

Grzegorz Baran



# Marketing

## współtworzenia wartości z klientem

SPOŁECZNOTWÓRCZA ROLA MARKETINGU W PROCESIE STRUKTURACJI  
INTERAKCYJNEGO ŚRODOWISKA DOŚWIADCZEŃ

# **Marketing współtworzenia wartości z klientem**



MONOGRAFIE I STUDIA INSTYTUTU SPRAW PUBLICZNYCH  
UNIwersytetu Jagiellońskiego

# **Marketing współtworzenia wartości z klientem**

Spółecznotwórcza rola marketingu  
w procesie strukturacji  
interakcyjnego środowiska doświadczeń

**Grzegorz Baran**

Kraków 2013

Recenzenci:

*Prof. UJ dr hab. Piotr Jedynak*

*Prof. UO dr hab. Sabina Kauf*

Opracowanie redakcyjne: *Kamila Drabek*

Skład i łamanie: *Ewelina Kostaś*

Publikacja finansowana ze środków  
Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Uniwersytetu Jagiellońskiego

© Copyright by Grzegorz Baran & Instytut Spraw Publicznych UJ

Wydanie I, Kraków 2013

All rights reserved

ISBN 978-83-934584-7-9

Wydawca:

Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego

ul. Prof. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków

tel.: 12 664 55 44, fax: 12 644 58 59

e-mail: [monografia\\_isp@uj.edu.pl](mailto:monografia_isp@uj.edu.pl)

[www.isp.uj.edu.pl](http://www.isp.uj.edu.pl)

## SPIS TREŚCI:

Wstęp.....	7
Rozdział 1. Marketing jako społeczny i zarządczy proces tworzenia wartości	
1.1. Marketing jako subdyscyplina nauk o zarządzaniu.....	15
1.2. Ewolucja pojęcia marketingu.....	19
1.3. Społeczne i humanistyczne tendencje w marketingu jako odpowiedź na deficyt wartości.....	25
Rozdział 2. Od marketingu doświadczeń do społecznego doświadczenia marketingu	
2.1. Doświadczenie jako podstawa humanistycznego wymiaru marketingu – marketing doświadczeń.....	37
2.2. Zmiany dominującej logiki tworzenia wartości w marketingu.....	44
2.3. Społeczne doświadczenie marketingu.....	50
Rozdział 3. Zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości jako zjawisko społeczno-gospodarcze	
3.1. Niskie zadowolenie klientów mimo stale rosnącej różnorodności produktów i usług.....	63
3.2. Rozwój nowatorskich koncepcji produktów i usług.....	67
3.3. Zmieniająca się rola klienta.....	70
3.4. Klienci jako źródło kompetencji organizacji.....	77
Rozdział 4. Pojęcie i rozwój teorii współtworzenia wartości wraz z klientami	
4.1. Istota i znaczenie współtworzenia wartości wraz z klientami.....	85
4.2. Rozwój teorii współtworzenia wartości wraz z klientami.....	93
4.3. Współtworzenie wartości jako zmiana o charakterze paradygmatycznym.....	105
Rozdział 5. Współtworzenie wartości jako zerwanie z industrialnym schematem poznawczym w marketingu	
5.1. Industrialny schemat interpretacyjny.....	111
5.2. Nowy układ odniesienia dla tworzenia wartości.....	114
5.3. Wartość dla organizacji a wartość dla klienta.....	125
Rozdział 6. Teoria strukturacji jako podstawa konceptualizacji modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem	
6.1. Wprowadzenie do teorii strukturacji.....	129
6.2. Natura interakcyjnego środowiska doświadczeń współtworzenia wartości.....	138
6.3. Model marketingu współtworzenia wartości z klientem.....	144

Rozdział 7. Formy zaangażowania klientów we współtworzenie wartości i ich egzemplifikacja	
7.1. Dostęp do wartości poprzez współdzielenie zasobów w chmurze.....	163
7.2. Zaangażowanie klientów we współtworzenie doświadczeń.....	180
7.3. Współtworzenie rozwiązań jako źródło innowacji.....	190
Rozdział 8. Empiryczna eskplikacja zastosowania modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem na podstawie badań kształcenia doktorantów	
8.1. Niewykorzystany potencjał w relacjach uczelni z doktorantami.....	203
8.2. Konceptualizacja instrumentów marketingu współtworzenia wartości z klientem.....	209
8.3. Redukcja luki poznawczej w wyniku zastosowania w badaniach modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem.....	227
Zakończenie.....	239
Spis tabel i rysunków.....	245
Bibliografia.....	247
Źródła elektroniczne.....	264
Badane serwisy internetowe.....	267

## Wstęp

Analiza zjawiska zaangażowania klientów we współtworzenie wartości oraz przeprowadzone studia literaturowe pozwoliły wykazać istotną lukę poznawczą w marketingu, co stało się punktem wyjścia dla przyjętych celów rozprawy i postawionej tezy.

Teoretycznym punktem wyjścia dla rozważań zawartych w niniejszej pracy jest bowiem marketing jako subdyscyplina nauk o zarządzaniu, rozumiany w sposób zbliżony do zaprezentowanego w powszechnie akceptowanej przez teoretyków i praktyków definicji Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu (AMA) z 2007 roku. Nastąpiła wówczas gruntowna zmiana sposobu rozumienia istoty i znaczenia marketingu, który został określony jako *działalność, zbiór instytucji i procesów tworzenia, komunikowania, dostarczania oraz wymiany ofert posiadających wartość dla klientów, odbiorców, partnerów oraz społeczeństwa jako całości* (American Marketing Association 2007).

Literalnie podkreślono zatem, że (1) marketing dotyczy tworzenia wartości, (2) jest zbiorem działań i procesów służących nie tylko organizacji, ale wszystkim zaangażowanym podmiotom, a co więcej – społeczeństwu jako całości. Takie postrzeganie marketingu mocno odbiega od dotychczas dominującej wizji menedżerskiej, obecnej choćby we wcześniejszych definicjach AMA, powszechnie przywoływanych w wielu opracowaniach. Zmiana ta została w dużym stopniu spowodowana przez społeczną krytykę oraz rozczarowanie marketingową praktyką przedsiębiorstw i innych organizacji, które, uznając marketing za jedną z funkcji biznesu, często traktują go jedynie jako zbiór instrumentów aktywizujących sprzedaż, zapominając o jego społecznym wymiarze.

Marketing jest natomiast obecnie silniej niż kiedykolwiek związany z tworzeniem wartości, w tym wartości dla społeczeństwa jako ogółu. Ujawnia się to m.in. poprzez rosnące znaczenie nowych nurtów w marketingu – logiki dominacji usługi (S-D logic), marketingu usług (szczególnie relacyjnego marketingu usług), marketingu doświadczeń, przenikania do marketingu postulatów związanych z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu czy w końcu różnych koncepcji zaangażowania klientów we współtworzenie wartości. Ulega jednocześnie zmianom podejście do wartości w marketingu, która przestaje być łączona bezpośrednio z produktem lub usługą w kontekście korzyści lub satysfakcji klientów, ale urzeczywistnia się w doświadczeniach klientów, co ujawnia jej spersonalizowany charakter.



W takim właśnie teoretycznym kontekście rozpatrywane jest w niniejszej pracy nowe, silnie narastające zjawisko zaangażowania klientów we współtworzenie wartości. Podstawę teoretyczną pracy trudno byłoby dokładnie określić bez odwołania się do tego zjawiska i związanych z nim zmian w otoczeniu biznesu.

Marketing, który, choć coraz częściej jest rozumiany jako społeczny proces tworzenia wartości, zarówno w wymiarze poznawczym, jak i praktyki menedżerskiej, koncentruje się przede wszystkim na przedsiębiorstwach lub innych organizacjach jako twórcach tejże wartości. Zjawisko współtworzenia wartości z klientem ujawnia natomiast, że współcześnie klient coraz częściej i w coraz większym stopniu angażuje się we współtworzenie wartości dla siebie i innych klientów. Zjawisko to jest coraz wyraźniej obecne w rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Zmienia się pozycja klientów na rynku, którzy stają się coraz bardziej aktywni i ciągle wzrasta ich siła nacisku na decyzje firm. Przedsiębiorstwa tracą możliwość autonomicznego działania względem klientów oraz kontrolę nad kanałami promocji i dystrybucji, a powoli także nad procesami tworzenia produktów i usług. Klienci nie chcą dłużej zgadzać się na prymat producenta lub sprzedawcy w wyborze własnych doświadczeń z oferowanymi im produktami i usługami.

Zjawisko zaangażowania klientów we współtworzenie wartości jest już, choć wciąż niewystarczająco, badane na gruncie nauk o zarządzaniu, a w szczególności zarządzania strategicznego, zarządzania wartością klienta i w niewielkim stopniu także marketingu; choć większość prowadzonych badań ma charakter interdyscyplinarny. Sama problematyka zarządzania wartością klienta (lub wartością dla klienta) jest wyraźnie obecna w światowej i polskiej literaturze z zakresu zarządzania i marketingu. Z punktu widzenia niniejszego opracowania fundamentalna jest ta część ogromnego dorobku, która zwraca uwagę na fakt, że możliwe, a nawet coraz częściej konieczne, jest włączenie klienta w tworzenie tej wartości. W polskiej literaturze ważny krok w tym kierunku poczynił Kazimierz Rogoziński, który podjął udaną próbę wypracowania koncepcji zarządzania wartością razem z klientem (Rogoziński 2012).

Powstały różne koncepcje związane z tym zjawiskiem, m.in.: współtworzenia wyjątkowej wartości wraz z klientami, której początek dali Coimbatore Krishnarao Prahalad i Venkat Ramaswamy, pracującego konsumenta, prosumenta (a obecnie także e-prosumenta) czy klienta jako współtwórcy usługi (koncepcja rozwinięta przede wszystkim w marketingu opartym na logice dominacji usługi oraz w relacyjnym marketingu usług). W związku z tym, dokonano rozpoznania różnorodnych koncepcji, modeli i wyników badań oraz podjęto próbę rekonstrukcji teorii współtworzenia wartości wraz z klientami, jako podstawy teoretycznej pracy.

Zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości ciągle pozostaje jednak nowym obszarem badawczym. W odniesieniu do tego zjawiska tradycyjny marketing, a szczególnie ten oparty na koncepcji marketingu-mix, pomija wiele istotnych aspektów, m.in.: tworzenie więzi pomiędzy klientami i ich wpływ na relacje z firmą

i jej ofertą, doświadczenia klienta związane ze społecznym kontaktem z innymi klientami czy wpływ kompetencji i motywacji klienta na finalną wartość produktu, związaną z jego szeroko rozumianą konsumpcją. Wciąż odczuwany jest niedosyt teoretycznych koncepcji i modeli, które pozwoliłyby skutecznie badać to nowe zjawisko zaangażowania klientów we współtworzenie wartości oraz jego wpływ na relacje rynkowe i zmiany funkcjonowania organizacji.

W związku z powyższym postawiono w pracy tezę, iż zachowania i doświadczenia klientów oraz organizacji, związane z procesami współtworzenia wartości, są na tyle odmienne (w sensie ich konfiguracji i ról uczestniczących w nich podmiotów – przede wszystkim klientów – oraz relacji pomiędzy nimi) w stosunku do koncepcji i modeli tradycyjnego marketingu, iż można mówić o nowo powstającej koncepcji marketingu. W związku z tym głównym celem poznawczym pracy była identyfikacja i wyjaśnienie roli współczesnego marketingu w procesach zaangażowania klientów we współtworzenie wartości. Natomiast do celów teoretycznych rozprawy zaliczono:

1. Rozpoznanie kluczowych koncepcji identyfikujących i wyjaśniających zjawisko zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, które łącznie mogłyby stanowić podstawę dalszego rozwoju teorii współtworzenia wartości wraz z klientami.
2. Zbudowanie konceptualno-teoretycznego modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem, który mógłby służyć do identyfikacji, analizy i wyjaśnienia nowego, lecz nasilającego się zjawiska zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, oraz związanych z tym zjawiskiem zmian ról i relacji rynkowych, szczególnie tych relacji, w których uczestniczą klienci.
3. Wykazanie przydatności zaproponowanego modelu jako podstawy do:
  - (a) identyfikacji, analizy, wyjaśniania zjawisk i relacji rynkowych, związanych z zaangażowaniem klientów we współtworzenie wartości,
  - (b) diagnozowania niewykorzystanego – w przypadku zastosowania tradycyjnych koncepcji marketingu – potencjału zaangażowania klientów we współtworzenie wartości oraz
  - (c) formułowania normatywnych wskazań dla zarządzania w tym zakresie.

Praca ma charakter teoriopoznawczy, a w badaniach wykorzystano przede wszystkim metodykę badań konceptualno-teoretycznych oraz uzupełniająco metodykę badań empirycznych. Obok celów teoriopoznawczych, w rozprawie położono też nacisk na wymiar użyteczny (szczególnie poprzez realizację celu trzeciego), który jest istotnym dopełnieniem z punktu widzenia projekcyjnej funkcji nauk o zarządzaniu.

W ramach badań empirycznych posłużono się metodami badań jakościowych, a przede wszystkim analizą studiów przypadku. Przy wyborze metodyki badań wykorzystano typologię metod badawczych w naukach o zarządzaniu zaproponowaną przez Leszka Krzyżanowskiego (Krzyżanowski 1999: 284–290).

Uwzględniając fakt, że współtworzenie wartości z klientem jest zjawiskiem nowym i będącym udziałem tylko nielicznych podmiotów, w badaniach skoncentrowano się przede wszystkim na jego jakościowych aspektach, odnosząc się do empirii i aspektów ilościowych w takim tylko zakresie, w jakim na ich podstawie można sformułować cechy jakościowe badanych obiektów i procesów.

W pracy wykorzystano wyniki analizy ponad pięćdziesięciu studiów przypadku zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, dobranych w taki sposób, aby objęły spektrum występujących w rzeczywistości społeczno-gospodarczej typów współtworzenia wartości wraz z klientami, a jednocześnie oddawały ich zróżnicowanie. Znaczna część badanych przypadków dotyczyła działalności w Internecie i z wykorzystaniem mediów społecznościowych, choć współtworzenie wartości wraz z klientami, mimo że na mniejszą skalę, jest obecne także w tradycyjnych sektorach gospodarki. Analizując badane studia przypadku, poszukiwano cech wspólnych oraz różnicujących, co pozwoliło dokonać empirycznej rekonstrukcji osiemnastu typów zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, pogrupowanych w trzy główne składowe modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem: *współtworzenie dostępu do zasobów*, *współtworzenie doświadczeń* oraz *współtworzenie rozwiązań*.

Wyniki analizy badanych studiów przypadku posłużyły jednak przede wszystkim do empirycznej rekonstrukcji zaproponowanego w tej pracy modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem. Zarówno zbudowana typologia, jak i sam model marketingu nie są czysto teoretycznymi konstruktami, lecz rekonstrukcją rzeczywistych procesów zaangażowania klientów we współtworzenie wartości i związanej z nimi zmiany w relacjach z klientami. Sam model został zbudowany jako rekonstrukcja marketingu w postaci procesu strukturalizacji interakcyjnego środowiska doświadczeń współtworzenia wartości.

W związku z powyższym wykorzystano teorię strukturalizacji Anthony'ego Giddensa (2003), która ma źródło w socjologii, aczkolwiek jest coraz częściej wykorzystywana jako model analityczny w naukach o zarządzaniu, co potwierdzają przywołane w niniejszej pracy przykłady badań. Dla potrzeb niniejszej pracy teoria strukturalizacji okazała się cenną inspiracją teoretyczną, wykorzystaną do rekonstrukcji relacji rynkowych oraz zależności pomiędzy codziennymi działaniami i decyzjami klientów a własnościami strukturalnymi interakcyjnego środowiska doświadczeń. Środowisko to zostało skonceptualizowane w postaci własności strukturalnych, a dokładnie zbioru reguł rozumianych jako utrwalone wzory praktyk społecznych, poprzez które aktorzy społeczni/uczestnicy rynku (zarówno organizacje, klienci, jak i inne podmioty) biorą udział we współtworzeniu wartości. Celem związanym ze wspomnianym modelem jest stworzenie konceptualnego narzędzia analizy działalności marketingowej, poszerzającego zakres tejże analizy poza najczęściej stosowane kategorie menedżerskie i konsultingowe, zapożyczone przez naukowców głównie od praktyków marketingu.

Wybór teorii strukturacji został podyktowany dwoma argumentami. Po pierwsze głównym przedmiotem zainteresowania pracy jest społeczny wymiar marketingu, a przede wszystkim jego społecznotwórcza rola. W związku z tym trudno prowadzić rozważania bez odwołania się do wiedzy o społeczeństwie. Teoria strukturacji jest natomiast jedną z najbardziej uznanych koncepcji funkcjonowania świata społecznego końca XX i początków XXI wieku. Ponieważ marketing, jaki jest przedmiotem badania niniejszego opracowania, jest zbiorem instytucji i procesów tworzenia wartości, w których biorą udział klienci i inne podmioty, to można przypuszczać, że zachowują się oni zgodnie z regułami rządzącymi światem społecznym. Stąd wykorzystanie w pracy teorii strukturacji jako modelu analitycznego wydaje się w pełni uzasadnione.

Po drugiej teoria ta może być skutecznie wykorzystana w marketingu, który w wymiarze poznawczym dąży między innymi do poznania reguł i prawidłowości rządzących zachowaniami rynkowymi konsumentów i firm, relacjami rynkowymi oraz procesami tworzenia wartości. Natomiast w wymiarze praktyki menedżerskiej koncentruje się na tworzeniu, komunikowaniu, dostarczaniu i wymianie ofert w taki sposób, aby pozytywnie wyróżnić je na rynku. To właśnie w tym odróżnieniu się od konkurencji i jej oferty upatruje się siły działań marketingowych. Hasło *wyróżnij się albo zgin* – za jego autora uważa się Jacka Trouta – nie traci na aktualności. Jeżeli firma nie potrafi wyróżnić się na rynku, pozostaje jej jedynie konkurencja cenowa. Teoria strukturacji potrafi pogodzić ten dualizm, zastępując go kategorią dualności bądź dwoistości świata społecznego, co zostało wykorzystane jako inspiracja teoretyczna w proponowanym modelu marketingu. Strukturacja, w odniesieniu do marketingu współtworzenia wartości z klientem, oznacza ciągłe odtwarzanie interakcyjnego środowiska doświadczeń współtworzenia wartości poprzez codzienne działania aktorów rynkowych.

Analiza badanych przypadków miała także na celu potwierdzenie, że istnieje niewykorzystany potencjał, związany z możliwościami zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, który można uruchomić poprzez zastosowanie nowych instrumentów marketingowych: *chmury zasobów*, *platformy kreowania doświadczeń* oraz *rynku pomysłów i talentów*. Najbardziej reprezentatywne z badanych przypadków (najlepiej ilustrujące poszczególne typy doświadczeń współtworzenia wartości) zostały przedstawione w postaci empirycznej egzemplifikacji stworzonej typologii zaangażowania klientów we współtworzenie wartości.

Zbudowany model marketingu współtworzenia wartości z klientem został poddany empirycznej eksplikacji. Miała ona dowiedzieć, że zaproponowany model może stanowić zarówno skuteczne narzędzie analityczne, jak i podstawę normatywnych wskazań dla zarządzania i marketingu. W wymiarze analitycznym model ten może służyć jako instrument badania wartościotwórczych relacji z klientami, a szczególnie do wskazania deficytów w zakresie możliwości wykorzystania ich zaangażowania we współtworzenie wartości. W wymiarze normatywnym model

może stanowić punkt wyjścia do konstruowania konkretnych instrumentów marketingowych oraz identyfikacji niezbędnych zmian reguł działania w kontekście poszukiwania lepszych warunków dla zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, a przez to zwiększenie korzyści dla wszystkich podmiotów wymiany rynkowej.

W tym celu wykorzystano wyniki wcześniejszych badań procesów kształcenia doktorantów, w których autor niniejszej rozprawy brał udział (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010). Przeprowadzone na przełomie 2009 i 2010 roku badania znalazły kontynuację w niniejszej rozprawie, a zebrane wtedy dane empiryczne poddano wtórnej analizie z wykorzystaniem modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem w celu rozwiązania zdiagnozowanych wówczas problemów. Podjęto w ten sposób próbę udowodnienia, że wykorzystanie modelu pozwala wyjaśnić pewne problemy, których nie udało się wcześniej wyjaśnić bez jego zastosowania.

W celu określenia metodyki, która stwarzałaby największe możliwości rozwiązania postawionego w niniejszej rozprawie problemu badawczego, poszukiwano badań dotyczących problemów o podobnej naturze, a szczególnie odnoszących się do nowych zjawisk. Niezwykle przekonujące z perspektywy podjętej problematyki badawczej wydają się słowa Leszka Żabińskiego, iż „zjawiska nowe, dopiero *wylaniające się* wymagają identyfikacji i analizy przede wszystkim w miejscu ich powstawania i rozwoju” (Żabiński 2012: 20). Wskazanie to zadecydowało także o wyborze analizy studiów przypadku do badania zjawiska zaangażowania klientów we współtworzenie wartości i związanych z nim zmian w charakterze relacji rynkowych. Uzasadnieniem dla doboru analizy studiów przypadku jako metody badawczej jest fakt, że badane zjawiska, znajdując się w fazie początkowej, dotyczą jedynie nielicznych przedsiębiorstw. Przyjęto w tym przypadku argumentację Leszka Żabińskiego, który podobnie uzasadnia dobór metody badawczej w odniesieniu do badania produktów systemowych (Żabiński 2012: 20–21).

Metodykę badań konceptualno-teoretycznych, uzupełnioną o wyniki analizy studiów przypadku, wykorzystali także Coimbatore K. Prahalad i Venkat Ramaswamy, badając udział współtworzenia wartości wraz z klientami w skutecznym budowaniu przewagi konkurencyjnej (Prahalad, Ramaswamy 2005). Zbliżoną metodykę zastosowali Coimbatore K. Prahalad i Mayuram S. Krishnan do badania możliwości wykorzystania współtworzenia wartości jako źródła innowacyjności przedsiębiorstw (Prahalad, Krishnan 2010). Na podstawie bardzo zbliżonej metodyki badania prowadzili także Frank Kleemann, Günter Voss i Kerstin Rieder, którzy stworzyli, wykorzystywaną także w niniejszej pracy, koncepcję pracującego konsumenta (Kleemann, Voss, Rieder 2008).

Analizę studiów przypadku z powodzeniem stosuje także Urszula Świerczyńska-Kaczor, badając względnie nowe zjawisko gospodarcze, jakim jest e-marketing, uwzględniający zaangażowanie klientów we współkreację wartości w społecznościach wirtualnych (Świerczyńska-Kaczor 2012: 9). Autorka wykorzystuje

wprawdzie także wyniki badań ilościowych prowadzonych wśród indywidualnych użytkowników, ale zdecydowanie w taki sposób, jak określił to przywołany wcześniej Leszek Żabiński, czyli w takim zakresie, w jakim można na ich podstawie określić jakościowe cechy badanych obiektów (por. Żabiński 2012: 21). W podobny sposób wykorzystują wyniki badań etnograficznych w Internecie Beata Kolny, Michał Kucia i Agata Stolecka, na potrzeby badań produktów i marek w opiniach e-konsumentów (Kolny, Kucia, Stolecka 2011). Badania etnograficzne w Internecie określają terminem *netnografia*, za autora którego uważany jest Robert Kozinets (Kolny, Kucia, Stolecka 2011: 46). Metodyka pozyskiwania przypadków w Internecie została wykorzystana także do zebrania części informacji na temat badanych na potrzeby tej pracy studiów przypadku. Badania netnograficzne posłużyły, zarówno przywołanym autorom, jak i autorowi niniejszej pracy, przede wszystkim do sformułowania jakościowych cech badanych obiektów i procesów.

Struktura rozważań zamyka się w ośmiu rozdziałach. Zawartość i układ opracowania zostały podporządkowane postawionym celom, tezie pracy oraz przyjętej metodyce badań.

Praca rozpoczyna się od próby ukazania konfrontacji wątków menedżerskich i społecznych w marketingu, szczególnie w kontekście poszukiwania odpowiedzi na problem deficytu wartości nie tylko w wymiarze społecznym, ale także indywidualnego klienta. Zwrócono także uwagę na zmiany zachodzące w marketingu z perspektywy ewolucji dominującej logiki tworzenia wartości: od dominacji produktu, poprzez dominację usługi, do dominacji doświadczenia klienta – ze szczególnym zwróceniem uwagi na rolę i znaczenie społecznego doświadczenia marketingu. Problematyka ta stanowi zarys granic podstawy teoretycznej rozprawy, będąc jednocześnie punktem wyjścia do pogłębionych rozważań i próby wyjaśnienia zjawiska zaangażowania klientów we współtworzenie wartości. Rozważania te prowadzą stopniowo do rekonstrukcji teorii współtworzenia wartości wraz z klientami, która stanowi podstawę teoretyczną pracy.

W dalszej części pracy przedstawiono ramowy model marketingu współtworzenia wartości z klientem oraz uzupełniającą model typologię zaangażowania klientów we współtworzenie wartości wraz z jej empiryczną egzemplifikacją. Pracę zamyka przedstawienie wyników empirycznej eksplikacji zastosowanego modelu, dokonanej na podstawie wyników badań kształcenia doktorantów. Została ona przeprowadzona w celu udowodnienia praktycznej przydatności modelu.





## Rozdział 1

# Marketing jako społeczny i zarządczy proces tworzenia wartości

### 1.1. Marketing jako subdyscyplina nauk o zarządzaniu

Celem niniejszego rozdziału jest ukazanie specyfiki współczesnego marketingu ze szczególnym uwzględnieniem jego różnorodności i interdyscyplinarnego charakteru, a także powiązanej ze zmianami społeczno-gospodarczymi ewolucji, która doprowadziła do identyfikacji i zwiększenia nacisku na aspekty społeczne. Marketing jest jednocześnie zbiorem praktyk menedżerskich i obszarem nauki, co generuje pewne problemy w zakresie konceptualizacji związanych z nim pojęć i zależności. Przyjęcie określonej definicji marketingu wiąże się z nadaniem mu określonej tożsamości. Marketing jest bowiem wytworem społecznym, a nie obiektywną rzeczywistością niezależną od ludzkich działań. Determinuje to określony sposób myślenia o nim oraz formułowania i rozwiązywania problemów badawczych.

Zakreślenie granic współczesnego marketingu jest tyle istotne, że teoria marketingowa została przyjęta za podstawę teoretyczną dla interpretacji i wyjaśnienia procesu strukturacji społecznego środowiska doświadczeń współtworzenia wartości wraz z klientami. Przemawia za tym fakt, że marketing jest procesem usytuowanym najbliżej klienta, a jednocześnie z natury rzeczy jest związany z tworzeniem wartości dla klienta. Niemniej jednak zarówno wspomniany wcześniej interdyscyplinarny charakter marketingu, jak i zjawisko współtworzenia wartości sprawiają, że podstawa ta musi zostać rozbudowana o dorobek innych nauk.

W związku z tym, że na półkach księgarskich przybywa literatury z zakresu marketingu, a szczególnie praktycznych poradników, przedstawiających marketing jako zestaw instrumentów promocji i aktywizacji sprzedaży, warto przypomnieć ponad stuletni akademicki charakter tej subdyscypliny nauk o zarządzaniu. W ten sposób – jako jedną z subdyscyplin nauk o zarządzaniu, o wyraźnie sprecyzowanych metodach badawczych i zakresie zainteresowań naukowych – klasyfikuje marketing m.in. Stanisław Sudoł. Ten sam autor zwraca jednak uwagę na pewne ograniczenia związane z nadmierną specjalizacją nauk o zarządzaniu, prowadzącą do zbyt wąskiego rozpatrywania problemów i – co za tym idzie – do merytorycznego zawężenia ich widzenia (Sudoł 2012: 60-63). Przywołuje on słowa



Tadeusza Kotarbińskiego, który już blisko pół wieku temu zauważył, że zbyt głęboka specjalizacja może prowadzić do deformacji obrazu rzeczywistości (Kotarbiński 1968: 14). Podobne poglądy wyraża Łukasz Sułkowski, wskazując, że zbyt fragmentaryzacja nauk o zarządzaniu może przyczynić się do dezintegracji nie tylko środowiska naukowego, ale także praktyki zarządzania (Sułkowski 2009: 5–8).

Obawy przed nadmierną fragmentaryzacją nauk o zarządzaniu z pewnością nie dotyczą marketingu, który od dawna stanowi oddzielną subdyscyplinę, o czym decydują wspomniane przez Sudolę: wyraźnie określony zakres zainteresowań naukowych i sprecyzowane metody badawcze. Jednakże w celu uniknięcia zbyt wąskiej konceptualizacji i interpretacji badanych zjawisk oraz zależności, należy sięgać nie tylko do dorobku pozostałych subdyscyplin zarządzania, ale też innych nauk. Jest to związane, co zauważa choćby Jerzy Dietl, z interdyscyplinarnym charakterem marketingu (Dietl 1985: 31–37). Trudno nie zgodzić się z opinią Barbary Żurawik i Wojciecha Żurawika, że dobre poznanie procesów i stron skomplikowanego zjawiska wymiany rynkowej wymaga wiedzy z tak wielu nauk, jak: psychologia, socjologia, ekonomia, finanse, zarządzanie, statystyka, ekonometria, a nawet technika i technologia produkcji (Żurawik, Żurawik 1996: 11). Przesłanki te zadecydowały również o przyjęciu tak szerokiej podstawy teoretycznej dla interpretacji i wyjaśniania zjawiska zaangażowania klientów we współtworzenie wartości. Złożyły się na nią nie tylko różne nurty marketingu (w tym marketing strategiczny, marketing usług, marketing relacji), ale także dorobek innych subdyscyplin zarządzania (m.in. zarządzania strategicznego) oraz nauk społecznych (szczególnie teoria strukturacji Giddensa).

Według Petera F. Druckera marketing jako zjawisko pojawił się już przed 1850 r. za sprawą Cyrusa McCormicka, pierwszego przedsiębiorcy, który wykorzystywał w działalności zasady i narzędzia typowe dla współczesnego marketingu. Choć podręczniki historii wspominają tylko, że wynalazł mechaniczną żniwiarkę, jest on uznawany za prekursora marketingu (Drucker 1998: 53). Drucker nazwał McCormicka autentycznym ojcem zarządzania, a Tadeusz Sztucki pisał o nim jako twórcy marketingu (Sztucki 1994: 40). Wynalazł on, zdaniem Druckera, podstawowe narzędzia nowoczesnego marketingu: badania i analizę rynku, koncepcję pozycji rynkowej, politykę ustalania cen, nowoczesne skojarzenie sprzedaży z serwisem oraz sprzedaż ratalną, które z powodzeniem stosował wobec swoich klientów. Musiało jednak minąć ponad pięćdziesiąt lat, aby inni zaczęli go powszechnie naśladować (Drucker 1998: 53).

Początek marketingu akademickiego jest datowany na pierwszą dekadę XX wieku. W. F. Kreusi wykładał „Marketing produktów” w 1905 r. na Uniwersytecie Pensylwania, a R. S. Butler „Metody marketingu” w 1910 r. na Uniwersytecie Wisconsin (Dietl 1985: 13). W 1911 r. powstał pierwszy oddział badań marketingowych w Curtis Publishing Company (Kotler 1989: 6–8). Wspomniany Richard Butler

to także autor pierwszej książki zatytułowanej „Marketing” wydanej w 1911 r. oraz pierwszej definicji marketingu (Dietl 1985: 13). Uważał on, że marketing stanowi kombinację czynników, które należy brać pod uwagę w procesie sprzedaży i działalności mającej na celu jej popieranie. Do głównych czynników zaliczał: sprzedawane towary, rynki oraz sposoby (metody) zdobywania klientów i powiększania sprzedaży (Butler 1911).

Właściwy rozwój marketingu rozpoczął się jednak dopiero po II wojnie światowej (Dietl 1985: 13). Widoczna była przy tym duża różnica pomiędzy dynamiką tego rozwoju w gospodarce amerykańskiej i europejskiej. Drucker w 1954 r. pisał o stagnacji europejskiej gospodarki, czego przyczyn upatrywał w braku zrozumienia dla faktu, że marketing to odrębna funkcja biznesu. Natomiast rewolucja ekonomiczna w gospodarce amerykańskiej była jego zdaniem w dużym stopniu rewolucją marketingu. Wynikała ona ze zrozumienia, że zadaniem przedsiębiorstw nie jest sprzedaż tego, co produkują, lecz oferowanie tego, czego potrzebuje rynek (Drucker 1998: 53). Drucker stawiał marketing w centrum zarządzania, a nawet twierdził, że powinien być podstawą funkcjonowania każdego działu organizacji. Podkreślał on wyraźnie, że: „marketing jest nie tylko czymś więcej, niż sprzedaż: to w ogóle nie jest jakaś działalność wyspecjalizowana. Obejmuje on po prostu cały biznes, traktowany z punktu widzenia ostatecznego rezultatu, czyli z punktu widzenia klienta. Dlatego troska i odpowiedzialność za marketing musi przenikać wszystkie działy przedsiębiorstwa” (Drucker 1998: 54). Drucker odnosił swoje spostrzeżenia w sposób oczywisty do przedsiębiorstw, gdyż właśnie od nich rozpoczęła się transformacja marketingowa. Obecnie marketing dotyczy wszelkich organizacji a nawet działań pojedynczych ludzi (m.in.: artystów, polityków, sportowców, którzy aktywnie wykorzystują wiedzę, metody i narzędzia marketingu).

W Polsce pierwsza książka na temat marketingu, autorstwa Klemensa Białeckiego, ukazała się w 1968 r., co jednak nie zapoczątkowało dynamicznego rozwoju marketingu ani jako praktyki, ani jako nauki. Nastąpiło to dopiero w latach 90. XX wieku, w dobie rynkowej transformacji gospodarki. Nie jest to zaskakujące wobec faktu, że marketing jest wytworem zachodniej gospodarki rynkowej, co udowodniał m.in. Eugeniusz Michalski (2003: 26-28), przywołując związane z nią cztery podstawowe prawa osób i organizacji przedstawione na rysunku 1.

Rysunek 1. Marketing jako wytwór gospodarki rynkowej



Źródło: Opracowanie własne na podst.: Michalski 2003: 26-28.

Możliwość osiągnięcia zysku i względnie swobodnego dysponowania własnymi zasobami motywuje ludzi do intensywnej pracy i racjonalnego gospodarowania. Swoboda podejmowania decyzji sprzyja tworzeniu wielu różnych ofert zaspokajających podobne potrzeby, a tym samym generuje konkurencję pomiędzy oferentami. Te właściwości charakterystyczne dla gospodarki rynkowej stworzyły podatny grunt dla szybkiego rozwoju marketingu. Potwierdzenie dla tak sformułowanej tezy znajdziemy m.in. w pracach Barbary Żurawik i Wojciecha Żurawika, którzy twierdzą, iż warunkiem rozkwitu marketingu jest określony typ gospodarki o odpowiednim poziomie rozwoju, w której sprzedaż towarów jest ważniejszym problemem niż ich produkowanie. Wyraźnie zaznaczają jednocześnie, że tak ważna dla gospodarki rynkowej sprzedaż i aktywizująca ją promocja nie są jeszcze marketingiem, choć pozostają jego częścią (Żurawik, Żurawik 1996: 15).

Swoboda decyzji i dysponowania własnymi zasobami jest okupiona tym, że każdy z podmiotów działających na rynku – zarówno organizacje, jak i osoby prywatne – jest odpowiedzialny wobec społeczeństwa za skutki swoich działań. Uczestnicy rynku oczekują od innych podmiotów społecznej odpowiedzialności, która w efekcie staje się podstawą społecznej legitymizacji działań (szerzej: Baran 2010: 177-181). Zbyt duży nacisk na prawo do własności, swobody podejmowania decyzji i zysku skutkuje dewastacją prawa do społecznej odpowiedzialności innych uczestników rynku. Niewłaściwie pojmowany marketing, o czym piszą m.in.: Kotler, Kartajaya i Setiawan (2010: 45-49), przyczynia się do spadku zaufania konsumentów i wzmożonej krytyki społecznej przedsiębiorstw (Carroll, Buchholtz 2003: 32), co w rezultacie staje się podstawą wzrostu popularności i dynamicznego rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *CSR – Corporate Social Responsibility*).

Mimo że zręby gospodarki rynkowej w Polsce pojawiły się dopiero na początku ostatniej dekady XX wieku, Jerzy Dietl już w 1985 roku pisał o coraz szerszym

wprowadzaniu marketingu i jego zastosowaniu nie tylko w organizacjach gospodarczych, ale także w skali całej gospodarki (Dietl 1985: 14). Upatrywał on podstaw teoretycznych marketingu w teorii niedoskonałej konkurencji sformułowanej przez Edwarda H. Chamberlina oraz Joan Robinson (Dietl 1985: 27). Niedoskonała konkurencja zachodzi w przypadku szerokiego wyboru produktów, których asortyment jest głęboki, co oznacza, że jest wiele różniących się między sobą produktów zaspokajających tę samą potrzebę konsumentów. Szeroki a jednocześnie głęboki asortyment produktów wpływa na dużą elastyczność cenową popytu. Różnice pomiędzy produktami oparte są nie tylko na istotnych cechach jakościowych, ale także dotyczą cech pozornych, takich jak: opakowanie, nazwa, znak towarowy, kolor, kształt. Oferenci oddziałują na popyt nie tylko poprzez kształtowanie ceny, ale także jakości i innych cech produktów (Dietl 1985: 27-28). Koncepcja marketingu nie powstała jednak w wyniku rozwoju teorii ekonomicznej, lecz jest efektem istotnych zmian społeczno-gospodarczych, w szczególności w sferze produkcji, wymiany towarów i usług, rynku oraz sposobów konsumpcji (Dietl 1985: 14). Zdaniem Bartelsa „w zakresie planowania i rozwoju produktu na rynku koncepcja ta ma orientację konsumpcyjną (lub szerzej: według finalnego odbiorcy). Rynki są więc kształtowane nie tylko przez podaż, ale również lub przede wszystkim dzięki rozbudzonym potrzebom (popytowi), wymaganiom, preferencjom i intencjom zakupu finalnych odbiorców. W wyniku pogłębiającego się różnicowania asortymentu produktów, preferencji finalnych odbiorców oraz segmentacji rynku następuje indywidualizacja taktyki i strategii marketingowej” (Bartels 1970: 151, cyt. za: Dietl 1985: 14).

Zdaniem Dietla, mimo ekonomicznego źródła marketingu, jego warstwa koncepcyjna rozwijała się w oderwaniu od myśli ekonomicznej, co zaważyło negatywnie na jego poznawczych i metodologicznych podstawach. Jednocześnie jednak, jak sam zauważył, było to po części związane ze wspomnianym już interdyscyplinarnym charakterem marketingu, który odwołuje się do dorobku wielu innych nauk (Dietl 1985: 30-37). Rozszerzanie stosowanych metod badawczych oraz sposobów interpretacji badanych zjawisk o te zaczerpnięte z rezerwuaru nauk społecznych i humanistycznych nie wydaje się niekorzystne, a wręcz przeciwnie – wzbogaca teorię marketingu.

## 1.2. Ewolucja pojęcia marketingu

Próba jednoznacznego określenia istoty i tożsamości marketingu nie jest zadaniem prostym. W literaturze odnajdziemy szereg definicji, w których akcentowane są, jak pisze Aniela Styś, różnorodne aspekty: procesowe, ekonomiczne, menedżerskie, funkcjonalne a nawet organizacyjne (Styś 2009: 27). Jacek Otto twierdzi, że „marketing jest pojęciem powszechnie znanym i akceptowanym, zarówno pośród teoretyków, praktyków gospodarczych, jak i osób, które nie prowadzą

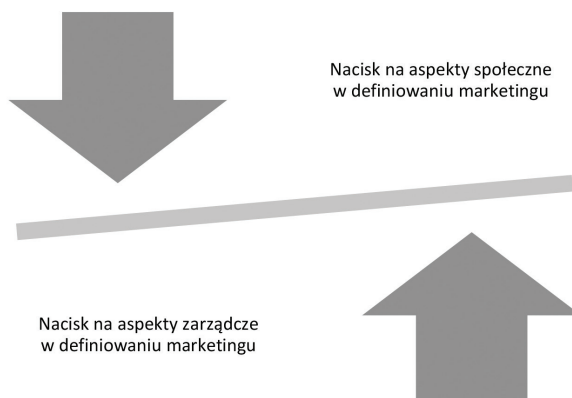
działalności biznesowej i nie są nią zainteresowane. Pomimo tego stanu rzeczy zaprezentowanie jednoznacznej, uniwersalnej i powszechnie uznawanej definicji marketingu jest niemożliwe” (Otto 2001: 6). Przywołuje on żartobliwą uwagę Williama Cohena, iż spośród czterech specjalistów do spraw marketingu można spodziewać się pięciu różnych jego definicji, które zostały przez nich zaakceptowane (Cohen 1991: 4).

Nie należy tego traktować jedynie w kategoriach złośliwej anegdoty, lecz raczej poprzez pryzmat powszechnie znanego stwierdzenia Regisa McKenna, że „wszystko jest marketingiem”. Opublikował on w 1991 r. prowokujący do myślenia artykuł pod znamionym tytułem: „Marketing is everything” (McKenna 1991: 65-79), który odnosi się do pierwszej z sześciu zasad leżących jego zdaniem u podstaw marketingu. Twierdząc, że wszystko jest marketingiem, nie tyle stworzył najbardziej pojemną definicję marketingu, co dał wyraz niezwyklej dynamice zmian otaczającego świata, a w konsekwencji samego marketingu. Warto także zwrócić uwagę na pewną głębię tego stwierdzenia, związaną z wciąż nowymi możliwościami poszukiwania i kreowania wartości dla klientów, w czym marketing ma niemały udział. Granica tych możliwości nieustannie się przesuwa, tak jak przekraczane są kolejne granice ludzkiej wyobraźni.

