

УДК 339.1

Гронь О.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та маркетингу
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

ВИКОРИСТАННЯ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ СПОЖИВАЧІВ ДЛЯ СПІЛЬНОГО СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ

CREATIVE CUSTOMER POTENTIAL USE IN VALUE CO-CREATION

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена аналізу та систематизації сучасних підходів, які розглядаються в наукових джерелах і використовуються фахівцями на практиці, щодо залучення споживачів та партнерів до співпраці з компаніями; розглядаються основні моделі, методи та проблеми, що виникають в процесі співпраці з різними зацікавленими групами компаній. Наводяться приклади ефективного використання компаніями на різних моделях співпраці.

Ключові слова: споживачі, спільнота, співпраця, співтворчість, цінність, взаємодія.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена анализу и систематизации современных подходов, которые рассматриваются в научных источниках и используются специалистами на практике, для привлечения потребителей и партнеров к сотрудничеству с компаниями. Рассматриваются основные модели, методы и проблемы, возникающие в процессе сотрудничества с различными заинтересованными группами компаний. Приводятся примеры эффективного применения компаниями различных моделей сотрудничества на практике.

Ключевые слова: потребители, сообщество, сотрудничество, сотворчество, ценность, взаимодействие.

ANNOTATION

This article provides analysis and systematization of modern approaches that are eye-scientific sources and used specialists in practice, to attract customers and partners in collaboration with companies. The basic models, methods and problems arising in the course of cooperation various stakeholders with companies are considered. Examples of effective use of different cooperation models by well-known companies are given.

Keywords: consumers, community, collaboration, co-creation, value, interaction.

Постановка проблеми. Сучасним компаніям доводиться постійно удосконалювати підходи до ведення діяльності, щоб пристосуватися до все більше динамічних та непередбачуваних реалій ринку. Ринки стають все більше фрагментованими, стандартизація товарів і послуг робить їх диференціацію все складнішою, споживачі мають безмежний доступ до інформації та соціальних медіа. Все це впливає на зміни в поведінці споживачів: вони добре поінформовані про діяльність компаній, активно долучаються до обговорення тем, що їх турбують, вільно поширюють інформацію щодо свого досвіду, намагаючись давати поради іншим учасникам спільнот.

Концепція «досвіду клієнтів», яка все більше набирає популярності в бізнесі, стверджує, що в процесі взаємодії з компанією споживачами найбільше ціняться емоції та вра-

ження [1, с. 8]. Споживачеві потрібен не просто товар, він намагається отримати задоволення від самого процесу його покупки. В той же час дослідження свідчать, що існує розходження між діями бізнесу та очікуваннями клієнтів: 80% компаній вважають обслуговування своїх клієнтів «найкращим», але лише 8% покупців вважають його дійсно таким [2]. Отже, у споживачів з'являється все більше можливостей щодо аналізу та вибору з безлічі різних варіантів, які пропонуються компаніями на ринку, але рівень задоволення залишається на достатньо низькому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для подолання цього протиріччя К. Прахалад і В. Рамасвами в своїй книзі «Майбутнє конкуренції. Створення унікальної цінності спільно з клієнтами» [3] запропонували компаніям залучати клієнтів до участі у створенні та покращенні продуктів. Аналіз останніх публікацій показав, що все більше фахівців та керівників розглядають зміну ролі клієнтів в процесі взаємодії з компаніями, від пасивного одержувача до активного співучасника в процесі створення цінності, як неминучий процес [4–6].

Ідея залучення стейкхолдерів, тобто усіх осіб та організацій, зацікавлених в діяльності компанії, які залежать від неї та можуть впливати на її діяльність, не є новою. В наукових публікаціях споживачі в якості можливих партнерів компанії розглядаються давно [7, с. 801; 8, с. 7] Але завдяки цифровим технологіям з'явилися нові способи розробки нових товарів та інновацій, які дозволили спростити участь зовнішніх осіб та заохотити різні зацікавлені групи до співпраці з компаніями. Сутність співтворчості з усіма зацікавленими групами полягає в створенні нової цінності для всіх учасників партнерських відносин, колективна творчість має допомогти партнерам поєднати унікальний досвід кожної сторони. Це надає можливість компаніям відкрити нові джерела конкурентної переваги.

