

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.  
Zagadnienia epistemologiczne  
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-572-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

---

### Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

---

<b>Paweł Bartkowiak:</b> Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective) .....	13
<b>Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska:</b> Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
<b>Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
<b>Sylwia Flaszewska:</b> Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
<b>Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz:</b> Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital) .....	61
<b>Piotr Pachura:</b> <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą ( <i>Ba</i> as contextual space in knowledge management) .....	72
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
<b>Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz:</b> Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

---

### Część 2. Reputacja, marki, relacje

---

<b>Ewa Głuszek:</b> Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes) .....	109
<b>Paweł Mielcarek:</b> Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm .....	122
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania .....	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research) .....	144
<b>Anna Walecka:</b> Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

---

### Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

---

<b>Piotr Górski:</b> Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues) .....	173
<b>Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram:</b> Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
<b>Barbara A. Sypniewska:</b> Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity) .....	210
<b>Dorota Wójcik-Kośla:</b> Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation) .....	235

---

### Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

---

<b>Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness) .....	247
<b>Radosław Drozd, Wioleta Kucharska:</b> Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
<b>Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis:</b> Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours) .....	265

---

<b>Piotr Grajewski, Jacek Rybicki:</b> Paradoxs radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization) .....	275
<b>Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski:</b> Paradoxs zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
<b>Lech Miklaszewski:</b> Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company) .....	303
<b>Maciej Mitreęa:</b> Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management) .....	313
<b>Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka:</b> Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market) .....	322
<b>Zofia Patora-Wysocka:</b> Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective) .....	335
<b>Grzegorz Zieliński:</b> Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

## Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

*Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala*

**Paweł Bartkowiak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
e-mail: pawel.bartkowiak@ue.poznan.pl

---

**ZNACZENIE PROCESU WSPÓLKREOWANIA  
WARTOŚCI DLA KLIENTA  
Z PERSPEKTYWY PRZEDSIĘBIORSTWA**

---

**VALUE-CO-CREATION PROCESS FOR A CUSTOMER  
FROM COMPANY'S PERSPECTIVE**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.422.01

**Streszczenie:** Celem artykułu jest prezentacja istoty procesu współkreowania wartości dla klienta oraz określenie znaczenia wybranych obszarów tego procesu z perspektywy polskich przedsiębiorstw. W pierwszej części scharakteryzowano koncepcję współkreowania wartości dla klienta, w drugiej zaś omówiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w firmach zatrudniających powyżej 49 osób. W wyniku badań zidentyfikowano główne elementy tego procesu: znaczenie klienta w rozwoju/modyfikacji koncepcji produktu w obszarze interakcji przedsiębiorstwa z klientami, rola partnerów biznesowych w przygotowywaniu/modyfikacji oferty firmy, znaczenie informacji o potrzebach klienta w obszarze zasobów klienta w tym procesie, identyfikacja możliwych szans (m.in. spełnienie oczekiwań potencjalnego klienta) i zagrożeń (m.in. przejęcie projektu przez konkurencję), znaczenie kontaktu osobistego z pracownikiem/menedżerem w obszarze kanałów komunikacyjnych oraz rola ogólnej oceny produktu przez klienta w badanym procesie.

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

**Summary:** In the first part of the article value-co-creation concept is presented. In the second part of the article the results of empirical research conducted amongst companies are shown. The presentation of results contains the following research areas: (1) importance of value-co-creation process, (2) interaction intensity between company and customers, (3) importance of selected stakeholders groups, (4) usefulness of customers' resources, (5) evaluation of potential risk (opportunities or threats) connected to value-co-creation process, (6) usefulness of selected communication channels and (7) importance of selected purchase determinants that influence the preparation or modification of company's offer.

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

*Współtworzenie wartości dla klienta  
to dynamiczny proces interakcji,  
refleksyjnego uczenia się i rozwoju  
kompetencji występujących między  
klientem, organizacją i pozostałymi  
interesariuszami.*

Venkat Ramaswamy

## 1. Wstęp

Współczesna rzeczywistość gospodarcza wymusza na przedsiębiorstwach konieczność permanentnego dostosowywania się do złożonych i dynamicznych realiów rynkowych. Spowodowane jest przede wszystkim większą liczbą wzajemnych powiązań i współzależności o charakterze sieciowym, występujących między różnymi podmiotami rynkowymi – przedsiębiorstwami, klientami oraz innymi interesariuszami [Roser, DeFillippi, Samson 2013]. Wzrost zależności dotyczy również procesu tworzenia wartości dla klienta, w zakresie którego rosną wymagania personalizacji oferty rynkowej – jest to wypadkowa coraz bogatszych doświadczeń konsumpcyjnych klientów [Prahald, Ramaswamy 2004].

