

**Колесник Н. А.**, младший научный сотрудник,  
Лаборатория сетевых форм  
организации факультета менеджмента,  
Национальный исследовательский  
университет "Высшая школа Экономики"  
nkolesnik@hse.ru

## **ИСТОЧНИКИ И ВИДЫ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ**

### **Аннотация**

В статье предложена концепция взаимосвязи экономической, маркетинговой и менеджериальной ценности в контексте управления компанией. Обоснована основополагающая роль ценности для клиента для обеспечения конкурентоспособности компании. Автором проведена систематизация различных видов ценности (представленных в современных академических исследованиях) по форме реализации, источникам и участникам создания ценности. Данная работа позволит комплексно подойти к анализу и созданию ценности для клиентов.

**Ключевые слова:** экономическая политика, промышленная политика, экономическая безопасность, новая промышленная политика, новейшая промышленная политика.

**УДК 65.01**  
**RePEc: M21**

**Kolesnik, N. A.**, research Fellow,  
Laboratory for Network Organizational  
Forms, National Research University  
"Higher School of Economics", nkolesnik@hse.ru

## **TYPES AND SOURCES OF VALUE CREATION WITHIN THE CONTEXT OF COMPANY MANAGEMENT**

### **Abstract**

The interrelation of the value types is established in the article: economic value, marketing value, firm value or managerial approach to value. The core role of marketing value for competitiveness is demonstrated. Author systemizes different types of marketing value (according to contemporary academic publications) by forms, sources and value creation participants . The paper could facilitate complex approach for customer value analysis and creation.

**Keywords:** economic policy, industrial policy, economic security, new industrial policy, the newest industrial policy.

**УДК 65.01**  
**RePEc: M21**

**УДК 65.01**

**Колесник Н. А.**, младший научный сотрудник,  
Лаборатория сетевых форм  
организации факультета менеджмента,  
Национальный исследовательский  
университет "Высшая школа Экономики"  
nkolesnik@hse.ru

## **ИСТОЧНИКИ И ВИДЫ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ**

**Kolesnik, N. A.**, research Fellow,  
Laboratory for Network Organizational  
Forms, National Research University  
"Higher School of Economics", nkolesnik@hse.ru

## **TYPES AND SOURCES OF VALUE CREATION WITHIN THE CONTEXT OF COMPANY MANAGEMENT**

### **Подходы к пониманию ценности в контексте управления компанией.**

В академических публикациях ценность рассматривается с позиций разных дисциплин экономики, социологии, маркетинга, менеджмента, психологии. Ценность и создание ценности является центральным аспектом во многих дисциплинах. Ценность с точки зрения **экономистов** измеряется денежными единицами и выражается в стоимости товара. Экономическая ценность в экономической системе отражается через механизм обмена. С одной стороны оцениваются затраченные ресурсы, с другой стороны получаемая выгода, так называемая «полезность» [Werani, 2001]. В этом случае ценность оценивается тем, сколько потребитель готов заплатить за товар, т.е. ценность измеряется ценой.

С позиции **менеджмента** ценность рассматривается как результат обмена во времени: способность действовать лучше, чем конкуренты на основе использования человеческих, организационных и физических ресурсов с течением времени» [Hillman, Keim, 2001]. Ценность фирмы оценивается через прибыль, рост, конкурентоспособность компании [Hillman, Keim 2001]. Для ряда компаний стоимость измеряется в стоимости акций. Используется также стоимостно-ориентированный подход к планированию деятельности (Value-based planning) фирмы, который заключается в выборе стратегических альтернатив с точки зрения максимизации прибыли, роста фирмы, стоимости бизнеса и его устойчивости [Varaiya, Kerin, Weeks, 1987]. Ценность достигается путем максимизации конкурентной позиции фирмы на рынке через операционную и производственную деятельность. Компания совершенствуют свое производство и систему взаимосвязей с партнерами для повышения ценности продукта. С другой, стороны компания совершенствует. Таким образом, в цепочке создания ценности возникает тесная взаимосвязь между внутренними процессами компании и внешними взаимодействиями с партнерами.

