

Paweł Bartkowiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Zarządzania Strategicznego

Ewolucja koncepcji współtworzenia wartości

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja istoty oraz ewolucji koncepcji współtworzenia wartości dla klienta. W pierwszej części opracowania przedstawiona została istota tej koncepcji, a w drugiej ewolucja koncepcji oraz wybrane perspektywy jej analizy. Opracowanie zakończone zostało podsumowaniem z wnioskami wskazującymi na potencjalne kierunki badań – m.in. wyjaśnienie istoty współtworzenia oraz zasad relacji między zaangażowanymi stronami.

Słowa kluczowe: klient, interesariusz, przedsiębiorstwo, współtworzenie wartości, wartość dla klienta
Kod klasyfikacji JEL: M30

1. Wprowadzenie

Współtworzenie wartości dla klienta jest formą biznesowej strategii przedsiębiorstwa, której istota sprowadza się do wspólnego opracowywania i rozwoju nowych propozycji rynkowych wspólnie z klientami, partnerami i innymi interesariuszami. Modele zaangażowania interesariuszy mogą zostać zaprojektowane w całym łańcuchu wartości działań przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu platform zaangażowania jako ekosystemów tworzenia wartości [Ramaswamy, Ozcan, 2013]. W tym kontekście relacja interesariuszy z organizacją nawiązuje

do socjologicznej teorii wymiany, w trakcie której człowiek dąży do maksymalizacji własnych użyteczności i osiągnięcia stanu równowagi między zaangażowanymi zasobami i korzyściami, zarówno własnymi, jak i pozostałych uczestników relacji (por. [Szacki, 2002; Doligalski, 2013; Bartkowiak, 2014]). Doświadczenie udziału we współtworzeniu jest dla klienta (i innych partycypujących podmiotów) fundowaniem relacji aksjologicznych na podłożu ekonomicznie opłacalnej współpracy [Rogoziński, 2012]. Perspektywa ta podkreśla szczególne znaczenie społeczno-kulturowego charakteru relacji, wskazującego na rdzeń procesu współtworzenia wartości dla klienta, którym jest analiza korzyści i kosztów, będących efektem nawiązania tych relacji. Konieczność integracji zasobów w procesie współtworzenia wartości dla klienta determinuje konkurencyjność, a w szczególności uzyskanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku przez łączenie zasobów będących w jego dyspozycji z zasobami, które pozostają poza możliwością bezpośredniego kształtowania [Mele, Russo-Spena, Colurcio, 2010; Bartkowiak 2016].

Powyższe sprawia, że aktywni, coraz lepiej poinformowani, niezależni od informacji pochodzących wyłącznie z jednego, „podażowego” źródła, świadomi swej siły nabywczej, zorganizowani klienci zaczynają wykorzystywać fazę wymiany (zwłaszcza proces uzgadniania warunków transakcji) do wydobycia maksimum korzyści. Dodatkowo działalność produkcyjna natrafia na dwie podstawowe bariery: z jednej strony osiągnięcie stanu produktowej obfitości („gospodarka nadmiaru”), który sprawia, że coraz trudniej sformułować atrakcyjną ofertę, z drugiej strony firmy – motywowane przymusem innowacyjnym – natrafiają na barierę redukcji kosztów jako kluczowego sposobu poprawy efektywności [Rogoziński, 2012].

Przejście od liniowego łańcucha wartości w kierunku myślenia opartego na sieci współpracy sprawia, że granice przedsiębiorstw stają się coraz bardziej przenikalne, niewyraźne i ulotne. Wszyscy uczestnicy rynku mogą być postrzegani jako otwarte systemy, efektywnie zależne od zasobów innych systemów. Ta współzależność stwarza potrzebę budowy określonych procesów wymiany i interakcji, mających na celu integrację zasobów własnych aktora z zasobami innych podmiotów [Storbacka i in., 2015].

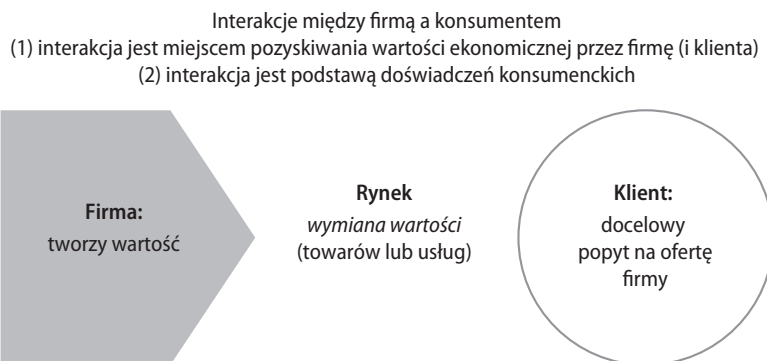
2. Istota koncepcji współtworzenia wartości dla klienta

W tradycyjnym projektowaniu procesów tworzenia wartości dąży się przede wszystkim do spełnienia określonego zestawu wymagań klienta i koncentruje się na usprawnieniu istniejących procesów w tym zakresie [Ramaswamy, Gouillart, 2010]. W tym przypadku wartość dla klienta jest najczęściej jednostronnie kreowana przez firmę, a jej wymiana ma miejsce na rynku (rysunek 1).

