

УДК 330.341.1:334.784

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-24)

Топалова С. О., кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій, ННІ «Каразінський банківський інститут», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна

ORCID: 0000-0002-0453-0418

e-mail: svitlana.topalova@karazin.ua

Корпоративна культура, орієнтація на клієнта, інновації як функції менеджменту та базові передумови ефективності бізнесу

Анотація. У статті досліджуються орієнтація на клієнта та інновації як складові корпоративної культури та функціоналу менеджменту. Міра орієнтації на споживача, залучення його до процесу розробки й впровадження інновацій, реалістична оцінка менеджментом орієнтованості підприємства на клієнта розглядаються як головні фактори впливу на ефективність бізнесу. Акцентовується увага на взаємозв'язках між типом корпоративної культури, мірою її інноваційності та орієнтації на клієнта, з одного боку, та інноваційністю продуктів чи послуг – з іншого. Приділяється увага аналізу досліджень орієнтації на клієнтів та інноваційності компаній, що працюють на іноземних ринках, здійснюється певна систематизація результатів цих досліджень. Споживачі розглядаються як безпосередні учасники процесу розробки та впровадження інновацій на усіх його етапах. Аналізуються головні наслідки недостатньої орієнтації на споживача – недостатня та надмірна інноваційність продуктів і послуг. Оскільки в сучасній ситуації більше проявляється друга, наводиться її досить наочна ілюстрація на прикладі продуктів ІТ-компаній. Акцентовується увага на відмінності оцінок орієнтованості на клієнта менеджерів і споживачів, завищеній самооцінці менеджменту. Сформульовано рекомендації для посилення орієнтації бізнес-структур на клієнта та урівноваження рівня інноваційності продуктів та послуг із потребами клієнта: постійний моніторинг потреб споживачів і клієнтів; ефективна комунікація з ними на усіх етапах розробки інноваційного продукту; «інноваційне просвітництво» для «підтягування» споживачів до рівня інноваційності продуктів чи послуг. Реалізація цих рекомендацій вимагає суттєвих змін корпоративної культури.

Ключові слова: орієнтація на клієнта; інновації; корпоративна культура; менеджмент; бізнес-структура; ефективність бізнесу.

Topalova Svitlana, Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Business and Professional Communications, ESI «Karazin Banking Institute», V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

Corporate Culture, Customer Orientation, Innovation as a Function of Management and Basic Prerequisites for Business Efficiency

Abstract. Introduction. The article examines customer orientation and innovation as components of corporate culture and management functionality.

Purpose. The degree of orientation to the consumer, his involvement in the process of development and implementation of innovations, a realistic assessment of the management of the company's focus on the client are considered as the main factors influencing business efficiency.

Results. Attention is focused on the interrelationships between the type of corporate culture, the degree of its innovativeness and customer orientation, on the one hand, and the innovativeness of products or services, on the other. Attention is paid to the analysis of research on customer orientation and innovativeness of companies operating in foreign markets, a certain systematization of the results of these studies is carried out. Consumers are considered as direct participants in the process of development and implementation of innovations at all its stages. The main consequences of insufficient customer orientation are analyzed - insufficient and excessive innovativeness of products and services. Since the second one manifests itself more in modern situation, a rather vivid illustration of it using the example of products of IT Companies is provided. Emphasis is placed on differences in assessments of client orientation of managers and consumers, overestimated self-esteem of management.

Conclusions. Recommendations on strengthening the orientation of business structures on the client and balancing the level of innovativeness of products and services with the needs of the client are formulated: constant monitoring of the needs of consumers and clients; effective communication with them at all stages of development of innovative product; "innovative enlightenment" for "pulling up" the consumers to the level of innovation of products or services. Implementation of these recommendations requires significant changes in corporate culture.

Keywords: customer orientation; innovations; corporate culture; management; business structure; business efficiency.

JEL Classification: A13; A14; F294; M14; M31.

