



Е. В. АРСЕНОВА
Кандидат экон. наук,
профессор департа-
мента менеджмента,
декан факультета
менеджмента ФГОБУ
ВО «Финансовый уни-
верситет при Прави-
тельстве Российской
Федерации». Область
интересов: управление
инновациями и пред-
принимательство,
электронный бизнес.

E-mail:
Earsenova@fa.ru

Обобщены и систематизированы результаты исследований, посвященных вовлечению потребителей в совместное создание ценности, выделены особенности применения концепции на российском рынке B2B, проанализированы способы вовлечения потребителей в совместное создание ценности. Кроме того, проанализирована взаимосвязь вовлечения профессиональных потребителей в создание ценности с лояльностью потребителей и инновационной составляющей бизнеса.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

совместное создание ценности, рынок B2B, совместное с потребителем производство, клиентоориентированность, персонализация ценности.

Создание ценности совместно с потребителем на рынке B2B

Введение

В современных условиях компании все больше нацелены на поиск новых возможностей для достижения конкурентного преимущества. Как правило, компания получает новые возможности благодаря формированию более клиентоориентированного предложения, созданию персонализированной ценности для клиентов компании, вовлечению потребителя в процесс создания ценности и в совместное производство. Все это ведет к изменению компаниями своих бизнес-моделей и новым форматам бизнеса (Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016б).

Впервые понятие «совместное создание ценности» (ССЦ) было предложено в 2000-х годах К. Прахаладом и В. Рамасвами. В своих исследованиях авторы определяют ССЦ (co-creation) «как процесс создания ценности, в котором продавцы и потребители взаимодействуют для обмена знаниями и ресурсами с целью создания ценности» (Prahalad C., Ramaswamy V., 2004a).

Для потребителя ценностью становится приобретаемый уникальный опыт взаимодействия с компанией, для компании – приращение знания о потребителе, возможности создать лучшее предложение ценности на рынке и, как следствие, занять лидирующее положение на рынке.

Начиная с 2000-х годов, исследователи рассматривают потребителей как активных партнеров по созданию ценности. Данная концепция строится на идее открытых инноваций (теории, которую разрабатывал в своих работах Г. Чесбро) и маркетинге взаимоотношений. Производителю и потребителю внедрение концепции позволяет консолидировать ресурсы, создавая дополнительную ценность, участвуя в инновационных программах друг друга.

Несмотря на высокий интерес к проблеме ССЦ со стороны ученых и практиков, на сегодняшний день нет единого мнения, что включает в себя ССЦ. Часто исследователи используют смежные понятия: совместное производство (co-production), кастомизация (customization) и др. Некоторые исследователи используют термин «совместное производство» вместо ССЦ, другие же, наоборот, считают совместное производство частью ССЦ. Причина этого лежит в том, что границы ССЦ до сих пор не определены.

Теоретический обзор литературы

Понятие и концепции совместного создания ценности

Концепцию ССЦ исследуют многие ученые и практики. В литературе чаще всего цитируются



Т. Ю. СОКОЛОВА
Магистрант программы «Управление инновациями и предпринимательство» департамента менеджмента ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации». Область интересов: управление инновациями и предпринимательство.

E-mail:
tatianasokolova94@gmail.com

К. Прахалад и В. Рамасвами, А. Пэйн, К. Сторбак и П. Фроу, С. Варго, П. Маглио, М. Акака. Рассматривается и роль потребителя в цепочке создания ценности (Третьяк О. А., Слоев И. А., 2012; Третьяк О. А., 2011).

Высокий интерес к концепции ССЦ отражен во многих концепциях и определениях, используемых исследователями в своих работах. Так, ССЦ определяют как «совместную деятельность по разработке новых продуктов, в которой потребители принимают активное участие и определяют содержание нового продуктового предложения» (DeValck K., Van Bruggen G., Wierenga B., 2009). Есть и другое мнение: ССЦ – это «активный креативный социальный процесс, в основе которого лежит сотрудничество производителя с потребителем, инициируемое компанией для создания ценности как для потребителя, так и для производителя» (Higgins E. T., Scholer A. A., 2009).

В литературе разделяют понятия «совместное производство» и «совместное создание ценности» (Chathoth P., Altinay L., Harrington R. J. et al., 2013). Совместное производство понимается как обмен продуктами и услугами между потребителями и компаниями, который основан на одновременном производстве и потреблении. Такая концепция чаще всего встречается на рынках B2B. ССЦ можно определить как совместное производство ценности как для клиентов, так и для фирмы в процессе их взаимодействия.

В табл. 1 приведено сравнение типов участия потребителя: совместного производства и ССЦ. Такое деление заложило основы дальнейшей классификации многочисленными исследователями типов ССЦ.

Типология совместного создания ценности

Одной из наиболее распространенных является классификация С. Лоера. Ее основой являются два параметра:

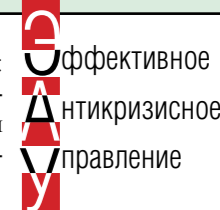
- уровень персонализации создаваемой ценности (шкала «стандартный товар – персонализированный товар»);
- место создания ценности (создание ценности внутри фирмы, ценность создается сообществом потребителей) (Lawer C., 2006).
- Лоер выделил 8 типов ССЦ:
- финишная доработка продукта: потребители подключаются на заключительных этапах создания ценности и завершают разработку продукта;
- разработка продукта активными потребителями: компания приглашает несколько потребителей для обмена идеями, которые будут положены в основу разработки нового продукта;

- адаптация уже существующих продуктов: компания стимулирует потребителей выражать свои потребности и предложения по улучшению уже существующих продуктов;
- кастомизация: производство товаров, отвечающих индивидуальным запросам;
- продукты с открытым кодом: компания предоставляет потребителям контроль за разработкой продукта;

Таблица 1
Сравнительный анализ концепции совместного создания ценности и совместного с потребителем производства (см.: Chathoth P., Altinay L., Harrington R. J. et al., 2013))

Ценность	Экономическая ценность	Уникальный опыт
Роль потребителя	Ресурс	Партнер по ССЦ
Участие потребителя	Взаимодействие на заключительных этапах цепочки создания ценности	Повторяющиеся взаимодействия на всех этапах создания и потребления ценности
Ожидания потребителя	Адаптация к имеющимся у компании продуктам и услугам	Создание продуктов и услуг осуществляется совместно с компанией
Лица, принимающие решения	Компания	Компания и потребитель
Фокус	Производство	Создание уникального опыта и впечатлений

