

Paweł Bartkowiak

Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Identyfikacja obszarów procesu współkreowania wartości w kontekście relacji B2C z perspektywy klienta

Streszczenie

Celem opracowania jest identyfikacja wybranych obszarów procesu współkreowania wartości w kontekście relacji B2C z perspektywy klienta. W pierwszej części opracowania scharakteryzowano koncepcję współkreowania wartości dla klienta. W drugiej zaprezentowano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w grupach klientów na wybranych rynkach: odzieży i obuwia, dóbr trwałego użytku, usług fitness oraz usług mobilnych. Prezentacja wyników ogranicza się do wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta – zasobów angażowanych przez klienta w ten proces, kanałów komunikacji z przedsiębiorstwem, ryzyka związanego z partycypacją w procesie współkreowania wartości dla klienta oraz determinant wyboru oferty rynkowej na badanych rynkach. Do identyfikacji podstawowych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta wykorzystano metodę eksplozacyjnej analizy czynnikowej.

Słowa kluczowe: klient, przedsiębiorstwo, oferta rynkowa przedsiębiorstwa, wartość klienta, współkreowanie wartości dla klienta, relacje B2B, relacje B2C, podejście oparte na tłumie, podejście nieoparte na tłumie

Kod klasyfikacji JEL: M30

1. Wprowadzenie

Głównym celem opracowania jest identyfikacja najważniejszych składowych procesu współkreowania wartości dla klienta w wybranych jego obszarach¹ – zasobach klienta angażowanych w proces współkreowania wartości, kanałach komunikacji wykorzystywanych w tym procesie, potencjalnym ryzyku z nim związanym oraz determinantach wyboru oferty rynkowej na wybranych rynkach: odzieży i obuwiu, dóbr trwałego użytku, usług fitness oraz usług mobilnych. Współkreowanie wartości dla klienta (ang. *value co-creation*) jest formą strategii biznesowej przedsiębiorstwa, w której nacisk jest położony na tworzenie i bieżące zarządzanie wartością dla klienta przez przedsiębiorstwo wspólnie z jego interesariuszami, przede wszystkim klientami². Problematyka związana z procesem współkreowania wartości dla klienta jest rozpoznana od strony koncepcyjnej – brakuje jednak empirycznej weryfikacji utylitarnych metod, sposobów oraz mechanizmów współpracy, występujących między podmiotami zaangażowanymi w ten proces. Podstawą oceny wybranych obszarów charakteryzowanego procesu są wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych z grupami klientów na wybranych rynkach. Podstawową metodą, wykorzystaną w procesie analizy danych, jest metoda eksploracyjnej analizy czynnikowej, która pozwoliła na identyfikację najważniejszych obszarów (składowych) w wybranych obszarach procesu współkreowania wartości dla klienta oraz ich uszeregowanie ze względu na zakres wariacji wyjaśnianej przez każdą ze składowych. Takie podejście pozwoliło na określenie najważniejszych obszarów charakteryzowanego procesu w kontekście relacji B2C z perspektywy klienta jako jednego z podstawowych podmiotów tych interakcji.

2. Charakterystyka procesu współkreowania wartości dla klienta

Logika procesu współkreowania wartości dla klienta polega na odejściu od jednostronnego, liniowego tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo na rzecz sieci współpracy organizacji z różnymi interesariuszami – powoduje to, że granice takich podmiotów stają się coraz bardziej przenikalne, niewyraźne i ulotne – ulegają zatarciu³, a dotychczasowe role poszczególnych podmiotów ulegają zmianom⁴. W tym kontekście poszczególnych uczestników rynku

¹ Por. P. Bartkowiak, *Identyfikacja składowych procesu współkreowania wartości dla klienta*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2017, no. 9.

² W. Rampen, *My Personal Definition of BUSINESS with Customer Value Co-Creation*, <http://www.customerthink.com>, dostęp styczeń 2014 r. Por. P. Bartkowiak, *Koncepcja współkreowania wartości dla klienta na przykładzie modelu DART*, „*Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*” 2014, 136.

³ A. Bechmann, S. Lomborg, *Mapping Actor Roles in Social Media: Different Perspectives on Value Creation in Theories of User Participation*, *NewMedia & Society* 2013, vol. 15 no. 5.

⁴ P. Frow, S. Nenonen, A. Payne, K. Storbacka, *Managing Co-Creation Design: A Strategic Approach to Innovation*, „*British Journal of Management*” 2015, vol. 26, no. 3.

traktować należy jak systemy (o różnym stopniu otwartości), zarządzające szeroko rozumianymi zasobami, które poprzez wzajemne powiązania i interakcje pozwalają na współdzielenie tych zasobów⁵. Istota procesu współkreowania wartości dla klienta sprowadza się więc do koncentracji na systemach, w ramach których poszczególni ich uczestnicy – m.in. dostawcy, partnerzy biznesowi, kooperanci lub klienci – współdziałają w zakresie kreowania nowych propozycji rynkowych⁶. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na konieczność rozpoznania ról zaangażowanych podmiotów⁷ oraz charakteru występujących między nimi interakcji, których istota sprowadzać się będzie do analizy relacji między ponoszonymi kosztami a osiąganymi korzyściami⁸, związanymi z partycypacją w procesie współkreowania wartości dla klienta.