Важно отметить одну из современных тенденций в менеджменте и маркетинге, которая фокусируется на ценности как общественном благосостоянии. Согласно этой концепции «бизнес может быть успешным в долгосрочной перспективе только тогда, когда он создает ценности не только для акционеров, но и для общества». Бизнес оценивается степенью его социальной ответственности. Важно отметить, что социальная ответственность положительно влияет на финансовые результаты компании [Orlitzky, Schmidt, Rynes, 2003]. На основе эмпирических исследований показано положительное влияние социальной деятельности компании на ее финансовые результаты, а улучшение финансовых результатов в дальнейшем ведет к повышению социальной активности [Waddock, Graves, 1997; Barnett, Salomon, 2006]. Начиная с 90-х годов в академической литературе появились исследования

показывающие положительное влияние заботы об окружающей среде (environmental responsibility) и экологичного производства (lean production) конкурентоспособность и ценность фирмы [Miles, Covin, 2000].

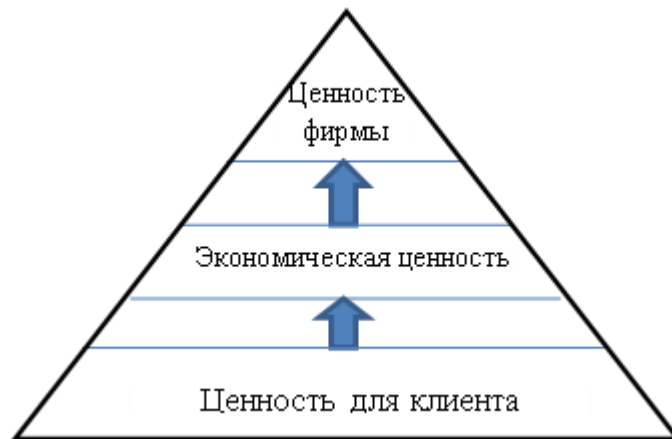
**Маркетинговый** подход к пониманию ценности фокусируется на ценности товаров и услуг с позиции клиента [Bowersox, Closs, Stank, 2000]. С точки зрения маркетинга важна не только ценность, которую создает предприятие, но и способы коммуникации, донесения и предоставления ценности для клиента [Ulaga 2011; Lindgreen et al., 2012]. Создание ценности для клиента является ключевым фактором дифференциации и получения конкурентного преимущества [Woodruff, 1997; Landroquez et al., 2011].



**Рисунок 1- Подходы к пониманию ценности в разных дисциплинах**

Между тремя подходами к ценности существует тесная взаимосвязь. С точки зрения автора в основе лежит потребительская ценность. Сегодня в маркетинге много публикаций говорящих о ценности клиента (customer life time value) и способах его оценки. Однако важно понимать, что клиенты будут приносить ценность только в том случае, если компания может предложить им востребованную ценность. Изменения по повышению потребительской ценности ведут к изменению стоимости товара. Здесь возможно как повышение цены за счет роста качества и себестоимости, так и снижение цены, за счет снижения издержек и предложения более привлекательной цены. Важно отметить, что изменение потребительской ценности совершенно не пропорционально изменению экономической ценности. Например, потребитель может совершенно не заметить разницы в товарах, либо наоборот

незначительные изменения приведут к значительному росту потребительской ценности. Например, в случае совершенствования информационной составляющей продукта. В конечном итоге цель изменения потребительской ценности заключается в росте продаж, прибыли и ценности фирмы.