- разработка новых услуг: для разработки новых услуг компания привлекает больше потребителей, чем для разработки новых продуктов, услуги в силу их нематериальности легче приспособить под потребности конкретного потребителя;
 - адаптация продуктов в реальном времени: компания вовлекает потребителя благодаря возможностям цифровых технологий и тем самым модифицирует ценность, предлагаемую потребителям;
 - персонализированный опыт и совместное производство новых знаний и ценности: компания совместно с потребителем создает ценность, основой которой является индивидуальный опыт потребителя и возможность использования этого опыта всеми членами сообщества (Lawer C., 2006).
- Исследователи А. Пейн, К. Сторбака и П. Фроу выделяют 12 типов ССЦ, различая их по видам деятельности компании:
- совместная генерация идей;
 - совместная разработка дизайна;
 - совместное производство;
 - совместное продвижение;
 - совместное определение цены;
 - совместное распределение;
 - совместное потребление;
 - совместное обслуживание;



- совместный аутсорсинг;
- совместная утилизация отходов;
- совместное создание впечатлений;
- совместное создание смыслов (Payne A. F., Storbacka K., Frow P., 2008).

Ф. Пиллер предлагает следующие основания для типологии: степень свободы потребителей (степень самостоятельности), уровень сотрудничества, этапы процесса разработки новых продуктов. На основе предложенных параметров он выделил 8 типов инструментов, используемых для создания ССЦ:

- обсуждение идей;
- отбор идей;
- сообщества ССЦ;
- форумы для обсуждения идей на заключительных этапах процесса разработки новых продуктов;
- инструментарий для пользовательских инноваций;
- инструментарий для кастомизации;
- производственное сообщество потребителей;
- виртуальное тестирование и продвижение продукта (Piller F., 2009).

Р. Броди и соавторы выделяют пять типов вовлечения потребителя:

- обучение, направленное на приобретение когнитивных компетенций, которые необходимы потребителю для принятия решения в контексте потребления товаров/услуг;
- совместное создание потребителями знаний посредством обмена информацией и опытом;
- рекомендации потребителя;
- социализация, общение с другими членами сообщества, выработка норм поведения внутри интернет-сообщества;
- совместное с компанией и/или с другими членами сообщества создание ценности, участие в совместном создании новых продуктов/услуг или совершенствовании имеющихся (Brodie, R. J., Hollebeek L. D., Smith S. D., 2011).

Таким образом, вовлечение потребителя представляет собой интерактивный процесс, возникающий на разных стадиях взаимодействия компании с потребителем и характеризующийся вовлечением потребителя с разной степенью интенсивности.

Изучая обратную связь от потребителей (например, полученные предложения, идеи, разработки или жалобы), компании могут совершенствовать имеющиеся продукты или услуги и создавать новые. Такое взаимодействие с потребителями позволяет компаниям сократить издерж-

ки на продвижение продукта и рассматривать своих клиентов в качестве партнеров, участвующих в производстве новых продуктов и услуг.

Особенности ССЦ на рынках B2B

В литературе (Линдер Н. В., Дмитриева А. И., 2016; Третьяк О. А., 2012) рассматривается множество причин, по которым компания прибегает к совместному с потребителями созданию ценности, например возрастание сложности применяемых технологий, быстрое изменение внешней среды, возрастающая потребность в ресурсах, в т. ч. редких и уникальных, необходимость повысить востребованность у потребителей.

В условиях постоянного роста и разнообразия потребительских предпочтений компаниям становится все сложнее удовлетворить потребности, которые формируются не только у индивидуального потребителя, но и в группах, сообществах потребителей.

Влияние групп и сообществ потребителей проявляется по-разному:

- предоставление доступа к информации: получив доступ к информации, потребители смогут принимать более обоснованные решения;
- глобальный взгляд: потребители могут получить доступ к информации о фирмах, продуктах, технологиях, характеристиках, ценах, действиях и реакциях других потребителей по всему миру;
- формирование сетей: тематические сообщества, в которых потребители делятся идеями и чувствами, невзирая на географические или социальные барьеры;
- вовлечение в эксперименты: потребители могут использовать интернет для того, чтобы экспериментировать и разрабатывать продукты, особенно цифровые;
- стимулирование активности потребителей: общение потребителей внутри сообщества позволяет другим потребителям повысить информированность о товаре и услуге, заинтересованность и приобрести новый опыт и знания о принятии решения о дальнейшей покупке (Frow P., Neponen S., Payne A. et al. 2010).

Потребители и фирма вместе создают ценность, и опыт совместной работы в этом плане является основой ценности, следовательно, менеджеры должны уделять внимание качеству опыта ССЦ, а не только качеству продуктов и процессов фирмы. В конце концов и компании, и потребители имеют уникальный опыт ССЦ. Основой уникальной ценности для каждого потребителя является опыт ССЦ. Рынок

начинает напоминать форум, организованный вокруг отдельного потребителя, учитывающий опыт ССЦ.

В возникающей экономике конкуренция будет осуществляться с учетом персонализированного опыта фирмы и потребителя по ССЦ, которая окажется действительно уникальной для каждого покупателя продукции или услуги.

Сочетание прозрачности, оценки риска, доступа и диалога дает компаниям возможность не только улучшить взаимодействие с клиентами, но и использовать их в качестве соучастников при создании продукции (Ashley C., Noble S., Donthu N. et al., 2010). Прозрачность, как ничто другое, способствует диалогу между компанией и потребителем. Непрерывающиеся эксперименты, обоюдное понимание и оценка риска позволяют создавать не только новые бизнес-модели, но и разрабатывать функциональные возможности, призванные обеспечить высокий уровень удовлетворенности потребителей от совместного создания и соучастия. Клиенты вносят свой вклад в совместную деятельность: от технических аспектов до способности компаний посмотреть на продукт глазами потребителя. Комбинируя вышеупомянутые 4 составляющие разными способами, компании добиваются создания новых важных ценностей.

Анализируя ССЦ на рынках B2B в качестве определения взаимоотношений между контрагентами, можно использовать характеристики, предложенные К. Прахаладом и В. Рамасвами: долгосрочность сотрудничества, практику совместного принятия решений, наличие согласованных целей, доверие между партнерами (Prahalad C., Ramaswamy V., 2004a).

