

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[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 978-83-7695-607-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
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

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....	13
<b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
<b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
<b>Marek Błaszczuk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....	47
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....	62
<b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....	74
<b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....	87
<b>Sylwia Dziędzic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
<b>Sylwia Dziędzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....	119

<b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
<b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....	140
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....	150
<b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....	157
<b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies .....	179
<b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
<b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration .....	199
<b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning .....	211
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....	222
<b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

<b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....	241
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....	252
<b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....	262
<b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....	274
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....	285
<b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....	298
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....	307
<b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....	317
<b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....	331
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....	344
<b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises .....	381

<b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
<b>Joanna Radomska:</b> Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....	400
<b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
<b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
<b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
<b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
<b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....	500
<b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....	512
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....	520
<b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....	531
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
<b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....	559

---

<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
<b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....	594
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....	609
<b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
<b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



**Paweł Bartkowiak**

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

---

## **PORÓWNANIE ZNACZENIA WYBRANYCH OBSZARÓW PROCESU WSPÓLKREOWANIA WARTOŚCI DLA KLIENTA MIĘDZY GRUPAMI PRZEDSIĘBIORSTW I KLIENTÓW**

---

## **COMPARISON OF SIGNIFICANCE OF CHOSEN AREAS OF VALUE-CO-CREATION FOR A CUSTOMER AMONG GROUPS OF ENTERPRISES AND CUSTOMERS**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.02

**Streszczenie:** Podstawowym celem opracowania jest ocena oraz porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów. W pierwszej części opracowania przedstawiono koncepcję współkreowania wartości dla klienta. W części drugiej zaprezentowano wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych z reprezentantami najwyższego szczebla kierownictwa średnich i dużych polskich przedsiębiorstw oraz z klientami na wybranych rynkach: odzieży i obuwiu, dóbr trwałego użytku, usług fitness oraz usług mobilnych. Prezentacja wyników koncentruje się na następujących obszarach badawczych: 1) skłonność klienta do zaangażowania zasobów w proces współkreowania wartości, 2) przydatność kanałów komunikacji klienta z przedsiębiorstwem w procesie współkreowania wartości oraz 3) poziom postrzeganego ryzyka (zagrożeń albo szans) związanego z procesem współkreowania wartości dla klienta.

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

**Summary:** The aim of the article is the evaluation and the comparison of selected areas of value-co-creation process among companies and their customers. 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 top level managers of medium and large Polish companies and customers on the following markets: clothes and shoes, durable goods, fitness services and mobile services are shown. Results presentation contains the following research areas: (1) customer tendency to participate in value-co-creation process, (2) usefulness of communication channels in value-co-creation process and (3) perceived risk (threats or opportunities) related with value-co-creation process.

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

## 1. Wstęp

Proces współkreowania wartości dla klienta (*value-co-creation*) jest zaliczany do rodzajów biznesowej strategii przedsiębiorstwa, której istota polega na kreowaniu i zarządzaniu wartością dla klienta przez przedsiębiorstwo wspólnie z jego interesariuszami [Rampen 2009]. Zgodnie z koncepcją współkreowania wartości poszczególne podmioty na rynku (przedsiębiorstwa i klienci) są traktowane jako grupy świadczące wzajemnie usługi, uzgadniające propozycje wartości oraz koordynujące i integrujące różne sposoby kreowania wartości dla klienta [Maglio, Spohrer 2008]. Ta integracja zasobów wymaga występowania sieci wielokierunkowych powiązań [Lusch i in. 2008], w której podmioty rynkowe integrują zasoby, zarówno dla realizacji własnych celów, jak i dla zapewnienia korzyści pozostałym uczestnikom tych relacji [Vargo 2008]. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera społeczno-kulturowy charakter relacji, który wskazuje, że istotą procesu współkreowania wartości dla klienta jest analiza korzyści i kosztów, będących efektem nawiązania tych relacji. Zatem konieczność integracji zasobów w procesie współkreowania wartości dla klienta determinuje konkurencyjność, a w szczególności uzyskanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku poprzez połączenie zasobów będących w jego dyspozycji z zasobami, które pozostają poza możliwością bezpośredniego kształtowania [Mele i in. 2010].

