

**Paweł Bartkowiak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego  
pawel.bartkowiak@ue.poznan.pl

## **NOWE WYZWANIA W OBSZARZE TWORZENIA WARTOŚCI DLA KLIENTA – PROCES WSPÓŁKREOWANIA WARTOŚCI Z PERSPEKTYWY KLIENTA**

**Streszczenie:** W pierwszej części artykułu zaprezentowano koncepcję współkreowania wartości dla klienta. W drugiej części zaprezentowano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród konsumentów na wybranych rynkach – odzieży i obuwiu, dóbr trwałego użytku, usług fitness oraz usług mobilnych w powiecie poznańskim. Prezentacja wyników koncentruje się na następujących obszarach badawczych: (1) skłonność klienta do zaangażowania posiadanych zasobów w procesie współkreowania wartości, (2) przydatność kanałów komunikacji klienta z przedsiębiorstwem w przygotowaniu lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa na wybranych rynkach, (3) postrzegane ryzyko (szanse albo zagrożenia) związane z przygotowywaniem lub modyfikacją oferty przedsiębiorstwa na wybranych rynkach oraz (4) ocena determinantów zakupu wpływających na zakup, przygotowywanie lub modyfikację oferty przedsiębiorstwa na wybranych rynkach.

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

**Klasyfikacja JEL:** M30.

## **NEW CHALLENGES IN CREATING VALUE FOR CUSTOMERS – THE VALUE CO-CREATION PROCESS FROM THE CUSTOMER PERSPECTIVE**

**Abstract:** In the first part of the article the concept of value co-creation is presented. The second part of the article contains the results of empirical research conducted in the following markets in the Poznań area: clothes and shoes, durable goods, fitness services,

and mobile services. The presentation of the results focuses on the following research issues: (1) customers' tendency to participate in value co-creation, (2) the usefulness of customers' communication channels in the preparation or modification of a company's offering in various markets, (3) the perceived risks (opportunities or threats) connected with the preparation or modification of a company's offering in various markets and (4) an evaluation of purchase determinants that influence the preparation or modification of a company's offering in various markets.

**Keywords:** customer, company, company's offering, value for the customer, value co-creation.

## Wstęp

Koncepcja współkreowania wartości dla klienta łączy różne obszary nauki, przede wszystkim z zakresu zarządzania i marketingu [Doyle 2005], ale również psychologii – szczególnie techniki kreatywnego rozwiązywania problemów oraz grupowego podejmowania decyzji, jak również z obszaru zarządzania innowacjami oraz metody rozwoju nowego produktu i jego komercjalizacji [Roser i in. 2009].

Wartość dla klienta jest złożoną koncepcją, przede wszystkim ze względu na poziom subiektywności oraz relatywności jej wymiarów – jest postrzegana odmiennie, w zależności od podmiotu dokonującego ewaluacji, przedmiotu, czasu oraz celu oceny [Lund 2010]. Powoduje to, że współkreowanie wartości dla klienta jest dynamicznym i interaktywnym procesem społecznym, występującym między organizacją a jej klientami lub innymi interesariuszami, których partycypacja może być inicjowana przez przedsiębiorstwo w różnych fazach procesu tworzenia wartości dla klienta [Roser, DeFillippi i Samson 2013].

Role klienta oraz przedsiębiorstwa w procesie tworzenia wartości ulegają ciągłym zmianom, zarówno dzięki rozwojowi technologii (zwłaszcza nowych rozwiązań komunikacyjnych), jak i zmianie w podejściu menedżerów, polegającej przede wszystkim na korzystaniu z innowacyjnych sposobów integracji zasobów obu stron interakcji w celu współkreowania wartości dla klienta [Saarijärvi, Kannan i Kuusela 2013]. Tworzy to nowe wyzwania, zarówno w wymiarze wartości dla klienta, jak i kreacji sposobów strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem w tym obszarze.

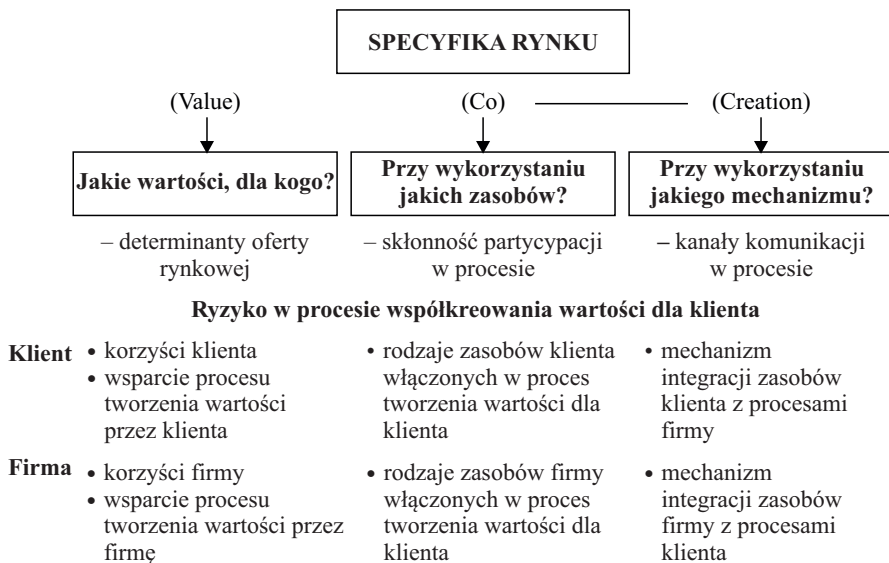
## 1. Istota procesu współkreowania wartości

Tworzenie wartości dla klienta jest, obok przetrwania, przewagi konkurencyjnej oraz uczenia się, jednym z głównych wymiarów definiujących proces rozwojowy każdej organizacji [Czakon 2012; Skowron 2013]. Według Ph. Kotlera każda transakcja rynkowa jest wymianą wartości między klientem i przedsiębiorstwem [Kotler 2005]. W tym kontekście można mówić o dwóch rodzajach wartości: wartości klienta dla firmy oraz wartości firmy dla klienta. Pierwsza stanowi sumę korzyści, które uzyskuje firma ze wszystkich strumieni aktywności, jakie podejmuje i przejawia wobec firmy klient. Druga stanowi obszar korzyści klienta, który zaspokajając swoje potrzeby, osiągając zadowolenie i poczucie przynależności do określonej grupy odbiorców, zdobywa wiedzę i doświadczenie rynkowe ze współpracy z organizacją. Staje się to źródłem obustronnej relacji będącej podstawą modelu biznesu współczesnego przedsiębiorstwa [Skowron, 2013; Doyle 2005].