Tymczasem, aby ułatwić proaktywne poznawanie klienta przez organizację, skutkujące odkrywaniem latentnych potrzeb oraz identyfikacją nowych podejść, ułatwiających uczenie się od i z interesariuszami, konieczny jest udział klienta i pozostałych interesariuszy w procesie rozwoju propozycji rynkowych lub ich obserwacja w rzeczywistych warunkach

i działaniach rynkowych [Matthing, Sandén, Edvardsson, 2004]. Przy współtworzeniu wartości dla klienta podstawowym celem jest uwzględnienie interesów wszystkich zainteresowanych stron oraz koncentracja na ich doświadczeniach, wzajemnych relacjach i oddziaływaniu. Do zbioru podstawowych czynności, leżących po stronie organizacji w procesie współtworzenia wartości, zaliczyć należy przede wszystkim: identyfikację zaangażowanych w charakteryzowany proces interesariuszy (m.in. pracowników, klientów, dostawców, dystrybutorów i społeczności), zrozumienie i określenie aktualnych interakcji pomiędzy zaangażowanymi stronami, stworzenie przestrzeni pozwalającej na dzielenie się doświadczeniami i kreację sposobów ulepszania tych doświadczeń oraz budowę platform integrujących interesariuszy, pozwalających na wzajemne interakcje i dialog w celu generowania nowych pomysłów. Takie podejście pozwolić powinno firmom na eksplorację nowych obszarów rynkowych, generujących źródła przychodów i zysków oraz obniżających koszty i ryzyko, natomiast w przypadku interesariuszy na lepsze doświadczenia, budowanie wartości ekonomicznej (nowe umiejętności i kompetencje) oraz wartości psychologicznej (większa satysfakcja, poczucie uznania i wyższe poczucie własnej wartości) [Ramaswamy, Gouillart, 2010]. Powoduje to zasadniczą zmianę w filozofii tworzenia wartości dla klienta – od tradycyjnej, polegającej na towarach i usługach projektowanych przez przedsiębiorstwo do nowoczesnych platform, opierających się na wspólnych doświadczeniach, od jednostronnego przygotowywania propozycji rynkowych do współtworzenia – tzw. doświadczeń współtworzenia, co staje się początkiem transformacji strategii przedsiębiorstwa w kierunku odkrywania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, opierających się współtworzeniu wartości dla klienta [Ramaswamy, 2008].

Rysunek 1. Tradycyjna koncepcja rynku



Źródło: [Pralhad, Ramaswamy, 2004a].

W tradycyjnym podejściu do tworzenia wartości dla klienta przedsiębiorstwo koncentruje się przede wszystkim na maksymalizacji swojego udziału w predefiniowanej ofercie rynkowej w porównaniu do swoich konkurentów i podmiotów kooperujących w łańcuchu wartości, co pozwala na budowę przewagi konkurencyjnej, bazującej głównie na korzyściach skali (tabela 1). W przypadku współtworzenia wartości dla klienta uwzględnienie celów różnych

interesariuszy przekłada się na maksymalizację udziału całego ekosystemu (drugoplanowe znaczenie przybiera wartość przechwycona jednostronnie przez firmę). Źródłem przewagi konkurencyjnej w tym przypadku jest poziom zaangażowania interesariuszy oraz permanentna budowa nowych interakcji i doświadczeń, co prowadzi do wyższej wydajności, większej kreatywności oraz niższych kosztów i ryzyka [Ramaswamy, Gouillart, 2010].

Tabela 1. Migracja od tradycyjnej wymiany do współtworzenia wartości

	Tradycyjna wymiana	Współtworzenie wartości
Cel interakcji	Pozyskanie wartości ekonomicznej	Doświadczenia współtworzenia oraz pozyskanie wartości ekonomicznej
Umieszczenie interakcji	Jednorazowo na końcu łańcucha wartości	Wielokrotnie, w dowolnym miejscu i czasie w systemie
Relacja firma-konsument	Oparta na transakcji	Zestaw interakcji i transakcji skupionych na serii doświadczeń współtworzenia
Perspektywa wyboru	Różnorodność produktów, cech i funkcjonalności, wydajności produktów i procedur operacyjnych	Doświadczenie współtworzenia oparte na interakcjach między wieloma kanałami, opcjami, transakcjami i relacją ceny do doświadczenia
Wzór interakcji między firmą a konsumentem	Pasywny, inicjowany przez firmę, jeden do jednego	Aktywny, inicjowany przez firmę lub klienta, jeden do jednego lub jeden do wielu
Koncentracja na jakości	Jakość procesów wewnętrznych i oferty firmy	Jakość interakcji klient-firma i doświadczenia współtworzenia

Źródło: [Pralalad, Ramaswamy, 2004b].

Związki występujące między firmą a konsumentami ulegają więc zmianom, polegającym m.in. na odejściu od relacji jedno- do dwu- lub wielokierunkowych w zakresie komunikacji, kontroli wymiany, podejmowania decyzji i uwzględnianiu różnych punktów widzenia, co redukuje konieczność dopasowywania się konsumenta do oferty przedsiębiorstwa i pozwala na współtworzenie spersonalizowanego doświadczenia konsumowania zintegrowanego ze środowiskiem budowania doświadczeń organizacji [Pralalad, Ramaswamy, 2004c].

Systemy tworzenia wartości są najczęściej opisywane jako konstelacje lub konfiguracje zasobów, sieci wartości lub ekosystemy usług. Koncentracja analizy jedynie na zasobach pomija kluczowe struktury społeczne, w tym normy i reguły kształtujące zachowania zaangażowanych podmiotów (aktorów), a tym samym sposoby wykorzystania lub operowania różnymi zasobami [Edvardsson, Skålen, Tronvoll, 2015].