Sposób, w jaki tworzona jest wartość dla klienta, ulega zmianom. Źródłem tych zmian jest rezygnacja z koncentracji na wartościach dostarczanych przez konkretne produkty (jednostronne zarządzanie wartością przez przedsiębiorstwo) na rzecz budowania pozytywnych doświadczeń klienta (tzw. doświadczenie współkreowania). Powoduje to, że wartość dla klienta jest coraz częściej kreowana przez konsumentów współpracujących z przedsiębiorstwem lub jego kooperantami [Prahalad, Ramaswamy 2004; Ramaswamy 2008; Leavy 2013]. Koncepcja współkreowania wartości dla klienta jest więc złożona i wielowymiarowa, przede wszystkim ze względu na subiektywność oraz relatywizm ocen poszczególnych podmiotów tworzących relacje [Lund 2010]. Podstawowe obszary omawianej koncepcji zaprezentowanie zostały na rysunku 1.

W procesie współkreowania wartości dla klienta są więc uwzględniane perspektywy podmiotów tworzących relacje – zaliczają się do nich najczęściej przedstawiciele przedsiębiorstw oraz klienci, ale mogą być włączeni również inni interesariusze. Do podstawowych obszarów tych relacji zaliczyć należy przede wszystkim określenie istoty wartości (m.in. determinanty oferty rynkowej – obszar wymiany wartości), identyfikację zaangażowanych zasobów (skłonność do partycypacji w procesie współkreowania), określenie mechanizmu współpracy – kanałów komunikacji procesu współkreowania wartości oraz potencjalnego ryzyka – szans oraz zagrożeń.

Podstawową konsekwencją procesu współkreowania wartości dla klienta jest integracja zasobów będących w posiadaniu klienta z zasobami organizacyjnymi, co



Rys. 1. Obszary procesu współkreowania wartości dla klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Saarijärvi i in. 2013].

pozwala na precyzyjną identyfikację szans rynkowych oraz trafniejsze dopasowanie oferty przedsiębiorstwa do ciągle zmieniających się wymagań klienta – klienci przestają być pasywnymi odbiorcami oferty rynkowej, a stają się źródłem zasobów, m.in. wiedzy, doświadczenia, umiejętności, kreatywności i innowacyjności [Tapscott, Williams 2006].

## 2. Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów w świetle badań empirycznych

Podstawowym celem opracowania jest ocena oraz porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta – zasobów klienta, kanałów komunikacji oraz potencjalnego ryzyka związanego z przygotowaniem lub modyfikacją oferty między grupami przedsiębiorstw i klientów na wybranych rynkach w procesie współkreowania wartości dla klienta. Podstawę oceny stanowią wyniki dwóch badań empirycznych – pierwszych, przeprowadzonych w pierwszej połowie 2014 r.<sup>1</sup> wśród klientów na wybranych rynkach (odzieży i obuwiu, dóbr

<sup>1</sup> Zakresy badań empirycznych: 1) podmiotowy – konsumenci na wybranych rynkach (odzieży i obuwiu – OiO, dóbr trwałego użytku – DTU, usług fitness – UFS oraz usług mobilnych – UMB), 2) przedmiotowy – uwarunkowania procesu współkreowania wartości dla klienta oraz wybory konsumenckie na wybranych rynkach, 3) przestrzenny – miasto Poznań oraz powiat poznański, 4) czasowy – pierwsza połowa 2014 r. Wielkość próby badawczej wyniosła 988 obserwacji. Dobór próby do badania – kwotowy (uwzględnione cechy: płeć, wiek, miejsce zamieszkania).

trwałego użytku, usług fitness oraz usług mobilnych), oraz drugih, przeprowadzonych w drugiej połowie 2015 r.<sup>2</sup> w ramach badań statutowych Katedry Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu wśród przedstawicieli najwyższego szczebla kierownictwa przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 49 osób w Polsce. W procesie identyfikacji czynników determinujących wybrane obszary procesu współkreowania wartości dla klienta posłużono się metodą grup fokusowych, a ostateczne zbiory zweryfikowano przy użyciu metody ekspertów [Bartkowiak 2015a, 2015b]. Do pomiaru wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta wykorzystano skalę Likerta<sup>3</sup>.