Katalizatorem charakteryzowanych zmian jest przede wszystkim rozwój technologii informatycznych, a zwłaszcza aplikacji wykorzystywanych w mediach społecznościowych, które rewolucjonizują sposoby dzielenia się informacjami i wchodzenia w interakcje między różnymi, wcześniej nieosiągalnymi i globalnie rozproszonymi społecznościami – w ten sposób nowo opracowane narzędzia zbierania, monitorowania, analizowania oraz wizualizacji tych interakcji umożliwiają organizacjom rozwój nowych propozycji rynkowych⁹. Współczesna rzeczywistość biznesowa, gdzie klienci, organizacje oraz systemy gospodarcze są połączone i współzależne, wymusza rozwój nowych sposobów zarządzania wartością dla klienta. Powoduje to, że rozwiązania takie powinny bazować na platformach integrujących nie tylko pomysły oraz rozwiązania wewnętrzne lub zewnętrzne, lecz także te oparte na współpracy między organizacjami oraz ich interesariuszami¹⁰. Powoduje to, że model zamkniętych innowacji, bazujący na wewnętrznych zasobach w zakresie badań i rozwoju (B&R), współcześnie funkcjonuje zbyt wolno oraz jest zbyt kosztowny w porównaniu do rozwiązań konkurencyjnych¹¹.

W zbiorze korzyści, związanych z procesem współkreowania wartości dla klienta, wskazać należy przede wszystkim na poprawę jakości oferty rynkowej, zadowolenie szerszej grupy interesariuszy oraz redukcję ryzyka, zwłaszcza związanego z rozwojem nowych produktów¹²

⁵ K. Storbacka, P. Frow, S. Nenonen, A. Payne, *Designing Business Models for Value Co-Creation*, Special Issue – Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing 2015.

⁶ H. Saarijärvi, P.K. Kannan, H. Kuusela, *Value Co-Creation: Theoretical Approaches and Practical Implications*, „European Business Review” 2013, vol. 25 no. 1.

⁷ C. Grönroos, A. Ravald, *Service as a Business Logic: Implications for Value Creation And Marketing*, „Journal of Service Management” 2011, vol. 22 no. 1.

⁸ C. Mele, T. Russo-Spena, M. Colurcio, *Co-Creating Value Innovation through Resource Integration*, „International Journal of Quality and Service Sciences” 2010, vol. 2, no. 1.

⁹ S. Ketonen-Oksi, J.J. Jussila, H. Kärkkäinen, *Social Media Based Value Creation and Business Models*, „Industrial Management & Data Systems” 2016, vol. 116, no. 8.

¹⁰ S.M. Lee, D.L. Olson, S. Trimi, *Co-Innovation: Convergenomics, Collaboration, and Co-Creation for Organizational Values*, „Management Decision” 2012, vol. 50, no. 5.

¹¹ S.M. Lee, D.L. Olson, S. Trimi, *The Impact of Convergence on Organizational Innovation*, „Organizational Dynamics” 2010, vol. 39 no. 3.

¹² G. Tavakoli, M.F. Arefi, O. Heidari, M. Mirjafari, *Designing Conceptual Model of Aftersales Services, in Companies Producing the Capital Goods, with the Idea of Value Co-Creation*, „International Journal of Quality and Service Sciences” 2016, vol. 8 no. 2.

– pozwala na lepszą identyfikację szans rynkowych, rozwój innowacji¹³ oraz elastyczne dostosowywanie się do ciągle zmieniających się wymagań klientów¹⁴.

Partycypacja w procesie współkreowania wartości dla klienta wiąże się oczywiście z koniecznością rozwiązania wielu problemów decyzyjnych, występujących najczęściej po stronie przedsiębiorstwa jako podmiotu stwarzającego warunki do współpracy¹⁵ – wymusza to identyfikację specyficznych potrzeb poszczególnych podmiotów partycypujących w procesie współkreowania i elastycznego do nich dostosowania¹⁶.

Koncepcja współkreowania wartości dla klienta jest wieloaspektowa. Wynika to przede wszystkim z postrzegania poszczególnych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta przez różnych jego uczestników. W tym kontekście kluczowa jest identyfikacja korzyści osiągniętych przez podmioty partycypujące w charakteryzowanym procesie (*value* – jakie wartości dla kogo?), rodzaju zaangażowanych zasobów (*co* – przy wykorzystaniu jakich zasobów?) oraz określenie mechanizmu ich integracji (*creation* – przy wykorzystaniu jakiego mechanizmu?)¹⁷. Modelowe ujęcie procesu współkreowania wartości dla klienta, zaproponowane przez T. Rosera, R. DeFillippi i A. Samsona, ilustrujące podstawowe obszary menadżerskie z nim związane, sprowadza się do określenia podmiotów partycypujących w tym procesie (typ procesu współkreowania – od partnerów lub klientów strategicznych do współpracy z wykorzystaniem), celu współkreowania (identyfikacja problemów do rozwiązania), umiejscowienia działań związanych z procesem współkreowania w łańcuchu tworzenia wartości (określenie źródeł i obszarów rozwoju nowych propozycji), intensywności procesu współkreowania (niezbędny poziom zaangażowania poszczególnych stron interakcji), czasu (okres zaangażowania w proces współkreowania) oraz zachęt współkreowania (identyfikacja źródeł motywacji podmiotów partycypujących w procesie współkreowania wartości dla klienta – od zewnętrznych, związanych z osiągnięciem indywidualnych korzyści, często niezwiązanych bezpośrednio z procesem współkreowania, do wewnętrznych, opartych na niematerialnych nagrodach – m.in. informacji zwrotnej, rozpoznawalności oraz doświadczeniach interakcji)¹⁸.