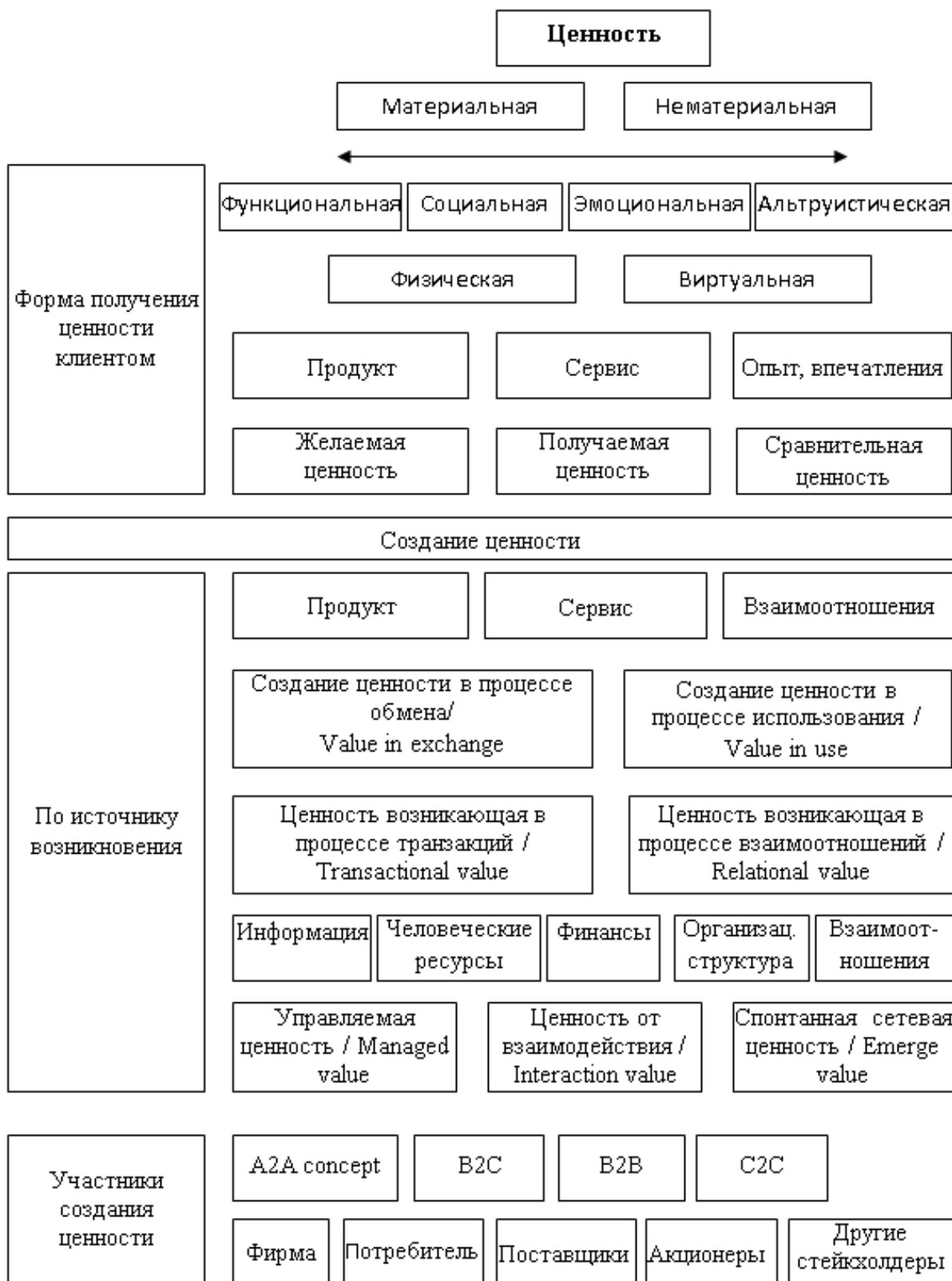


**Рисунок 2 - Взаимосвязь изменения ценности**

Таким образом, в основе конкурентоспособности фирмы лежит ценность для клиента. Выстраивается взаимосвязь: изменение потребительской ценности позволяет компании получать прибыли и достигать большей ценности фирмы. Следовательно, компании необходимо быть клиентоориентированной. Ключевой задачей компании является создание и доведение ценности до клиента. В следующем разделе будут более подробно рассмотрены различные виды ценности для клиента в маркетинге.

### **Классификация ценности для клиента**

Создание сверх ценности для клиентов (*superior value*) является приоритетной задачей современных клиентоориентированных компаний в



**Рисунок 3 - Источники возникновения и формы ценности для клиента**

условиях конкуренции. В академической литературе о ценности для клиента используется термин «воспринимаемая ценность» (*perceived value*).

Воспринимаемая ценность определяется как общая оценка полезности продукта, основанная на получаемых выгодах и затраченных ресурсах. Потребитель субъективно оценивает ценность от потребления (consumer consumption value) на основе внешних и внутренних свойств товара. Издержки оцениваются на основе воспринимаемых материальных и нематериальных затратах на приобретение и владение товаром [Zeithaml, 1988].

Holbrook [2006], предложил типологию ценности для потребителя по двум критериям. Первый критерий это проявление ценности: внешняя (ценность может быть ориентирована на самого потребителя (self-oriented) или на окружающих (other-oriented), например, семья, друзья, общество в целом. По данным критериям было выделено пять типов потребительской ценности: эффективная, функциональная, социальная, эмоциональная, альтруистическая (Таблица 1).