¹Стаття надійшла до редакції: 03.04.2023

Received: 03 April 2023

Постановка проблеми. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється проблематиці корпоративної культури. Становлення, розвиток і коригування корпоративної культури фахівці розглядають як одну із важливих функцій менеджменту. Обґрунтовують її роль як економічного ресурсу й стратегічного активу бізнес-структури, що надає їй вагомих конкурентних переваг та зміцнює ринкову стійкість. Зростає науковий інтерес до вимірів впливу типів і складових корпоративної культури на ефективність бізнесу. Питанням орієнтації на клієнта присвячена низка маркетингових досліджень. Маркетологи розглядають орієнтацію на клієнта та задоволення його потреб як необхідну умову для отримання прибутку, а прибуток – як винагороду за орієнтацію на клієнта. Організаційну інноваційність характеризують як необхідну складову стратегії розвитку бізнесу й засіб для задоволення потреб клієнтів, в тому числі на випередження. При цьому, корпоративна культура, орієнтованість на клієнта та інновації, їх вплив на розвиток бізнесу досліджуються здебільшого окремо. Хоча комунікація з клієнтами та орієнтованість на їх потреби, інновації є водночас і складовими корпоративної культури, і частиною менеджерського функціонала. У зв'язку з цим актуалізується питання про те, який вплив на ефективність бізнесу здійснює орієнтація на клієнта, що тісно пов'язана з корпоративною культурою, в сукупності із організаційними інноваціями, як одним із головних проявів клієнтоорієнтованості. Для розуміння цього орієнтацію на клієнта доцільно досліджувати у її взаємозв'язку із організаційною інноваційністю в рамках корпоративної культури та з'ясувати, як менеджмент може ефективно поєднувати та просувати усі ці складові для розвитку й зміцнення стійкості бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Метою цієї статті є аналіз та систематизація різних аспектів досліджень корпоративної культури, орієнтації на клієнта й інноваційності, а також, обґрунтування визначальної ролі клієнтоорієнтованості в сучасній корпоративній культурі, менеджерському функціоналі й інноваціях для ефективного розвитку бізнесу.

Формулювання цілей дослідження. Метою цієї статті є аналіз та систематизація різних аспектів досліджень корпоративної культури, орієнтації на клієнта й інноваційності, а також, обґрунтування визначальної ролі клієнтоорієнтованості в сучасній корпоративній культурі, менеджерському функціоналі й інноваціях для ефективного розвитку бізнесу.

Основні результати дослідження. З початку XXI століття відбуваються кардинальні зміни у сприйнятті клієнта бізнес-структурами та у комунікації між виробником і споживачем товарів та послуг. Сутність клієнтоорієнтованості, що раніше інтерпретувалась як

передбачення потреб клієнта та пропозиція товарів і послуг для підвищення його задоволеності й лояльності, зараз все більше визначається як співпраця у створенні цінності й концептуалізації інновації. Споживач – це суб'єкт, який не просто бере участь у створенні цінності, а відіграє провідну роль у цьому процесі, керує ним. Відповідно, інновації в бізнесі переходять із розряду «інновацій для споживача» в розряд «інновацій, створених спільно зі споживачем» [1]. Споживачів та клієнтів все більше розглядають як співавторів концепцій і дизайну, учасників виробництва брендів, продуктів і послуг. Завдяки тому, що клієнти стають новаторами й співтворцями нових продуктів, ці продукти краще просуваються на ринках. На додаток, дослідники стверджують, що створені за участю користувачів продукти втілюють більш оригінальні й цінні ідеї, тому є більш інноваційними, оскільки користувачі більше зосереджуються на функціональних інноваціях, на відміну від виробників, які віддають переваги системним інноваціям [2].

Науковці провели багато емпіричних досліджень, результати яких довели, що ефект від орієнтації на клієнта постійно збільшується. Наприклад, аналіз продаж меблів, створених дизайнерами разом зі споживачами показав, що меблева продукція авторства користувачів швидше просувалася на ринку, що, відповідно, приносило більший прибуток і з часом розмір цього ефекту збільшувався. Однією із головних причин стали переваги за критеріями новизни продукту й креативного підходу до питань зручності й дизайну. Дослідники з'ясували, що за індикаторами інноваційності, які менеджери називали головними, користувачі продемонстрували вищі показники. А прогнози щодо продажу концепцій, розроблених провідними користувачами, були у 8 разів вищими, ніж прогнози стосовно продажу ідей, розроблених всередині компанії її фахівцями [3].