Szczególnego znaczenia nabiera charakter relacji występujących pomiędzy podmiotami partycypującymi w procesie współkreowania wartości dla klienta – w przypadku relacji B2B większy nacisk związany jest z hierarchicznymi formami współpracy, opierającymi się na potrzebie formalizowania interakcji (np. poprzez komitet sterujący reprezentujący interesy zaangażowanych podmiotów). Natomiast w przypadku relacji B2C nadzór nad formami współpracy jest rozproszony, co wynika zarówno z liczby zaangażowanych podmiotów, jak

¹³ S.M. Lee, D.L. Olson, S. Trimi, *Co-Innovation...*, op.cit.

¹⁴ D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York 2006.

¹⁵ T. Roser, R. DeFillippi, A. Samson, *Managing Your Co-Creation Mix: Co-Creation Ventures in Distinctive Contexts*, „European Business Review” 2013, vol. 25, no. 1.

¹⁶ D. Brozovic, F. Nordin, D. Kindström, *Service Flexibility: Conceptualizing Value Creation in Service*, „Journal of Service Theory and Practice” 2016, vol. 26, no. 6.

¹⁷ H. Saarijärvi, P.K. Kannan, H. Kuusela, *Value Co-Creation...*, op.cit.

¹⁸ T. Roser, R. DeFillippi, A. Samson, *Managing...*, op.cit.

(ocena skłonności do partycypacji w procesie współkreowania wartości dla klienta), rozpoznanie mechanizmu współpracy – kanałów komunikacji między uczestnikami charakteryzowanych interakcji oraz rozpoznanie obszarów potencjalnego ryzyka – szans oraz zagrożeń.

3. Określenie wybranych obszarów procesu współkreowania wartości w kontekście relacji B2C z perspektywy klienta w świetle badań empirycznych

Podstawą oceny wybranych obszarów procesu współkreowania wartości w kontekście relacji B2C z perspektywy klienta są wyniki badań empirycznych zrealizowanych w roku 2014¹⁹. Do identyfikacji czynników w podstawowych obszarach procesu współkreowania wartości dla klienta posłużono się analizą literatury, metodą grup fokusowych oraz weryfikacją ostatecznych zbiorów zmiennych przy zastosowaniu metody ekspertów. Pozwoliło to na budowę zbiorów czynników w następujących obszarach:

- zasobów, które klient jest skłonny zaangażować w przygotowanie lub modyfikację oferty przedsiębiorstwa,
- sposobów komunikacji klienta z przedsiębiorstwem, przydatnych w procesie współkreowania wartości dla klienta – mechanizm współpracy i integracji zasobów,
- ryzyka (szans albo zagrożeń), związanego z partycypacją klienta w procesie przygotowania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa – obszar poufności,
- determinant zakupu na wybranych rynkach – odzieży i obuwia, dóbr trwałego użytku, usług fitness oraz usług mobilnych – obszar wymiany wartości.

W celu redukcji wieloelementowych zbiorów zmiennych posłużono się metodą eksploracyjnej metody czynnikowej. Pozwoliło to na identyfikację nowych składowych, mających istotne znaczenie dla opisu analizowanych problemów – wyodrębnione składowe to zmienne ukryte (tzw. latentne), zachowujące zakresy znaczeniowe zmiennych pierwotnych – pozwala to na pomiar i syntetyczny opis zjawisk bezpośrednio nieobserwowalnych, wyrażonych zestawem nowych wskaźników syntetycznych (składowych)²⁰. W celu grupowania zmiennych pierwotnych w nowe składowe (zmienne ukryte) oraz dla ułatwienia interpretacji wyników, uzyskaną macierz ładunków czynnikowych poddano rotacji ortogonalnej Varimax.

¹⁹ Zakresy badań empirycznych: 1) podmiotowy – konsumenci na wybranych rynkach (odzieży i obuwia – OiO, dóbr trwałego użytku – DTU, usług fitness – UF oraz usług mobilnych – UM); 2) przedmiotowy – uwarunkowania kształtujące proces współkreowania wartości dla klienta oraz wybory konsumentów na wybranych rynkach; 3) przestrzenny – miasto Poznań oraz powiat poznański; 4) czasowy – 2014 rok. Wielkość próby badawczej wyniosła 988 obserwacji. Dobór próby miał charakter kwotowy – uwzględnione cechy: płeć, wiek oraz miejsce zamieszkania. Analiza uzyskanych wyników przeprowadzona została przy wykorzystaniu programu IBM SPSS Statistics ver. 21.

²⁰ A. Małarska, *Statystyczna analiza danych wspomaganą programem SPSS*, Wydawnictwo SPSS Polska, Kraków 2005.

