

Paweł Bartkowiak  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## Znaczenie składowych procesu współkreowania wartości dla klienta w perspektywie wyborów strategicznych

### Streszczenie

Podstawowym celem opracowania jest ocena znaczenia składowych wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta. W pierwszej części opracowania dokonano charakterystyki koncepcji współkreowania wartości dla klienta. Zaprezentowano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych z przedstawicielami najwyższego szczebla kierownictwa średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce oraz z klientami na wybranych rynkach: odzieży i obuwia, dóbr trwałego użytku, usług fitness oraz usług mobilnych. Prezentacja wyników dotyczy znaczenia składowych w obszarach: 1) zasobów angażowanych przez klienta w proces współkreowania wartości, 2) kanałów komunikacji utylitarnych w procesie współkreowania oraz 3) potencjalnego ryzyka związanego z uczestnikami tego procesu.

**Słowa kluczowe:** klient, przedsiębiorstwo, wartość dla klienta, współkreowanie wartości dla klienta.

**Kody JEL:** M00, M20, M30

### Istota koncepcji współkreowania wartości dla klienta

Podstawowym celem procesu współkreowania wartości dla klienta jest tworzenie oraz systematyczne nadzorowanie tej wartości wspólnie przez przedsiębiorstwo i wybrane grupy jego interesariuszy (Rampen 2009). Wymaga to integracji zasobów kontrolowanych przez tych interesariuszy z zasobami przedsiębiorstwa, co pozwala na kreowanie unikatowej wartości, identyfikację nowych szans rynkowych oraz dynamiczne dopasowywanie oferty przedsiębiorstwa do zmieniających się wymagań klienta (Tapscott, Williams 2006).

Użyteczność procesu podejmowania decyzji, rozumianego jako proces zbierania (wymiany) informacji, ich analizy i określania wariantów rozwiązań, wiąże się z możliwością przybliżania tego, co może się wydarzyć w przyszłości i co pozwala rozpatrywać różne zachowania przedsiębiorstwa w potencjalnym układzie sił wewnętrznych i zewnętrznych (Urbanowska-Sojkin 2011). Dodatkowo dynamiczny charakter zmian (społecznych, gospodarczych, politycznych, prawnych i technologicznych) powoduje, że przedsiębiorstwo w coraz większym zakresie podlega determinacji, zwłaszcza w sytuacji powiązania z innymi w różnych sieciach i organizacjach pozostających pod wpływem różnych grup interesów (Urbanowska-Sojkin 2013).

Dla organizacji proces współkreowania wartości dla klienta staje się więc źródłem potencjalnych szans – pod warunkiem budowy systemu zarządzania tym procesem. Sprowadza

się to do kreowania sieci wzajemnych powiązań z różnymi grupami interesariuszy, których zaangażowanie zmienia się wraz z umiejscowieniem procesu współkreowania w łańcuchu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie (Bechmann, Lomborg 2013). Proces współkreowania wartości dla klienta wiąże się więc z koniecznością rozwiązywania wielu problemów decyzyjnych, występujących przede wszystkim po stronie przedsiębiorstwa, jako organizacji nadzorującej i monitorującej ten proces. Wśród podstawowych problemów decyzyjnych wskazać należy przede wszystkim na konieczność określenia: typu współkreowania (rodzaju podmiotów włączonych w proces współkreowania wartości) (Czakon 2007), celu współkreowania (określenia problemów do rozwiązania), źródeł pochodzenia zasobów (wiedzy, doświadczenia, kreatywności i innowacyjności), umiejscowienia działań współkreowania w łańcuchu tworzenia wartości, intensywności współkreowania (określenia niezbędnego poziomu zaangażowania uczestników tego procesu), czasu współkreowania (określenie okresu interakcji między przedsiębiorstwem a klientami lub kooperantami) oraz zachęt współkreowania (identyfikacja źródeł motywacji różnych grup interesariuszy) (Roser, DeFillippi, Samson 2013).

To wszystko jest możliwe dzięki dynamicznemu rozwojowi różnych form komunikacji, który zrewolucjonizował sposób wymiany informacji, zarówno między osobami indywidualnymi, jak i organizacjami. Pozwala to na nieskrępowane interakcje, tworzenie wspólnot społecznych oraz sieci powiązań w skali globalnej, co stanowi źródło tworzenia nowych metod gromadzenia, monitorowania, analizy i wizualizacji tych informacji (Ketonen-Oksi, Jussila, Kärkkäinen 2016). Powoduje to, że tradycyjne granice występujące pomiędzy konsumentami a producentami wyraźnie się zacierają (Bechmann, Lomborg 2013), a ich role oraz dotychczasowe wpływy w nowo tworzonych sieciach powiązań ulegają dynamicznym zmianom (Frow i in. 2015; Palo, Tähtinen 2013).