Такі зміни ролі клієнта призводять до суттєвих трансформацій комунікаційної складової корпоративної культури. Адже раніше головні завдання спілкування із клієнтами й споживачами зводилися фактично до комунікаційного сервісу – інформування, виявлення потреб, з'ясування міри задоволеності й комфортного розв'язання поточних питань. Оскільки зараз клієнт не просто співвиробник, а й ініціатор і локомотив інновацій, метою комунікації стає стимулювання його інноваційної активності та системне залучення споживача до розробки й виробництва продуктів та послуг. Це призводить до зміни не лише характеру комунікації з клієнтом, а й повністю перебудовує комунікацію всередині бізнес-структури. Відповідно, змінює й менеджмент, оскільки його новим об'єктом і суб'єктом стає споживач, вже як учасник виробництва. Як наслідок, трансформуються «підсистемні блоки» корпоративної

культури бізнес-структури, збільшується питома вага комунікаційної складової в системі корпоративної культури, що призводить до її загальних видозмін.

У сучасних дослідженнях корпоративну культуру, орієнтацію на клієнта та інновації характеризують як три змінні, що визначають ефективність бізнесу. Проте ці змінні поки що досліджують окремо. Орієнтації на клієнта головну увагу приділяють маркетологи в контексті реалізації різних маркетингових стратегій. Оскільки це фундаментальний принцип маркетингових стратегій і практик, що сприймається як аксіома, емпіричні дослідження проводяться не часто. Описи принципів і технологій орієнтації на клієнта здебільшого здійснюються в напрямі дослідницьких традицій, які заклали у 1990-х роках Аджай К. Кохлі та Бернард Д. Яворські [4]. Дослідники акцентують увагу на створенні й поширенні інформації про ринки й товари та реагуванні на інформацію, яку надає ринок і споживачі. Відповідно, організаційну корпоративну культуру розглядають як засіб формування необхідної поведінки споживачів шляхом створення і презентації для них цінностей з метою забезпечення бажаних результатів бізнесу. У подальших дослідженнях починають окремо виділяти орієнтацію на клієнтів та орієнтацію на конкурентів, а також, міжфункціональну координацію, стверджуючи, що усі три компоненти рівнозначно важливі. Дослідники вважають, що орієнтація на клієнта має збалансовуватись з аналізом сильних сторін конкурентів, а міжфункціональна координація, як скоординоване використання ресурсів компанії для створення найкращої цінності для цільових клієнтів, є фундаментом, на якому вибудовується орієнтація на клієнта. Це призводить і до певної трансформації поглядів на корпоративну культуру. Орієнтація на клієнта вже розглядається як частина корпоративної культури, «промені» якої пронизують весь управлінський процес.

Взаємозв'язки між орієнтацією на клієнта, корпоративною культурою та інноваційністю бізнес-структури ще не достатньо досліджені емпірично. Одне із перших досліджень науковці провели на базі 50 японських фірм. Його метою була оцінка впливу корпоративної культури, орієнтації на клієнта та інновацій на ефективність бізнесу [5]. Результати дослідження підтвердили, що орієнтація на клієнта та інновації є визначальними факторами впливу на ефективність бізнесу. Але, при цьому, вчені виявили той факт, що уявлення й оцінки орієнтації на клієнтів менеджерів компаній та оцінки орієнтації на клієнтів самих клієнтів у багатьох випадках суттєво відрізняються. Водночас саме оцінки клієнтів і споживачів мають визначальний вплив на ефективність бізнесу. На думку дослідників, головна причина таких розбіжностей – завищена самооцінка менеджерів, які насправді не мають реалістичного

уявлення про орієнтацію своєї фірми на клієнта та його справжні потреби. Спочатку науковці пов'язували це з особливостями японської національної культури, яка, звісно, суттєво відображається й на корпоративній культурі. Однак подальші дослідження орієнтації на клієнтів у європейських, американських і африканських компаній підтвердили наявність такого розриву.