Pierwszy obszar postępowania badawczego dotyczył zasobów, które klient jest skłonny zaangażować w proces przygotowania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa – ocenie poddano dwadzieścia dwie zmienne²¹. Wyniki analizy czynnikowej w zakresie dwóch pierwszych składowych zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Dwie pierwsze składowe w zakresie zasobów angażowanych przez klienta w proces współkreowania wartości

| Zasoby klienta | 1. składowa | | | | | 2. składowa | | | | |
|---|--------------|-------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|
| | Ogółem | OiO | DTU | UF | UM | Ogółem | OiO | DTU | UF | UM |
| 01. aktywna komunikacja | | | | | 0,641 | 0,621 | 0,648 | | | |
| 02. pasywna komunikacja | | | | | 0,605 | | 0,624 | | | |
| 06. referencje i rekomendacje | | | | 0,675 | | | | | | |
| 08. wiedza i umiejętności | | | | 0,619 | | | | | | |
| 09. doświadczenia (oceny) | | | | 0,750 | 0,750 | 0,727 | 0,697 | 0,710 | | |
| 10. spostrzeżenia (sugestie) | | | | 0,715 | 0,729 | 0,711 | 0,701 | 0,732 | | |
| 11. testowanie produktów | | | | | 0,684 | 0,653 | | 0,672 | | |
| 12. współpraca w projektach | 0,625 | 0,646 | 0,610 | | | | | | 0,618 | 0,609 |
| 13. rozwój nowych produktów | 0,719 | 0,752 | 0,701 | | | | | | 0,731 | 0,691 |
| 14. rozwój oferty uzupełniającej | 0,729 | 0,752 | 0,714 | | | | | | 0,738 | 0,714 |
| 15. projektowanie (design) produktów | 0,738 | 0,738 | 0,769 | | | | | | 0,728 | 0,723 |
| 16. propozycja sposobów promocji | 0,723 | 0,736 | 0,727 | | | | | | 0,739 | 0,699 |
| 17. propozycja form obsługi klienta | | 0,609 | 0,609 | | | | | | | |
| 19. informowanie o hobby (pasjach) | | | | 0,642 | | | | | | |
| 20. informowanie o preferencjach | | | | 0,756 | | | | | | |
| 21. informowanie o postrzeganiu rynku | | | | 0,687 | | | | | | |
| 22. informowanie o stylu życia | | | | 0,695 | | | | | | |
| wartości ładunków czynnikowych $\geq 0,600$ | | | | | | | | | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Uzyskane wyniki (tabela 1) pozwalają na określenie najważniejszych zakresów (składowych) zasobów angażowanych w proces współkreowania wartości – dla ogółu respondentów oraz w przypadku rynków towarów (odzieży i obuwia oraz dóbr trwałego użytku) pierwsza składowa związana jest z poszukiwaniem wspólnie z klientami nowych rozwiązań rynkowych – zarówno w zakresie oferty produktowej, jak i w obszarach szeroko rozumianej oferty uzupełniającej, form obsługi klienta oraz sposobów promocji (współpraca w projektach, rozwój nowych produktów, rozwój oferty uzupełniającej, projektowanie produktów oraz propozycje w zakresach sposobów promocji oraz form obsługi klienta). W przypadku rynków usług

²¹ Zmienne nieuwzględnione w wynikach w tabeli 1: 03. dane osobowe; 04. czas; 05. zaangażowanie finansowe; 07. promowanie (reklama); 18. ocena funduszu klienta.

sytuacja wygląda odmiennie – w pierwszej kolejności zwrócić należy uwagę na obszary związane z bezpośrednią interakcją pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą, co stanowi okazję do wymiany wiedzy, umiejętności, doświadczeń oraz spostrzeżeń i sugestii, stając się źródłem późniejszych działań komunikacyjnych, inicjowanych zarówno przez klientów, jak i przedsiębiorstwa. Dodatkowo na rynku usług fitness należy zwrócić uwagę na rolę osobistych informacji o preferencjach, stylu życia, hobby oraz postrzeganiu rynku, co stanowi istotne źródło weryfikacji, kreowania lub modyfikacji dotychczasowej oferty przedsiębiorstwa.

Analiza drugiej z wyodrębnionych składowych wskazuje na zamianę znaczenia zakresów zasobów klienta angażowanych w proces współkreowania wartości między rynkami towarów usług – obszary pierwszoplanowe na rynkach usług stają się drugoplanowymi na rynkach towarów i odwrotnie. Uzyskane wyniki wskazują na wymiar menadżerski, związany z określeniem celu procesu współkreowania wartości wspólnie z klientem.

Kolejnym punktem postępowania badawczego była analiza kanałów komunikacji w procesie współkreowania wartości dla klienta (tabela 2). W procesie pomiaru ocenie poddanych zostały dwadzieścia dwie zmienne (prezentacja wyników eksploracyjnej analizy czynnikowej ograniczona została do dwóch pierwszych składowych)²².

Wyniki zastosowania metody eksploracyjnej analizy czynnikowej (tabela 2) pozwalają na wskazanie podstawowych obszarów (składowych) w zakresie komunikacji klienta z przedsiębiorstwem w procesie przygotowania lub modyfikacji jego oferty. W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na znaczenie rozwoju technologii informatycznych, co znajduje swoje potwierdzenie w zmiennych pierwotnych, budujących pierwszą składową – dedykowana platforma internetowa przygotowana przez producenta (np. aplikacja mobilna), strona WWW producenta, poczta elektroniczna, jak również rozwiązania oparte na technologiach ułatwiających dzielenie się informacjami oraz wchodzenie w interakcje z innymi użytkownikami – m.in. forum internetowe, zarówno ogólnodostępne (konsumenckie, blog), jak i nadzorowane przez organizacje, portale społecznościowe czy kanały korporacyjne (np. w serwisie YouTube). W przeciwieństwie do zasobów klienta angażowanych w proces współkreowania wartości dla klienta, w przypadku których zaobserwować można wyraźne różnice między wynikami ogółem, rynkami dóbr a rynkami usług, w przypadku kanałów komunikacji zakres pierwszego obszaru (składowej) jest podobny dla każdego z analizowanych rynków – wyjątkiem są dedykowana platforma, strona WWW oraz poczta elektroniczna, których nie uwzględniono na rynku usług mobilnych.