Trudno nie zgodzić się z McKenną, że skończyły się czasy, gdy marketing można było ograniczyć do rozwiązywania problemów sprzedaży i dystrybucji, a kompetencje marketingowe do trików mających przekonać klienta do zakupu tego, co przedsiębiorstwo oferuje. Obecnie marketing wymaga określonej wiedzy, doświadczenia oraz zdolności integracji klientów i firmy. Nie jest odrębną funkcją biznesu, lecz powinien być wszechobecnym sposobem działania w biznesie. W ten sposób ujmował marketing już Peter F. Drucker (1992: 55). Uważał on, że marketing musi obejmować całą firmę i przenikać wszystkie jej funkcje. Współcześnie, choć w praktyce zarządzania kompetencje marketingowe są różnie usytuowane w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw, przekonanie to nic nie straciło na swojej aktualności, co potwierdza m.in. Maja Szymura-Tyc (2012: 61-62). Według Druckera, marketing jest filozofią zarządzania, oznaczającą, że cały biznes widziany jest z punktu widzenia jego ostatecznego wyniku, to jest z punktu widzenia klienta (Drucker 1998: 55).

Stojąc przed koniecznością wytyczenia jakiegoś porządku w tym gąszczu sposobów definiowania marketingu, najbezpieczniej jest określić dwa skrajne stanowiska z punktu widzenia zagadnień kluczowych dla problematyki niniejszego opracowania (rysunek 2). Szczególnie że pełny przegląd różnych stanowisk nie jest celem tej pracy.

Rysunek 2. Społeczne versus zarządcze aspekty w definiowaniu marketingu



Źródło: Opracowanie własne.

W kolejnych zmianach sposobu definiowania marketingu można zaobserwować tendencje zwiększania nacisku na aspekty społeczne. Jak podkreśla Aniela Styś, ewolucje terminologiczne marketingu były związane głównie z kwestią odpowiedzialności wobec społeczeństwa, co stwarzało możliwość dostrzegania znaczenia społecznotwórczej roli marketingu (Styś 2009: 27). Przybliżony obraz ewolucji marketingu można stworzyć, analizując kolejne zmiany definicji proponowane przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (AMA), największą i najstarszą organizację zrzeszającą zarówno teoretyków, jak i praktyków marketingu. Definicje zgłaszane przez AMA cieszyły się zawsze powszechnym uznaniem, dlatego że były z jednej strony wynikiem konsensusu przedstawicieli całego środowiska marketingowego, a z drugiej strony ewoluowały wraz ze zmianą stawianych marketingowi wymagań. Te zmiany są nieuniknione, gdyż, jak podkreślają Kotler, Kartajaya i Setiawan, koncepcje marketingowe nieustannie ewoluują, dopasowując się do nowych etapów rozwoju ludzkości (Kotler i in. 2010: 41). Ich zdaniem „marketing jest wyraźnie powiązany ze zjawiskami makroekonomicznymi. Za każdym razem, gdy zmienia się otoczenie makroekonomiczne, zmieniają się zachowania konsumenckie, a to z kolei prowadzi do zmian w marketingu” (Kotler i in. 2010: 11).

Na początku marketing był związany głównie z problemami dystrybucji dóbr, o czym świadczy najbardziej znana z tego okresu definicja sformułowana przez AMA w 1935 roku. Zgodnie z tą definicją, marketing to „przejaw działalności biznesowej skierowanej strumień produktów i usług od producentów do konsumentów” (Kamiński 2009: 8). Definicja ta zapoczątkowała wieloletnie utożsamianie marketingu z jedną z funkcji organizacji (początkowo głównie przedsiębiorstw, a z czasem także organizacji niekomercyjnych). Już w 1985 roku AMA określiła marketing jako „proces planowania i realizacji pomysłów, ustalania cen, promocji i dystrybucji idei, towarów i usług do kreowania wymiany, która realizuje cele jednostek i organizacji”



(Kotler 2005: 9). W tej najczęściej przywoływanej w literaturze definicji marketingu zaakcentowane zostały przede wszystkim aspekty menedżerskie. Uwagę zwraca jednak fakt, że działania marketingowe podejmowane przez organizacje miały służyć nie tylko interesom organizacji, ale także klientów. Ma to znaczenie szczególnie wobec zmiany, która dokonała się w 2004 roku, gdy AMA określiła marketing literalnie jako funkcję organizacji, która ma przynosić korzyści jej i akcjonariuszom (Kamiński 2009: 8).

Inne definicje z tego okresu, nawet jeżeli akcentują różne aspekty działalności marketingowej, zasadniczo przedstawiają marketing jako technologię zaspokajania potrzeb klientów w sposób opłacalny dla organizacji. Według Brytyjskiego Instytutu Marketingu, „marketing jest procesem zarządzania odpowiedzialnym za rozpoznanie, przewidywanie i zaspokajanie potrzeb klienta w sposób skuteczny i zapewniający osiągnięcie zysku” (Brassington, Pettitt 2000: 5). Definicja ta, nazywając marketing procesem zarządzania, zdecydowanie lokuje go pośród podstawowych funkcji organizacji. Co więcej, nadrzędnym celem marketingu jest opłacalność prowadzonych działań. Organizacje mają skutecznie zaspokajać potrzeby klientów tylko w takim stopniu, aby osiągać zysk. Marketing w ujęciu Brytyjskiego Instytutu Marketingu ma zatem służyć przede wszystkim organizacji. Oczywiście leży za tym milczące założenie, że dzięki temu zaspokojone zostaną potrzeby klientów. Jeżeli bowiem marketing nie zapewni wystarczającej satysfakcji klientom, będą oni poszukiwać konkurencyjnych ofert. Mistrzowsko pokazuje to Peter Doyle w powszechnie komentowanej książce zatytułowanej „Marketing wartości”, odnosząc tytułową wartość przede wszystkim do korzyści dla inwestorów (Doyle 2003).

Podsumowania różnych sposobów ujmowania marketingu dokonuje Jacek Otto, który zwraca uwagę na trzy grupy definicji marketingu (Otto 2001: 6). W znacznej części definicji silnie eksponowany jest aspekt koncepcyjny marketingu. Marketing jest traktowany jako koncepcja myślenia i działania na rynku. Druga grupa definicji zawiera mocny aspekt narzędziowy w procesie oddziaływania na rynek. Trzecia grupa jest skupiona na aspekcie informacyjno-decyzyjnym, związanym z procesami kierowania przedsiębiorstwem oraz mechanizmami podejmowania decyzji. Elementem łączącym wszystkie trzy grupy definicji jest ich zarządczy charakter, a więc należy je usytuować z lewej strony kontinuum przedstawionego na rysunku 2.

Kotler, który jest uznawany za twórcę współczesnego marketingu, jeszcze w 1972 roku definiował marketing jako zespół działań ukierunkowanych na ułatwienie i zrealizowanie wymiany (Kotler 1972: 7). Na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. przedstawił jednak zmienioną definicję marketingu, który określił jako „proces społeczny i zarządczy, w trakcie którego osoby i grupy uzyskują to, czego potrzebują i pragną poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów” (Kotler 1991: 5).

Ta zmiana definicji nie ogranicza się do kwestii semantycznych, ale reprezentuje ważną ewolucję w myśleniu o marketingu polegającą na włączeniu w jego

zakres aspektów społecznych. Kotler podkreśla konieczność rozróżnienia na definicję społeczną i dyrektorską (Kotler 2005: 8). Celem definicji społecznej jest ukazanie roli, jaką marketing pełni w społeczeństwie. Kotler wyraźnie wyróżnił dwie funkcje marketingu – społeczną i zarządczą, wyprzedzając w pewnym stopniu działania AMA, w wyniku których w 2007 roku stworzono społeczną definicję marketingu.

W październiku 2007 roku Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu wprowadziło nową definicję marketingu. Ma to szczególne znaczenie, biorąc pod uwagę zarówno rangę tej organizacji, jak też sposób wypracowania nowej definicji. W tym celu zebrano opinie 2500 członków AMA (uznanych w środowisku za autorytety naukowców i praktyków), które wykorzystano do określenia postulowanych zmian (Kamiński 2009: 10). Tak szerokie konsultacje były uzasadnione narastającą krytyką poprzedniej definicji z 2004 roku. Jeden z głównych kierunków krytyki wynikał z faktu, że marketing, który zrodził się jako nauka służąca rozwiązywaniu problemów społecznych, został stopniowo przekształcony w technologię menedżerską służącą przede wszystkim promocji i aktywizacji sprzedaży. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy okazało się początkowe przekonanie, że sposobem na rozwiązywanie problemów społecznych jest usprawnienie procesów wymiany. Pojęcie marketingu stopniowo się zmieniało, równoległe ze zmianami społeczno-gospodarczymi zachodzącymi we współczesnym świecie. Wciąż jednak w centrum działalności marketingowej pozostawała organizacja i jej interes, nawet wówczas, gdy powszechnie eksponowane były hasła, że to klient jest najważniejszy (szerzej: Kotler i in. 2010: 45-52).

Zaprezentowana w 2007 roku przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu gruntownie zmieniona definicja jest w dużym stopniu odpowiedzią na krytykę i rozczarowanie spowodowaniem marketingu do jednej z funkcji biznesu, zamkniętej w granicach organizacji. Marketing wedle definicji AMA z 2007 roku jest traktowany nie jako funkcja organizacji, ale jako „działalność, zbiór instytucji i procesów tworzenia, komunikowania, dostarczania oraz wymiany ofert posiadających wartość dla klientów, odbiorców, partnerów oraz społeczeństwa jako całości” (American Marketing Association 2007). Ważną zmianą literalnie wyartykułowaną w przywołanej definicji jest oderwanie marketingu od organizacji. Marketing został określony jako działalność, ale także zbiór instytucji i procesów tworzenia wartości, co oznacza, że jest zjawiskiem ponadorganizacyjnym. Nie jest on jedną z funkcji organizacji, ale działalnością, w którą organizacje angażują się wraz z innymi podmiotami.

Na aspekt społeczny marketingu zwraca uwagę także Aniela Styś, pisząc o marketingu w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu (Styś 2009: 27-39). Jej zdaniem społecznotwórcza rola marketingu jest dużym wyzwaniem z uwagi na to, że klienci są uwikłani w system relacji społecznych. Problematykę marketingu jako działań kreujących społeczność rozwija Seweryn Krupnik, akcentując silnie jego aspekty socjologiczne (Krupnik 2006: 7-10). Odnajduje on w literaturze te przejawy działań marketingowych, które stwarzają warunki do powstawania



całości społecznych. Autor broni tezy o skuteczności strategii marketingowych, których podstawą jest interpretacja sprzedaży jako sytuacji bardziej społecznej niż ekonomicznej.

Z punktu widzenia rozważań prowadzonych w niniejszej rozprawie, za ważny wkład w teorię marketingu należy uznać dorobek marketingu relacji, który, jak pisze Kazimierz Rogoziński, wyprowadzony został z relacji usługowej (Rogoziński 2009: 59). Zastąpienie transakcji przez relacje z jednoczesnym uznaniem relacji usługowej za wzorcową, Rogoziński uważa za przełom, dzięki któremu ujawnia się w marketingu zupełnie inne rozumienie wartości (Rogoziński 2009: 59-66). To humanistyczne i podmiotowe ujęcie wartości, która urzeczywistnia się dopiero w relacjach pomiędzy uczestnikami rynku, stanowi ważną inspirację podjętych w niniejszej pracy rozważań. Według Christiana Grönroosa zmiana ta ma niewątpliwie charakter paradygmatyczny (Grönroosa 1994: 4).

Evert Gummesson przedstawił z kolei trzydzieści typów relacji, dowodząc tym samym, że w marketingu relacji podstawową kategorią są rzeczywiście relacje a nie transakcje (Gummesson 1994: 5-20). Jak słusznie zauważył, zaistnienie relacji wymaga co najmniej dwóch zaangażowanych podmiotów – dostawcy i klienta – którzy wchodzi z sobą w interakcje (Gummesson 1994: 5). Ciężar analizy przesuwają zatem z marketingu jako funkcji organizacji na relacje pomiędzy uczestnikami rynku. Trudno nie zgodzić się w związku z tym z Kazimierzem Rogozińskim, iż „w wyniku odsłaniających się tutaj zależności, zatarta zostaje różnica między zarządzaniem marketingiem (rozumianym jako jedna z rozlicznych funkcji spełnianych przez organizację) a zarządzaniem marketingowym, de facto nie mającym w organizacji usługowej – stosującej marketing relacyjny – alternatywy” (Rogoziński 2009: 66).

Rozważając znaczenie relacji w marketingu, należy również zaznaczyć, że działania marketingowe nie oddziałują na klientów w sposób odizolowany także od relacji społecznych, z którymi są powiązane i dlatego nie jest możliwa pełna kontrola ich efektów. Na wpływ instrumentów marketingowych nakłada się oddziaływanie codziennych interakcji, w których klienci biorą udział. Wartości, poglądy lub postawy będące wynikiem relacji klientów z innymi podmiotami nie pozostają bez wpływu na ich decyzje zakupowe i sposoby konsumpcji. Nawet najbardziej sugestywna reklama produktu może okazać się nieskuteczna, gdy zostanie zestawiona z negatywną opinią kogoś znajomego, kto wcześniej tego produktu używał. Podobny skutek może odnieść znaczna liczba negatywnych opinii innych klientów zamieszczona na wiarygodnym portalu internetowym lub opinie ekspertów publikowane w branżowych czasopiśmie.

Zależność pomiędzy systemem relacji społecznych i oddziaływaniem instrumentów marketingowych może być wzajemna. Działania marketingowe mogą zmieniać nie tylko decyzje zakupowe, ale wpływać na zachowania klientów w innych kontekstach społecznych. Marketing jest obwiniany o wiele negatywnych

zjawisk społecznych, jak konsumpcjonizm, nieracjonalne decyzje finansowe konsumentów (np. nadmierne zadłużanie się) lub kreowanie negatywnych wzorców zachowania. Klienci wielokrotnie i długotrwale poddawani działaniu bodźców marketingowych mogą zmieniać poglądy, postawy, a nawet systemy wartości. Stwarza to zarazem szansę wykorzystania dorobku marketingu w celach społecznie pożądanych, czego przykładem jest dynamiczny rozwój kampanii społecznych, czy też przekonywanie klientów do wyboru produktów przyjaznych dla środowiska naturalnego (np. energooszczędnych urządzeń RTV i AGD, samochodów o niskim zużyciu paliwa, biodegradowalnych opakowań).

### 1.3. Społeczne i humanistyczne tendencje w marketingu jako odpowiedź na deficyt wartości

Celem tej części pracy nie jest kompleksowe przedstawienie wyników analizy społecznych i humanistycznych koncepcji marketingowych, lecz pokazanie, że w marketingu narasta potrzeba zmian. W praktyce i teorii marketingu od dawna obecne są tendencje, które sprawiają, że dojrzał on do zmian związanych z większym zaangażowaniem w rozwiązywanie ważnych kwestii i problemów społecznych. Kotler, Kartajaya i Setiawan twierdzą, że „marketing może być jedną z głównych przyczyn spadku zaufania konsumentów, ale ma również największe szanse na znalezienie rozwiązania tego problemu. Koniec końców to przecież proces zarządzania stojący najbliżej konsumenta” (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 48).

Kolejne koncepcje społeczne i humanistyczne stanowią próbę wypełnienia deficytu wartości, jaki powstał w wyniku utrzymującego się od wielu lat ukierunkowania działań marketingowych przede wszystkim na aktywizację sprzedaży i maksymalizację zysku. Wśród koncepcji, które w mniejszym lub większym stopniu wypełniają wspomniany deficyt wartości, należy wymienić m.in.: marketing społeczny, marketing społecznie odpowiedzialny, marketing zaangażowany społecznie, marketing wartości, marketing relacji, marketing doświadczeń czy marketing humanocentryczny. Ukoronowaniem tych tendencji jest w pewnym stopniu omówiona w poprzednim podrozdziale nowa definicja marketingu przedstawiona przez American Marketing Association w 2007 roku.

Analiza nie tylko definicji, ale także charakteru działalności marketingowej, pozwala zgodzić się z opinią Armstronga i Kotlera, według których marketing z punktu widzenia organizacji polega na kreowaniu wartości dla klientów i pozyskiwaniu wartości od klientów. Ujmują oni marketing jako proces, w którym firmy tworzą wartość dla klientów i budują z nimi relacje w celu uzyskania od nich w zamian określonych wartości (Armstrong, Kotler 2012: 36-37). Nawet jeżeli przyjmiemy skrajnie zarządcze podejście do marketingu, w którym nacisk jest położony na opłacalność i korzyści dla organizacji oraz jej akcjonariuszy, to nie jest

możliwe osiągnięcie tych rezultatów bez zaproponowania klientom wartościowych dla nich ofert.

Zdaniem Fredericka Webstera (1994: 70) marketing jest jednym z podstawowych procesów biznesu ukierunkowanych na wartość dla klienta. Składają się na niego trzy subprocesy: definiowanie i wybór wartości, tworzenie wartości oraz dostarczanie wartości dla klienta (cyt. za: Żabiński 2012: 214). Ten sposób ujmowania marketingu nie jest zgodny z najnowszymi tendencjami w jego definiowaniu (np. definicja AMA z 2007 roku), gdyż sprowadza marketing do jednej z funkcji biznesu. Mimo to Webster rozumie, że w długim okresie nie można pozyskać wartości dla organizacji, nie oferując wartości dla klientów. Podobnie myśli Kotler, przedstawiając marketing jako „sztukę zdobywania, utrzymywania i rozwijania klienta poprzez tworzenie, dawanie i komunikowanie mu wartości, które mają dla niego największe znaczenie” (por. Otto 2001: 7).

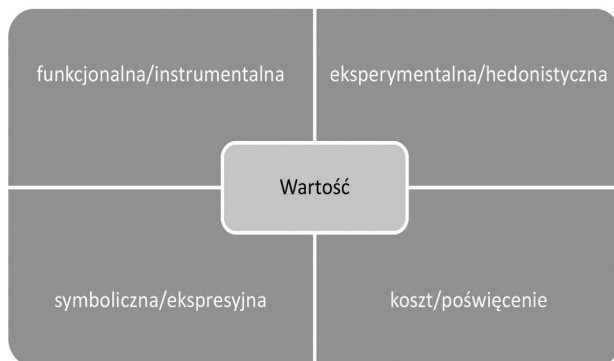
Pojęcie wartości dla klienta wprowadził do nauk o zarządzaniu Peter Drucker w 1954 roku. Zwrócił on wówczas uwagę, że cena nie jest wyznacznikiem wartości produktu, a zaledwie jednym z bardzo wielu czynników, które klient uwzględni przy jej ocenie (Drucker 1998: 70-72). Następnie pod koniec lat 60. pojęcie wartości dla klienta pojawiło się w teorii zachowań konsumentów i w teorii marketingu jako powiązane z pojęciami korzyści i satysfakcji. Szczególną popularność w naukach o zarządzaniu pojęcie to zyskało w latach 80. za sprawą Michaela Portera i jego prac poświęconych budowie przewagi konkurencyjnej, której warunkiem jest stworzenie i dostarczenie wartości klientom. Od strony marketingu w badaniach nad kategorią wartości dla klienta sięgano do dorobku teorii wyboru konsumenta, teorii zachowań konsumenta oraz psychologii konsumenta (Szymura-Tyc 2012: 50).

Wartość w marketingu często sprowadzana jest do wartości dostarczanej klientowi, a ta wyrażana w postaci relacji korzyści do poniesionych kosztów (Zeithaml 1988; Ravald Grönroos 1996; Kotler 2005; Näslund, Olsson, Karlsson 2006). Valerie Zeithaml słusznie zwraca przy tym uwagę na niewystarczającą konceptualizację pojęcia wartości w marketingu, a szczególnie na brak wyraźnej granicy pomiędzy pojęciami wartości, jakości i użyteczności (Zeithaml 1988: 2). Mimo że autorka pisała o tym problemie ponad 20 lat temu, jest on wciąż aktualny. Wartością określa się w marketingu kompleksową ocenę produktu, jego pozyskania i użytkowania, której konsument dokonuje przez porównanie otrzymanych korzyści i poniesionych kosztów (por. Ulaga 2001: 315-319; Eggert, Ulaga 2002: 107-118; Näslund, Olsson, Karlsson 2006: 300-332).

Wartością dla konsumenta jest zatem wszystko to, co uznaje on za wartość. Niewiele zmieniło się zatem w tej kwestii od 1954 roku, gdy Drucker pisał: „Tak więc to, co klient uważa za wartość, jest tak skomplikowane, że na pytanie o nią tylko on sam może odpowiedzieć. Zarząd firmy nie powinien nigdy nawet próbować tego zgadywać. Powinien zawsze i systematycznie szukać odpowiedzi u klienta” (Drucker 1998: 72). Rogoziński pisze w tym kontekście o wartości

w ujęciu elektywnym (Rogoziński 2012: 22), kiedy coś nabiera wartości przez sam wybór. Jest to ujęcie z jednej strony proste i przejrzyste, ale z drugiej bardzo trudne do operacjonalizacji i pomiaru. Jednym z przykładów struktury wartości, która może być podstawą jej operacjonalizacji, jest propozycja Brocka Smitha i Marka Colgate'a (rys. 3).

Rysunek 3. Składowe wartości postrzeganej przez klienta

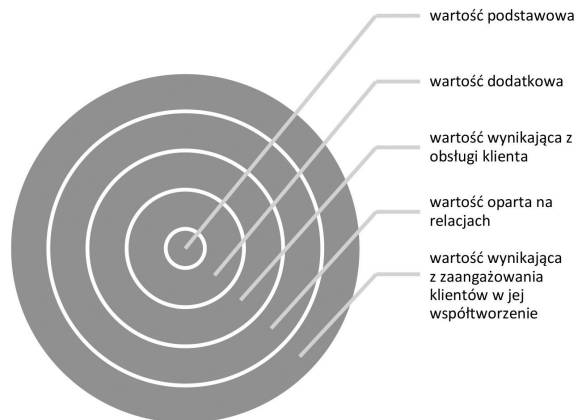


Źródło: Opracowanie własne na podst.: Smith, Colgate 2007: 7-23.

Określili oni cztery kategorie składające się na wartość dla klienta: (1) grupa wartości funkcjonalnych – wynikających z cech produktu, jego działania oraz efektów tegoż działania; (2) grupa wartości hedonistycznych – wynikających ze zdolności do generowania przez produkt odpowiednich odczuć, emocji i doświadczeń sensorycznych; (3) grupa wartości symbolicznych – związanych z psychologicznymi i symbolicznymi znaczeniami przypisywanymi produktowi; (4) grupa kosztów i poświęceń – obejmująca ekonomiczne i psychologiczne koszty nabycia i użytkowania oferty (Smith, Colgate 2007: 7-23).

Wartą uwagi propozycją jest struktura wartości uzależniona od stopnia nasilenia konkurencji na danym rynku. W taki sposób przedstawia ją Maja Szymura-Tyc, wyróżniając cztery poziomy wartości odpowiadające różnym poziomom konkurencji: wartość podstawowa, wartość dodatkowa, wartość poszerzona o obsługę klienta oraz wartość oparta na relacjach (szerzej na ten temat: Szymura-Tyc 2012: 51-53). Biorąc pod uwagę, że do wartości opartej na relacjach autorka zalicza: markę produktu, wizerunek i reputację firmy, relacje klienta z firmą, wizerunek i reputację kanałów dystrybucji, relacje klienta z kanałami dystrybucji oraz relacje między samymi klientami (Szymura-Tyc 2012: 53), w modelu tym brakuje składników wartości uwzględniających zaangażowanie klientów w jej współtworzenie. Uzupełniony o te elementy model został przedstawiony na rysunku 4.

Rysunek 4. Struktura wartości dla klienta uwzględniająca jego zaangażowanie we współtworzenie wartości



Źródło: Opracowanie własne poszerzające propozycję: Szymura-Tyc 2012: 52.

Usystematyzowanej kwerendy literatury na temat wartości postrzeganej przez klienta dokonali Raquel Sánchez-Fernández i M. Ángeles Iniesta-Bonillo (2007: 427-451), co doprowadziło ich do wniosku, że struktura wartości jest wielowymiarowa, a sama wartość ma charakter relatywny i wynika z interakcji użytkownika z produktem. Wnioski te potwierdzają w pewnym stopniu, że w strukturze wartości istnieje składowa związana z zaangażowaniem klientów w jej współtworzenie. Często dopiero działanie klienta wydobywa potencjał wartości dostarczany z produktem lub usługą. Ten sam produkt dla jednego klienta może mieć dużą wartość, a dla innego być jej pozbawionym. Zależy to także m.in.: od potrzeb, umiejętności czy predyspozycji klienta. Na przykład dla matki, która chce szybko i łatwo uwiecznić pierwsze kroki swojego dziecka, większą wartość może mieć lekki i prosty w obsłudze aparat fotograficzny kosztujący kilkaset złotych niż zaawansowany sprzęt, mimo że jego rynkowa cena sięga kilkunastu tysięcy złotych. Profesjonalne narty do jazdy w trudnych warunkach mogą dla początkującego narciarza okazać się przekleństwem, ponieważ brak mu umiejętności koniecznych, aby czerpać przyjemność z jazdy na nich i wykorzystać ich możliwości.

Jak twierdzą Philip Kotler i Fernando Trias de Bes, tradycyjne narzędzia marketingowe tracą skuteczność. Oznacza to, że trzeba szukać innych źródeł zwiększania przewagi konkurencyjnej niż nieustanne doskonalenie produktów oraz sposobów obsługi klienta, jeszcze bardziej pogłębiona segmentacja rynku i coraz intensywniejsze kampanie promocyjne. Autorzy ci zauważają, że „na większości rozwiniętych rynków maleje skuteczność strategicznych podstaw marketingu (czyli segmentacji, wyboru rynków docelowych, pozycjonowania) jako mechanizmów zdobywania przewagi konkurencyjnej, którą

dałoby się przekształcić w okazję do prowadzenia działalności oraz w nowe produkty” (Kotler, Trias de Bes 2004: 16). W powiązaniu ze wzrastającą siłą wpływu usieciowionych konsumentów, którzy stają się ważną grupą aktywnych interesariuszy organizacji, okazuje się, że rozwój tradycyjnych narzędzi marketingu osiągnął prawdopodobnie granicę skuteczności.

Skupiając uwagę głównie na instrumentach aktywizacji sprzedaży, łatwo zepchnąć marketing w kierunku działań operacyjnych, bagatelizując znaczenie wartości dla klienta. Pisze o tym m.in. Jerzy Dietl, podkreślając rolę planowania długookresowego w marketingu oraz jego powiązanie z metodami stosowanymi w dziedzinach takich jak zarządzanie strategiczne czy zarządzanie zmianami (Dietl 2001: 37-38). Trudno zatem nie zgodzić się z przywołaną na początku tego podrozdziału opinią Kotlera, Kartajayi i Setiawana, że marketing może być jedną z głównych przyczyn spadku zaufania klientów do działań biznesowych. Przywołują oni wyniki badań zamieszczone w raporcie McKinsey & Company, według którego jednym z dziesięciu trendów, jakie można zaobserwować w biznesie po kryzysie lat 2007–2009, jest spadek zaufania do przedsiębiorstw. Rynek, na którym działają firmy, zamienia się w otoczenie niskiego zaufania (por. Kotler, Kartajaya, Setiawan 2011: 47-48). Zgadza się z tym także Bob Gilbreath (2010) oraz Richard Rosen (2009). Gilbreath dowodzi, że obecnie obserwuje się słabnące zaufanie konsumentów do działań marketingowych przy wzrastających możliwościach aktywnego unikania tychże działań (Gilbreath 2010: 31). Zdaniem Rosena indywidualni konsumenci dzisiaj sami decydują, na które formy promocji zwrócić uwagę, czy w ogóle reagować, a jeżeli tak, to kiedy zechcą otworzyć się na komunikację ze strony organizacji (Rosen 2009: 3).

Rosnącą popularność publikacji na temat negatywnego wpływu drapieżnego marketingu jako narzędzia manipulacji zauważa także Marc Gobe. Jego zdaniem spirala krytyki rozpoczęła się od największego skandalu finansowego korporacyjnej Ameryki – upadku Enronu. Przedsiębiorstwo, postrzegane jako chluba amerykańskiej gospodarki, okazało się przesiąknięte chciwością i stosowało nieuczciwe praktyki. Gobe zwraca w związku z tym uwagę na konieczność debaty dotyczącej koniecznych zmian w zarządzaniu marką jako narzędzia marketingowego (Gobe 2002: 18). Jego zdaniem „zwykli ludzie uważają, że są bezsilni wobec globalnych koncernów, które nie okazują szacunku dla lokalnych społeczności i środowiska naturalnego. To rodzi protesty i ruchy sprzeciwiające się działalności koncernów. Widać wyraźnie, że ludzie pragną odpowiedzialnych marek, które wsłuchują się w głos konsumenta i reagują nań, które chcą uczynić świat lepszym. Te marki nazywamy markami obywatelskimi” (cyt. za: Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 32). Z kolei Dietl zauważa, że już od pewnego czasu coraz częściej słychać wśród praktyków i teoretyków głosy wieszczące zmierzch marketingu. On wprawdzie nie zgadza się z tymi opiniami, ale jednocześnie dobitnie podkreśla, że marketing czekają poważne wyzwania i zmiany (Dietl 2001: 42-43).



Gilbreath wierzy, że choć zmiany w marketingu są nieuniknione, to wciąż jednak istnieje możliwość odbudowania pozytywnych relacji z klientami. Trzeba odejść od jednostronnego komunikowania ludziom, jak wspaniałe są produkty i usługi firmy, a zamiast tego spróbować to udowodnić. Jedynym sposobem przyciągnięcia klientów jest stworzenie marketingu, w który konsumenci będą chcieli się aktywnie zaangażować (Gilbreath 2010: 31). W podobny sposób stawia problem Rosen, który uważa, że obecnie indywidualni konsumenci mają coraz większe możliwości kontrolowania swoich relacji z marką i dlatego wyzwaniem dla marketingu jest pozyskanie ich zaufania. Podkreśla on ogromne znaczenie dialogu, którego podstawą powinny być wzajemny szacunek i empatia (Rosen 2009: 3-4). Istnieje zatem realna szansa na to, aby marketing odzyskał znaczenie jednego z podstawowych procesów w organizacji, jak było to – zdaniem Druckera – ponad 50 lat temu (Drucker 1998: 52-53). Głosił on wówczas, że marketing jest obok innowacji tą funkcją, która wyróżnia organizację biznesową spośród wszystkich innych. W 1954 roku pisał:

„Marketing jest unikalną funkcją biznesu, odróżniającą go od wszelkich innych. Biznes jest czymś odrębnym w stosunku do wszystkich innych organizacji przez to, że dostarcza na rynek wymiany handlowej towar lub usługę. Ani Kościół, ani armia, ani szkoła, ani państwo tego nie czynią. Biznesem jest każda organizacja, która spełnia się poprzez marketing towarów lub usług. Organizacja zaś, w której marketing albo nie istnieje, albo odgrywa rolę drugorzędną, nie jest biznesem i nigdy nie powinna być kierowana tak, jakby nim była” (Drucker 1998: 52-53).

Według Druckera nie można mówić o marketingu w organizacjach, które nie dostarczają towarów lub usług na rynek wymiany handlowej. Słowa te odczytane wprost oznaczałyby, że w organizacjach publicznych i społecznych nie ma miejsca na zarządzanie przedsiębiorcze i marketing, które znamy z organizacji biznesowych. Ponad pół wieku później kolejne doświadczenia i wyniki badań z zakresu zarządzania pozwalają na przyjęcie odmiennej interpretacji słów Druckera. To nie forma prawno-organizacyjna wyklucza możliwość przedsiębiorczego zarządzania organizacją, ale decydują o tym podejście do klienta i ranga marketingu w organizacji. Tylko stworzenie takich warunków, w których klienci mogą swobodnie wybierać towary i usługi spośród wielu ofert dostępnych na rynku, pozwala na pełne wykorzystanie możliwości, które niesie ze sobą zarządzanie. Philip Kotler i Sidney Levy już w 1969 roku pisali o konieczności ekspansji marketingu poza organizacje biznesowe (Kotler, Levy 1969: 10-15). Jak dowodzą Maureen Bourassa, Peggy Cunningham i Jay Handelman, ta propozycja, choć spotkała się także z krytyką ortodoksyjnego środowiska naukowego (m.in. Luck 1969), zapoczątkowała trwałe zmiany w obszarze marketingu (Bourassa, Cunningham, Handelman 2007: 175). Obecnie trudno wyobrazić sobie produkt czy organizację, w przypadku których marketing nie mógłby znaleźć zastosowania. Przyjęcie orientacji marketingowej pomaga w tworzeniu wartości jednocześnie dla klientów i organizacji.

Podobne przesłanie można odczytać ze słów Portera i Kramera, którzy poszukują odpowiedzi na pytanie, jak przestawić kapitalizm na inne tory, aby wywołać nową falę innowacyjności i wzrostu (Porter, Kramer 2011: 36-55). Odpowiedź na to pytanie jest ważna szczególnie wobec nasilającej się dyskusji na temat społecznej roli przedsiębiorstw oraz wielu głosów krytycznych dotyczących konieczności przywrócenia więzi łączących biznes ze społeczeństwem. Zdaniem Portera i Kramera biznes jest coraz częściej postrzegany jako przyczyna społecznych, ekologicznych i gospodarczych problemów. Przywołują oni m.in. teorię efektów ubocznych (ang. *externalities*), które powstają, gdy społeczeństwo jest zmuszone ponosić część kosztów związanych z działaniem przedsiębiorstw, jak choćby zanieczyszczenie środowiska, hałas, nasilony ruch drogowy (Porter, Kramer 2011: 38-39). Według Craiga Smitha i Haliny Ward (2009) dotychczasowy sposób prowadzenia biznesu nie rozwiązuje ważnych problemów społecznych. Zwracają oni uwagę, że kwestie społecznej odpowiedzialności „zamykane są często w korporacyjnym getcie public relations i nie mają wpływu na zasadniczy bieg działalności gospodarczej” (Smith, Ward 2009: 31).

Porter i Kramer przedstawiają nowatorski pomysł tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej (ang. *creating shared value*). Zasada tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej polega na tworzeniu wartości ekonomicznej w taki sposób, aby jednocześnie odpowiadać na ważne potrzeby i problemy społeczne (Porter, Kramer 2011: 38). Zdaniem autorów:

„Firmy muszą przywrócić związek pomiędzy własnym sukcesem rynkowym a postępem społecznym. Wartość ekonomiczno-społeczna to nie to samo, co społeczna odpowiedzialność, filantropia czy nawet zrównoważony rozwój; to nowy sposób osiągania gospodarczego sukcesu. Nie stanowi ona marginesu działalności firm, ale jej sedno. Sądzymy, że pojęcie wartości ekonomiczno-społecznej może zapoczątkować kolejną wielką zmianę w myśleniu o biznesie” (Porter, Kramer 2011: 38).

W celu uzasadnienia powyższego twierdzenia podają przykłady przedsiębiorstw z jednej strony znanych ze swojego praktycznego podejścia do biznesu, a z drugiej strony zaangażowanych w rozwój strategii tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej. Zaliczają do nich m.in.: General Electric, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestle, Unilever i Walmart (Porter, Kramer 2011: 38). Głosząc konieczność tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej, podkreślają niezwykle istotną rolę przedsiębiorstw w zaspokajaniu ludzkich potrzeb. Wierzą w to, że największy potencjał rozwojowy tkwi w biznesowych modelach działania (Porter, Kramer 2011: 39). Przedsiębiorstwa są bowiem organizacjami, które najlepiej realizują dwie podstawowe funkcje w sferze przedsiębiorczości, czyli marketing i innowacje (Drucker 1998: 52).

Zarządzanie i warunki działania typowe dla biznesu dają największe szanse na pozytywną zmianę. Porter i Kramer nie zgadzają się z częstym w naukach



o zarządzaniu poglądem, że dostarczania korzyści społeczeństwu nie da się pogodzić z maksymalizacją zysku. To wąskie pojmowanie kapitalizmu stanowi ich zdaniem barierę w wykorzystaniu potencjału przedsiębiorstw do rozwiązywania szerszych problemów społecznych. Podejmują oni na podstawie wybranych studiów przypadku próbę udowodnienia, że „firmy zachowujące się jak firmy, a nie instytucje dobroczynne, są najpotężniejszą z sił zdolnych do zmierzenia się z pilnymi kwestiami, które nas absorbują” (Porter, Kramer 2011: 39). Można zresztą przypuszczać, że również Drucker zgodziłby się z koncepcją tworzenia wartości społeczno-ekonomicznej. Twierdził on bowiem, że „jeżeli chcemy wiedzieć, czym jest biznes, musimy rozpocząć od sprawy jego celu. Cel zaś musi leżeć poza obrębem samego biznesu. Musi on leżeć w samym społeczeństwie, skoro przedsiębiorstwo jest organem społeczeństwa” (Drucker 1998: 52).

Trafnym uzupełnieniem powyższych rozważań są słowa wygłoszone wiele lat później przez Druckera, a przywołane przez Alana Lafleya. Kiedy w 2004 roku został on prezesem Procter & Gamble, światowego giganta rynku produktów konsumpcyjnych, zorganizował seminarium, na które zaprosił teoretyków i praktyków zarządzania, w tym bardzo już sędziwego Petera Druckera. Celem spotkania było określenie roli prezesa w organizacji. Lafleyowi szczególnie zapadły w pamięć słowa Druckera, który powiedział, że „prezes jest łącznikiem pomiędzy wnętrzem, czyli organizacją, oraz otoczeniem, czyli społeczeństwem, gospodarką, technologią, rynkami i klientami. Wewnątrz istnieją tylko koszty. Rezultaty są tylko na zewnątrz” (Lafley 2009: 56). Nie można stworzyć wartości dla organizacji, nie tworząc wartości dla klientów, a jednocześnie nie można stworzyć wartości dla klientów bez ich udziału. Marketing jest zatem łącznikiem pomiędzy produktami a doświadczeniami klientów.

Rozważając społecznotwórczą rolę marketingu, trudno byłoby pominąć wydaną w 2005 roku książkę autorstwa Coimbatore K. Prahalada zatytułowaną *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Badania prowadzone w związku z przygotowaniem tej publikacji w dużym stopniu ukształtowały sposób myślenia autora, który wspólnie z Venakatem Ramaswamym dał podwaliny koncepcji współtworzenia wartości wraz z klientami (Prahalad, Ramaswamy 2005), będącej kluczową częścią podstawy teoretycznej niniejszego opracowania. Prahalad stara się przekonać czytelników, że nie ma sprzeczności pomiędzy osiągnięciem celów biznesowych a troską o innych. Ukuł on określenie „podstawa piramidy” (ang. *The Bottom of the Pyramid*), aby wskazać na piramidalną strukturę dochodów społeczeństw. Podstawę piramidy dochodów stanowią najubożsi, a nieliczni najbogatsi reprezentują zaledwie jej wierzchołek (Prahalad 2005: 4). Oznacza to, że często zanedbywana grupa ludzi o bardzo niskich dochodach stanowi – poprzez swoją liczebność – ogromną siłę nabywczą. Ludzie ci poszukują na rynku produktów dopasowanych do swoich potrzeb i możliwości finansowych – produktów

pryzwoitej jakości na dostępnym dla nich poziomie cenowym. Prahalad pisze w związku z tym w następujący sposób:

„Jeżeli przestaniemy myśleć o najuboższych jako ofiarach lub ciężarze, a zobaczymy w nich prężnych i kreatywnych przedsiębiorców i świadomych wartości konsumentów, otworzy się przed nami nowy świat możliwości. Cztery miliardy niezamożnych ludzi może stać się siłą napędową następnej rundy światowego handlu i dobrobytu. To może być nowym źródłem innowacji. Obsługa konsumentów podstawy piramidy będzie wymagać innowacji w zakresie technologii, produktów i usług oraz modeli biznesowych” (Pralhad 2005: 1-2).

Zauważa on, że wciąż brak na rynku ofert skierowanych do reprezentantów podstawy piramidy, które odpowiadałyby na ważne potrzeby społeczne. Jak sam twierdzi, jego książka dotyczy trzech decydujących aspektów innowacji i tworzenia wartości: „Po pierwsze, wartość będzie w coraz szerszym zakresie współtworzona z konsumentami – zarówno z bogatymi konsumentami na Zachodzie, jak i biednymi konsumentami Bangladeszu czy w Indiach. Po drugie, żadna pojedyncza firma nie ma wiedzy, kwalifikacji i zasobów, które są potrzebne do współtworzenia wartości z konsumentami. Każda firma musi się nauczyć, jak znaleźć dostęp do zasobów z różnorodnych źródeł. Po trzecie, źródłem innowacji mogą być nowe, wschodzące rynki” (Pralhad, Krishnan 2010: 9).