Мета статті полягає у систематизації сучасних підходів, які розглядаються в наукових джерелах і використовуються фахівцями на практиці щодо спільного створення цінності; виявленні основних методів та проблем щодо залучення стейкхолдерів до співпраці з компанією.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більшість фахівців за основу беруть визначення «співтворчості з клієнтами» (co-creation), надане К. Прахаладом і В. Рамасвами: «Спільне створення цінності компанією та клієнтами; створення товарів або послуг спільними зусиллями компанії та зацікавлених сторін; взаємодія між клієнтами та компаніями» [3, с. 8, 11]. В цьому визначенні підкреслюється залучення клієнтів саме до створення цінності, а не лише до створення товарів. Визначення співтворчості, надане Розе [9], висвітлює дві основні характеристики, притаманні цьому процесу: розширення границь продукту або організації завдяки взаємодії зі споживачами та спільне створення цінності. «Спільне створення цінності – це активний і креативний процес, який ґрунтується на співпраці між виробниками та користувачами з метою створення цінності як для компанії, так і для споживача, та ініціатором якого є компанія» [9].

Співтворчість з клієнтами є вигідною для компанії, так як допомагає краще зрозуміти поведінку та уподобання клієнтів, знизити витрати на створення нових продуктів; крім того, вклавши час та силу в створення продукту, клієнти відчують почуття приналежності до компанії та прихильності до продукту. В якості цінності, яку отримують компанії і споживачі, можуть виступати нові знання, навички та досвід, покращення взаємовідносин, нові ідеї, більш якісні товари, матеріальні вигоди та ін.

Так, наприклад, починаючи з 2001 р. компанія Procter & Gamble вдало використовує зовнішніх представників в процесі розробки нових продуктів: активно залучаючи фахівців з унікальними навичками та досвідом, які перебувають на пенсії, науковців та фахівців з різних галузей. Більше того, компанією для себе були встановлені високі стандарти спільного створення цінності на майбутнє: більше 50% нових продуктів мають надходити ззовні компанії.

Компанія Heineken запустила онлайн-платформу, в рамках якої опитувала любителів ігор, споживачів пива та усіх щодо екологічних проблем про наявність ідей, які б зробили її упаковку більш екологічною. Переможець запропонував пристрій, який перетворив переробку упаковки на гру, й отримав винагороду в 10 тис. доларів.

Для ефективного залучення споживачів, фахівцям компаній необхідно добре розуміти усі можливі мотиви, які спонукають споживачів до спільної творчості з компаніями. Так, Фуллер [10, с. 105] визначає десять основних категорій мотивів. Два з них відносяться до внутрішньої мотивації: споживачі беруть участь у розробці нового продукту, тому що це *весело*, а також через *цікавість*. Крім внутрішніх, існують й зовнішні мотиви: по-перше, споживачі беруть участь у співтворчості через можливість спілкування з однодумцями (*знайти друзів*) та можливість зробити внесок до спільної справи (*підтримка*

спільноти). По-друге, споживачі *шукають додаткову інформацію* щодо товарів та новинок, пов'язаних з хобі, та, ділячись своїми досвідом та ноу-хау з іншими, намагаються *отримати визнання* таких, як вони, й тим самим *відчути власну ефективність*. Нарешті, споживачі прагнуть *розвитку навичок*, отримання нових знань та вирішення існуючих питань. Ще два мотиви повністю мотивовані зовні: поштовхом до власних розробок та змін продуктів є незадоволеність існуючими продуктами та неможливість задовольнити існуючі потреби (*незадоволення власних потреб*), й, крім того, існує можливість отримати вигоду від компанії (*компенсація*). Дослідження [6] підтверджують наведену вище класифікацію: мотивами 28% учасників проєктів зі створення спільної з компаніями цінності були цікавість та бажання вчитися, 26% – розвага та соціальна гра, мотивами близько 20% були визнання та винагороду.