От потребительского рынка рынок B2B отличается главным образом характеристиками потребителя: профессиональный, изучивший рынок поставщиков потребитель преследует конкретные цели и заявляет об этом, более склонен к взаимодействию с поставщиками в рамках создания ценности, готов делиться идеями, чаще вступает в открытый диалог, поскольку заинтересован даже не в кастомизации предложения поставщика, а в разработке продукта, идеально подходящего для дальнейшего использования внутри цепочки создания своей ценности. На рынках B2B ценность составляют и «технические, и экономические, и социальные преимущества, получаемые компанией-покупателем в обмен на сумму, которую она платит за то, что предоставляет поставщик (рынок)» (Carbonell P., Rodriguez-Escudero A. I., Pujari D., 2009).

Потребности определяются совместно посредством связей с покупателями и на основе

отслеживания изменений во внешней среде фирмы. В условиях постоянно меняющегося рынка недостаточно следить за приоритетами непосредственных потребителей и клиентов, жизненно необходимо наблюдать за изменениями настроений потребителей более удаленных уровней, которые отделены от компании в общей цепочке создания ценности.

Общезвестно, что цепочка ценностей состоит из комбинации материальных и нематериальных составляющих. На рынке B2B фирмы часто предлагают комплексное решение (Higgins E. T., Scholer A. A., 2009), которое представляет собой продажу собственно товара и сопутствующих услуг. В процессе создания ценностей предусмотрено, что должны быть ценности для клиента и для производителя (увеличение объема продаж, снижение издержек, минимизация необходимости в денежных ресурсах).

Потенциал увеличения ценности создается за счет сопутствующих услуг и акцента не столько на товаре, сколько на потребностях самих клиентов (Bowden J. L. H., 2009).

На рынке B2B клиенту обычно предоставляется комплексное решение, поскольку большинство контрагентов, связанных с поставками производственных товаров, предоставляют продукцию, почти идентичную по таким признакам, как цена и качество, разумеется, в своем сегменте. Более того, данные контрагенты предлагают схожее по уровню постпродажное обслуживание (Chathoth P., Altinay L., Harrington R. J. et al., 2013).

Наибольшую ценность для клиента создают именно те компании, услуги которых сопряжены с индивидуальным подходом к клиенту. Покупая товар, клиент получает не только его, но и определенный пакет услуг, связанный с этим продуктом и облегчающий его использование. Индивидуальный подход к каждому клиенту обеспечивает выгодные взаимоотношения в дальнейшем, вследствие чего формируются долгосрочные партнерства. Благодаря данному подходу и совместно произведенным ценностям фирмы добиваются высокого конкурентного преимущества на рынке. После осуществления сделки компания получает обратную связь от клиента, которая способствует оптимизации взаимоотношений в будущем (Brodie R. J., Hollebeek L. D., Plic A. et al., 2011b).

Разумеется, фирма не занимается отслеживанием полного комплекса потребностей каждого отдельного клиента. Она пытается удовлетворить лишь те из них, которые попадают в область компетенций фирмы, остальные же сферы деятельности компания может отдать

на аутсорсинг, то есть тем компаниям, которые обладают лучшими навыками и большим опытом и ресурсами в какой-либо сфере.

Основу формирования прочной цепочки создания ценности составляют открытый диалог, доступ, оценка риска и прозрачность (Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016а). Однако данные факторы не могут обеспечить полноценный и уникальный опыт ССЦ. Необходимо учесть, что на общую ценность влияют параметры выбора в отношениях между потребителем и производителем:

- Клиентам необходимо чувствовать, что у них есть право и свобода выбора, они могут выбрать любой из нескольких каналов. Получается, что фирмам жизненно важно работать над процессом ССЦ, предусматривая некоторое количество каналов для взаимодействия с клиентом;
- Фирме следует предлагать клиентам альтернативы, основанные на желаниях потребителей. Предполагается, что клиенты будут больше ценить конечный продукт или услугу, поскольку на последние повлияли ценности и взгляды на мир самих клиентов;
- Клиенты желают работать и совершать транзакции, используя свой язык и свой определенный стиль. Фирмам необходимо учитывать эти желания в процессе ССЦ через транзакции;
- Клиенты желают ассоциировать свой выбор с тем опытом, который имеет ценность в их глазах. Они хотят, чтобы ценность этого опыта справедливо отражалась в цене. Отсюда следует, что фирме следует концентрировать свое внимание на суммарных отношениях «опыт – цена» в процессе ССЦ (BendapudiN., LeoneR., 2003).

Ценность формируется не самим поставщиком, а процессом использования тех услуг и товаров, которые данный поставщик предлагает (Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A., 2008). Следовательно, необходимо выявлять те полезные факторы и выгоды, которые клиент получает в процессе использования некоего товара или услуги. Важно сказать, что ценность во многом определяет уровень доверительных взаимоотношений между клиентом и фирмой, который формируется в долгом процессе взаимоотношений. Фирма может увеличить ценность в глазах потребителя, предоставляя последнему товар, который отражает его вкусы. Для самого же поставщика затраты на кастомизацию продукта могут быть минимальными, а эффект – максимальным. Свою выгоду поставщик приобретает

в процессе увеличения объемов продаж и заказов, привлечения новых клиентов, которые приходят после положительных отзывов от старых. В современных условиях все больше конечных товаров создается не одной, а несколькими фирмами, приобретаемый опыт представляется одним из самых важных аспектов и ценностей на рынке B2B.

Объективно ясно, что разработка новой технологии или продукта представляет собой долгий и дорогостоящий процесс, результаты которого непосредственно влияют на работу фирм на соответствующих рынках и в отраслях. Это определяет развитие долгосрочных деловых взаимоотношений. Выходя за рамки обычной сделки купли-продажи, данные отношения развивают и поддерживают ценности, важные для взаимодействия партнеров.