**Таблица 1 - Типы восприятия ценности [адаптировано: Holbrook, 2006]**

	<i>Внешнее</i>	<i>Внутреннее</i>
<i>Направленный на себя</i>	<p><b><u>Эффективная ценность</u></b> Выход/затраты – выгоды (деньги, время, энергия)</p> <p><b><u>Функциональная ценность</u></b> Качество, полезность, производительность, превосходство предложения</p>	<p><b><u>Эмоциональная ценность</u></b> Ощущения и эмоции вызванные продуктом</p>
<i>Направленный на других</i>	<p><b><u>Социальная ценность/ Social value</u></b> Создание своего имиджа перед другими</p>	<p><b><u>Альтруистическая ценность</u></b> Этическая ценность, основанная на моральных нормах, понятиях справедливости</p>

Стоит отметить, что степень удовлетворенности клиента зависит от его ожиданий от потребления, т.е. соотношения ожидаемой и получаемой ценности. Ключевую роль в формировании лояльности клиента к компании



играет сравнительная ценность, отражающая сравнительную оценку клиентом товаров компании и другой фирмы.

В условиях изменения форм ведения бизнеса выделяют виртуальную и реальную или физическая ценность. Сегодня всё больше компаний формируют виртуальные цепочки создания ценности (virtual value chain). Создание и управление виртуальной ценности включает пять функций: сбор, систематизация, селекция, синтез и распространение информации. При рассмотрении виртуальной ценности, как информации, виртуальная ценность является неотъемлемой частью физической ценности. Зачастую на практике встречается интеграция физической и виртуальной ценности, в таком случае используют оценку доминирующей составляющей в конечной ценности [Rapport, Sviokla, 1995].

В b2b отношениях на первое место выходят технико-экономические показатели ценности – монетарные и немонетарные аспекты эффективности и функциональности продукта [Kumar, Grisaffe, 2004]. Предполагается, что промышленные закупки осуществляются экспертами, которые руководствуются исключительно рациональными доводами. Однако современные исследования подчеркивают важность эмоциональных, социальных и альтруистичных аспектов оценки ценности в процессе принятия решения о покупке и у промышленных потребителей. Например, проводились исследования по оценке роли эмоциональных аспектов оценки промышленных брендов [Leek, Christodoulides, 2012], или влияние социальных ценностей компании на выбор перевозчиков [Lindgreen, Wynstra, 2005]. Тем самым подчеркивается важность не только экономической ценности для роста благосостояния фирмы, но и важность ценности для сотрудников и общества.

Выделяют особый вид ценность взаимодействия (interaction value). Выделение данного вида обусловлено тем, что воспринимаемая ценность зависит не только от качества товара, но и способа донесения его до клиента [Lindgreen, Wynstra, 2005]. Ценность взаимодействия включает в себя

благоприятную атмосферу, дружелюбие, благожелательность, и особо выделяют понимание потребностей клиента, умение его выслушать и понять.

Важно отметить, что сегодня акцент в создании ценности для клиента смещен не в сторону продукта и сервиса, а в область эмоций и впечатлений клиента. Сформировалось отдельное направление исследований - экономика впечатлений (experience economy) [Pine, Gilmore, 2011]. Особое значение данный вид ценности приобретает в сфере услуг, в частности ресторанном, гостиничном, туристическом бизнесе. Данный аспект ставит дополнительные задачи перед компаниями по созданию и донесению ценности, как на потребительских, так и на промышленных рынках.

В зависимости от способа создания ценности выделяют два вида: «value-in-exchange» и «value-in-use». Традиционный подход говорит о продуктовой/товарной ориентации (goods-dominant logic) и базируется на концепции меновой стоимости (value-in-exchange). Согласно данной логике ценность производит фирма и распределяет ее на рынке путем обмена «деньги-товар». Фирма использует свои внутренние финансовые, человеческие, информационные, организационные и другие ресурсы. Альтернативный подход логики доминирования услуг (service-dominant logic) придерживается концепции ценности-в-использовании (value-in-use). Согласно данной логике не существует разделения между производителем и потребителем, они постоянно находятся в постоянном взаимодействии, направленном на совместное создание ценности (co-creation) путем интеграции ресурсов и компетенций [Vargo, Maglio, Akaka, 2008].