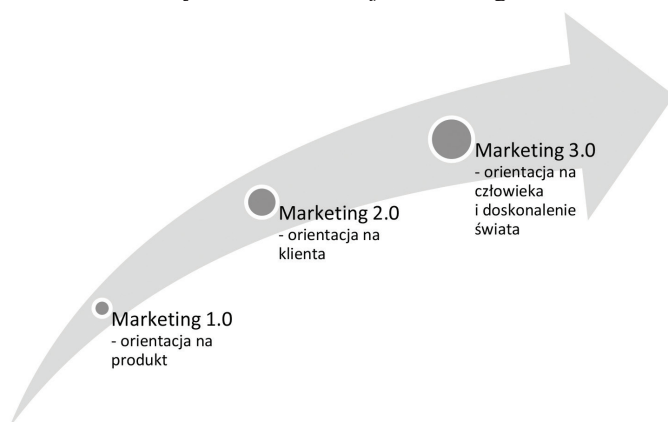
Podobnie uważają Porter i Kramer, zdaniem których „korzyści społeczne związane z zaopatrywaniem uboższych i nieuprzywilejowanych konsumentów mogą być ogromne, a zyski z tej działalności – znaczące” (Porter, Kramer 2011: 43). Zbadali oni przypadek tanich usług telekomunikacyjnych, które umożliwiają korzystanie z bankowości elektronicznej w miejscach, gdzie pozornie wydawałoby się to zupełnie niepotrzebne. Podają przykład usługi M-PESA, którą sieć Vodafone rozwinęła w Kenii, zapewniając telefoniczny dostęp do operacji bankowych. W ciągu trzech lat usługę wykupiło 10 milionów klientów, a zgromadzone w ten sposób fundusze odpowiadają 11% kenijskiego PKB. Innym przykładem jest wprowadzony w Indiach przez firmę Thomson Reuters serwis dla rolników. Z serwisu korzysta około 2 milionów rolników, którzy za 5 dolarów kwartalnie uzyskują dostęp do informacji o pogodzie, cenach artykułów rolnych oraz porady agrotechniczne. Wyniki badań wskazują, że ponad 60% użytkowników serwisu znacznie zwiększyło dzięki niemu swoje przychody. Takie usługi pomagają ludziom ubogim w bezpieczny sposób gospodarować pieniędzmi, a także wspomagają właścicieli małych plantacji w uprawie roślin i sprzedaży plonów. Według Portera i Kramera odpowiednie działania uruchomione w uboższych społecznościach dają szansę rozwoju społecznego i gospodarczego, które rosną w postępie geometrycznym (Porter, Kramer 2011: 43-44).

Powyższe rozważania dowodzą słuszności tezy o społecznotwórczej roli marketingu. Marketing, jako proces tworzenia wartości, dostarcza rozwiązań,

które zmieniają nie tylko sposoby konsumpcji produktów i usług, ale postawy i zachowania ludzi. Jak twierdzi Marc Gobe, nie tak dawno specjaliści do spraw marketingu, mówiąc o markach, skupiali uwagę głównie na produktach, ich jakości, cenach i funkcjonalności. Następnie zaczęto traktować markę jako gwaranta dodatkowych korzyści przypisywanych produktom. Obecnie marki coraz częściej są kojarzone ze stylem życia. Komunikacja marketingowa nastawiona jest na przekonanie potencjalnych klientów nie o właściwościach produktów, ale o wyjątkowości osób, które tych produktów używają. Wielkie marki mają coś w rodzaju osobowości, świadczą o stylu życia i nadają produktom głębsze znaczenie. Gobe podaje przykłady takich znanych na całym świecie marek, jak Timberland, Coca-Cola, Disney czy Starbucks. Na wysoce konkurencyjnym rynku marka stwarza nowe możliwości wyboru i pomaga konsumentom w decyzjach zakupowych (Gobe 2002: 9).

Gaurav Bhalla krytykuje traktowanie marketingu jako części działalności zarządczej, którą sprowadza się jedynie do aktywności ograniczonej do działu marketingu lub sprzedaży. Uważa, że marketing należy rozumieć jako sposób myślenia i orientację zarządzania, które wzbudzają w organizacji obsesję na punkcie wartości dla klienta. Marketing jest wrodzoną właściwością całej organizacji, która motywuje ją do nieustannej koncentracji na tworzeniu, pielęgnowaniu i rozwijaniu wartości dla klienta (Bhalla 2011: 124-125). Podobny sposób myślenia towarzyszy rozważaniom Kotlera, Kartajaya i Setiawana, którzy piszą o ewolucji marketingu (rys. 5) zmierzającej w kierunku Marketingu 3.0, skoncentrowanego na człowieku i problemach doskonalenia świata. Rozważają oni przejście od relacji pionowych do poziomych. Dowodzą, że podstawą większości dotychczasowych koncepcji marketingu są relacje pionowe, ale w celu odbudowania znaczenia marketingu potrzebny jest nowy system zaufania konsumentów, który miałby charakter poziomy (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 45-52).

Rysunek 5. Ewolucja marketingu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 17-40.

Obecnie zaufanie konsumentów jest większe w relacjach poziomych niż pionowych – konsumenci wierzą bardziej sobie nawzajem niż organizacjom. Dynamiczny rozwój zaangażowania ludzi w mediach społecznościowych jest odzwierciedleniem tej migracji zaufania konsumentckiego podobnie jak rosnąca popularność marketingu szeptanego (ang. *word of mouth marketing*). Wiele przypadków potwierdzających rosnącą skuteczność tego typu działań marketingowych szeroko opisują i analizują m.in.: Mark Hughes (2007), Andy Sernovitz (2010), Scott Stratten (2012). Jak dowodzi Izabela Ostrowska, ludzie chętnie polecają sobie różne produkty i usługi, a jako nabywcy poszukują informacji u swoich znajomych (Ostrowska 2010: 219-228). Do podobnego wniosku dochodzą także m.in. Andrzej Łapeta (2003) oraz Aleksander Panasiuk (2007). Trzeba przy tym pamiętać, że klienci dzielą się również doświadczeniami negatywnymi i to w dużo większym stopniu niż pozytywnymi (Panasiuk 2007: 77).

Richard Rosen twierdzi, że obecnie żyjemy w świecie skoncentrowanym wokół jednostki. Na każdym kroku celebrytuje się swobodę samorealizacji i autoekspresji. Stąd potrzeba coraz większej personalizacji oferowanych produktów (Rosen 2009: 3). Koncentracja w zarządzaniu i marketingu wyłącznie na efektywności, nawet szeroko rozumianej efektywności społecznej, ogranicza sposób interpretacji zjawisk do kategorii ilościowych. Wszelkie próby ujęcia jakościowych aspektów świata w kategoriach efektywności sprowadzają się zwykle do próby skwantyfikowania i zmierzenia tego, co ze swej natury jest niemierzalne. W ten sposób zatracamy kwestię społecznego, a przede wszystkim ludzkiego znaczenia podejmowanych działań. Zatracamy humanistyczny pierwiastek w zarządzaniu. Ewolucja marketingu, o której piszą Kotler, Kartajaya i Setiawan, przebiega stopniowo od wersji 1.0, poprzez 2.0, do Marketingu 3.0, jako orientacji humanocentrycznej. Przekonują oni, że piękno a zarazem użyteczność marketingu są związane z jego niezwykleymi możliwościami szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych. Ujmują to w następujący sposób:

„W ciągu ostatnich sześćdziesięciu lat marketing był jednym z najbardziej fascynujących obszarów świata biznesu. Ujmując to krótko, marketing obracał się wokół trzech głównych dyscyplin – zarządzania produktem, zarządzania klientem oraz zarządzania marką. Koncepcje marketingu ewoluowały od skupienia się na zarządzaniu produktem w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ubiegłego wieku po koncentrację na zarządzaniu klientem w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. Następnie w latach dziewięćdziesiątych i pierwszej dekadzie po roku 2000 zajęto się zarządzaniem marką. To właśnie ciągle dopasowywanie koncepcji do nowych etapów rozwoju ludzkości czyni marketing tak podniecającym” (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 41).

Charakter marketingu zmieniał się przez lata wraz z nowymi wyzwaniem, które przed nim stawiano. O ewolucji marketingu obszernie pisało i nadal pisze

wielu autorów, w tym Kotler (2005: 17-29), Brassington i Pettitt (2000: 4-16) czy Garbarski (2011: 24-27). W epoce przemysłowej, jak twierdzą Kotler, Kartajaya i Setiawan (2010: 17), gdy nadrzędną technologią były maszyny przemysłowe, w marketingu chodziło o wsparcie sprzedaży towarów wyprodukowanych przez fabrykę. Zadaniem marketingu, jako jednej z funkcji wspierających produkcję, było tworzenie popytu na produkowane towary. Wyzwaniem zarządzania było obniżenie kosztów produkcji głównie poprzez standaryzację i produkcję masową tak, aby produkty były dostępne dla jak największej liczby konsumentów. Dlatego produkty nie odznaczały się niczym szczególnym i były przeznaczone na szeroki rynek. Kotler, Kartajaya i Setiawan nazwali ten okres erą koncentracji na produkcji, nadając mu nazwę Marketing 1.0.

Marketing 2.0 zrodził się zdaniem Kotlera, Kartajayi i Setiawana w obecnych czasach, które nazywają epoką informacji. Powszechny dostęp do nowoczesnych technologii informacyjnych sprawia, że klienci są dobrze poinformowani i komunikują się między sobą. Marketing nie jest już taki prosty, a specjaliści do spraw marketingu próbują tworzyć produkty coraz lepiej odpowiadające na potrzeby coraz mniejszych segmentów rynku. W centrum zainteresowania marketingu jest nie produkt, lecz klient, który jednak traktowany jest jako pasywny cel kampanii marketingowych (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 18)

Autorzy koncepcji Marketingu 3.0 twierdzą, że Marketing 1.0 i 2.0 nadal mają zastosowanie. Segmentacja rynku, wybór grupy docelowej, pozycjonowanie, marketing-mix czy strategie budowania marki są wciąż powszechnie wykorzystywane. Jednakże nastąpił szereg zmian w środowisku biznesowym, takich jak skutki kryzysu gospodarczego, wzrost znaczenia kwestii klimatycznych, rosnąca rola nowych mediów społecznościowych, zwiększający się wpływ konsumentów, globalizacja, które są czynnikami stymulującymi ogromną transformację praktyk marketingowych (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2011: 46).

Obecnie coraz silniej odznaczają się w marketingu pewne tendencje zmian: (1) silniejszy nacisk na problemy i potrzeby społeczne, (2) większa koncentracja na człowieku w pełnym tego słowa znaczeniu, a nie tylko rynku docelowym, (3) aktywne zaangażowanie klientów w tworzenie wartości. Jak twierdzi Rogoziński, „jednostkowego dobrostanu nie da się osiągnąć bez współdziałania w tworzeniu dobra wspólnego. Zasadniczy trakt prowadzący od dobra jednostkowego do dobra wspólnego wiedzie przez usługi” (Rogoziński 2010: 18). Twierdzenie to z powodzeniem można rozszerzyć poza sferę usług, co skutecznie udowadniają Prahalad i Ramaswamy (2000, 2002, 2004, 2005), sam Ramaswamy (2009, 2011), Prahalad i Krishnan (2010) oraz Ramaswamy i Gouillart (2010a, 2010b). Dowodzą oni, że podstawą tworzenia wartości nie są ani towary ani usługi, lecz doświadczenie klienta, które jest współtworzone przez organizację i klientów.

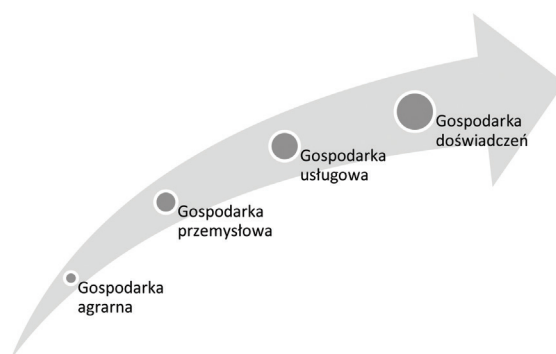
## Rozdział 2

# Od marketingu doświadczeń do społecznego doświadczenia marketingu

### 2.1. Doświadczenie jako podstawa humanistycznego wymiaru marketingu – marketing doświadczeń

Pojęcie doświadczenia pojawiło się w polu zainteresowań marketingu za sprawą artykułu Morrisa Holbrooka i Elizabeth Hirschman z 1982 roku (Holbrook, Hirschman 1982: 132-140). Aczkolwiek, jak pisze Świerczyńska-Kaczor, pierwsze prace dotyczące problematyki marketingu doświadczeń powstały już w latach 50. XX wieku (Świerczyńska-Kaczor 2012: 40). Dużym przełomem okazała się książka Josepha Pine'a i Jamesa Gilmore'a zatytułowana *The Experience Economy* (1999), poprzedzona artykułem opublikowanym w Harvard Business Review pt. *Welcome to the Experience Economy* (Pine, Gilmore 1998: 97-105). Autorzy zwrócili wówczas uwagę na narastający trend w decyzjach konsumentów, będący ich zdaniem początkiem nowej gospodarki, którą nazwali *gospodarką doświadczeń*. Metaforycznie przedstawili gospodarkę doświadczeń jako teatr, a miejsce kontaktu firmy z klientami jako scenę. Ich zdaniem klienci zaczęli w coraz większym stopniu poszukiwać nie tyle produktów i usług, co ważnych dla nich doświadczeń (Pine, Gilmore 1998: 97-99). Doświadczenia są kolejnym obok surowców, produktów i usług typem oferty dla konsumentów, a jednocześnie podstawą czwartego stadium rozwoju gospodarki (rys. 6).

Rysunek 6. Kolejne stadia rozwoju gospodarki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Pine, Gilmore 1998: 98-99.



O ile podstawą gospodarki agrarnej było pozyskiwanie surowców nieprzetworzonych, gospodarki przemysłowej – wytwarzanie produktów materialnych, a gospodarki usługowej – świadczenie usług, to w gospodarce doświadczeń kluczowe jest kreowanie niezapomnianych przeżyć i doświadczeń. Wraz z rozwojem podstawy tworzenia wartości dla klientów (kolejno od surowców, poprzez produkty i usługi, do doświadczeń), zmieniały się sposoby budowania pozycji konkurencyjnej oraz rosły ceny. Jak słusznie stwierdzają Pine i Gilmore, oferty rynkowe stopniowo ulegają standaryzacji lub komodyzacji (ang. *commoditization*). Oznacza to, że wraz z rozwojem gospodarczym dostępne na rynku oferty są coraz mniej zróżnicowane. Produkty i usługi konkurujących firm bardzo szybko upodabniają się do siebie i tak, jak w przypadku surowców (ang. *commodities*) coraz trudniej wyróżnić się na rynku poprzez cechy funkcjonalne. Wówczas na decyzje o zakupie największy wpływ zaczyna mieć cena.

Diana LaSalle i Terry Britton stwierdzają, że w rozwiniętych gospodarkach produkty stają się tak powszechne i pospolite, że wyróżnienie na rynku inaczej niż poprzez niższą cenę staje się bardzo trudne (LaSalle, Britton 2003: 15; Boguszewicz-Kreft 2010: 9). Podają oni przykład stacji benzynowych, które, oferując wysoce niezróżnicowany produkt, są często skazane na wyniszczające wojny cenowe. Dlatego niektóre stacje benzynowe, jak np. BP, próbują stworzyć dla klientów wyjątkową atmosferę, aby zamienić tankowanie w przyjemne doświadczenie (LaSalle, Britton 2003: 15-16). Jeżeli firmy nie chcą konkurować głównie poprzez obniżanie ceny, są zmuszone szukać nowych sposobów zróżnicowania ofert (Pine, Gilmore 1998: 97-98). Inaczej, wraz z rozwojem gospodarki oraz komodyzacją produktów i usług, będzie malało znaczenie producenta i marki. O pułapce upodabniania się ofert rynkowych w Polsce pisze m.in. Monika Boguszewicz-Kreft, stwierdzając, że zjawisko to staje się jednym z największych wyzwań, przed jakimi stoją współczesne przedsiębiorstwa (Boguszewicz-Kreft 2010: 11).

Pine i Gilmore, wskazując na odmienność dóbr będących podstawą wartości dla klienta w poszczególnych stadiach rozwoju gospodarki, zwracają uwagę na wyróżniające je cechy. Surowce są niezróżnicowane, produkty – materialne, usługi – niematerialne, a doświadczenia – niezapomniane. Udowadniają oni, że różnica między kreowaniem doświadczeń a świadczeniem usług jest tak znacząca, jak między świadczeniem usług a sprzedażą produktów, a wcześniej między sprzedażą gotowych produktów a dostarczaniem surowców (Pine, Gilmore 1998: 98-99, 1999: 2). Wraz z rozwojem gospodarczym podstawą budowania pozycji konkurencyjnej staje się coraz większa wewnętrzna różnorodność ofert rynkowych. Jednocześnie wyróżnienie się na rynku jest trudne do osiągnięcia jedynie poprzez zróżnicowanie samych produktów lub usług. LaSalle i Britton twierdzą, że na dzisiejszym rynku dobry biznes jest możliwy dzięki dostarczaniu klientom niezapomnianych doświadczeń (LaSalle, Britton 2003: 13). Udowadniają, że obecnie ludzie oczekują wartości dostarczanej poprzez doświadczenia (LaSalle, Britton 2003: 3).

Początkowo wiele kobiet samodzielnie piekło ciasto w domu, kupując jedynie niezbędne składniki: mąkę, jajka, cukier, masło itp. (surowce potrzebne do wytworzenia produktu). Wraz z rozwojem gospodarki przemysłowej coraz więcej gospodarstw domowych zaczęło zaopatrywać się w gotowe produkty w cukierniach lub innych sklepach, płacąc więcej niż za same składniki, ale oszczędzając dzięki temu czas. Wzrost znaczenia usług w gospodarce przyniósł kolejne zmiany w sposobie życia ludzi, którzy, organizując przyjęcia, zaczęli w coraz większym stopniu korzystać z usług firm cateringowych zamiast kupować ciasta i inne produkty samodzielnie. Obecnie obserwuje się wzrost popularności firm zajmujących się kompleksową organizacją przyjęć okolicznościowych: wesel, urodzin, chrzcin, komunii, wieczorów panieńskich i kawalerskich, bankietów i spotkań biznesowych, szkoleń i konferencji, studniówek, pikników i wielu innych (m.in.: Just party, dok. elektr.; Rodzinne uroczystości, dok. elektr.) W ofercie tego typu firm znajduje się nie tylko organizacja różnych imprez, ale także zapewnienie uczestnikom pozytywnych i niezapomnianych doświadczeń. Ważna jest nie tylko usługa polegająca na wyłączeniu klientów w wielu obowiązkach organizacyjnych, ale także (a może przede wszystkim) stworzenie i zrealizowanie scenariusza wydarzeń, które na długo zapiszą się w pamięci uczestników imprezy.

Zdaniem Holbrooka i Hirschmana konsumenci nie podejmują decyzji jedynie na podstawie racjonalnych przesłanek, ale kierują się także emocjami, doznaniem i przeżyciami (Holbrook, Hirschman 1982: 132-140). Zinterpretowali oni proces konsumpcji jako nieprzerwany strumień wciągających konsumenta fantazji, uczuć i radości (Holbrook, Hirschman 1982: 132). Podjęli w ten sposób dyskusję z podejściem do konsumenta jako podejmującego decyzje wyłącznie w sposób racjonalny. Zauważyli, że sposób interpretacji procesu podejmowania decyzji przez klientów został zdominowany przez czynniki racjonalnego wyboru z pominięciem emocjonalnego wymiaru przeżywanego doświadczenia. Przywołani autorzy podkreślają wpływ na decyzje klientów takich czynników jak: emocje, potrzeby związane z zabawą i spędzaniem czasu wolnego, reakcje hedoniczne, wrażenia estetyczne, znaczenia symboliczne, poszukiwanie różnorodności, realizacja marzeń, potrzeby kreatywności czy dążenia artystyczne (Holbrook, Hirschman 1982: 138-139).

Świerczyńska-Kaczor (2012: 40-41) przeprowadziła kwerendę współczesnej literatury z zakresu zachowań konsumentów i odszukała wyniki badań potwierdzające, że skuteczność marketingu zależy także od pozyskania udziału w sercu konsumentów (m.in. Pitta, Franzak 2008). O znaczeniu udziału w sercu oraz sposobach jego pomiaru pisała już w 1989 roku Ellen Day (1989: 5-12). Współcześnie o rosnącym wpływie emocji, a nawet wartości duchowych na decyzje klientów piszą Kotler, Kartajaya i Setiawan w książce *Marketing 3.0* (2010), Gerald Zaltman w *How Customers Think* (2003), Bernd Schmitt w *Experiential Marketing* (2010), Marc Gobe w *Emotional Branding* (2010) czy Kevin Roberts w *Lovemarks* (2007).



Dennis Pitta i Frank Franzak dowodzą, że udział w sercu konsumentów jest lepszą miarą przyszłych wyników niż bieżący udział w rynku, który jest wynikiem wcześniejszych działań marketingowych. Udział w sercu konsumentów tworzy możliwości obrony przed przyszłą agresywną promocją ze strony konkurencji (Pitta, Franzak 2008: 72). Dennis Pitta udowadnia na podstawie analizy studium przypadku produkcji win w Nassau Valley Vineyard, że zbudowanie emocjonalnych więzi z konsumentami ma wpływ na zwiększenie udziału w rynku i przyszłe sukcesy marki (Pitta 2007: 148-149).

Wobec wąskiego, związanego głównie z emocjami, sposobu definiowania marketingu doświadczeń i samych doświadczeń konsumentów, na uwagę zasługuje stanowisko Erika Hausera. Doświadczeniem konsumenta nazywa on każdą interakcję, w którą wchodzi on z marką, produktem lub usługą, a marketingiem doświadczeń każdą inicjatywą marketingową podejmowaną przez firmę. Tłumaczy to tym, że każde działanie człowieka jest doświadczeniem, a więc każde działanie marketingowe, w które zaangażowany jest klient, jest marketingiem doświadczeń (Hauser 2005, dok. elektr.). Z kolei Holbrook i Hirschman we wspomnianym już artykule na temat marketingu doświadczeń, który zainicjował powszechne zainteresowanie nowymi sposobami interpretacji zachowań klientów, zwracają uwagę głównie na znaczenie emocji w tych interakcjach, w których produkty i usługi odgrywają rolę bodźców (Holbrook, Hirschman 1982: 132-140).

Ujęcie Hausera pokazuje, że pojęcie doświadczenia konsumenta nie jest tak oczywiste i łatwe do zdefiniowania, jak mogło się to wydawać Holbrookowi i Hirschman (1982). Według Bernarda Covy i Antonelli Carù (2003) pojęcie doświadczenia stało się dwadzieścia lat później kluczowym elementem w zrozumieniu nie tylko zachowań konsumentów, ale także ważnych zmian zachodzących w marketingu. Podkreślają oni jednak, że pojęcie to jest wciąż niejednoznacznie zdefiniowane lub, co gorsza, zdefiniowane w kategoriach normatywnych, a jego znaczenie jest nadmiernie zredukowane (Cova, Carù 2003: 268). Na brak jednoznacznej definicji pojęcia doświadczenia wskazują także Susanne Poulsson i Sudhir Kale (2004: 267-277).

Bernd Schmitt uważa doświadczenie za empiryczny fenomen (Schmitt 2010: 55-112). W podobny sposób ujmują doświadczenia Pine i Gilmore. Ich zdaniem doświadczenia nie są jakimś amorficznym konstruktem, ale stanowią tak samo realną ofertę jak surowce, produkty i usługi (Pine, Gilmore 1998: 98). W marketingu doświadczeń według Schmitta kluczowe okazują się (Schmitt 1999: 153, cyt. za: Świerczyńska-Kaczor 2012: 43):

- wrażenia konsumentów powstające podczas użytkowania produktu, które są dla nich podstawą tworzenia wartości,
- konsumpcja jako źródło doświadczeń,
- emocje towarzyszące konsumpcji,
- eklektyczne metody i narzędzia badań konsumenckich jako podstawa opracowania strategii.

Zatem emocje i wrażenia związane z konsumpcją stanowią ważny element doświadczeń konsumentów, co nie oznacza jednak, że doświadczenia konsumentów można ograniczyć do sfery emocjonalnej. Lewis Carbone twierdzi, że oferta rynkowa jest kompletną propozycją wartości racjonalnych i emocjonalnych, stworzoną i zarządzaną dla pełnego doświadczenia klienta (Carbone 2004: 28, cyt. za: Boguszewicz-Kreft 2010: 2). Marketing doświadczeń odwołuje się do wrażeń i emocji związanych z doświadczeniem konsumenta, co nie znaczy, że na jego decyzje nie wpływają czynniki związane z racjonalnym wyborem w oparciu o korzyści funkcjonalne produktów i usług. Według Holbrooka i Hirschman zachowanie ludzkie w ogóle, a konsumentów w szczególności, jest rezultatem interakcji pomiędzy jednostką i otoczeniem. W tym dynamicznym procesie ani elementy racjonalne, ani emocjonalne nie mogą zostać zignorowane (Holbrook, Hirschman 1982: 139).

Podobne stanowisko reprezentuje Monika Boguszewicz-Kreft, która traktuje doświadczenie jako kategorię integrującą elementy racjonalne i emocjonalne, z jakich złożona jest każda oferta. Czynnikiem integrującym jest konsument (Boguszewicz-Kreft 2010: 5). Oczywiście proporcja elementów racjonalnych i emocjonalnych jest różna w zależności od danej oferty. Autorka przywołuje wyniki badań, które potwierdzają świadomość przedsiębiorców na temat tego, jak ważne z marketingowego punktu widzenia jest zaspokajanie potrzeb klientów. Jednocześnie wyniki innych badań wskazują, że większość klientów nie może sobie przypomnieć jakiegokolwiek doświadczenia, które pozytywnie i znacząco wyróżniałoby ofertę danej firmy spośród innych dostępnych na rynku (Boguszewicz-Kreft 2010: 5-6).

Cova i Carù dowodzą, że doświadczenie jest centralnym elementem życia dzisiejszych konsumentów (Cova, Carù 2003: 270). Jordan Le Bel (2005) wyróżnia cztery grupy doświadczeń związanych z konsumpcją (cyt. za: Świerczyńska-Kaczor 2012: 43):

- sensoryczne (związane z oddziaływaniem na zmysły),
- społeczne (związane z relacjami z innymi ludźmi),
- emocjonalne (związane z wywołaniem określonej reakcji emocjonalnej),
- intelektualne (związane z uczeniem się).

Oferta może zawierać jednocześnie wszystkie komponenty lub tylko wybrane. Studia wyższe oferują na przykład głównie doświadczenia intelektualne, ale jednocześnie dla wielu studentów nie bez znaczenia są doświadczenia społeczne. Wielu absolwentów uczelni podtrzymuje relacje nawiązane podczas studiów długo po ich zakończeniu. Z kolei twórcy filmów dbają o to, aby widzowie mieli możliwość przeżycia określonych doznań emocjonalnych: wzruszenia, radości, ale też smutku czy strachu. Wrażenia sensoryczne są z kolei wykorzystywane przez wielu sprzedawców, aby podnieść atrakcyjność oferty (np. zapach świeżego pieczywa w piekarni, odpowiednio dobrana muzyka w restauracji, przyciągająca uwagę kolorystyka ekspozycji).

O rosnącym znaczeniu pozytywnych doświadczeń klientów i innych ważnych zmianach w marketingu piszą także Philip Kotler, Dipak Jain i Suvit Maeisincee

w książce *Marketing nie stoi w miejscu* (2002). Zaobserwowali oni trzy ważne kierunki zmian w zakresie wytwarzania korzyści dla klientów (2002: 96):

- odejście od produktów wykreowanych przez firmy na rzecz produktów służących zaspokajaniu potrzeb klienta i produktów współtworzonych przez klienta,
- odejście od charakterystyki produktu na rzecz doświadczeń klienta,
- odejście od produktów masowych na rzecz produktów zindywidualizowanych.

Jednocześnie zwrócili uwagę na rosnącą rolę doświadczeń i zjawisko zaangażowania klientów we współtworzenie produktów. Dla zilustrowania wyników obserwacji przywołali przykład sfery zdrowia. Ich zdaniem obecny system opiera się na zarządzaniu nie zdrowiem, ale chorobami. Stopniowo wykształca się nowa przestrzeń rynkowa związana z promocją zdrowia, w której zaczyna się odchodzić od opłaty za usługę lekarską na rzecz opłaty za przywrócenie zdrowia. Podstawą propozycji wartości nie jest świadczenie usług medycznych, ale całościowe zarządzanie zasobami zdrowia i wydłużenia życia (Kotler, Jain, Macisincee 2002: 96-97). Ludzie nie oczekują doświadczenia związanego z wizytą lekarską, zabiegiem czy operacją medyczną, lecz doświadczenia dobrego stanu zdrowia i samopoczucia. Podobnie jak klienci nie oczekują płyt kompaktowych lub innych nośników dźwięku i obrazu, ale doświadczeń związanych ze słuchaniem muzyki lub oglądaniem filmów, które są na nich utrwalone. Ludzie nie szukają ciepłej kurtki i parasola, ale ochrony przed zimą i deszczem. W tych przykładach wyraźnie widoczne są obecne dążenia rynkowe w kierunku doskonalenia rozwiązań dla ludzi, a nie produktów lub usług. Jeżeli na rynku pojawia się produkt gwarantujący lepsze doświadczenia, klienci szybko po niego sięgają. Dowodem na to jest wiele produktów (np. fotografia cyfrowa, pliki muzyczne dostępne w Internecie, książki w wersji elektronicznej).

Pacjentom zależy nie tyle na wizycie u lekarza, co na przywróceniu, a jeszcze bardziej zachowaniu zdrowia. W tym kontekście już samo nazywanie pacjentem człowieka, który chce zachować zdrowie jest mocno dyskusyjne. Jak piszą Kotler, Kartajaya i Setiawan, nie ma już konsumenta czy klienta, ale jest po prostu pełnowymiarowy człowiek, który posiada rozum, serce i duszę (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 18). Człowieka nie można zredukować do samych potrzeb, możliwych do zaspokojenia jedynie za pieniądze. Podobnego zdania jest Kazimierz Rogoziński, który na gruncie marketingu usług formułuje twierdzenie, że bez ludzi nie ma usług. Uważa on, że w centrum usługowej orientacji poznawczej w marketingu usytuowany jest człowiek. Zwraca przy tym uwagę na marginalizację antropologicznego wymiaru w naukach o zarządzaniu, co prowadzi do impasu poznawczego, który można przezwyciężyć właśnie dzięki reorientacji humanistycznej. Reorientacja humanistyczna polega na koncentrowaniu się na człowieku jako ludzkim indywiduum oraz uwzględnieniu metodologicznego przełomu,

który nastąpił wraz z fenomenologią jako metodą bezpośredniego opisu zdarzeń (Rogoziński 2010: 4).

Rogoziński identyfikuje główny przedmiot poznania w marketingu usług jako fenomen usługi, a samą usługę jako zdarzenie, które zachodzi wyłącznie dzięki zaangażowaniu ludzi (co najmniej usługodawcy i usługobiorcy). Istotną cechą usługi jest to, że doświadczenie związane z procesem jej świadczenia jest tak samo ważne lub czasem nawet ważniejsze niż rezultat końcowy. Rogoziński dowodzi, że każdy przedmiot poznania jest zdarzeniem lub zbiorem zdarzeń i proponuje ewenementalizm jako podstawę teoretyczną pod nowy paradygmat teorii usług i zarządzania usługami (Rogoziński 2010: 7-12). Ustalenia Rogozińskiego można z powodzeniem próbować rozciągnąć na marketing doświadczeń, w którym przedmiotem poznania jest fenomen doświadczenia klienta, integrującego zarówno produkty, jak i usługi. Doświadczenie, podobnie jak usługa, jest zdarzeniem, które nie jest możliwe bez udziału ludzi. Doświadczenie jest zatem czymś, co się wydarza za sprawą ludzi i jest przez nich subiektywnie interpretowane.

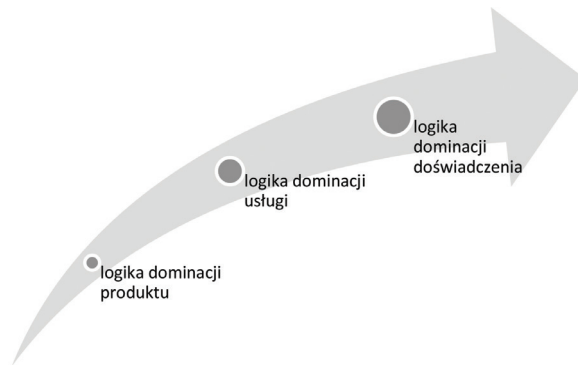
Rozumiał to Webster Golinkin, który jako dyrektor generalny znacząco przyczynił się do rozwoju amerykańskiej firmy InterFit, zajmującej się wykonywaniem badań okresowych (Maney 2011: 195-198). Zaobserwował on duże problemy w dostępie obywateli do opieki zdrowotnej. Ludzie postrzegali wizytę u lekarza jako doświadczenie kosztowne, nieprzyjemne i pochłaniające czas. Dlatego placówki InterFit (których nazwa została później zmieniona na RediClinic) pojawiły się w Wal-Marcie i innych hipermarketach, aby umożliwić łatwy dostęp do podstawowych badań. Firma ograniczyła się do około trzydziestu najczęściej występujących dolegliwości oraz profilaktyki (m.in. szczepień i badań okresowych). Ten przypadek dowodzi, że dla klientów podstawowe znaczenie ma oczekiwane doświadczenie, a nie produkty lub usługi, za pośrednictwem których jest ono udostępniane. Jeżeli kogoś boli gardło, to najważniejsza nie jest wizyta u lekarza, ale to, żeby przestało boleć. Dlatego w przypadku niegroźnych dolegliwości wiele osób w ogóle rezygnuje z nieprzyjemnego doświadczenia wizyty w przychodni i przynajmniej na początku próbuje leczyć się bez pomocy lekarza. Sieć przychodni RediClinic poprzez dostępność swoich placówek oraz skrócony do minimum czas oczekiwania i wizyty podjęła próbę zmiany doświadczeń klientów na bardziej pozytywne.

Przywołany przypadek wskazuje na to, że firmy nie mogą skupiać się głównie na produktach i poszukiwaniu nowych sposobów ich doskonalenia. Równie ważne jak rozwój produktów jest skupienie uwagi na tym, jak klienci z nich korzystają. Kotler, Kartajaya i Setiawan zaobserwowali, że współczesny marketing rozwija się w kierunku poszukiwania skutecznych sposobów łączenia możliwości zaspokajania potrzeb i życzeń konsumentów z udoskonalaniem świata i rozwiązywaniem ważnych problemów społecznych (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 18). Wymaga to spojrzenia na marketing nie tylko przez pryzmat własnych procesów, ale przede wszystkim z punktu widzenia doświadczeń klientów.

## 2.2. Zmiany dominującej logiki tworzenia wartości w marketingu

W pewnym stopniu kontynuację przyjętego w marketingu doświadczeń sposobu interpretacji relacji firmy z klientami (choć bez bezpośrednich odniesień) można odnaleźć w proponowanej przez Stephena Varga i Roberta Luscha logice dominacji usługi, a w jeszcze większym stopniu w logice wartości, której podstawą są właśnie doświadczenia klienta (rys. 7).

Rysunek 7. Ewolucja dominującej logiki tworzenia wartości w marketingu



Źródło: Opracowanie własne.

Tradycyjne podejście do tworzenia wartości w marketingu zostało przez Varga i Luscha (2004, 2008a, 2008b) nazwane logiką produktową (G-D) lub w dosłownym tłumaczeniu logiką dominacji towarów/produktów materialnych (ang. *goods-dominant logic*). W logice G-D podstawą tworzenia wartości jest jednostka wymiany, bez względu na to, czy przedmiot wymiany ma charakter materialny (produkt) czy niematerialny (usługa). W obu przypadkach produkty są traktowane jako jednostki wymiany (Vargo, Lusch 2008: 255). W logice produktowej najważniejszy jest moment ekonomicznej wymiany produktów, które zyskują wartość w chwili wytworzenia. Ideałem zapewniającym najwyższy poziom efektywności jest tworzenie wartości w izolacji od klientów, aby uzyskać znormalizowany i powtarzalny produkt.

Ten sposób postępowania cechuje np. restauracje McDonald's, gdzie dąży się do standaryzacji produktów. Zakłada się, że klient nie powinien rozróżnić ani produktów, ani usług oferowanych w różnych restauracjach. Do takiego ideału dążą też inne firmy. Nie jest to jednak logika, która mogłaby zapewnić wysoką wartość w przypadku służby zdrowia, rehabilitacji, edukacji, pomocy osobom bezrobotnym itp. Są to obszary, w których potrzeby i problemy każdego klienta są inne, w związku z tym oferta nie może być znormalizowana i powtarzalna.

Prezentowany powyżej tradycyjny sposób myślenia o wartości dla klienta jest w dużym stopniu związany z historią rozwoju marketingu, który powstał

w odpowiedzi na potrzeby dystrybucji i wymiany produkowanych masowo towarów, a jego korzeni należy szukać w ekonomii (Vargo, Lusch 2004: 1). Wobec powyższego najbardziej adekwatną nazwą oznaczającą ten tradycyjny sposób myślenia w marketingu jest określenie logika dóbr wymiennych lub logika dominacji dóbr wymiennych. Uwzględniając argument prostoty przekazu, można stosować także określenie logika dominacji produktu, co dobrze koresponduje z założeniami koncepcji 4 P, w której pod pojęciem produkt kryje się szereg różnych jego typów. Podążając za myślą Kotlera, produktami nazywane są m.in.: towary, usługi, doznania, idee, informacje, wydarzenia, ludzie, miejsca, przedsiębiorstwa i własność (szerzej: Kotler 2005: 5-7).

Vargo i Lusch w odpowiedzi na rosnące znaczenie usług w gospodarce i społeczeństwie zaproponowali zupełnie odmienne podejście do marketingu – logikę usługową (Vargo, Lusch 2004, 2008a, 2008b), a dosłownie – logikę dominacji usługi (ang. *service-dominant logic* – *S-D logic*), w przypadku której w ofercie wartości dla klienta przestają dominować produkty materialne kosztem usług. W logice G-D wartość zakorzeniona jest w produktach materialnych, wytwarzanych wewnątrz przedsiębiorstw lub innych organizacji, które stanowią oderwaną od rynku strefę zamkniętą. Produkty są zatem nośnikami wartości, która jest wymieniana z klientami za pośrednictwem rynkowych transakcji. Usługi pełnią rolę pomocniczą, stanowiąc dodatek do produktów materialnych. W logice dominacji usługi wartość – wręcz przeciwnie – urzeczywistnia się w usłudze, a dobra materialne stanowią dodatek do usług lub, jak piszą Vargo, Maglio i Akaka, są narzędziami dostarczania i aplikacji usług (Vargo, Maglio, Akaka 2008: 147-148). Wartość jest tworzona w momencie konsumpcji usługi i wymaga zaangażowania klienta.

Vargo i Lusch wskazują na sposób konceptualizacji usługi jako podstawową różnicę pomiędzy logiką G-D i S-D. W logice S-D usługa jest definiowana jako wykorzystanie zarówno przez organizację, jak i klientów posiadanych kompetencji (przede wszystkim wiedzy i umiejętności) dla zaoferowania korzyści drugiej stronie, która jest partnerem w procesie świadczenia usługi. Autorzy zaznaczają przy tym celowe użycie określenia „usługa” (ang. *service*) w liczbie pojedynczej w odróżnieniu od typowego dla logiki G-D określenia „usługi” (ang. *services*) w liczbie mnogiej (Vargo, Lusch 2008: 256).

Powszechne zainteresowanie logiką usługową w marketingu wzbudził artykuł Varga i Luscha zatytułowany *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, opublikowany w styczniu 2004 roku w *Journal of Marketing*. Jego autorzy zaproponowali fundamentalną zmianę światopoglądu w marketingu, opisaną przez osiem podstawowych przesłanek logiki dominacji usługi (Vargo, Lusch 2004: 6-12), uzupełnionych o dwie kolejne w opublikowanym w 2008 roku artykule *Service-dominant Logic: Continuing the Evolution* (Vargo, Lusch 2008b: 1-10). Z kolei Stephen Vargo i Fred Morgan przedstawili szczegółowo wyniki historycznej analizy myśli ekonomicznej i filozoficznej, aby uzasadnić model wymiany skoncentrowany na usługach (Vargo, Morgan 2005: 42-53).



Choć współtworzenie wartości nie było podstawowym problemem badawczym w tworzonych przez Varga i Lusch zrębach marketingu opartego na logice S-D, stał się on solidną podstawą teoretyczną dla prowadzonych w tym zakresie badań. Szósta przesłanka logiki dominacji usługi w marketingu (FP6) odnosi się bezpośrednio do współtworzenia wartości (Vargo, Lusch 2004: 10-11, 2008b: 7-8). Pierwotnie została określona jako: „Klient jest zawsze współproducentem wartości”, a w 2008 roku uzyskała zmienione brzmienie: „Klient jest zawsze współtwórcą wartości” (Vargo, Lusch 2008b: 7-8). Zaproponowana zmiana była wynikiem ewolucji w sposobie rozumienia przez Varga i Lusch procesu tworzenia wartości. Wprowadzając pojęcie współtworzenia wartości, chcieli zaznaczyć interakcyjny charakter tego procesu. Jak sami przyznają, pierwotne brzmienie FP6 jest jednym z tych przypadków, w których dali się złapać w pułapkę terminologii typowej dla tradycyjnej (zdominowanej przez produkt) logiki marketingowej (Vargo, Lusch 2008b: 7).

Ważnym uzupełnieniem FP6 jest siódma przesłanka (FP7), która brzmi: „Przedsiębiorstwo nie może dostarczyć wartości, ale tylko złożyć ofertę wartości” (Vargo, Lusch 2008b: 7). W marketingu, który odziedziczył swój światopogląd od ekonomii, wartość była czymś osadzonym w produktach w wyniku procesów wytwórczych (Vargo, Lusch 2004: 11). Oznaczało to, że dostarczenie klientowi produktu jest jednoznaczne z dostarczeniem mu wartości. Formułując FP7, Vargo i Lusch próbują zmienić ten sposób widzenia, szczególnie w odniesieniu do usług. Twierdzą, że przedsiębiorstwo (lub inna organizacja) może jedynie zaoferować swoje zasoby, a te są zaledwie podstawą tworzenia wartości wspólnie z klientami (Vargo, Lusch 2008b: 7).