Z kolei analiza drugiego zakresu (składowej) w obszarze kanałów komunikacji wskazuje na występowanie różnic rynkowych. Na rynku odzieży i obuwiu wskazać należy na targi, wystawy i drzwi otwarte, stanowiące dobrą okazję do prezentacji nowości rynkowych. Na rynku dóbr trwałego użytku znaczenia nabierają interakcje związane z pośrednią obsługą klienta w miejscu sprzedaży (sondaż w punkcie sprzedaży, księga gości). Na rynku usług fitness dodatkowego znaczenia, poza interakcjami wskazanymi na rynku DTU, nabierają

²² Zmienne nieuwzględnione w tabeli 2: 03. konto (profil) klienta; 19. SMS; 22. internetowy konfigurator ofert.

relacje związane z pośrednią obsługą klienta, przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informatycznych (sondaż internetowy, komunikator internetowy lub videorozmowa); na rynku usług mobilnych wskazane zostały kanały pozwalające na bezpośrednią responsywność – kontakt z personelem sprzedaży, punkt obsługi klienta, punkt reklamacji oraz infolinia. Uzyskane wyniki wskazują na wymiar związany z kształtowaniem mechanizmu współpracy i integracji zasobów w procesie współkreowania wartości z klientem.

Tabela 2. Dwie pierwsze składowe w zakresie kanałów komunikacji przydatnych w procesie przygotowywania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa

| kanały komunikacji | 1. składowa | | | | | 2. składowa | | | | |
|---|--------------|-------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|
| | Ogółem | OiO | DTU | UF | UM | Ogółem | OiO | DTU | UF | UM |
| 01. dedykowana platforma | 0,635 | 0,619 | 0,613 | 0,664 | | | | | | |
| 02. strona WWW producenta | 0,669 | 0,620 | 0,658 | 0,713 | | | | | | |
| 04. poczta elektroniczna | 0,633 | 0,615 | 0,650 | 0,603 | | | | | | |
| 05. sondaż internetowy | | | | | | | | | 0,604 | |
| 06. komunikator internetowy | | | | | | | | | 0,654 | |
| 07. videorozmowa | | | | | | | | | 0,695 | |
| 08. kanał korporacyjny YouTube | 0,615 | 0,668 | 0,652 | | | | | | | |
| 09. forum internetowe ogólnodostępne | 0,774 | 0,784 | 0,773 | 0,760 | 0,798 | | | | | |
| 10. forum internetowe producenta | 0,731 | 0,750 | 0,759 | 0,653 | 0,766 | | | | | |
| 11. portal społecznościowy | 0,683 | 0,681 | 0,669 | 0,691 | 0,698 | | | | | |
| 12. sondaż w punkcie sprzedaży | | | | | | 0,623 | | 0,612 | | |
| 13. kontakt z personelem sprzedaży | | | | | | | | | | 0,635 |
| 14. księga gości | | | | | | 0,681 | | 0,724 | 0,606 | |
| 15. poczta tradycyjna | | | | | | 0,698 | | 0,687 | 0,667 | |
| 16. punkt obsługi klienta | | | | | | | | | | 0,746 |
| 17. punkt reklamacji | | | | | | | | | | 0,724 |
| 18. infolinia | | | | | | | | | | 0,657 |
| 20. targi/wystawy | | | | | | | 0,722 | | | |
| 21. drzwi otwarte | | | | | | | 0,737 | | | |
| wartości ładunków czynnikowych $\geq 0,600$ | | | | | | | | | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Następnie dokonano identyfikacji podstawowych obszarów ryzyka związanego z udziałem w procesie przygotowywania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa (tabela 3) – w tym zakresie ocenie poddano dwadzieścia pięć zmiennych (prezentacja wyników ograniczona została do dwóch pierwszych składowych)²³.

²³ Zmienne nieuwzględnione w tabeli 3: 06. interakcji z przedsiębiorstwem; 07. intensywności kontaktów z przedsiębiorstwem; 08. zaufania między podmiotami; 09. realizacji zobowiązań; 11. kontroli autora projektu; 12. naruszenia dóbr osobistych; 13. prawa własności do projektu; 14. przejęcia projektu przez konkurenta;

Tabela 3. Dwie pierwsze składowe w zakresie postrzeganego ryzyka związanego z partycypacją klienta w procesie współkreowania wartości