К сожалению, на пути создания оптимальной ситуации, когда и поставщик, и клиент разделяют одни и те же ценности, существует множество барьеров. Все фирмы имеют собственные цели, все хотят получить лучший «кусочек торта». И тем не менее для создания долгосрочных крепких отношений необходимо учитывать желания и мнения контрагентов и пытаться найти общие точки соприкосновения. Благодаря внедрению концепции ССЦ компания сможет:

- вовлечь участников рыночной сети в процесс создания лучшего товара для клиента;
 - уменьшить вероятность возникновения рисков с помощью накопленных всеми участниками знаний, навыков и опыта;
 - использовать накопленный участниками сети опыт по созданию ценностей для потребителей (Линдер Н. В., Дмитриева А. И., 2016).
- Таким образом, можем сделать вывод о некоторых особенностях создания ценности на рынках B2B:
- Интересы сторон на рынках B2B отстаивают профессионалы, которые при выборе партнера отмечают важность не только качества и цены, но и накопленного опыта взаимодействия, доверия, фактора риска при замене партнера. При этом эмоциональная сторона сделки в целом не так важна, как на рынках B2C, где потребитель часто делает выбор импульсивно.
 - Поставщик должен постоянно изучать потребности своих целевых клиентов, чтобы удовлетворить их, готовиться к переговорам, воспринимая их как часть создания ценности, в ходе переговоров покупатели выдвигают как встречные требования, так и новые идеи.

- На рынке B2B ценность создается с участием многих фирм и организаций. Поэтому необходимо тщательно выбирать партнеров, которые будут обеспечивать компанию не только необходимыми ресурсами, но и создавать долгие межфирменные отношения, включающие обмен знаниями, информационными ресурсами и т. п.

Исследование влияния вовлечения профессиональных потребителей на повышение их удовлетворенности

На рынке B2B профессиональные клиенты, знающие, понимающие рынок и стратегию развития поставщиков, не являются пассивными потребителями созданных товаров и услуг, скорее, их можно назвать со-создателями ценности. Поэтому понимание взаимоотношений, различных аспектов сотрудничества на рынке B2B представляет интерес для исследования.

В условиях растущей конкуренции на рынке потребителям предлагается более широкий выбор продуктов, чем когда-либо прежде. Тем не менее появляются все новые свидетельства того, что потребители недовольны предложениями на рынке. Возможно, причиной является неспособность поставщиков удовлетворять конкретные потребительские требования, создание ценности, не ориентированной на нужды клиента, ценности, в создании которой пользователь не принимал участия.

Мы предположили, что для компании вовлечение потребителей на рынках B2B может принести выгоды, выражающиеся в разработке кастомизированных предложений, усилении инновационной составляющей продуктов, увеличении лояльности потребителей. Чтобы поддержать теоретические исследования концепции

ССЦ, ее связи с теорией открытых инноваций, доказать влияние методики вовлечения профессиональных потребителей на рынке B2B, было проведено анкетирование сотрудников компаний, работающих на рынках различного рода оборудования, IT услуг, маркетинговых услуг. Опрошенные эксперты вовлечены в процесс маркетинга исследуемых компаний. В каждой области эксперты распределились примерно поровну. На рис. 1–8 представлены результаты опроса экспертов.

Более половины опрошенных отнесли свою компанию к лидерам рынка, на котором они оперируют, более трети – к догоняющим конкурентам. Данный показатель далее необходимо рассматривать в разрезе отрасли: среди IT компаний количество догоняющих конкурентов оказалось заметно больше половины, тогда как среди компаний – поставщиков маркетинговых услуг оказалось больше компаний-лидеров.

Следующие вопросы были заданы с целью определить уровень осведомленности о концепции ССЦ с потребителем. Обобщение результатов по всем компаниям показало, что немногим меньше половины компаний не знают о концепции, следовательно, не применяют ее на практике.

Можем проанализировать данные по зависимости осведомленности компаний о концепции от типа компаний по открытости к инновациям. Эксперты из компаний, поддерживающих идею открытых инноваций (в целом более 35% компаний), ответили, что знают о концепции ССЦ. Эксперты компаний, не поддерживающих идею

Рис. 1. На каком рынке работает ваша компания?

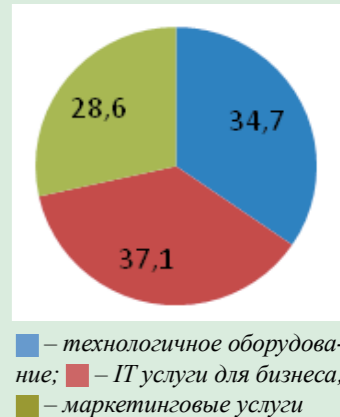


Рис. 2. Как бы вы оценили положение компании на рынке?

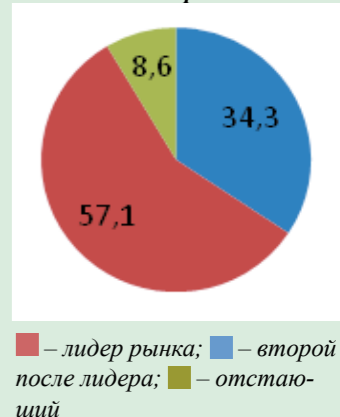


Рис. 3. Знаете ли вы о концепции ССЦ с потребителем?

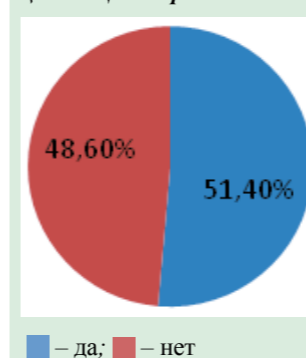


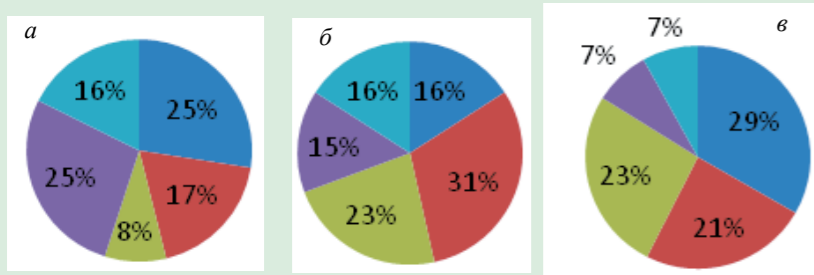
Рис. 4. Поддерживает ли ваша компания идею открытых инноваций? (открытая бизнес-модель, компания использует внешние идеи и технологии, а собственные идеи, которые не может использовать, предоставляет другим компаниям):



Рис. 5. Каковы предпосылки для решения компании применять концепцию совместного создания стоимости по трем отраслям?