Współkreowanie wartości dla klienta (ang. *value-co-creation*) jest jedną z form strategii biznesowej przedsiębiorstwa, polegającą na kreowaniu i dynamicznym zarządzaniu wartością dla klienta przez przedsiębiorstwo i jego klientów [Rampen 2009]. Podstawowym źródłem tej strategii jest dynamika otoczenia biznesowego przedsiębiorstwa wymuszająca zmiany m.in. w sposobie tworzenia wartości dla klienta. Źródłem tych zmian jest rezygnacja z jednostronnego zarządzania wartością dla klienta przez przedsiębiorstwo (budowa wartości przez przedsiębiorstwo oraz weryfikacja jej atrakcyjności na rynku) w kierunku procesu współkreowania wartości wspólnie z klientami, którego źródłem są przede wszystkim jego doświadczenia [Prahalad i Ramaswamy 2004; Ramaswamy 2008; Leavy 2013]. Rozpoznane priorytety klienta są podstawą do budowania zasobów i kluczowych kompetencji organizacji [Skowron i Skowron 2012].

Źródłem wieloaspektowości koncepcji współkreowania wartości dla klienta jest przede wszystkim percepcja jej obszarów przez poszczególnych uczestników procesu współkreowania (rysunek 1).

Proces współkreowania wartości dla klienta (rysunek 1) łączy perspektywę klienta z perspektywą przedsiębiorstwa w obszarach: wymiany wartości (determinanty oferty rynkowej przedsiębiorstwa będące przedmiotem procesu współkreowania wartości), zaangażowania zasobów (skłonność podmiotów do partycypacji w procesie współkreowania wartości), metod komunikacji (mechanizm procesu współkreowania wartości), poziomu postrzeganego ryzyka (zagrożenia lub szanse procesu współkreowania wartości) oraz specyfiki rynku.



**Rysunek 1. Składowe procesy współkreowania wartości dla klienta**

Źródło: Na podstawie: [Saarijärvi, Kannan i Kuusela 2013]

Podstawową konsekwencją charakteryzowanego procesu jest to, że klienci przestają być biernymi odbiorcami oferty rynkowej przedsiębiorstwa, a stają się aktywnymi uczestnikami procesów kształtujących strategię biznesową organizacji poprzez udostępnienie zasobów wiedzy, doświadczenia i kreatywności [Tapscott i Williams 2006].

## 2. Proces współkreowania wartości z perspektywy klienta w świetle badań empirycznych

Podstawowym celem opracowania jest identyfikacja oraz określenie ważności czynników determinujących proces współkreowania wartości z perspektywy klienta na wybranych rynkach – odzieży i obuwia, dóbr trwałego użytku, usług fitness oraz usług mobilnych<sup>1</sup>. Źródłem oceny są wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w pierwszej połowie 2014 roku<sup>2</sup>. Identy-

<sup>1</sup> W tekście opracowania występują skróty: OiO – rynek odzieży i obuwia, DTU – rynek dóbr trwałego użytku, UF – rynek usług fitness oraz UM – rynek usług mobilnych.

<sup>2</sup> Zakresy badań empirycznych: (1) podmiotowy – konsumenci na wybranych rynkach (odzieży i obuwia, dóbr trwałego użytku, usług fitness oraz usług mobilnych),

fikacja czynników determinujących podstawowe obszary procesu współkreowania wartości została dokonana przy wykorzystaniu metody grup fokusowych, a ostateczne zbiory determinantów ustalono przy użyciu metody ekspertów. Pozwoliło to na określenie zbiorów czynników w zakresach:

- skłonności klienta do zaangażowania posiadanych zasobów w procesie współkreowania wartości,
- przydatności kanałów komunikacji klienta z przedsiębiorstwem w przygotowaniu lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa na wybranych rynkach,
- postrzeganego ryzyka (szans lub zagrożeń) związanego z przygotowywaniem lub modyfikacją oferty przedsiębiorstwa na wybranych rynkach,
- determinantów zakupu wpływających na zakup, przygotowywanie lub modyfikację oferty przedsiębiorstwa na wybranych rynkach.

Takie podejście pozwala na porównanie charakterystyki wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta z uwzględnieniem specyfiki wyodrębnionych rynków. Może to stanowić podstawę kreowania strategii biznesowej przedsiębiorstwa w omawianym obszarze. Pomiar tych elementów przeprowadzono przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta<sup>3</sup>.

Pierwszym obszarem postępowania badawczego była ocena skłonności zaangażowania zasobów, będących w dyspozycji klienta, w proces współkreowania wartości. Ocenie zostały poddane dwadzieścia dwie zmienne, których znaczenie na wybranych rynkach zaprezentowano na rysunku 2.

Wyniki zaprezentowane na rysunku 2 pozwalają na wskazanie zbioru zasobów klienta najchętniej angażowanych w proces współkreowania wartości. Zaliczają się do nich przede wszystkim: (9) doświadczenia i wrażenia z użytkowania produktu – oceny, uwagi, sugestie  $\left(\bar{x} \in \left\langle 3,25^{(OIO)}; 2,79^{(UF)} \right\rangle\right)$ ;

(2) przedmiotowy – uwarunkowania kształtujące proces współkreowania wartości dla klienta oraz wybory konsumentów na wybranych rynkach, (3) przestrzenny – miasto Poznań oraz powiat poznański, (4) czasowy – pierwsza połowa 2014 roku. Wielkość próby badawczej wyniosła 988 obserwacji. Dobór próby miał charakter kwotowy (uwzględnione cechy: płeć, wiek, miejsce zamieszkania). Analiza uzyskanych wyników została przeprowadzona przy wykorzystaniu programu IBM SPSS Statistics ver. 21.