Do porównania średniego poziomu znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między reprezentantami przedsiębiorstw i klientów posłużono się testem *t* dla grup niezależnych<sup>4</sup>. Na potrzeby testu *t* wyodrębniono pięć zbiorów respondentów – do pierwszego zakwalifikowano reprezentantów badanych przedsiębiorstw, natomiast do czterech kolejnych konsumentów na wybranych rynkach: odzieży i obuwia, dóbr trwałego użytku, usług fitness oraz usług mobilnych. Pozwoliło to na identyfikację statystycznie istotnych różnic w znaczeniu badanych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami konsumentów a grupą reprezentantów badanych przedsiębiorstw.

Pierwszy obszar postępowania badawczego dotyczył porównania znaczenia wybranych zasobów klienta między przedsiębiorstwami i klientami na wybranych rynkach w procesie współkreowania wartości dla klienta (tab. 1).

---

<sup>2</sup> Zakresy badań empirycznych: 1) podmiotowy – członkowie najwyższego szczebla kierownictwa przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 49 osób, 2) przedmiotowy – uwarunkowania wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie – ze względu na przedmiot badań skoncentrowano się na przedsiębiorstwach średnich i dużych, 3) przestrzenny – Polska, 4) czasowy – druga połowa 2015 r. Wielkość próby badawczej wyniosła 269 obserwacji. Dobór jednostek do badania – warstwowy (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).

<sup>3</sup> Wartości na skalach Likerta w badaniu empirycznym w 2014 r.: a) w zakresie pytań dotyczących skłonności angażowania zasobów przez klienta oraz oceny przydatności sposobów komunikacji z przedsiębiorstwem: 1) zdecydowanie nie, 2) nie, 3) tak, 4) zdecydowanie tak; b) w zakresie pytania dotyczącego potencjalnego ryzyka związanego z procesem współkreowania wartości dla klienta: 1) zdecydowanie zagrożenie, 2) zagrożenie, 3) szansa, 4) zdecydowanie szansa. Wartości na skalach Likerta w badaniu empirycznym w 2015 r.: a) w zakresie pytań dotyczących przydatności zasobów klienta oraz sposobów komunikacji z klientem oraz 1) zdecydowanie nieprzydatne, 2) mało przydatne, 3) raczej przydatne, 4) zdecydowanie przydatne; b) w zakresie pytania dotyczącego potencjalnego ryzyka związanego z procesem współkreowania wartości dla klienta: 1) zdecydowanie zagrożenie, 2) zagrożenie, 3) szansa, 4) zdecydowanie szansa.

<sup>4</sup> Test *t* jest metodą oceny różnic między średnimi w dwóch zbiorach – podawany w wynikach testu *t* poziom *p* reprezentuje prawdopodobieństwo błędu związanego z przyjęciem hipotezy o istnieniu różnic między średnimi; zob. [Wieczorkowska, Wierziński 2011].

**Tabela 1.** Porównanie średniego poziomu znaczenia wybranych zasobów klienta między przedsiębiorstwami i klientami na wybranych rynkach w procesie współkreowania wartości dla klienta