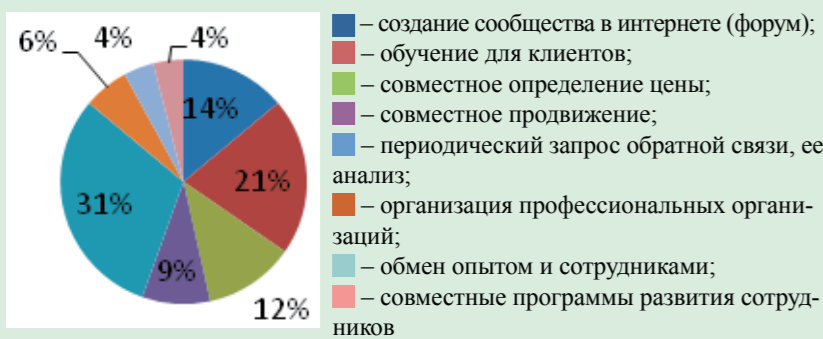


Рис. 6. Компании, работающие в отраслях:



а – производство оборудования; б – IT услуги; в – маркетинговые услуги
 ■ – конкурентная среда; ■ – желание применять прогрессивный менеджмент; ■ – опыт клиентов в применении концепции; ■ – уход клиентов; ■ – падение продаж

Рис. 7. Частота применения компаниями элементов методики ССЦ:



открытых инноваций, часто отвечали «нет» на вопрос об осведомленности о концепции ССЦ. Это говорит о связи между применяемым в компании подходом (поддерживает ли компания идею открытых инноваций) и знанием о концепции ССЦ.

Следующий блок вопросов касался предпосылок для решения компании применять концепцию ССЦ (рис. 5).

Компании, производящие оборудование, называют конкурентную среду на рынке, уход клиентов и падение продаж (в случае неиспользования методов концепции) как наиболее весомые причины возможного использования

Рис. 8. Каковы первые шаги в использовании концепции ССЦ на рынках В2В?



■ – обучение менеджмента методике;
 ■ – периодический запрос обратной связи, ее анализ;
 ■ – периодическое проведение воркшопов/совместных мероприятий;
 ■ – совместное определение цены;
 ■ – создание сообщества в интернете (форум)

методов ССЦ, компании, оказывающие IT услуги, – желание применять прогрессивный менеджмент и опыт клиентов в применении концепции; компании, оказывающие маркетинговые услуги, – конкурентную среду, желание применять прогрессивный менеджмент и опыт клиентов в применении концепции (рис. 6).

Далее проанализируем количество упоминаний об элементах методики ССЦ при ответе на вопрос, какие элементы методики применимы в практике вашей компании (рис. 7).

Наиболее часто упоминали запрос и последующий анализ обратной связи от клиента, проведение обучения для клиентов, а также создание сообщества в интернете. Первые две позиции часто встречаются в ответах всех трех групп компаний, третья позиция (создание сообщества в интернете) встречается в ответах компаний IT отрасли. Это можно объяснить средой, в которой работают компании, и опытом лидеров в данной отрасли.

Аналогичная ситуация складывается при анализе данных по вопросу о тех элементах методики вовлечения потребителей, которые могут быть использованы в первую очередь. В использовании концепции ССЦ на рынках В2В первыми шагами могут стать: периодический запрос обратной связи и периодическое проведение совместных мероприятий (рис. 8).

При анализе ответов на вопрос о первых шагах в применении методики компании были едины в выборе определения запроса и анализа обратной связи как первостепенного шага при использовании методики ССЦ. Компании IT отрасли чаще выделяли создание сообщества в интернете, компании, предоставляющие маркетинговые услуги, – периодическое проведение мероприятий, а компании, производящие оборудование, – совместное определение цены.

Экспертная оценка того, как внедрение методики вовлечения потребителей в ССЦ повлияло на результат деятельности компании, выразилась в том, что на вопрос о вовлечении и потребителей более 75% опрошенных ответили положительно. Это были представители тех компаний, которые ответили утвердительно на вопрос о знании концепции, а также те, кто поддерживает идею открытых инноваций.

В качестве результата внедрения методики чаще всего были названы: усиление лояльности и появление инновационных идей для разработок продуктов и услуг. Были выявлены и другие возможные результаты: уменьшение затрат на разработку продуктов, уменьшение затрат на обучение/объяснения по продукту клиентам, увеличение продаж.

Далее мы рассматриваем оценку корреляции между внедрением методики ССЦ с потребителем и двумя наиболее весомыми названными результатами использования данной концепции на практике. Использовалась шкала от 1 до 5, весами для оценки было количество опрошенных.

Относительно утверждения, что вовлечение профессиональных потребителей влияет на лояльность клиента, средневзвешенная оценка положительного влияния использования методики ССЦ с потребителем равна 4,11.

Относительно вовлечения профессиональных потребителей, влияющего на разработку инновационных продуктов, средневзвешенная оценка положительного влияния использования методики ССЦ с потребителем равна 4,5.

Проведя аналогичный расчет положительного влияния использования методики ССЦ с потребителем на лояльность клиента, получили:

- для рынка технологичного оборудования – 3,6;
- для рынка IT услуг – 3,86;
- для рынка маркетинговых услуг – 4,83.

Положительное влияние использования методики ССЦ с потребителем на разработку инновационных продуктов:

- для рынка технологичного оборудования – 3,6;
- для рынка IT услуг – 4,29;
- для рынка маркетинговых услуг – 4,67.

Некоторые компании не знают о концепции ССЦ, кроме того, компании выделяют необходимость обучения менеджмента концепции и необходимость перестроения ведения взаимодействия с клиентами. С учетом этого выдвинуто предположение, что для внедрения практик вовлечения потребителей в ССЦ могут понадобиться дополнительные ресурсы.

Анализ необходимых ресурсов показывает, что более чем половине компаний понадобятся дополнительные ресурсы, при этом 20% опрошенных заявляют, что эти ресурсы значительны. Таким образом, можем предположить, что компании всегда будут заранее оценивать потенциальную эффективность использования практик ССЦ и необходимые для внедрения ресурсы.

Многие современные компании ведут свой бизнес на основе концепции ССЦ с потребителем, но много и тех, кто существует давно, но закрыт для взаимодействия, не использует каких-либо технологий вовлечения потребителей.