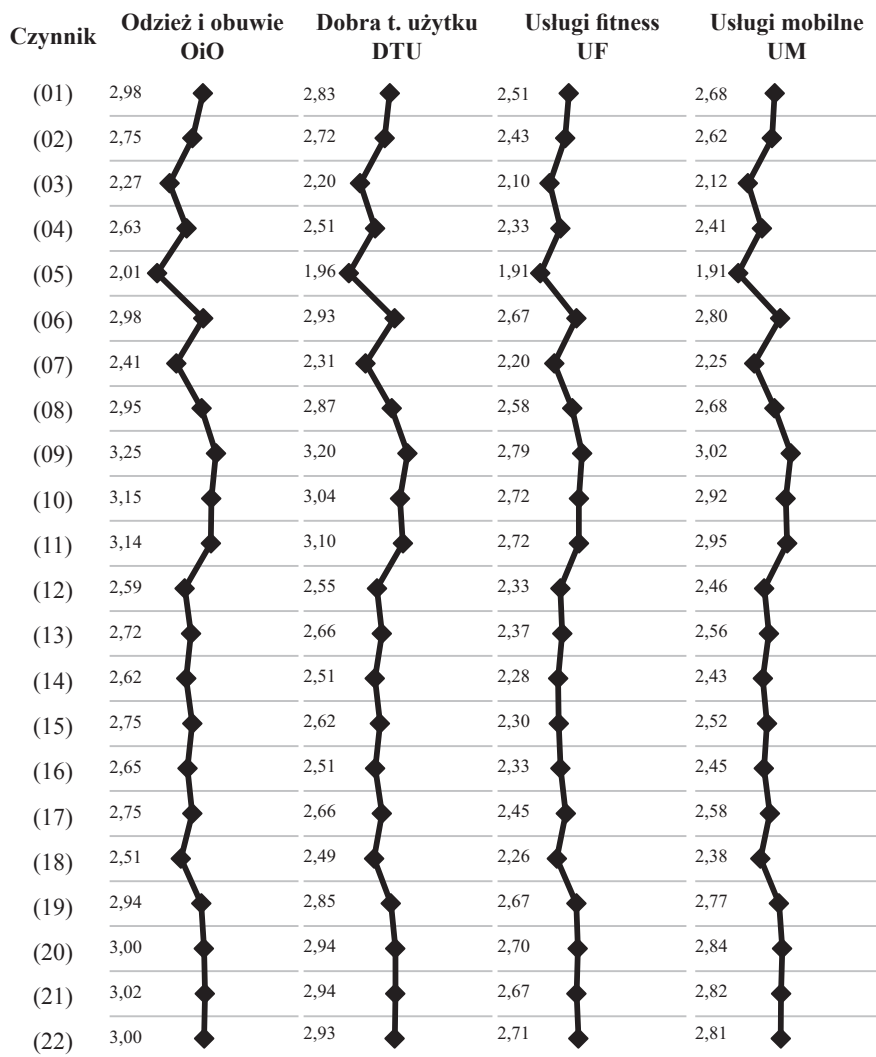
<sup>3</sup> Wartości na skali Likerta w pytaniach dotyczących: (1) skłonności zaangażowania zasobów przez klienta oraz (2) przydatności kanałów komunikacji klienta z przedsiębiorstwem w procesie współkreowania wartości zdefiniowane zostały w następujący sposób: 1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – ani tak, ani nie, 4 – raczej tak, 5 – zdecydowanie tak. Z kolei w przypadku pytania dotyczącego (3) postrzeganego ryzyka (szans lub zagrożeń) związanych z przygotowaniem lub modyfikacją oferty przedsiębiorstwa na wybranych rynkach wykorzystano skalę Likerta z odpowiedziami: 1 – zdecydowanie zagrożenie, 2 – zagrożenie, 3 – ani szansa, ani zagrożenie, 4 – szansa, 5 – zdecydowanie szansa.

(10) spostrzeżenia lub sugestie dotyczące oferty przedsiębiorstwa  $\left(\bar{x} \in \langle 3, 15^{(OIO)}; 2, 72^{(UF)} \rangle\right)$ ; (11) testowanie produktu lub technologii – ocena nowych propozycji przedsiębiorstwa  $\left(\bar{x} \in \langle 3, 14^{(OIO)}; 2, 72^{(UF)} \rangle\right)$ ; (20) informacje o preferencjach – motywacji i upodobaniach  $\left(\bar{x} \in \langle 3, 00^{(OIO)}; 2, 70^{(UF)} \rangle\right)$ ; (21) informacje o postrzeganiu rynku – potrzebach klienta  $\left(\bar{x} \in \langle 3, 02^{(OIO)}; 2, 67^{(UF)} \rangle\right)$  oraz (22) informacje o stylu życia – zwyczajach konsumenckich  $\left(\bar{x} \in \langle 3, 00^{(OIO)}; 2, 71^{(UF)} \rangle\right)$ . Czynniki te są związane przede wszystkim z doświadczeniami klienta związanymi z ofertą konkretnego przedsiębiorstwa.

Z kolei do zbioru zasobów klienta, które respondenci zadeklarowali jako najrzadziej angażowane w proces współkreowania wartości, należy zaliczyć przede wszystkim: (05) zaangażowanie finansowe klienta  $\left(\bar{x} \in \langle 2, 01^{(OIO)}; 1, 91^{(UF; UM)} \rangle\right)$ ; (03) podanie danych personalnych  $\left(\bar{x} \in \langle 2, 27^{(OIO)}; 2, 10^{(UF)} \rangle\right)$ ; (07) promowanie oferty przedsiębiorstwa – np. prowadzenie fanpage’a, bloga, strony www  $\left(\bar{x} \in \langle 2, 41^{(OIO)}; 2, 20^{(UF)} \rangle\right)$ ; (18) informacje o możliwościach finansowych – określenie funduszu klienta  $\left(\bar{x} \in \langle 2, 51^{(OIO)}; 2, 26^{(UF)} \rangle\right)$  oraz (12) zaangażowanie lub współpraca w projektach przedsiębiorstwa  $\left(\bar{x} \in \langle 2, 59^{(OIO)}; 2, 33^{(UF)} \rangle\right)$ .

Kolejnym etapem postępowania badawczego było porównanie wartości średnich (znaczenia) czynników determinujących skłonność zaangażowania zasobów klienta w proces współkreowania wartości na wybranych rynkach, do którego wykorzystano metodę jednoczynnikowej ANOVY (tabela 1).

Wyniki zaprezentowane w tabeli 1 pozwalają na identyfikację statystycznie istotnych różnic między średnim poziomem skłonności zaangażowania zasobów klienta w proces współkreowania wartości na wybranych rynkach – tylko w zakresie jednego z zasobów (05 – zaangażowania finansowego klienta) nie odnotowano występowania rozbieżności. Należy zwrócić uwagę na prawidłowość polegającą na najniższej skłonności zaangażowania zasobów klienta na rynku usług fitness. Może to wynikać z rozbieżności w poziomie wiedzy lub doświadczenia, koniecznych do współkreowania oferty na rynku usług fitness, występujących pomiędzy nabywcami a kadrą



(01) aktywna komunikacja, (02) pasywna komunikacja, (03) dane osobowe, (04) czas, (05) zaangażowanie finansowe, (06) referencje i rekomendacje, (07) promowanie (reklama), (08) wiedza i umiejętności, (09) doświadczenia (oceny), (10) spostrzeżenia (sugestie), (11) testowanie produktów, (12) współpraca w projektach, (13) rozwój nowych produktów, (14) rozwój oferty uzupełniającej, (15) projektowanie (design) produktów, (16) propozycja sposobów promocji, (17) propozycja form obsługi klienta, (18) ocena funduszu klienta, (19) informowanie o hobby (pasjach), (20) informowanie o preferencjach, (21) informowanie o postrzeganiu rynku, (22) informowanie o stylu życia