Для того щоб чітко розуміти, яким чином заохотити клієнтів до спільного створення цінності, компанії мають визначити: сучасний стан відданості клієнтів компанії, існуючі незадоволені потреби та сфери, в яких існує найбільш реальний інтерес до співтворчості та які матеріальні чи/або нематеріальні активи клієнти можуть принести в процесі взаємодії. Фахівці визначають чотири рівня відданості бренду від рівня зв'язку з компанією [5]:

- *безособова сторона в угоді*. Купують товар, не надаючи переваги бренду, не знаючи об особливостях вашого бренду (або не знаходять їх інтересними) і не бажають вступати в тісні відносини з компанією;

- *прихильники*. Цей тип покупців володіє інформацією про компанію і бренд і купує свідомо саме його. Однак вони не просувають бренд серед своїх знайомих і можуть легко переключитися на продукцію конкурентів;

- *ентузіаста*. Ці клієнти часто купують товари та послуги компанії та є досить лояльними. Їх прихильність до бренду визначається в просуваних компаніях серед близьких та знайомих;

- *затяті фанати*. Ці клієнти настільки тісно пов'язані з брендом, що беруть участь у створенні вартості і отримують від цього вигоду. Вони розробляють і пропонують свої власні активи, знання і зв'язки в обмін на частину доданої вартості, включаючи доходи і прибуток.

Коли клієнти dorостають до спільної творчості, в їх відносинах з брендом відбувається серйозне зрушення. У випадку з суб'єктами угоди, прихильниками і ентузіастами компанія відповідає за задоволення потреб клієнта. Однак коли вона починає спільну роботу з клієнтами (зазвичай шляхом надання технологічної платформи, яка забезпечує взаємодію), фірма і її покупці починають створювати загальну вартість.

Зі своєї сторони, компаніям варто заохочувати клієнтів та відзначити, тих, хто їм допомагає. Так, Г. Круг пропонує наступні способи заохочування клієнтів [11].

Випереджаюча щедрість. Пропонувати клієнтам можливість безкоштовно скористатися послугою або продуктом, до створення яких вони мають відношення. Призначити приз за кращі клієнтські інновації. У найважливіших областях залучати клієнтів, обмінюючи ідеї на об'єкти інтелектуальної власності.

Створення споживчих спільнот. Якщо споживачам корисно спілкуватися між собою, вчитися один у одного, компанії слід допомагати їм у цьому – запропонувати місце, де клієнти могли б зустрічатися, або сайт для обговорення актуальних тем, обміну досвідом і т. п. При цьому, з одного боку, клієнти отримують джерело цінної інформації, а компанія, з іншого боку, отримує доступ до перспективних ідей.

Використання бренду. Клієнти, прихильні бренду компанії, будуть із задоволенням демонструвати свій зв'язок з нею. У активних новаторів з'явиться додатковий стимул для партнерства, якщо компанія розповсюдить інформацію про їх заслуги, наприклад, на корпоративному сайті.

Створення клієнтського бізнесу. В окремих випадках участь у розробці продуктів компанії допомагає клієнтам організувати власний бізнес.

Пряма оплата. Іноді внесок споживача у вдосконалення продукту виявляється настільки значним, що компанія намагається зміцнити партнерство, призначаючи клієнту грошову винагороду, фіксовані виплати або роялті.

Фахівці консалтингової компанії Fronteer Strategy наводять такі головні типи спільного створення цінності з клієнтами [12].