Konwencjonalne myślenie o projektowaniu strategii biznesowej napotyka na trzy podstawowe ograniczenia, do których zalicza się: koncentrację przede wszystkim na ekonomii firmy i jej branży, pomijanie możliwości budowy ekosystemu relacji, którego wszyscy członkowie wygrywają w rezultacie wymiany, oraz założenie o predefiniowanej strategii pomimo niepewności i ryzyka [Ramaswamy, Gouillart, 2010]. Rynkowa orientacja przedsiębiorstwa skutkuje więc koncentracją organizacji na zaspokajaniu wcześniej zidentyfikowanych potrzeb klientów [Dahlsten, 2003; Slater, 2001]. Pozwala to na dokonywanie prostych zmian w zakresie

szeroko rozumianej oferty przedsiębiorstwa, rzadko natomiast przyczynia się do kreacji innowacyjnych i przełomowych produktów. Jest rezultatem kłopotów klientów w wyobrażeniu sobie i przekazaniu użytecznych informacji zwrotnych na temat problemów, których nie doświadczyli. Po stronie organizacji rodzi to trudności w uzyskaniu dostępu, zrozumieniu i zaspokojeniu ukrytych potrzeb klientów, których dotychczasowa eksploracja odbywała się najczęściej przy wykorzystaniu badań rynkowych i/lub marketingowych w formie badań ankietowych, wywiadów, ewentualnie metody grup fokusowych [Matthing, Sandén, Edvardsson, 2004]. Wszystko to powoduje konieczność określenia podstawowych charakterystyk wyróżniających współtworzenie wartości dla klienta (tabela 2).

Tabela 2. Koncepcja współtworzenia wartości dla klienta

Współtworzenie nie jest	Współtworzenie jest
<ul style="list-style-type: none"> orientacją na klienta przyznawaniem racji zawsze klientowi 	<ul style="list-style-type: none"> wspólnym tworzeniem wartości przez firmę i klienta
<ul style="list-style-type: none"> zapewnieniem ponadprzeciętnej obsługi klienta 	<ul style="list-style-type: none"> umożliwieniem klientowi współtworzenia produktu w zależności od kontekstu
<ul style="list-style-type: none"> masowym dostosowywaniem ofert pasujących do łańcucha dostaw w branży 	<ul style="list-style-type: none"> wspólną identyfikacją i rozwiązywaniem problemów
<ul style="list-style-type: none"> przeniesieniem działań z firmy do klienta jak w systemie samoobsługi traktowaniem klienta jako kierownika lub współprojektanta produktu 	<ul style="list-style-type: none"> tworzeniem środowiska doświadczeń, w którym klienci prowadzić mogą aktywny dialog i współtworzyć spersonalizowane doświadczenia^a
<ul style="list-style-type: none"> różnicowaniem produktów 	<ul style="list-style-type: none"> różnicowaniem doświadczeń
<ul style="list-style-type: none"> koncentracją na segmentach rynku 	<ul style="list-style-type: none"> koncentracją na doświadczeniach jednostki
<ul style="list-style-type: none"> skrupulatnym badaniem rynku 	<ul style="list-style-type: none"> doświadczeniem biznesu w czasie rzeczywistym, tak jak klienci ciągłym dialogiem
<ul style="list-style-type: none"> etapowym budowaniem doświadczeń 	<ul style="list-style-type: none"> współtworzeniem spersonalizowanych doświadczeń
<ul style="list-style-type: none"> innowacyjnością popytową nowych produktów 	<ul style="list-style-type: none"> innowacyjnym środowiskiem dla nowych doświadczeń

^a Produkt może być taki sam (np. Lego Mindstorms), ale klienci konstruować mogą różne doświadczenia.

Źródło: [Prahalad, Ramaswamy, 2004a].

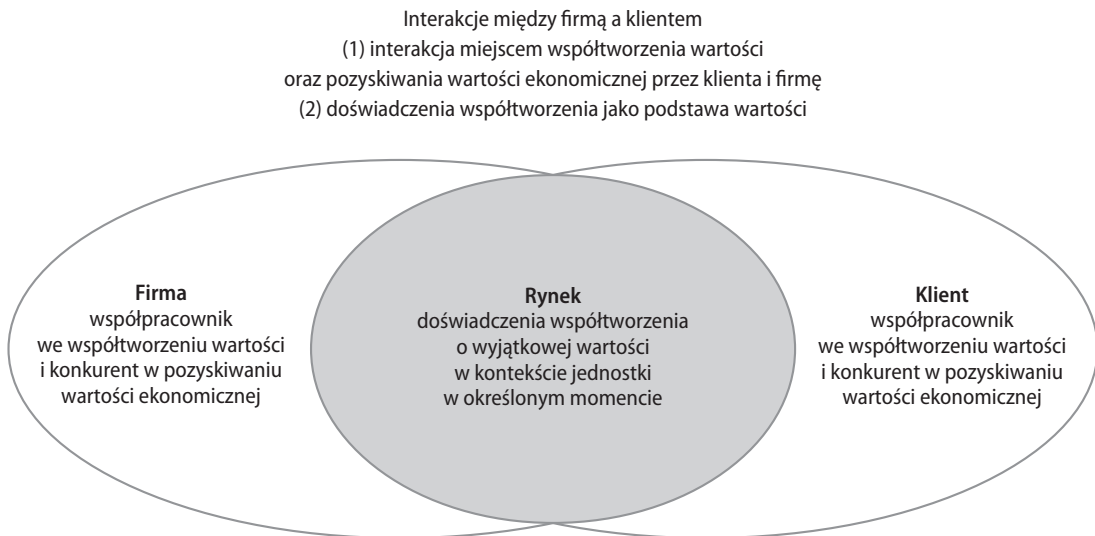
Ostatecznie role firmy i klienta zmierzają w kierunku budowania unikalnych doświadczeń każdej z zaangażowanych we współtworzenie stron [Prahalad, Ramaswamy, 2004a]. Powoduje to, że obecnie organizacje uczą się wykorzystywać doświadczenia związane z zaangażowaniem jednostek i społeczności jako podstawę tworzenia wartości (rysunek 2).