## Rysunek 2. Skłonność zaangażowania zasobów klienta w proces współkreowania wartości na wybranych rynkach

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

**Tabela 1. Porównanie skłonności zaangażowania zasobów klienta w proces współkreowania wartości na wybranych rynkach**

| Zasoby klienta                       | Rynek             |   |                   |   |                   |   | ANOVA<br>F / p    |           |
|--------------------------------------|-------------------|---|-------------------|---|-------------------|---|-------------------|-----------|
|                                      | OiO               |   | DTU               |   | UF                |   |                   | UM        |
| (01) aktywna komunikacja             | 2,98 <sup>4</sup> | > | 2,83 <sup>3</sup> | > | 2,51 <sup>1</sup> | < | 2,68 <sup>2</sup> | 24,400*** |
| (02) pasywna komunikacja             | 2,75 <sup>2</sup> | ≈ | 2,72 <sup>2</sup> | > | 2,43 <sup>1</sup> | < | 2,62 <sup>2</sup> | 12,978*** |
| (03) dane osobowe                    | 2,27 <sup>2</sup> | ≈ | 2,20 <sup>2</sup> | > | 2,10 <sup>1</sup> | ≈ | 2,12 <sup>1</sup> | 4,210**   |
| (04) czas                            | 2,63 <sup>3</sup> | > | 2,51 <sup>2</sup> | > | 2,33 <sup>1</sup> | ≈ | 2,41 <sup>1</sup> | 11,305*** |
| (06) referencje i rekomendacje       | 2,98 <sup>3</sup> | ≈ | 2,93 <sup>3</sup> | > | 2,67 <sup>1</sup> | < | 2,80 <sup>2</sup> | 12,615*** |
| (07) promowanie (reklama)            | 2,41 <sup>2</sup> | ≈ | 2,31 <sup>2</sup> | > | 2,20 <sup>1</sup> | ≈ | 2,25 <sup>1</sup> | 4,983**   |
| (08) wiedza i umiejętności           | 2,95 <sup>2</sup> | ≈ | 2,87 <sup>2</sup> | > | 2,58 <sup>1</sup> | ≈ | 2,68 <sup>1</sup> | 16,963*** |
| (09) doświadczenia (oceny)           | 3,25 <sup>3</sup> | ≈ | 3,20 <sup>3</sup> | > | 2,79 <sup>1</sup> | < | 3,02 <sup>2</sup> | 24,916*** |
| (10) spostrzeżenia (sugestie)        | 3,15 <sup>3</sup> | ≈ | 3,04 <sup>3</sup> | > | 2,72 <sup>1</sup> | < | 2,92 <sup>2</sup> | 19,937*** |
| (11) testowanie produktów            | 3,14 <sup>3</sup> | ≈ | 3,10 <sup>3</sup> | > | 2,72 <sup>1</sup> | < | 2,95 <sup>2</sup> | 19,569*** |
| (12) współpraca w projektach         | 2,59 <sup>2</sup> | ≈ | 2,55 <sup>2</sup> | > | 2,33 <sup>1</sup> | < | 2,46 <sup>2</sup> | 8,721***  |
| (13) rozwój nowych produktów         | 2,72 <sup>3</sup> | ≈ | 2,66 <sup>3</sup> | > | 2,37 <sup>1</sup> | < | 2,56 <sup>2</sup> | 14,995*** |
| (14) rozwój oferty uzupełniającej    | 2,62 <sup>3</sup> | > | 2,51 <sup>2</sup> | > | 2,28 <sup>1</sup> | < | 2,43 <sup>2</sup> | 13,643*** |
| (15) projektowanie (design) prod.    | 2,75 <sup>3</sup> | > | 2,62 <sup>2</sup> | > | 2,30 <sup>1</sup> | < | 2,52 <sup>2</sup> | 21,873*** |
| (16) propozycja sposobów promocji    | 2,65 <sup>3</sup> | > | 2,51 <sup>2</sup> | > | 2,33 <sup>1</sup> | < | 2,45 <sup>2</sup> | 10,888*** |
| (17) propozycja form obsługi klienta | 2,75 <sup>3</sup> | > | 2,66 <sup>2</sup> | > | 2,45 <sup>1</sup> | < | 2,58 <sup>2</sup> | 10,385*** |
| (18) ocena funduszu klienta          | 2,51 <sup>3</sup> | ≈ | 2,49 <sup>3</sup> | > | 2,26 <sup>1</sup> | < | 2,38 <sup>2</sup> | 9,111***  |
| (19) informowanie o hobby (pasjach)  | 2,94 <sup>3</sup> | > | 2,85 <sup>2</sup> | > | 2,67 <sup>1</sup> | < | 2,77 <sup>2</sup> | 7,737***  |
| (20) informowanie o preferencjach    | 3,00 <sup>3</sup> | ≈ | 2,94 <sup>3</sup> | > | 2,70 <sup>1</sup> | < | 2,84 <sup>2</sup> | 9,953***  |
| (21) informowanie o postrzeg. rynku  | 3,02 <sup>3</sup> | ≈ | 2,94 <sup>3</sup> | > | 2,67 <sup>1</sup> | < | 2,82 <sup>2</sup> | 13,264*** |
| (22) informowanie o stylu życia      | 3,00 <sup>2</sup> | ≈ | 2,93 <sup>2</sup> | > | 2,71 <sup>1</sup> | ≈ | 2,81 <sup>1</sup> | 9,027***  |