Czynnik	P		OiO	DTU	UFS	UMB
referencje i rekomendacje (lojalność, przychylność, zaufanie)	3,47	>	2,65*** (t = -13,880)	2,60*** (t = -14,801)	2,57*** (t = -14,128)	2,55*** (t = -15,097)
doświadczenia i wrażenia z użytkowania produktu (oceny, uwagi, sugestie)	3,54	>	2,90*** (t = -9,850)	2,85*** (t = -10,662)	2,69*** (t = -13,942)	2,80*** (t = -12,585)
sposzrzenia (sugestie) dotyczące oferty przedsiębiorstwa	3,50	>	2,81*** (t = -12,505)	2,70*** (t = -14,412)	2,62*** (t = -14,946)	2,70*** (t = -14,081)
testowanie produktu / technologii (ocena nowych propozycji przedsiębiorstwa)	3,31	>	2,80*** (t = -7,639)	2,76*** (t = -8,299)	2,66*** (t = -9,336)	2,73*** (t = -8,623)
propozycje nowych produktów (modernizacji istniejących)	3,29	>	2,42*** (t = -14,108)	2,35*** (t = -15,263)	2,31*** (t = -15,353)	2,37*** (t = -14,631)
informacje o możliwościach finansowych (fundusz klienta)	3,25	>	2,18*** (t = -16,367)	2,16*** (t = -16,885)	2,13*** (t = -17,009)	2,12*** (t = -17,244)
informacje o preferencjach (motywacji, upodobaniach)	3,03	>	2,66*** (t = -5,021)	2,59*** (t = -5,853)	2,57*** (t = -5,950)	2,58*** (t = -5,858)
informacje o postrzeganiu rynku (potrzebach klienta)	3,29	>	2,65*** (t = -10,708)	2,58*** (t = -11,930)	2,53*** (t = -12,052)	2,56*** (t = -11,867)
informacje o postrzeganiu rynku (potrzebach klienta)	3,70	>	2,66*** (t = -21,607)	2,58*** (t = -22,913)	2,53*** (t = -22,066)	2,56*** (t = -22,249)
informacje o stylu życia (zwyczajach konsumenckich)	2,74	≥	2,66	2,58* (t = -2,019)	2,57* (t = -2,088)	2,55* (t = -2,285)

P – przedsiębiorstwa; konsumenci: OiO – odzież i obuwie; DTU – dobra trwałego użytku; UFS – usługi fitness; UMB – usługi mobilne; t – statystyka t; p – poziom istotności; \* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \*\*\* $p \leq 0,001$ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Wyniki zaprezentowane w powyższej tabeli wskazują, że ocena przydatności zasobów angażowanych przez klienta w proces współkreowania wartości dla klienta, dokonywana przez przedstawicieli badanych przedsiębiorstw, jest prawie zawsze wyższa od skłonności klientów do angażowania tych zasobów w analizowany proces, na każdym z badanych rynków. Wyjątek stanowią w tym zakresie informacje o stylu życia (zwyczajach konsumenckich), w przypadku których ocena przydatności i skłonności do zaangażowania tego zasobu jest porównywalna na rynku odzieży i obuwia bez względu na podmiot dokonujący oceny.

Następnie porównano znaczenie wybranych kanałów komunikacji między przedsiębiorstwami i klientami na wybranych rynkach w procesie współkreowania wartości dla klienta (tab. 2).

**Tabela 2.** Porównanie średniego poziomu znaczenia wybranych kanałów komunikacji między przedsiębiorstwami i klientami na wybranych rynkach w procesie współkreowania wartości dla klienta