Результати досліджень, як завжди, окрім відповідей на попередні питання, поставили й нові. У тому числі й про те, чи є корпоративна культура, яка підтримує важливість орієнтації на клієнта, фактором успішності бізнесу; які типи корпоративної культури сприяють чи не сприяють орієнтації на клієнта. Звісно, йдеться про міру орієнтації, оскільки жодна культура не може повністю ігнорувати клієнта, а абсолютна орієнтація на нього, ймовірно, не можлива, з точки зору самого клієнта, неефективна й також не можлива з точки зору ефективності бізнесу. Крім того, актуалізувались і питання про те, які зміни потрібно впроваджувати у різні типи корпоративних культур, аби досягти більшої орієнтації на клієнта; які прояви орієнтації на клієнта найбільш важливі для його стимулювання, приведення інновацій у відповідність до потреб споживача і, відповідно, для сприяння підвищенню ефективності бізнесу.

Подальші дослідження показали, що навіть компанії із ринковою культурою й високим прагненням до орієнтації на клієнта та інноваційності не досягають високих результатів. Однією із головних причин є невідповідність самооцінки менеджменту бізнес-структур і оцінки клієнтами клієнтоорієнтованості цих фірм. Тобто, по суті, менеджери не знають, як клієнти насправді оцінюють орієнтованість на них компанії, в тому числі, як виглядає клієнтоорієнтованість їхньої компанії на фоні інших компаній. Тож практичні рекомендації, зроблені на основі цих досліджень, стосуються необхідності постійного зіставлення самооцінки клієнтоорієнтованості менеджментом і оцінки клієнтів за однаковими індикаторами. Такі оцінки мають бути інституціоналізовані як постійний механізм відстеження, порівняння й інформування. По суті, вони мають зайняти свою нішу в корпоративній культурі компанії.

Самооцінка менеджменту орієнтованості компанії на клієнта може мати дві форми відхилень – недооцінку потреб клієнта і їх переоцінку. Обидві мають наслідком негативний вплив на ефективність бізнесу, оскільки клієнт не купує товар чи не користується послугами. Різні лише причини відмови від покупки: або продукти вже не задовольняють потреби споживача, які вищі за пропозицію, або потреби клієнта ще «не доросли» до рівня пропозиції. В сучасній ситуації більш актуальною виглядає друга форма [6]. На сьогодні все більше з'являється

продуктів і послуг, які пропонують клієнту значно більше, ніж він здатний споживати та навіть усвідомлювати й якимось пов'язувати їх якості і параметри зі своїми потребами. Низка досліджень і доповідей свідчать про поширені практики надмірної пропозиції продуктів і послуг із можливостями, що значно перевищують потреби споживачів і клієнтів [7]. Якщо виробник переоцінює клієнта і пропонує продукт, який для нього є складним для розуміння й повноцінного використання, перевищує його потреби, клієнт залишається не задоволеним і навіть розчарованим.

Пошуки причин переоцінки потреб клієнта й такої надмірної пропозиції привели науковців до необхідності аналізу типів корпоративної культури з точки зору схильності до переоцінки клієнтів. Прагнення бізнес-структур до того, щоб бути передовими, конкурентоспроможними й стійкими на ринку постійно підштовхують їх до розробки продуктів і послуг зі значно більшим набором якостей і функціоналу, ніж ті, що реально потрібні клієнтам. У цьому сенсі в кожній культурі закладені певні передумови до переоцінки потреб клієнтів. Проте їх масштаби різні.

Для дослідження рівня клієнтоорієнтованості та визначення культурних передумов переоцінки потреб клієнтів і надмірних інновацій найчастіше використовують 4 базові типи корпоративної культури, які описали Р. Куїнн і Дж. Ромбо – адхократична, ринкова, бюрократична (ієрархічна), кланова. Для першої притаманне сприйняття своєї організації як динамічної та інноваційної, готової ризикувати заради впровадження нового. Прагнення бути попереду й впроваджувати інновації – «міцний клей», що поєднує всі підрозділи й персонал фірми, формує їхню корпоративну ідентичність. Лідерство та інноваційні ідеї цінуються найбільше. Ринкова культура превалює у тих бізнес-структурах, які прагнуть до нових досягнень, бо це засіб забезпечення конкурентоздатності. Відповідно, «міцним клеєм» є агресивна націленість на досягнення результату. Бюрократична культура спирається на жорстко регламентовані правила й процедури, на базі яких забезпечується стабільна робота й поєднання всіх підрозділів організації. Кланова культура нагадує велику сім'ю, в якій головні цінності – вірність і відданість, певний культ своєї корпорації, консенсус [8].