Club of experts (Клуб експертів) – група людей, яка створюється з метою вирішення проблем, що потребують певних знань, досвіду та революційних ідей та які обмежені в часі. Компанія Jerpesen Sanderson Inc., яка є дочірньою компанією The Boeing Company та спеціалізується на розробці навігаційних рішень для транспортної галузі, для розробки першого інтерактивного мобільного додатку FliteDeck для iPad залучила групу досвідчених пілотів. На думку менеджерів компанії, завдяки співпраці зі спільнотою пілотів було винайдено рішення, яке максимально відповідає як потребам цільової аудиторії, так і нормативними вимогами авіаційної промисловості.

Crowd of people (Crowdsourcing – краудсорсинг) – в основі цього типу співпраці лежить «правило великих чисел»: долучитися може будь-хто бажачий. Суть полягає в тому, що для будь-якої проблеми може знайтися людина з вдалою ідеєю, яка заслуговує бути розглянутою. Люди можуть оцінювати та обговорювати пропозиції та ідеї кожного, використовуючи онлайн-платформи. Краудсорсинг надає «владу масам», але є довшім, і не можна бути впевненим в тому, що до процесу долучилися найкращі люди. Наприклад, на форумі спільнот служби підтримки Apple Support обговорюються проблеми та їх рішення з користувачами продуктів

Apple по всьому світу. Більшість питань, які розміщено на цьому форумі, стосуються помилок, іноді досить складних технічно. Між тим компанія Apple отримує вигоду від залучення онлайн-спільноти: більшість запитань вдало вирішується без необхідності залучати для допомоги внутрішню команду фахівців.

Coalition of parties (коаліція учасників) – в певних складних ситуаціях партнери об'єднуються для обміну ідеями та інвестиціями. Кожний учасник вносить специфічний актив або навички до об'єднання. Одним з прикладів коаліції є ко-брендинг. Технічні прориви найчастіше відбуваються лише тоді, коли співпрацює кілька сторін – це особливо важливо у випадку, коли капітальні витрати є дуже високими. Ключовими факторами успіху є обмін знаннями й створення спільної конкурентної переваги. Прикладом є вдала розробка компанією Heineken системи розливу пива з кегів вдома Beertender спільно з компанією Krups. Період розробки зайняв десять років, результатом якої став дійсно інноваційний продукт.

Community of kindred spirits (спільнота однодумців) – цей тип є найбільш актуальним для розробок, метою яких є більша користь. Групи людей зі схожими інтересами та цілями можуть зібратися й співпрацювати разом. Ця модель найбільше зустрічається при розробці програмного забезпечення й використовує потенційну силу великої групи людей з взаємодоповнюючих областей знань.

Прикладом є Linux, операційна система з відкритим доступом, яка була розроблена користувачами для користувачів. Її початком було одне просте прохання про допомогу через електронну пошту, код програмного забезпечення є безкоштовним й нікому не належить.

Компанія Lego взаємодіє зі спільнотою дорослих цінителів продукту компанії за допомогою «Програми посланців» (Ambassador Program). Менеджери компанії безпосередньо спілкуються з представниками спільноти, яких визначили користувачі, щодо ідей покращення продуктів, розробок програмного забезпечення та ін.

Модель, яка може стати в нагоді компаніям при створенні спільної цінності разом з клієнтами, запропонували Прахалад та Рамасвами [3, с. 34–35]. В моделі DART акцентується необхідність: діалогу (dialogue) між усіма учасниками процесу, доступності (access) до інформаційних ресурсів компанії та можливість їх використання, оцінки ризиків (risk assessment) від використання споживачем товару та відповідальності споживачів, рівень розподілу ризику; забезпечення інформаційної прозорості (transparency) з боку компанії щодо товару, ціни, технологій.