Proces współkreowania wartości dla klienta odzwierciedla ewolucję od samodzielnego, jednostronnego kreowania wartości dla klienta, przez organizacje, do partycypacyjnego procesu, w którym przedsiębiorstwa wspólnie z interesariuszami (najczęściej klientami) generują oraz rozwijają tę wartość [Ind 2013]. Powoduje to, że tradycyjnie pojmowane role, realizowane przez klientów oraz przedsiębiorstwa, ulegają zmianom – spowodowane jest to zarówno łatwością pozyskania informacji przez klientów, jak i poziomem nasycenia rynków w wiele propozycji rynkowych, charakteryzujących się substytucyjnością, a przez to koniecznością budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sposób bardziej precyzyjny niż kiedykolwiek wcześniej. Wymusza to często zmianę modelu biznesowego przedsiębiorstwa [Sheth, Sisodia, Sharma 2000] oraz roli klienta, która ewoluuje w kierunku współkoordynatora działalności przedsiębiorstwa, współproducenta, kreatora wartości dla klienta, aż po współtwórcę wiedzy oraz kompetencji organizacyjnych [Bartkowiak 2015]. Rola klientów ulega więc współcześnie zmianom od pasywnych odbiorców działań marketingowych do aktywnych uczestników, współpracowników oraz kreatorów oczekiwanej wartości [Tapscott, Williams 2006; Saarijärvi, Kannan, Kuusela 2013].

## 2. Istota procesu współkreowania wartości dla klienta

Celem pierwszej części opracowania jest prezentacja istoty procesu współkreowania wartości dla klienta. Idea tego procesu stanowi wypadkową kilku elementów, wśród których wskazać należy przede wszystkim na adaptację wachlarza technologii inter-

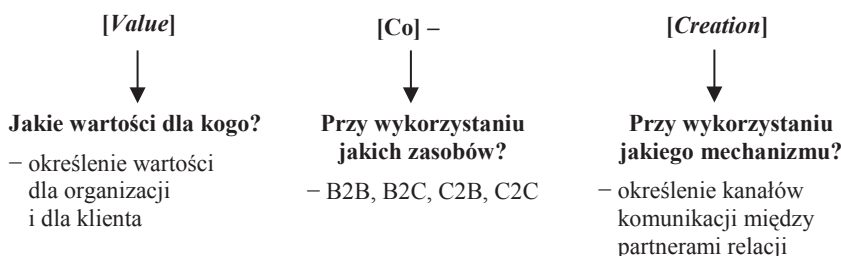


netowych w zarządzaniu organizacją, orientację w kierunku usług i doświadczeń, bardziej otwarte podejście do rozwoju innowacji [Chesbrough 2006] oraz rozwój sposobów i narzędzi społecznej komunikacji i współpracy między podmiotami rynkowymi [Ind 2013]. To wszystko pozwala na wykorzystanie tego procesu w relacjach B2C, również poprzez adaptację praktyk oraz doświadczeń wypracowywanych w relacjach B2B.

Współkreowanie wartości dla klienta jest jednym ze sposobów budowania korzyści strategicznych przedsiębiorstwa, które są trudno osiągalne przy wykorzystaniu tradycyjnych badań rynku, badań marketingowych czy metod rozwoju nowych produktów. Odmienne jest również podejście do opinii konsumentów, ponieważ angażuje klientów i innych interesariuszy do współdziałania w łańcuchu wartości, co pozwala na otwarcie granic organizacji i rozszerza zakres funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z tej perspektywy istotne jest dopasowanie zakresu współpracy z interesariuszami do strategicznych priorytetów organizacji. Do zbioru najważniejszych wymiarów procesu współkreowania wartości dla klienta należy przede wszystkim [DeFillippi, Roser 2014]:

- Cel procesu współkreowania wartości dla klienta – od rozwoju nowych produktów, przez optymalizację istniejących produktów lub procesów, do wspólnych działań promocyjnych przedsiębiorstwa i klientów.
- Typ procesu współkreowania wartości dla klienta – określenie interesariuszy włączonych w proces – od współpracy z klientami strategicznymi, przez współpracę z ‘typowymi’ odbiorcami oferty przedsiębiorstwa, do kooperacji z wykorzystaniem idei crowdsourcingu.
- Umiejscowienie procesu współkreowania wartości dla klienta – określenie zakresów łańcucha tworzenia wartości, w których ma wystąpić proces rozwoju innowacji – od rozwoju innowacji i zdefiniowania jej funkcjonalności, przez wybrane obszary rozwoju oferty, do sprecyzowanego usprawnienia organizacyjnego.
- Częstotliwość interakcji – określenie zakresu włączenia interesariuszy w proces współkreowania wartości dla klienta – od głębokiego i szerokiego zaangażowania, przez ograniczone i wybrane zaangażowanie, do bezosobowej współpracy.
- Czas – zdefiniowanie okresu zaangażowania interesariuszy w proces współkreowania wartości dla klienta – od długoterminowych, wielowątkowych powiązań, przez zobowiązania krótkoterminowe lub jednowątkowe dłuższe relacje, do krótkoterminowych relacji z wieloma, często anonimowymi interesariuszami.
- Motywatory – zdefiniowanie instrumentów motywowania podmiotów zaangażowanych w proces współkreowania wartości dla klienta – od strategicznych zależności między partnerami relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi motywatorami relacji, przez ograniczone bodźce strategiczne, najczęściej w postaci finansowych gratyfikacji za udział i zaangażowanie w rozwój produktu lub marki, do zachęt operacyjnych, związanych na przykład z nagrodą lub uznaniem ze strony rówieśników.