Із цих 4-х типів корпоративної культури надмірному виробництву і пропозиції, що переоцінює споживача, найбільше сприяють адхократія і ринок. Проте, вони дещо відрізняються сприйняттям цінності інновацій. Якщо в адхократичній інновації на першому місці, то в ринковій – поміж кількох найвищих пріоритетів. Тож найбільш сприятливою для переоцінки потреб споживачів і клієнтів виглядає

адхократія. Адже така бізнес-структура активно заохочує інновації, стимулює розробку унікальних продуктів та інституціоналізує в рамках корпоративної культури адхократичні цінності, що може призвести до систематичної надмірної пропозиції інноваційного продукту, якості якого перевищують рівень споживача. Наслідком стає незадоволеність споживачів і зниження ефективності бізнесу.

Дослідження корпоративної культури та клієнтоорієнтованості у 317 ІТ-компаніях продемонстрували досить цікаві результати [6]. Варто зазначити, що дослідження саме ІТ-компаній і їх орієнтації на клієнта виглядає вельми актуальним, оскільки саме в цій галузі найбільш активно й швидко зараз впроваджуються інновації. Саме в ІТ-компаніях найбільше представлена адхократична корпоративна культура. Тому ці компанії одними із перших зіштовхнулись із проблемою переоцінки потреб і очікувань споживачів і першими почали удосконалювати свій менеджмент та коригувати корпоративну культуру для реалістичної клієнтоорієнтованості. Крім того, саме їхні продукти інші бізнес-структури використовують для просування своїх товарів і послуг на ринку з метою підвищення прибутковості свого бізнесу. Хоча, вірогідно, не завжди розуміють, що ставлення й оцінка цих пропозицій клієнтами може відрізнятись від оцінки компанії у діапазоні від суттєво інших до протилежних. Як мінімум, у різних сегментах споживачів.

Для прикладу. Бізнес-структури у різних сферах активно просувають користувачам мобільні додатки. З одного боку, це виглядає як зручність. Якщо клієнт постійно чи хоча б періодично купує певні товари чи користується послугами. Але, з іншого боку, якщо без мобільного додатка не буде можливості зробити елементарні речі, що сьогодні ще здійснюються двома кліками, наприклад, дізнатися про стан особового рахунку на мобільному телефоні чи передати комунальним службам показники лічильників, як мінімум, у певній частині споживачів, не фанатів додатків, це може викликати роздратування. Наприклад, сьогодні деякі провайдери вже відмовляються від нагадування клієнтам про те, що потрібно поповнити рахунок для продовження користування послугами. Пропонують встановити мобільні додатки й відстежувати стан рахунку. Але багатьом клієнтам зручнішим є попередній варіант. Тут наочно проявляється проблема реальної клієнтоорієнтованості. Звісно, споживач сам вирішує, встановлювати їх чи не встановлювати. Проте вже зараз багато користувачів констатують «надлишковий додатковий сервіс». Суть його в тому, що на думку споживачів, можливості цих додатків переважають їх фактичні потреби, тим більше, якщо ці додатки витісняють можливості

нає простих опцій для вирішення питання, вони створюють ще й реальні незручності.

Результати вищезгаданого дослідження [6] показали, що орієнтація на клієнта поки що не має пріоритетного впливу на рішення компанії про можливість продукту. IT-компанії розробляючи свої інноваційні продукти, більше орієнтуються на свої уявлення про те, як ці продукти можуть задовольняти потреби споживачів, ніж на потреби самих споживачів і їх уявлення про оптимальне задоволення цих потреб. Самі дослідники це сприйняли як парадокс. До того ж, на їхню думку, це суперечить висновкам, представленим у багатьох теоретичних розробках і публікаціях, згідно з якими орієнтація на клієнта і ринок є головним орієнтиром для розробки й впровадження інновацій. Водночас цей парадокс визначив напрями подальших досліджень стосовно того, як більш ретельно враховувати потреби клієнтів і коригувати відповідні складові корпоративної культури для прийняття рішень про калібрування якостей продуктів і послуг відповідно до потреб і рівня споживачів. Саме на проблемах надмірної інноваційності IT-компаній наголошують й дослідники маркетингових комунікацій та спілкування з клієнтами у бізнес-школі Технічного університету Кумасі (Гана) [9]. Зокрема, вони зазначають, що споживачі вже оцінюють нові програмні продукти не лише як зручності, але й бачать в них певні ризики. Це є свідченням того, що проблема надмірної інноваційності як наслідок, в тому числі недостатньої орієнтованості на споживача стає очевидною для дослідників з різних країн і континентів.