Как показал анализ временных рамок внедрения концепции, около 40% опрошенных заявляют, что компания использует практику во-

влечения потребителей в создание ценности. Около 50% опрошенных считают, что компания внедрит различные практики вовлечения потребителей в ближайшие 1–2 года, около 10% считают, что это произойдет в течение 3–5 лет. Прослеживается отличие в зависимости от отрасли: практически все 10% последней категории – компании, производящие оборудование, а половина тех, кто заявил об открытости для ССЦ с потребителем, – представители отрасли маркетинговых услуг.

Таблица 2

Этапы вовлечения потребителя на примере компании SAP

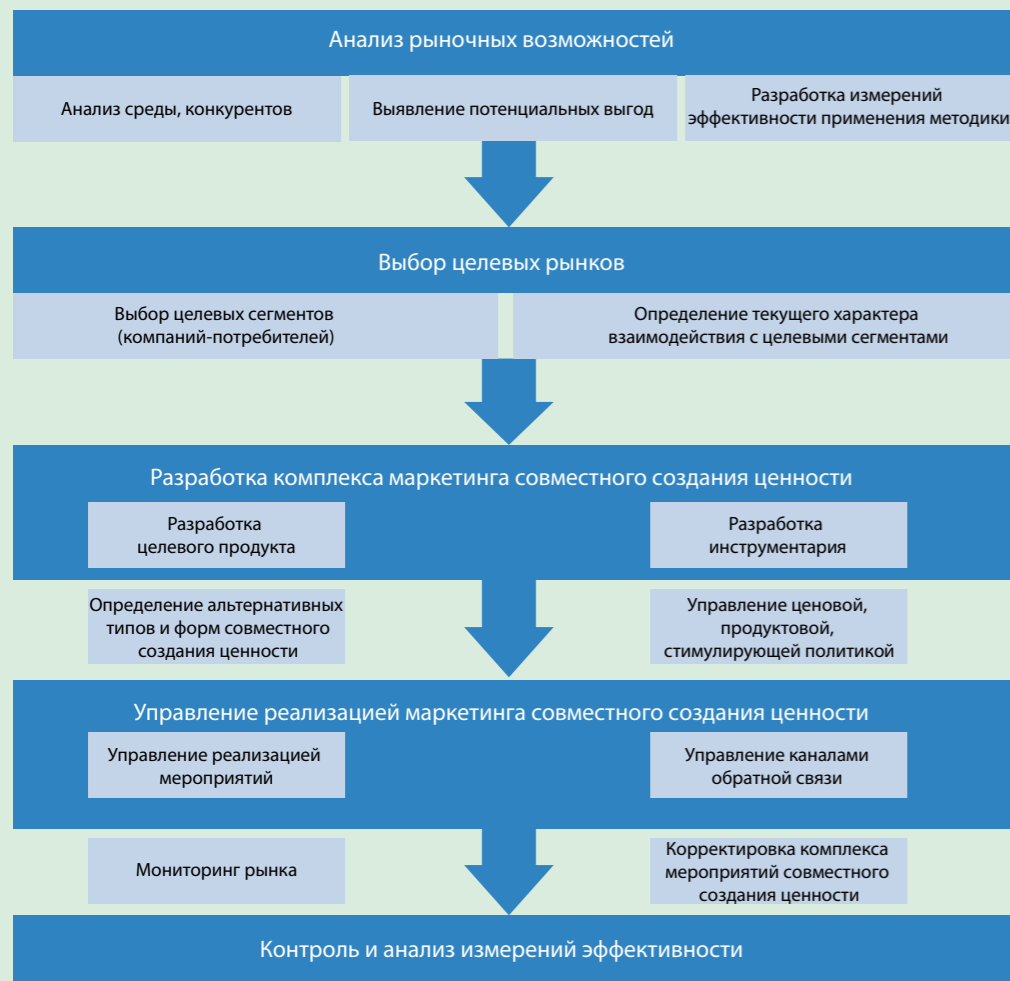
Этап	Содержание
Определение области охвата	Ясное понимание проблемы. Вовлечение нужных людей. Максимизация работы и минимизация времени проекта
Исследование 360°	Определение реальных потребностей пользователей
Синтез	Точное определение проблем. Создание сообществ для пользователей с подобными точками зрения
Идея	Переход от задачи к решению. Отбор идей. Оценка жизнеспособности и осуществимости идей. Визуализация пользовательского опыта
Прототипирование	Демонстрация возможностей макета разработанного продукта. Проверка с пользователями до запуска
Проверка	Проверка фокуса исследований. Оценка эффективности. Наблюдение и получение обратной связи пользователей
Тестирование	Проверка: проект работает так, как планировалось, и соответствует целям. Подтверждение жизнеспособности продукта
Развертывание	Предоставление готового продукта клиентам. Привлечение ранних последователей. Мониторинг рынка. Получение обратной связи клиентов

Таким образом, в отрасли маркетинговых услуг обращение к клиенту, кастомизация предложения происходят чаще, открытость к диалогу с клиентом больше, ценность чаще создается во взаимодействии с потребителем. В отрасли производства оборудования компании не стремятся преобразовать свою бизнес-модель в открытую для инноваций систему, не готовы применять практики ССЦ. В IT отрасли процессы вовлечения клиентов скорее похожи на процессы, происходящие на рынке маркетинговых услуг.

Выводы и практическое применение полученных результатов

Применение концепции ССЦ на всех этапах (планирование продукта, его разработка, послепродажное обслуживание) улучшает взаимодействие компании с потребителем. Информацию об отношении потребителей к новому

Рис. 9. Общая методика совместного создания ценности



продукту/услуге компании традиционно получают посредством количественных исследований, фокус-групп, интервью и др. ССЦ с потребителем значительно более обширно. В секторе B2B это могут быть перечисленные в нашем опросе методы и инструменты: создание форума, сообщества, проведение совместных мероприятий, воркшопов, активное участие и поддержка профессиональных сообществ, выставок, ассоциаций, создание портала для генерации новых идей, получение обратной связи при помощи различных каналов, совместное ценообразование, обсуждение кост-моделей, обучение для клиентов по продуктам/услугам, совместные программы развития сотрудников и др.

На основе анализа бизнес-кейса компании SAP мы выделили этапы вовлечения потребителя (табл. 2). Приведенная последовательность этапов позволила построить общую методику ССЦ. В наиболее общем виде методика ССЦ

включает в себя ряд аспектов (рис. 9).