По источникам создания ценности, выделяют ценность, возникающую в результате транзакций (transaction value) и взаимоотношений (relationship value). Транзакционная ценность возникает в случае прямых выгод покупателя - низкая цены, качество товаров, и других результирующих транзакций [Hogan,2001]. Когда транзакции перерастают в кооперативные отношения, возникает дополнительная ценность от взаимоотношений или отношенческая

рента. Ценность, возникающая от взаимоотношений, может стать самостоятельным ключевым ресурсом компании [Hunt, Morgan, 1995]. В этом случае формируются устойчивые взаимоотношения между партнерами или межфирменные сети. Формирование межфирменной сети является источником создания ценности и снижения издержек. Таким образом, компаниям необходимо использовать на практике ценность, возникающую за счёт маркетинга взаимоотношений (relationships marketing).

Ценность, возникающую в процессе взаимоотношений, разделяют на три группы [Ballantyne, Christopher, Payne, 2003]: управляемая, спонтанная и ценность от взаимодействия. Ценность, возникающая в результате повторяющихся транзакций в процессе реализации и управления взаимоотношениями с поставщиками – управляемая ценность (managed value). Ценность, создаваемая через взаимный интерактивный процесс с партнерами и разделяемая путем договоренностей на протяжении взаимоотношений – ценность от взаимодействия (interactive value). Ценность, создаваемая и распределяемая в результате взаимодействий в сети взаимоотношений – спонтанная ценность (emergent value). В этом случае рассматриваются все взаимоотношения фирмы в сети, где ценность создают все участники вне зависимости границ фирмы.

Для оценки ценности создаваемой в межфирменном взаимодействии используют кумулятивный подход, основанный на анализе функций создания ценности. Выделяют прямые функции (функция прибыли, функция снижения издержек, функция объема, функция безопасности, функция качества) и косвенные (функция инновации, маркетинговая функция, функция разведки, функция доступа) [Walter, Ritter, Gemünden, 2001].

В создании ценности могут быть вовлечены различные участники рынка “actor to actor” (A2A), в частности партнеры компании (B2B), клиенты компании (B2C). Отдельно стоит отметить взаимодействие клиентов (C2C) с друг с другом, которое позволяет повышать маркетинговую ценность [Baron,

Warnaby, 2011]. Широкое распространение получили сервисы отзывов клиентов относительно товаров (irecomend.ru, yandex.market), мест (Trip Advisor), отелей (Hostelworld), книг (imhonet.ru) и другие платформы, которые активно используют потребители.

Таким образом, одним из важнейших источников создания маркетинговой ценности является взаимодействие с участниками рынка. Выстраивание взаимоотношений позволяет компании формировать не копируемые конкурентные преимущества за счет совместного перекрестного использования ресурсов.

## **Библиография**

1. Ballantyne D., Christopher M., Payne A. Relationship marketing: looking back, looking forward //Marketing Theory. – 2003. – Т. 3. – №. 1. – С. 159-166.
2. Barnett M. L., Salomon R. M. Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance //Strategic Management Journal. – 2006. – Т. 27. – №. 11. – С. 1101-1122.
3. Baron S., Warnaby G. Value co-creation from the consumer perspective //Service Systems Implementation. – Springer US, 2011. – С. 199-210.
4. Bowersox D. J. et al. How supply chain competency leads to business success //Supply Chain Management Review. – 2000. – Т. 4. – №. 4. – С. 70-78.
5. Doyle P. Value-based marketing //Journal of Strategic Marketing. – 2000. – Т. 8. – №. 4. – С. 299-311.
6. Hillman A. J., Keim G. D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? //Strategic management journal. – 2001. – Т. 22. – №. 2. – С. 125-139.
7. Holbrook M. B. Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay //Journal of Business Research. – 2006. – Т. 59. – №. 6. – С. 714-725.

8. Kumar A., Grisaffe D. B. Effects of extrinsic attributes on perceived quality, customer value, and behavioral intentions in B2B settings: a comparison across goods and service industries //Journal of Business to Business Marketing. – 2004. – T. 11. – №. 4. – C. 43-74.

9. Landroquez S. M., Castro C. B., Cepeda-Carrión G. Creating dynamic capabilities to increase customer value //Management Decision. – 2011. – T. 49. – №. 7. – C. 1141-1159.

10. Leek S., Christodoulides G. A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components //Industrial Marketing Management. – 2012. – T. 41. – №. 1. – C. 106-114.

11. Lindgreen A. et al. Value in business and industrial marketing: Past, present, and future //Industrial Marketing Management. – 2012. – T. 41. – №. 1. – C. 207-214.