Для з'ясування залежностей між орієнтацією на клієнта та інноваціями було проведено ґрунтовне дослідження серед 204 топменеджерів польських компаній [10]. Науковці ставили за мету виявити типи клієнтоорієнтованості з точки зору топменеджерів та визначити залежності між типами клієнтоорієнтованості й рівнем інноваційності підприємства. У ході дослідження фахівці виявили значні відмінності в підходах до способів і масштабів клієнтоорієнтованості. Головні причини цих відмінностей, на їх думку, полягають у різних уявленнях менеджерів про конкурентні позиції компаній та у відмінних характеристиках, підходах і навичках керівників вищого рівня. Також проявилися два домінуючі підходи до орієнтації на клієнта: виконавчий, як традиційний підхід до ролі маркетингу на підприємстві; підхід, заснований на цінності клієнта. Другий підхід, який робить клієнта співтворцем продукту і головним стейкхолдером та бенефіціаром, забезпечує водночас і прибутки, й інновації. Інновації, водночас стають і результатом сильної орієнтації на клієнта, і чинником підвищення участі компанії у побудові міцних стосунків із клієнтами. Але такий підхід поки не став

домінуючим. Це може відбутися лише за умови усвідомлення менеджментом компанії того, що клієнтоорієнтованість є невіддільним елементом стратегії врахування змін у потребах, поведінці та ставленні клієнтів. Тоді інновації об'єднують компанію і клієнта, бо це гарантує надання нових цінностей і є відповіддю на реальні зміни потреб. Підвищення обізнаності клієнтів про інновації також є важливим індикатором розбудови комунікації бізнес-структури і клієнтів, їх залучення до процесу розробки інновацій.

Висновки. Орієнтація на клієнта є визначальним фактором впливу на ефективність бізнесу. Вона стимулює інновації, визначає міру їх необхідності, аби товар чи послуга найбільшою мірою задовольняли потреби споживача. Тому питома вага орієнтації на клієнта в структурі корпоративної культури має збільшуватися. Проте, проблемним виявилось розуміння самої суті клієнтоорієнтованості. Хоча вищеписані дослідження проводились у різних країнах і з бізнес-структурами, що працюють у різних галузях, в усіх випадках виявлені відмінності оцінок клієнтоорієнтованості менеджерами компаній і клієнтами.

Існують залежності між мірою орієнтованості на клієнта та рівнем інноваційності продуктів і послуг, які виробляє і представляє на ринку бізнес-структура. Постійний моніторинг потреб клієнтів, їх залучення як співтворців товарів і послуг створює передумови для балансу інновацій і запитів споживачів. Відсутність ефективної співпраці, завищена самооцінка менеджменту щодо рівня клієнтоорієнтованості підприємства призводять до невідповідності між інноваційністю компанії та її продуктів і потребами споживачів. Ці невідповідності відображаються у двох формах – недостатня інноваційність і надмірна інноваційність. В сучасній ситуації переважає друга, особливо у тих галузях і бізнес-структурах, яким притаманна адхократична корпоративна культура. Надмірна інноваційність призводить до пропозиції продукції із надлишковим функціоналом, який значно перевищує реальні потреби споживачів, що призводить до зниження ефективності бізнесу. Тож постає питання про шляхи уникнення надмірної інноваційності.

Головним засобом приведення інновацій у відповідність до потреб клієнтів є посилення клієнтоорієнтованості. Це передбачає передусім виявлення реальних потреб споживачів, їх залучення до процесу розробки і впровадження інновацій на усіх його етапах. Такі практики вже почали впроваджувати IT-компанії, як найбільш інноваційні. Вони створюють відділи, в яких менеджери та розробники програмних продуктів системно працюють із клієнтами для надання саме такого продукту, який найбільше відповідає потребам і вимогам споживачів. Крім того, у багатьох випадках

очевидною є необхідність «підтягування» споживачів до рівня інноваційного продукту. По суті, це теж стає завданням і необхідною умовою підвищення ефективності бізнесу компаній, які пропонують інноваційні продукти. Тому виникає потреба у своєрідному інноваційному просвітництві, яке теж має бути складовою орієнтації на клієнта й корпоративної культури.