В ходе исследования применения концепции ССЦ на разных рынках были выявлены особенности, позволяющие создать эффективный комплекс мер по ССЦ для конкретного рынка. Для рынка B2B характерно более широкое по сравнению с рынком B2C распространение концепции ССЦ.

Наиболее весомыми причинами использовать методы ССЦ компании назвали высокую конкуренцию на рынке, желание применять прогрессивный менеджмент и опыт клиентов в применении концепции. Те компании, которые еще не применяют мероприятия по ССЦ, займутся этим для своего развития в ближайшие годы.

Среди инструментов ССЦ компании чаще всего называли запрос и последующий анализ обратной связи от клиента, обучение для клиентов. Следовательно, обоснованно можно предложить компаниям рынка маркетинговых услуг использовать эти инструменты в своей деятельности.

Первыми шагами в использовании концепции ССЦ на рынке B2B могут стать: периодическое проведение совместных мероприятий, совместное продвижение, совместное определение цены.

В компаниях, применяющих концепцию ССЦ в своей деятельности, эксперты называют проведение обучающих сессий (как со стороны поставщика, так и со стороны клиента) по продуктам/услугам для лучшего понимания бизнеса обеих сторон, совместные стажировки для сотрудников, совместное обсуждение бюджета, периодические опросы на предмет развития отношений.

Исследование показало, что для компаний, предоставляющих IT услуги, также характерно широкое распространение концепции ССЦ. В качестве причин его использования респонденты назвали желание применять прогрессивный менеджмент и опыт клиентов в применении концепции. Многие компании этого

рынка уже используют мероприятия по ССЦ и будут заниматься этим в ближайшие годы. В качестве инструментов чаще всего были названы: запрос и последующий анализ обратной связи от клиента, создание профессионального форума в интернете, а также участие в профессиональных ассоциациях, можно предложить компаниям использовать эти инструменты в своей деятельности.

На рынке маркетинговых услуг первыми шагами в использовании концепции ССЦ могут стать: анализ примеров создания сообщества в интернете и его организация, обмен опытом и сотрудниками. В компаниях, где концепция уже применяется, взяли на вооружение следующие методы: проведение обучающих сессий (как со стороны поставщика, так и со стороны клиента) по продуктам/услугам для лучшего понимания бизнеса обеих сторон, периодические опросы на предмет развития отношений (Auh S., Bel S. J., McLeod C. S. et al., 2007).

Многие производители оборудования еще не используют инструменты ССЦ. К использованию методов ССЦ их могут подтолкнуть конкурентная среда на рынке, низкая лояльность клиентов в случае неиспользования методов концепции. Первыми шагами могут стать: обучение менеджмента методике, периодический запрос обратной связи и проведение совместных мероприятий/обучения с клиентом для лучшего понимания бизнеса обеих сторон.

Для того чтобы стимулировать внедрение инновационных технологий, необходимы прежде всего люди, процесс и среда (место). У работников компании должны быть необходимые навыки и менталитет. В компании потребуются менеджеры, которые знают, как генерировать идеи и как превращать их в реальность совместно с потребителями-клиентами; менеджеры, которые могут проводить исследования пользователей и корректировать действия, направленные на развитие ССЦ с клиентами. Прежде чем организация станет более ориентированной на инновации, нужно обеспечить поддержку со стороны руководства, чтобы проводить необходимые изменения. Инновации происходят и снизу вверх, и сверху вниз, но на первом этапе необходима поддержка со стороны лиц, принимающих решения, (Трачук А. В., 2013).

Потребуются процессы, которые поддерживают инновации (Трачук А., Тарасов И., 2015), тесные взаимоотношения с клиентами, направленные на улучшение деятельности, а не препятствующие развитию. Процесс взаимодействия компании с клиентом должен начинаться с эмпатии и включать кросс-функциональное со-

трудничество, быстрые изменения, основанные на отзывах потребителей. Эти процессы формируют отношение к неудаче как к возможности учиться, а не как к проблеме, которую следует избегать. Например, строгий линейный процесс, в котором связь происходит через спецификации, передаваемые между командами, может игнорировать возможности для инноваций. Более того, новые открытия и идеи, собранные на более поздних этапах проекта, могут считаться неудачей команд, работающих на ранних стадиях.

При ССЦ на открытом к взаимодействию рынке нужно рассматривать процесс как нечто большее, чем отдельные проекты. Традиционная концепция рынка концентрировалась на компании. В новой концепции рынка делается акцент на взаимодействиях «потребитель – компания». В ССЦ фирма и потребитель являются одновременно и союзниками, и конкурентами, стремящимися извлечь экономическую выгоду.

Благодаря ССЦ рынок становится местом, где может происходить диалог между фирмой и сообществом потребителей, что особенно важно на рынке B2B. Компании должны рассматривать рынок как пространство для накопления опыта ССЦ, где ограничения и варианты выбора отдельных людей определяют их желание платить.

Для успеха проекта совместного создания ценности на рынке B2B необходимо придерживаться нескольких принципов:

- Вовлекать и стимулировать участников. Необходимо:
 - o побуждать людей присоединиться к проекту;
 - o рассказать и показать содержание проекта;
 - o объяснить, почему необходимы помощь и участие в проекте потребителей; показать, какие результаты будут получены.

Потребителей привлечет предложение компании, если оно им интересно или по какой-то причине беспокоит их.

- Отбирать лучшие идеи и участников. Среди множества идей и предложений необходимо отбирать лучшие. Для этого можно использовать процедуры отсева идей и проектов, которые традиционно применяются при разработке новых продуктов и описаны во всех учебниках. Не следует пренебрегать рейтингами и онлайн-голосованием. Среди участников также необходимо выбрать наилучших. Требования к ним могут быть разнообразными: опыт, компетентность, креативность, коммуникативные способности. Компании очень часто заранее четко объ-

являют требования к участникам и их работкам. Если формируется команда, то ее членов стоит собирать так, чтобы они представляли разные регионы, возрастные группы, сферы деятельности и пр. В некоторых случаях компании обращаются в профессиональные сообщества. Примером может служить платформа профессионального сообщества, которое объединяет ученых, исследователей, профессионалов для решения проблем, которые ставят компании.

- Создавать творческую атмосферу. ССЦ успешно работает, когда все участники вовлечены в творческий процесс. Для до-

стижения некоторых целей недостаточно привлечь людей, иногда необходимо объединить их усилия с максимальной пользой. Задача компании, как инициатора инноваций, состоит в том, чтобы «разблокировать» потенциал участников. Преодоление разрыва между инициатором и участниками является основой взаимодействия.