## Znaczenie składowych współkreowania wartości dla klienta w świetle badań empirycznych

Podstawowym celem opracowania jest określenie znaczenia składowych procesu współkreowania wartości dla klienta w wybranych jego obszarach. Ocena dokonana została na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych – pierwszych w 2014 roku<sup>1</sup> w grupach klientów na wybranych rynkach (odzieży i obuwia, dóbr trwałego użytku, usług fitness i usług mobilnych) oraz drugich w 2015 roku<sup>2</sup> z przedstawicielami najwyższego szczebla kierownictwa średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce (zatrudniających powyżej 49 osób). W procesie badawczym skoncentrowano się na zasobach klienta, kanałach ko-

<sup>1</sup> Zakresy badań empirycznych: 1) podmiotowy – konsumenci na rynkach: odzieży i obuwia (OiO), dóbr trwałego użytku (DTU), usług fitness (UFS) oraz usług mobilnych (UMB), 2) przedmiotowy – wybrane obszary procesu współkreowania wartości dla klienta, 3) przestrzenny – powiat poznański i miasto Poznań, 4) czasowy – pierwsza połowa 2014 roku. Wielkość próby badawczej N=988. Dobór próby – kwotowy (kryteria doboru: płeć, wiek i m-ce zamieszkania).

<sup>2</sup> Zakresy badań empirycznych: 1) podmiotowy – przedstawiciele najwyższego szczebla kierownictwa średnich i dużych przedsiębiorstw – zatrudnienie pow. 49 osób, 2) przedmiotowy – uwarunkowania wyborów strategicznych, 3) przestrzenny – Polska, 4) czasowy – druga połowa 2015 roku.

munikacji oraz potencjalnym ryzyku związanym z procesem współkreowania wartości dla klienta – do identyfikacji zmiennych stanowiących podstawę oceny posłużono się metodą grup fokusowych oraz metodą ekspertów (Bartkowiak 2015a; 2015b; 2016). Pomiar dokonany został przy wykorzystaniu skali Likerta<sup>3</sup>.

Do wyodrębnienia składowych stanowiących w wybranych obszarach procesu współkreowania wartości dla klienta posłużono się metodą eksploracyjnej analizy czynnikowej – pozwoliło to na identyfikację składowych, charakteryzujących się odmienną merytorycznie interpretacją, przy czym zachowujących znaczną część informacji zawartych w pierwotnych zmiennych. W procesie budowy składowych posłużono się metodą eksploracyjnej analizy czynnikowej (Walesiak 1996; Bartkowiak 2017).

Pozwoliło to na wyodrębnienie trzech zbiorów składowych, charakteryzujących proces współkreowania wartości dla klienta, w obszarach: zasobów klienta, kanałów komunikacji oraz potencjalnego ryzyka związanego z tym procesem. W procesie budowy składowych posłużono się metodą uśrednionych indeksów, a sposób doboru zmiennych obserwowalnych w ich zakresach zweryfikowany został przy pomocy wskaźnika *Alfa-Cronbacha* (Wieczorkowska, Wierziński 2011).

W obszarze zasobów klienta ocenie poddano dwadzieścia dwie zmienne pierwotne w badaniu konsumentów oraz dziesięć zmiennych w badaniu przedstawicieli przedsiębiorstw. Pozwoliło to na identyfikację składowych (zbiorów zasobów klienta), do których zaliczają się przede wszystkim zasoby: 1) rynkowe, 2) informacyjne, 3) społeczne oraz 4) osobiste. Oceny ich znaczenia zaprezentowano na rysunku 1.

Wyniki zaprezentowane na rysunku 1 pozwalają na porównanie znaczenia wyodrębnionych składowych. Zwrócić należy uwagę, że na każdym z badanych rynków najwyższe oceny, oznaczające zgodę na angażowania zasobów w proces współkreowania wartości, przypisane zostały zasobom informacyjnym (rynek: OiO:  $\bar{x} = 3,26$ ; DTU:  $\bar{x} = 3,17$ ; UMB:  $\bar{x} = 3,13$ ) oraz zasobom społecznym (OiO:  $\bar{x} = 3,21$ ; DTU:  $\bar{x} = 3,11$ ; UMB:  $\bar{x} = 3,10$ ). W przypadku rynku usług fitness wyodrębniona została składowa obejmująca łącznie zasoby informacyjne i społeczne, której znaczenie ocenione zostało najwyższe na tym rynku (UFS:  $\bar{x} = 3,08$ ). W dalszej kolejności respondenci wskazali na chęć angażowania zasobów rynkowych (OiO:  $\bar{x} = 2,90$ ; DTU:  $\bar{x} = 2,77$ ; UFS:  $\bar{x} = 2,76$ ; UMB:  $\bar{x} = 2,80$ ) oraz zasobów osobistych (OiO:  $\bar{x} = 2,52$ ; DTU:  $\bar{x} = 2,40$ ; UFS:  $\bar{x} = 2,49$ ; UMB:  $\bar{x} = 2,44$ ).