Zasoby w logice S-D są rozumiane bardzo szeroko. Vargo i Lusch dzielą je na tzw. zasoby przetwarzalne (ang. *operand resources*) i sprawcze (ang. *operant resources*). Zasoby przetwarzalne, najczęściej materialne i statyczne, są definiowane jako te, na których przeprowadzane są określone działania i operacje, aby osiągnąć zamierzony efekt. Niezbędne są zatem zasoby sprawcze wykorzystywane do przetwarzania innych zasobów (zarówno przetwarzalnych, jak i innych zasobów sprawczych). Zasoby sprawcze są zazwyczaj niematerialne i dynamiczne, np. kompetencje czy technologia (Vargo, Lusch 2004: 2-3, 2008a: 256). W tradycyjnym paradygmacie marketingowym podstawę tworzenia wartości stanowiły zasoby przetwarzalne, takie jak surowce i materiały. W dążeniu do jak największej sprawności procesów produkcji stopniowo rosło znaczenie zasobów sprawczych (głównie technologii i kompetencji), które były jednak angażowane wyłącznie po stronie przedsiębiorstw.

W marketingu opartym na logice usługowej zachodzi gruntowna zmiana podejścia do tworzenia wartości. Dominujące znaczenie uzyskują zasoby sprawcze, głównie kompetencje, które są podstawą konceptualizacji usługi. Usługa, jak piszą Stephen Vargo, Paul Maglio i Melissa Archpru Akaka, jest wzajemną aplikacją

kompetencji jednej strony dla korzyści drugiej strony (Vargo, Maglio, Akaka 2008: 145). Usługa jest zatem określana jako proces współtworzenia wartości przez co najmniej dwie strony, które w tym procesie wykorzystują swoje zasoby sprawcze (m.in. kompetencje). Organizacja, będąc jedną ze stron w procesie świadczenia usługi i zgodnie z przesłanką FP7, nie jest w stanie samodzielnie dostarczyć wartości dla klienta, a jedynie zasoby wykorzystywane do jej tworzenia wspólnie z klientem. Oznacza to, że wymiana wartości nie może być ograniczona do transakcji w punktach sprzedaży, gdzie wartość i odpowiedzialność stron są z góry ustalone. Wymiana obejmuje i jest konsekwencją wcześniejszych propozycji wartości negocjowanych na podstawie wzajemnych korzyści (Ballantyne, Williams, Aitken 2011: 179).

Na gruncie marketingu opartego na logice usługowej wciąż powstają kolejne teoretyczne modele współtworzenia wartości i stawiane są nowe problemy badawcze, m.in.: Payne, Storbacka, Frow (2008); Vargo, Maglio, Akaka (2008); Michel, Brown, Gallan (2008); Madhavaram, Hunt (2008); Nenonen, Storbacka (2010); Ple, Cacares (2010); Grönroos (2011; 2011b); Ballantyne, Williams, Aitken (2011); Hilton, Hughes, Chalcraft (2011); Sörhammar, Kowalkowski (2011); Frow, Payne (2011); Ballantyne, Frow, Varey, Payne (2011) i wielu innych.

Opublikowana przez Varga i Luscha w 2004 roku propozycja zmiany dominującej logiki wartości w marketingu zainicjowała burzliwą dyskusję na temat dychotomii pomiędzy marketingiem, którego podstawą są dobra materialne, a marketingiem skoncentrowanym na usługach (m.in.: Vargo, Maglio, Akaka 2008; Payne, Storbacka, Frow 2008; Ballantyne, Varey 2008; Gummesson 2008; Shankar 2009; Brown, Patterson 2009; Grönroos, Ravald 2011; Ballantyne, Williams, Aitken 2011; Grönroos 2011). W literaturze można odnaleźć także głosy krytyczne wobec logiki S-D ze strony autorów zarzucających wtórny charakter tej koncepcji, niejasną terminologię czy zbyt słabe ugruntowanie w badaniach empirycznych (Winklhofer, Palmer, Brodie 2007; Shankar 2009; Brown, Patterson 2009).

Większość tych argumentów jest oparta na porównaniu nowej logiki z logiką dominacji produktu, która jest rozwijana od początku istnienia marketingu. Jak można zatem oczekiwać, w logice dominacji produktu istnieje zarówno bardziej dojrzała terminologia, jak i znacznie większa liczba badań empirycznych. Argumenty przemawiające za wtórnym charakterem koncepcji są z kolei związane tak naprawdę z tym, że logika dominującej usługi wyłoniła się stopniowo z mniej lub bardziej udanych prób interpretacji nowych zjawisk w ramach obowiązującego w marketingu paradygmatu. Szczególnie zjawisk związanych z rosnącym usługowym charakterem gospodarki, relacyjnym charakterem marketingu i zaangażowaniem klientów we współtworzenie wartości. Vargo i Lusch dokonali podsumowania tych zmian, formułując jednocześnie w sposób jednoznaczny postulat o konieczności radykalnych zmian w ramach dominującej logiki wartości.



Istotne argumenty krytyczne wobec logiki S-D Varga i Luscha podniósł w 2011 roku Venkat Ramaswamy. Przedstawił on jednocześnie własną alternatywną propozycję logiki wartości opartej na dominacji doświadczenia współtworzenia (Ramaswamy 2011: 195-196). Zdaniem Ramaswamy'ego propozycja Varga i Luscha stanowi krok w dobrym kierunku, ale wprowadza zbyt mało odważne zmiany w tradycyjnych założeniach marketingu. Uważa on, że podstawą dominującej logiki wartości w marketingu powinno być doświadczenie klienta, a dokładnie doświadczenie współtworzenia wartości (Ramaswamy 2011: 195-196).

Ramaswamy poddaje w wątpliwość postulowaną przez Varga i Luscha dominującą logikę wartości, której podstawą jest usługa, a nie ludzkie doświadczenia (Ramaswamy 2011: 195). Zatrzymało, jego zdaniem, w połowie drogi konieczne zmiany, które powinny być znacznie bardziej radykalne. Proponuje on alternatywną logikę wartości i jej tworzenia. Choć sam Ramaswamy nie nadaje proponowanej logice wartości żadnej nazwy, kontynuując terminologię zaproponowaną przez Varga i Luscha, można by ją nazwać logiką dominacji doświadczenia, a stosując akronim – logiką E-D (ang. *experience dominant logic*).

Ramaswamy wymienia podstawowe przesłanki nowej logiki wartości (2011: 195):

- Wartość jest funkcją ludzkich doświadczeń.
- Doświadczenie pochodzi z interakcji.
- Firma jest bytem, który ułatwia tworzenie opartej na doświadczeniu wartości poprzez interakcje. Sposobem współtworzenia wartości są platformy ułatwiające zaangażowanie aktorów.
- Współtworzenie jest procesem rozwijania wspólnej wartości przez zaangażowane w ten proces podmioty. Wartość jest dla poszczególnych uczestników funkcją ich doświadczeń współtworzenia, a także ważnych dla nich ludzkich przeżyć związanych z tymi doświadczeniami.

Venkat Ramaswamy i Francis Gouillart zaobserwowali, że wiele firm buduje platformy ułatwiające zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości, pozwalające rozwijać interakcje pomiędzy firmą i jej klientami (Ramaswamy, Gouillart 2010a, 2010b). Chcąc przekonać klienta, żeby zakupił produkt, firma musi wiedzieć, w jakich doświadczeniach z tym produktem tworzona jest wartość. Samo posiadanie produktu jest niewystarczające dla urzeczywistnienia wartości, która powstaje w użyciu/doświadczeniu. Firma może, działając tradycyjnie, opracować gotowe scenariusze takich doświadczeń (np. szczegółową instrukcję obsługi) albo stworzyć produkt w postaci platformy dla interakcji z klientami zaangażowanymi we współtworzenie tych doświadczeń.

W ujęciu Ramaswamy'ego idea współtworzenia wychodzi daleko poza konwencjonalny pogląd na tworzenie wartości jako wymianę dóbr i usług, w której popyt jest lustrzanym odbiciem ich podaży (Ramaswamy 2011: 195). Podobne przekonanie reprezentują David Ballantyne, John Williams i Robert Aitken (2011: 179-180). Piszą oni o 200 latach dominacji w głównym nurcie ekonomii światopoglądu

opartego na wymianie towarowej, który został skutecznie poddany w wątpliwość dopiero przez propozycję Varga i Luscha, choć głosy krytyczne pojawiały się w literaturze znacznie wcześniej. Ballantyne, Williams i Aitken odszukali publikację Frederica Bastiata, wydaną po raz pierwszy w 1848 roku, w której autor dowodził, że funkcjonowanie gospodarki opiera się na bezpośredniej lub pośredniej wymianie usług, a nie towarów (cyt. za: Ballantyne, Williams, Aitken 2011: 179). Spostrzeżenie to stanowi jedną z podstawowych przesłanek logiki dominacji usługi sformułowanej przez Varga i Luscha (2008b: 7).

Ballantyne i inni nie tworzą wprawdzie wzorem Ramaswamy'ego alternatywnej propozycji dominującej logiki, ale zwracają uwagę na szczególne znaczenie współtworzenia wartości (Ballantyne, Williams, Aitken 2011: 180). Podkreślają przy tym, że w koncepcji Varga i Luscha odczuwalny jest pewien niedosyt w zakresie konceptualizacji tego pojęcia, które zyskało tak duże uznanie i popularność wśród wielu praktyków i badaczy marketingu. Przypisują to pozornej prostocie oraz bezpośredniemu odniesieniu pojęcia współtworzenia wartości do coraz częściej występujących w społeczeństwie i gospodarce zjawisk, jednocześnie wskazując na pewne zamieszanie co do jego znaczenia. Niektórzy interpretują współtworzenie wartości jako zaangażowanie klientów w produkcję dóbr lub usług, które następnie konsumują (Ballantyne, Williams, Aitken 2011: 180). Jednakże nawet twórcy logiki dominacji usługi nazywają taki przypadek nie współtworzeniem, lecz współprodukcją (Vargo, Lusch 2008b: 8), chcąc w ten sposób zaznaczyć, że współtworzenie jest związane z momentem urzeczywistniania wartości, a nie wytwarzania produktu lub zasobów wykorzystywanych w procesie świadczenia usługi. Wskazują oni jednocześnie na fenomenologiczną i powiązaną z doświadczeniem naturę wartości (Vargo, Lusch 2008b: 3-4).

Zdaniem Moniki Buguszewicz-Kreft interpretacja marketingu z punktu widzenia doświadczeń klienta jest słuszna z kilku powodów. Przede wszystkim całość oferty producenta często obejmuje towary i usługi, więc ważniejsze są elementy łączące różnorodne składniki oferty niż różnice pomiędzy nimi (Boguszewicz-Kreft 2010: 131-140). W takim razie cechą wspólną towarów i usług jest to, że są artefaktem, wokół którego współtworzona jest wartość. Wartość jest urzeczywistniana w doświadczeniu klienta bez względu na to, co jest jego podstawą – produkt materialny czy usługa – szczególnie że współczesne oferty są często połączeniem jednych i drugich. Przykładowo obiad w restauracji, choć zostanie najprawdopodobniej zakwalifikowany do usług, wymaga także produktów materialnych. Zakup mebli, które należą do grupy produktów materialnych, wiąże się na ogół z szeregiem usług uzupełniających (np. porada sprzedawcy, obsługa finansowa, transport, montaż). Logika dominacji doświadczenia jest zatem czynnikiem integrującym we współczesnym marketingu, a dynamiczny rozwój Internetu i innych nowoczesnych form komunikacji sprawiają, że pojawiają się wciąż nowe platformy ułatwiające zaangażowanie klientów we współtworzenie

wartości. Wobec powyższego trudno nie zgodzić się z Ramaswamym, że granice marketingu muszą zostać poszerzone o współtworzenie wartości, jeżeli nie chcemy, aby stał się on samotną wyspą w usieciowiony świecie (Ramaswamy 2011: 196).

### 2.3. Społeczne doświadczenie marketingu

O wartości w marketingu można mówić nie tylko w odniesieniu do korzyści dla klientów, ale także społeczeństwa jako całości, jak zasugerowano m.in. w omówionej wcześniej definicji marketingu AMA z 2007 roku. Z tej definicji jasno wynika, że istotą marketingu jest tworzenie wartości dla klientów, ale także innych interesariuszy i w końcu społeczeństwa jako ogółu. W tym kontekście Bob Gilbreath pisze o marketingu, który ma społeczne znaczenie (Gilbreath 2010: 3-6). Działania marketingowe mają takie znaczenie wówczas, gdy tworzą wartość dodaną z punktu widzenia jakości życia klientów bez względu na to, czy korzystają oni bezpośrednio z oferty danego producenta. Gilbreath przestrzega przy tym, aby nie mylić tego rodzaju marketingu z dobroczynnością czy marketingiem zaangażowanym społecznie. Wprost przeciwnie, im większe znaczenie ma marketing dla jakości życia ludzi, tym większy generuje zysk dla organizacji.

Rogoziński wprowadza termin wartości wspólnie dodanej, aby, jak sam pisze, przewyciężyć opozycyjność pomiędzy wartością dla klienta i wartością dla producenta. Podkreśla on szczególnie dobitnie, że owa wartość jest czymś więcej niż różnicą pomiędzy ceną nabycia a ceną zbycia towaru czy nadwyżką powstającą po rozliczeniu łącznych kosztów nabycia usługi (Rogoziński 2012: 315-319). Trop zaproponowany przez Rogozińskiego wydaje się niezwykle obiecujący, ponieważ wartość społeczna marketingu powstaje w wyniku łącznego wpływu działań marketingowych wielu organizacji. O ile bowiem wkład materialny mógłby być określony jako prosta suma wartości cząstkowych, o tyle zmiana postaw i zachowań konsumentów w wyniku działalności marketingowej jest często wynikiem łącznego oddziaływania wielu różnych działań, np. określona kampania promocyjna może odwoływać się do zastanego systemu znaczeń, wykreowanego wcześniej przez inne kampanie. W ten sposób następuje kolejne wzmocnienie określonych znaczeń, a może także ich modyfikacja.

Przykładem, który dobrze ilustruje powyższe rozważania, jest kampania społeczna „Alkohol to odpowiedzialność. Pij rozważnie” (Pij rozważnie, dok. elektr.), odwołująca się do poczucia odpowiedzialności. Większość ludzi chce być bowiem postrzegana pozytywnie. Kampania nadaje negatywne znaczenie prowadzeniu pojazdów po spożyciu alkoholu. 26,5% respondentów w przeprowadzonych badaniach przyznało, że zdarzyło im się być namawianym do napicia się alkoholu, mimo że mieli potem prowadzić samochód (Pij rozważnie, dok. elektr.).

Problemem w walce z tym niebezpiecznym zjawiskiem jest fakt, że dla wielu młodych ludzi prowadzenie samochodu po spożyciu alkoholu nie oznacza niczego negatywnego. Kampania „Alkohol to odpowiedzialność. Pij rozważnie” ma zmienić ten system znaczeń. Jeżeli dla większości ludzi prowadzenie po spożyciu alkoholu będzie oznaczało przejaw głupoty i nieodpowiedzialności, to łatwiej będzie zmienić także ich zachowania.

Frank Figge i Tobias Hahn postulują uwzględnienie nie tylko kosztów ekonomicznych, ale także społecznych i ekologicznych w wartości dodanej tworzonej przez przedsiębiorstwa (Figge, Hahn 2004: 173-187). U podstaw takiego postulatu leży założenie o wpływie każdego działania także na społeczeństwo i środowisko naturalne. Ich propozycja zrównoważonej wartości dodanej jest zatem wartością dodaną pomniejszoną o ekologiczne i społeczne koszty działania, a z kolei powiększoną o wynik pozytywnego oddziaływania społecznego i ekologicznego. W koncepcji zrównoważonej wartości dodanej można zatem odnaleźć powiązanie z ideą społecznego doświadczenia marketingu, który niesie zarówno określone korzyści, jak i koszty społeczne.

Na ważne aspekty społeczne marketingu zwraca uwagę także Jerzy Dietl. Jego zdaniem „mówiąc o koncepcji marketingu nie można pominąć społecznego punktu widzenia, szczególnie w dziedzinie kształtowania konsumpcji. Uwzględnienie celów ogólnospołecznych i społecznych powinno uchronić finalnego odbiorcę przed społecznie nieefektywnym oddziaływaniem na jego intencje zakupu” (Dietl 1985: 17). Choć jest to wypowiedź, którą z racji daty publikacji można tłumaczyć odniesieniem do gospodarki socjalistycznej, to zawiera ona ważne przesłanie dla myślenia w kategoriach społecznej odpowiedzialności biznesu. Pewne intencje zakupu, choć wydają się pozytywne z punktu widzenia pojedynczego klienta, mogą przynosić szkody ogólnospołeczne. Dobrym przykładem jest wzrost liczby użytkowanych samochodów czy urządzeń RTV i AGD, co podnosi jakość życia pojedynczych ludzi, ale w długim okresie przyczynia się do zanieczyszczenia środowiska naturalnego. Dietl zwraca także uwagę na to, że „działalność marketingowa jest postępowaniem podmiotów gospodarczych oraz innych organizacji opartym na pewnych regułach. Ma ona na celu poznanie i dostosowanie się do rynku oraz oddziaływanie na popyt i podaż przy uwzględnieniu potrzeb, wymagań i preferencji finalnych odbiorców, a także społecznego oraz mikroekonomicznego punktu widzenia” (Dietl 1985: 18). Jest to ujęcie niezmiernie aktualne także współcześnie, gdyż silnie akcentuje społeczny kontekst marketingu, który został z czasem zatracony.

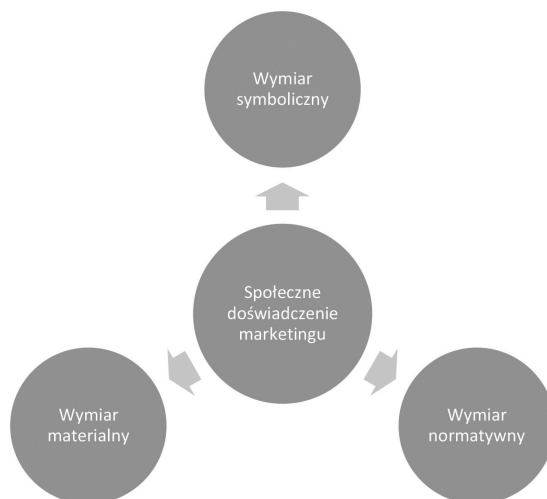
Marketing niesie w sobie potencjał do koordynowania działań różnych podmiotów na rzecz celu, jakim jest zaspokajanie potrzeb, rozwiązywanie problemów oraz tworzenie wartości dla ludzi. Linia demarkacyjna pomiędzy poszczególnymi branżami i sektorami jest bez znaczenia z punktu widzenia marketingu. Marketing rozumiany jako działalność oraz proces tworzenia, komunikowania, dostarczania

i wymiany wartości stwarza szanse i możliwości angażowania zarówno przedsiębiorstw, organizacji publicznych i pozarządowych, a w końcu samych klientów na rzecz podnoszenia jakości życia. Wykorzystywanie instrumentów marketingowych do osiągnięcia jedynie indywidualnych korzyści przez jedną ze stron (jak ma to miejsce w przypadku niektórych organizacji, szczególnie biznesowych) nie jest marketingiem.

Użycie terminu społeczne doświadczenie marketingu ma zwrócić uwagę na jego oddziaływanie na całe zbiorowości. Na wiele indywidualnych osób oddziałuje wiele różnorodnych pojedynczych działań marketingowych, które łącznie składają się na pewne nowe doświadczenie i oddziałują w ten sposób na całe społeczeństwo. Jest to założenie nie tylko epistemologiczne, ale i ontologiczne odnoszące się do sposobu bycia społeczeństwa. Poszerza to zakres interpretacji marketingu, co jest tym bardziej uzasadnione, że twórcy wspomnianej powyżej definicji AMA z 2007 roku literalnie określili, że tworzone oferty mają posiadać wartość dla klientów, odbiorców, partnerów oraz społeczeństwa jako całości. Termin ten podkreśla też dualny charakter wartości tworzonej dla klienta i społeczeństwa. Tak naprawdę to jest ta sama wartość. Wartość społeczną tworzymy poprzez oferowanie wartości dla klientów, co udowadniają Porter i Kramer w przedstawionej w poprzednim podrozdziale koncepcji wartości ekonomiczno-społecznej (Porter, Kramer 2011: 36-55).

Marketing kreujący indywidualne, subiektywne doświadczenia sprawia, że klienci uczą się nowych zachowań. Dostatecznie duża akumulacja tych doświadczeń w społeczeństwie sprawia, że zmieniają się obowiązujące reguły i wzorce zachowań. Następuje przejście od marketingu doświadczeń skierowanego do indywidualnych klientów do stworzenia społecznego doświadczenia marketingu. Przez społeczne doświadczenie marketingu należy rozumieć zbiorowe doświadczenie wielu ludzi mające charakter intersubiektywny. Intersubiektywność polega na wspólnocie doświadczenia dla wielu komunikujących się i wchodzących w interakcje podmiotów. Można mówić o podzieleniu przez jednostki subiektywnego doświadczenia i tworzeniu w ten sposób wspólnego obrazu świata – środowiska doświadczeń dla wielu jednostek wchodzących w interakcje. W rozumieniu Alfreda Schütza intersubiektywność polega na tym, że ludzie, mimo subiektywności doświadczeń sądzą, że dzielą ten sam świat życia. Postępują tak, jak gdyby żyli we wspólnym świecie doświadczeń i doznań (cyt. za: Turner 2004: 414). W przypadku społecznego czy intersubiektywnego doświadczenia marketingu można zatem mówić o wspólnym świecie subiektywnych doświadczeń konsumentów. Marketing może czynić subiektywne doświadczenia wielu podmiotów doświadczeniem intersubiektywnym. Doświadczenie to można rozpatrywać w trzech wymiarach: materialnym, normatywnym i symbolicznym (rys. 8).

Rysunek 8. Społeczne doświadczenie marketingu



Źródło: Opracowanie własne.

Wymiar materialny dotyczy poprawy jakości życia ludzi poprzez realizację działalności marketingowej, której podstawą jest tworzenie rozwiązań dla klientów. Gary Armstrong i Philip Kotler twierdzą, że „firma musi zdecydować się, jak będzie służyć docelowej grupie konsumentów – w jaki sposób wyróżni się na tle konkurencji i umiejscowi (pozycjonuje) na rynku. Propozycja wartości danej marki to zbiór korzyści oraz wartości, które firma obiecuje dostarczyć klientom w celu zaspokojenia ich potrzeb” (Armstrong, Kotler 2012: 42). W ten sposób ujmowana wartość jest zawężona do wymiaru materialnego, nawet jeżeli wśród korzyści wymieniane są pozytywne emocje i przyjemność czy zadowolenie związane z posiadaniem lub użytkowaniem produktu. Podstawą tej wartości jest bowiem oferta i sposób jej dostarczenia, także w odniesieniu do korzyści psychicznych składających się na przyjętą w marketingu koncepcję wartości dla klienta. Ten sposób określania wartości odnajdziemy w definiowaniu marketingu bez względu na to, czy były to jedne z pierwszych definicji, czy najnowsza definicja AMA z 2007 roku. Tak czy inaczej, marketing jest mechanizmem dostarczania wartości w wymiarze materialnym. Wartość postrzegana, czyli ocena wartości oferty, jest zależna od klientów. Podstawą budowania tak rozumianej wartości są produkty, czyli wszystko to, co można zaoferować na rynku, a co zaspokaja pewną potrzebę lub pragnienie (Armstrong, Kotler 2012: 311). Z kolei odpowiednia strategia cenowa pozwala na zrozumienie i pozyskiwanie wartości od klientów (Armstrong, Kotler 2012: 395-442).

Konieczność zmiany sposobu myślenia o wartości dla klienta w dużym stopniu rozumiał już Robert Lauterborn (1990: 26), postulując krytyczną analizę

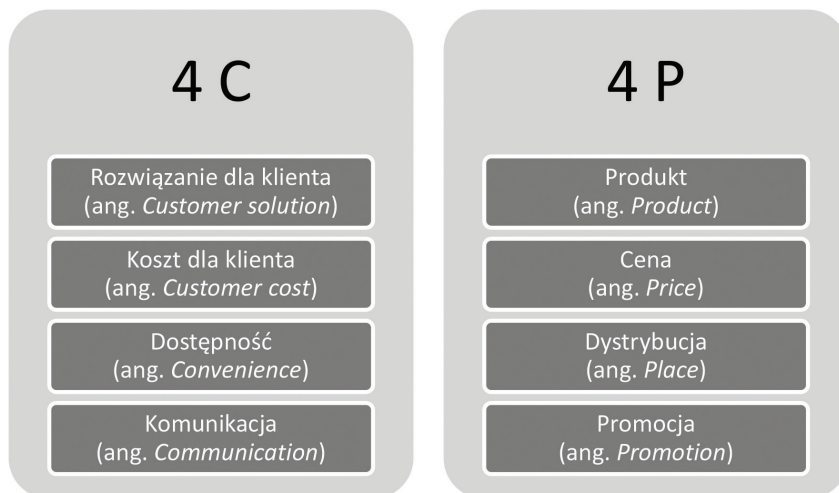


tak silnie zakorzenionej zarówno w teorii, jak i praktyce marketingu-mix opartej na koncepcji 4 P, którą w 1960 roku zaproponował Jerome McCarthy w książce *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Koncepcja ta stała się na długo podstawą zarówno perspektywy badawczej w marketingu, jak i konstruowania praktycznych narzędzi w działalności rynkowej. Jedną z jej słabości, szczególnie w kontekście współczesnych oczekiwań wobec marketingu, było uczynienie produktu centralnym elementem. Jak słusznie zauważa Dragana Popovic, koncepcja 4 P jest często krytykowana za zbyt silne zorientowanie na produkcję kosztem ograniczenia perspektywy klienta (Popovic 2006: 260-276). Chai Lee Goi utożsamia to podejście z perspektywą typową dla zarządzania marketingowego, w przypadku którego instrumenty marketingu-mix mają wprawdzie służyć zaspokajaniu potrzeb klienta, ale są wykorzystywane przede wszystkim do doskonalenia produktów oraz kształtowania związanych z nimi decyzji dotyczących cen, promocji oraz dystrybucji (Goi 2009: 4). Podejście takie może skutkować zbyt silnym przesunięciem zainteresowania na procesy zarządcze po stronie organizacji kosztem wartości dla klientów. Interes organizacji może stać się znacznie ważniejszy niż interes klientów, co w długim okresie może generować straty dla tejże organizacji. Bez względu na to, czy będzie to produkt materialny, czy usługa, to wciąż widoczny jest deficyt myślenia w kategoriach wartości dla klienta. W marketingu, m.in. za przyczyną koncepcji 4 P, dominuje podejście do wartości zgodne z logiką produktową, czego potwierdzenie można znaleźć w wynikach badań Stephena Varga i Roberta Luscha (Vargo, Lush 2008: 255). Organizacje koncentrują się przede wszystkim na wytworzeniu produktu, na dodatek często w izolacji od klientów.

Robert Lauterborn przedstawił w 1990 roku autorską propozycję zmiany marketingu-mix z 4 P na 4 C (rys. 9). Jest to propozycja odpowiadająca na nowe wyzwania stawiane przed marketingiem. Pisał on wówczas, że skończyły się czasy, kiedy można było z pomocą narzędzi marketingowych przekonać klientów do kupienia prawie każdego produktu. Obecnie trzeba dobrze poznać problemy i oczekiwania pojedynczych klientów, aby móc im zaoferować indywidualne rozwiązanie (ang. *customer solution*). Trudno się nie zgodzić z autorem, że dzisiaj trzeba kusić klientów pojedynczo tym, czego każdy z nich szczególnie oczekuje (Lauterborn 1990: 26). Armstrong i Kotler podkreślają, że koncepcja 4 P ujmuje rynek nie z punktu widzenia klienta, lecz sprzedającego. W związku z tym obecnie, gdy dominuje myślenie o marketingu w kategoriach wartości i relacji z klientami, bardziej odpowiednia jest konstrukcja marketingu-mix jako 4 C (Armstrong, Kotler 2012: 102).



Rysunek 9. Porównanie koncepcji 4 C i 4 P



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Lauterborn 1990: 26.

Przejsie od produktu do rozwiązania dla klienta sprawia, że firma koncentruje się na ważnych problemach klientów. Wartość produktu urzeczywistnia się w doświadczeniu klienta z tym produktem. Specjaliści do spraw marketingu, jak piszą Armstrong i Kotler, chcą sprzedać produkt, natomiast klienci poszukują najlepszych sposobów rozwiązania swoich problemów (Armstrong, Kotler 2012: 102). Podobnie wygląda kwestia ceny, która jest ważna dla sprzedawcy, ale dla klienta jest tylko jednym z wielu składników całkowitego kosztu. Dla klientów ważna jest nie tylko cena produktu, ale wszystkie koszty i poświęcenia związane z pozyskaniem, użytkowaniem i utylizacją niepotrzebnego już produktu (por. m.in.: Zeithaml 1988; Näslund, Olsson, Karlsson 2006; Smith, Colgate 2007). Klientom zależy także, aby produkt był łatwo dostępny i żeby mogli bez problemu nawiązać komunikację ze sprzedawcą i producentem, także już po dokonaniu zakupu. Lauterborn sugeruje, żeby zapomnieć o promocji, a w jej miejsce zająć się opartą na prawdziwym dialogu komunikacją z klientami (Lauterborn 1990: 26). W związku z powyższym Armstrong i Kotler uważają, że przed określeniem 4 P należy spojrzeć na produkt i rynek poprzez pryzmat 4 C i dopiero na tej podstawie tworzyć skuteczne strategie i programy marketingowe (Armstrong, Kotler 2012: 102).

W wymiarze materialnym społecznego doświadczenia marketingu mamy do czynienia z procesem reifikacji. Polega ona na uprzedmiotowieniu subiektywnych doświadczeń poprzez wytwarzanie artefaktów w postaci produktów stanowiących nowe rozwiązania dla klientów. Marketing nie obejmuje fizycznego procesu wytwarzania produktów lub świadczenia usług, lecz jest skoncentrowany na kreowaniu idei, pomysłów, wzorów i rozwiązań będących uprzedmiotowieniem

dostępnej wiedzy. Artefakt w sensie marketingowym jest zreifikowaną wiedzą. Nowy artefakt marketingowy powstaje albo jako uprzedmiotowienie doświadczenia nabywanego we wspólnych działaniach, albo jako rezultat wiedzy, talentów, ciekawości poznawczej i inspiracji pojedynczych ludzi. Specjaliści ds. marketingu nieustannie poszukują nowych sposobów rozwiązywania problemów klientów i zaspokajania ich potrzeb, aby następnie stworzyć produkty zawierające te nowe możliwości. Produkty te stają się częścią oferty rynkowej.

Materialnym efektem działalności marketingowej nie jest wytworzenie kolejnych egzemplarzy danego produktu, ale stworzenie nowego, bardziej funkcjonalnego modelu. Przykładem jest opracowanie przez firmę Samsung modeli inteligentnych odbiorników telewizyjnych (ang. *Smart TV*), obecnie oferowanych na rynku. Odbiorniki te poza tradycyjnym odbiorem sygnału telewizyjnego umożliwiają dostęp do wielu usług, jak: oglądanie filmów, seriali, retransmisji wydarzeń sportowych i kulturalnych zamieszczanych na specjalnych portalach internetowych (np. Ipla, YouTube, TVP.pl, Onet Wideo, Iplex, TVN Player), przeglądanie stron internetowych, rozmowy przez Skype, dostęp do serwisów Facebook, Twitter, National Geographic i wiele innych (Samsung Smart TV: polskie aplikacje w czołówce, dok. elektroniczny). Nowe modele telewizorów mają zwiększyć wartość dla klientów, a przez to polepszyć jakość ich życia.

Stworzenie nowego produktu, który cieszy się zainteresowaniem klientów, sprawia, że inne firmy zaczynają wprowadzać na rynek podobne produkty. Na przykład duże zainteresowanie klientów tabletami, zainicjowane przez firmę Apple, sprawiło, że kolejne firmy zaczęły wprowadzać podobne produkty na rynek (m.in.: Samsung, Sony, Toshiba, Lenovo, Asus, Acer, Huawei, Goclever, Manta i wiele innych). Tablet jest zupełnie nowym rozwiązaniem (nowym artefaktem), lepiej zaspokajającym określone potrzeby klientów, na które wcześniej odpowiadały inne produkty (komputery osobiste i laptopy). Firmy, stosując strategię naśladownictwa, wykorzystują zainteresowanie klientów nowymi produktami dla własnych korzyści biznesowych, ale jednocześnie poprzez działania marketingowe podtrzymują i wzmacniają to zainteresowanie. Rosnący wybór nowych modeli tabletów, obniżanie cen i doskonalenie produktów na skutek zwiększonej konkurencji czy bardziej nasilone działania promocyjne realizowane przez kolejne firmy wpływają na zwiększone zainteresowanie klientów. W ten sposób, poprzez działania marketingowe, zostaje wzmocnione społeczne doświadczenie marketingu związane z nowym produktem.

Wymiar normatywny społecznego doświadczenia marketingu dotyczy utrwalania się określonych wzorów i reguł postępowania w wyniku ogółu działalności marketingowej. Działania marketingowe podejmowane przez uczestników marketingu z czasem się utrwalają, przyjmują postać powtarzalnych praktyk, dzięki czemu wiemy, czego można się spodziewać po innych uczestnikach rynku. W ten sposób marketing utrwała porządek społeczny w obszarze działań rynkowych, wyznaczając

określone wzorce i reguły zachowań w wymiarze normatywnym. Nie są to reguły rozumiane jako zasady, do których należy się bezwzględnie stosować, ale raczej pewne utrwalone sposoby działania w określonych sytuacjach. W tym wymiarze marketing tworzy wartość, generując określone reguły postępowania, do których przekonuje klientów i innych uczestników rynku.

W pierwszym podrozdziale przywołana została typologia doświadczeń opracowana przez Jordana Le Bela (2005), wśród których znalazły się doznania intelektualne związane z uczeniem się nowych rzeczy. Urszula Świerczyńska-Kaczor analizuje przykład czytania interesującej książki jako doznania intelektualnego, które sprawia, że czytelnik może się czegoś nauczyć (Świerczyńska-Kaczor 2012: 43). Na powiązanie doświadczenia z uczeniem się zwracają uwagę także Cova i Carù. Odwołują się do definicji doświadczenia, w której przywoływane są jego dwa aspekty: pasywny i aktywny (Cova, Carù 2003: 269). Aspekt pasywny jest związany z doświadczaniem czegoś, czyli z otrzymaniem i przyjęciem oferty (np. doświadczenie nowego smaku czekolady). Aspekt aktywny polega na udziale w określonym doświadczeniu, które jest związane z uczeniem się (np. lekcja tenisa jako doświadczenie).

Uczenie się polega nie tylko na zdobywaniu nowej wiedzy, ale także (a może przede wszystkim) na zmianie zachowania. Lekcje jazdy na nartach są doświadczeniem, w wyniku którego klient staje się lepszym narciarzem. Według Pine'a i Gilmore'a (1999) konsument biorący udział w doświadczeniu jest w takim przypadku produktem. Istotą marketingu jest bowiem przemiana, która się w nim dokonuje podczas korzystania z oferty (cyt. za: Świerczyńska-Kaczor 2012: 47). Eric Arnould i Linda Price dowodzą, że konsument zmienia się poprzez niektóre doświadczenia (Arnould, Price 1993: 24-45). W ten sposób mogą rozprzestrzeniać i utrwalać się określone wzory zachowania, jak również powstawać zupełnie nowe sposoby działania. Ludzie poprzez swoje doświadczenia uczą się nowych sposobów działania w określonych sytuacjach. Marketing może oddziaływać na zachowania ludzi w sposób pasywny – poprzez ukazywanie i promowanie określonych działań (np. reklama), ale także w sposób aktywny – poprzez oferowanie konsumentom określonych doświadczeń, w przypadku których to klient jest produktem (np. szkoła, lekcje języków obcych, treningi sportowe, nauka jazdy samochodem, nauka tańca).

Przykładem społecznego doświadczenia marketingu jest system „Parkuj i jedź” (ang. *Park & Ride*) rozwijający się od 2011 roku w Zabierzowie koło Krakowa. Idea systemu „Parkuj i jedź” polega na tym, że osoby stosujące jego zasady dojeżdżają samochodem jedynie do najbliższej stacji lub przystanku komunikacji publicznej, a dalej podróżują autobusem, tramwajem lub pociągiem (Piłat 2011, dok. elektr.). W Zabierzowie system jest oparty o transport kolejowy w połączeniu z otwartym parkingiem zlokalizowanym w sąsiedztwie stacji PKP. System *Park & Ride* jest bardzo popularny w zachodniej Europie, a w Polsce od kilku lat jest rozbudowywany w Warszawie, gdzie w 2011 roku działało osiem takich parkingów. Docelowo cały

system w Warszawie ma być zbudowany z 27–30 parkingów. Warunkiem korzystania z parkingów „Parkuj i jedź” jest posiadanie biletu okresowego (co najmniej dobowego) na komunikację zbiorową (Tymczak 2011, dok. elektr.).

W Zabierzowie jest to wygodne rozwiązanie szczególnie dla osób, które mieszkają daleko od stacji kolejowej, ale z kolei pracują lub uczą się blisko stacji PKP w Krakowie. Uwzględniając czasochłonność dojazdu samochodem w warunkach intensywnego ruchu drogowego, okazuje się to korzystnym rozwiązaniem dla użytkowników, którzy mogą zaoszczędzić nie tylko wydatki na transport, ale także czas. W Zabierzowie początkowo niewielu mieszkańców było zainteresowanych nową inicjatywą. Z czasem parking przy stacji kolejowej stopniowo zapełniał się samochodami i coraz więcej mieszkańców zaczęło korzystać z nowej oferty. Kolejne osoby uczyły się i przekonywały do nowych wzorów zachowań. Zadowoleni z innowacyjnego rozwiązania mieszkańcy komunikowali pozytywne doświadczenia innym, zachęcając w ten sposób nowych klientów do skorzystania z oferty.

Z pewnością pomogłoby większe dopasowanie rozkładu jazdy do potrzeb mieszkańców, co byłoby możliwe przy bliższej współpracy władz gminy i PKP. Brakuje również bezpiecznego parkingu dla rowerów, co byłoby szczególnie wygodne dla młodych ludzi, którzy nie posiadają samochodu i w ciepłe dni mogliby dojeżdżać do stacji kolejowej rowerem. Już teraz zdarzają się przypadki, że pojedyncze osoby wsiadają do pociągu z rowerem, którym następnie przejeżdżają w Krakowie do szkoły, gdzie mają możliwość jego zaparkowania. Pozostaje oczywiście kwestia komfortu podróży i obsługi w PKP, na który gmina ma niewielki wpływ. Pociągi się spóźniają lub odjeżdżają kilka minut za wcześnie, co powoduje, że na stację trzeba przyjechać wcześniej, żeby zdążyć, a następnie niejednokrotnie czekać na spóźniony pociąg. W pociągach jest tłok, nie zawsze czysto, a w lecie bardzo gorąco i parno. W porównaniu z podróżą własnym klimatyzowanym samochodem komfort jest znacznie niższy, co może zniechęcać wielu potencjalnych pasażerów.

Istnieje zatem szereg możliwości rozbudowania istniejącego rozwiązania tak, aby udoskonalić doświadczenia klientów. Wszelkie niedogodności wpływają bowiem hamująco na rozwój tej oferty. W analizowanym przypadku, z punktu widzenia społecznotwórczej roli marketingu, warto zwrócić szczególną uwagę na społeczne korzyści z upowszechnienia tego nowego rozwiązania. System ma przynosić korzyści zarówno jego użytkownikom (m.in. obniżenie kosztów transportu), jak i aglomeracji (poprawę jakości przestrzeni publicznej, usprawnienie systemu transportu publicznego oraz większe wpływy z biletów). Przekonanie ludzi do ograniczenia używania własnych samochodów na rzecz transportu publicznego i upowszechnienie nowych wzorów zachowań będzie skutkowało także korzyściami wynikającymi ze zmniejszenia zanieczyszczenia środowiska naturalnego.

Innym przykładem społecznego doświadczenia marketingu w wymiarze normatywnym są elektroniczne czytelniki tekstu, które zmieniły wzory zachowań

wielu ludzi w zakresie sposobów czytania książek i prasy. Nieustannie rośnie liczba czytelników wybierających taki sposób dostępu do treści pisanych. Jednak, gdy w 2007 roku Jeff Bezos, założyciel największej internetowej księgarni na świecie Amazon.com, prezentował czytnik książek elektronicznych Kindle, nie było pewności, czy zyska on powszechną akceptację, konkurując ze znaną od kilku wieków książką drukowaną. Szczególnie że wcześniejsze próby wprowadzenia na rynek takich czytników nie przyniosły zadowalających rezultatów. Bezos, badając powody, dla których czytelnicy wybierają tradycyjne książki, stwierdził, że tworzą one coś w rodzaju specyficznej aury. Pomimo znacznie wyższej jakości dostępu do tysięcy książek, czasopism i pracy z wykorzystaniem elektronicznych czytników tekstu, nie tak łatwo jest zastąpić stworzoną przez lata symbolikę tradycyjnej książki. Okazało się nawet, że użytkownikom czytników brakuje zapachu tradycyjnej książki, który pomagał im wejść w świat autora (cyt. za: Maney 2011: 42-45).