Лоер [13] пропонує два критерії щодо характеристики створення спільної творчості разом зі споживачами: тип цінності, яка додана в процесі співтворчості, та роль компанії в процесі співт-

ворчості. Розглядаються такі види створюваної цінності: стандартизована (типова) цінність, яка несе користь усім клієнтам; спеціалізована цінність (масове виготовлення на замовлення) та персоналізована цінність. Роль компанії оцінюється в залежності від того, яку роль відіграє компанія, процес може бути ініційований неї або споживачами. Відповідно до цих характеристик може бути виділено різні моделі щодо спільного створення цінності (табл. 1).

Важливим є й врахування можливих ризиків і проблем в процесі залучення різних груп та осіб ззовні компанії. Дуже часто компанії отримують безліч однакових, однотипних ідей, скарги та негативні коментарі [14]. Серед головних недоліків співпраці з клієнтами фахівці виділяють наступні [9]: збільшення залежності від зовнішніх партнерів (наприклад, клієнтів), вартість координації процесу співтворчості, потребу в нових управлінських навичках, різні стилі управління персоналом, отримання клієнтами доступу до конфіденційної інформації та навичкам. Крім того, отриманий клієнтами досвід змінює споживчі очікування, наприклад, існує можливість зниження рівня негативного сприйняття клієнтами продуктів та сервісу компанії, в розробці яких вони приймали участь.

Висновки. Сучасні споживачі володіють унікальними знаннями та здібностями, яким ком-

паніям стає все складніше відповідати й навіть розуміти [3]. Таким чином, перед компаніями постають такі проблеми: по-перше, залучити й утримати сучасних споживачів, а по-друге, сформувані творче середовище з відкритими комунікаціями, де споживачі, які готові до співпраці з компанією, зможуть ефективно застосовувати і розширити свої знання та навички з користю для всіх учасників.

В сучасних умовах компаніям вже складно ігнорувати бажання споживачів приймати участь в співтворчості з компаніями, а тому, використовуючи це прагнення вірним чином, компанії зможуть отримати нові ідеї, знизити ризик в процесі розробки та виведення нових товарів та послуг на ринок, підвищити задоволеність споживачів шляхом надання їм кращого досвіду. При цьому в процесі спільного створення цінності з компаніями та спільнотами споживачів з метою задоволення своїх інтересів клієнти отримують враження та досвід, які в майбутньому мають лягти в основу емоційного зв'язку споживача з компанією, підвищити довіру, що сприятиме підвищенню лояльності до компанії та її продуктів.

Таким чином, використання нових можливостей, які пропонують цифрові технології, та співпраця з зацікавленими групами мають допомогти компаніям сформувані унікальні

Таблиця 1

Характеристика типів створення спільної цінності

Модель	Характеристика	Приклад
Фінішна доробка	Покупці приєднуються на заключних етапах створення цінності	Складання меблів IKEA, створення іграшки Build-and-Bear
Розробка нового продукту	Залучення споживачів, партнерів, робітників до розробки продукту, наприклад, розробка рецепту, участь у дегустаціях	Проект компанії P&G Connect + Develop, в рамках якого компанія пропонує співпрацю з приватними особами, науковцям, інженерам та компаніями по всьому світу щодо розробки інноваційних ідей і нових продуктів
Адаптація існуючих продуктів (зворотній зв'язок зі споживачем)	Збір інформації щодо використання продукту та надання пропозицій щодо його покращення; може слугувати джерелом інновацій	Microsoft Knowledge Base документує усі «звіти про помилки», а також способи їх виправлення
Масова кастомізація	Продукти створюються індивідуально з урахуванням запитів та потреб певного споживача	Замовлення кросівок NIKE на сайті (різна комбінація кольорів, видів матеріалу в залежності від бажання покупця), замовлення драже M&M's зі своїм ім'ям, виготовлення промислових товарів з урахуванням додаткових вимог замовника
Продукти з відкритим кодом	Компанія поступається управлінням продуктом спільноті користувачів та розробників	Програмне забезпечення Linux, Firefox
Розробка нових послуг	Приймає участь більша кількість споживачів, легко змінити	Індивідуальні туристичні подорожі
Модифікація та адаптація продуктів в режимі реального часу	Широка участь споживачів, адаптація продукту в реальному часі в процесі діалогу зі споживачем в процесі заказу та виготовлення продукції	Будівництво плавучих домів, «домів на колесах»
Персоналізований досвід та спільне виробництво нових знань	Створення нової унікальної цінності в процесі спільної творчості, якою є унікальний досвід споживача та використання цього досвіду усіма учасниками спільноти. Спирається на реальний досвід споживача, ідеї багатьох людей та співпрацю з компанією та іншими споживачами	Технологія iTunes дозволяє користувачам ділитися зі своїми друзями музикальними записами, іграми та картинками