Z kolei z perspektywy badanych przedsiębiorstw jako najbardziej przydatne w procesie współkreowania wartości ocenione zostały zasoby rynkowe ( $\bar{x} = 3,44$ ) oraz informacyjne ( $\bar{x} = 3,43$ ). W dalszej kolejności reprezentanci przedsiębiorstw wskazali na zasoby społeczne i osobiste ( $\bar{x} = 3,01$ ).

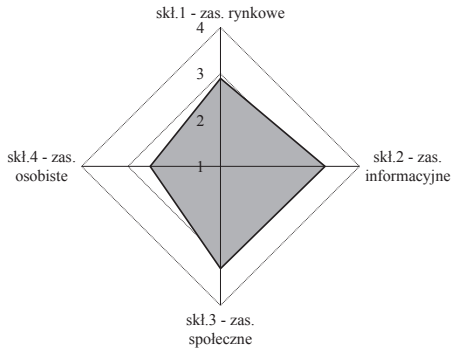
<sup>3</sup> Oceny na skali Likerta w badaniu konsumentów: a) w zakresach skłonności za angażowania zasobów oraz oceny kanałów komunikacji – od 1) zdecydowanie nie do 4) zdecydowanie tak, b) w zakresie potencjalnego ryzyka procesu współkreowania wartości dla klienta – od 1) zdecydowanie zagrożenie do 4) zdecydowanie szansa. Oceny na skali Likerta w badaniu przedstawicieli przedsiębiorstw: a) w zakresach przydatności zasobów klienta i sposobów komunikacji z klientem – od 1) zdecydowanie nieprzydatne do 4) zdecydowanie przydatne, b) w zakresie potencjalnego ryzyka procesu współkreowania wartości dla klienta – od 1) zdecydowanie zagrożenie do 4) zdecydowanie szansa.

## Rysunek 1

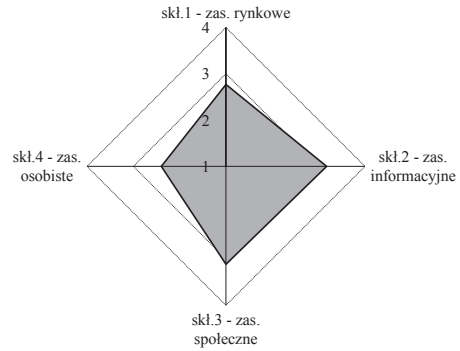
## Znaczenie składowych zasobów klienta w procesie współkreowania wartości

## KLIENCI

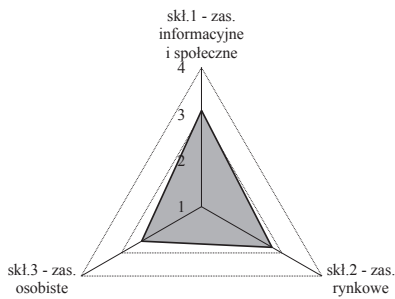
## rynek odzieży i obuwia (OiO)



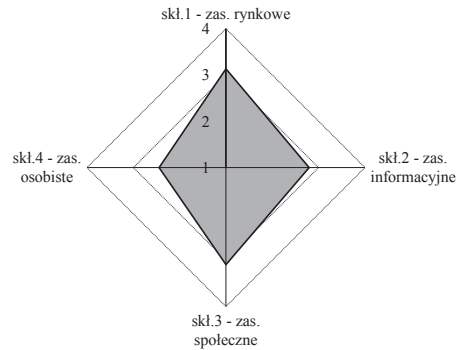
## rynek dóbr trwałego użytku (DTU)



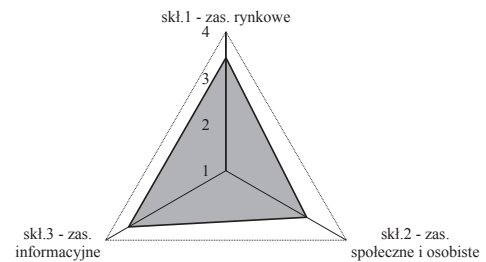
## rynek odzieży i obuwia (OiO)



## rynek dóbr trwałego użytku (DTU)



## PRZEDSIĘBIORSTWA



Źródło: opracowanie własne.