Dotykamy w ten sposób społecznego doświadczenia marketingu w wymiarze symbolicznym. W tym wymiarze marketing jest źródłem znaczeń i symboli, które organizacje upowszechniają i utrwalają w świadomości klientów. Wymiar ten jest w pewnym stopniu związany także z przywołaną przez Kevina Maneya koncepcją aury, którą w latach 30. XX wieku stworzył niemiecki teoretyk kultury Walter Benjamin i przedstawił w eseju *Dzieło sztuki w dobie reprodukcji technicznej*. Opisał on dodatkową, niewidoczną wartość dzieła sztuki wynikającą z pietyzmu, z jakim odnosimy się do artysty i kulturowego znaczenia jego pracy. Ta szczególnego rodzaju aura sprawia, że oryginał jest znacznie cenniejszy i bardziej pożądanym niż nawet najbardziej perfekcyjna kopia (cyt. za: Maney 2011: 46-47). Był to jeden z podstawowych powodów, dla których dopiero Kindle okazał się przełomem na rynku elektronicznych czytników tekstu. Wciąż jednak wielu czytelników chętniej wybiera tradycyjne książki wraz z nadającą im szczególną wartość aurą.

Monika Hajdas, przybliżając *storytelling* jako nową koncepcję budowania wizerunku marki w epoce kreatywnej, podkreśla rolę archetypów, symboli i znaczeń (Hajdas 2011: 116-123). Te ważne społecznie symbole są zapośredniczone w marce poprzez tworzenie wokół niej poruszających klientów opowieści. Klocki Lego prawdopodobnie nie byłyby tak niezwykle, gdyby nie powiązanie ich w świadomości konsumentów z wizją kreatywnej i inspirującej umysł zabawy w przeciwieństwie do innych zubażających zabawek. Kampanie promocyjne marki Dove próbowały przekonać klientów, że w każdym z nas jest ukryte piękno, które należy doskonalić zamiast zachwycać się stereotypami wykreowanymi przez media i programy do obróbki graficznej. W ten sposób marketing staje się źródłem symboli i znaczeń, którymi ludzie następnie posługują się w codziennych działaniach. Jednocześnie specjaliści do spraw marketingu niejednokrotnie eksploatują utrwalone znaczenia, symbole i stereotypy, wykorzystując je w kampaniach promujących nowe produkty, co pozwala zwiększyć siłę ich oddziaływania. Przykładem mogą być niektóre drogie marki perfum, zegarków, biżuterii, ubrań, samochodów, za które klienci są

skłonni płacić ceny znacznie wyższe od przeciętnych nie tylko z powodu ich wysokiej jakości, ale przede wszystkim dlatego że są symbolem luksusu i wysokiego statusu społecznego. Żywność nie służy już dzisiaj tylko do zaspokojenia pragnienia głodu, ale stała się symbolem określonego stylu życia. Zdrowa i ekologiczna żywność jest kojarzona z dbaniem o zdrowie, dobre samopoczucie i zgrabną sylwetkę, co jest symbolem przynależności do określonej klasy społecznej. Z kolei kupowanie w sklepach dyskontowych jest kojarzone z niskim statusem społecznym, co może sprawiać, że niektórzy klienci wstydzą się robić w nich zakupy. Dlatego Jeronimo Martins Dystrybucja, właściciel sieci sklepów Biedronka, postanowił zmienić wizerunek firmy łącznie z metamorfozą wyglądu swoich sklepów. Firma zainwestowała ok. 2 mld zł w rozwój sieci w 2012 roku. Niskie ceny, z którymi kojarzyły się zakupy w Biedronce, mają zostać uzupełnione o wysoką jakość produktów, czego wyrazem jest hasło przewodnie nowej kampanii „Daj się zaskoczyć jakością Biedronki” (Portal Polskiej Reklamy Wizualnej 2012, dok. elektr.). Celem jest przyciągnięcie zamożniejszych klientów, którzy dotąd robili zakupy w innych sklepach. Poprzez odpowiednią komunikację można spróbować zmienić utrwaloną symbolikę i stworzyć przekonanie, że kupowanie w sklepach dyskontowych nie jest związane z niskim statusem społecznym, ale z życiową zaradnością. Wówczas nawet zamożni klienci, zamiast wstydzić się kupowania w dyskontach, wręcz to manifestują, pokazując, że nie są tak naiwni, żeby za produkty tej samej jakości przepłacać w drogich sklepach.

Każde działanie marketingowe przebiega jednocześnie we wszystkich trzech wymiarach: (1) powstaje określony produkt, który jest propozycją wartości dla klienta (wymiar materialny), (2) następuje odwołanie do określonych znaczeń a przez to ich utrwalenie (wymiar symboliczny) oraz (3) promowanie i upowszechnianie określonych wzorów działania (wymiar normatywny). Zwrócenie uwagi na inne niż tylko materialny wymiary społecznego doświadczenia marketingu tworzy podstawę do dalszych poszukiwań, szczególnie w kontekście zaangażowania klientów we współtworzenie wartości. Sposoby działania oraz znaczenie im przypisywane z czasem się utrwala i przyjmują postać określonych wzorów i reguł postępowania.

Jednocześnie powyższe trzy wymiary społecznego doświadczenia marketingu korespondują z teorią strukturacji Giddensa, która zostanie omówiona w dalszej części opracowania. Jest to związane uwypukleniem w analizie społecznego doświadczenia marketingu jego dualnego charakteru. Anthony Giddens, twórca teorii strukturacji, pisze o dualności (lub dwoistości) świata społecznego, która w odróżnieniu od dualizmu, nie zakłada istnienia dwóch odmiennych, a nawet przeciwstawnych sobie rzeczywistości (struktury społecznej oraz systemu interakcji społecznych), ale przyjmuje przekonanie o jedności świata społecznego. Konstytuowanie podmiotów i struktur nie jest wynikiem dwóch niezależnych od siebie ciągów zjawisk, lecz świadectwem dwoistości (Giddens 2003: 64-68).



Dwoistość marketingu sprawia, że z jednej strony oddziałuje on na zachowania ludzi, a z drugiej strony czerpie i często jest w pewnym stopniu wynikiem utrwalonych już w danym środowisku wzorów zachowań, archetypów, idei, symboli i znaczeń. Przesądziło to o wykorzystaniu teorii strukturacji jako podstawy konceptualizacji i interpretacji zjawisk będących przedmiotem niniejszej publikacji. Nie zagłębiając się w tym miejscu w szczegóły tej teorii, które zostaną omówione w dalszej części pracy, dwoistość marketingu można spróbować przedstawić jako wzajemną zależność pomiędzy jego wymiarem zarządczym i społecznym, które tak naprawdę stanowią dwa różne aspekty lub oblicza jednej rzeczywistości.





## Rozdział 3

# Zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości jako zjawisko społeczno-gospodarcze

### 3.1. Niskie zadowolenie klientów mimo stale rosnącej różnorodności produktów i usług

Teoria współtworzenia wartości wraz z klientami, szczegółowo omówiona w kolejnych rozdziałach, nie jest jedynie konstruktem teoretycznym czy nową modną koncepcją postulowaną przez jej autorów jako panaceum na wszelkie problemy zarządzania, a wręcz przeciwnie – jest wynikiem obserwacji i analizy pewnych tendencji oraz zjawisk społeczno-gospodarczych. Coimbatore K. Prahalad i Venkat Ramaswamy, uważani przez wielu autorów za prekursorów teorii współtworzenia wartości wraz z klientami, łączą te zjawiska z głęboką transformacją, zachodzącą ich zdaniem w społeczeństwie i gospodarce, a polegającą na rosnącym udziale klientów w tworzeniu wartości dla samych siebie i innych klientów (Pralhad, Ramaswamy 2005: 13-27). Przypisują oni rosnącą popularność współtworzenia wartości wraz z klientami zmianom w otoczeniu biznesu. Mówią m.in.: o globalizacji, nieustannym rozwoju oraz upowszechnianiu wiedzy i technologii czy gwałtownym wkroczeniu Internetu w codzienne życie zwykłych ludzi (Pralhad, Ramaswamy 2000: 79). Ich zdaniem „menedżerowie nie mogą już skupiać uwagi jedynie na kosztach, na jakości produktów i procesów, na prędkości ani sprawności. Chcąc zapewnić opłacalny wzrost, menedżerowie muszą się ponadto starać o nowe źródła innowacji i kreatywności” (Pralhad, Ramaswamy 2005: 13). W artykule *Co-opting Customer Competence* Prahalad i Ramaswamy wyraźnie wskazują na zaangażowanie klientów jako jedno z takich nowych źródeł innowacji i kreatywności (Pralhad, Ramaswamy 2000: 79-87).

Pralhad i Ramaswamy twierdzą jednocześnie, że producenci nie mogą już dłużej sprawować jednostronnej kontroli nad wyborem doświadczeń w procesie współtworzenia wartości (Pralhad, Ramaswamy 2005: 43). Ilustrują to przykładem Napstera, który stworzył możliwość korzystania z cyfrowych plików muzycznych za pośrednictwem Internetu (Pralhad, Ramaswamy 2005: 43-45). Umożliwił on konsumentom wybór i swobodny dostęp do muzyki, którą lubią w miejsce tradycyjnego kupowania z góry określonego przez producenta zestawu utworów.

Oferta Napstera po raz pierwszy skłoniła sektor muzyczny do zastanowienia się nad doświadczeniami klientów, którzy chcą samodzielnie dokonywać wyboru i usłyszeć utwór muzyczny, zanim go kupią (Prahalać, Ramaswamy 2005: 44). Klienci nie chcą się dłużej zgadzać na prymat producenta lub sprzedawcy w zakresie wyboru własnych doświadczeń. Napster zgromadził 40 milionów klientów, a intensywność działań prawnych podjętych przez tradycyjne koncerty fonograficzne w celu jego likwidacji dowodzi ogromnego sukcesu rynkowego i zagrożenia dla tradycyjnej branży muzycznej, jakie stworzył zapoczątkowany przez niego nowy model działania. Mimo doprowadzenia do zamknięcia Napstera, zapoczątkowany przez niego model działania znalazł kolejnych naśladowców (np. iTunes firmy Apple powszechnie dostępny w jej urządzeniach).

Jedną z przyczyn rosnącego zaangażowania klientów we współtworzenie wartości jest zdaniem Prahalać i Ramaswamy'ego niski poziom zadowolenia z dostępnej na rynku oferty produktów i usług. Paradoks tej sytuacji polega na tym, że zakres i różnorodność oferty rynkowej wciąż rosną, a mimo to często nie zapewnia ona lepszych doświadczeń konsumentom (Prahalać, Ramaswamy 2005: 13). Zaostrzająca się konkurencja w powiązaniu z rosnącymi możliwościami kreowania i wytwarzania produktów sprawiają, że ich ilość i różnorodność na większości rynków nigdy wcześniej nie były tak duże. Prahalać i Ramaswamy zwracają uwagę na fakt, że konsumenci, pomimo wciąż rosnącego wyboru produktów i usług, wcale nie są bardziej usatysfakcjonowani. Uważają też, że firmy inwestują w większą różnorodność produktów, a jednocześnie mają coraz mniejsze możliwości pozytywnego wyróżnienia się na rynku (Prahalać, Ramaswamy 2004: 5).

Mnogość odmian większości produktów sprawia, że konsumenci przestają dostrzegać wyraźne różnice pomiędzy kolejnymi wielkościami, gramaturami, kolorami, kształtami etc. Przykładowo klient, wybierając danego dnia kolor farby, którą chce pomalować pokój, następnego dnia nie jest w stanie odszukać go w katalogu, jeżeli nie zapamiętał jego dokładnego numeru. Fakt ten nie budzi zdziwienia, gdy poddamy analizie ofertę jednego z producentów farb i lakierów. Firma Dulux w samej grupie zieleni wprowadza jeszcze podział na zielenie: popularne, żywe, świeże, ciepłe i stonowane, a w każdej z tych grup oferuje średnio 30 kolorów. Oprócz zieleni są jeszcze: czerwienie, oranże, złote, żółte, błękity, fiolety i neutralne (Dulux, dok. elektr.) Przedstawiona prawidłowość występuje na większości rynków i w odniesieniu do większości produktów. Klienci nie są dzisiaj w stanie skutecznie przeanalizować i ocenić całej dostępnej na rynku oferty interesujących ich produktów.

Regis McKenna już w 1991 roku pisał o tym, że technologia tworzy nowe możliwości wyboru dla klientów i różnicuje rynek. Rosnący wybór dla klientów stanowi jednocześnie duże zagrożenie dla producentów i sprzedawców, szczególnie wobec zaostrzającej się konkurencji, co McKenna ilustruje przykładem rynku komputerowego. Podaje, że w latach 70. XX wieku IBM miał tylko dwudziestu

konkurentów, a 20 lat później już pięć tysięcy, licząc wszystkie przedsiębiorstwa związane z biznesem komputerowym (Mckenna 1991: 65-79). Skutki zaostrzającej się konkurencji są widoczne na większości rynków i nie zawsze okazują się korzystne dla konsumentów. Wobec nadmiernej liczby ofert, które często różnią się tylko pozornie, klienci zaczynają być bezradni i mogą dokonywać niekorzystnych dla siebie wyborów. Przy braku możliwości pełnej analizy i oceny całego asortymentu dostępnego na rynku, na decyzje klientów mają silny wpływ działania promocyjne i aktywizujące sprzedaż, a te są domeną dużych firm. W ten sposób dobre lokalne produkty są często z góry skazane na niepowodzenie.

Zjawisko niezadowolenia klientów, mimo wciąż rosnącej oferty produktów i usług w każdym niemalże obszarze rynku, omawiają szczegółowo Philip Kotler i Fernando Trias de Bes. Wyniki ich obserwacji wykazały, że wiele wprowadzanych obecnie do sprzedaży produktów nie ma szans utrzymania się na rynku. Trudno nie zgodzić się z wynikami rozważań, które prowadzą do wniosku, że istniejący asortyment może nie tylko zaspokoić, lecz wręcz przesadnie zaspokoić większość ludzkich potrzeb (Kotler, Trias de Bes 2004: 15-16). Paradoksalnie to nadmiar jest problemem. Sensowny wybór z tak dużej liczby ofert jest bardzo trudny i czasochłonny. W rezultacie wielu klientów sięga po produkty, kierując się przyzwyczajeniem lub dając się przekonać drogim i intensywnym kampaniom promocyjnym, nie dokonując racjonalnej oceny jakości, użyteczności i wartości konkurencyjnych ofert. Prahalad i Ramaswamy zauważają, że ta różnorodność produktów i usług wcale nie doprowadziła do lepszych doświadczeń konsumentów (Pralhad, Ramaswamy 2005: 13). Wielość ofert utrudnia możliwość nie tylko ich gruntownej weryfikacji, ale nawet ich wstępnej selekcji. Narastająca złożoność produktów sprawia, że do ich rzetelnej oceny potrzeba coraz większej wiedzy i kompetencji.

W wyniku rosnącej liczby i złożoności ofert narasta, zdaniem Prahalada i Ramaswamy'ego, zamieszanie i frustracja konsumentów (Pralhad, Ramaswamy 2005: 13). Prawdopodobnie również te zjawiska miały wpływ na przywoływane już opinie części praktyków i teoretyków wieszczących zmierzch marketingu, o czym pisze m.in. Jerzy Dietl (2001: 35-43). Trudno jednak nie przyznać racji Dietlowi, który sam wyciąga wręcz odwrotny wniosek niż krytycy marketingu, których opinie przywołuje. Jego zdaniem zachodzące zmiany stanowią prawdziwe wyzwanie i uzasadnienie dla wzrostu znaczenia marketingu (Dietl 2001: 35). Nie wystarczy jednak dalsze doskonalenie produktów, bardziej pogłębiona segmentacja rynku, szukanie kolejnych kanałów dystrybucji i intensywniejsze kampanie promocyjne. Należy szukać, jak piszą Kotler i Trias de Bes, nowych źródeł zwiększania przewagi konkurencyjnej (Kotler, Trias de Bes 2004: 16). Rosnące możliwości komunikacji i wymiany opinii pomiędzy klientami sprawiają, że rośnie ich siła wpływu. Klienci są w coraz większym stopniu gotowi współtworzyć wartość dla siebie i innych klientów, a jeżeli trzeba, także z pominięciem organizacji.

### 3.2. Rozwój nowatorskich koncepcji produktów i usług

Wraz z niezadowoleniem klientów, mimo rosnącej oferty rynkowej w każdym niemal obszarze rynku, coraz dynamiczniej rozwijają się nowe sektory gospodarki cyfrowej lub, jak nazywa ją Kotler, *nowej gospodarki* (Kotler 2005: 1-4). *Stara gospodarka*, będąca pokłosiem rewolucji przemysłowej, opierała się na gospodarnych branżach przemysłowych. Producenci stosowali określone kierunki działania i strategię na różnych rynkach geograficznych, szukali sposobów obniżania kosztów poprzez ujednolicanie wyrobów i poszerzenie rynków zbytu, aby uzyskać efekt ekonomii skali. Priorytetem była wysoka wydajność, a firmy były zarządzane w sposób hierarchiczny. Nowa gospodarka opiera się na rewolucji cyfrowej i zarządzaniu informacją, która jest nieskończenie zróżnicowana, dostosowywana do potrzeb klienta i spersonalizowana. Klienci, dzięki nowym środkom komunikacji, zyskali znacznie szybszy i łatwiejszy dostęp do informacji, przez co są lepiej poinformowani i przygotowani do podejmowania trafniejszych decyzji (Kotler 2005: 1-4). Na temat tego, jak nowoczesne technologie zmieniają marketing, obszernie pisze m.in. Michael Tasner w książce zatytułowanej *Marketing in the Moment* (Tasner 2010).

Współtworzenie wartości dotyczy wielu produktów, ale największa rewolucja dokonuje się właśnie w przypadku produktów nowej gospodarki. Powstają zupełnie nowe produkty, których istotą jest zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości, jak: Wikipedia, Youtube, Demotywatory, Ceneo, Allegro, Facebook. W przypadku tego typu produktów firma dostarcza tylko platformę, umożliwiającą klientom aktywny udział w dostosowywaniu produktów do własnych potrzeb i oczekiwań. Pisze o tym wielu autorów (Rifkin 2003; MacGregor, Torres-Coronas 2007; Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010; Zwass 2010; Prahalad, Krishnan 2010). Większość produktów, od których rozpoczęło się zjawisko zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, ma charakter cyfrowy i niekonkurencyjny, jak pisze o nich Vladimir Zwass (2010: 14). Niekonkurencyjność wynika z faktu, że nie mogą one być skonsumowane w użyciu, a przeciwnie często poprzez użycie ich wartość może wzrosnąć. Przykładem są serwisy społecznościowe (np. Facebook, Nasza Klasa, Google+), których wartość rośnie wraz ze wzrostem aktywności klientów.

Zdaniem Kotlera nowe możliwości, jakie zyskali klienci dzięki rewolucji cyfrowej, determinują konieczność gruntownych zmian w obszarze marketingu. Przywołuje on przykłady niezwykłych firm, jak Sears, Levi's, General Motors, Kodak czy Xerox, które w konfrontacji z nowymi konkurentami musiały zweryfikować swoje modele biznesowe (Kotler 2005: 2-3). Wśród nowych możliwości klientów Kotler wymienia (2005: 2):

- znaczący wzrost siły konsumentów,
- łatwiejsze porównywanie konkurencyjnych ofert (w tym możliwość pozyskiwania i porównywania informacji o produktach bez wychodzenia z domu),

- większą różnorodność produktów i usług,
- ogromną liczbę dostępnych informacji,
- łatwiejsze składanie, pozyskiwanie i negocjowanie zamówień.

Pogląd Kotlera dobrze koresponduje z opinią Prahalada i Ramaswamy'ego, którzy zwrócili uwagę, iż powszechny dostęp do Internetu stopniowo wpływa na zmiany w postawach i zachowaniu klientów. Wzrasta zaangażowanie klientów w aktywny i otwarty dialog z oferentami produktów i usług. Dialog ten jest w coraz większym stopniu kontrolowany przez klientów, którzy nigdy wcześniej nie stawali tak dużej siły nacisku, co prowadzi do fundamentalnych zmian w dynamice rynku (Prahalad, Ramaswamy 2000: 80).

Rozwój Internetu wyposażył klientów w możliwości komunikacji, jakich nie mieli nigdy wcześniej, co stworzyło podstawę do formowania wielu wirtualnych społeczności. Czaty, fora dyskusyjne, portale społecznościowe i różnego rodzaju serwisy internetowe sprzyjają samoistnemu tworzeniu się społeczności klientów, którzy osobiście się nie spotkali. Społeczności konsumentów mają możliwość wywierania dużego wpływu na producentów, sprzedawców i rynek, co dla pojedynczych klientów nie było nigdy wcześniej możliwe. Nawet najwięksi producenci i sprzedawcy, chcąc nadal odnosić sukcesy rynkowe, nie mogą tego zjawiska zignorować. Ignorowane może bowiem przerodzić się w duże zagrożenie, natomiast odpowiednio wykorzystane może być źródłem nowych szans rynkowych.

W ostatnich latach powstało wiele serwisów umożliwiającym klientom porównywanie cen tych samych produktów w różnych sklepach internetowych. Należą do nich m.in.: Ceneo, Skąpiec, Nokaut, Notanio, Najtaniej24, Cenuj, Antycena, Radar, Tanio, Kupujemy. Inne serwisy umożliwiają klientom wymianę opinii o sklepach i produktach, np.: Opineo, Pinia, Cokupic. Jak pisze Kotler, w serwisie Priceline.com klienci mogą nawet zaproponować cenę, którą są gotowi zapłacić za miejsce w hotelu lub bilet lotniczy, a jeżeli dla któregoś z dostawców jest ona akceptowalna, to może złożyć ofertę (Kotler 2005: 2).

Polskie Allegro czy międzynarodowy eBay są przykładami serwisów, za pośrednictwem których zarówno osoby prywatne, jak i profesjonalni sprzedawcy organizują internetowe aukcje produktów, a klienci licytują ceny. Klienci takich serwisów współtworzą wartość, a sam serwis bez zaangażowania klientów jest jedynie martwą platformą. Klientami serwisu są zarówno kupujący, jak i sprzedający, a serwis oferuje nowego typu usługę, która pozwala im współtworzyć wartość dla siebie i innych klientów. Dynamicznie rozwijają się także modele biznesowe oferujące możliwość grupowych zakupów. Przykładami takich serwisów w Polsce są m.in.: Groupon, Gruper czy Okazik. Umożliwiają klientom połączenie indywidualnych zamówień, tworząc w ten sposób jedno duże zamówienie, a tym samym zwiększając siłę przetargową, możliwość korzystania z upustów i negocjacji cenowych, które w imieniu klientów prowadzi serwis. Udział sprzedawcy w takim serwisie jest ponadto możliwością promocji oferty i budowania świadomości

marki, co sprzyja aktywizacji sprzedaży. Poprzez serwisy grupowych zakupów sprzedawcy mogą dotrzeć z ofertami do klientów, którzy nigdy wcześniej o nich nie słyszeli. Część z tych osób może przekształcić się z czasem w lojalnych klientów dokonujących regularnych zakupów.

Obecnie bez wychodzenia z domu można pozyskać znacznie więcej informacji o niemal każdym produkcie niż kiedyś, udając się bezpośrednio do sklepu. Klienci pozyskują informacje już nie tylko z oficjalnych stron internetowych producentów lub sprzedawców, ale także kontaktując się z nimi poprzez media elektroniczne (np. pocztę elektroniczną, Gadu-Gadu, Skype czy Facebook). Wielu sprzedawców jest dostępnych on-line zarówno w przypadku sprzedaży internetowej, jak i wówczas, gdy sklep działa w sposób tradycyjny. Klienci nie ograniczają się jednak do kontaktu z producentami i sprzedawcami, poszukując informacji. Konsultują się z ekspertami i innymi klientami, co jest coraz łatwiejsze za pośrednictwem mediów elektronicznych. Pozwala im to uzyskać informacje nie tylko o cechach i parametrach produktów, ale również na temat przebiegu ich użytkowania oraz zadowolenia użytkowników.

Istnieje wiele serwisów, w których zarówno eksperci, jak i zwykli użytkownicy odpowiadają na pytania klientów, a odpowiedzi są publikowane na forach i dostępne całą dobę. Przykładem jest Forumprawne.org, na którym można uzyskać bezpłatną poradę prawną w zakresie: prawa cywilnego, prawa karnego, prawa pracy, praw autorskich, prawa gospodarczego i podatkowego, ubezpieczeń itp. Podobne fora istnieją w obszarze usług medycznych, np. Medyczka.pl, Forummedyczne.pl czy Medykforum.pl. Bez problemu znajdziemy fora dotyczące użytkowania i naprawy wielu produktów, jak: samochody, sprzęt komputerowy, sprzęt AGD i inne.

Stopniowo zaciera się granica pomiędzy produktami materialnymi i usługami. Klienci nie potrzebują posiadać na własność wielu produktów. Urządzeń i narzędzi są większości klientów potrzebne zaledwie na krótki okres. Na przykład miernik grubości lakieru potrzebny jest tylko w przypadku zakupu używanego samochodu, gdy pomiar grubości lakieru może nas uchronić przed zakupem samochodu, który przeszedł poważny wypadek i nie został należycie naprawiony. Urządzenia takiego używa się bardzo rzadko, zatem korzystniejsze jest jego wypożyczenie niż zakup. Bardziej opłacalne niż zakup będzie też wypożyczenie bagażnika dachowego, jeżeli potrzebny jest zaledwie na dwutygodniowy wakacyjny wyjazd. Można ograniczyć w ten sposób nie tylko poniesione koszty, ale także miejsce potrzebne do jego przechowywania. W ten sposób klienci, współdzieląc dostęp do określonych zasobów użytkowych, współtworzą dodatkową wartość. Najczęściej wynajmowane i wypożyczane w Polsce zasoby użytkowe zostały przedstawione na rysunku 10.



Rysunek 10. Często wynajmowane i wypożyczone zasoby użytkowe

Infrastruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>•domy</li> <li>•apartamenty i mieszkania</li> <li>•obiekty rozrywkowo-gastronomiczne</li> <li>•sale konferencyjne</li> </ul>
Pojazdy	<ul style="list-style-type: none"> <li>•samochody osobowe, w tym limuzyny wynajmowane na różne okazje</li> <li>•samochody dostawcze i specjalistyczne</li> <li>•przyczepy kempingowe</li> <li>•motocykle i rowery</li> <li>•quady</li> </ul>
Urządzenia i narzędzia	<ul style="list-style-type: none"> <li>•maszyny i sprzęt budowlany (np. drabiny, betoniarki, rusztowania, odkurzacze przemysłowe, wiertarki, szlifierki, młoty pneumatyczne)</li> <li>•urządzenia i narzędzia ogrodowe (np. piły spalinowe, kosiarki do trawy, nożyce do żywopłotu, glebogryzarki, kosy spalinowe)</li> <li>•aparaty i kamery</li> <li>•sprzęt komputerowy i nagłaśniający, projektory</li> </ul>
Sprzęt sportowy i turystyczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>•jachty, łodzie, pontony i kajaki</li> <li>•skutery wodne</li> <li>•namioty</li> <li>•sprzęt narciarski</li> </ul>
Inne	<ul style="list-style-type: none"> <li>•elementy wyposażenie pomieszczeń (np. stoły, krzesła)</li> <li>•zastawa stołowa i obrusy</li> <li>•stroje i biżuteria</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Serwis Pożyczone.pl, dok. elektr.; Serwis PożyczWypożycz.pl, dok. elektr.

Analiza serwisów wynajmu i wypożyczenia (m.in. Pożyczone.pl, Pożycz-wypożycz.pl) dowodzi, że umożliwiają one współtworzenie dostępu do wielu różnych zasobów użytkowych: infrastruktury, pojazdów, sprzętu turystycznego i sportowego, odzieży i biżuterii czy urządzeń i narzędzi. Zarówno osoby indywidualne, jak i organizacje często wynajmują domy, mieszkania i apartamenty w celu zamieszkania, prowadzenia działalności gospodarczej czy spędzenia urlopu. Firmy pożyczają sprzęt komputerowy, projektory lub sprzęt nagłaśniający, które nie są im stale potrzebne, a jedynie podczas organizacji określonych wydarzeń (np. udział w targach, seminaria, konferencje). Wypożyczają się biżuterię i stroje na specjalne okazje. Nie każdy posiada własny frak, smoking czy suknię balową, a przy rzadkim wykorzystaniu cena zakupu znacznie przekroczyłaby koszt wypożyczenia.

Bardzo popularne są wypożyczalnie sprzętu narciarskiego. Jeżeli ktoś nie jest zapalonym narciarzem i spędza w ten sposób zaledwie kilka dni w roku, to bardziej opłacalne jest wypożyczenie sprzętu. Oprócz serwisów pośredniczących w wynajmie i wypożyczaniu wszelkich produktów i usług funkcjonują także specjalistyczne serwisy oferujące dostęp do wybranych zasobów użytkowych, np. wynajem wózków widłowych (Serwis Widlatex.pl, dok. elektr.), wynajem kontenerów, toalet i innych przenośnych urządzeń sanitarnych (Serwis WCserwis.pl, dok. elektr.) czy wynajem i serwis odzieży roboczej i pracowniczej (Wynajem i serwis odzieży roboczej, dok. elektr.).

Następuje zatem odejście od sprzedaży produktów materialnych na rzecz zaoferowania usług wynajmu i wypożyczania tych samych produktów, które jednak wielu klientom potrzebne są jedynie na określony czas. O zacieraniu się granicy pomiędzy produktami materialnymi i usługami pisał już w 1991 roku Regis McKenna. Udowadniał, że nie da się dostarczać wysokiej jakości produktów bez świadczenia usług ani świadczyć usług bez produktów (McKenna 1991: 65-79). Oczywiście jest to sposób myślenia dość daleki od przedstawionej we wcześniejszych rozdziałach propozycji logiki usługowej w marketingu, sformułowanej przez Varga i Luscha, ale trzeba wziąć pod uwagę, że od daty publikacji McKenny minęło przeszło 20 lat. Na temat zmniejszającego się przywiązania do własności kosztem poszukiwania korzyści wynikających z jej zastąpienia poprzez dostęp do produktów i usług obszernie pisze także Jeremy Rifkin (2003) oraz Kevin Maney (2011). Rifkin twierdzi, że w obecnej gospodarce następuje odejście od sprzedających i kupujących na rzecz dostawców i użytkowników, a nowe mechanizmy dostępu do dóbr fizycznych i intelektualnych zaczynają zastępować tradycyjną wymianę. Tradycyjnie podstawowa możliwość korzystania z zasobów była związana z ich posiadaniem; obecnie rośnie popularność innych form dostępu, jak: dzierżawa, wynajem, opłata za wstęp, subskrypcja, członkostwo upoważniające do korzystania (Rifkin 2003: 7-18). Z kolei Maney w książce poświęconej konfliktowi pomiędzy jakością a dostępnością produktów, prezentuje szereg studiów przypadku dobrze ilustrujących, jak ważne są obecnie dla klientów nowe formy dostępu do dóbr fizycznych i intelektualnych.

### 3.3. Zmieniająca się rola klienta

Przemianom produktów i usług dostępnych na rynku towarzyszą przeobrażenia możliwości i postaw klientów. Rola klientów na rynku ulega gruntownej zmianie, na co złożyło się nie tylko ich niezadowolenie z wartości oferowanej przez organizacje, ale także nowe możliwości oddziaływania na rynek i kształtowania relacji z innymi podmiotami. Kazimierz Rogoziński słusznie zauważa, że „aktywni są nie tylko przedsiębiorcy i zatrudniani przez nich marketerzy. Rosnącą aktywność przejawiają również ich klienci. Aktywni, coraz lepiej poinformowani,

uniezależnieni od informacji pochodzących wyłącznie z jednego *podażowego* źródła; świadomi swej siły nabywczej, zorganizowani, również sami klienci zaczynają wykorzystywać fazę wymiany (a zwłaszcza moment uzgadniania warunków transakcji) dla wydobycia maksimum korzyści” (Rogoziński 2012: 323).

Prahalad i Ramaswamy podkreślają znaczenie zmieniającej się roli konsumentów, którzy przekształcają się „z odizolowanego we współdziałającego z innymi, z nieświadomego w poinformowanego, z biernego w czynnego” (Prahalad, Ramaswamy 2005: 14). Zachodzące w świadomości konsumentów zmiany wiążą oni ze zjawiskami, które zostały przedstawione i scharakteryzowane w tabeli 1. Wskazują na technologię informacyjną, a szczególnie powszechny dostęp do Internetu jako główne źródło tych zmian. Zmusza to firmy do zmiany myślenia o tworzeniu wartości i większej odpowiedzialności za pozytywne doświadczenia klientów. W rezultacie klienci zyskują coraz większą władzę w procesie tworzenia wartości (Prahalad, Ramaswamy 2002: 1).

Tabela 1. Zmieniająca się rola konsumenta

Obszary zmian	Charakterystyka
Dostęp do informacji	Powszechny dostęp do Internetu sprawił, że klienci zyskali niespotykane dotąd możliwości pozyskiwania i wymiany informacji, dzięki którym są znacznie bardziej świadomi dokonywanych wyborów. W wielu dziedzinach życia rośnie świadomość konsumentów, którzy chcą znać i kontrolować swoje doświadczenia z produktami i usługami. Dotyczy to także takich obszarów, jak np. ochrona zdrowia, edukacja czy usługi finansowe, w których tradycyjnie zdawaliśmy się na wiedzę i umiejętności ekspertów. Obecnie klienci zaczynają dzielić się wiedzą, informacjami i swoimi doświadczeniami także z innymi klientami.
Globalne spojrzenie	Dostęp do Internetu umożliwia przełamanie barier geograficznych w dostępie do wiedzy o tym, co dzieje się na całym świecie, co znacząco zmienia reguły konkurencji w biznesie. Klienci bez trudu mogą uzyskać wiedzę o firmach, technologiach, produktach i cenach z każdego niemal miejsca na świecie. Dostęp do Internetu umożliwia klientom już nie tylko pozyskanie informacji o ofertach z całego świata, ale także daje możliwość ich zakupu. Klienci bez wielkiego wysiłku mogą porównywać oferty rodzimych firm z ofertami z zupełnie innych regionów i szerokości geograficznych.

Ciąg dalszy tabeli na s. 72

Tabela 1. Zmieniająca się rola konsumenta, cd.

Budowanie sieci	Łatwy dostęp do nowoczesnych narzędzi komunikacji wspomaga zaspokojenie naturalnej potrzeby łączenia się ludzi wokół wspólnych interesów lub doświadczeń. Prahalad i Ramaswamy (2002: 7-8) ilustrują to stwierdzenie przykładami stron internetowych z możliwością komentowania oraz popularnych kiedyś czatów, nie znając jeszcze możliwości, jakie dwa lata później stworzył założony przez Marka Zuckerberga Facebook. Klienci w coraz większym stopniu opierają decyzje na wiedzy o realnych doświadczeniach innych konsumentów, a nie tylko obietnicach przedsiębiorstw. Łatwość łączenia się w sieci sprawiła, że konsumenci stali się siłą niezależną od jakiegokolwiek organizacji i mogą dzięki temu skutecznie wpływać na decyzje rynkowe przedsiębiorstw.
Eksperymentowanie	Kolejną cechą charakteryzującą współczesnych konsumentów jest eksperymentowanie z produktami i usługami oraz chęć udziału w ich rozwijaniu. Przykładem jest standard kompresji plików MP3, który stworzył podstawy do dzielenia się plikami muzycznymi w sieci, co zagroziło klasycznemu przemysłowi fonograficznemu. Możliwość eksperymentowania i wymiany doświadczeń pomiędzy konsumentami stopniowo wykracza poza sferę produktów cyfrowych. Kucharze i gospodynie domowe dzielą się przepisami kulinarnymi, kobiety wymieniają ze sobą informacje na temat tego, jak wykorzystać niepotrzebne części garderoby, żeby stworzyć zupełnie nową kreację, a klienci sklepów z meblami wymieniają się doświadczeniami na temat tego, jak najlepiej urządzić małe mieszkanie.
Aktywizacja	Prahalad i Ramaswamy aktywizacją nazywają rosnące zaangażowanie konsumentów w ochronę własnych interesów. Jest ona napędzana możliwościami, które dają dostęp do Internetu i inne narzędzia komunikacji. Indywidualni klienci, łącząc się w sieci, są nie tylko coraz lepiej poinformowani, ale także coraz chętniej i odważniej zaczynają bronić swoich praw. Wzajemnie zachęcają się do podejmowania działań zmierzających do ochrony interesów konsumenckich i społecznych. Firmy bezpowrotnie straciły możliwość autonomicznego działania i pełnej kontroli nad kanałami promocji i dystrybucji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Prahalad, Ramaswamy 2002: 6-8, 2005: 14-16.

Przedstawione w powyższej tabeli zmiany dotyczą większości obszarów życia i działalności gospodarczej, poczynając od bardzo złożonych produktów medycznych, edukacyjnych, finansowych czy informatycznych, a kończąc na prostych produktach codziennego użytku. Jedynym sposobem sprzedania czegokolwiek w przyszłości będzie, zdaniem Setha Godina, nawiązanie dialogu z konsumentem, czyli interaktywnej relacji, w której biorą udział sprzedawca i klient (Godin 1999: 10). Ludzie nie będą chcieli marnować czasu na skupianie uwagi na tradycyjnych reklamach przeszkadzających w innych ważnych aktywnościach. Organizacje muszą się z tym pogodzić, czy tego chcą, czy nie. Kaj Storbacka i Jarmo Lehtinen wyróżniają dwa rodzaje zaangażowania klienta w działalność organizacji: pozytywne i negatywne (Storbacka, Lehtinen 2001: 103-104). Zaangażowanie pozytywne występuje w przypadku, gdy klient jest zadowolony z dostarczonej mu wartości i wówczas chętnie angażuje się w działania firmy oraz przekazuje innym klientom pozytywne opinie. W przypadku niezadowolenia z oferty, szczególnie gdy trudno się wycofać z podjętej decyzji (np. na skutek zawarcia długotrwałej umowy lub niedostatku konkurencyjnych ofert), pojawia się zaangażowanie negatywne. Polega ono na podejmowaniu działań zmierzających do zniechęcenia innych klientów do korzystania z danej oferty, np. poprzez przekazywanie o niej negatywnych opinii.

Techniczne możliwości dla wzmoczonego zaangażowania klientów stwarza dynamiczny rozwój Web 2.0, a w szczególności serwisów społecznościowych, w których podstawową rolę pełni treść generowana przez internautów (np. Wikipedia, Facebook, MySpace, Goldenline). Sam termin Web 2.0 ma odróżnić Internet pierwszej generacji (Web 1.0), w którym dominował jednostronny przekaz treści formułowany przez jego nadawcę, od Internetu współtworzonego przez użytkowników. Internauci, jak pisze Urszula Świerczyńska-Kaczor, stają się współtwórcami, prosumentami, aktywnymi kreatorami treści. Nowoczesne środki komunikacji Web 2.0, jak: wiki, blogi, fora, bookamarki, współdzielenie zdjęć, obrazów, plików czy serwisy społecznościowe, stworzyły podstawę do formowania się wirtualnych społeczności (Świerczyńska-Kaczor 2012: 15-25).

Usieciowienie klientów przyczyniło się do wzmocnienia ich pozycji wobec przedsiębiorstw i większej aktywności klientów. Konsumenti połączeni przez globalną sieć w wirtualne społeczności mogą łatwo demaskować obietnice bez pokrycia i nieodpowiedzialne wobec nich działania, na przykład aktywni studenci wymieniają się dzisiaj na bezprecedensową skalę informacjami o uczelniach, kierunkach studiów, wykładowcach czy warunkach studiowania. Robią to, wykorzystując ogólnodostępne portale społecznościowe, jak Facebook czy Goldenline, ale także portale dedykowane tej grupie konsumentów. Przykładami takich portali są: Studenci.net, Edukacja.net czy serwis umożliwiający ocenę wykładowców Ocen.pl. Serwisy takie umożliwiają nie tylko bierne pozyskiwanie informacji tam zamieszczonych, ale także aktywne współtworzenie wartości poprzez dzielenie się wiedzą,

informacjami czy pomysłami. Na tego typu portalach można łatwo znaleźć odpowiedź, jak rozwiązać określony problem związany ze studiowaniem. Łatwo nawiązać kontakt z osobami, które wcześniej z danym problemem sobie poradziły. Możliwości komunikacyjne ulepszyły zatem mechanizm, który istniał wcześniej. Mając problem, radziliśmy się przyjaciół i znajomych. Dzisiaj to samo robimy w sieci, gdzie społeczność „znajomych” jest znacznie większa.

Zdaniem Prahalada i Ramaswamy’ego na naszych oczach zmienia się nie tylko sposób, w jaki klienci się komunikują, dzielą opiniami o produktach i usługach oraz oceniają ich wartość, ale także mechanizm ustalania cen (Prahalad, Ramaswamy 2000: 86). Na dowód podają przykłady popularnych serwisów aukcyjnych eBay oraz Priceline.com. W Polsce także z powodzeniem funkcjonują zarówno serwisy aukcyjne, jak i platformy, na których w jednym miejscu można porównać ceny z wielu sklepów internetowych oraz opinie ich użytkowników (m.in.: Allegro, Ceneo, Skąpiec, Opineo, Cokupic). Prahalad i Ramaswamy przywołują także przykład relacji klientów z bankami (Prahalad, Ramaswamy 2000: 86). Obecnie klienci banków mogą negocjować warunki prowadzenia rachunku w zależności od wysokości i regularności wpływów na tenże rachunek. Przy odpowiednio wysokich wpływach miesięcznych bank jest gotowy przygotować klientowi indywidualną ofertę uzależnioną od stanu konta bankowego oraz wysokości comiesięcznych wpływów. Sytuacja wygląda podobnie w przypadku innych usług (np. telefonia komórkowa, dostęp do Internetu, telewizja cyfrowa). Klienci zaczynają współtworzyć ofertę dla siebie poprzez aktywną komunikację z usługodawcą. W przypadku tradycyjnego marketingu, oferenci produktów i usług dokonywali segmentacji rynku, a następnie konstruowali oferty dla poszczególnych segmentów. Klienci, dysponując ograniczoną wiedzą o wartości poszczególnych ofert i niewielkimi możliwościami szybkiego porównania dostępnych ofert, nie mieli wpływu na ich kształtowanie.