Do podstawowych zasad współtworzenia wartości dla klienta, których zapewnienie wydaje się konieczne do zaistnienia charakteryzowanego procesu, zalicza się następujące reguły [Ramaswamy, Gouillart, 2010]:

- interesariusze nie uczestniczą w pełni we współtworzeniu wartości, jeżeli nie osiągają własnych korzyści,
- najlepsze efekty współtworzenia wartości można osiągnąć przy skupieniu się na doświadczeniach wszystkich interesariuszy,

- interesariusze muszą mieć możliwość bezpośredniej interakcji,
- zadaniem firmy jest zapewnienie platformy umożliwiającej zainteresowanym stronom interakcję i dzielenie się doświadczeniami.

Rysunek 2. Koncepcja rynku przy współtworzeniu wartości dla klienta



Źródło: [Prahalad, Ramaswamy, 2004a].

3. Ewolucja koncepcji współtworzenia wartości dla klienta

Budowa organizacji współtworzącej wartość dla klienta polega na zmianie samej natury zaangażowania i relacji między organizacją a jej pracownikami oraz między nimi a współtwórcami wartości – klientami, interesariuszami, partnerami lub innymi pracownikami [Ramaswamy, 2009]. Logika współtworzenia wartości dla klienta opiera się następujących przesłankach [Ramaswamy, 2011]:

- wartość jest funkcją ludzkich doświadczeń,
- doświadczenia pochodzą z interakcji,
- firma jest podmiotem ułatwiającym tworzenie wartości opartej na doświadczeniu, poprzez interakcje na platformie, umożliwiającej ich wzajemną integrację,
- współtworzenie jest procesem, w którym wzajemna wartość jest wspólnie poszerzana jako wypadkowa doświadczeń zaangażowanych podmiotów, zarówno tych związanych z platformą, jak i tych wynikających z indywidualnych doświadczeń.

Koncepcje współtworzenia wartości dla klienta i uczącego się przedsiębiorstwa są zgodne lub wręcz inspirowane modelem przedsiębiorstwa zorientowanego na usługi [Vargo, Lusch, 2002], co skutkuje ciągłą współpracą oraz uczeniem się z klientami i/lub innymi interesariuszami w celu odpowiedzi na ich indywidualne, dynamiczne potrzeby [Matthing, Sandén,

Edvardsson, 2004]. W tym kontekście S.L. Vargo i R.F. Lusch [2004; 2008] rozróżnili logikę dóbr (ang. *goods-dominant logic*, G-D) i logikę usług (ang. *service-dominant logic*, S-D) w relacjach biznesowych (tabela 3). Logika G-D opiera się na tradycyjnym przekonaniu, że źródłem wartości dla klienta są przede wszystkim materialne zasoby fizyczne, z kolei logika S-D dotyczy przede wszystkim wartości tworzonej wspólnie z klientami podczas interakcji serwisowych przy wykorzystaniu zasobów niematerialnych – m.in. wiedzy i umiejętności. Zgodnie z logiką S-D wartość powinna być definiowana przez klientów i współtworzona z nimi jako wartość użytkowa (ang. *value-in-use*), w przeciwieństwie do wartości w predefiniowanych jednostronnie parametrach dóbr – produktach fizycznych [Edvardsson, Enquist, 2011].

Tabela 3. Porównanie logiki dóbr z logiką usług

	Logika dóbr	Logika usług
1	Towary – koncentracja na produkcji i sprzedaży	Usługi – koncentracja na procesie obsługi klienta
2	Materialny – utrata wartości towarów z upływem czasu	Niematerialny – wywołanie trwałych doświadczeń klientów
3	Zasoby fizyczne – własność nabywcy jako rezultat wymiany	Zasoby niefizyczne – wiedza, zdolności i zachowania (dynamiczne i nieliniowe), stanowiące trwałe źródło przewagi konkurencyjnej
4	Informacje asymetryczne – jednostronny przekaz informacyjnych, zwłaszcza w marketingu i/lub zarządzaniu	Informacje symetryczne – wymiana opinii klientów, pracowników, partnerów i innych podmiotów w celu podejmowania świadomych decyzji
5	Propaganda – jednostronne, propagandowe poglądy (komunikacja zniekształcona, natrętna lub nawet obraźliwa)	Rozmowa – rozmowa i dialog wśród interesariuszy (wiarygodny konsensus wartości), marketing szeptany (wirusowy)
6	Wartość dodana – wartość projektowana w towarach i/lub usługach	Oferta wartości – wartość współtworzona w procesie uzgodnień pomiędzy interesariuszami
7	Charakter transakcyjny – koncentracja na wymianie	Charakter relacyjny – koncentracja na współzależnościach między wieloma interesariuszami (głębokie i intymne zaangażowanie) – relacja jako zasób kontekstowego współtworzenia wartości
8	Maksymalizacja zysku	Finansowe sprzężenie zwrotne

Źródło: [Edvardsson i in., 2011].

Biznes i społeczeństwo zmierzają w kierunku indywidualnego i opartego na doświadczeniu spojrzeniu na kreatywne zaangażowanie osób oraz instytucji, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji [Ramaswamy, 2010]. Chociaż wiele firm deklaruje koncentrację na kliencie, niewiele rzeczywiście stawia klienta w centrum procesu innowacji [Ramaswamy, 2009]. Firmy, które nauczyły się zarządzać procesem tworzenia unikalnej wartości z klientami i innymi interesariuszami, opracowują programy i procesy zaangażowania, które umożliwiają interakcje między wszystkimi interesariuszami w całym systemie, w celu stworzenia większej wartości przez wspieranie coraz to bardziej satysfakcjonujących doświadczeń wynikających ze współtworzenia [Ramaswamy, 2010].