W zakresie zasobów informacyjnych, deklarowanych jako najchętniej angażowane w proces współkreowania wartości dla klienta, zwrócić należy uwagę przede wszystkim na: aktywne i pasywne uczestnictwo klientów w komunikacji z przedsiębiorstwem (m.in. wyrażanie opinii, udział w badaniach), referencje i rekomendacje ze strony klientów (przejaw lojalności, przychylności i zaufania), dzielenie się wiedzą i umiejętnościami, doświadczeniami i wrażeniami z użytkowania produktu (ocenami lub uwagami), spostrzeżeniami (sugestiami) dotyczącymi oferty przedsiębiorstwa oraz udział w testach nowych produktów lub rozwiązań technologicznych (ocena nowych propozycji przedsiębiorstwa).

W obszarze zasobów społecznych na uwagę zasługują: informacje o hobby klienta (pasjach lub inspiracjach), preferencjach (motywacjach lub upodobaniach), postrzeganiu rynku (potrzebach klienta) oraz stylu życia (zwyczajach konsumenckich).

Na obszar zasobów rynkowych składają się przede wszystkim: zaangażowanie klienta (współpraca) w projektach przedsiębiorstwa, propozycje nowych produktów (modernizacje istniejących), propozycje oferty uzupełniającej i *designu* produktów oraz propozycje form lub sposobów promocji i obsługi klienta.

W zbiorze zasobów osobistych, które badani klienci zadeklarowali, że są najmniej skłonni do angażowania w proces współkreowania wartości dla klienta, wskazać należy m.in. na: podanie danych personalnych, deklaracje zaangażowania finansowego, działania promocyjne m.in. w formie *fanpage'a*, bloga lub autorskiej strony www oraz przekazywanie informacji dotyczących możliwości finansowych (funduszu klienta).

Następnie zidentyfikowano składowe w obszarze kanałów komunikacji procesu współkreowania wartości dla klienta – oceniono dwadzieścia dwie zmienne w badaniu konsumentów oraz trzynaście zmiennych w badaniu reprezentantów przedsiębiorstw. Pozwoliło to na określenie składowych (rodzajów kanałów komunikacji), do których zaliczyć należy przede wszystkim kanały: 1) internetowe, 2) pośrednie, 3) posprzedażowe oraz 4) bezpośrednie. Ocenę ich znaczenia zaprezentowano na rysunku 2.

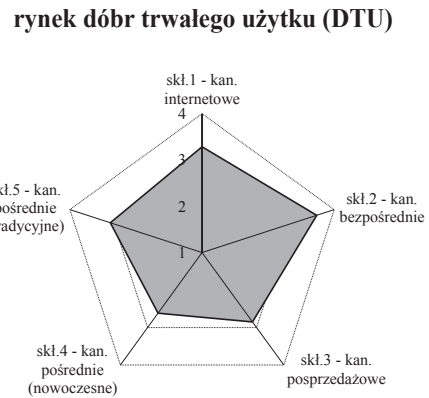
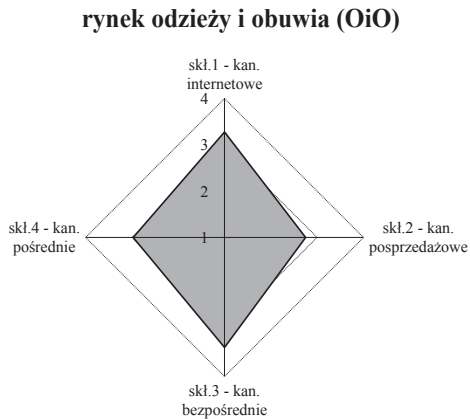
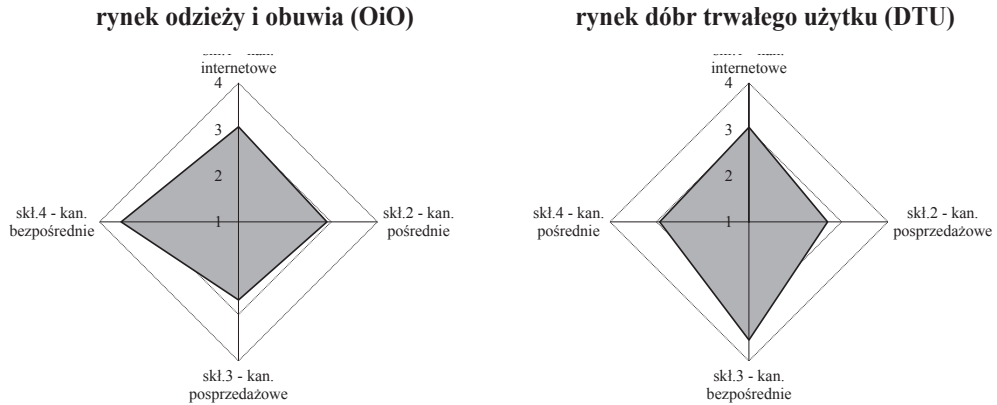
Wyniki zaprezentowane na rysunku 2 pozwalają na ocenę znaczenia zidentyfikowanych składowych w zakresie kanałów komunikacji w procesie współkreowania wartości dla klienta. Uzyskane oceny pozwalają na hierarchizację tych kanałów z perspektywy ich użyteczności dla badanych grup respondentów. W przypadku klientów najwyższe wartości średnie przypisane zostały kanałom bezpośrednim (OiO:  $\bar{x} = 3,54$ ; DTU:  $\bar{x} = 3,55$ ; UFS:  $\bar{x} = 3,38$ ; UMB:  $\bar{x} = 3,60$ ). W dalszej kolejności wskazane zostały kanały internetowe (OiO:  $\bar{x} = 3,05$ ; DTU:  $\bar{x} = 3,04$ ; UFS:  $\bar{x} = 3,28$ ; UMB:  $\bar{x} = 3,28$ ) oraz pośrednie (OiO:  $\bar{x} = 2,91$ ; DTU:  $\bar{x} = 2,93$ ; UFS:  $\bar{x} = 2,97$ ). W przypadku rynku usług mobilnych (UMB) wyodrębnione zostały dwa zbiory kanałów pośrednich: tradycyjne ( $\bar{x} = 3,08$ ) oraz nowoczesne ( $\bar{x} = 2,62$ ). Jako najmniej istotne ocenione zostały kanały posprzedażowe (OiO:  $\bar{x} = 2,69$ ; DTU:  $\bar{x} = 2,70$ ; UFS:  $\bar{x} = 2,75$ ; UMB:  $\bar{x} = 2,85$ ).