| Ryzyko | 1. składowa | | | | | 2. składowa | | | | |
|--|--------------|-------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|
| | Ogółem | OiO | DTU | UF | UM | Ogółem | OiO | DTU | UF | UM |
| 01. zainteresowania projektem przez przedsiębiorstwo | 0,671 | 0,702 | 0,660 | 0,693 | 0,640 | | | | | |
| 02. elastyczności przedsiębiorstwa | 0,725 | 0,726 | 0,712 | 0,744 | 0,729 | | | | | |
| 03. akceptacji projektu przez przedsiębiorstwo | 0,775 | 0,787 | 0,775 | 0,774 | 0,800 | | | | | |
| 04. zainteresowania projektem przez klienta | 0,741 | 0,735 | 0,750 | 0,736 | 0,750 | | | | | |
| 05. spełnienia oczekiwań przedsiębiorstwa | 0,638 | | 0,639 | 0,647 | 0,687 | | | | | |
| 10. formalizacji relacji | | | | | | | | | | 0,668 |
| 17. wiedzy przedstawicieli przedsiębiorstwa | | | | | | 0,635 | | | 0,684 | |
| 18. wiedzy autora projektu | | | | | | 0,610 | | | 0,607 | |
| 19. zaangażowania czasowego | | | | | | 0,600 | | 0,624 | | |
| 22. bezpieczeństwa/poufności projektu | | | | | | | 0,658 | | | |
| 24. poczucia wartości | | | | 0,625 | 0,609 | | | | | |
| 25. rozwoju osobistego | 0,605 | | | 0,628 | 0,665 | | | | | |
| wartości ładunków czynnikowych $\geq 0,600$ | | | | | | | | | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Analiza uzyskanych wyników (tabela 3) pozwala na identyfikację tych obszarów ryzyka, które jest uwzględniane przez uczestników procesu współkreowania wartości dla klienta w pierwszej kolejności (składowa 1.). Uzyskane wyniki wskazują na relatywną homogeniczność analizowanego problemu – zakres pierwszej składowej obejmuje ryzyko związane z rynkową akceptacją podejmowanych działań (problemy zainteresowania i akceptacji projektem ze strony przedsiębiorstwa lub potencjalnego klienta, elastyczności i otwartości producenta na nowe propozycje) oraz rozwojem osobistym autora projektu. Z kolei na obszar drugiej składowej składają się przede wszystkim rodzaje ryzyka związane z wiedzą i kompetencjami zaangażowanych podmiotów (w przypadku wyników ogółem oraz na rynku usług fitness), bezpieczeństwem i poufnością podejmowanych działań (rynek odzieży i obuwia), czasowym zaangażowaniem w rozwój projektu (rynek dóbr trwałego użytku) oraz stopniem formalizacji relacji z producentem (rynek usług mobilnych).

Ostatnim krokiem postępowania badawczego była identyfikacja podstawowych obszarów (składowych) w zakresie czynników wyboru produktów na analizowanych rynkach

15. udziału w komercjalizacji projektu; 16. powodzenia projektu; 20. zaangażowania finansowego; 21. anonimowości autora projektu; 23. odpowiedzialności za projekt.

– obszarów wymiany wartości (tabela 4). Pozwala to na identyfikację wartości (korzyści) z perspektywy ostatecznego klienta. W przypadku rynku odzieży i obuwia oraz usług mobilnych ocenie poddano po pięćdziesiąt zmiennych, na rynku dóbr trwałego użytku pięćdziesiąt jeden zmiennych, natomiast na rynku usług fitness trzydzieści cztery czynniki (prezentacja wyników, po zastosowaniu metody eksploracyjnej analizy czynnikowej, ograniczona została do dwóch pierwszych składowych na każdym z badanych rynków).

Tabela 4. Dwie pierwsze składowe w zakresie czynników determinujących zakup wybranych kategorii produktów

| Rynek | 1. składowa | 2. składowa |
|----------------------------|--|---|
| OiO – odzież i obuwia | Liderzy opinii / możliwość dyferencjacji poprzez ofertę rynkową 5. ambasador marki (0,605); 6. reklama (0,638); 7. portale /blogi modowe (0,750); 8. moda/trendy (0,715); 9. możliwość stworzenia własnego wzoru (0,697) | Komfort i funkcjonalność produktu 12. materiał/tkanina produktu (0,687); 13. funkcjonalność produktu (0,641); 26. rozmiar/dopasowanie produktu (0,633); 27. wygoda/komfort użytkownika (0,697) |
| DTU – dóbr trwałego użytku | Trendy rynkowe / możliwość dyferencjacji poprzez ofertę rynkową 23. moda/trendy (0,711); 25. naśladownictwo innych osób (0,715); 26. niepowtarzalność produktu (0,615); 36. prestiż zw. z posiadaniem produktu / status społeczny (0,698) | Komfort zakupu 8. gwarancja (0,696); 9. możliwość wymiany lub zwrotu (0,672); 10. możliwość testu przed zakupem (0,614) |
| UF – usług fitness | Uwarunkowania finansowe i formalno-organizacyjne 1. cena usług (0,775); 2. karnet / program lojalnościowy (0,786); 3. umowa (0,769); 4. promocje (0,799); 6. kompetencje personelu (0,804); 7. stosunek personelu (0,822); 8. trener osobisty (0,701); 9. atmosfera w czasie zajęć (0,781); 10. muzyka w czasie zajęć (0,673); 11. harmonogram zajęć (0,812); 12. komfort ćwiczeń (0,825); 13. opinie innych osób (0,622); 18. zdrowie (0,721); 19. różnorodność zajęć (0,732); 20. usługi dodatkowe (0,677); 24. warunki lokalowe (0,712); 25. klimatyzowane wnętrza (0,789); 26. czystość (0,850); 27. porządek w salach ćwiczeń (0,840); 28. sprzęt/wyposażenie (0,839); 29. wygląd/wystój (0,652); 30. godziny otwarcia klubu (0,825); 31. dni otwarcia klubu (0,803); 32. bezpieczeństwo (0,791); 33. lokalizacja/komunikacja (0,740) | Usługi komplementarne / odbiór społeczny i trendy 14. posiadane certyfikaty (0,612); 15. reklama (0,718); 17. moda (zdrowy tryb życia) (0,605); 21. opieka nad dzieckiem (0,701); 22. bar / punkt gastronomiczny (0,799); 23. sklep (0,778); 34. opieka nad zwierzętami (0,744) |
| UM – usług mobilnych | Usługi komplementarne / liderzy opinii / odbiór społeczny i trendy 27. usługi dodatkowe (0,669); 42. ambasador sieci/marki (0,816); 43. reklama sieci/marki (0,793); 44. WWW operatora (0,620); 47. działalność charytatywna operatora (0,688); 48. moda/trendy (0,651) | Uwarunkowania finansowe i formalno-organizacyjne 1. cena usług (0,739); 2. cena urządzeń (0,660); 9. limity minut lub danych (0,677); 10. rodzaj umowy (0,607); 11. warunki umowy (0,601) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Uzyskane wyniki (tabela 4) pozwalają na identyfikację podstawowych obszarów (składowych) wyboru produktów na analizowanych rynkach. W przypadku rynku odzieży i obuwia zwrócić należy uwagę na liderów opinii oraz możliwości dyferencjacji klienta poprzez ofertę rynkową – wskazuje to na duże znaczenie czynników opiniotwórczych oraz chęć