Bez posiadania kompetencji organizacyjnych, dopasowujących dwustronne relacje między członkami organizacji a interesariuszami zewnętrznymi, zwłaszcza klientami, współtworzenie wartości jest trudne do osiągnięcia [Ramaswamy, 2009]. Podtrzymywanie oraz zapewnianie innowacji w zakresie badań i rozwoju oraz szeroko rozumianego zarządzania organizacją przy wykorzystaniu mechanizmu współtworzenia wartości wymaga, aby podmioty zarządzające organizacjami koncentrowały się na budowie zdolności i kompetencji do zarządzania współtworzeniem wartości [Ramaswamy, 2010]. Wymusza to nowe spojrzenie na cele strategiczne i menedżerskie stawiane przed organizacją (tabela 4).

Tabela 4. Współtworzenie w perspektywie budowania nowych kompetencji organizacji

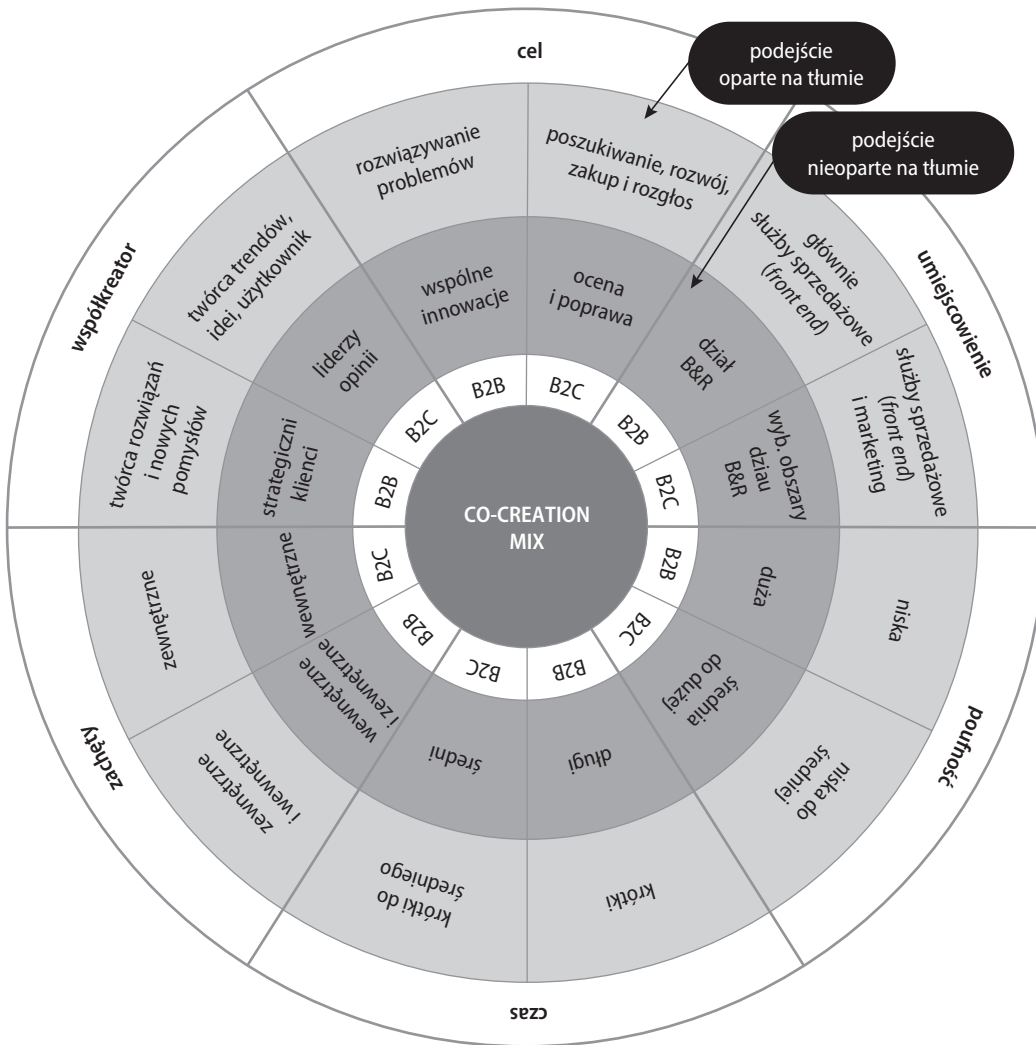
Cel strategiczny	Cel menedżerski
<ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie wartości dla klienta 	<ul style="list-style-type: none"> • Wykorzystanie interakcji jako miejsca tworzenia wartości
<ul style="list-style-type: none"> • Rozwój i nowe szanse rynkowe 	<ul style="list-style-type: none"> • Gromadzenie danych o otoczeniu (ekosystemie społecznościowym), jednostkach i interakcjach • Doświadczenie współtworzenia, pozyskanie danych w czasie rzeczywistym, szybkie gromadzenie wiedzy • Nowy kapitał strategiczny, szybkie odkrywanie nowych możliwości tworzenia wartości • Szeroka współpraca z wieloma organizacjami i zainteresowanymi podmiotami
<ul style="list-style-type: none"> • Optymalizacja inwestycji i nakładów kapitałowych 	<ul style="list-style-type: none"> • Dostęp do kompetencji i możliwości w ekosystemie społecznościowym • Wykorzystanie zasobów sieciowych • Konwertowanie kosztów stałych na zmienne
<ul style="list-style-type: none"> • Optymalizacja zasobów, kompetencji i umiejętności 	<ul style="list-style-type: none"> • Wykorzystanie zasobów otwartych i społecznościowych, a także sieci wielu przedsiębiorstw
<ul style="list-style-type: none"> • Zmniejszenie ryzyka i kosztów operacyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaangażowanie wielu interesariuszy w realizację i formułowanie inicjatyw przedsiębiorstw • Koncentracja na wydajności interakcji i tworzeniu wartości opartej na doświadczeniu interesariuszy • Często aktualizacja wartości dla klienta

Źródło: [Ramaswamy, Ozcan, 2013].