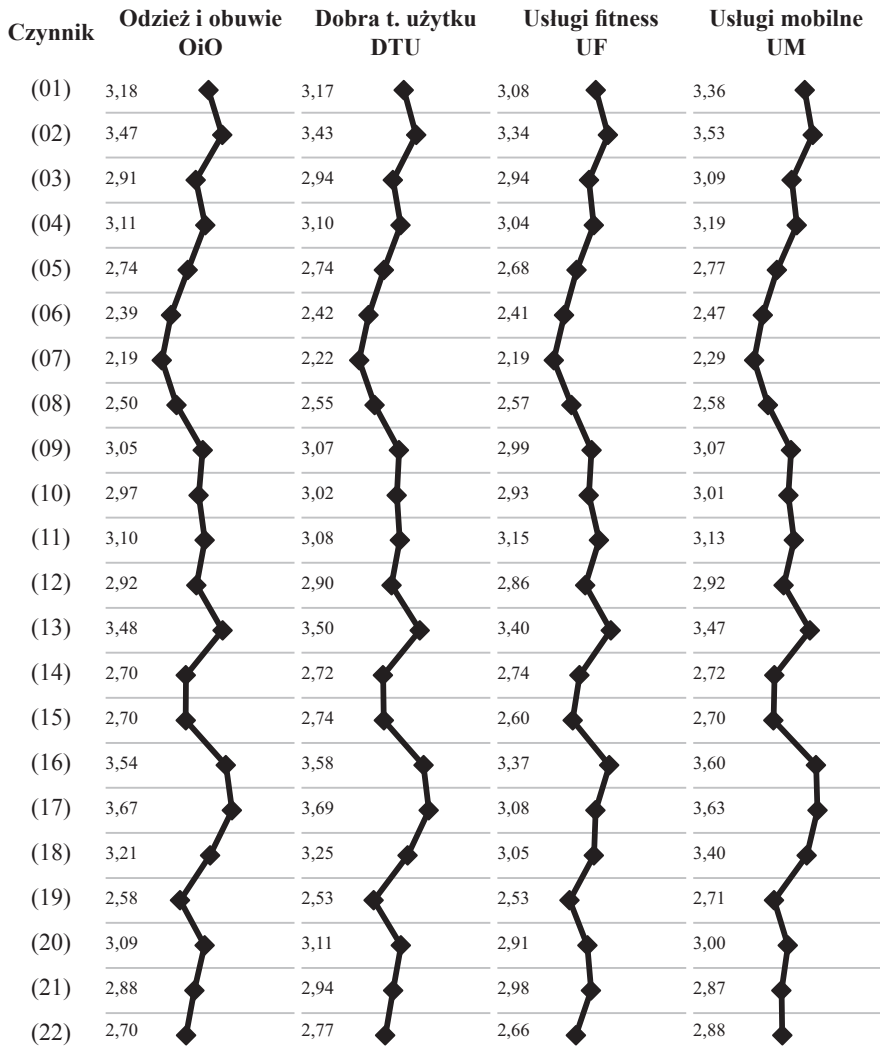
Rynek: OiO – odzież i obuwia; DTU – dóbr trwałego użytku; UF – usług fitness; UM – usług mobilnych; F – wartość statystyki F; p – poziom istotności; \*p ≤ 0,05; \*\*p ≤ 0,01; \*\*\*p ≤ 0,001.

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

świadczącą usługi – np. trenerem personalnym. Zdecydowanie najczęściej konsumenci deklarowali chęć angażowania posiadanych zasobów w proces współkreowania wartości na rynkach dóbr materialnych – odzieży i obuwia oraz dóbr trwałego użytku.

Kolejnym krokiem postępowania badawczego była ocena przydatności kanałów komunikacji klienta z przedsiębiorstwem w przygotowaniu lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa na wybranych rynkach. Ocenie poddano dwadzieścia dwie zmienne, których znaczenie na wybranych rynkach zaprezentowano na rysunku 3.





(01) dedykowana platforma, (02) strona www producenta, (03) konto (profil) klienta, (04) poczta elektroniczna, (05) sondaż internetowy, (06) komunikator internetowy, (07) video-rozmowa, (08) kanał korporacyjny youtube, (09) forum internet. (ogólnodostępne), (10) forum internet. (producenta), (11) portal społecznościowy, (12) sondaż w punkcie sprzedaży, (13) kontakt z personelem sprzedaży, (14) księga gości, (15) poczta tradycyjna, (16) punkt obsługi klienta, (17) punkt reklamacji, (18) infolinia, (19) SMS, (20) targi/wystawy, (21) drzwi otwarte, (22) internetowy konfigurator ofert

**Rysunek 3. Przydatność kanałów komunikacji klienta z przedsiębiorstwem w przygotowaniu lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa na wybranych rynkach**

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

Wyniki zaprezentowane na rysunku 3 pozwalają na hierarchizację kanałów komunikacji klienta z przedsiębiorstwem w perspektywie ich przydatności w procesie współkreowania wartości dla klienta. Wśród najbardziej przydatnych kanałów respondenci wskazali przede wszystkim na: (17) punkty reklamacji lub serwisu ( $\bar{x} \in \langle 3,69^{(DTU)}; 3,08^{(UF)} \rangle$ ); (16) punkty obsługi klienta ( $\bar{x} \in \langle 3,60^{(UM)}; 3,37^{(UF)} \rangle$ ); (13) kontakt osoby – ze sprzedawcą, menedżerem lub innym pracownikiem przedsiębiorstwa ( $\bar{x} \in \langle 3,50^{(DTU)}; 3,40^{(UF)} \rangle$ ); (02) strony WWW producenta – np. formularz kontaktowy ( $\bar{x} \in \langle 3,53^{(UM)}; 3,34^{(UF)} \rangle$ ) oraz (01) dedykowaną platformę komunikacji, przygotowaną przez producenta – np. aplikacja internetowa lub mobilna ( $\bar{x} \in \langle 3,36^{(UM)}; 3,08^{(UF)} \rangle$ ).

Na przeciwnym biegunie znalazły się natomiast: (07) videorozmowa – videoblog lub skype ( $\bar{x} \in \langle 2,29^{(UM)}; 2,19^{(OIO; UF)} \rangle$ ); (06) czat lub inny komunikator internetowy ( $\bar{x} \in \langle 2,47^{(UM)}; 2,39^{(OIO)} \rangle$ ); (08) kanał korporacyjny w serwisie youtube ( $\bar{x} \in \langle 2,58^{(UM)}; 2,50^{(OIO)} \rangle$ ) oraz (19) SMS ( $\bar{x} \in \langle 2,71^{(UM)}; 2,53^{(DTU; UF)} \rangle$ ).

Następnie obszarem podstępowania badawczego było porównanie wartości średnich (znaczenia) w zakresie przydatności kanałów komunikacji klienta z przedsiębiorstwem w procesie przygotowania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa na wybranych rynkach (tabela 2).

Wyniki w tabeli 2 zostały ograniczone do prezentacji statystycznie istotnych różnic między przydatnością kanałów komunikacji na wybranych rynkach, co pozwoliło na wskazanie różnic w zakresie dziewięciu z nich. Podobnie jak w obszarze skłonności do zaangażowania przez klienta zasobów w procesie współkreowania wartości, najniżej oceniona została przydatność kanałów komunikacji w zakresie rynku usług fitness. W tym przypadku szczególnego znaczenia nabiera rola bezpośredniego kontaktu z personelem usługodawcy, podobnie jak ma to miejsce w zakresach pozostałych analizowanych rynków.