Czynnik	P		OiO	DTU	UFS	UMB
strona www producenta (np. formularz kontaktowy)	3,28	>	2,99*** (t = -3,920)	2,93*** (t = -4,624)	3,05*** (t = -3,199)	3,11** (t = -2,484)
konto (profil) klienta	3,28	>	2,47*** (t = -11,529)	2,49*** (t = -11,399)	2,73*** (t = -7,562)	2,72*** (t = -7,863)
ankieta (sondaż) internetowa	2,63	>	2,32*** (t = -4,122)	2,29*** (t = -4,689)	2,38** (t = -3,274)	2,39*** (t = -3,217)
czat / komunikator internetowy	2,17	≥	2,01* (t = -2,008)	2,02* (t = -1,947)	2,10	2,12
kanał korporacyjny w serwisie <i>youtube</i>	2,12	≤	2,11	2,15	2,29* (t = 2,084)	2,23
forum internetowe (ogólnodostępne, konsumenckie, blog)	2,48	≤	2,60	2,60	2,66* (t = 2,322)	2,69** (t = 2,597)
forum internetowe (producenta)	2,45	≤	2,53	2,58	2,66* (t = 2,445)	2,65* (t = 2,452)
portal społecznościowy ( <i>fanpage, facebook, twitter, instagram</i> )	2,32	<	2,66*** (t = 4,273)	2,60*** (t = 3,400)	2,84*** (t = 6,341)	2,73*** (t = 4,873)
ankieta (sondaż) w punkcie sprzedaży	2,63	≥	2,43** (t = -2,600)	2,42** (t = -2,801)	2,46* (t = -2,109)	2,48
kontakt osobisty (ze sprzedawcą, menedżerem, pracownikiem)	3,70	>	2,93*** (t = -14,927)	2,96*** (t = -14,413)	2,99*** (t = -13,168)	2,96*** (t = -14,038)
punkt obsługi klienta	3,01	=	2,98	2,99	2,94	3,01
kontakt telefoniczny (infolinia, <i>call center</i> )	3,08	>	2,71*** (t = -5,000)	2,74*** (t = -4,584)	2,62*** (t = -5,872)	2,87** (t = -2,670)
targi, wystawy, pokazy, konkursy	3,06	>	2,64*** (t = -5,594)	2,66*** (t = -5,173)	2,59*** (t = -5,879)	2,62*** (t = -5,611)
internetowy konfigurator ofert	2,53	≥	2,28** (t = -2,763)	2,35* (t = -2,018)	2,35* (t = -1,961)	2,59

P – przedsiębiorstwa; konsumenci: OiO – odzież i obuwie; DTU – dobra trwałego użytku; UFS – usługi fitness; UMB – usługi mobilne; t – statystyka t; p – poziom istotności; \*p ≤ 0,05; \*\*p ≤ 0,01; \*\*\*p ≤ 0,001.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Porównanie średniego poziomu znaczenia wybranych kanałów komunikacji między przedsiębiorstwami i klientami w procesie współkreowania wartości dla klienta pozwala na określenie ich użyteczności z perspektyw badanych grup respondentów. W przypadku przedsiębiorstw do najistotniejszych kanałów komunikacji zaliczyć należy: stronę www producenta (np. formularz kontaktowy), konto (profil) klienta, ankietę (sondaż) internetową, kontakt osobisty (ze sprzedawcą, z menedżerem lub pracownikiem), kontakt telefoniczny (infolinia, *call center*) oraz targi, wystawy, pokazy lub konkursy. Znaczenie niektórych kanałów komunikacji z klientem jest dla przedsiębiorstw ważniejsze lub porównywalne z oceną konsumentów; do kanałów tych zaliczają się:

- czat (komunikator internetowy) – ważniejszy na rynkach odzieży i obuwia oraz dóbr trwałego użytku, porównywalny z oceną klientów na rynkach usług fitness oraz usług mobilnych;
- ankieta (sondaż) w punkcie sprzedaży i internetowy konfigurator ofert – ważny na rynkach odzieży i obuwia, dóbr trwałego użytku i usług fitness, porównywalny z oceną klientów na rynkach usług mobilnych.

W przypadku konsumentów największe znaczenie przypisane zostało mediom społecznościowym, do których zaliczyć należy przede wszystkim *fanpage*, *facebook*, *twitter* oraz *instagram*. Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw, ocena niektórych kanałów komunikacji nie jest jednoznaczna; zaliczają się do nich:

- kanał korporacyjny w serwisie *youtube* – ważny dla klienta zwłaszcza na rynku usług fitness, w przypadku pozostałych rynków ocena porównywalna ze znaczeniem dla przedsiębiorstw;
- forum internetowe (ogólnodostępne, konsumenckie, blog) oraz forum internetowe (producenta) – ważne dla klienta na rynkach usług fitness i usług mobilnych, porównywalne z oceną przedsiębiorstw na rynkach odzieży i obuwia oraz dóbr trwałego użytku.

Z kolei na porównywalnym poziomie, bez względu na specyfikę rynku, oceniony został przez wszystkie grupy respondentów punkt obsługi klienta.