Próbę modelowego ujęcia procesu współtworzenia wartości dla klienta zaproponowali T. Roser, R. DeFillippi i A. Samson (rysunek 3). W przedstawionym modelu skoncentrowali się na podstawowych obszarach decyzji menedżerskich związanych ze współtworzeniem wartości, do których zaliczyli określenie podmiotów zaangażowanych w ten proces (typ procesu współtworzenia wartości – od partnerów i/lub klientów strategicznych do współpracy z wykorzystaniem crowdsourcingu), celu współtworzenia (identyfikacja problemów zaangażowanych podmiotów do rozwiązania), umiejscowienia działań współtworzenia w łańcuchu tworzenia wartości (określenie źródeł i obszarów rozwoju propozycji w zakresie szeroko rozumianej rynkowej oferty przedsiębiorstwa), intensywności procesu współtworzenia (niezbędny poziom zaangażowania podmiotów interakcji), czasu (okres zaangażowania w proces współtworzenia) oraz zachęt współtworzenia (identyfikacja źródeł motywacji podmiotów partycypujących w procesie współtworzenia wartości dla klienta – od zewnętrznych, związanych z osiągnięciem indywidualnych korzyści, często niezwiązanych bezpośrednio

z procesem współtworzenia, do wewnętrznych, opartych na niematerialnych nagrodach – m. in. informacji zwrotnej, rozpoznawalności oraz doświadczeniach interakcji) [Roser, DeFillippi, Samson, 2013; Bartkowiak, 2018].

Rysunek 3. Różnice w procesie „współkreowania wartości dla klienta” w kontekście relacji B2B i B2C oraz podejść opartych i nieopartych na tłumie



Źródło: [Roser, DeFillippi, Samson, 2013].

Na szczególną uwagę zasługuje charakter relacji występujących pomiędzy podmiotami partycypującymi w procesie współtworzenia 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. W przypadku relacji B2C natomiast nadzór nad formami współpracy jest rozproszony, co wynika zarówno z liczby zaangażowanych podmiotów, jak

i charakteru występujących między nimi interakcji. Rozstrzygnięcia w tym obszarze stają się podstawą budowy modeli biznesowych przedsiębiorstwa, w zakresie których określenia wymagają przede wszystkim zakresy oraz sposoby (metody i narzędzia) współpracy podmiotów współkreujących wartość dla klienta.

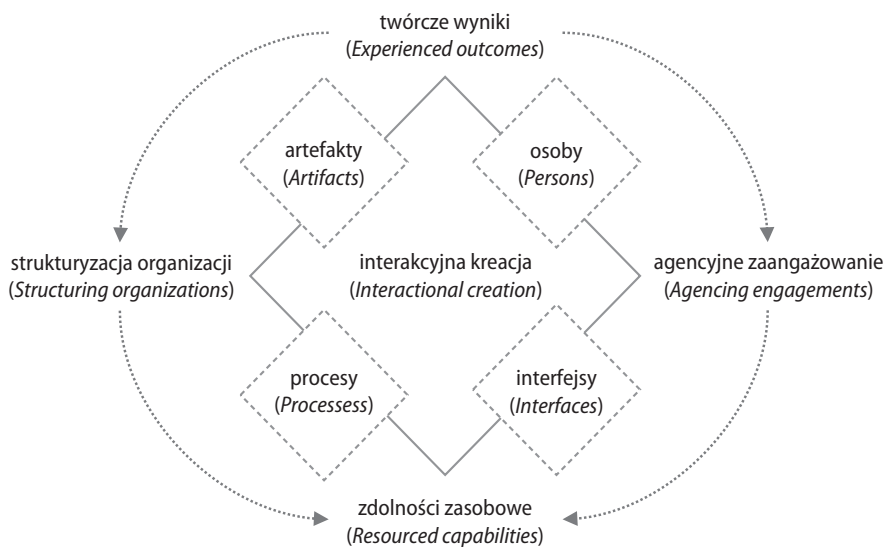
Omawiając złożoną naturę koncepcji współtworzenia wartości dla klienta, H. Saarijärvi, P.K. Kannan i H. Kuusela [2013] postulują dokładniejsze wyjaśnienie związków między „wartością” (ang. *value*), „współ” (ang. *co*) oraz tworzeniem (ang. *creation*), zamiast stwierdzania, że wartość jest współtworzona. W tym kontekście zwrócić należy uwagę przede wszystkim na istotę współtworzenia, która sprowadza się do relacji występujących między zaangażowanymi podmiotami. Dodanie słowa „wartość” powodować może odwrócenie uwagi od samego aktu „tworzenia”, realizowanego przez zaangażowane podmioty w stronę analizy m.in. wartości użytkowej (ang. *value-in-use*), wartości wymiany (ang. *value-in-exchange*) lub tego czy wartość jest tworzona, czy współtworzona [Grönroos, Gummerus, 2014; Vargo, Lusch, 2016]. Doprowadza to w literaturze m.in. do zacierania się różnic między koprodukcją (ang. *co-production*) a wartością użytkową (ang. *value-in-use*). Tymczasem istota teorii współtworzenia jest zakotwiczona w interaktywnych środowiskach systemowych, których heterogeniczne relacje można konfigurować gdziekolwiek w systemie tworzenia wartości, tzn. niezależnie od tego, czy dotyczą działalności polegającej na produkcji (ang. *producing*), wymianie (ang. *exchanging*) czy korzystaniu (ang. *using*) z produktów – towarów lub usług. Pozwala to na odizolowanie koncepcji współtworzenia od miejsca jej zastosowania w różnych systemach działań [Ramaswamy, Ozcan, 2018]. Takie ujęcie pozwala na konceptualizację współtworzenia z naciskiem na interakcje, oparte na interakcyjnych perspektywach wzajemnego oddziaływania [Cochoy, 2014], które wzmocnione są przez nową erę wzajemnych połączeń, katalizowanych przez technologię i cyfryzację [Ramaswamy, Ozcan, 2018]. Wykorzystanie tworzenia interakcyjnego w zdigitalizowanych środowiskach skupia artefakty, procesy, interfejsy i osoby [Ramaswamy, 2009] w celowo budowanych ekosystemach środowiskowych (interaktywnych platformach), powstających w coraz większym stopniu dzięki cyfrowym platformom technologicznym. Koncepcja interaktywnej platformy pozwala na uwzględnienie w twórczych wynikach rezultatów interakcyjnej kreacji oraz zasobowych zdolności organizacji i jej interesariuszy. Dodatkowo platformy te charakteryzują się dynamiką, zróżnicowaną pod względem czasowym i przestrzennym, pozwalającą na ciągłą konfigurację heterogenicznych powiązań zaangażowanych podmiotów w interaktywnych środowiskach systemów, będących rezultatem funkcjonowania tych platform. Stanowią one płaszczyznę łączącą różnych aktorów współtworzenia, ale również pośredniczą w budowie socjomaterialnych praktyk interakcji¹ [Callon, 2016], wymagających zaangażowania oraz