Література:

1. Bogers, M., Afuah, A., & Bastian, B. (2010). Users as Innovators : A Review, Critique, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 36(4), 857-875. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206309353944>
2. Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., & Witell, L. (2010). Service Innovation and Customer Co-development. P. P. Maglio, C. A. Kieliszewski, & J. C. Spohrer içinde, *Handbook of Service Science* (s. 561-577). Springer, NY: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1628-0_24
3. Nishikawa, H., Schreier, M., & Ogawa, S. (2013). User-generated versus designergenerated products: A performance assessment at Muji. *Intern. J. of Research in Marketing*, 160-167. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2012.09.002>
4. Kohli, A.K., and Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: Design, Research Proposals, and Management Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224299005400201>
5. Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>
6. Lucas, B.A., Whitwell, G.J., and Heide, J.B. (2013). Why do customers get more than they need? How organizational culture influences decisions about product capabilities. *Journal of Marketing*, 77(1), 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.10.0182>
7. Christensen, K.M., Anthony, S.D., and Roth, E.A. (2004). What's Next: Using Innovation Theories to Predict Industry Change. Harvard Business Press. URL : https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=SZQnfdM9O7wC&oi=fnd&pg=PR7&ots=ZnfmLbySq-&sig=spVulbhmnMhARBbbt5cTpuKkXm&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (Last accessed: 90.03.2023).
8. Quinn R.E. and Rorbo J. (1983). A Spatial Criteria Model of Performance: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
9. Kankam-Kwarteng, C., Donkor, J., Acheampong, S. (2019). Measuring Performance of SMEs Service Firms Customer Orientation and Service Innovation Approach. *Journal of Management Research*, 19 (2), 103–119.
10. Videlska U., Krot K. (2021) Customer Orientation and Innovation – The Perspective of Top-Level Management. *Folia Oeconomica Stetinensia* 21 (1): 161-174. DOI: 10.2478/fofi-2021-0011

References:

1. Bogers, M., Afuah, A., & Bastian, B. (2010). Users as Innovators: A Review, Critique, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 36(4), 857-875. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206309353944> [in English].
2. Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., & Witell, L. (2010). Service Innovation and Customer Co-development. P. P. Maglio, C. A. Kieliszewski, & J. C. Spohrer içinde, *Handbook of Service Science* (s. 561-577). Springer, NY : Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1628-0_24 [in English].
3. Nishikawa, H., Schreier, M., & Ogawa, S. (2013). User-generated versus designergenerated products: A performance assessment at Muji. *Intern. J. of Research in Marketing*, 160-167. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2012.09.002> [in English].
4. Kohli, A.K., and Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: Design, Research Proposals, and Management Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224299005400201> [in English].
5. Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299305700102> [in English].
6. Lucas, B.A., Whitwell, G.J., and Heide, J.B. (2013). Why do customers get more than they need? How organizational culture influences decisions about product capabilities. *Journal of Marketing*, 77(1), 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.10.0182> [in English].
7. Christensen, K. M., Anthony, S. D., and Roth, E. A. (2004). What's Next : Using Innovation Theories to Predict Industry Change. Harvard Business Press. Retrieved from : https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=SZQnfdM9O7wC&oi=fnd&pg=PR7&ots=ZnfmLbySq-&sig=spVulbhmnMhARBbbt5cTpuKkXm&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [in English].
8. Quinn R.E. and Rorbo J. (1983). A Spatial Criteria Model of Performance : Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377 [in English].
9. Kankam-Kwarteng, C., Donkor, J., Acheampong, S. (2019). Measuring Performance of SMEs Service Firms Customer Orientation and Service Innovation Approach. *Journal of Management Research*, 19 (2), 103–119 [in English].
10. Videlska U., Krot K. (2021) Customer Orientation and Innovation – The Perspective of Top-Level Management. *Folia Oeconomica Stetinensia* 21 (1): 161-174. DOI: 10.2478/fofi-2021-0011 [in English].