- Делиться результатами. Очень важно рассказать о результатах проекта его участникам, но еще важнее сделать это правильно. Результаты проекта могут быть разнообразны: могут быть запущены в производство

новые продукты, открыты новые предприятия, решены социальные проблемы. При оценке результатов должна быть показана выгода для участников. Для многих признание, лояльность, отзывы могут быть более значимы, чем материальные выгоды. В любом случае инициативы всех участников не должны быть забыты, их следует отметить публично.

- Продолжать разработки. ССЦ – это долгосрочная деятельность, которую необходимо сделать частью общего инновационного процесса на предприятии. В большинстве случаев его результатом являются новые

разработки, которые необходимо внедрить в производство и довести до этапа коммерческой реализации. Кроме того, привлечение потребителей к участию в совместном творчестве – это не разовый проект. Могут меняться конкретные формы, продукты, состав участников, но сама деятельность должна осуществляться на постоянной основе, поскольку неизменными остаются две главные предпосылки: предприятие может во всем поставить себя на место клиента (предугадать спрос), компании-потребители стремятся к самореализации и получению лучших результатов (Paters M., 2009).

1. Линдер Н.В., Дмитриева А.И. (2016) Роли профессиональных потребителей в совместном создании ценности // Управленческие науки в современном мире. Т. 2, №2. С. 475–486.
2. Прахалад К., Кришнан М. (2011) Пространство бизнес-инноваций: Создание ценности совместно с потребителем. Сколково.
3. Прахалад К., Рамасвами В. (2006) Будущее конкуренции. М.: Олимп-Бизнес. 337с.
4. Трачук А.В. (2013) Формирование инновационной стратегии компании // Управленческие науки. №3. С. 16–25.
5. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2016а) Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор достижения стратегических целей компании: эмпирическое исследование на примере ФГУП «Гознак» // Менеджмент и бизнес-администрирование, 2016. №1. С. 109–123.
6. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2016б) Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса // Управленческие науки. №1. С. 61–73.
7. Трачук А., Тарасов И. (2015). Исследование эффективности инновационной деятельности организаций на основе процессного подхода // Проблемы теории и практики управления. №9. С. 52–61.
8. Третьяк О.А. (2011) Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. №9 (3). С. 55–68.
9. Третьяк О.А., Слоев И.А. (2012) Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока // Российский журнал менеджмента. №10 (1). С. 29–50.
10. Ashley C., Noble S., Donthu N. et al. (2010) Why customers won't relate: obstacles to relationship marketing engagement // Journal of Business Research. Vol. 16, № 3. P. 749–756.
11. Auh S., Bel S.J., McLeod C. S. et al. (2007) Co-production and customer loyalty in financial services // Journal of retailing. Vol. 83, № 3. P. 359–370.
12. Bendapudi N., Leone R. (2003) Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production // Journal of Marketing. Vol. 67, № 1. P. 14–28.
13. Bowden J.L. H. (2009) The process of customer engagement: a conceptual framework // Journal of Marketing Theory and Practice. Vol. 17, № 1. P. 63–74.
14. Brodie R. J., Hollebeek L. D. (2011) Advancing and Consolidating Knowledge About Customer Engagement // Journal of Service Research. Vol. 14, № 3. P. 283–284.
15. Brodie R. J., Hollebeek L. D., Ilic A. et al. (2011) Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis // Journal of Business Research. Vol. 66, № 1. P. 105–114.
16. Brodie R. J., Hollebeek L. D., Smith S. D. (2011) Engagement: An important bridging concept for the emerging S-D logic lexicon // Proceedings 2011: The 2011 Naples Forum on Service.
17. Carbonell P., Rodriguez-Escudero A. I., Pujari D. (2009) Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes // Journal of Product Innovation Management. Vol. 26. P. 536–550.
18. Chathoth P., Altinay L., Harrington R. J. et al. (2013) Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context // International Journal of Hospitality Management. 2013. Vol. 32. P. 11–20.
19. De Valck K., Van Bruggen G., Wierenga B. (2009). Virtual communities: a marketing perspective // Decision Support Systems. Vol. 47, № 3. P. 185–203.
20. Fabrizio M. (2009) The role of customers in interactive co-creation practices // Springer Science. Vol. 22. P. 61–69.
21. Frow P., Nenonen S., Storbacka K. et al. (2012) Identifying Value Co-Creation Opportunities: A Morphological Approach // 41st EMAC Conference Proceedings. Marketing to Citizens: Going Beyond Customers and Consumers, European Marketing Academy EMAC, Lisbon. P. 1–8.
22. Fuller J. (2010) Refining virtual co-creation from a consumer perspective // California Management Review. Vol. 52, № 2. P. 98–122.
23. Higgins E. T., Scholer A. A. (2009) Engaging the consumer: The science and art of the value creation process // Journal of Consumer Psychology. Vol. 19. P. 137–143.
24. Lawer C. (2006) Eight Styles of Firm-Customer Knowledge Co-creation // URL: http://chrislawer.blogspot.com/2006/05/eight_styles_of.html.
25. Paters M. (2009) Co-creation's 5 Guiding Principles. Amsterdam // Updates from the Fronteer. URL: <http://fronteerstrategy.blogspot.com/2009/04/co-creations-5-guidingprinciplesor.html>.
26. Payne A. F., Storbacka K., Frow P. (2008) Managing the co-creation of value // Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 36, № 1. P. 83–96.
27. Piller F. (2009) Open innovation with Customers/Aachen University. Aachen.
28. Prahalad C., Ramaswamy V. (2004a) Co-creating unique value with customers // Strategy & Leadership. Vol. 32, № 3. P. 4–9.
29. Prahalad C., Ramaswamy V. (2004b) Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation // Journal of Interactive Marketing. Vol. 18. P. 5–14.
30. Schneider B., Bowen D. E. (1995) Winning the Service Game. Boston: Harvard Business School Press.
31. Thomke S., von Hippel E. (2002) Customers as Innovators: A New Way to Create Value // Harvard Business Review. Vol. 80, № 4. P. 74–81.
32. Vargo S. L., Maglio P. P., Akaka M. A. (2008) On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective // European Management Journal. Vol. 26, № 3. P. 145–152