¹ Socjomaterialne praktyki interakcyjnego tworzenia – koordynacja działań, podmiotów i artefaktów w realizacji interakcyjnego tworzenia wartości – m.in. cyfryzacja stwarza nowe możliwości w zakresie łączących się interfejsów i procesów we wspólnej sferze interakcyjnej kreacji, co integruje osoby i artefakty – rozszerzona platforma zapewnia dostęp do wielu rodzajów środowisk, dzięki którym jednostki współtworzyć mogą potencjalnie cenne doświadczenia.

strukturyzacji organizacji w aktualizację wyników wartości dla zaangażowanych aktorów [Ramaswamy, Ozcan, 2018].

Interaktywna platforma (rysunek 4) to kombinacja niejednorodnych relacji artefaktów, procesów, interfejsów i osób, zapewniająca dużą liczbę interaktywnych środowisk systemowych. Artefakty obejmują fizyczne i cyfrowe rzeczy, w tym dane w postaci liczb, tekstu, obrazów, dźwięku oraz wideo. Na procesy składają się zarówno cyfrowe (nowoczesne), jak i bardziej konwencjonalne sposoby biznesowych interakcji. Interfejsy obejmują fizyczne oraz cyfrowe środki pozwalające jednostkom na interakcje z innymi jednostkami. Do osób zaliczają się podmioty pełniące funkcje klientów, partnerów i innych interesariuszy.

Rysunek 4. Koncepcja interaktywnej platformy współtworzenia



Źródło: [Ramaswamy, Ozcan, 2018].

4. Podsumowanie

Ludzie są z natury kreatywni i chcą kształtować własne doświadczenia [Ramaswamy, Gouillart, 2010]. Klienci nie są obecnie biernymi i posłusznymi odbiorcami rynkowych ofert przedsiębiorstw; przeciwnie – dzięki globalizacji, digitalizacji, interaktywnej komunikacji i technologiom informacyjnym, mediom społecznościowym oraz wszechobecnym możliwościom komunikowania się są aktywnymi uczestnikami procesu tworzenia wartości. Są zarówno uczestnikami, jak i celami tych działań. Paradygmat współtworzenia wartości dla klienta opiera się na założeniach, do których zalicza się: interakcje jako podstawę tworzenia wartości; wspólne tworzenie i rozwijanie wartości z różnymi interesariuszami; wykorzystanie otwartych, społecznych zasobów jednostek i ich umiejętności z jednej strony oraz zasobów przedsiębiorstwa, sieci relacji wielu prywatnych, publicznych i społecznych organizacji

z drugiej strony jako wspólnej bazy zasobów; innowacyjne platformy zaangażowania (ekosystem współpracy) jako miejsce integracji zasobów zaangażowanych podmiotów; wykorzystanie ekosystemów zdolności opartych na siatkach społecznych, biznesowych i prywatnych w celu stworzenia nowych możliwości tworzenia wartości; indywidualne doświadczenia jako podstawę wspólnych działań; zaangażowanie różnych interesariuszy przez przedsiębiorstwo jako aktywnych współtwórców wartości [Ramaswamy, Chopra, 2014].

Koncepcja współtworzenia jest złożona, co powoduje, że może być różnie rozumiana i interpretowana. Stwarza to możliwości szerokiej eksploracji empirycznej, uwzględniającej m.in. wyjaśnienie istoty współtworzenia, rodzajów i celów interakcji z perspektywy zaangażowanych podmiotów (aktorów), określenie rodzajów zaangażowanych interesariuszy i źródeł pochodzenia zasobów, rozpoznanie zachowania tych podmiotów w analizowanym procesie, określenie intensywności i czasu współtworzenia – poziomu zaangażowania uczestników procesu, identyfikację osiąganych korzyści (zachęt) i ponoszonych kosztów, umiejscowienie interakcji w łańcuchu działań organizacji, określenie sposobów oceny realizacji celów, zarządzanie ryzykiem związanym ze współtworzeniem.