i możliwość wyróżniania się przez produkty z tego rynku. W drugiej kolejności wyodrębniony został obszar związany z komfortem i funkcjonalnością nabywanych produktów. Na rynku dóbr trwałego użytku uwagę zwrócić należy na trendy rynkowe (które, podobnie jak na rynku odzieży i obuwia, są również kształtowane poprzez liderów opinii) oraz możliwości dyferencjacji, m.in. związane z prestiżem posiadania wybranych produktów. Kolejny obszar determinant zakupu związany jest z komfortem dokonywanego wyboru, związanym z możliwością testowania produktu przed zakupem oraz poziomem obsługi posprzedażowej, zwłaszcza w przypadku konieczności skorzystania z usług gwarancyjnych.

Na rynku usług fitness w pierwszej kolejności wskazać należy na obszar (składową) związany z uwarunkowaniami finansowymi oraz formalno-organizacyjnymi – wyodrębniony jednocześnie jako drugi w przypadku usług mobilnych. Odmienne są pozostałe obszary determinant zakupu usług – drugim na rynku usług fitness jest obszar szeroko rozumianych usług komplementarnych, m.in. opieka nad dzieckiem, punkt gastronomiczny lub sklep specjalistyczny, oraz elementy związane z odbiorem społecznym i trendami, m.in. z rosnącą modą na zdrowy tryb życia, reklamą oraz posiadanymi przez kluby fitness certyfikatami. Z kolei na pierwszym miejscu na rynku usług mobilnych jest zbiór determinant (składowa) związany z usługami komplementarnymi, liderami opinii oraz odbiorem społecznym i trendami rynkowymi.

4. Podsumowanie

Podstawowym celem opracowania była identyfikacja wybranych obszarów procesu współkreowania wartości w kontekście relacji B2C z perspektywy klienta. Zarządzanie procesem „współkreowania wartości dla klienta” wymusza rozwój nowych narzędzi współpracy oraz przyczynia się do mentalnej zmiany zaangażowanych podmiotów – fakt, że wartość dla klienta jest generowana w sieciach, skupiających niezależne podmioty, wymaga przede wszystkim wzrostu transparentności wzajemnych działań, które dotychczas były zamknięte, odizolowane i niezależne. Wymusza to również zmianę filozofii biznesowej strategii przedsiębiorstwa, w której tradycyjne działania konkurencyjne ustępują miejsca działaniom zapewniającym równoczesną integrację zasobów wielu podmiotów partycypujących w procesie współkreowania wartości dla klienta. W perspektywie relacji B2B mniejszego znaczenia nabiera fakt posiadania (tytułu własności) zasobu na rzecz dostępu do zasobu w ramach wypracowanych sieci powiązań z biznesowymi partnerami. Natomiast w perspektywie relacji B2C konieczne staje się wypracowanie mechanizmów korzystania z zasobów klienta przez organizację²⁴. W tym kontekście szczególne znaczenie ma analiza ryzyka związanego z partycypacją klienta w procesie współkreowania wartości – inicjatywa związana z jego redukcją lub eliminacją występować powinna po stronie przedsiębiorstwa.

²⁴ Por. K. Storbacka, P. Frow, S. Nenonen i A. Payne, *Designing...*, op.cit.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych jednoznacznie wskazują na znaczenie liderów opinii, podmioty kształtujące trendy i opinie oraz pojedynczych użytkowników (zwłaszcza na rynkach usług) jako te, które są w największym stopniu odpowiedzialne za definiowanie i kształtowanie podstawowych obszarów wymiany wartości. Oczywiście nie bez znaczenia jest w tym kontekście rozwój technologii informatycznych oraz portali społecznościowych, ułatwiających interakcje klienta z przedsiębiorstwem, istotne zwłaszcza na etapie rozwoju oraz weryfikacji nowych propozycji rynkowych – rola konsumenta zmienia się z wyizolowanej oraz pasywnej w stronę zaangażowanego, zainteresowanego oraz aktywnego podmiotu rynkowego. Determinuje to kształt mechanizmu współpracy i integracji zasobów podmiotów zaangażowanych w proces współkreowania wartości dla klienta. Partycypacja we wzajemnych interakcjach staje się źródłem wiedzy, doświadczeń oraz kompetencji, których wymiana pozwala na osiągnięcie indywidualnych korzyści przez uczestników tych relacji. Niemniej jednak pamiętać należy o różnicach rynkowych determinujących atrakcyjność pozostałych kanałów komunikacji w analizowanym procesie. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na zakresy determinant zakupu (składowe) wybranych kategorii produktów, które wskazują jednoznacznie na występowanie podobieństw na rynkach towarów – odzieży i obuwia, dóbr trwałego użytku oraz na rynkach usług – fitness i mobilnych.