Kotler, Kartajaya i Setiawan przytaczają wyniki badań firmy Trendwatching, która podjęła się określenia motywacji konsumentów do zaangażowania we współtworzenie produktów. Motywacje klientów są różne, a wśród najczęstszych znalazły się: chęć zaprezentowania zdolności do kreowania wartości; chęć dopasowania produktu lub usługi do własnego stylu życia i potrzeb; chęć zarobienia pieniędzy, jeżeli takie są oferowane w zamian za zaangażowanie; nadzieja, że pokazanie zdolności zwiększy w przyszłości szanse na dobrą ofertę pracy; udział w dobrej zabawie (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 25-26). Aby zaprezentowana lista była pełna, należy ją uzupełnić o popularne zjawisko zaangażowania klientów powodowanych chęcią zdobycia wartościowej nagrody. Firmy w zamian za zaangażowanie klientów oferują różne nagrody dla autorów najlepszych pomysłów, jak: telefony komórkowe, aparaty fotograficzne, tablety, laptopy czy dużą ilość własnych produktów. Motywy zaangażowania klientów we współtworzenie wartości są wyraźnie zróżnicowane. Są tacy, dla których wystarczającą nagrodą jest własna satysfakcja, udział w dobrej zabawie lub zwrócenie na siebie uwagi



innych osób. Dla innych klientów liczy się to, co mogą dzięki zaangażowaniu uzyskać, np. gratyfikacja pieniężna, nagrody lub szansa zatrudnienia.

Opisane powyżej zmiany społeczno-gospodarcze prowadzą stopniowo do większego zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, którego początków można szukać już w zjawisku prosumpcji, nazwanym tak po raz pierwszy przez Alvina Tofflera w 1980 roku w książce *Trzecia fala* (1980/1997). Wprowadzony przez Tofflera termin prosument jest kombinacją słów producent i konsument, co jest związane ze zjawiskiem łączenia przez klientów tych dwóch ról jednocześnie w działaniach (Kotler 1986a: 24-28; Kotler 1986b: 510-513; Toffler 1997: 406-439; Xie, Bagozzi, Troye 2008: 109-122; Ritzer, Jurgenson 2010: 13-36). Zjawisko prosumpcji ze współtworzeniem wartości wraz z klientami łączy m.in.: Chunyan Xie, Richard Bagozzi i Sigurd Troye (2008: 109-111); Frank Kleemann, Gunter Voss i Kerstin Rieder (2008: 7) czy Detlev Zwick, Samuel Bonsu i Aron Darmody (2008: 167). W polskiej literaturze z zakresu marketingu termin ten pojawia się szczególnie w odniesieniu do współtworzenia produktów internetowych przez społeczności wirtualne (por. Świerczyńska-Kaczor 2012: 88-94).

Prosumentowi, jako klientowi nowego typu, Toffler poświęca rozdział XX swojej książki (Toffler 1997: 406-439). Autor przypisuje początek tego zjawiska pojawieniu się w europejskich aptekach na początku lat 70. ubiegłego wieku testów ciążowych do samodzielnego użycia, z których tylko w ciągu kilku pierwszych lat od wprowadzenia skorzystało 15–20 milionów kobiet (Toffler 1997: 406-407). Zdaniem Tofflera dało to początek zmiany roli konsumenta z pasywnej na aktywną. Kobiety same przeprowadzały badanie, do którego uprzednio była potrzebna pomoc lekarzy i specjalistycznych laboratoriów diagnostycznych. Okazało się to być początkiem szeregu podobnych zmian. Dzisiaj pacjenci sami potrafią zmierzyć ciśnienie krwi, poziom cukru czy zrobić prosty opatrunek. Na rynku jest wiele przyrządów medycznych sprzedawanych nie tylko lekarzom. Dzięki zwiększonej dostępności takich przyrządów w połączeniu z odpowiednią wiedzą medyczną pacjentów rośnie ich udział w procesie własnego leczenia. Zdaniem Tofflera „w miarę jak ludzie częściej biorą odpowiedzialność za swoje zdrowie, ograniczają liczbę wizyt u lekarza i skracają pobyt w szpitalu – coraz bardziej kwitnie handel otoskopami, przyrządami do przedmuchiwania ucha, inhalatorami do nosa i gardła oraz specjalistycznymi środkami stosowanymi podczas rekonwalescencji” (Toffler 1997: 407).

Zdaniem Tofflera zjawisko prosumpcji nie jest nowe. W czasach pierwszej fali, jak metaforycznie nazywa on społeczeństwo agrarne, ludzie korzystali głównie z tego, co sami wytworzyli. Nie byli ani producentami, ani konsumentami w dzisiejszym rozumieniu, a właśnie produkującymi na własne potrzeby prosumentami. Dopiero rewolucja przemysłowa rozdzieliła funkcje produkcji i konsumpcji oraz przyczyniła się do dynamicznego rozwoju rynku i procesów wymiany (Toffler 1997: 407). O rozdzieleniu funkcji produkcji i konsumpcji



we współczesnej gospodarce oraz związanych z tym konsekwencjach piszą także Xie, Bagozzi i Troye. Nawiązują oni do dorobku marketingu opartego na logice usługowej, która na nowo scala te sztucznie rozdzielone funkcje. Ich zdaniem prosumpcja zakłada, że klient bierze aktywny udział w produkcji na potrzeby własnej konsumpcji. Definiują prosumpcję jako podejmowane przez konsumentów działania ukierunkowane na tworzenie wartości, zmierzające do stworzenia produktów samodzielnie konsumowanych, które stają się częścią ich konsumpcyjnego doświadczenia (Xie, Bagozzi, Troye 2008: 109-110).

Toffler wskazuje na szereg przyczyn ponownego wzrostu popularności zjawiska prosumpcji. Zalicza do nich m.in.: szybko rosnące koszty wielu usług i dostępność nowych technologii trzeciej fali (nowych technologii komunikacyjnych) przy załamaniu się dostępności usług drugiej fali (przemysłowej), problemy bezrobocia strukturalnego, upowszechnianie się nowego stylu pracy i nowego modelu życia (Toffler 1997: 422). Na zjawiska te zwracają uwagę także Xie, Bagozzi i Troye (2008: 110-111). Wzrost cen wysoko wykwalifikowanej siły roboczej sprawił, że dla wielu ludzi bardziej opłacalne było wykonywanie pewnych prac samodzielnie (np. drobnych prac naprawczych i konserwatorskich, sprzątnięcia, gotowania). Wyższy poziom i powszechny dostęp do edukacji oraz nowe technologie upraszczające samoobsługę przyczyniły się z kolei do znacznego poszerzenia zakresu prac, które ludzie potrafią wykonywać samodzielnie. O możliwościach i postawach klientów wobec technologii umożliwiających samoobsługę piszą m.in. James Curran, Matthew Meuter i Carol Surprenant (2003: 209-224).

Toffler uważa, że trzecia fala stworzy pierwszą w dziejach cywilizację ponadrynkową (Toffler 1997: 437-438). Cywilizacja ponadrynkowa nie jest odrzuceniem idei rynku na rzecz odizolowanych, samowystarczalnych i niezdolnych do prowadzenia handlu społeczności, a wręcz przeciwnie – jest cywilizacją, która nadal potrzebuje rynku, ale nie traci energii na jego ustawiczne rozbudowywanie, gdyż rynek został już stworzony. Cywilizacja ponadrynkowa, dzięki temu, że rynek już istnieje, może zająć się nowymi sprawami. Według Tofflera przez ostatnie 300 lat ludzkość poświęciła znaczną część efektów swojej pracy na inwestycję budowy rynku. Teraz, gdy inwestycja została zasadniczo ukończona, zasoby kierowane dotychczas na tworzenie światowego systemu handlu można przeznaczyć na inne cele, jak: rozwój kultury, nauki, tworzenie nowych instytucji społecznych i politycznych. Jest to również moment zasadniczej zmiany roli rynku w życiu człowieka i pytanie o przyszłość naszej cywilizacji (Toffler 1997: 438).

W cywilizacji ponadrynkowej koncepcja prosumenta jest znacznie bardziej rozwinięta w porównaniu do warunków życia i pracy ludzi żyjących w społeczeństwie pierwszej fali, którzy tworzyli produkty i usługi jedynie na własne potrzeby. Prosumenci są kimś więcej niż zwykłymi konsumentami, kimś więcej niż producentami na własne potrzeby. Mając szeroką wiedzę o produktach i rynkach, nie tylko coraz bardziej świadomie kupują i konsumują, ale dzielą się

wiedzą z innymi. Nie są biernymi odbiorcami, lecz chcą mieć udział w aktywnym tworzeniu ofert wraz z organizacjami i innymi konsumentami. Dzięki rozwojowi Internetu pojawiają się także nieznane za czasów Tofflera produkty, których wartość rośnie wraz z ilością użytkowników (np. Facebook) oraz takie, które funkcjonują tylko dzięki zaangażowaniu konsumentów w ich współtworzenie (np. Youtube, Wikipedia). W usieciowionym świecie klienci współtworzą wartość nie tylko na własne potrzeby, ale także dla innych użytkowników. Przywołane przykłady dowodzą, że są możliwe takie modele biznesowe, w których klienci tworzą wartość dla innych przy okazji konsumowania oferty dla siebie. W przypadku serwisu Youtube to użytkownicy zamieszczają materiały audiowizualne, wzbogacając jego zawartość, a tym samym współtworzą wartość dla innych klientów.

O zjawisku prosumenta piszą także Ashlee Humphreys i Kent Grayson (2008: 1-18). Ich zdaniem ostatnio można zaobserwować odrodzenie, a jednocześnie poszerzenie znaczenia tego terminu, który pierwotnie miał podkreślać jednoczesne łączenie ról konsumenta i producenta (Humphreys, Grayson 2008: 2). Do podobnych wniosków dochodzą George Ritzer, Paul Dean i Nathan Jurgenson, twierdząc, że nadchodzi era prosumenta (Ritzer, Dean, Jurgenson 2012: 379-398). Uważają, że prosumpcja, choć nie jest terminem nowym, nie straciła na aktualności, a wręcz przeciwnie wydaje się powracać ze zdwojoną siłą. Zjawisko to zawsze istniało, lecz szereg zmian społecznych (szczególnie wzrost popularności i dostępu do Internetu i związanych z nim sieci społecznych) przyczyniło się do rozwoju zarówno praktyki, jak i naukowej refleksji nad zjawiskiem prosumpcji. Zwracają również uwagę na poszerzenie teoretycznej podstawy badawczej zjawiska prosumpcji, która, choć silnie związana z ekonomią, budzi coraz większe zainteresowania badaczy nauk społecznych (Ritzer, Dean, Jurgenson 2012: 379-398).

### 3.4. Klienci jako źródło kompetencji organizacji

Zmniejszające się zadowolenie klientów, zmiany charakteru, struktury produktów i usług (w tym rozwój nowych koncepcji produktów), oczekiwań, postaw i zachowań klientów są jednocześnie źródłem szans i zagrożeń dla działających na rynku organizacji. Wiele organizacji postrzega rosnącą aktywność i zaangażowanie klientów jako problem, z którym coraz trudniej sobie poradzić; dla innych jest to szansa wykorzystania klientów jako źródła użytecznych dla organizacji kompetencji, o czym piszą między innymi Coimbatore K. Prahalad i Venkat Ramaswamy (Prahalad, Ramaswamy 2000: 81-84). Postawionej tezy dowodzą, przedstawiając wyniki analizy licznych przypadków praktycznego wykorzystywania cennych kompetencji klientów, np. w niektórych branżach testowanie produktów przez klientów zastąpiło w dużym stopniu testy laboratoryjne. Ma to miejsce m.in. w przypadku oprogramowania komputerowego, które jest testowane przez przyszłych użytkowników na różnych etapach rozwoju. Pozwala to z jednej strony producentom oprogramowania

zrozumieć, w jaki sposób tworzyć wartość dla klientów, a z drugiej strony klienci uczą się, jak tworzyć wartość dla siebie w oparciu o kreowane oprogramowanie.

Prahalad i Ramaswamy posuwają się jednak w rozważaniach co najmniej o krok dalej i dowodzą na przykładzie pacjenta, że ten może sam aktywnie zaangażować się w swoje leczenie, wchodząc w dialog z lekarzem i wszystkimi, którzy mogą mu pomóc w pokonaniu choroby. Takie aktywne zaangażowanie pacjenta zwiększa szansę na jego wyleczenie (Prahalad, Ramaswamy 2000: 81). W wydanej kilka lat później książce ci sami autorzy, kontynuując podjęte rozważania, piszą w odniesieniu do przykładu pacjenta z rozrusznikiem serca:

„Wartość nie wywodzi się z produktu fizycznego, czyli rozrusznika; ani z sieci komunikacyjnej i techniki informacyjnej wspierającej system; ani nawet z sieci społecznej i sieci umiejętności obejmujących lekarzy, szpitale, rodzinę i szerszą społeczność klientów. Wartość wynika z doświadczenia współtworzenia, w którym bierze udział dany pacjent w konkretnym czasie, konkretnym miejscu, w kontekście konkretnego zdarzenia” (Prahalad, Ramaswamy 2005: 21).

Autorzy wprowadzają zatem nowe pojęcie doświadczenia współtworzenia, które zostanie poddane obszernej analizie w dalszej części niniejszego opracowania.

Współcześnie o aktywności klientów piszą także Kerstin Rieder i Günter Voss. Wprowadzili oni nowe pojęcie pracującego konsumenta (ang. *working consumer*), twierdząc, że klienci powoli przejmują część zadań, które dawniej były wykonywane przez zatrudnionych pracowników. Wskazują na trzy siły, które o tym zdecydowały. Po pierwsze organizacje dążą do jak największej racjonalizacji procesów. Po drugie obserwuje się bardzo szybki rozwój technologii umożliwiających samoobsługę, głównie Internet, ale także automaty umożliwiające regulowanie należności czy maszyny vendingowe (np. samoobsługowe automaty do kawy). Po trzecie konsumenci chcą przejąć część kontroli nad kształtowaniem swoich doświadczeń z produktami i usługami (Rieder, Voss 2012: 2-3). Wszystko to sprawia, że zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości przestaje być suwerenną decyzją organizacji, które muszą uświadomić sobie, że wcześniej czy później będzie to konieczne.

Coraz częściej obserwuje się przeniesienie na konsumentów części zadań wykonywanych dotąd przez organizacje. Matthew Partridge wskazuje na szereg sytuacji, w których komputeryzacja i rozwój technologii informacyjnych prowadzą do znacznej redukcji miejsc pracy. Część działań jest przejmowana przez odpowiednio oprogramowane komputery, a część przez konsumentów, wykorzystujących Internet i nowoczesne technologie informacyjne. James Callander, dyrektor firmy doradztwa personalnego, zwraca uwagę, że obecnie wiele stanowisk w branży bankowej i ubezpieczeniowej zostało wyeliminowanych przez komputery, a część udało się zastąpić dzięki zaangażowaniu wyposażonych w dostęp do Internetu konsumentów (Partridge 2011, dok. elektr.). Konsumenci samodzielnie realizują dzisiaj wiele

działań, za które do niedawna odpowiedzialni byli pracownicy banków czy firm ubezpieczeniowych. Obecnie np. wiele towarzystw ubezpieczeniowych umożliwia samodzielny zakup ubezpieczenia z wykorzystaniem jedynie dedykowanej do tego celu platformy internetowej. Niektóre, np. Towarzystwo Ubezpieczeniowe Link4, na tym budują przewagę konkurencyjną. Wygoda zakupu w połączeniu z niską ceną sprawiają, że część klientów decyduje się właśnie na taką formę zawarcia umowy ubezpieczeniowej (Towarzystwo Ubezpieczeniowe Link4, dok. elektr.).

Jednym z wyrazistych przykładów tego, jak zwykli ludzie zaczynają się angażować we współtworzenie wartości, często z pominięciem tradycyjnych instytucji gospodarczych, jest idea banków czasu. Na głównej stronie jednego z polskich banków czasu można znaleźć następującą informację: „Kasia dobrze zna niemiecki, więc Basia korzysta z jej pomocy i za darmo uczy się języka. Z drugiej strony, Kasia pobiera u Adama bezpłatne lekcje gry na gitarze. Wszyscy pomagają sobie wzajemnie” (Bank czasu, dok. elektr.). Portal ten promuje ideę banków czasu, której realizacja jest wyrazistym przykładem fundamentalnej zmiany w dostępie do posiadanych przez ludzi kompetencji i świadczonych przez nich usług. Bank czasu jest instytucją samopomocową, zorganizowaną na zasadach giełdy, której działanie polega na bezgotówkowej wymianie usług i umiejętności pomiędzy jej członkami. Tego typu banki mają niewiele wspólnego z tradycyjną instytucją banku, która powstała, aby ułatwiać obrót środkami finansowymi. Banki czasu funkcjonują bez żadnej waluty, nawet wirtualnej. Podstawową regułą ich działania jest wzajemna pomoc uczestników wraz z systemem podziękowań i komentarzy, dzięki którym wiadomo, do kogo warto zwrócić się o pomoc (Bank czasu, dok. elektr.).

Bank czasu jest inicjatywą zbliżoną do znanego od wieków zjawiska sąsiedzkiej pomocy, ale wyróżnia ją to, że każda godzina świadczonych przez danego uczestnika usług na rzecz innych jest rejestrowana i może on ją w przyszłości wymienić na inne, potrzebne z kolei jemu usługi. Na podstawie analizy studiów przypadku wybranych banków czasu w Polsce, można określić kilka podstawowych zasad ich działania (na podstawie m.in.: Bank Godzin, dok. elektr.; Bank Czasu, dok. elektr.; Łódzki Bank Czasu, dok. elektr.):

1. Otwarta formuła – każdy może stać się uczestnikiem banku czasu bez względu na wiek, wykształcenie, status majątkowy czy inne cechy ekonomiczno-społeczne.
2. Każdy uczestnik dowolnie deklaruje, jakie usługi może i chce świadczyć na rzecz innych uczestników.
3. Każda transakcja między uczestnikami i ilość godzin pracy z nią związana jest rejestrowana przez koordynatora i odnotowywana jednocześnie na koncie wykonującego daną usługę i korzystającego z tej usługi.
4. Wymiana usług w ramach banków czasu nie musi mieć charakteru relacji bezpośredniej – za godziny „zarobione” na pomocy jednej osobie można „kupić” potrzebną pomoc od zupełnie innego uczestnika.

5. Równość usług – czas każdego z uczestników banku czasu jest wart tyle samo; godzina usług prawniczych jest równa godzinie sprzątaniam.
6. Czas jako podstawa rozliczeń – usługi świadczone w ramach banków czasu w żaden sposób nie są związane z rozliczeniami finansowymi.

Praca wykonana przez każdego uczestnika banku czasu jest wyceniana w taki sam sposób – jednostką rozliczeniową jest czas poświęcony na wykonanie usługi. Oznacza to, że godzina przeznaczona na opiekę nad dzieckiem w banku czasu jest warta tyle samo, co godzina nauki języka obcego (Niezbędnik – banki czasu, dok. elektr.). Z jednej strony może to budzić zdziwienie tych, którzy przyzwyczajeni są do reguł znanych z formalnego rynku pracy, z drugiej strony stwarza szansę dla tych, którzy zostali z tego rynku wykluczeni lub dla takich osób, których dochody nie pozwalają na opłacenie wszystkich potrzebnych usług. Niskie wynagrodzenie w niektórych sektorach gospodarki sprawia, że część ludzi nie jest w stanie skorzystać z fachowej pomocy profesjonalistów i albo sami wykonują niektóre prace, albo szukają alternatywy podobnej do banku czasu. Pozwala to oszczędzić czas lub pieniądze. W ten sposób, poprzez współdzielenie zasobów sprawczych, współtworzona jest wartość dodana.

Pierwszy bank czasu powstał w 1980 roku w Stanach Zjednoczonych i idea ta szybko zaczęła upowszechniać się także w innych krajach (Łódź: rozpoczął działalność bank czasu, dok. elektr.). Obecnie w Polsce prężnie rozwija się sieć lokalnych banków czasu, w ramach których dokonuje się wymiana usług w gronie uczestników mieszkających najczęściej w tych samych miejscowościach (Bank Czasu, dok. elektr.). O popularności tej idei w Polsce może świadczyć duża liczba tego typu inicjatyw, m.in.: Bank Godzin w Krakowie, Bank Czasu Matek, Opolski Bank Czasu, Bank Godzin Bory Tucholskie, LETS w Krakowie, Bydgoski Bank Czasu, Toruński Bank Czasu, Bank Czasu w Lublinie, Kielecki Bank Czasu, Katowicki Bank Czasu, Wrocławski Bank Czasu. Niektóre z nich powstają nawet w bardzo małych miastach (np. Bank Czasu w Krzeszowicach, Wąbrzeski Bank Czasu). Dla tego typu pomysłów udaje się uzyskać także wsparcie z Funduszy Unii Europejskiej, np. Krakowski Bank Godzin jest prowadzony w ramach projektu: Kompromis na rynku pracy – innowacyjny model aktywizacji zawodowej kobiet (Serwis projektu: Kompromis na rynku pracy..., dok. elektr.; Bank Godzin, dok. elektr.). O rozwoju inicjatywy banków czasu świadczą także próby łączenia lokalnych inicjatyw w celu utworzenia ogólnopolskiego ruchu dzielenia się wolnym czasem, czego udaną próbę podjął badany na potrzeby tego opracowania portal BankCzasu.org. Zamierzeniem jego twórców jest przede wszystkim upowszechnienie idei dzielenia się wolnym czasem i zainteresowanie jak największej grupy osób tą formą współdzielenia usług (Bank Czasu, dok. elektr.). Rośnie także liczba i różnorodność form pomocy, z której korzystają uczestnicy banków czasu (rys. 11).

Rysunek 11. Formy pomocy oferowane w bankach czasu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bank Czasu, dok. elektr.

Idea banków czasu jest szczególnie wartościowa, dlatego że umiejętności, które często nie są wystarczające do znalezienia zatrudnienia na formalnym rynku pracy, w bankach czasu okazują się komuś bardzo potrzebne. Analiza działalności takich banków dowodzi, że każdy człowiek, niezależnie od wieku czy wykształcenia, posiada jakieś cenne umiejętności potrzebne innym ludziom. Jednocześnie nikt z nas nie jest w stanie funkcjonować bez pomocy innych i zamiast płacić pieniądze na rynku za profesjonalne usługi, może skorzystać z pośrednictwa banku czasu i zaoferować swój czas i umiejętności w zamian za pomoc innych ludzi.

Innym zjawiskiem, które w dużym stopniu sprowadza się do wykorzystywania kompetencji klientów jest *crowdsourcing*. Wraz z upowszechnieniem się Web 2.0 i serwisów społecznościowych powstały olbrzymie możliwości dla dynamicznego rozwoju tego wciąż nowego zjawiska. Jest to koncepcja stworzona przez Jeffa Howe (2006), który określił *crowdsourcing* jako zlecenie części działań, tradycyjnie wykonywanych przez pracowników firmy, pewnej nieokreślonej zbiorowości o dużej liczności w formie otwartego wezwania. Zlecenie takie może być wprawdzie



realizowane w ramach procesu produkcyjnego, gdy praca jest wykonywana wspólnie, ale często przyjmuje formę realizacji określonych działań przez pojedyncze osoby. Istotnym warunkiem jest korzystanie z otwartego wezwania i dużej sieci potencjalnych pracowników. Paul Belleflamme, Thomas Lambert i Armin Schwienbacher uważają, że crowdsourcing ma miejsce wówczas, gdy zorientowana na zysk firma kieruje poprzez Internet do dużej i nieokreślonej liczby osób otwarte zaproszenie do włączenia się w realizację ważnego dla tej firmy zadania, będącego częścią jej wewnętrznych procesów. Intencją zleceniodawcy jest zachęcenie indywidualnych osób do włączenia się w realizację określonego zadania za darmo lub za znacznie niższe wynagrodzenie niż wartość wykonanej pracy (Belleflamme, Lambert, Schwienbacher 2010: 3). Podobnie definiują crowdsourcing Frank Kleeman, Günter Voss i Kerstin Rieder (2008: 5-26), którzy także zwracając uwagę na to, że wykorzystanie crowdsourcingu jest zorientowane na zysk i dlatego zaangażowanie tłumu (ang. *crowd*) jest bezpłatne lub powinno kosztować mniej niż ta sama praca wykonana przez etatowych pracowników. Crowdsourcing jest z jednej strony częścią zjawiska współtworzenia wartości wraz z klientami, a z drugiej kolejnym krokiem na drodze rosnącej aktywności i zaangażowania klientów w to, co dzieje się wewnątrz przedsiębiorstw.

Przykładem wykorzystania crowdsourcingu są działania sieci kawiarni Starbucks, która, chcąc poradzić sobie z problemem papierowego kubka, podjęła udaną próbę wykorzystania zaangażowania konsumentów. Problemem Starbucksa był kubek, który przyczynił się do globalnego sukcesu firmy, a jednocześnie stał się wręcz ikoną popkultury. Z drugiej strony zużycie miliardów takich papierowych kubków na całym świecie jest mało ekologiczne i sprzeczne z coraz bardziej cenioną społecznie strategią zrównoważonego rozwoju. Starbucks, próbując przestawić się na kubki wielokrotnego użytku lub nadające się do ponownego przetworzenia, stanął wobec poważnego problemu związanego z przyzwyczajeniem konsumentów do oferowanego dotychczas kubka. Firma została partnerem konkursu „Betacup Challenge” organizowanego na jednej ze znanych platform internetowych służących współpracy użytkowników. W trakcie jego trwania zgłoszono rozwiązania nakierowane na zmniejszenie konsumpcji kubków papierowych i promocję alternatywnych opakowań. Tego typu działanie sprawiło, że firma nie tylko zaangażowała klientów w proces stworzenia nowego rozwiązania, ale jednocześnie zyskała dzięki temu ich akceptację (por. Straube, Szumniak-Samolej 2011: S1-S4).

Innym powszechnie znanym przykładem zaliczanym do crowdsourcingu, a dobrze ukazującym zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości, jest stworzona przez firmę Nike platforma NIKEiD, umożliwiająca indywidualnym klientom zaprojektowanie butów według własnych preferencji (NikeiD, dok. elektr.) Klienci, wykorzystując stworzoną specjalnie dla nich aplikację internetową i korzystając z przystępnej instrukcji, która prowadzi ich przez kolejne etapy projektowania, wybierają m.in.: rodzaj podeszwy, kolor wkładki, kolor stebnowania, kolor sznurówek,



kolor logotypu. Zaprojektowane buty można oznaczyć własnym ID – inicjałami, numerem lub symbolem, który nadaje im niepowtarzalny charakter. Wprowadzone w projekcie zmiany można na bieżąco śledzić na ekranie. Możliwość indywidualizacji dotyczy nie tylko butów sportowych, ale także koszulek, toreb i zegarków. Firma realizuje zamówienie w ciągu dwóch tygodni od jego złożenia, a zamawiający może monitorować on-line etap jego realizacji (od momentu jego złożenia do dostawy). Projekt NIKEiD powstał w USA w 1999 roku, a w dwudziestu krajach Europy, także w Polsce, jest dostępny od sierpnia 2001 roku (NikeID, dok. elektr.).

W podobny sposób kompetencje klientów próbuje angażować serwis LEGO Factory, dzięki któremu nie trzeba już kupować gotowego zestawu klocków w pudełku, lecz można taki zestaw skonstruować od podstaw. Dzięki specjalnie stworzonemu i dostępnemu na stronie internetowej oprogramowaniu można zaprojektować własny model, umieścić go w galerii on-line, a następnie złożyć zamówienie, które zostanie zrealizowane przez firmę. Samodzielnie można zaprojektować również opakowanie zestawu (Lego Factory, dok. elektr.).

Gary Armstrong i Philip Kotler, pisząc o zmianach, które obecnie zachodzą w relacjach firm z klientami, zwracają uwagę na odejście od marketingu masowego na rzecz budowania głębszych, trwalszych i bardziej bezpośrednich relacji z precyzyjnie wyselekcjonowanymi klientami (Armstrong, Kotler 2012: 51-52). Są to zmiany stanowiące początek przedstawionej w niniejszym rozdziale transformacji w kierunku współtworzenia wartości wraz z klientami. Siłą napędową rozwoju omawianego zjawiska są nie tylko zmiany w postawach i zachowaniu klientów, ale także rosnąca świadomość firm, że zaangażowanie to może stanowić źródło nowych kompetencji. Opisywane procesy mogą być postrzegane przez organizacje jako zagrożenie, ale równie dobrze mogą stanowić źródło cennej wiedzy o klientach i ich oczekiwaniach. Przedsiębiorstwa nie mogą zlekceważyć rozpoczynającej się transformacji. Wpływ konsumentów staje się coraz silniejszy, bo, łącząc się w sieci, mogą oni przemawiać krytycznie już nie tylko we własnym interesie, ale często w takich sprawach jak wykorzystywanie pracy dzieci czy ochrona środowiska naturalnego. Dlatego lepiej wykorzystać ich aktywność i zaangażowanie jako źródło cennych dla organizacji zasobów i kompetencji.

Prahalad i Ramaswamy, analizując i omawiając liczne przypadki zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, podkreślają, że posługują się tymi przykładami, żeby przekazać swój punkt widzenia i kluczowe koncepcje. Wyraźnie przy tym zaznaczają, że żaden przykład z osobna, na który natrafili w trakcie swoich poszukiwań, nie mógłby stanowić obrazu całego układu odniesienia (Prahalad, Ramaswamy 2005: 9). Oznacza to, że natrafili na zjawisko, które wprawdzie dynamicznie się rozwija, ale wciąż trudno znaleźć przypadki firm, które w pełni realizowałyby dojrzałą koncepcję współtworzenia wartości wraz z klientami.



## Rozdział 4

# Pojęcie i rozwój teorii współtworzenia wartości wraz z klientami

### 4.1. Istota i znaczenie współtworzenia wartości wraz z klientami

Celem rozdziału jest rekonstrukcja teorii współtworzenia wartości wraz z klientami na podstawie różnorodnych źródeł literaturowych (koncepcji, modeli, wyników badań) oraz wyników analizy zjawiska współtworzenia wartości. Jest to zadanie szczególnie ważne, gdyż teoria współtworzenia wartości stanowi podstawę teoretyczną niniejszego opracowania. W pierwszej części rozdziału zostały przedstawione najważniejsze założenia tej teorii. Uwzględniono punkty widzenia różnych autorów, z którymi podjęta została dyskusja mająca na celu wypracowanie spójnego stanowiska jako punktu wyjścia do dalszych rozważań. Kolejne podrozdziały są z jednej strony rozwinięciem, a z drugiej uzasadnieniem przedstawionych na początku stwierdzeń i argumentacji.

Taki projekt rozdziału przyjęto ze względu na atrakcyjność i jasność przekazu teorii, która nie jest powszechnie znana. W związku z tym zdecydowano się przedstawić zarys teorii współtworzenia wartości, zanim jeszcze omówione zostaną jej rozwój i ciąg zjawisk w kontekście tego rozwoju. Niektóre treści są z tego właśnie powodu szczegółowo rozwijane w kolejnych podrozdziałach. Celem pierwszego podrozdziału nie jest całościowe przedstawienie teorii współtworzenia wartości, a jedynie jej zarysowanie w taki sposób, aby czytelnik poznał przedmiot dalszych rozważań. Wyczerpujące przedstawienie podstaw teorii współtworzenia wartości jest ambicją całego rozdziału czwartego, w którego podrozdziałach czytelnik odnajdzie zjawiska złożone na kontekst powstania i rozwoju teorii współtworzenia wartości oraz wyniki analizy wkładu i znaczenia kluczowych w ocenie autora koncepcji, modeli i wyników badań, które wpisują się w koleiny myślowe wytyczone przez teorię współtworzenia wartości wraz z klientami.

Koncepcja współtworzenia wartości wraz z klientami nie dotyczy jedynie zaangażowania klientów w proces tworzenia wartości, ale, jak pisze m.in. Kazimierz Rogoziński, stanowi ona zainicjowanie globalnej dyskusji nad nowymi sposobami wytwarzania wartości i ich interpretacją we współczesnym świecie (Rogoziński 2012: 320). Zapoczątkowali ją dwaj naukowcy z Ross School of Business Uniwersytetu

Michigan: Coimbatore K. Prahalad i Venkat Ramaswamy, którzy również upowszechnili termin współtworzenie wartości (ang. *co-creating value*) w języku zarządzania i marketingu. Mimo że pierwotnie pojęcie to zdefiniowali w ostatniej dekadzie XX wieku Ajit Kambil, Bruce Friesen i Arul Sundaram z Accenture Institute of Strategic Change (1999: 38-43), większość autorów uważa za jego twórców właśnie Prahalada i Ramaswamy'ego. Ich autorska koncepcja ewoluowała w kierunku teorii współtworzenia wyjątkowych i wartościowych doświadczeń wspólnie z klientami, co zdaniem Rogozińskiego stworzyło podstawy nowego kontekstu interpretacyjnego, wykraczającego poza industrialny schemat poznawczy (Rogoziński 2012: 320).

Prahalad i Ramaswamy, łącząc doświadczenia badawcze w zakresie nietradycyjnych strategii współczesnych organizacji oraz eklektycznego marketingu, wpadli na trop zmian zachodzących w światowej gospodarce od końca lat 90. XX wieku (Prahalad, Ramaswamy 2005: 7). Badali m.in. nowe, energiczne firmy internetowe – *dotcomy*, czyli przedsiębiorstwa, które większość swojej działalności prowadzą w Internecie, często poprzez domenę, której nazwa kończy się na *.com*. Doprowadziło ich to do przekonania, że te nowe przedsiębiorstwa niekoniecznie przetrwają, a pojawi się zupełnie nowy typ organizacji będący wynikiem przekształcenia i ewolucji zarówno tradycyjnych, okrzepłych organizacji, jak i nowo powstałych dotcomów. Prahalad i Ramaswamy w wyniku prowadzonych badań doszli do wniosku, że zaobserwowane przez nich zjawisko nie jest powierzchowne i warto je nadal badać (Prahalad, Ramaswamy 2005: 7). W książce *Przyszłość konkurencji* (2005) przedstawiają wyniki analizy szeregu przypadków współtworzenia wartości wraz z klientami, a ważnym wnioskiem z przeprowadzonych badań jest stwierdzenie, że wartość jest w coraz większym stopniu współtworzona przez firmy i klientów, a nie jak dotychczas wyłącznie wewnątrz organizacji (Prahalad, Ramaswamy 2005).

Trudno nie zgodzić się z Prahaladem i Ramaswamym, iż większość menedżerów jest przywiązana do znanych im tradycyjnych sposobów działania i niechętnie z nich rezygnuje (Prahalad, Ramaswamy 2005: 43). Podobnej tezy bronią Gary Hamel i Bill Breen, którzy w książce pod znamiennym tytułem *Zarządzanie jutra* (2008) podejmują próbę podsumowania dominującego w zarządzaniu od ponad 100 lat industrialnego paradygmatu, a jednocześnie stworzenia podstaw zmian fundamentalnych, bardziej dynamicznych, a przede wszystkim koniecznych. W książce dowodzą, że nawet jeżeli wszyscy zwykliśmy narzekać na biurokrację, to i tak „wciąż borykamy się z taylorowskimi problemami i spędzamy życie w weberowskich organizacjach” (Hamel, Breen 2008: 31).

Badania Prahalada i Ramaswamy'ego dowodzą, że rośnie napięcie pomiędzy industrialnym podejściem menedżerów do zarządzania a nasilającą się nową perspektywą w myśleniu klientów (Prahalad, Ramaswamy 2005: 43). Prahalad i Ramaswamy, charakteryzując zmiany związane ze współtworzeniem wartości, mówią o głębokiej, choć milczącej transformacji, która stopniowo zachodzi

w społeczeństwie i gospodarce. Ich zdaniem wciąż rosnąca oferta rynkowa niekoniecznie zapewnia lepsze doświadczenia konsumentom (Pralhad, Ramaswamy 2005: 13). Obszernie omawiają to zjawisko także Philip Kotler i Fernando Trias de Bes, twierdząc, że w wyniku tej sytuacji wiele nowych produktów nigdy nie zyskało przychylności klientów (Kotler, Trias de Bes 2004: 15-16). Stanowi to jedną z przyczyn rosnącego udziału klientów w tworzeniu wartości dla siebie i innych konsumentów.

Twórcy koncepcji współtworzenia wartości wraz z klientami pierwszy raz przedstawili jej założenia w artykule *Co-opting Customer Competence*, opublikowanym w 2000 roku w *Harvard Business Review* (Pralhad, Ramaswamy 2000: 79-87). Wyrazili wówczas przekonanie, iż dotychczasowa konkurencja była jak klasyczny teatr, w którym każdy z aktorów ma ściśle zdefiniowaną rolę, a klienci płacą za bilety i pasywnie oglądają przedstawienie. W biznesie firmy, dystrybutorzy i dostawcy rozumieli konieczność przestrzegania dobrze zdefiniowanych ról. Obecnie, zdaniem Prahalada i Ramaswamy'ego, konkurencja jawi się bardziej jako teatr eksperymentalny lat 60. i 70. XX wieku, w którym każdy może kształtować swoją rolę na scenie (Pralhad, Ramaswamy 2000: 79). Do kształtowania roli autorzy przyrównują kreowanie przez klientów własnych doświadczeń z oferowanymi im produktami. Klienci w coraz większym stopniu biorą aktywny udział w kształtowaniu swoich doświadczeń, a przez to we współtworzeniu wartości dla samych siebie, a często także innych klientów.

Rogoziński jednoznacznie ocenia wkład koncepcji współtworzenia wartości do zarządzania i marketingu jako „godny odnotowania krok w kierunku nowej interpretacji sposobu powstawania wartości” (Rogoziński 2012: 320). Rogoziński zwraca szczególną uwagę na dwa zjawiska, na których potwierdzenie Prahalad i Ramaswamy dostarczają wyczerpujących argumentów (Rogoziński 2012: 320). Po pierwsze zmienia się rola i znaczenie klienta, który z biernego odbiorcy towarów i usług oferowanych przez firmy staje się aktywnym współtwórcą wartości dla siebie i innych klientów. Po drugie, jak pisze Rogoziński, Prahalad i Ramaswamy „wpisują wywód w kontekst interpretacyjny, wykraczający poza industrialny schemat poznawczy, mając świadomość, że tworzą nowe naukowe podstawy pod następny rodzaj praktyki gospodarczej” (Rogoziński 2012: 320).

W rozważaniach Rogozińskiego warto byłoby zaakcentować także coś, co w kontekście treści całej jego książki jest oczywiste, lecz z punktu widzenia teorii współtworzenia wartości ma niebagatelne znaczenie. Prahalad i Ramaswamy, zrywając z industrialnym schematem interpretacyjnym, przywracają kluczowe znaczenie w zarządzaniu i marketingu pojęciu wartości dla klienta jako poe-dynczego człowieka w jego pełnym antropologicznym wymiarze. Okazuje się, że w zarządzaniu i marketingu ważne są nie tylko sprawność, skuteczność, korzystność, opłacalność, ale także wartość i znaczenie, które niekoniecznie muszą być rozłączne i przeciwstawne dla organizacji oraz klienta (Hamel, Breen 2008; Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010; Porter, Kramer 2011; Rogoziński 2012).

Duża część zmian, które legły u podstaw teorii współtworzenia wartości wraz z klientami, ma w odróżnieniu od industrialnego schematu interpretacyjnego głęboko humanistyczny charakter.

Analiza różnorodnych przypadków zaangażowania klientów we współtworzenie wartości dostarcza bogatego materiału do stworzenia obszernej typologii przypadków współtworzenia. Większość autorów jest zgodnych w kwestii tego, czym jest współtworzenie wartości wraz z klientami i definiują je w dość podobny sposób, jak uważani za twórców tego pojęcia Kambil, Friesen i Sundaram. Określili oni współtworzenie wartości jako zaangażowanie klientów bezpośrednio w produkcję lub dystrybucję wartości (Kambil, Friesen, Sundaram 1999: 38). Tylko niektórzy autorzy wprowadzają pewne ograniczenia w zakresie włączania określonych aktywności klientów do zbioru współtworzenia wartości. Trudno nie zgodzić się m.in. z Rogozińskim, że należy wyłączyć z obszaru analizy przypadki współdziałania pomiędzy organizacją i jej klientami, które są typowe dla codziennej obsługi, jak: wymiana informacji, udostępnianie ofert, rozpoznawanie zdolności usługotwórczych, testowanie wizerunku czy badanie wrażliwości stron (Rogoziński 2012: 309). Jak Rogoziński słusznie zauważa, nową jakość wnoszą te formy współdziałania, które wynikają z bezpośredniego zaangażowania stron, co umożliwia urzeczywistnianie wartości (Rogoziński, 2012: 309).