Koncepcja współkreowania wartości dla klienta jest więc wieloaspektowa, przede wszystkim ze względu na optykę tego procesu przez różne grupy zaangażowanych podmiotów. Z perspektywy przedsiębiorstwa, występującego w roli swobodnego katalizatora tworzenia wartości [Sawhney, Verona, Prandelli 2005], istotne jest koordynowanie tego procesu poprzez stworzenie odpowiednich metod i instrumentów pozwalających na synergię wynikającą ze współpracy zaangażowanych podmiotów (rys. 1).



**Rys. 1.** Części składowe procesu współkreowania wartości dla klienta

Źródło: [Saarijärvi, Kannan, Kuusela 2013].

Występowanie procesu współkreowania wartości dla klienta powoduje, że przedsiębiorstwa, przygotowując przyszłe oferty rynkowe lub modyfikując obecne propozycje, powinny traktować klientów jako aktywnych uczestników tego procesu, co stanowi wyzwanie organizacyjne oraz wywiera istotny wpływ na biznesowy wymiar funkcjonowania przedsiębiorstwa.

### 3. Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa

Jednym z podstawowych celów opracowania jest określenie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy polskich przedsiębiorstw. Źródłem oceny są cząstkowe wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na przełomie czerwca i lipca 2015 roku w ramach badań statutowych Katedry Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Zakresy badań empirycznych: (1) podmiotowy – reprezentanci przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 49 osób, (2) przedmiotowy – uwarunkowania wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie, (3) przestrzenny – Polska, (4) czasowy – przełom czerwca i lipca 2015 roku. Wielkość próby badawczej wyniosła 103 obserwacje. Dobór jednostek do badania – wykorzystano dobór losowy warstwowo – populację badanych przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 49 osób podzielono na rozłączne zbiory (warstwy) według kryterium rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej (sektor działalności); udziały badanych podmiotów w ramach poszczególnych sektorów były proporcjonalne do udziałów przedsiębiorstw w całej populacji; w zakresie każdej warstwy zastosowano losowanie proste bez zwracania. Analiza wyników przeprowadzona została przy wykorzystaniu programu IBM SPSS Statistics (version 22).

Określenie czynników w zakresie wyróżnionych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta nastąpiło przy wykorzystaniu metody grup fokusowych, a ostateczne zbiory ustalono przy użyciu metody ekspertów. Pozwoliło to na empiryczną weryfikację następujących obszarów:

- Natężenie wybranych cech charakteryzujących znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa.
- Intensywność interakcji przedsiębiorstwa z klientami w wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.
- Znaczenie wybranych grup interesariuszy w procesie przygotowania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa.
- Przydatność wybranych zasobów klienta w procesie przygotowania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa.
- Potencjalne ryzyko związane z przygotowaniem lub modyfikacją oferty przedsiębiorstwa wspólnie z klientami lub innymi interesariuszami.
- Przydatność wybranych kanałów komunikacji przedsiębiorstwa z klientem w procesie współkreowania wartości dla klienta.
- Znaczenie wybranych czynników determinujących proces przygotowywania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa wspólnie z klientami.

Pomiar wymienionych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa zrealizowano przy wykorzystaniu czterostopniowych skal Likerta.

Pierwszy obszar postępowania badawczego dotyczył oceny natężenia wybranych obszarów charakteryzujących znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (rys. 2).

Uzyskane wyniki pozwalają na wskazanie obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, w zakresie których występuje relatywnie wysokie znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy badanych przedsiębiorstw. Zaliczają się do nich przede wszystkim:

- Otwartość kierownictwa przedsiębiorstwa na idee oraz pomysły w zakresie rozwoju oferty przedsiębiorstwa ( $\bar{x} = 3,00$ ).
- Świadomość wyższego zadowolenia klienta w przypadku kreowania oferty przedsiębiorstwa wspólnie z klientami ( $\bar{x} = 2,95$ ).
- Poziom otwartości przedsiębiorstwa na zjawisko tzw. otwartych innowacji ( $\bar{x} = 2,94$ ).
- Występowanie większej liczby źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sytuacji kreowania oferty wspólnie z klientami ( $\bar{x} = 2,78$ ).
- Przewaga relacyjnych stosunków z klientami na rynku funkcjonowania przedsiębiorstwa ( $\bar{x} = 2,74$ ).
- Kreowanie wartości dla klienta wspólnie z klientami lub innymi interesariuszami ( $\bar{x} = 2,73$ ).
- Niższy poziom rynkowego zagrożenia w przypadku kreowania oferty wspólnie z klientami ( $\bar{x} = 2,73$ ).
- Przewaga elastycznych powiązań organizacyjnych ( $\bar{x} = 2,73$ ).



\* Pomiar dokonany na czterostopniowej skali Likerta, gdzie: (1) brak lub minimalne znaczenie, (2) małe znaczenie, (3) duże znaczenie, (4) kluczowe znaczenie oraz (0) nie wiem / nie mam zdania.