Podstawowy cel procesu współkreowania wartości dla klienta, w przypadku rynku dóbr jest związany w pierwszej kolejności z poszukiwaniem nowych rozwiązań rynkowych, form obsługi klienta oraz sposobów promocji, natomiast na rynku usług z szeroko rozumianą wymianą informacji.

Wskazać należy również na konieczność przeprowadzenia dodatkowych badań i analiz, których celem powinno być porównanie kolejnych składowych w wyodrębnionych zakresach procesu współkreowania wartości dla klienta oraz rozpoznanie tych obszarów charakteryzowanego procesu, które nie były przedmiotem dotychczasowych badań. Powinno się to przyczynić do identyfikacji praktycznych implikacji, użytecznych przy rozwiązywaniu konkretnych problemów decyzyjnych. Ich wyniki pozwolą również na weryfikację dotychczasowych ustaleń oraz ich aktualizację ze względu na zakres czasowy poprzednich badań empirycznych. Dodatkowo wskazać należy na ograniczone możliwości generalizowania ustaleń, będące pochodną celowego wyboru rynków.

Bibliografia

1. Bartkowiak P., *Identyfikacja składowych procesu współkreowania wartości dla klienta*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2017, no. 9.
2. Bartkowiak P., *Koncepcja współkreowania wartości dla klienta na przykładzie modelu DART*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2014, 136.
3. Bechmann A., Lomborg S., *Mapping Actor Roles in Social Media: Different Perspectives on Value Creation in Theories of User Participation*, *NewMedia & Society* 2013, vol. 15, no. 5.

4. Brozovic D., Nordin F., Kindström D., *Service Flexibility: Conceptualizing Value Creation in Service*, „Journal of Service Theory and Practice” 2016, vol. 26, no. 6.
5. Frow P., Nenonen S., Payne A., Storbacka K., *Managing Co-Creation Design: A Strategic Approach to Innovation*, „British Journal of Management” 2015, vol. 26, no. 3.
6. Grönroos C., Ravald A., *Service as a Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing*, „Journal of Service Management” 2011, vol. 22, no. 1.
7. Ketonen-Oksi S., Jussila J.J., Kärkkäinen H., *Social Media Based Value Creation and Business Models*, „Industrial Management & Data Systems” 2016, vol. 116, no. 8.
8. Lee S.M., Olson D.L., Trimi S., *Co-Innovation: Convergencomics, Collaboration, and Co-Creation for Organizational Values*, „Management Decision” 2012, vol. 50, no. 5.
9. Lee S.M., Olson D.L., Trimi S., *The Impact of Convergence on Organizational Innovation*, „Organizational Dynamics” 2010, vol. 39, no. 3.
10. Malarska A., *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, Wydawnictwo SPSS Polska, Kraków 2005.
11. Mele C., Russo-Spena T., Colurcio M., *Co-Creating Value Innovation Through Resource Integration*, „International Journal of Quality and Service Sciences” 2010, vol. 2, no. 1.
12. Rampen W., *My Personal Definition of Business with Customer Value Co-Creation*, <http://www.customerthink.com>, dostęp 2014.
13. Roser T., DeFillippi R., Samson A., *Managing Your Co-Creation Mix: Co-Creation Ventures in Distinctive Contexts*, „European Business Review” 2013, vol. 25, no. 1.
14. Saarijärvi H., Kannan P.K., Kuusela H., *Value Co-Creation: Theoretical Approaches and Practical Implications*, „European Business Review” 2013, vol. 25, no. 1.
15. Storbacka K., Frow P., Nenonen S., Payne A., *Designing Business Models for Value Co-Creation*, Special Issue – Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing 2015.
16. Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything, Portfolio*, New York 2006.
17. Tavakoli G., Arefi M.F., Heidari O., Mirjafari M., *Designing Conceptual Model of Aftersales Services, in Companies Producing the Capital Goods, with the Idea of Value Co-Creation*, „International Journal of Quality and Service Sciences” 2016, vol. 8, no. 2.

The Identification of the Areas of the Customer Value Co-Creation Process in the context of B2C from the Customer Perspective

Summary

The study is aimed at the identification of the areas of the *customer value co-creation* process in the context of B2C from the customer perspective. The first section of the study characterises the concept of *customer value co-creation*. The second section presents the result of empirical research conducted

in customer teams on the selected markets: clothes and footwear, consumer durables, fitness services and mobile services. The presentation of results is limited down to the selected areas of *customer value co-creation* resources involved in this process by customers, corporate communication channels, risk related to the participation in the *customer value co-creation* as well as determinants of market offer selection of the examined markets. The method of explorative factor analysis was used to identify the basic areas of the *customer value co-creation* process.

Keywords: customer, enterprise, corporate market offer, customer value, *customer value co-creation*, B2B relationship, B2C relationship, crowd-based approach, crowd non-based approach