компетенції та отримати конкурентні переваги на ринку. Застосування відповідних моделей та методів організації співтворчості зі стейкхолдерами, які будуть ефективними саме для вирішення проблем даної компанії, мають підвищити ефективність процесу спільного створення цінностей.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Shaw C., Dibeehi Q., Walden S. Customer Experience: Future Trends and Insights. New York: Palgrave Macmillan, 2010. – 224 p.
2. Tschohl J. Companies Don't See Reality In Their Service Reflection. [Electronic resource]. – Mode of access: http://www.customer-service.com/blog/201303/companies_misunderstand_what_customers_want
3. Прахалад К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителем / К. Прахалад, В. Рамасвами. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 272 с.
4. Hippel E. Democratizing innovation [Electronic resource]. – Mode of access: <http://web.mit.edu/evhippel/www/democ1.htm>.
5. Либерт Б., Уинд Й., Фэнли М. Что Apple, Lending Club и Airbnb знают о сотрудничестве с клиентами / Б. Либерт, Й. Уинд, М. Фэнли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/brending-i-razvitiie-produkta/p16110/#ixzz3gkWQXDK7>.
6. Bughin J. Three ways companies can make co-creation pay off Involving outsiders in the creative process of developing products and services is harder than it sounds. Here's how leading companies do it. December, 2014. [Electronic resource]. – Mode of access: http://www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail/three_ways_companies_can_make_co-creation_pay_off.
7. Lengnick-Hall C. A. Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm // The Academy of Management Review Vol. 21, №. 3 (Jul., 1996), P. 791–824 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://amr.aom.org/content/21/3/791>
8. Gruner, K.E. & Homburg, C.. Does customer interaction enhance new product success?, Journal of Business Research, 49 (1), (2000), P. 1–14 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.cin.ufpe.br/>.
9. Roser T., Samson A., Humphreys P. Co-creation: New pathways to value [Electronic resource]. – Mode of access: http://personal.lse.ac.uk/samsona/cocreation_report.pdf
10. Johann Füller Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective California management review 02/2010, P. 98-122. [Electronic resource]. – Mode of access: http://www.researchgate.net/publication/259729297_Refining_Virtual_Co-Creation_from_a_Consumer_Perspective.
11. Крор Г. Доля клиента в интеллектуальной собственности / Г. Крор // Harvard Business Review март, 2006. – С. 27–28. [Electronic resource]. – Mode of access: <http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/marketingovaya-politika/a10370/>.
12. Pater M. Co-creation's 5 guiding principles or...what is successful co-creation made of? Fronteer Strategy White Paper. – Amsterdam, Netherlands, 2009 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://fronteerstrategy.blogspot.com/2009/04/co-creations-5-guidingprinciples-or.html>
13. Lawer, C. «Value», «Value», «Value»– the Most Vague and Over-Used Word in Marketing, ZinC Opportunity Design. [Electronic resource]. – Mode of access: http://chrislawer.blogspot.com/chris_lawer/customer_innovation/.
14. Верхуф П., Беккерс З., Дорн Й. Подводные камни совместного творчества / П. Верхуф, З. Беккерс, Й. Дорн [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/marketingovaya-politika/a12548/#ixzz3hDS4RQr4>.