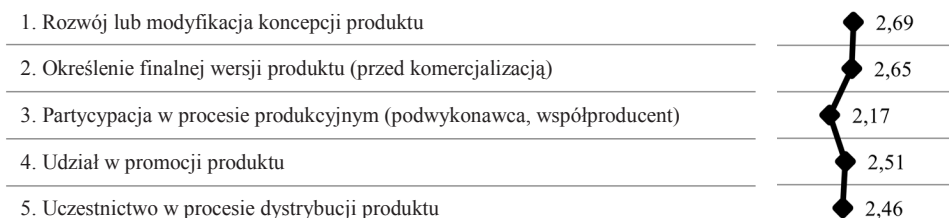
**Rys. 2.** Natężenie obszarów definiujących proces współkreowania wartości dla klienta w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Do obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, w zakresie których odnotowano najniższe znaczenie procesu współkreowania wartości, zaliczyć należy przede wszystkim: angażowanie do rozwoju produktów przede wszystkim wewnętrznych zasobów organizacji ( $\bar{x} = 2,40$ ) oraz deklarację o jednostronnym przygotowywaniu oferty rynkowej przez przedsiębiorstwo ( $\bar{x} = 2,44$ ). Ocena pozostałych obszarów definiujących proces współkreowania wartości dla klienta oscyluje wokół średniej

( $\bar{x} \approx 2,50$ ). Uzyskane wyniki potwierdzają relatywnie wysokie znaczenie charakteryzowanego procesu w funkcjonowaniu badanych przedsiębiorstw.

Kolejnym krokiem postępowania badawczego była ocena intensywności interakcji występujących między przedsiębiorstwem a klientami w wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa (rys. 3).



\* Pomiar dokonany na czterostopniowej skali Likerta, gdzie: (1) brak lub w minimalnym zakresie, (2) mała intensywność, (3) duża intensywność, (4) kluczowa rola interesariuszy oraz (0) nie wiem / nie mam zdania.

**Rys. 3.** Ocena intensywności interakcji przedsiębiorstwa z klientami w wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa

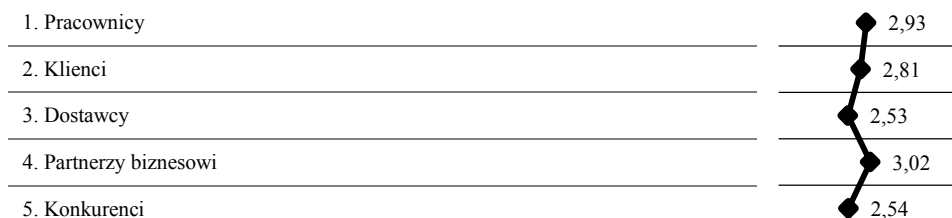
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Wyniki zaprezentowane na rysunku (rys. 3) wskazują na relatywnie niską intensywność interakcji występujących między badanymi przedsiębiorstwami a ich klientami. Do najistotniejszych interakcji badani zaliczyli partycypację klientów w procesie rozwoju lub modyfikacji koncepcji nowych produktów ( $\bar{x} = 2,69$ ) oraz ich udział w ustaleniu finalnej wersji produktu przed rynkową komercjalizacją ( $\bar{x} = 2,65$ ). Na średnim poziomie oceniony został udział tej grupy interesariuszy w promocji produktu ( $\bar{x} = 2,51$ ), natomiast poniżej średniej oceniono udział klientów w procesie dystrybucji produktu ( $\bar{x} = 2,46$ ) oraz ich partycypację w procesie produkcyjnym – najczęściej w charakterze podwykonawcy lub współproducenta ( $\bar{x} = 2,17$ ). Uzyskane wyniki pozwalają na wskazanie konkretnych obszarów łańcucha tworzenia wartości w przedsiębiorstwie, w zakresie których dostrzegana jest konieczność współuczestnictwa klienta.

Następnie dokonano oceny znaczenia wybranych grup interesariuszy w procesie przygotowywania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa (rys. 4).

Znaczenie wybranych grup interesariuszy w perspektywie procesu współkreowania wartości dla klienta ocenić należy jako wysokie – w przypadku wszystkich grup ich rola jest ponadprzeciętna. Największe znaczenie przypisano partnerom biznesowym ( $\bar{x} = 3,20$ ), pracownikom ( $\bar{x} = 2,93$ ) oraz klientom ( $\bar{x} = 2,81$ ). Wokół wartości średniej ocenione zostało znaczenie konkurentów ( $\bar{x} = 2,54$ ) oraz dostawców ( $\bar{x} = 2,53$ ).

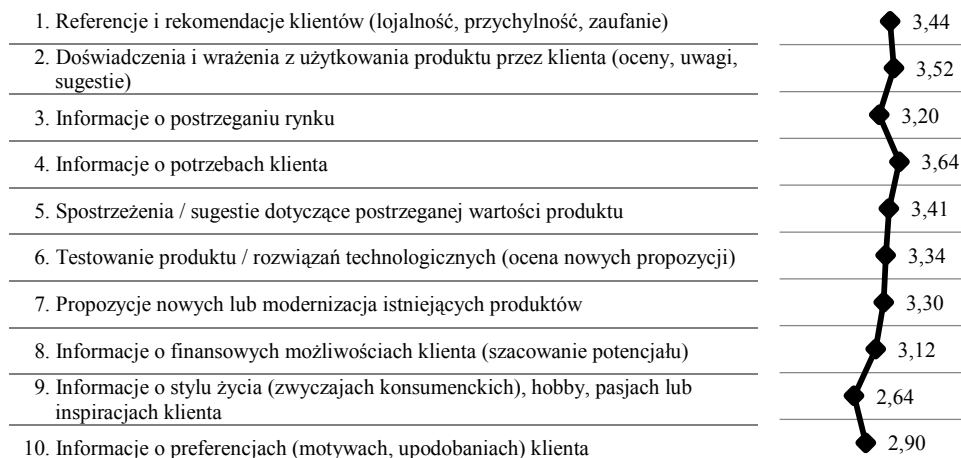
Kolejny obszar postępowania badawczego dotyczył weryfikacji przydatności wybranych zasobów klienta w procesie przygotowania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa (rys. 5).