Kolejnym obszarem badań była ocena postrzeganego ryzyka (szans lub zagrożeń), związanego z przygotowywaniem lub modyfikacją oferty przedsiębiorstwa na wybranych rynkach. Na etapie grup fokusowych

**Tabela 2. Porównanie przydatności kanałów komunikacji klienta z przedsiębiorstwem w przygotowywaniu lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa na wybranych rynkach**

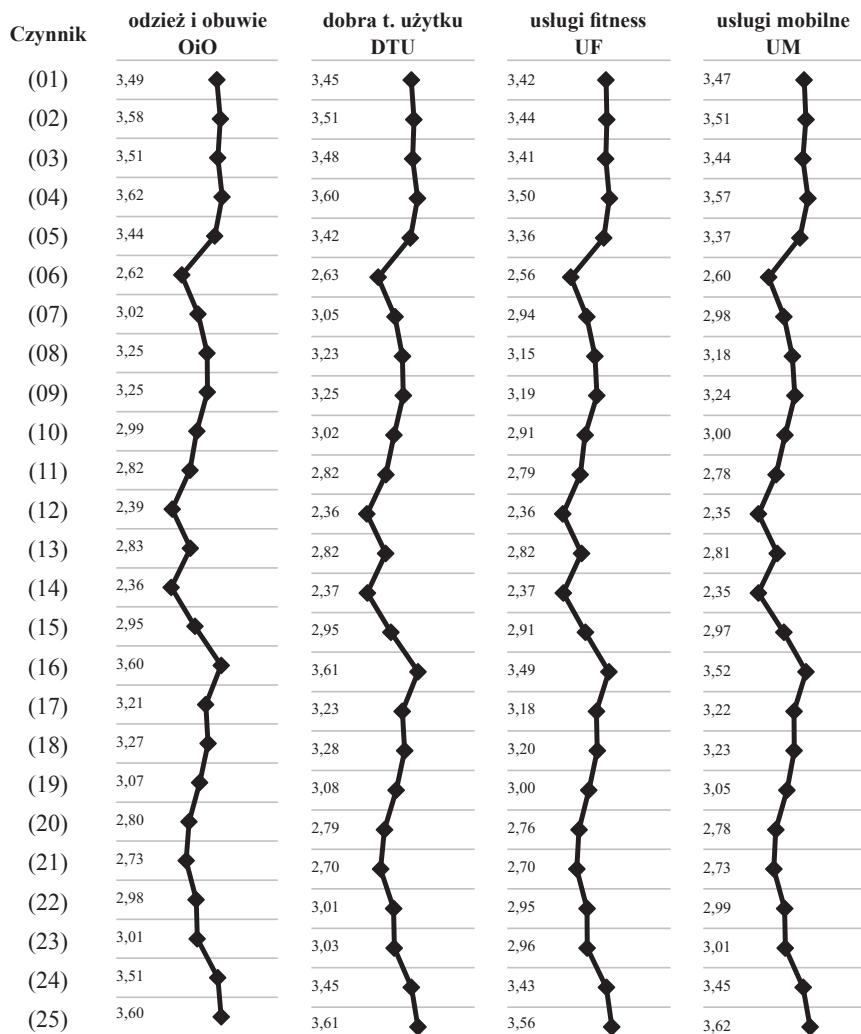
| Zasoby klienta                      | Rynek             |   |                   |   |                   |                     | ANOVA F<br>/ p |
|-------------------------------------|-------------------|---|-------------------|---|-------------------|---------------------|----------------|
|                                     | OiO               |   | DTU               |   | UF                | UM                  |                |
| (01) dedykowana platforma           | 3,18 <sup>1</sup> | ≈ | 3,17 <sup>1</sup> | ≈ | 3,08 <sup>1</sup> | < 3,36 <sup>2</sup> | 7,638***       |
| (02) strona www producenta          | 3,47 <sup>2</sup> | ≈ | 3,43 <sup>2</sup> | > | 3,34 <sup>1</sup> | < 3,53 <sup>2</sup> | 3,549*         |
| (03) konto (profil) klienta         | 2,91 <sup>1</sup> | ≈ | 2,94 <sup>1</sup> | ≈ | 2,94 <sup>1</sup> | < 3,09 <sup>2</sup> | 3,897**        |
| (16) punkt obsługi klienta          | 3,54 <sup>2</sup> | ≈ | 3,58 <sup>2</sup> | > | 3,37 <sup>1</sup> | < 3,60 <sup>2</sup> | 7,467***       |
| (17) punkt reklamacji               | 3,67 <sup>2</sup> | ≈ | 3,69 <sup>2</sup> | > | 3,08 <sup>1</sup> | < 3,63 <sup>2</sup> | 58,128***      |
| (18) infolinia                      | 3,21 <sup>2</sup> | ≈ | 3,25 <sup>2</sup> | > | 3,05 <sup>1</sup> | < 3,40 <sup>3</sup> | 13,308***      |
| (19) SMS                            | 2,58 <sup>1</sup> | ≈ | 2,53 <sup>1</sup> | ≈ | 2,53 <sup>1</sup> | < 2,71 <sup>2</sup> | 4,614**        |
| (20) targi/wystawy                  | 3,09 <sup>2</sup> | ≈ | 3,11 <sup>2</sup> | > | 2,91 <sup>1</sup> | ≈ 3,00 <sup>1</sup> | 5,275***       |
| (22) internetowy konfigurator ofert | 2,70 <sup>1</sup> | ≈ | 2,77 <sup>1</sup> | ≈ | 2,66 <sup>1</sup> | < 2,88 <sup>2</sup> | 5,552***       |

Rynek: OiO – odzież i obuwia; DTU – dóbr trwałego użytku; UF – usług fitness; UM – usług mobilnych; F – wartość statystyki F; p – poziom istotności; \*p ≤ 0,05; \*\*p ≤ 0,01; \*\*\*p ≤ 0,001.

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

zidentyfikowanych zostało dwadzieścia pięć zmiennych – obszarów potencjalnego ryzyka (rysunek 4).

Wyniki zaprezentowane na rys. 4 pozwalają na określenie zbiorów zagrożeń oraz szans związanych z procesem współkreowania wartości dla klienta. Do zbioru zagrożeń należy zaliczyć przed wszystkim: (14) ryzyko przejęcia projektu przez konkurenta  $\left(\bar{x} \in \left\langle 2,37^{(DTU; UF)}; 2,35^{(UM)} \right\rangle\right)$ ; (12) ryzyko naruszenia dóbr osobistych przez przedsiębiorstwo  $\left(\bar{x} \in \left\langle 2,39^{(OiO)}; 2,35^{(UM)} \right\rangle\right)$ ; (06) ryzyko jakości interakcji z producentem, związane m.in. z ignorowaniem klienta przez organizację  $\left(\bar{x} \in \left\langle 2,63^{(DTU)}; 2,56^{(UF)} \right\rangle\right)$ ; (21) ryzyko anonimowości autora projektu  $\left(\bar{x} \in \left\langle 2,73^{(OiO; UM)}; 2,70^{(DTU; UF)} \right\rangle\right)$ ; (20) ryzyko zaangażowania finansowego – konieczność partycypacji w kosztach procesu współkreowania wartości dla klienta  $\left(\bar{x} \in \left\langle 2,80^{(OiO)}; 2,76^{(UF)} \right\rangle\right)$ ; (11) ryzyko kontrolowania autora lub klienta projektu współkreowania wartości przez przedsiębiorstwo  $\left(\bar{x} \in \left\langle 2,82^{(OiO; DTU)}; 2,78^{(UM)} \right\rangle\right)$  oraz (13) ryzyko poszanowania prawa własności do projektu  $\left(\bar{x} \in \left\langle 2,83^{(OiO)}; 2,81^{(UM)} \right\rangle\right)$ .