Ostatnim krokiem postępowania badawczego było porównanie poziomu potencjalnego ryzyka związanego z przygotowaniem lub modyfikacją oferty między przedsiębiorstwami i klientami na wybranych rynkach w procesie współkreowania wartości dla klienta (tab. 3).

Ocena ryzyka związanego z przygotowaniem lub modyfikacją oferty przedsiębiorstwa zaprezentowana powyżej (tab. 3) wskazuje jednoznacznie, że reprezentanci badanych przedsiębiorstw oceniają zachodzące wówczas relacje w perspektywie szans dla ich organizacji. Wyjątek w tym zakresie stanowią ryzyko zainteresowania projektem ze strony potencjalnego klienta oraz ryzyko czasowego zaangażowania w rozwój projektu, których ocena jest porównywalna w obu badanych grupach bez względu na specyfikę rynku. Szczególną uwagę zwrócić należy na ryzyko partycypacji w komercjalizacji (korzyściach) projektu, którego średnia ocena, poza rynkiem dóbr trwałego użytku, jest porównywalna i niska, co świadczyć może o występowaniu potencjalnych zagrożeń z nim związanych.

**Tabela 3.** Porównanie średniego poziomu potencjalnego ryzyka związanego z przygotowaniem lub modyfikacją oferty między przedsiębiorstwami i klientami na wybranych rynkach w procesie współkrowania wartości dla klienta

Czynnik	P		OiO	DTU	UFS	UMB
ryzyko zainteresowania projektem ze strony potencjalnego klienta	3,10	=	3,06	3,04	3,02	3,01
ryzyko jakości interakcji z producentem (pomijanie, ignorowanie)	3,29	>	2,90*** (t = -5,945)	2,91*** (t = -5,664)	2,88*** (t = -6,990)	2,88*** (t = -7,052)
ryzyko intensywności (częstotliwości) kontaktów z przedsiębiorstwem	2,65	>	2,15*** (t = -6,947)	2,17*** (t = -6,847)	2,11*** (t = -7,491)	2,15*** (t = -7,149)
ryzyko zaufania między podmiotami relacji	3,01	>	2,53*** (t = -7,321)	2,56*** (t = -6,940)	2,48*** (t = -7,881)	2,48*** (t = -7,795)
ryzyko wywiązywania się ze wzajemnych zobowiązań	3,08	>	2,75*** (t = -5,533)	2,74*** (t = -5,851)	2,74*** (t = -5,495)	2,74*** (t = -5,524)
ryzyko kontrolowania autora (klienta) projektu przez przedsiębiorstwo	2,99	>	2,76*** (t = -3,627)	2,76*** (t = -3,557)	2,78*** (t = -3,244)	2,80** (t = -2,988)
ryzyko poszanowania prawa własności do projektu	2,89	>	2,32*** (t = -8,873)	2,30*** (t = -9,297)	2,35*** (t = -8,103)	2,30*** (t = -9,301)
ryzyko przejęcia projektu przez konkurenta	2,85	>	2,31*** (t = -7,636)	2,32*** (t = -7,522)	2,38*** (t = -6,308)	2,34*** (t = -6,975)
ryzyko partycypacji w komercjalizacji (korzyściach) projektu	2,08	≥	1,95	1,94* (t = -1,970)	2,02	1,94
ryzyko zaangażowania czasowego w rozwój projektu	2,52	=	2,44	2,42	2,46	2,48
ryzyko zaangażowania finansowego (partycypacja w kosztach)	2,76	>	2,55** (t = -3,094)	2,56** (t = -2,982)	2,58** (t = -2,617)	2,57** (t = -2,738)
ryzyko spełnienia oczekiwań producenta	2,75	>	2,31*** (t = -6,635)	2,28*** (t = -7,025)	2,33*** (t = -6,083)	2,28*** (t = -7,040)

P – przedsiębiorstwa; konsumenci; OiO – odzież i obuwie; DTU – dobra trwałego użytku; UFS – usługi fitness; UMB – usługi mobilne; t – statystyka t; p – poziom istotności; \*p ≤ 0,05; \*\*p ≤ 0,01; \*\*\*p ≤ 0,001.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

### 3. Zakończenie

Celem opracowania było porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkrowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów. W przypadku klientów ocena uwarunkowana była specyfiką wybranych rynków.