\* Pomiar dokonany na czterostopniowej skali Likerta, gdzie: (1) brak lub minimalne znaczenie, (2) małe znaczenie, (3) duże znaczenie, (4) kluczowa rola interesariuszy oraz (0) nie wiem / nie mam zdania.

**Rys. 4.** Ocena znaczenia wybranych grup interesariuszy w procesie przygotowywania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.



\* Pomiar dokonany na czterostopniowej skali Likerta, gdzie: (1) zdecydowanie nieprzydatne, (2) mało przydatne, (3) raczej przydatne, (4) zdecydowanie przydatne oraz (0) nie wiem / nie mam zdania.

**Rys. 5.** Ocena przydatności wybranych zasobów klienta w procesie przygotowania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

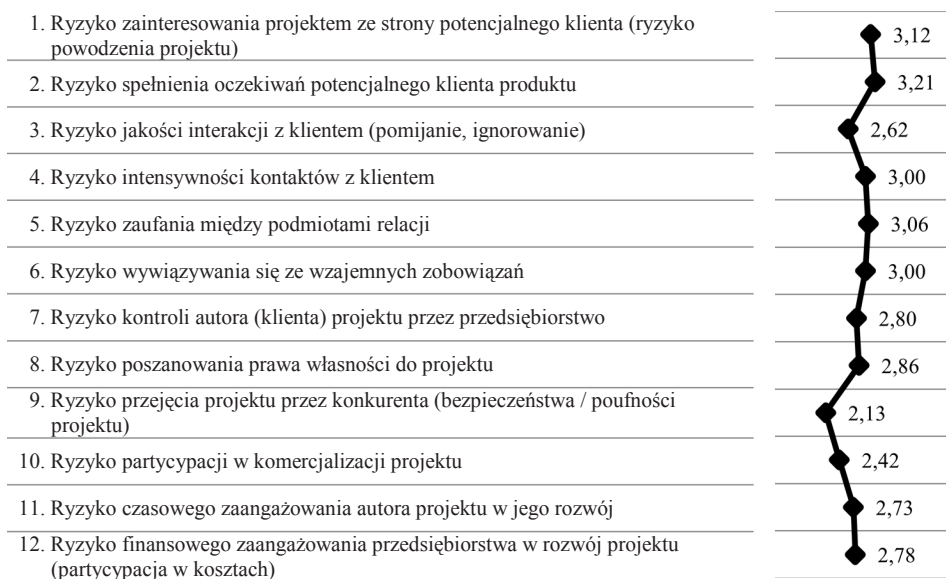
Wyniki zaprezentowane na rys. 5 wskazują na ponadprzeciętne znaczenie wszystkich wyodrębnionych zasobów będących w posiadaniu klienta w procesie współkreowania wartości dla klienta. Do najwyższej ocenianych zasobów zaliczone zostały przede wszystkim:

- Informacje o potrzebach klienta ( $\bar{x} = 3,64$ ).
- Doświadczenia i wrażenia z użytkowania produktu przez klienta – oceny, uwagi lub sugestie ( $\bar{x} = 3,52$ ).

- Referencje i rekomendacje klientów – lojalność, przychylność oraz zaufanie klienta ( $\bar{x} = 3,44$ ).
- Spostrzeżenia oraz sugestie dotyczące wymiarów postrzeganej wartości oferowanych produktów ( $\bar{x} = 3,41$ ).

W dalszej kolejności respondenci wskazali na: testowanie produktu oraz nowych rozwiązań technologicznych ( $\bar{x} = 3,34$ ), propozycje nowych produktów lub modernizację istniejącego portfela ( $\bar{x} = 3,30$ ), informacje o postrzeganiu rynku ( $\bar{x} = 3,20$ ) oraz samoocena możliwości finansowych klienta ( $\bar{x} = 3,12$ ). Uzyskane wyniki świadczą o relatywnie wysokim znaczeniu zasobów klienta w biznesowym funkcjonowaniu badanych przedsiębiorstw.

Jednym z podstawowych obszarów charakteryzowanego procesu jest ocena ryzyka (zagrożeń oraz szans) związanego z przygotowaniem lub modyfikacją oferty przedsiębiorstwa wspólnie z klientami lub innymi interesariuszami (rys. 6).



\* Pomiar dokonany na czterostopniowej skali Likerta, gdzie: (1) zdecydowanie zagrożenie, (2) zagrożenie, (3) szansa, (4) zdecydowanie szansa oraz (0) nie wiem / nie mam zdania.