Z perspektywy badanych przedsiębiorstw do najbardziej przydatnych kanałów w procesie współkreowania wartości dla klienta zaliczone zostały kanały bezpośrednie i pośrednie ( $\bar{x} = 3,13$ ). Na drugim miejscu przedstawiciele przedsiębiorstw wskazali na kanały

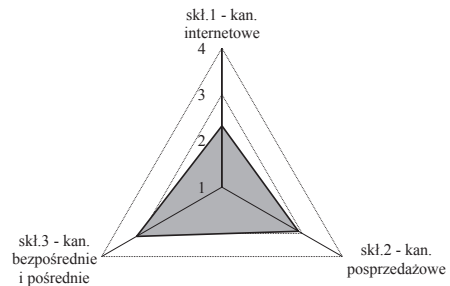
## Rysunek 2

## Znaczenie składowych w zakresie kanałów komunikacji w procesie współkreowania wartości dla klienta

## KLIENCI



## PRZEDSIĘBIORSTWA



Źródło: jak w rysunku 1.

posprzedawowe ( $\bar{x} = 2,91$ ), natomiast jako najmniej przydatne uznali kanały internetowe ( $\bar{x} = 2,32$ ).

Na zakres kanałów bezpośrednich składają się przede wszystkim: kontakt osobisty (ze sprzedawcą, menadżerem lub pracownikiem), punkt obsługi klienta, punkt reklamacji (serwis) oraz kontakt telefoniczny (np. infolinia lub *call center*).

Do zbioru kanałów internetowych zaliczyć należy głównie: dedykowaną platformę komunikacji przygotowaną przez producenta (np. aplikacja internetowa lub mobilna), stronę www producenta (np. formularz kontaktowy), konto (profil) klienta, pocztę elektroniczną (e-mail), ankietę lub sondaż internetowy, czat lub komunikator internetowy, kanał korporacyjny (np. w serwisie *youtube*), forum internetowe – zarówno ogólnodostępne (konsumencie lub w formie bloga), jak i zarządzane przez producenta oraz media społecznościowe (portal społecznościowy – np. *fanpage*, *Facebook*, *Twitter* lub *Instagram*).

Kategoria pośrednich kanałów komunikacyjnych obejmuje zwłaszcza: wiadomości SMS, targi, wystawy, pokazy lub konkursy, spotkania w formie „drzwi otwartych” oraz internetowy konfigurator ofert.

Do zbioru kanałów posprzedawowych zaliczają się przede wszystkim: ankieta (sondaż) w punkcie sprzedaży, księga gości (np. książka lub m-ce skarg, wniosków i sugestii), kontakt pisemny (np. poczta tradycyjna) oraz rozmowa video (np. *videoblog*, *skype*).

Ostatnim krokiem postępowania badawczego była ocena potencjalnego ryzyka procesu współkreowania wartości dla klienta – ocenie poddano dwadzieścia pięć zmiennych w badaniu konsumentów oraz dwanaście zmiennych w badaniu przedstawicieli przedsiębiorstw. Pozwoliło to na określenie podstawowych obszarów ryzyka, do którego zaliczyć należy przede wszystkim ryzyko związane z: 1) akceptacją i rozwojem projektu, 2) sukcesem rynkowym projektu, 3) bezpieczeństwem autora i/lub projektu, 4) zasobami, 5) relacjami między zaangażowanymi podmiotami oraz 6) jakością współpracy. Ocenę wyodrębnionych obszarów ryzyka zaprezentowano na rysunku 3.