(01) ryzyko zaint. proj. przez przeds., (02) ryzyko elastyczności przeds., (03) ryzyko akcept. proj. przez przeds., (04) ryzyko zaint. proj. przez klienta, (05) ryzyko spełn. oczekiwań przeds., (06) ryzyko interakcji z przeds., (07) ryzyko intens. kontaktów z przeds., (08) ryzyko zaufania między podmiot., (09) ryzyko realizacji zobowiązań, (10) ryzyko formalizacji relacji, (11) ryzyko kontroli aut. projektu, (12) ryzyko naruszenia dóbr osobistych, (13) ryzyko prawa własności do proj., (14) ryzyko przejęcia proj. przez konk., (15) ryzyko udziału w komercj. proj., (16) ryzyko powodzenia projektu, (17) ryzyko wiedzy przedst. przeds., (18) ryzyko wiedzy autora projektu, (19) ryzyko zaangażowania czasowego, (20) ryzyko zaangażowania finansow., (21) ryzyko anonimowości autora proj., (22) ryzyko bezpieczeństwa/poufn. proj., (23) ryzyko odpowiedzialności za proj., (24) ryzyko poczucia wartości, (25) ryzyko rozwoju osobistego

**Rysunek 4. Postrzegane ryzyko (szanse albo zagrożenia) związane z przygotowaniem lub modyfikacją oferty przedsiębiorstwa na wybranych rynkach**

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

Z kolei do zbioru potencjalnych szans należy zakwalifikować przede wszystkim: (04) ryzyko zainteresowania projektem ze strony potencjalnego klienta  $\bar{x} \in \left( \left\langle 3,62^{(OiO)}; 3,50^{(UF)} \right\rangle \right)$ ; (25) ryzyko rozwoju osobistego autora projektu  $\left( \bar{x} \in \left\langle 3,62^{(UM)}; 3,56^{(UF)} \right\rangle \right)$ ; (16) ryzyko powodzenia projektu  $\left( \bar{x} \in \left\langle 3,61^{(DTU)}; 3,49^{(UF)} \right\rangle \right)$ ; (02) ryzyko elastyczności oraz otwartości producenta na nowe projekty  $\left( \bar{x} \in \left\langle 3,58^{(OiO)}; 3,44^{(UF)} \right\rangle \right)$ ; (03) ryzyko akceptacji (oceny) projektu przez przedsiębiorstwo  $\left( \bar{x} \in \left\langle 3,51^{(OiO)}; 3,41^{(UF)} \right\rangle \right)$  oraz (24) ryzyko pocucia wartości i wiary w swoje możliwości  $\left( \bar{x} \in \left\langle 3,51^{(OiO)}; 3,43^{(UF)} \right\rangle \right)$ .

Porównanie postrzeganego ryzyka (szans lub zagrożeń) związanego z przygotowywaniem lub modyfikacją oferty przedsiębiorstwa pozwoliło na identyfikację trzech, statystycznie istotnych różnic między badanymi rynkami (tabela 3).

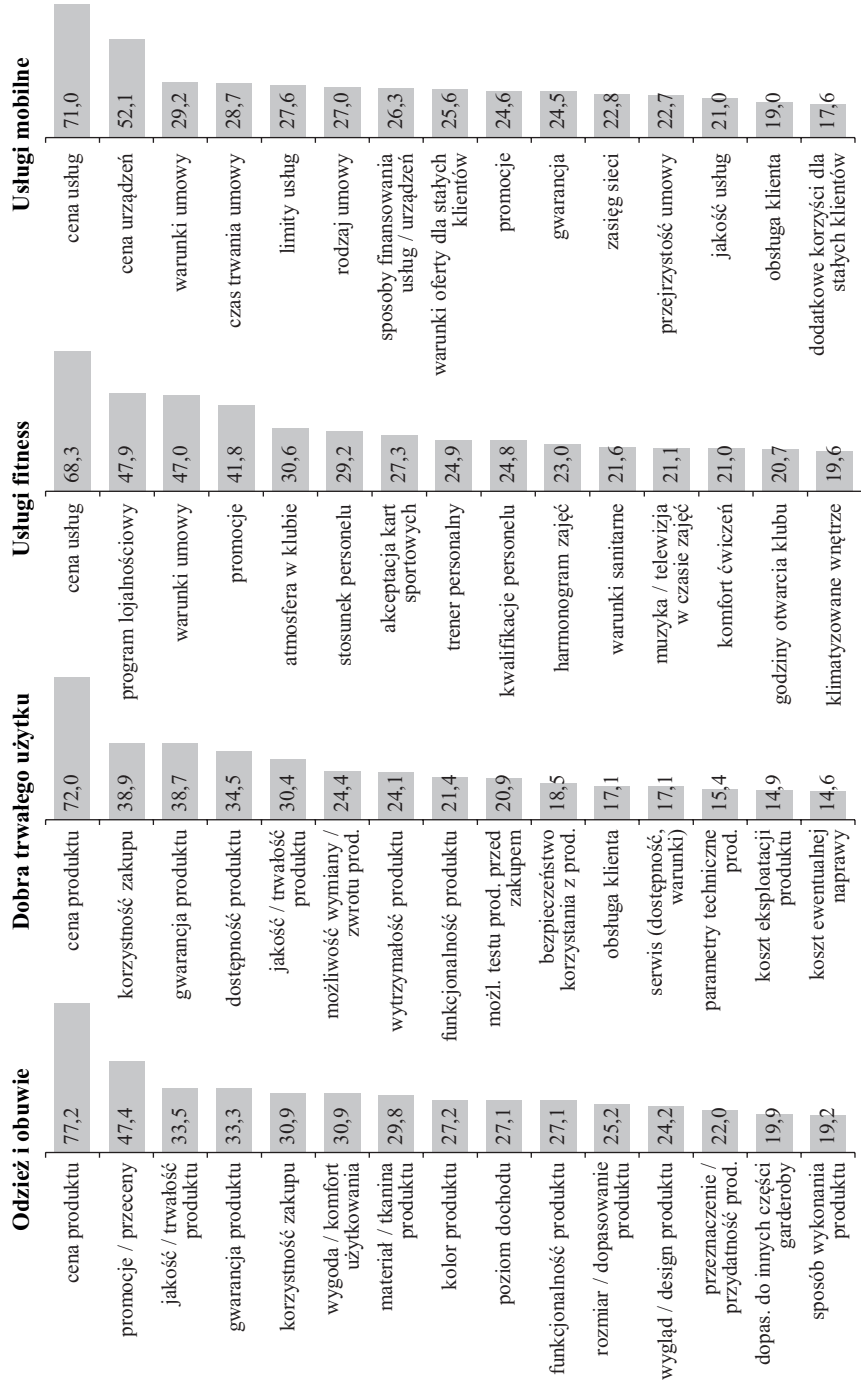
**Tabela 3. Porównanie postrzeganego ryzyka (szansy albo zagrożenia) związanego z przygotowywaniem albo modyfikacją oferty przedsiębiorstwa na wybranych rynkach**