Te pierwsze definicje, ale także szereg kolejnych, przedstawiają współtworzenie wartości jako przejęcie przez klientów części zadań i funkcji w ramach procesu wytwórczego dotychczas realizowanych wyłącznie przez organizacje. W zbliżony sposób definiują współtworzenie wartości Frank Kleemann, Günter Voss i Kerstin Rieder, twórcy tezy pracującego konsumenta (Kleemann, Voss, Rieder 2008; Rieder, Voss 2010), a także George Ritzer i Nathan Jurgenson (2010) czy Ashlee Humphreys i Kent Grayson (2008). Ta grupa autorów interpretuje zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości w kategoriach upodabniania się ról klienta i pracownika, nazywając nawet klientów nieetatowymi współpracownikami. W sposobie definiowania współtworzenia wartości przez wymienionych autorów wciąż obecny jest industrialny schemat interpretacyjny z silnie utrwalonym wyraźnym rozgraniczeniem tworzenia wartości kontrolowanym wyłącznie przez organizację w ramach porterowskiego łańcucha wartości i jej urzeczywistnieniem dopiero w procesie wymiany na kotlerowskim rynku (por. Rogoziński 2012: 321).

Mocno eksploatowanym w literaturze przykładem tego typu współtworzenia jest IKEA (Kambil, Friesen, Sundaram 1999: 38; Rieder, Voss 2010: 2). Sklepy IKEA oferują meble w niewielkich paczkach, aby klienci mogli łatwo przetransportować je do domów i samodzielnie zmontować. Samodzielny transport i montaż pozwala znacznie obniżyć koszty, a przez to cenę zakupu mebli. Klienci współtworzą w ten sposób wartość dla siebie, przejmując zadania realizowane dotąd przez producentów i sprzedawców mebli. Wśród innych przykładów wymieniane są Amazon Books, Dell Computers, Southwest Airlines i wiele innych (Kambil, Ginsberg, Bloch 1996: 1-33).

W kontekście tej grupy definicji zasadnym wydaje się zwrócenie uwagi na rozróżnienie przez część autorów współtworzenia i współwytwarzania/współprodukcji (ang. *co-production*). Część autorów nie dokonuje takiego rozróżnienia, traktując współwytwarzanie jako część współtworzenia wartości. Inni autorzy wyraźnie rozgraniczają jednak te dwa pojęcia. Christian Grönroos i Annika Ravalด์ zwracają uwagę na fakt, że wartość w ogóle nie może być produkowana. Efektem produkcji są zasoby jako środki do tworzenia wartości. Jest to słuszny argument, który można z powodzeniem rozszerzyć na rozróżnienie pomiędzy współwytwarzaniem/współprodukcją i współtworzeniem wartości. Zwracają przy tym uwagę, że zjawisko współwytwarzania wraz z klientami zostało zaobserwowane i opisane na gruncie marketingu usług już w latach 80. XX wieku (Grönroos, Ravalด์ 2011: 7). O udziale klientów w procesie wytwarzania usług piszą także Kerstin Rieder i Günter Voss, twórcy pojęcia pracującego klienta. Omawiają szereg przypadków częściowego przejmowania niektórych zadań przez klientów, począwszy od końca XIX wieku, gdy w pierwszych domach towarowych pojawiły się elementy samoobsługi – klienci sami brali towary z półek i przenosili do kasy (Rieder, Voss 2010: 2-10).

Jak zauważa Evert Gummesson, dostawca usługi nie jest w stanie niczego stworzyć bez udziału klientów (Gummesson 1998: 247). Do takich samych wniosków na podstawie wyników prowadzonych badań doszedł wiele lat wcześniej Grönroos (1978: 588-601, 1982: 30-41). Co więcej, twierdzi on, że bez względu na to, czy klient kupuje produkty materialne czy usługi, to i tak konsumuje je tak jak usługi (Grönroos 2008: 298-314). Spostrzeżenie to zostało jeszcze bardziej rozwinięte w publikacjach Stephena Varga i Roberta Lusch (2004: 1-17; 2008b: 1-10), którzy udowadniają, że produkty materialne są instrumentami dystrybucji usług. Ich zdaniem wspólnym mianownikiem dla usług są kompetencje rozumiane jako wiedza, umiejętności i zdolności do wykonywania określonych działań. Mogą być one przenoszone (1) bezpośrednio, (2) poprzez edukację i szkolenia, (3) pośrednio przez osadzanie ich w obiektach materialnych. W ten sposób produkty materialne mogą być nośnikami zawartych w nich kompetencji, jako zdolności do działania (Vargo, Lusch 2004: 8-9). Wiele produktów materialnych, jak: samochody, urządzenia RTV i AGD, komputery, urządzenia biurowe, narzędzia do pielęgnacji ogrodu i inne, są czymś w rodzaju kapsuł zawierających uruchamiane przez konsumentów możliwości świadczenia określonych usług. Przywołane przykłady produktów są z punktu widzenia klienta zmaterializowanymi możliwościami wykonywania określonych działań i przez to stanowią instrumenty dystrybucji usług, wcześniej świadczonych bezpośrednio.

Wspomniani powyżej Vargo i Lusch są uważani za twórców nowej logiki w marketingu, którą nazwali usługową (ang. *service-dominant logic*). Logika usługowa, stanowiąc nowy schemat interpretacyjny tworzenia wartości w marketingu, stała się z czasem kompleksową podstawą teoretyczną dla kolejnych problemów badawczych (Payne, Storbacka, Frow 2008: 84) i stopniowo ewoluuje w kierunku



społnej teorii marketingowej (Ballantyne, Williams, Aitken 2011: 179). Formułując podstawowe założenia logiki usługowej, Vargo i Lusch rzucili wyzwanie tradycyjnemu światopoglądowi w marketingu, którego podstawą są produkty jako jednostki wymiany. Zakłada on powstawanie wartości w zawieranych na rynku transakcjach dotyczących ofert, których tworzenie jest kontrolowane wyłącznie przez przedsiębiorstwa lub inne organizacje bez udziału klientów (Vargo, Lusch 2004, 2008a, 2008b).

Vargo i Lusch reprezentują sposób definiowania współtworzenia wartości swoisty dla marketingu opartego na logice usługowej, co jest dla nich o tyle istotne, że stanowi jedną z założycielskich przesłanek tego nowego nurtu (Vargo, Lusch 2004: 10-11, 2008a: 7-8). W logice usługowej wartość jest współtworzona w interakcji klienta (usługobiorcy) i usługodawcy. Dlatego w pełni zasadne jest stwierdzenie Varga i Lusch, że klient jest zawsze współtwórcą wartości, które zostało uczynione jedną z dziesięciu przesłanek stworzonej przez nich logiki usługowej w marketingu (Vargo, Lusch 2008b: 7-8). Nierozdzielność usługi jest jedną z podstawowych cech wymienianych w literaturze (obok niematerialności, różnorodności i nietrwałości) charakterystycznych dla tego typu produktów. Nierozdzielność oznacza, że nie jest możliwe oddzielenie fazy realizacji i konsumpcji usługi, a osoba (lub maszyna) wykonująca usługę staje się jej częścią (Armstrong, Kotler 2012: 329-330). Niemożność oddzielenia faz realizacji i konsumpcji usługi oznacza również konieczność zaangażowania klienta w interakcję, w której urzeczywistnia się wartość usługi, przez co jest on zawsze częścią tego procesu lub, jak nazywają to Vargo i Lusch, współtwórcą wartości. Inaczej mówiąc, w logice usługowej (będącej zaprzeczeniem logiki dóbr wymiennych) bez udziału klienta w ogóle nie powstanie wartość.

Twierdzenie, że klient jest zawsze współtwórcą wartości (Vargo i Lusch 2008b: 7-8) może sugerować bardzo szerokie ujęcie zjawisk wchodzących w skład współtworzenia wartości wraz z klientami. Jest to pozorne przekonanie, gdyż ujęcie zaproponowane przez Varga i Lusch mocno ogranicza współtworzenie wartości jedynie do procesu świadczenia usług, a dokładnie do interakcji pomiędzy usługobiorcą i usługodawcą, w wyniku której powstaje wartość. Sformułowali oni wprawdzie tezę, że jednym z komponentów współtworzenia wartości jest współprodukcja (Vargo, Lusch 2008b: 8), lecz jest to wynik podjęcia polemiki z innymi autorami. Ich głównym przedmiotem zainteresowania jest współtworzenie wartości w procesie świadczenia usługi, a nie wcześniejsze fazy przygotowania i integracji potrzebnych do tego zasobów.

Podobny sposób myślenia reprezentują Siwarit Pongsakornrungsilp i Jonathan Schroeder, którzy rozpatrują współtworzenie wartości w kategoriach wykorzystania zasobów niematerialnych (Pongsakornrungsilp, Schroeder 2009: 28). Rozróżnienia na współprodukcję i współtworzenie wartości dokonują także Cova i Dallı (2009) oraz Zwick, Bonsu i Darmody (2008). Współtworzenie wartości wychodzi znacznie poza udział klientów w procesach produkcji wewnątrz

organizacji czy nawet zaangażowanie w rozwój oferty, projektowanie, samoobsługę lub samodzielny montaż produktów (Vargo, Akaka 2009: 38). Pongsakornrungsilp i Schroeder podkreślają, że współprodukcja jest czymś dodatkowym i opcjonalnym dla procesów wymiany, podczas gdy wartość, jak twierdzili Vargo i Lusch (2008b: 7), jest zawsze współtworzona (Pongsakornrungsilp, Schroeder 2009: 28). Adrian Payne, Kaj Storbacka i Pennie Frow podkreślają, że wartość produktu lub usługi urzeczywistnia się w momencie konsumpcji lub użycia, a nie wytworzenia (Payne, Storbacka, Frow 2008: 83).

Są również autorzy, którzy twierdzą, że producent może zaoferować klientom jedynie potencjał do realizacji/urzeczywistnienia wartości (Hilton, Hughes, Chalcraft 2011: 53). Hilton, Hughes i Chalcraft poddali dogłębnej analizie zjawiska współprodukcji i współtworzenia, zwracając uwagę na różnice pomiędzy nimi będące przedmiotem wielu wcześniejszych rozważań (Hilton, Hughes, Chalcraft 2011: 50-56). W związku z tym zbudowali konceptualny model, w którym dokonali podziału procesu świadczenia usługi na etapy związane z przygotowaniem do tworzenia wartości oraz etapy rzeczywistego tworzenia wartości (Hilton, Hughes, Chalcraft 2011: 54-55). W fazie przygotowania usługi możliwa jest jedynie współprodukcja, będąca zaangażowaniem klientów w proces integracji zasobów wykorzystywanych następnie w procesie świadczenia usługi. Na tym etapie, w procesie produkcji lub współprodukcji, powstaje jedynie potencjał lub propozycja wartości. Trudno nie zgodzić się z przekonaniem Varga i Luscha, że zaangażowanie klientów w integrację zasobów jest opcjonalne i może przebiegać z różną intensywnością (Vargo, Lusch 2008b: 8). Twierdzenie, że klient jest zawsze współtwórcą wartości, odnosi się zatem dopiero do fazy świadczenia usługi w interakcji usługodawcy i klienta.

Bezrefleksyjne zaliczenie każdego współdziałania klientów z organizacją do kategorii współtworzenia wartości jest również dalekie od tego, jak współtworzenie określają Prahalad i Ramaswamy, którzy piszą:

„Zauważmy, czym nie jest współtworzenie. Nie jest ani przeniesieniem czy outsourcingiem czynności do konsumentów, ani marginalną indywidualizacją wyrobów i usług. Nie jest też tworzeniem scenariusza lub reżyserowaniem wydarzeń dotyczących konsumenta wokół rozmaitych produktów oferowanych przez firmę. Tego rodzaju interakcje między firmą a klientem dzisiaj już nie zadowolają większości konsumentów” (Pralhad, Ramaswamy 2005: 26).

Wyraźnie widoczna jest tu polemika zarówno z autorami pierwszej definicji współtworzenia wartości (Kambil, Friesen, Sundaram 1999: 38-43), jak również koncepcją klienta jako współtwórcy usługi, co było jedną z głównych przesłanek marketingu opartego na logice usługowej (Vargo, Lusch 2004, 2008a, 2008b; Ramirez 1999). Za niewystarczającą uznaliby też z pewnością koncepcję pracującego

konsumenta, rozwijaną przez Franka Kleemanna, Güntera Vossa i Kerstin Rieder (Kleemann, Voss, Rieder 2008; Rieder, Voss 2010). Aktywność i zaangażowanie klientów na rzecz organizacji to zbyt mało, aby móc w pełni mówić o współtworzeniu wartości wraz z klientami. Nawet wyposażenie konsumentów w narzędzia oraz możliwości projektowania i rozwoju własnych koncepcji produktów, o czym piszą Stefan Thomke i Eric von Hippel (2002: 5-11) nie wyczerpuje zjawiska zaobserwowanego przez Prahalad i Ramaswamy'ego (2005: 13-27).

Zanim jednak Prahalad i Ramaswamy sformułowali ostateczną i dojrzałą wersję koncepcji współtworzenia wartości wraz z klientami, skupili uwagę głównie na wykorzystaniu klientów jako źródła kompetencji i zaangażowaniu ich do działania na rzecz organizacji. W pierwszym artykule związanym z zaangażowaniem klientów we współtworzenie wartości nie użyli nawet pojęcia współtworzenie, lecz kooptacja (ang. *coopting*), odnosząc je właśnie do kompetencji klientów, które stanowią według nich cenne źródło przewagi konkurencyjnej (Pralhad, Ramaswamy 2000: 79-87). Ta zmiana w podejściu do kompetencji legła u podstaw zupełnie nowej koncepcji tworzenia wartości, a co za tym idzie rynku, sposobów budowania przewagi konkurencyjnej, innowacji i kształtowania strategii. Ramaswamy, pisząc o zmianie w podejściu do pozyskiwania zasobów i kompetencji, zwraca uwagę na wzrost znaczenia kompetencji klientów połączonych w społeczną sieć oraz globalnego dostępu do talentów na zewnątrz firmy. Podkreśla także rolę globalnych sieci zasobów będących w dyspozycji powiązanych ze sobą organizacji (Ramaswamy 2011: 195). Do bardzo podobnych wniosków doszli Prahalad i Krishnan, którzy zawarli je w prosto wyrażonej zasadzie R=G (ang. *Resources = Global*), oznaczającej, że żadna firma nie jest na tyle duża, aby samodzielnie zadowolić pojedynczego klienta w danym czasie. Wymaga to połączenia wielu różnych zasobów i kompetencji, dostępnych tylko w wymiarze globalnym (Pralhad, Krishnan 2010: 15).

Ramaswamy, polemizując z Vargiem i Lusechem, zwraca uwagę na to, że zatrzymali się oni w pół kroku, konstruując założenia logiki usługowej w marketingu. Fundamentalnym problemem jest błędne określenie natury wartości, która nie jest funkcją usługi, lecz ludzkiego doświadczenia (Ramaswamy 2011: 195). W koncepcji współtworzenia wartości, opracowanej przez Prahalad i Ramaswamy'ego, wartość wynika z doświadczenia współtworzenia, w którym bierze udział konkretny klient w konkretnym czasie i miejscu, w kontekście konkretnego zdarzenia. Doświadczenie współtworzenia powstaje w wyniku wzajemnego oddziaływania klienta i sieci doświadczeń. Sieć doświadczeń umożliwia utworzenie środowiska doświadczeń pozwalającego klientowi przeżyć tego osobistego i szczególnego dla niego doświadczenia. Środowisko doświadczeń może generować różnorodne doświadczenia bez obciążania klientów różnorodnością oferowanych produktów (Pralhad, Ramaswamy 2005: 21). Sieć doświadczeń jest infrastrukturą służącą do skutecznego współtworzenia wartości przez indywidualizację doświadczeń

(Prahalad, Ramaswamy 2005: 97). Ważnym elementem koncepcji współtworzenia wartości jest poszukiwanie przez klientów wolności wyboru swoich doświadczeń, a co za tym idzie kształtowania indywidualnych interakcji (Prahalad, Ramaswamy 2005: 26; Ramaswamy 2011: 195). Badania nad rozwojem koncepcji współtworzenia wartości wraz z klientami są intensywnie kontynuowane, a ich wyniki publikowane w kolejnych artykułach i książkach, m.in.: *Nowa era innowacji* (Prahalad, Krishnan 2010/2008), *Building the Co-Creative Enterprise* (Ramaswamy, Gouillart 2010a), *The Power of Co-Creation: Build It With Them to Boost Growth, Productivity, and Profits* (Ramaswamy, Gouillart 2010b).

## 4.2. Rozwój teorii współtworzenia wartości wraz z klientami

W pierwszym artykule na temat współtworzenia wartości wraz z klientami Prahalad i Ramaswamy zarysowali podstawy przyszłej koncepcji, choć nie użyli jeszcze wówczas pojęcia współtworzenie wartości (Prahalad, Ramaswamy 2000: 79-87). Artykuł został zatytułowany *Co-opting Customer Competence* i to właśnie określenie wykorzystali wówczas, aby zwrócić uwagę na to, jak można wspólnie z klientami wykorzystywać ich kompetencje w procesach zarządzania i tworzenia wartości. Pojęcie współtworzenie wartości zostało przez nich użyte dopiero w 2002 roku w artykule *The Co-creation Connection* opublikowanym w czasopiśmie *Strategy and Business*.

Jednakże sam termin współtworzenie wartości (ang. *value co-creation*) sprecyzował już w ostatniej dekadzie XX wieku Ajit Kambil wraz ze współautorami w artykułach: *Re-inventing value propositions* (Kambil, Ginsberg, Bloch 1996: 1-33), a następnie *Co-creation: A new source of value* (Kambil, Friesen, Sundaram 1999: 38-43). W pierwszym z wymienionych artykułów nie ma jasno wyartykułowanej definicji pojęcia, a jedynie wskazanie konkretnych przypadków współtworzenia wartości wraz z klientami, w tym m.in.: Amazon Books, Dell Computers, Southwest Airlines czy IKEA (Kambil, Ginsberg, Bloch 1996: 1-33). Pierwsza definicja pojawia się dopiero w drugim z wymienionych artykułów w 1999 roku. Jej autorzy rozumieją współtworzenie jako bezpośrednie zaangażowanie klientów w produkcję lub dystrybucję wartości, co porównują do przekształcenia klienta w pracownika. Przedstawili nawet pogląd, że menedżerowie muszą nauczyć się nowych technik motywowania klientów do współtworzenia wartości oraz nowych sposobów monitorowania i zarządzania całym procesem (Kambil, Friesen, Sundaram 1999: 38).

Na teorię współtworzenia wartości złożyło się wiele pojedynczych modeli, koncepcji i problemów badawczych, wśród których wyraźnie rysują się dwie odrębne i silnie ugruntowane perspektywy badawcze. Pierwszą z nich jest zaproponowana przez Coimbatore K. Prahalada i Venkata Ramaswamy'ego koncepcja, którą w skrócie można określić jako współtworzenie wartości wraz z klientami wynikające z interakcyjnego doświadczenia współtworzenia (Prahalad, Ramaswamy 2000,

2002, 2004, 2005). Drugą perspektywą jest współtworzenie wartości w marketingu opartym na logice usługowej, której podstawy zbudowali Stephen Vargo i Robert Lusch (2004, 2008a, 2008b).

Wśród koncepcji i problemów badawczych, które trudno byłoby włączyć w którąkolwiek z wymienionych perspektyw, można znaleźć pewien wspólny mianownik. Tę wciąż dość słabo skryształizowaną perspektywę badawczą można nazwać współtworzeniem wartości przez klienta jako nietatowego współpracownika organizacji. Powtarzającym się motywem w ramach tej perspektywy są aktywność i zaangażowanie klientów, którzy przejmują niektóre zadania i funkcje, tradycyjnie realizowane wyłącznie wewnątrz organizacji. Wpisują się w tę perspektywę wszelkie zjawiska wykorzystania wiedzy, umiejętności i pracy klientów na rzecz organizacji, mimo że role producenta i klienta są wciąż wyraźnie oddzielone, a kluczową kategorią jest wartość wymienna. Mimo zaangażowania i włączania klientów w procesy tworzenia wartości, porterowski łańcuch wartości i kotlerowski rynek wciąż pozostają odrębnymi bytami (por. Rogoziński 2012: 321). Wartość nadal jest tworzona wyłącznie wewnątrz organizacji i urzeczywistniana w transakcjach wymiany na rynku, nawet jeżeli dzieje się to z pomocą klientów. Dobrze opisanymi w literaturze zjawiskami badanymi w ramach tej perspektywy są koncepcje: pracującego konsumenta (m.in.: Bowers, Martin, Luker 1990; Bowers, Martin 2007; Kleemann, Voss, Rieder 2008; Rieder, Voss 2010), prosumenta (m.in.: Kotler 1986a; Kotler 1986b; Toffler 1997; Zwick, Bonsum Darmody 2008; Xie, Bagozzi, Troye 2008; Humphreys, Grayson 2008; Ritzer, Jurgenson 2010) oraz crowdsourcingu (Howe 2006, dok. elektr.; Belleflamme, Lambert, Schwienbacher 2010). W tabeli 2 przedstawiono podstawowe podobieństwa i różnice perspektyw badawczych, które złożyły się na teorię współtworzenia wartości.

Tabela 2. Porównanie perspektyw badawczych składających się na teorię współtworzenia wartości

	Klient jako nietatowy współpracownik	Marketing oparty na logice dominacji usługi	Koncepcja współtworzenia wartości wraz z klientami
Typ wartości	Wartość wymienna	Wartość użytkowa/w użyciu	Wartość wynikająca z doświadczenia współtworzenia
Podstawa tworzenia wartości	Produkty lub usługi (jako jednostki wymiany)	Usługa (jako wspólne wykorzystanie kompetencji przez usługodawcę i usługobiorcę)	Doświadczenie współtworzenia, będące miejscem interakcji pomiędzy klientem i środowiskiem doświadczeń

Badane zjawiska	Zaangażowanie klientów w innowacje produktu  Otwarte innowacje  Pracujący konsument  Co-production (nie tylko usług)  Crowdsourcing  Crowdfunding	Co-production (ale tylko w odniesieniu do usług) Współtworzenie wartości w ramach świadczenia usług	Doświadczenia współtworzenia
Wybrani przedstawiciele	Frank Kleemann Günter Voss Kerstin Rieder Michael Bowers Charles Martin Alkan Luker Eric von Hippel Alvin Toffler Philip Kotler Detlev Zwick Samuel Bonsu Aron Darmody Chunyan Xie Richard Bagozzi Siguard Troye Ashlee Humphreys Kent Grayson George Ritzer Nathan Jurgenson	Stephen Vargo Robert Lusch Evert Gummesson Christian Grönroos	Coimbatore K. Prahalad Venkat Ramaswamy Mayuram S. Krishnan Francis Guillard
Stosunek do klienta	Urzeczowienie, podwójne wykorzystanie (ang. <i>double exploitation</i> )	Upodmiotowienie	Upodmiotowienie
Pozycja klienta	Komplementarność klientów i pracowników	Komplementarność usługobiorcy i usługodawcy	Centralna pozycja interakcji klienta ze środowiskiem doświadczeń

Źródło: Opracowanie własne.



Przedstawione powyżej perspektywy badawcze można uznać za zręby teorii współtworzenia wartości wraz z klientami. Łączy je problem aktywności i zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, jednak każda z nich inaczej definiuje przedmiot swojego zainteresowania. Choć początkowo rozwijały się względnie niezależnie, z czasem widać coraz więcej wzajemnych inspiracji, odwołań i dyskusji. Ostatnią często przywoływaną publikacją jest polemika Venkata Ramaswamy'ego (uważanego za jednego z twórców koncepcji współtworzenia wartości w oparciu o interakcyjne doświadczenia współtworzenia) z dorobkiem marketingu opartego na logice usługowej, a w szczególności stanowiskiem Stephena Varga i Roberta Luscha (Ramaswamy 2011: 195-196). Przenikanie się tych perspektyw jest bardzo wyraźne. Z czasem zaczęto realizować coraz więcej badań i publikacji odnoszących się jednocześnie do dorobku więcej niż jednej perspektywy, m.in.: Payne, Storbacka, Frow (2008); Zwick, Bonsu, Darmody (2008); Rajah, Marshall, Nam (2008); Zwass (2010); Grönroos, Ravald (2011); Hilton, Hughes, Chalcraft (2011) i inni.

Coimbatore K. Prahalad i Venkat Ramaswamy, budując podstawy koncepcji współtworzenia wartości w artykule *Co-opting customer competence* (Pralhad, Ramaswamy 2000: 79-87), osadzają ją jednocześnie w zarządzaniu strategicznym i marketingu. Z jednej strony kładą duży nacisk na kształtowanie strategii, kapitał strategiczny, kluczowe kompetencje jako podstawę budowania przewagi konkurencyjnej (Pralhad, Ramaswamy 2000, 2004, 2005), co jest silnie powiązane ze szkołą zasobów i kompetencji zarządzania strategicznego (Obłój 2007: 125-50). Prahalad jest przy tym uważany za głównego twórcę, obok Gary'ego Hamela, zarówno samego pojęcia kluczowych kompetencji, jak i podstaw całej szkoły zasobów i kompetencji (Pralhad, Hamel 1990: 79-91). Z drugiej strony niezwykle ważne miejsce w budowanej koncepcji zajmują m.in.: klient, wartość dla klienta, dialog i kształtowanie pozytywnych doświadczeń z klientami, autorska koncepcja rynku jako forum, na którym zachodzą interakcje pomiędzy firmą i klientami (Pralhad, Ramaswamy 2000, 2004, 2005). Są to elementy konstytuujące dla marketingu, co nie powinno budzić zaskoczenia wobec faktu, że Venkat Ramaswamy jest przedstawicielem tej właśnie dyscypliny nauk o zarządzaniu.

We wspomnianym powyżej artykule Prahalad i Ramaswamy zarysowali profil przyszłej koncepcji współtworzenia wartości wraz z klientami, kładąc duży nacisk na rolę klientów jako źródło kompetencji oraz zarządzanie ich spersonalizowanymi doświadczeniami (Pralhad, Ramaswamy 2000: 79-87). Ich zdaniem klienci, głównie dzięki dostępowi do Internetu, zaczęli coraz bardziej angażować się w aktywny i otwarty dialog ze sprzedawcami i producentami towarów i usług. Co więcej, dialog ten zaczyna być kontrolowany nie przez producentów, lecz właśnie klientów, co prowadzi do fundamentalnych zmian w dynamice rynku. Rynek stał się forum, na którym klienci odgrywają aktywną rolę w tworzeniu i konkurowaniu o wartość. Stanowią oni jednocześnie dla organizacji nowe źródło kompetencji. Kompetencje, które oferują, są funkcją ich wiedzy i umiejętności, chęci uczenia się



i eksperymentowania oraz zdolności do angażowania się w aktywny dialog (Prahalaad, Ramaswamy 2000: 80).

Prahalaad i Ramaswamy zwracają też uwagę na rolę mobilizacji społeczności klientów, zarządzanie ich różnorodnością oraz współtworzenie spersonalizowanych doświadczeń (Prahalaad, Ramaswamy 2000: 82-84). Głównie dzięki możliwościom komunikacji, które daje Internet, klienci mają możliwość łatwiejszego niż wcześniej samodzielnego formowania wirtualnych społeczności. Czaty, fora dyskusyjne, portale społecznościowe sprzyjają samoistnemu tworzeniu się społeczności klientów, którzy osobiście się nie znają. Społeczności konsumentów, w odróżnieniu od indywidualnych klientów, dysponują dużą siłą wpływu na producentów i rynek. Jest to siła, której organizacje nie mogą ignorować, a w wielu przypadkach mogą ją pozytywnie wykorzystać.

Przedsiębiorstwa, które traktują rynek jako forum, stają się bardziej wyczułone na różnorodność klientów. Według Prahalaada i Ramaswamy'ego jest to szczególnie prawdziwe względem firm oferujących produkty wysokich technologii (Prahalaad, Ramaswamy 2000: 83). Doświadczenia konsumentów związane z takimi produktami, a przez to ich ocena, różnią się w zależności od ich umiejętności jako użytkowników, np. młodszy użytkownicy szybciej niż starsi przyswajają nowe funkcje telewizorów, komputerów czy innych urządzeń.

Współtworzenie spersonalizowanych doświadczeń jest wynikiem zmiany w podejściu klientów do produktu. O jego wartości nie decyduje sam fizyczny towar czy usługa, a klienci nie są już zainteresowani jedynie zakupem. Produkt, zdaniem Prahalaada i Ramaswamy'ego, jest tak naprawdę zaledwie artefaktem, wokół którego kształtowane są doświadczenia konsumentów. Co więcej, klienci nie chcą ograniczać swoich doświadczeń do wzorów wykreowanych przez producentów. Chcą aktywnie uczestniczyć w ich kształtowaniu, zarówno sami, jak i wspólnie z ekspertami lub innymi klientami. Autorzy zwracają przy tym uwagę na to, aby nie mylić personalizacji z kastomizacją. Kastomizacja polega na dostosowaniu przez producenta towaru lub usługi do potrzeb i oczekiwań klienta. Personalizacja oznacza, że to klient staje się współtwórcą treści swojego doświadczenia (Prahalaad, Ramaswamy 2000: 83-84).

Prahalaad i Ramaswamy wskazują także na konieczność przygotowania organizacji do nowych warunków konkurencyjności i budowy przewagi konkurencyjnej (Prahalaad, Ramaswamy 2000: 86-87). Ich zdaniem na tradycyjnym rynku przedsiębiorstwa miały znacznie lepszy dostęp do informacji niż indywidualni konsumenci, co pozwalało im ustalać ceny na podstawie ponoszonych kosztów lub własnej oceny wartości oferowanych produktów i usług. Obecnie, dzięki internetowi, klienci często mają dostęp do pełnej informacji rynkowej, co zmieniło dotychczasowy układ sił (Prahalaad, Ramaswamy 2000: 86). Zwracają oni uwagę, że zmienił się nie tylko sposób, w jaki klienci oceniają wartość produktów i negocjują ceny, lecz cały mechanizm ustalania cen. Na dowód podają przykłady popularnych

serwisów aukcyjnych eBay oraz Priceline.com. W Polsce również obserwuje się rosnącą popularność serwisów aukcyjnych (Allegro) oraz serwisów oferujących porównanie cen w wielu sklepach (m.in.: Ceneo, Skąpiec, Nokaut). Serwisy te stanowią też platformę komunikacji pomiędzy klientami, którzy mogą wymieniać opinie na temat produktów, sprzedawców, zadowolenia z obsługi i zawieranych transakcji. Autorzy wspominają, że nowe warunki konkurowania wymagają od organizacji zmiany systemów zarządzania i tradycyjnych struktur organizacyjnych (Prahalad, Ramaswamy 2000: 87). Tradycyjne systemy rynkowe opierały się na alokacji kosztów, co było główną determinantą ceny. W nowym mechanizmie ustalania cen ich podstawą staje się ocena użyteczności produktów, której dokonują klienci, a nie producenci. Będzie wobec tego rosła popularność zarządzania opartego na projektach, co pozwoli na lepszą ocenę efektów oraz bardziej dynamiczny podział zadań i zasobów. Autorzy artykułu używają metafory „zapięcia na rzep” (ang. *Velcro*) dla opisanie możliwości bezproblemowej i szybkiej rekonfiguracji zasobów, która jest niezbędna w organizacjach nastawionych na współtworzenie (Prahalad, Ramaswamy 2000: 87).

Prahalad i Ramaswamy rozwinęli koncepcję współtworzenia wartości w książce *The Future of Competition. Co-creating Unique Value with Customer*, wydanej po raz pierwszy w 2003 roku przez *Harvard Business School Press* (*Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, wyd. pol. 2005). Wydanie książki autorzy poprzedzili publikacją artykułu *The Co-Creation Connection* w czasopiśmie *Strategy and Business* w kwietniu 2002 roku. W 2004 roku opublikowali w *Journal of Interactive Marketing* artykuł *Co-creation Experiences. The Next Practice in Value Creation*, aby upowszechnić główne tezy książki w szerokim gronie czytelników.

Zdaniem Prahalada i Ramaswamy'ego zarządzanie nie może już ograniczać się jedynie do myślenia o kosztach, jakości produktów i procesów, prędkości i sprawności. Opłaczalny wzrost wymaga nowych źródeł innowacji i kreatywności. Uważają oni za paradoks gospodarki XXI wieku fakt, że dostęp do rosnącej ilości produktów i usług przynosi konsumentom coraz mniejsze zadowolenie (Prahalad, Ramaswamy 2005: 14). Prezentują pogląd, że wartość będzie w coraz większym stopniu współtworzona przez firmę i klientów, w miejsce dotychczasowego modelu tworzenia całej wartości wewnątrz organizacji. Współtworzenie jest koncepcją, która nie tylko przedstawia pewien trend wspólnego tworzenia wartości, lecz ogromną transformację relacji pomiędzy organizacją i jej klientami. Transformacja ta polega na odejściu od klientów zawierających transakcje z firmą w celu zakupu produktów na rzecz klientów, dla których zakup jest jedynie częścią doświadczenia. Wartość nie wywodzi się z fizycznego produktu ani z sieci komunikacyjnej i informacyjnej, ani nawet z sieci relacji czy umiejętności. Wartość wynika z doświadczenia współtworzenia, w którym bierze udział dany klient w konkretnym czasie, w konkretnym miejscu, w kontekście konkretnego zdarzenia. Konsumentów w coraz większym

stopniu poszukują wolności wyboru, z kim i w jaki sposób chcą wchodzić w interakcje (Prahalad, Ramaswamy 2005: 21).

Coimbatore K. Prahalad, współautor koncepcji współtworzenia wartości wraz z klientami, rozwinął tę koncepcję z M. S. Krishnanem w wydanej po raz pierwszy w 2008 roku książce *The New Age of Innovation. Driving Co-created Value through Global Networks (Nowa era innowacji, wyd. pol. 2010)*. Autorzy zwracają uwagę na nierozwijane dotychczas na gruncie współtworzenia wartości wątki związane z tworzeniem innowacji. Ukazują, jak można wykorzystać koncepcje współtworzenia wartości wraz z klientami do analizy decydujących obecnie aspektów innowacji.

Prahalad i Krishnan są zdania, że w wyniku cyfryzacji, wszechobecnej komunikowalności i globalizacji dokonuje się fundamentalna transformacja biznesu. Twierdzą oni, że „transformacja ta zmieni radykalnie samą istotę firmy i sposób tworzenia przez nią wartości. Żadna dziedzina nie jest uodporniona na ten trend. Wywrze on wpływ na takie tradycyjne dziedziny, jak edukacja, ubezpieczenia, służba zdrowia, przemysł samochodowy i obuwniczy, a również nowe wyłaniające się branże, jak gry video, wyszukiwarki i sieci społecznościowe” (Prahalad, Krishnan 2010: 15). Transformacja ta nie pozostanie zatem bez wpływu na obszary, które są silnie powiązane z sektorem publicznym i usługi w znacznej części realizowane dotąd przez organizacje publiczne, jak służba zdrowia, kultura czy edukacja.

Według Prahalada i Krishnana (2010) transformacja ta opiera się na dwóch zasadniczych filarach, które nazwali zasadami:  $N=I$  i  $R=G$  (Prahalad, Krishnan 2010: 9-38). Zasada  $N=I$  oznacza, że organizacja musi umieć koncentrować się w danym czasie na pojedynczym kliencie i jego doświadczeniu, nawet gdy oferuje produkty milionom konsumentów. Jest ona związana z tym, że „wartość jest oparta na wyjątkowych, spersonalizowanych doświadczeniach konsumentów” (Prahalad, Krishnan 2010: 15). Zasada  $R=G$  oznacza konieczność pozyskiwania zasobów od wielu dostawców, często z całego świata. Jest to związane z faktem, że „żadna firma nie jest aż tak wielka pod względem zasięgu i rozmiarów, aby zadowolić doświadczenia pojedynczego konsumenta w danym czasie. Wszystkie firmy będą miały dostęp do zasobów innych wszelkiego rodzaju wielkich i małych firm” (Prahalad, Krishnan 2010: 15). Zasady te są przeciwieństwem podejścia do tworzenia wartości w modelu, od którego rozpoczęła się rewolucja przemysłowa. Wówczas firmy dążyły do kontrolowania całości zasobów, które były potrzebne do stworzenia wartości dla klientów. Wszystkie zasoby musiały być kontrolowane przez organizację, co dawało pewność ich dostępności. Obecnie priorytetem nie jest własność, lecz dostęp do zasobów.

Zdaniem Prahalada i Krishnana obserwujemy transformację sposobów prowadzenia biznesu. Natura relacji pomiędzy organizacjami i klientami ulega radykalnej zmianie. Ponad 100 lat temu firmy nie zakładały konieczności zróżnicowania produktów i sposobów działania na rynku (np. Model T Forda adresowany był w taki sam sposób do całego rynku). Słynna stała się cytowana w wielu

podręcznikach zarządzania wypowiedź Henry'ego Forda: „Może sobie pan zażywać samochód w każdym kolorze, byleby był to czarny”. Ilustruje ona typowe wówczas podejście do klientów jako grupy jednorodnej pod względem potrzeb. Od tego czasu pojawiło się wiele koncepcji marketingowych związanych z segmentacją rynku. Mimo to Prahalad i Krishnan zarówno w prowadzonych badaniach naukowych, jak i praktyce doradczej zauważyli poważną lukę pomiędzy strategicznymi zamierzeniami a zdolnością do działania w organizacjach (Prahalad, Krishnan 2010: 9). Zwracają oni uwagę na trzy decydujące aspekty innowacji i tworzenia wartości:

„Po pierwsze, wartości będzie się w coraz szerszym zakresie współtworzyć z konsumentami – zarówno bogatymi konsumentami na Zachodzie, jak i biednymi konsumentami w Bangladeszu czy w Indiach. Po drugie, żadna pojedyncza firma nie ma wiedzy, kwalifikacji i zasobów, które są potrzebne do współtworzenia wartości z konsumentami. Każda firma musi się nauczyć, jak znaleźć dostęp do zasobów z różnorodnych źródeł. Po trzecie, źródłem innowacji mogą być nowe, wschodzące rynki” (Prahalad, Krishnan 2010: 9).

Tradycyjnie zakładano w marketingu, że przedsiębiorstwa tworzą wartość (w postaci produktów i usług) i wymieniają ją z konsumentami. To produktocentryczne podejście do tworzenia wartości zostaje zastąpione przez indywidualne doświadczenie i współtworzenie wartości (Prahalad, Krishnan 2010: 10). W centrum strategii marketingowej nie są już umiejscawiane firma i produkt, ale doświadczenia indywidualnych klientów.

Współtworzenie wartości wraz z klientami docenili także Philip Kotler, Hermawan Kartajaya i Iwan Setiawan w wydanej w 2010 roku książce *Marketing 3.0*. Podkreślili oni duże znaczenie tej koncepcji dla przyszłości marketingu (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 49-50). Współtworzenie wartości, budowanie społeczności klientów oraz kreowanie osobowości marki są podstawowymi składowymi przyszłej koncepcji marketingu. Współtworzenie wartości stopniowo zastępuje koncepcję 4 P, czyli kształtowania mieszanki marketingowej złożonej z odpowiednio dobranych: produktu, ceny, promocji i dystrybucji. Budowanie społeczności zastępuje z kolei koncepcję STP (segmentacji, określenia rynku docelowego oraz pozycjonowania) w ramach zarządzania klientem, a budowanie osobowości marki staje się wiodącą koncepcją zarządzania marką (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 49). Zdaniem Kotlera, Kartajayi i Setiawana współtworzenie wartości opisuje „nowe sposoby tworzenia produktu i generowania przeżyć z nim związanych, bazujące na współpracy firm, konsumentów, dostawców i partnerów z kanałów dystrybucyjnych połączonych ze sobą w sieci innowacyjności” (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 50).

W 2007 roku Steven MacGregor i Teresa Torres-Coronas wydali książkę *Higher Creativity for Virtual Teams. Developing Platforms for Co-creation*.

Zwrócili szczególną uwagę na konieczność rozwoju platform komunikacyjnych dla potrzeb współtworzenia wartości. Mówiąc o współtworzeniu, nawiązali zarówno do koncepcji Prahalada i Ramaswamy'ego (2004), jak i przywołali książkę *Democratizing Innovation*, którą w 2005 roku wydał Eric von Hippel. Jego zdaniem użytkownicy dzięki wsparciu komputerów i technologii komunikacyjnych w coraz większym stopniu mogą brać udział w rozwijaniu produktów i usług (Hippel 2005). Autor nie używa wprawdzie terminu współtworzenie, lecz tematyka, którą porusza, dotyczy w dużym stopniu tego właśnie zagadnienia. Zwraca uwagę na nową rolę konsumentów w tworzeniu innowacji. Analizując to zjawisko, wskazuje na rosnący udział tworzących innowacje użytkowników (zarówno organizacji, jak i indywidualnych osób) oraz ich społeczności.

Eric von Hippel twierdzi, że użytkownicy tworzą innowacje i często je bezpłatnie ujawniają (Hippel 2005: 93). Dystrybucja innowacji wprowadzanych przez użytkowników jest pod względem ich otwartej dostępności przeciwieństwem działalności komercyjnej przedsiębiorstw. Jego zdaniem ta szeroka dystrybucja prowadzi do powstania społeczności tworzących innowacje (Hippel 2005: 95-97). Definiuje on takie społeczności jako zbiorowości osób lub firm połączonych poprzez możliwości komunikowania się – zarówno te tradycyjne, jak i elektroniczne (Hippel 2005: 96).

Ważnym głosem w rozwoju teorii współtworzenia wartości są także wyniki badań Vladimira Zwassa. Sądzi on, że współtworzenie wartości przez konsumentów staje się, dzięki szybkiemu rozwojowi Internetu, główną siłą na rynku (Zwass 2010: 11). Współtworzenie wartości przez konsumentów prowadzi do zmiany modeli biznesowych i je wspiera. Obserwuje się coraz szerszy zakres autonomicznych działań konsumentów prowadzących do tworzenia wartości. Dzięki temu, zdaniem Zwassa, jednostki i społeczności stają się znaczącą i rosnącą siłą wytwórczą na rynku, co jest szczególnie widoczne w przypadku handlu elektronicznego (Zwass 2010: 11).