Wyniki zaprezentowane na rysunku 3 umożliwiają porównanie znaczenia składowych w zakresie potencjalnego ryzyka (szans i zagrożeń) procesu współkreowania wartości dla klienta – przy uwzględnieniu różnych stron relacji oraz specyfiki wybranych rynków. Wyższe wartości średnie pozwalają na identyfikację potencjalnych szans, natomiast niższe wartości średnie oznaczają nasilanie się potencjalnych zagrożeń.

W przypadku rynku odzieży i obuwia (OiO) do obszarów potencjalnych szans zaliczyć należy ryzyko: akceptacji i rozwoju ( $\bar{x} = 3,57$ ), sukcesu rynkowego ( $\bar{x} = 3,24$ ) oraz relacyjne ( $\bar{x} = 3,19$ ). W zbiorze zagrożeń można natomiast wskazać ryzyko: zasobowe ( $\bar{x} = 2,95$ ), jakości współpracy ( $\bar{x} = 2,81$ ) oraz bezpieczeństwa autora projektu ( $\bar{x} = 2,61$ ).

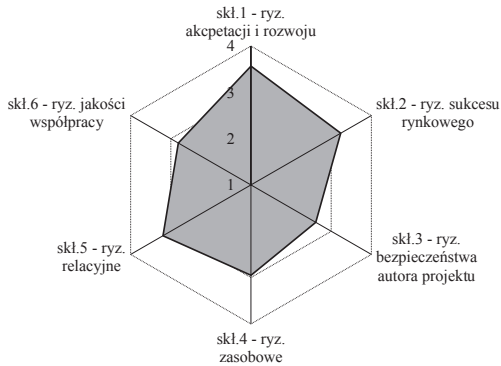
Na rynku dóbr trwałego użytku (DTU) respondenci do szans zaliczyli ryzyko: akceptacji i rozwoju ( $\bar{x} = 3,53$ ), relacyjne ( $\bar{x} = 3,16$ ) oraz sukcesu rynkowego i relacyjne ( $\bar{x} = 3,11$ ). Z kolei do zagrożeń zaliczone zostało ryzyko: bezpieczeństwa ekonomicznego ( $\bar{x} = 2,95$ ) oraz jakości współpracy i bezpieczeństwa projektu ( $\bar{x} = 2,60$ ).

## Rysunek 3

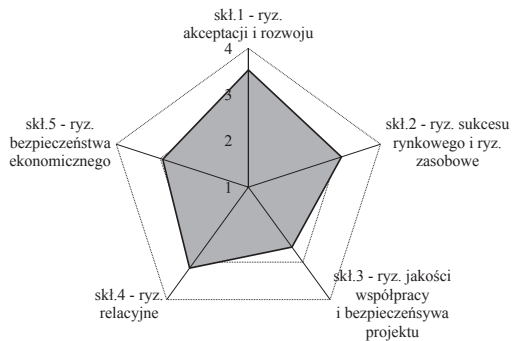
## Znaczenie składowych w zakresie potencjalnego ryzyka procesu współkreowania wartości dla klienta

## KLIENCI

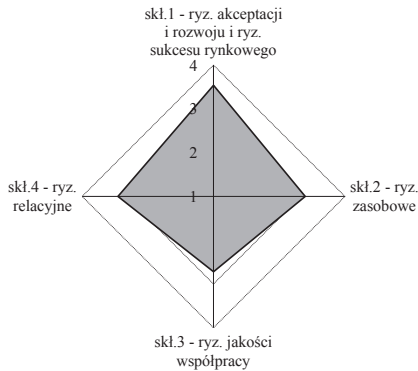
## rynek odzieży i obuwia (OiO)



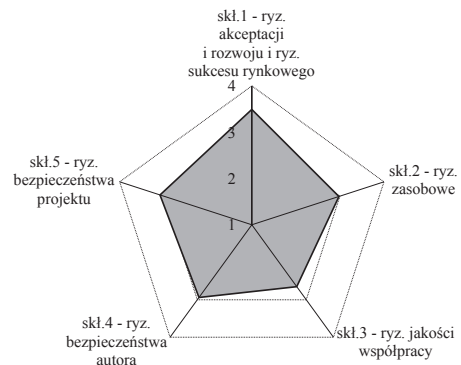
## rynek dóbr trwałego użytku (DTU)



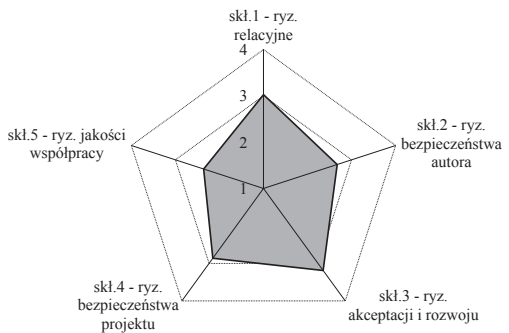
## rynek odzieży i obuwia (OiO)



## rynek dóbr trwałego użytku (DTU)



## PRZEDSIĘBIORSTWA



Źródło: jak w rysunku 1.