**Rys. 6.** Ocena potencjalnego ryzyka związanego z przygotowaniem lub modyfikacją oferty przedsiębiorstwa wspólnie z klientami lub innymi interesariuszami

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Analiza uzyskanych wyników pozwala na wskazanie szans i zagrożeń związanych z przygotowaniem lub modyfikacją oferty przedsiębiorstwa. Do zbioru zagrożeń zaliczyć należy przede wszystkim:

- Ryzyko przejścia projektu przez konkurenta związane z bezpieczeństwem oraz poufnością projektu ( $\bar{x} = 2,13$ ).
- Ryzyko partycypacji podmiotów relacji w komercjalizacji projektu ( $\bar{x} = 2,42$ ).  
Z kolei w zbiorze szans wskazać należy zwłaszcza na:
- Ryzyko spełnienia oczekiwań potencjalnego klienta oferty przygotowywanej wspólnie z interesariuszami ( $\bar{x} = 3,21$ ).
- Ryzyko zainteresowania projektem ze strony potencjalnego klienta – ryzyko powodzenia projektu ( $\bar{x} = 3,12$ ).
- Ryzyko zaufania między podmiotami relacji ( $\bar{x} = 3,06$ ).
- Ryzyko intensywności kontaktów z klientem ( $\bar{x} = 3,00$ ).
- Ryzyko wywiązywania się ze wzajemnych zobowiązań ( $\bar{x} = 3,00$ ).

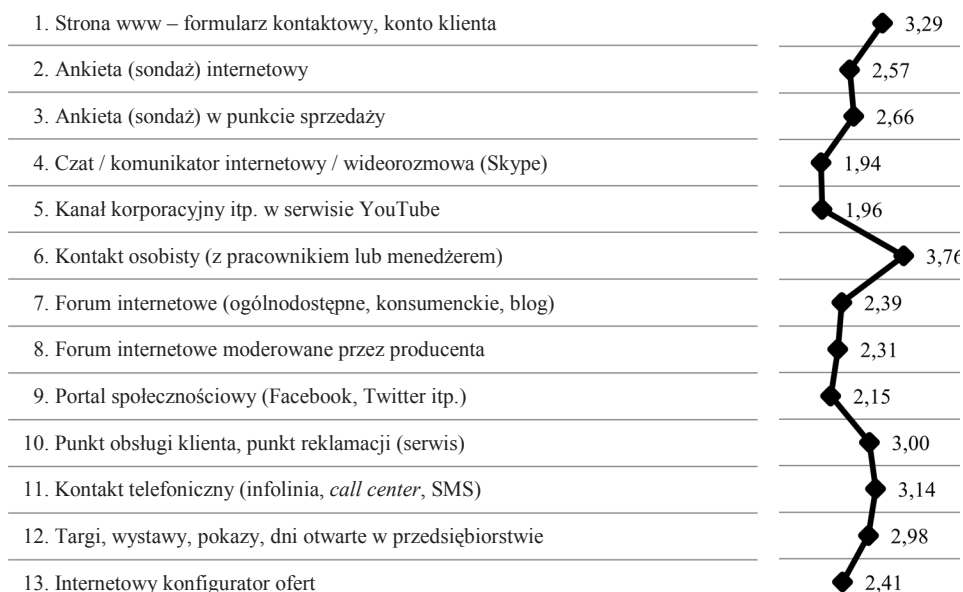
Znaczenie pozostałych czynników oscyluje wokół wartości średniej ( $\bar{x} \approx 2,50$ ). Oznacza to, że ich ocena ma charakter indywidualny, który wynika zarówno ze specyfiki organizacji respondenta, otoczenia przedsiębiorstwa, jak i subiektywnego postrzegania analizowanego procesu. Do czynników tych zaliczyć należy przede wszystkim:

- Ryzyko poszanowania prawa własności do projektu ( $\bar{x} = 2,86$ ).
- Ryzyko kontroli autora projektu przez przedsiębiorstwo ( $\bar{x} = 2,80$ ).
- Ryzyko partycypacji w kosztach projektu przekładające się na finansowe zaangażowanie przedsiębiorstwa ( $\bar{x} = 2,78$ ).
- Ryzyko czasowego zaangażowania autora projektu w jego rozwój ( $\bar{x} = 2,73$ ).
- Ryzyko jakości interakcji z klientem związane przede wszystkim z ignorowaniem współpracy przez klienta ( $\bar{x} = 2,62$ ).

Kolejny krok postępowania badawczego dotyczył oceny przydatności wybranych kanałów komunikacji przedsiębiorstwa z klientem w przygotowywaniu lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa (rys. 7).