| Zasoby klienta                    | Rynek             |   |                   |   |                   |   | ANOVA<br>F / p    |        |
|-----------------------------------|-------------------|---|-------------------|---|-------------------|---|-------------------|--------|
|                                   | OiO               |   | DTU               |   | UF                |   |                   | UM     |
| (02) ryzyko elastyczności przeds. | 3,58 <sup>2</sup> | ≈ | 3,51 <sup>2</sup> | > | 3,44 <sup>1</sup> | < | 3,51 <sup>2</sup> | 2,956* |
| (10) ryzyko formalizacji relacji  | 2,99 <sup>2</sup> | ≈ | 3,02 <sup>2</sup> | > | 2,91 <sup>1</sup> | < | 3,00 <sup>2</sup> | 2,790* |
| (16) ryzyko powodzenia projektu   | 3,60 <sup>2</sup> | ≈ | 3,61 <sup>2</sup> | > | 3,49 <sup>1</sup> | ≈ | 3,52 <sup>1</sup> | 2,789* |

Rynek: OiO – odzież i obuwia; DTU – dóbr trwałego użytku; UF – usług fitness; UM – usług mobilnych; F – wartość statystyki F; p – poziom istotności; \*p ≤ 0,05; \*\*p ≤ 0,01; \*\*\*p ≤ 0,001.

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Ostatnim obszarem postępowania badawczego była ocena roli (znaczenia) czynników wpływających na zakup produktów (towarów lub usług) na wybranych rynkach w procesie przygotowywania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki zostały zaprezentowane na rysunku 5. Pozwalają one na określenie czynników determinujących wybór produktów na wyodrębnionych rynkach, w zakresie których respondenci zadeklarowali



**Rysunek 5. Rola czynników wpływających na zakup produktów na wybranych rynkach w procesie przygotowywania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa (w %)**

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

chęć partycypacji w procesie współkreowania wartości dla klienta. W zakresie wszystkich wyodrębnionych rynków na pierwszym miejscu znalazła się cena produktu (towaru lub usługi). Niemniej jednak kolejne czynniki pozwalają na wskazanie różnic rynkowych w zakresie współkreowania wartości dla klienta. Do zbiorów pozostałych czynników należy zaliczyć przede wszystkim:

- na rynku odzieży i obuwia – promocje (przeceny, gratisy lub karty rabatowe), jakość (wytrzymałość i trwałość produktu), gwarancja produktu oraz korzystność zakupu (relacja cena do jakości produktu);
- na rynku dóbr trwałego użytku – korzystność zakupu (relacja cena do jakości produktu, funkcjonalność produktu), gwarancja produktu (okres, warunki gwarancji), dostępność produktu (czas realizacji zamówienia) oraz jakość i wykonanie produktu;
- na rynku usług fitness – program lojalnościowy (karnet, konto, karta, korzyści stałego klienta), warunki umowy (czas trwania, rodzaje kartów), promocje (opusty lub rabaty) oraz atmosfera w czasie zajęć;
- na rynku usług mobilnych – ceny urządzeń (telefonów, tabletów, komputerów, modemów itp.), warunki umowy (przejrzystość, dokonywanie zmian, kary umowne, odstąpienie od umowy lub jej wypowiedzenie), czas trwania umowy (ważność konta), limity usług (minut, SMS'ów, transferu danych, realizacja usług nielimitowanych).

## Podsumowanie

Celem artykułu była prezentacja oraz ocena znaczenia obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta oraz wskazanie różnic w wyodrębnionych obszarach ze względu na specyfikę analizowanych rynków. Częstotliwość różnicowania wymiarów analizowanego procesu pozwala na ich względne uszeregowanie od stabilnych do zmiennych (ze względu na specyfikę wyodrębnionych rynków). W tym kontekście obszarem charakteryzującym się największym poziomem zmienności jest skłonność respondentów do angażowania kontrolowanych zasobów w proces współkreowania wartości. W dalszej kolejności należy wskazać na ocenę przydatności kanałów komunikacji klienta z przedsiębiorstwem oraz obszar charakteryzujący się zdecydowanie najniższym poziomem zmienności – postrzegany poziom ryzyka związanego z przygotowywaniem lub modyfikacją oferty przedsiębiorstwa na wybranych rynkach.

Jednocześnie należy wskazać na konieczność pogłębienia analiz w zakresie wyodrębnionych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta, zwłaszcza w zakresie identyfikacji latentnych zależności w wieloelementowych zbiorach czynników charakteryzowanego procesu. Wymaga to przede wszystkim zastosowania innych metod wnioskowania statystycznego (m.in. eksploracyjnej analizy czynnikowej).

## Bibliografia

- Czakon, W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwert business, Warszawa.
- Doyle, P., 2005, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa.
- Kotler, P., 2005, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Leavy, B., 2013, *Venkat Ramaswamy – A Ten-year Perspective on How the Value Co-creation Revolution is Transforming Competition*, *Strategy & Leadership*, vol. 41, no. 6.
- Lund, R., 2010, *Co-creating Value in Sponsorship Relations: the Case of the Royal Swedish Opera*, *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 2, no. 1.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2004, *The Future of Competition. Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press Books, Boston, MA.
- Ramaswamy, V., 2008, *Co-creating Value through Customers' Experiences: the Nike case*, *Strategy & Leadership*, vol. 36, no. 5.
- Rampen, W., 2009, *My Personal Definition of Business with Customer Value Co-creation*, [www.customerthink.com](http://www.customerthink.com).
- 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.
- Roser, T., Samson, A., Humphreys, P., Cruz-Valdivieso, E., 2009, *New Pathways to Value: Co-creating Products by Collaborating with Customers*, LSE Enterprise, London.
- Saarijärvi, H., Kannan, P.K., Kuusela, H., 2013, *Value Co-creation: Theoretical Approaches and Practical Implications*, *European Business Review*, vol. 25, no. 1.
- Skowron, S., 2013, *Klient w sieci organizacyjnej*, Difin, Warszawa.
- Skowron, S., Skowron, Ł., 2012, *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa.
- Tapscott, D., Williams, A.D., 2006, *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York, NY.