Współkreowanie wartości dla klienta na rynku usług fitness wiąże się przede wszystkim z szansami, do których zaliczone zostało ryzyko: akceptacji i sukcesu rynkowego ( $\bar{x} = 3,54$ ), relacyjne ( $\bar{x} = 3,18$ ) oraz zasobowe ( $\bar{x} = 3,09$ ). Wśród zagrożeń wskazać należy na ryzyko jakości współpracy ( $\bar{x} = 2,72$ ).

Z kolei na rynku usług mobilnych do szans procesu współkreowania wartości zaliczyć należy ryzyko: akceptacji i rozwoju, sukcesu rynkowego ( $\bar{x} = 3,49$ ) oraz bezpieczeństwa projektu ( $\bar{x} = 3,08$ ). Wśród zagrożeń wskazać należy na ryzyko: zasobowe ( $\bar{x} = 2,98$ ), bezpieczeństwa autora ( $\bar{x} = 2,94$ ) oraz jakości współpracy ( $\bar{x} = 2,65$ ).

W przypadku badanych przedsiębiorstw do obszaru szans zakwalifikować należy ryzyko: akceptacji i rozwoju ( $\bar{x} = 3,19$ ) oraz relacyjne ( $\bar{x} = 3,03$ ). Z kolei wśród zagrożeń zwrócić należy szczególną uwagę na ryzyko: bezpieczeństwa projektu ( $\bar{x} = 2,86$ ), bezpieczeństwa autora projektu ( $\bar{x} = 2,67$ ) oraz jakości współpracy ( $\bar{x} = 2,36$ ).

## Podsumowanie

Głównym celem opracowania była ocena znaczenia podstawowych składowych procesu współkreowania wartości dla klienta w wybranych jego obszarach. Po zastosowaniu metody eksploracyjnej analizy czynnikowej wyodrębnione zostały składowe w zakresach: zasobów klienta wykorzystywanych w procesie współkreowania wartości, kanałów komunikacji między przedsiębiorstwami a klientami w tym procesie oraz potencjalnego ryzyka z nim związanego.

W przypadku zasobów angażowanych przez klienta w proces współkreowania wartości zwrócić należy uwagę na porównanie ich znaczenia w badanych grupach respondentów – z perspektywy klienta ocena oznacza skłonność do angażowania zasobów, natomiast z perspektywy przedsiębiorstwa ich przydatność w badanym procesie. Generalnie wyższe oceny w przypadku przedsiębiorstw wskazują z jednej strony na motywację do nawiązania współpracy z klientami, natomiast z drugiej na odpowiedzialność za proces współkreowania wartości, który leży głównie po stronie przedsiębiorstw. Dodatkowo zwrócić należy uwagę na hierarchię (oceny średnie) w zakresie wyodrębnionych składowych – dla przedsiębiorstw najcenniejsze w procesie współkreowania wartości okazały się zasoby rynkowe i informacyjne, natomiast w przypadku klientów występuje chęć dzielenia się przede wszystkim zasobami informacyjnymi – poziom angażowania zasobów rynkowych jest zdecydowanie niższy.

W zakresie kanałów komunikacji zaobserwować można różnice w ocenie ich przydatności w procesie współkreowania wartości dla klienta. Największa rozbieżność występuje w przypadku kanałów internetowych, które okazują się najmniej użyteczne z perspektywy badanych przedsiębiorstw w porównaniu do konsumentów, dla których są drugie w hierarchii, bezpośrednio po kanałach bezpośrednich. Relatywnie niska ocena kanałów internetowych wskazuje na konieczności budowania, wzmocnienia i rozwoju kompetencji w tym zakresie przez badane przedsiębiorstwa. W przypadku kanałów bezpośrednich występuje zgodność w zakresie oceny ich znaczenia – zostały ocenione najwyżej przez wszystkie gru-

py badanych respondentów. Stanowić to może punkt wyjścia w budowaniu wzajemnych relacji w procesie współkreowania wartości dla klienta.