Uzyskane wyniki pozwalają na określenie użyteczności wybranych kanałów komunikacji przedsiębiorstwa z klientem w procesie współkreowania wartości. Do najistotniejszych zaliczają się: kontakt osobisty reprezentanta przedsiębiorstwa z klientem ( $\bar{x} = 3,76$ ), formularz kontaktowy lub konto klienta na stronie internetowej przedsiębiorstwa ( $\bar{x} = 3,29$ ), kontakt telefoniczny poprzez infolinię, *call center* lub SMS ( $\bar{x} = 3,14$ ), punkt obsługi klienta lub punkt reklamacji i serwisu ( $\bar{x} = 3,00$ ) oraz targi, wystawy, pokazy lub dni otwarte w przedsiębiorstwie ( $\bar{x} = 2,98$ ). W zbiorze najmniej przydatnych kanałów komunikacji z klientem przedsiębiorcy wskazują czat, komunikator internetowy lub wideorozmowę ( $\bar{x} = 1,94$ ) oraz kanał korporacyjny np. w serwisie YouTube ( $\bar{x} = 1,96$ ). Co ciekawe, na relatywnie niskim poziomie oceniono przydatność bardzo popularnych mediów społecznościowych ( $\bar{x} = 2,15$ ) oraz forów internetowych, zarówno moderowanych przez producenta ( $\bar{x} = 2,31$ ), jak i ogólnodostępnych – m.in. blogów konsumenc-  
kich ( $\bar{x} = 2,39$ ). Ocena przydatności pozostałych kanałów komunikacji oscyluje wokół średniej – zaliczają się do nich: internetowy konfigurator ofert ( $\bar{x} = 2,41$ ) oraz ankieta (sondaż) internetowa ( $\bar{x} = 2,57$ ) oraz w punkcie sprzedaży ( $\bar{x} = 2,66$ ).





\* Pomiar dokonany na czterostopniowej skali Likerta, gdzie: (1) zdecydowanie nieprzydatne, (2) mało przydatne, (3) raczej przydatne, (4) zdecydowanie przydatne oraz (0) nie wiem / nie mam zdania.

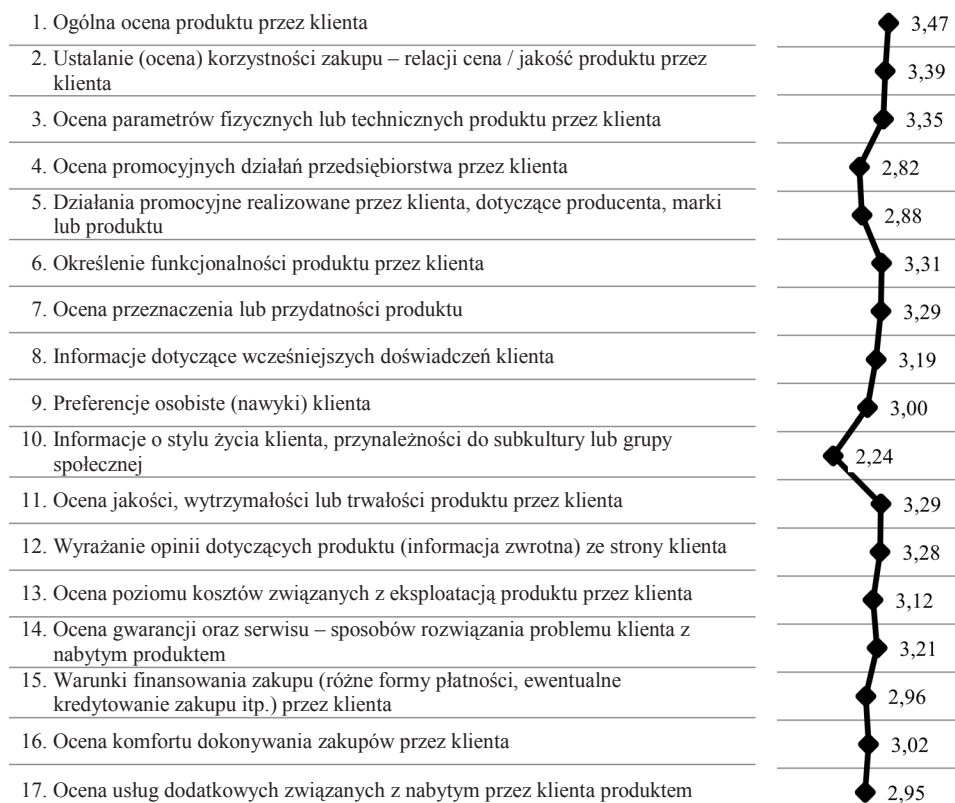
**Rys. 7.** Ocena przydatności wybranych kanałów komunikacji przedsiębiorstwa z klientem w przygotowywaniu lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Ostatnim obszarem, który został poddany empirycznej weryfikacji, była ocena ważności wybranych czynników procesu przygotowywania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa wspólnie z klientami (rys. 8).

Uzyskane wyniki pozwalają na ocenę wyodrębnionych czynników w procesie współkreowania wartości z perspektywy badanych przedsiębiorstw. Do najważniejszych respondenci zaliczyli: ogólną ocenę produktu przez klienta ( $\bar{x} = 3,47$ ), weryfikację korzystności zakupu ( $\bar{x} = 3,39$ ), ocenę fizycznych lub technicznych parametrów produktu przez klienta ( $\bar{x} = 3,35$ ), określenie funkcjonalności produktu przez klienta ( $\bar{x} = 3,31$ ), ocenę przeznaczenia lub przydatności produktu ( $\bar{x} = 3,29$ ), ocenę jakości, wytrzymałości lub trwałości produktu przez klienta ( $\bar{x} = 3,29$ ) oraz opinie dotyczące produktu ze strony klienta – przekazywanie informacji zwrotnej ( $\bar{x} = 3,28$ ).