Bibliografia

1. Bartkowiak P. [2014], *Koncepcja współkreowania wartości dla klienta na przykładzie modelu DART*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 136.
2. Bartkowiak P. [2016], *Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 444.
3. Bartkowiak P. [2018], *Identyfikacja obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta w kontekście relacji B2C z perspektywy klienta*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 161.
4. Callon M. [2016], *Revisiting Marketization: From Interface-Markets to Market-Agencements*, „Consumption, Markets and Culture”, 19(1).
5. Cochoy F. [2014], *A Theory of ‘Agencing’: On Michel Callon’s Contribution to Organizational Knowledge and Practice*, w: *Oxford Handbook of Sociology, Social Theory and Organization Studies: Contemporary Currents*, red. P.S. Adler, P. du Gay, G. Morgan, M. Reed, Oxford University Press, Oxford.
6. Dahlsten F. [2003], *Avoiding the Customer Satisfaction Rut*, „Sloan Management Review”, 44(4).
7. Doligalski T. [2013], *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
8. Edvardsson B., Enquist B. [2011], *The Service Excellence and Innovation Model: Lessons from IKEA and other Service Frontiers*, „Total Quality Management”, 22(5).
9. Edvardsson B., Ng G., Zhi Min C., Firth R., Yi D. [2011], *Does Service Dominant Design Result in a Better Service System?*, „Journal of Service Management”, 22(4).

10. Edvardsson B., Skålén P., Tronvoll B. [2015], *Service Systems as a Foundation for Resource Integration and Value Co-Creation*, w: *Special Issue – Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing*, [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2012\)0000009008](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2012)0000009008), 12.03.
11. Grönroos C., Gummerus J. [2014], *The Service Revolution and its Marketing Implications: Service Logic vs Service-Dominant Logic*, „*Managing Service Quality*”, 24(3).
12. Matthing J., Sandén B., Edvardsson B. [2004], *New Service Development: Learning from and with Customers*, „*International Journal of Service Industry Management*”, 15(5).
13. Mele C., Russo-Spena T., Colurcio M. [2010], *Co-creating Value Innovation through Resource Integration*, „*International Journal of Quality and Service Science*”, 2(1).
14. Prahalad C.K., Ramaswamy V. [2004a], *Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*, „*Journal of Interactive Marketing*”, 18(3).
15. Prahalad C.K., Ramaswamy V. [2004b], *Co-creating Unique Value Withe Customers*, „*Strategy & Leadership*”, 32(3).
16. Prahalad, C.K., Ramaswamy V. [2004c], *The Future of Competition. Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press Books, Boston.
17. Ramaswamy V. [2008], *Co-creating Value through Customers' Experiences: The Nike Case*, „*Strategy & Leadership*”, 36(5).
18. Ramaswamy V. [2009], *Leading the Transformation to Co-creation of Value*, „*Strategy & Leadership*”, 37(2).
19. Ramaswamy V. [2010], *Competing through Co-creation: Innovation at two Companies*, „*Strategy & Leadership*”, 38(2).
20. Ramaswamy V. [2011], *It's about Human Experiences... and Beyond, to Co-creation*, „*Industrial Marketing Management*”, 40.
21. Ramaswamy V., Chopra N. [2014], *Building a Culture of Co-creation at Mahindra*, „*Strategy & Leadership*”, 42(2).
22. Ramaswamy V., Gouillart F. [2010], *Building the Co-creative Enterprise*, „*Harward Business Review*”, 88(10).
23. Ramaswamy V., Ozcan K. [2013], *Strategy and Co-creation Thinking*, „*Strategy & Leadership*”, 41(6).
24. Ramaswamy V., Ozcan K. [2018], *What is Co-creation? An Interactional Creation Framework and its Implications for Value Creation*, „*Journal of Business Research*”, 84.
25. Rogoziński K. [2012], *Zarządzanie wartością z klientem*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
26. Roser T., DeFillippi R., Samson A. [2013], *Managing Your Co-creation Mix: Co-creation Ventures in Distinctive Contexts*, „*European Business Review*”, 25(1).
27. Saarijärvi H., Kannan P.K., Kuusela H. [2013,] *Value Co-creation: Theoretical Approaches and Practical Implications*, „*European Business Review*”, 25(1).
28. Slater S.F. [2001], *Market Orientation at the Beginning of a New Millennium*, „*Managing Service Quality*”, 11(4).
29. Storbacka K., Frow P., Nenonen S., Payne A. [2015], *Designing Business Models for Value Co-Creation*, w: *Special Issue – Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing*, [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2012\)0000009007](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2012)0000009007), 12.03.

30. Szacki J. [2002], *Historia myśli socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
31. Vargo S.L., Lusch R.F. [2002], *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing”, 68(1).
32. Vargo S.L., Lusch R.F. [2004], *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing”, 68(1).
33. Vargo S.L., Lusch R.F. [2008], *Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 36.
34. Vargo S.L., Lusch R.F. [2016], *Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 44.

Evolution of Value Co-creation Concept

Summary

The goal of the paper is to outline the substance and evolution of customer value co-creation concept. Its first part discusses the idea of customer value co-creation and its substance. The second part presents the evolution of the concept of the co-creation of value and selected perspectives in which it can be viewed. The paper ends with conclusions that open new avenues for further studies, such as, e.g., the explanation of the substance of value co-creation and principles governing relations between the parties involved.

Keywords: customer, stakeholder, enterprise, value co-creation, customer value