W porównaniu oceny ryzyka procesu współkreowania wartości dla klienta na szczególną uwagę zasługuje ryzyko akceptacji i rozwoju, które przez wszystkie badane grupy respondentów (strony relacji w procesie współkreowania) ocenione zostało jako szansa. Podobnie ocena ryzyka relacyjnego jako potencjalnej szansy dla wszystkich grup badanych respondentów wskazywać może na pozytywny bilans korzyści i strat – co stanowić może ważny czynnik motywacyjny do partycypacji w badanym procesie.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych wskazują na złożoność decyzji menedżerskich związanych z procesem współkreowania wartości dla klienta. Wynika to przede wszystkim z wielowymiarowości charakteryzowanego procesu oraz dynamiki zmian związanych zarówno z oczekiwaniami zaangażowanych grup interesariuszy, sprowadzającymi się często do analizy korzyści i kosztów, jak i ze sposobami wzajemnych interakcji.

## Bibliografia

- Bartkowiak P. (2015a), *Proces współkreowania wartości dla klienta w perspektywie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, nr 9.
- Bartkowiak P. (2015b), *Uwarunkowania współpracy z klientem na wybranych rynkach*, „Marketing i Rynek”, nr 5.
- Bartkowiak P. (2016), *Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 444.
- Bartkowiak P. (2017), *Identyfikacja składowych procesu współkreowania wartości dla klienta*, art. zgłoszony na konferencję pt. *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informacyjnym. Zarządzanie projektami i procesami*, Katedra Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Bechmann A., Lomborg S. (2013), *Mapping actor roles in social media: Different perspectives on value creation in theories of user participation*, „New Media & Society”, Vol. 15, No. 5.
- Czakov W. (2007), *Wykorzystanie sieci międzyorganizacyjnych w tworzeniu wartości dla klienta na rynku B2B*, (w:) Mitreğa M. (red.), *Marketing relacji na rynku Business to Business – wybrane zagadnienia*, AE, Katowice.
- Frow P., Nenonen S., Payne A., Storbacka K. (2015), *Managing co-creation design: a strategic approach to innovation*, „British Journal of Management”, Vol. 26, No. 3.
- Ketonen-Oksi S., Jussila J.J., Kärkkäinen H. (2016), *Social media based value creation and business models*, „Industrial Management & Data Systems”, Vol. 116.
- Palo T., Tähtinen J. (2013), *Networked business model development for emerging technology-based services*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 42, No. 5.
- Rampen W. (2017), *My personal definition of business with customer value co-creation*, <http://www.customerthink.com> [dostęp: 15.03.2017].
- Roser T., DeFillippi R., Samson A. (2013), *Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts*, „European Business Review”, Vol. 25, No. 1.

- Tapscott D., Williams A.D. (2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York, NY.
- Urbanowska-Sojkin E. (2011), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E. (2013), *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Walesiak M. (1996), *Metody analizy danych marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wieczorkowska G., Wierzbński J. (2011), *Statystyka od teorii do praktyki*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.

## Importance of the Components of the Process of Co-Creating Values for the Customer in the Perspective of Strategical Choices

### Summary

The aim of the article is to evaluate the components of the selected areas of value-co-creation process. In the first part of the article, the value-co-creation concept is presented. In the second part of the article, the results of empirical research conducted amongst top level managers of medium and large Polish companies and customers in the following markets: clothes and shoes, durable goods, fitness services, and mobile services are presented. The results presentation contains evaluation of the following research areas: 1) resources involved in the co-creation process, 2) communication channels used in this process, and 3) the potential risk related to the co-creation process participants.

**Key words:** client, company, value for the customer, value co-creation.

**JEL codes:** M00, M20, M30

## Значение составных частей процессов совместного создания ценностей для клиента в перспективе стратегических выборов

### Резюме

Основная цель разработки – оценить значение составных частей избранных сфер процесса совместного создания ценностей для клиента. В первой части разработки дана характеристика концепции совместного создания ценностей для клиента. Представили результаты эмпирических исследований, проведенных с представителями верховных органов управления средних и крупных предприятий в Польше, а также с клиентами на избранных рынках: одежды и обуви, товаров длительного пользования, фитнес-услуг и мобильных услуг. Презентация результатов касается значения составных частей в сферах: 1) ресурсов, вовлекаемых клиентом в процесс совместного создания ценностей, 2) каналов утилитарной коммуникации в процессе совместного

создания ценностей, а также 3) потенциального риска, связанного с участниками этого процесса.

**Ключевые слова:** клиент, предприятие, ценность для клиента, совместное создание ценностей для клиента.

**Коды JEL:** M00, M20, M30

Artykuł nadesłany do redakcji w marcu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:  
dr Paweł Bartkowiak  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Strategicznego  
al. Niepodległości 10  
61-875 Poznań  
e-mail: [pawel.bartkowiak@ue.poznan.pl](mailto:pawel.bartkowiak@ue.poznan.pl)