Z kolei do zbioru elementów najmniej istotnych z punktu widzenia badanych przedsiębiorców zaliczone zostały: informacje o stylu życia klienta, przynależności do subkultury lub grupy społecznej ( $\bar{x} = 2,24$ ), ocena działalności promocyjnej przedsiębiorstwa ( $\bar{x} = 2,82$ ), działania promocyjne realizowane przez klienta w za-



\* Pomiar dokonany na czterostopniowej skali Likerta, gdzie: (1) bardzo niska, (2) niska, (3) wysoka, (4) bardzo wysoka oraz (0) nie wiem / nie mam zdania.

**Rys. 8.** Ocena ważności wybranych czynników procesu przygotowywania lub modyfikacji oferty przedsiębiorstwa wspólnie z klientami

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

kresie marki, producenta lub produktu ( $\bar{x} = 2,88$ ), ocena dodatkowych usług związanych z nabywanym produktem ( $\bar{x} = 2,95$ ) oraz determinacja sposobów finansowania zakupu przez klienta ( $\bar{x} = 2,96$ ).

#### 4. Zakończenie

Zaprezentowane wyniki pozwalają na wskazanie najistotniejszych elementów w wyodrębnionych obszarach procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy badanych przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki wskazują przede wszystkim na znaczenie otwartości kierownictwa organizacji na zewnętrzne idee oraz pomysły w zakresie rozwoju oferty, otwartość przedsiębiorstwa na zjawisko „otwartych inno-

wacji” oraz wyższe zadowolenie klienta w sytuacji jego partycypacji w procesie współkreowania wartości.

W zakresie interakcji przedsiębiorstwa z klientem badani wskazali przede wszystkim na rolę klienta w rozwoju lub modyfikacji koncepcji produktu oraz w określeniu finalnej postaci produktów – procesy te nabierają szczególnego znaczenia w perspektywie komercjalizacji produktu.

Z kolei do najważniejszych interesariuszy procesu współkreowania wartości dla klienta przedstawiciele badanych przedsiębiorstw zaliczyli przede wszystkim partnerów biznesowych, pracowników i dopiero w trzeciej kolejności klientów – świadczyć to może o trudnościach związanych z budową systemu koordynującego i nadzorującego partycypację tej grupy interesariuszy w badanym procesie.

Wśród zasobów klienta reprezentanci przedsiębiorstw cenią przede wszystkim informowanie o: potrzebach klienta, doświadczeniach i wrażeniach z użytkowania produktu (oceny, uwagi i sugestie zakupowe) oraz występowanie referencji i rekomendacji ze strony klientów, będące przejawami lojalności, przychylności i zaufania.

W zakresie ryzyka związanego z przygotowaniem lub modyfikacją oferty rynkowej respondenci wskazali więcej szans niż zagrożeń – świadczyć to może o otwartości badanych na współpracę z interesariuszami w tym zakresie. Wśród zagrożeń wskazać należy przede wszystkim na ryzyko przejęcia projektu przez konkurencję, natomiast wśród szans – na realizację oczekiwań potencjalnego klienta związanych z projektowaną ofertą.

Z kolei w zakresie oceny przydatności kanałów komunikacji z klientem wskazano przede wszystkim na znaczenie osobistego kontaktu reprezentanta przedsiębiorstwa z klientem – świadczyć to może z jednej strony o ponadprzeciętnej roli personelu sprzedażowego, z drugiej strony brak wyraźnie zaznaczonych innych form komunikacji może być przesłanką trudności występujących w zarządzaniu pozostałymi kanałami komunikacji.

Jednocześnie wskazać należy na konieczność przeprowadzenia dalszych analiz, zwłaszcza w zakresie porównania znaczenia badanych elementów ze względu na charakterystyki przedsiębiorstw i ich reprezentantów oraz zestawienia uzyskanych rezultatów badawczych z oceną procesu współkreowania wartości z perspektywy różnych grup interesariuszy – zwłaszcza klientów.

## Literatura

- Bartkowiak P., 2015, *Proces współkreowania wartości dla klienta w perspektywie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek, nr 9, CD.
- Chesbrough H., 2006, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- DeFillippi R., Roser T., 2014, *Aligning the co-creation project portfolio with company strategy*, Strategy & Leadership, vol. 42, no. 1.

- Ind N., 2013, *The meanings of co-creation*, European Business Review, vol. 25, no. 1.
- Leavy B., 2014, *Venkat Ramaswamy – how value co-creation with stakeholders is transformative for producers, consumers and society*, Strategy & Leadership, vol. 42, no. 1.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., 2004, *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 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.
- Saarijärvi H., Kannan P.K., Kuusela H., 2013, *Value co-creation: Theoretical approaches and practical implications*, European Business Review, vol. 25, no. 1.
- Sawhney M., Verona G., Prandelli E., 2005, *Collaborating to create: The internet as a platform for customer engagement in product innovation*, Journal of Interactive Marketing, vol. 19, no. 4.
- Sheth J.N., Sisodia R., Sharma A., 2000, *The antecedents and consequences of customer-centric marketing*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 28, no. 1.
- Tapscott D., Williams A.D., 2006, *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York, NY.