12. Lindgreen A., Wynstra F. Value in business markets: what do we know? Where are we going? //Industrial Marketing Management. – 2005. – T. 34. – №. 7. – C. 732-748.

13. Miles M. P., Covin J. G. Environmental marketing: a source of reputational, competitive, and financial advantage //Journal of business ethics. – 2000. – T. 23. – №. 3. – C. 299-311.

14. Orlitzky M., Schmidt F. L., Rynes S. L. Corporate social and financial performance: A meta-analysis //Organization studies. – 2003. – T. 24. – №. 3. – C. 403-441.

15. Pine B. J., Gilmore J. H. The experience economy. – Harvard Business Press, 2011.

16. Rayport J. F., Sviokla J. J. Exploiting the virtual value chain //Harvard business review. – 1995. – T. 73. – №. 6. – C. 75-85.

17. Ulaga W. Investigating customer value in global business markets: Commentary essay //Journal of Business Research. – 2011. – T. 64. – №. 8. – C. 928-930.

18. Varaiya N., Kerin R. A., Weeks D. The relationship between growth, profitability, and firm value //Strategic Management Journal. – 1987. – T. 8. – №. 5. – C. 487-497.
19. Vargo S. L., Maglio P. P., Akaka M. A. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective //European management journal. – 2008. – T. 26. – №. 3. – C. 145-152.
20. Waddock S. A., Graves S. B. The corporate social performance //Strategic management journal. – 1997. – T. 8. – №. 4. – C. 303-319.
21. Walter A., Ritter T., Gemünden H. G. Value creation in buyer–seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective //Industrial Marketing Management. – 2001. – T. 30. – №. 4. – C. 365-377.
22. Werani T. On the value of cooperative buyer-seller relationships in industrial markets //ISBM report. – 2001. – T. 2. – C. 2001.
23. Woodruff R. B. Customer value: the next source for competitive advantage //Journal of the academy of marketing science. – 1997. – T. 25. – №. 2. – C. 139-153.
24. Zeithaml V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence //The Journal of Marketing. – 1988. – C. 2-22.

## **References**

- Ballantyne, D., Christopher, M., and Payne, A. (2003). Relationship marketing: looking back, looking forward. *Marketing Theory*, 3(1), 159-166.
- Barnett, M. L., and Salomon, R. M. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1101-1122.

- Baron, S., and Warnaby, G. (2011). Value co-creation from the consumer perspective. In *Service Systems Implementation* (pp. 199-210). Springer US.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Stank, T. P., and Keller, S. B. (2000). How supply chain competency leads to business success. *Supply Chain Management Review*, 4(4), 70-78.
- Doyle, P. (2000). Value-based marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 299-311.
- Hillman, A. J., and Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal*, 22(2), 125-139.
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59(6), 714-725.
- Kumar, A., and Grisaffe, D. B. (2004). Effects of extrinsic attributes on perceived quality, customer value, and behavioral intentions in B2B settings: a comparison across goods and service industries. *Journal of Business to Business Marketing*, 11(4), 43-74.
- Landroquez, S. M., Castro, C. B., and Cepeda-Carrión, G. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*, 49(7), 1141-1159.
- Leek, S., and Christodoulides, G. (2012). A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 106-114.

- Lindgreen, A., Hingley, M. K., Grant, D. B., and Morgan, R. E. (2012). Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 207-214.
- Lindgreen, A., and Wynstra, F. (2005). Value in business markets: what do we know? Where are we going?. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 732-748.
- Miles, M. P., and Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: a source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of business ethics*, 23(3), 299-311.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Pine, B. J., Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy*. Harvard Business Press.
- Rayport, J. F., and Sviokla, J. J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard business review*, 73(6), 75.
- Ulaga, W. (2011). Investigating customer value in global business markets: Commentary essay. *Journal of Business Research*, 64(8), 928-930.
- Varaiya, N., Kerin, R. A., & Weeks, D. (1987). The relationship between growth, profitability, and firm value. *Strategic Management Journal*, 8(5), 487-497.
- 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*, 26(3), 145-152.



- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance. *Strategic management journal*, 8(4), 303-319.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer–seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial marketing management*, 30(4), 365-377.
- Werani, T. (2001). On the value of cooperative buyer-seller relationships in industrial markets. ISBM report, 2, 2001.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139-153.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 2-22.