Analiza uzyskanych wyników pozwala na określenie różnic wskazujących na odmienne postrzeżenie badanego procesu przez badane grupy respondentów.

Ocena znaczenia wybranych zasobów klienta angażowanych w proces współkreowania wartości dla klienta – w przypadku przedsiębiorstw od strony ich przydatności, w przypadku klientów ze względu na skłonność ich zaangażowania – wymusza konieczność wprowadzenia przez przedsiębiorstwa działań aktywizujących klientów w tym zakresie. Uzyskane wyniki wskazują jednoznacznie na wyższą ocenę przydatności wyodrębnionych zasobów w porównaniu do skłonności ich zaangażowania, co wynikać może z tradycyjnego postrzegania relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami, w przypadku których organizacja zajmuje najczęściej dominującą pozycję.

Z kolei analiza znaczenia wybranych kanałów komunikacji w procesie współkreowania wartości dla klienta pozwala na ich podział, który jest przede wszystkim uzależniony od możliwości kontrolowania przepływu informacji przez badane grupy respondentów. Stąd w przypadku klientów największe znaczenie mają media społecznościowe oraz internetowe formy komunikacji, natomiast w przypadku przedsiębiorstw kanały komunikacji będące pod ich kontrolą, często z możliwością personalizowania zachodzących interakcji. Wyjątkiem w tym zakresie jest forum internetowe producenta, które teoretycznie pozostaje pod jego administracją, a jego znaczenie jest ważniejsze dla klienta; wynikać to może z wygody komunikowania się przy wykorzystaniu sieci Internet.

Ostatni obszar badania – porównanie poziomu potencjalnego ryzyka związanego z przygotowaniem lub modyfikacją oferty przedsiębiorstwa – wskazuje jednoznacznie na szanse, jakie widzą w tym obszarze reprezentanci badanych organizacji. Ponieważ ocena klientów jest prawie zawsze niższa (wiąże się z zagrożeniami), wymusza to konieczność budowania relacji oraz zaufania między podmiotami relacji. Potwierdza to obserwacje z pierwszego obszaru badań w zakresie porównania przydatności oraz skłonności zaangażowania zasobów klienta w procesie współkreowania wartości. Można więc wnioskować, że ciężar kreowania współpracy leży przede wszystkim po stronie przedsiębiorstwa.

Jednocześnie należy wskazać konieczność przeprowadzenia dalszych badań oraz analiz statystycznych, których podstawowym celem powinno być zweryfikowanie zaobserwowanych zależności. Dodatkowo pamiętać należy o subiektywności ocen dokonywanych zarówno przez klientów na wybranych rynkach, jak i reprezentantów najwyższego szczebla kierownictwa badanych przedsiębiorstw.

## Literatura

- 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.

- 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.
- Lusch R.F., Vargo S.L., Wessels G., 2008, *Toward a conceptual foundation for service science: contributions from service-dominant logic*, *IBM Systems Journal*, vol. 47, no. 1.
- Maglio P.P., Spohrer J., 2008, *Fundamentals of service science*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, no. 1.
- Mele C., Russo-Spena T., Colurcio M., 2010, *Co-creating value innovation through resource integration*, *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*, <http://www.customerthink.com> (5.05.2016).
- Saarijärvi H., Kannan P.K., Kuusela H., 2013, *Value co-creation: theoretical approaches and practical implications*, *European Business Review*, vol. 25, no. 1.
- Tapscott D., Williams A.D., 2006, *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York, NY.
- Vargo S.L., 2008, *Customer integration and value creation: paradigmatic traps and perspectives*, *Journal of Service Research*, vol. 11, no. 2.
- Wieczorkowska G., Wierzbiński J., 2011, *Statystyka od teorii do praktyki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.