Analizując rozwój teorii współtworzenia wartości wraz z klientami, nie sposób pominąć dorobku marketingu, szczególnie w nowym ujęciu paradygmatycznym, zapoczątkowanym przez Stephena Varga i Roberta Luscha (Vargo, Lusch 2004, 2008a, 2008b). Zaproponowali oni nie tylko nowy schemat poznawczy w marketingu, ale, jak twierdzą Adrian Payne, Kaj Storbacka i Pennie Frow, stworzyli kompleksową podstawę teoretyczną dla dalszego jego rozwoju (2008: 84). Payne, Storbacka i Frow lokują teorię współtworzenia wartości wraz z klientami właśnie w marketingu opartym na logice dominacji usługi (Payne, Storbacka, Frow 2008: 83-96). Pierwotnie, co potwierdzają m.in.: David Ballantyne, John Williams i Robert Aitken, logika dominacji usługi nie miała być nową teorią, lecz przeciwagą dla tradycyjnego paradygmatu produktowego w marketingu. Obecnie ewoluje ona jednak w stronę spójnej teorii, będącej wyzwaniem dla dominującego w marketingu ortodoksyjnego światopoglądu skoncentrowanego na wymianie produktów (Ballantyne, Williams, Aitken 2011: 179).



Frank Kleemann, Günter Voss i Kerstin Rieder w kilku kolejnych publikacjach piszą o szerszym kontekście zmiany relacji pomiędzy przedsiębiorstwami i konsumentami (m.in.: Kleemann, Voss, Rieder 2008: 5-26; Rieder, Voss 2010: 2-10). Wykazują, że dla zrozumienia zjawiska aktywności i zaangażowania klientów potrzebna jest pogłębiona analiza nowego typu konsumenta, którego nazywają pracującym konsumentem (Kleemann, Voss, Rieder 2008: 6-9). Trudno nie zgodzić się z ich stanowiskiem, że funkcjonalne zróżnicowanie społeczeństwa na dwie dychotomiczne sfery produkcji i konsumpcji jest kulturowym artefaktem wczesnego społeczeństwa industrialnego. Konsumenty są w tej dychotomii po królewsku pasywni – ich rola ogranicza się do zakupu i użytkowania produktów (Kleemann, Voss, Rieder 2008: 6).

W przypadku tradycyjnego marketingu opartego na wymianie wartości klient nie angażują się w proces świadczenia usług i oczekują, że zostaną po królewsku obsłużeni. Płacąc za towar lub usługę, przenoszą jednocześnie na producenta, usługodawcę lub sprzedawcę odpowiedzialność za odpowiedni poziom zaspokojenia ich potrzeb. Nie jest jednak w każdym przypadku możliwe przeniesienie całej odpowiedzialności na oferenta produktu lub usługi. Niektóre usługi wymagają od klientów dużego zaangażowania i określonych kompetencji. W przypadku m.in.: usług edukacyjnych, medycznych, rozrywki i wielu innych warunkiem osiągnięcia zadowalających efektów jest wysoki poziom zaangażowania i współodpowiedzialność klientów.

Kleemann, Voss i Rieder proponują nazwanie tego nowego typu klienta pracującym konsumentem (ang. *working consumer*). Podkreślają w ten sposób jego aktywność i zaangażowanie w przeciwieństwie do wcześniejszej bierności. Pracujący konsumenci przejmują część odpowiedzialności za niektóre zadania w ramach procesu wytwórczego, który jako całość zostaje pod kontrolą organizacji (Kleemann, Voss, Rieder 2008: 6-9). Początkowo te fundamentalne zmiany były w niewielkim stopniu przedmiotem zainteresowania badań konsumenckich. Począwszy od lat 70. XX wieku różne aspekty zmian w relacjach przedsiębiorstw z konsumentami stały się obiektem badań trzech różnych perspektyw badawczych (Rieder, Voss 2010: 3).

Na gruncie socjologii i ekonomii badano wzrost aktywności i zaangażowania konsumentów jako część większej społeczno-ekonomicznej transformacji (Kleemann, Voss, Rieder 2008: 7). To wówczas po raz pierwszy pojawił się termin współprodukcji (ang. *coproduction*) w odpowiedzi na obserwację, że aktywność i zaangażowanie konsumentów są niezbędne w procesie świadczenia usług. Współcześnie problematyka ta została na nowo podjęta przez Stephena Varga i Roberta Lusch, którzy stwierdzenie, że klient jest zawsze współproducentem wartości, uczynili jedną z podstawowych przesłanek postulowanej przez nich logiki usługowej w marketingu (Vargo, Lusch 2004: 1-17). Widoczne jest tu przenikanie się różnych perspektyw badawczych w ramach teorii współtworzenia wartości wraz z klientami. Zjawisko

współprodukcji jest rozwijane zarówno przez reprezentantów perspektywy współtworzenia wartości przez klienta jako nieetatowego pracownika, jak i na gruncie reprezentowanego przez m.in. Varga i Luscha marketingu opartego logice usługowej.

Jednym z centralnych terminów dla badań społeczno-ekonomicznych zaangażowania klientów jest określenie prosument wprowadzone w 1980 roku przez Alvina Tofflera, oznaczające aktywnego konsumenta (Toffler 1980/1997: 406-439). W obrębie tego nurtu Kerstin Rieder i Günter Voss umiejscawiają także zaobserwowane przez George'a Ritzera zjawisko makdonaldyzacji społeczeństwa (Rieder, Voss 2010: 3). Ritzer rozpoczął polemikę z zaproponowanym jeszcze przez Webera modelem biurokracji, jako obowiązującym paradygmatem racjonalizacji społeczeństwa i gospodarki. Jego zdaniem model racjonalizacji, przynajmniej we współczesnej mu Ameryce, przestał być oparty na biurokracji, a bardziej przypomina bar szybkiej obsługi. W takim modelu racjonalizacji zakłada się przejęcie przez klientów części zadań wykonywanych wcześniej przez producentów i sprzedawców (Ritzer 1983: 100-107).

Kolejną perspektywą przywoływaną przez Kleemanna, Vossa i Rieder jest dorobek nauk o zarządzaniu, które koncentrują się na wypracowaniu praktycznych rekomendacji dla organizacji mających do czynienia z aktywnymi konsumentami. Jako początek tej nowej naukowej refleksji wskazują lata 70. XX wieku i przejście do gospodarki opartej na usługach wraz z jej kluczowym problemem związanym z minimalizacją ryzyka włączenia zewnętrznych czynników produkcji (w tym przypadku klientów) w procesy świadczenia usług. Z czasem perspektywa ta została rozciągnięta również na przedsiębiorstwa produkcyjne, a rozwój klientów zaczęto traktować równie poważnie jak rozwój pracowników (Kleemann, Voss, Rieder 2008: 7). Stopniowo doprowadziło to do coraz większego wzrostu aktywności klientów i dostrzeżenia w nich źródła cennych zasobów i kompetencji, co zaowocowało koncepcją współtworzenia wartości (Prahalad, Ramaswamy 2000: 79-87). Jednocześnie rozwijał się w zarządzaniu nurt, w którym menedżerowie zaczęli patrzeć na organizację nie jak na zbiór jednostek operacyjnych, lecz kompetencji jako podstawy przewagi konkurencyjnej. Pojawiło się pojęcie rozszerzonego przedsiębiorstwa, w przypadku którego ważnym źródłem kompetencji stały się sieci zaopatrzenia na zewnątrz organizacji. Jednym z takich zewnętrznych źródeł zaopatrzenia stali się konsumenci (Prahalad, Ramaswamy 2005: 137-152).

Trzecia perspektywa dotyczy badań zachowań konsumentów z punktu widzenia teorii roli społecznej, które już w połowie XX wieku zapoczątkował Parsons, analizując komplementarność ról lekarzy i pacjentów. Badania ról w różnych typach usług zaowocowały potwierdzeniem tezy, że jakość usług jest zależna od tego, jak dobrze pełnią swoje role pracownicy i klienci (Kleemann, Voss, Rieder 2008: 7-8). Wyniki prowadzonych badań potwierdziły także duże znaczenie komplementarności tych dwóch ról do tego stopnia, że zaczęto mówić o klientach jako nieetatowych lub niewynagradzanych pracownikach (Mills, Morris 1986: 726-735).



Rieder i Voss zwracają uwagę, że aktywny konsument nie jest centralnym przedmiotem badań w żadnej z trzech wymienionych perspektyw. Łączna analiza dorobku tych perspektyw doprowadziła ich natomiast do wniosku, który nazwali tezą pracującego konsumenta. Ich zdaniem firmy zaczynają przenosić na klientów i inne osoby niebędące pracownikami coraz więcej działań i funkcji wcześniej realizowanych wewnątrz organizacji. Tendencja ta rozwija się systematycznie w kolejnych obszarach gospodarki (Rieder, Voss 2010: 3). Koncepcja pracującego konsumenta, jak twierdzą Bernard Cova i Daniele Dalli, podsumowuje i wzbogaca istniejące podejścia do współtworzenia wartości wraz z klientami. Stanowi wyzwanie dla coraz bardziej upowszechnionych teorii takich jak logika usługowa w marketingu, której priorytetem jest stworzenie przestrzeni rynkowej przyjaznej jednocześnie dla producentów i klientów (Cova, Dalli 2009: 315).

Ciekawą perspektywę dla rozważań związanych z wykorzystaniem klientów jako nietatowych pracowników wprowadzili Michael R. Bowers, Charles L. Martin i Alan Luker (Bowers, Martin, Luker 1990: 55-69; Bowers, Martin 2007: 88-98). Ich zdaniem organizacja może poprawić jakość świadczonych usług, jeżeli będzie traktować pracowników jak klientów, a klientów jak pracowników. Swoje rozważania odnoszą głównie do organizacji usługowych, ale wnioski mogą być z powodzeniem rozszerzone na inne organizacje. Z punktu widzenia współtworzenia wartości wraz z klientami szczególnie interesujące są wnioski dotyczące traktowania klientów jak pracowników. Trudno nie zgodzić się z Bowersem i Martinem, że interakcje pomiędzy pracownikami i klientami mają istotny wpływ na jakość świadczonych usług, a przebieg tych interakcji zależy zarówno od pracowników, jak i klientów. Na podstawie badań empirycznych zostało dowiedzione, że poprawa tych interakcji pozytywnie wpływa zarówno na satysfakcję i lojalność klientów oraz pracowników, jak i na zyskowność oraz długookresową kondycję organizacji (Bowers, Martin 2007: 88). W zaproponowanym przez Bowersa i Martina modelu kluczową rolę odgrywają interakcje pomiędzy klientami i pracownikami obsługi (Bowers, Martin 2007: 89). Jest to warte podkreślenia z punktu widzenia wzajemnego zazębiania się różnych perspektyw badawczych w ramach teorii współtworzenia wartości. Interakcje są kluczowym elementem także w modelu współtworzenia wartości zaproponowanym przez Grönroosa (2011: 6-14) na gruncie marketingu opartego na logice usługowej oraz w koncepcji współtworzenia wartości zapoczątkowanej przez Prahalada i Ramaswamy'ego (2000, 2002, 2004, 2005).

Obecnie widoczne jest rosnące zainteresowanie koncepcją współtworzenia wartości wraz z klientami. W szeregu artykułów naukowych z kilku ostatnich lat publikowane są wyniki badań różnych aspektów tej koncepcji. W części z nich eksponowane są wątki współtworzenia wartości w Internecie oraz szczególnie ważne dla tej pracy aspekty marketingowe. Wyniki części badań, potwierdzające stawiane w pracy tezy, będą prezentowane w kolejnych rozdziałach. O dynamicznym

rozwoju badanej koncepcji świadczy również fakt, iż badacze poszukują coraz to nowych możliwości jej zastosowania i badania.

W Polsce koncepcja współtworzenia wartości zyskała pewne zainteresowanie, ale jak dotąd nie zmieniła radykalnie sposobu myślenia o zarządzaniu i marketingu, co podkreśla szczególnie Kazimierz Rogoziński, autor książki *Zarządzanie wartością z klientem* (2012). Wydanie w 2005 roku przetłumaczonej na język polski książki Coimbatore K. Prahalada i Venkata Ramaswamy'ego *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami* nie zmieniło dotychczas radykalnie sposobu myślenia o zarządzaniu i marketingu. W kontekście rozwoju teorii współtworzenia wartości z klientami w Polsce warto zwrócić uwagę na blog *ValueComesFirst* Katedry Zarządzania Wartością Szkoły Głównej Handlowej, gdzie można znaleźć artykuły Tymoteusza Doligalskiego i Katarzyny Majchrzak powiązane z problematyką współtworzenia wartości wraz z klientami. Doligalskiego ta koncepcja interesuje głównie z punktu widzenia tworzenia wartości w Internecie (Doligalski 2011). Szeroko te kwestie porusza także w swojej najnowszej książce *Internet w zarządzaniu wartością klienta* (2013). Katarzyna Majchrzak skupia się z kolei na zaangażowaniu klientów we współtworzenie innowacji (Majchrzak 2011).

### 4.3. Współtworzenie wartości jako zmiana o charakterze paradygmatycznym

Coraz częściej myślenie o współtworzeniu wartości ewoluuje w kierunku zbudowania nowego schematu interpretacyjnego lub nowego paradygmatu w zarządzaniu i marketingu. W ten sposób ujmują współtworzenie wartości m.in.: Detlev Zwick, Samuel Bonsu i Aron Darmody (2008: 163-196) oraz Siwarit Pongsakornrungsilp i Jonathan Schroeder (2011: 303-324). Zwick, Bonsu i Darmody piszą o współtworzeniu wartości jako nowym paradygmacie, który zawładnął wyobraźnią teoretyków, jak również praktyków zarządzania i marketingu (Zwick, Bonsu, Darmody 2008: 163). Ich zdaniem paradygmat współtworzenia wartości wraz z klientami jest nową formą tworzenia wartości i zarządzania klientem na wzór tworzenia i zarządzania marką. Dotyczy zjawiska konsumpcji jako zespolenia dwóch społecznych procesów: komunikacji i produkcji (Zwick, Bonsu, Darmody 2008: 176).

W kategoriach paradygmatycznej zmiany traktują współtworzenie wartości także Philip Kotler, Hermawan Kartajaya i Iwan Setiawan, również zwracając uwagę na zmianę w procesach zarządzania klientem i marką (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 49-52). Podobnie jak Zwick, Bonsu i Darmody (2008: 182) uważają, że paradygmat współtworzenia wartości opiera się na zwiększonej kontroli klienta poprzez coraz bardziej zindywidualizowane formy relacji. Uzupełniają ten obraz opisem transformacji polegającej na zastąpieniu relacji pionowych poziomymi, w których największe znaczenie ma zaufanie do społeczności klientów, a nie przedsiębiorstw

i innych organizacji (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 45-49). Na przejście przez konsumentów kontroli nad procesami tworzenia wartości jako podstawę zmiany paradygmatu w marketingu wskazują także Siwarit Pongsakornrungruangsilp i Jonathan Schroeder (2009: 7). W tym obszarze należy usytuować również Vladimira Zwassa, który mimo iż samo pojęcie współtworzenia zdefiniował bardzo szeroko, pisze o nim jako o nowym polu badawczym i postuluje konieczność uporządkowania wiedzy w tym zakresie, aby zbudować silną podstawę teoretyczną (Zwass 2010: 12).

Ostrożniej, ale także włączając się w ten nurt myślenia, pisze o współtworzeniu wartości Kazimierz Rogoziński (2012: 320-336). Dekompozycja opracowanej przez Prahalada i Ramaswamy'ego koncepcji współtworzenia wartości pozwoliła mu zbudować spójną argumentację potwierdzającą, że koncepcja ta stanowi podstawę nowego schematu interpretacyjnego, wykraczającego poza obecny w zarządzaniu od ponad stu lat industrialny paradygmat tworzenia wartości (Rogoziński 2012: 320). Koncepcja ta jest, zdaniem Rogozińskiego, zerwaniem z dwoma silnie zakorzenionymi w teorii zarządzania toposami: porterowskim łańcuchem wartości i kotlerowskim rynkiem, które są połączone jedynie poprzez transakcje wymiany (Rogoziński 2012: 321-334).

Tradycyjny w zarządzaniu pogląd na tworzenie wartości jest skoncentrowany na interesie organizacji i napędzany dążeniem do maksymalizacji wydajności. Przedsiębiorstwa, a za ich przykładem także inne organizacje, traktują tworzenie wartości jako ekonomicznie efektywny proces produkcji dóbr i usług (Prahalad, Ramaswamy 2002: 1). Podobny sposób myślenia można odnaleźć także w rozważaniach Varga i Luscha, którzy twierdzą, że w tradycyjnej perspektywie (opartej na logice dóbr wymiennych) rozdziela się całkowicie funkcje producenta i konsumenta, co ma zapewnić maksymalną efektywność produkcji (Vargo, Lush 2004: 10-11). Jednakże, jak dodają Vargo i Lush, jeżeli za cel marketingu uznamy pozytywną odpowiedź klienta na ofertę, to ta efektywność produkcji uzyskiwana jest kosztem efektywności marketingu. Z punktu widzenia marketingu skoncentrowanego na usłudze, ze szczególnym naciskiem na długookresową efektywność, klient jest zawsze włączony w tworzenie wartości (Vargo, Lush 2004: 11).

Przedstawione definicje i sposoby interpretowania zjawiska współtworzenia wartości wraz z klientami można spróbować pogrupować w cztery kategorie, które wraz z wyszczególnieniem czołowych przedstawicieli zostały przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3. Sposoby definiowania współtworzenia wartości wraz z klientami

Sposób definiowania	Wybrani przedstawiciele
Współtworzenie wartości jako przejęcie przez klientów części zadań i funkcji w ramach procesu wytwórczego dotychczas realizowanych wyłącznie wewnątrz organizacji	Ajit Kambil, Bruce Friesen, Arul Sundaram, Ari Ginsberg, Michael Bloch, Frank Kleemann, Günter Voss, Kerstin Rieder, George Ritzer, Nathan Jurgenson, Ashle Humphreys, Kent Grayson
Współtworzenie wartości jako zaangażowanie klientów w proces świadczenia usługi	Stephen Vargo, Robert Lusch, Melissa Akaka, Christian Grönroos, Evert Gummesson, David Ballantyne, John Williams, Robert Aitken, Toni Hilton, Tim Hughes, David Chalcraft, Adrian Payne, Kaj Storbacka, Pennie Frow
Współtworzenie wartości jako zindywidualizowane i osobiste doświadczenie pojedynczego klienta	Coimbatore K. Prahalad, Venkat Ramaswamy, Mayuram S. Krishnan, Francis Guillard
Współtworzenie wartości jako nowy schemat interpretacyjny/paradygmat	Detlev Zwick, Samuel Bonsu, Aron Darmody, Siwarit Pongsakornrungsilp, Jonathan Schroeder, Kazimierz Rogoziński, Vladimir Zwass, Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan

Źródło: Opracowanie własne.

W kolejnych podejściach do współtworzenia wartości wraz z klientami z jednej strony odznacza się w pewien sposób ewolucja refleksji naukowej związanej z dominującą w nich logiką dotyczącą natury wartości. Z drugiej strony, każde z tych podejść jest na swój sposób zawężające, także to najbliższe problematyce niniejszego opracowania podejście Prahalada i Ramaswamy'ego. Nie jest dla nich częścią współtworzenia wartości ani przeniesienie na konsumentów niektórych czynności, ani ich udział w kastomizacji produktów czy nawet rozwijaniu oferty producenta. Podstawą współtworzenia wartości jest indywidualne i osobiste doświadczenie pojedynczego klienta, możliwe dzięki stworzeniu unikatowego środowiska doświadczeń współtworzenia. Z tego względu proponowane jest pewne rozszerzenie ujęcia, które pozwoliłoby objąć całość badanego na potrzeby niniejszego opracowania zjawiska. Współtworzeniem wartości wraz z klientami zostaną nazwane wszelkie działania realizowane samodzielnie przez klientów lub w których klienci aktywnie uczestniczą, wchodząc w interakcje ze środowiskiem doświadczeń stworzonym wokół danej oferty wartości i aktywnie kształtując w ten sposób ofertę wartości lub personalizując doświadczenia z tą ofertą, co prowadzi w rezultacie do zwiększenia wartości oferowanych im lub innym klientom rozwiązań.

W porównaniu do koncepcji Prahalada i Ramaswamy'ego, rozszerzone zostało spektrum aktywności klientów wchodzących w skład współtworzenia wartości. Są to zarówno działania podejmowane samodzielnie i z inicjatywy klientów, jak i te, w których aktywnie uczestniczą wraz z organizacją lub innymi klientami. Nacisk na aktywne zaangażowanie klientów nie jest przypadkowy i wyklucza wszystkie działania, w których klienci biorą udział, nie będąc aktywnymi podmiotami. Do przykładów tego typu zaangażowania klientów można zaliczyć np. badania marketingowe, w których klienci traktowani są jako źródło wiedzy, a nie mają żadnego wpływu na przebieg badania. Innym przykładem są te przypadki samoobsługi, w których klient jest zmuszony postępować według z góry zaplanowanego scenariusza i nie ma najmniejszego wpływu na przebieg swojego doświadczenia (np. tankowanie na samoobsługowej stacji benzynowej). Nie każdy przypadek samoobsługi będzie jednak wykluczony ze zbioru współtworzenia wartości wraz z klientami. Jeżeli tak jak w sklepach IKEA klient decyduje, czy samodzielnie przetransportować i zmontować meble, płacąc niższą cenę, czy skorzystać z fachowej pomocy za dodatkową opłatą, to decyduje w ten sposób o treści i przebiegu swojego doświadczenia z ofertą producenta. Nie zaklasyfikujemy do współtworzenia wartości tradycyjnej transakcji kupna-sprzedaży. Jeśli jednak klient komponuje zamawiany produkt (poprzez wybór koloru, wielkości, użytych materiałów, dodatków itp.), a producent realizuje zamówienie według jego wytycznych, ten sam zakup będzie już nosił znamiona współtworzenia wartości.

W przyjętej definicji współtworzenia wartości wraz z klientami zrezygnowano z eksponowanego w logice usługowej rozróżnienia na produkty materialne i usługi, podejmując próbę pogodzenia tej dychotomii, używając coraz bardziej powszechnego w marketingu określenia rozwiązanie dla klienta. Termin ten zaproponował już w 1990 roku Robert Lauterborn wraz z całą koncepcją 4 C, będącą krytycznym wyzwaniem, a jednocześnie uzupełnieniem koncepcji 4 P McCarthy'ego (Lauterborn 1990: 26). Gary Armstron i Philip Kotler podkreślają, że koncepcja 4 P ujmuje rynek z punktu widzenia sprzedającego, a nie klienta. W związku z tym obecnie, gdy dominuje myślenie o marketingu w kategoriach wartości i relacji z klientami, marketing-mix powinien być przedstawiony jako 4 C, którego podstawą jest nie produkt, a właśnie rozwiązanie dla klienta (Armstrong, Kotler 2012: 102). Propozycja ta wychodzi naprzeciw myśleniu o wartości, która urzeczywistnia się nie w momencie dokonania transakcji wymiany, lecz w doświadczeniu klienta. Zarówno produkty materialne, jak i usługi zyskują dla klienta wartość poprzez pozytywne doświadczenie będące odpowiedzią na jego problem lub potrzebę. Możliwe są różnorodne doświadczenia klientów z tym samym produktem. Produkt, jak słusznie twierdzą Prahalad i Ramaswamy, jest jedynie artefaktem, wokół którego klienci mogą współtworzyć swoje doświadczenia (Pralhad, Ramaswamy 2000: 83).

W zaproponowanej definicji zwrócono uwagę na ofertę wartości jako ważny element, który pojawił się, choć nie *expressis verbis*, także w definicji marketingu z 2007 roku opracowanej przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu. W definicji tej w miejsce określania marketingu jako jednej z funkcji biznesu duży nacisk został położony na tworzenie, komunikowanie oraz dostarczanie ofert posiadających wartość dla klientów, odbiorców, partnerów oraz społeczeństwa jako całości (American Marketing Association 2007). Głębsza analiza tej definicji pozwala sformułować wniosek zbieżny z przesłaniem zawartym w modelu Toniego Hiltona, Tima Hughesa i Davida Chalcrafta (2011: 50-55). Mianowicie wartości nie można wyprodukować, można jedynie stworzyć propozycję lub ofertę wartości, która urzeczywistnia się dopiero w działaniach podejmowanych przez klientów.

W tym sensie mają rację Vargo i Lusch, że klient zawsze współtworzy wartość. Wartość urzeczywistnia się w użyciu – poprzez użycie lub konsumpcję (Vargo, Lusch 2004: 10-11) lub przez doświadczenie, jak twierdzi Ramaswamy (2011: 195). Wartość jest określana w momencie wykorzystania, konsumpcji lub doświadczenia oferty. Potwierdzają to wyniki badań, które Hilton, Hughes i Chalcraft przeprowadzili, wykorzystując założenia logiki usługowej (Hilton, Hughes, Chalcraft 2011: 50-56). Twierdzą oni, że klienci współprodukują usługi poprzez integrację zasobów, lecz wartość jest indywidualną percepcją i dlatego nie może być tak po prostu produkowana. Wartość jest urzeczywistniania przez aktorów jako część procesu współtworzenia (Hilton, Hughes, Chalcraft 2011: 50). Dlatego w proponowanej definicji, podobnie jak w koncepcji Prahalada i Ramaswamy'ego, kluczowym elementem jest kategoria doświadczenia współtworzenia i związane z nim środowisko doświadczeń. Klienci sami kształtują swoje osobiste doświadczenia z ofertą wartości lub rozwijają tę ofertę, przejmując na siebie część odpowiedzialności za wartość oferowanych im lub innym klientom rozwiązań.





## Rozdział 5

# Współtworzenie wartości jako zerwanie z industrialnym schematem poznawczym w marketingu

### 5.1. Industrialny schemat interpretacyjny

Jak zostało napisane w poprzednim rozdziale niniejszej pracy, część definicji ujmuje współtworzenie wartości jako podstawę nowego paradygmatu zrywającego z tradycyjnym sposobem myślenia o tworzeniu wartości, nazywanym przez Kazimierza Rogozińskiego industrialnym schematem poznawczym (Rogoziński 2012: 320). Przedstawienie współtworzenia wartości jako nowej perspektywy poznawczej w zarządzaniu i marketingu poprzedzone zostanie krótkim podsumowaniem dominującego obecnie paradygmatu, który jest nazywany industrialnym (Prahalad, Ramaswamy 2002: 3; Rifkin 2003: 110; Rogoziński, 2012: 321) albo efektywnościowym (Hamel, Breen 2008: 31).

Trudno nie zgodzić się ze zdaniem Prahalada i Ramaswamy'ego, iż dominujący w zarządzaniu od ponad stu lat pogląd na temat tworzenia wartości był skoncentrowany na interesach organizacji i napędzany przede wszystkim dążeniem do maksymalizacji wydajności. Chociaż ta perspektywa stoi często w sprzeczności z tym, co stanowi wartość dla klientów, przedsiębiorstwa i tak postrzegają tworzenie wartości jako ekonomicznie efektywny proces produkcji dóbr i usług (Prahalad, Ramaswamy 2002: 1). O konieczności zmiany paradygmatu zarządzania piszą także Wiesław Grudzewski i Irena Hejduk (2011: 95-111). Przywołują oni słowa Petera Druckera (2000), który postulował ponowne „przeanalizowanie i stworzenie nowych, fundamentalnych zasad, dzięki którym rozwój teorii oraz praktyki zarządzania będzie kontynuowany” (Grudzewski, Hejduk 2011: 97). Podobne stanowisko odnajdziemy także w innych publikacjach (Kostera 2008; Rokita, Czakon, Samborski 2009; Kostera, Śliwa 2010). Wielu współczesnych autorów zaczyna odczuwać dysonans pomiędzy obecną teorią zarządzania i naturą rzeczy (Grudzewski, Hejduk 2011: 96).

Początków rozbieżności pomiędzy działalnością przedsiębiorstw i wartością dla klienta należy, zdaniem Prahalada i Ramaswamy'ego, szukać na początku XX wieku, kiedy to Frederick Winslow Taylor tworzył podstawy naukowego

zarządzania, skoncentrowanego na obniżeniu jednostkowych kosztów produkcji (Pralalad, Ramaswamy 2002: 3). Podobny sposób myślenia o zarządzaniu odnajdziemy w książce Gary'ego Hamela i Billa Breena na temat zarządzania jutra (Hamel, Breen 2008). W celu uzasadnienia swojego stanowiska odwołują się oni do roli i znaczenia paradygmatu nie tylko w nauce, ale i wyborze problemów do rozwiązania w praktyce. Podkreślają, że „nowoczesne zarządzanie to nie tylko zestaw użytecznych narzędzi i technik. To – z braku lepszego określenia – nadużywany nieco paradygmat Thomasa Kuhna. Według tego uczonego paradygmat to coś więcej niż sposób myślenia – to cała wizja świata i niewzruszone poczucie tego, które problemy warto rozwiązywać i które są w ogóle rozwiązywalne” (Hamel, Breen 2008: 28). Autorzy przywołują samego Kuhna, aby zwrócić uwagę na zagrożenia związane ze zbyt silnym utrwaleniem się określonego paradygmatu w powszechniej świadomości badaczy:

„Paradygmat to kryterium wyboru problemów, co do których zakłada się, że posiadają rozwiązania. W dużej mierze tylko tymi problemami zainteresowane będzie społeczeństwo i tylko nimi będzie się zajmować. Inne problemy będą odrzucane jako metafizyczne, a czasem po prostu zbyt problematyczne, by tracić na nie czas. W tym sensie paradygmat może zniechęcić społeczeństwo do problemów istotnych społecznie, ale niemożliwych do zredukowania do [znajomej] formy badawczej, gdyż niewyróżnialnych w środkach konceptualnych i instrumentalnych zapewnianych przez sam paradygmat” (cyt. za: Hamel, Breen 2008: 28).

Wzmocnieniem powyższego stanowiska niech będą słowa Alberta Einsteina, które Łukasz Sułkowski uczynił mottem swojej książki na temat epistemologii w naukach o zarządzaniu:

„Nauka bez epistemologii jest, jeśli w ogóle daje się pomyśleć, prymitywna oraz niejasna. Jednak gdy tylko jakiś epistemolog, który dąży do sformułowania jaśniejszego systemu, w końcu sobie z nim poradzi, natychmiast jest skłonny do interpretowania treści nauki w świetle swego systemu i odrzuca wszystko, co do niego nie pasuje. Uczony natomiast nie może sobie pozwolić na to, by dążenie do systematycznej epistemologii opanowało go w takim stopniu” (Sułkowski 2005: 6).

Paradygmatem, którego ofiarą stało się zarządzanie, jest podporządkowanie wszystkich środków i działań efektywności (Hamel, Breen 2008: 28), o czym piszą także Prahalad i Ramaswamy, konstruując podstawy teorii współtworzenia wartości (Pralalad, Ramaswamy 2002: 3).

Nawet jeżeli współczesne wyzwania stawiane w zarządzaniu są przez menedżerów poważnie traktowane i pojawiają się próby wprowadzania innowacji, to i tak dotychczasowy postęp jest hamowany przez bazujący na biurokracji paradygmat efektywnościowy (Hamel, Breen 2008: 31). Hamel i Breen nazywają zarządzanie

„starzejącą się technologią” (2008: 18-23). Trudno nie zgodzić się z wynikami ich badań dotyczących charakteru zmian zachodzących w zarządzaniu. Twierdzą mianowicie, iż:

„W minionym półwieczu doświadczyliśmy radykalnych zmian w każdej niemal dziedzinie życia – od technologii po geopolitykę. W porównaniu z nimi praktyka zarządzania zdaje się rozwijać w żółtym tempie. Prezes z lat sześćdziesiątych XX wieku, nagle wskrzeszony i postawiony na dawnym stanowisku, byłby niewątpliwie zdumiony elastycznością łańcuchów logistycznych i całodobowym serwisem technicznym. Jednak, gdy minąłby mu już pierwszy szok, nie miałby najmniejszego problemu z zarządzaniem życiem korporacji, gdyż większość rytuałów zarządzania praktycznie nie odbiega od tych sprzed pokolenia czy dwóch” (Hamel, Breen 2008: 18).

Podobne stanowisko w tej kwestii zajmują Michael Porter i Mark Kramer. Ich zdaniem problem leży w dużej mierze po stronie samych firm, które nie mogą albo nie próbują wyzwolić się z przestarzałego podejścia do tworzenia wartości (Porter, Kramer 2011: 38).

Hamel i Breen przywołują obok Taylora współczesnego mu Maxa Webera i jego model biurokracji, który uważał za najdoskonalszą formę organizacji. Mimo że od jego śmierci minęło już ponad 90 lat, to ich zdaniem kontrola, precyzja, stabilność, dyscyplina i niezawodność, które opiewał w swoim modelu biurokracji, są wszechobecne w wielu współczesnych organizacjach (Hamel, Breen 2008: 30-31). W wielu współczesnych koncepcjach i modelach zarządzania bez trudu można odnaleźć większość wyróżnionych przez Webera cech biurokracji (Griffin 2008: 363):

- wyraźny podział pracy z określeniem zakresu odpowiedzialności każdego członka organizacji,
- spójny zestaw zasad i regulacji gwarantujących jednolity i znormalizowany sposób wykonywania zadań,
- hierarchia stanowisk tworzących linię podporządkowania od góry do dołu organizacji,
- zatrudnianie najemnych menedżerów, niebędących właścicielami organizacji,
- zatrudnianie i awansowanie pracowników w oparciu o ich techniczną wiedzę fachową.

Badania Hamela i Breena dowodzą, że nawet jeżeli w ostatnim czasie zwykliśmy narzekać na biurokrację, to i tak „wciąż borykamy się z taylorowskimi problemami i spędzamy życie w weberowskich organizacjach” (Hamel, Breen 2008: 31). Według Ricky’ego Griffina wśród najbardziej trafnych przykładów biurokracji znajdują się instytucje rządowe i uniwersytety, choć model ten upowszechnił się w większości współczesnych organizacji (Griffin 2008: 363). Z pewnością typowa dla biurokracji nadmierna liczba kolejnych etapów do przejścia i formularzy do wypełnienia

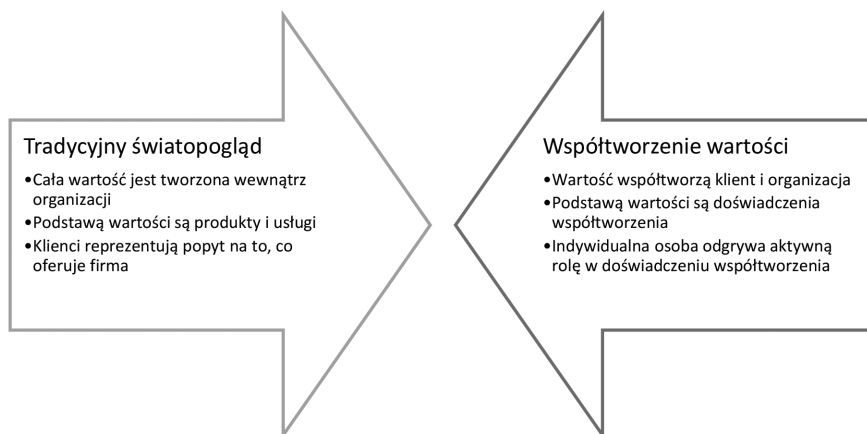
przy ubieganiu się np. o przyjęcie na uczelnię, przydział miejsca w akademiku, zmianę przedmiotów specjalizacyjnych czy złożenie pracy dyplomowej nie sprzyja studentom w tworzeniu pozytywnych i wartościowych doświadczeń. Taylorowskie metody zarządzania i weberowskie organizacje mają negatywne skutki uboczne nie tylko dla klientów, ale także dla sprawnego funkcjonowania samych organizacji.

W biurokratycznym typie organizacji wysuwane są często na pierwszy plan procesy pomocnicze, które wcale nie są najważniejsze z punktu widzenia realizacji misji i tworzenia wartości. Kwestie krótkookresowej opłacalności i zgodności z obowiązującymi regulacjami odsuwają na bok i umniejszają znaczenie działań angażujących kluczowe kompetencje na rzecz tworzenia wartości dla klientów, co jest podstawą uzasadnienia dla funkcjonowania organizacji w długim okresie. Henri Fayol w 1917 roku określił zarządzanie jako planowanie, organizowanie, przewodzenie, koordynowanie i kontrolę (Fayol 1947). Mimo upływu blisko stu lat od tego czasu, definicja ta wciąż jest kamieniem węgielnym dla większości menedżerów. Choć została zaproponowana w czasach, gdy zarządzanie było rozwijane głównie w sektorze przedsiębiorstw, pozostaje nadal aktualna i nie jest poddawana w wątpliwość także w zarządzaniu organizacjami publicznymi, kultury, służby zdrowia, rynku pracy et cetera.

## 5.2. Nowy układ odniesienia dla tworzenia wartości

Prahalad i Ramaswamy traktują swoją koncepcję jako odpowiedź na napięcie pomiędzy industrialnym podejściem do tworzenia wartości a nową perspektywą w myśleniu i aktywności klientów, co jest ich zdaniem początkiem głębokiej transformacji czekającej marketing i zarządzanie (Prahalad, Ramaswamy 2005: 43). Potwierdzenie tak postawionej tezy odnajdziemy także w pracach Rogozińskiego, który dokonał dekompozycji koncepcji Prahalada i Ramaswamy'ego (Rogoziński 2012: 320-336). Jego zdaniem zaproponowany w tej koncepcji kontekst interpretacyjny znacznie wykracza poza industrialny schemat poznawczy, tworząc tym samym nowe naukowe podstawy rozwoju praktyki gospodarczej (Rogoziński 2012: 320). Prahalad i Ramaswamy szczegółowo porównują tworzenie wartości w zgodzie z tradycyjnym światopoglądem oraz w nowym układzie odniesienia zakładającym jej współtworzenie (2005: 23-26). Podsumowanie najważniejszych wniosków płynących z ich rozważań zostało przedstawione na rysunku 12.

Rysunek 12. Nowy układ odniesienia tworzenia wartości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Prahalad, Ramaswamy 2011: 23-26.

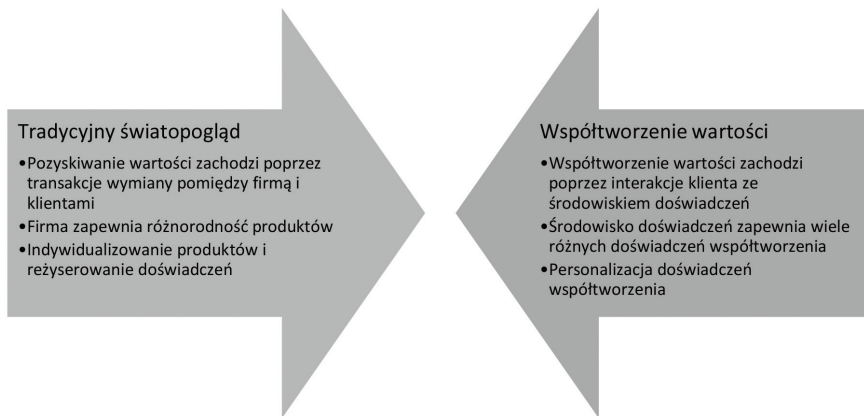
Główną przesłanką tradycyjnego światopoglądu w zarządzaniu jest stwierdzenie, że to firma niepodzielnie tworzy wartość na bazie produktów i usług, na które jest popyt ze strony klientów (Prahalad, Ramaswamy 2005: 24). W ten sposób sformułowana przesłanka została utrzymana także w zarządzaniu rozwijanym na potrzeby innych organizacji (publicznych i pozarządowych). Przejawia się to w koncentracji działań organizacji na własnym łańcuchu wartości, często skupionym na kwestiach organizacyjnych i technologicznych kosztem wartości dla klienta. Organizacje, poszukując szansy na podniesienie efektywności w doskonaleniu procesów wewnętrznych i redukcji kosztów, skupiają się głównie na problemach związanych z wydajnością. Prowadzi to często do umasowienia produkcji i obniżenia jakości, a w efekcie okazuje się, że coraz trudniej stworzyć wartościową i atrakcyjną dla klientów ofertę (Rogoziński 2012: 323).

Trudno nie zgodzić się z wynikami obserwacji Rogozińskiego, który pisze o tym, że w industrialnym paradygmacie wartości firma z góry zakłada, jaką wartość będą miały produkowane przez nią wyroby. Rogoziński, rekonstruując proces powstawania wartości, zwraca uwagę na dwa toposy, określane nazwiskami klasyków. Pierwszy z nich to porterowski łańcuch wartości (Porter 1985: 37), wyjaśniający miejsce i sposób powstawania wartości wewnątrz organizacji; drugi to kotlerowski rynek (Kotler 2005: 9-20; Armstrong, Kotler 2012: 40-42), objaśniający miejsce i tryby dokonywania transakcji wymiany pomiędzy firmą i jej klientami (Rogoziński 2012: 321). Należą one do podstawowych archetypów industrialnego paradygmatu, które objaśniają powstawanie i pozyskiwanie wartości. W tym modelu do spotkania firmy i klienta dochodzi dopiero na rynku, na który trafia stworzony wcześniej produkt, będący podstawą tworzenia wartości (Prahalad, Ramaswamy 2005: 23). Mamy w ten sposób do czynienia

z wartością jako kategorią aposterioryczną, która powstaje w oderwanej od rynku zamkniętej sferze produkcyjnej (Rogosiński 2012: 321-324). Jak przedstawiają to Hilton, Hughes i Chalcraft (2011: 54-55), firma poprzez integrację zasobów tworzy jedynie propozycję lub potencjał wartości. Wartość urzeczywistnia się i jest weryfikowana przez klientów dopiero w użyciu, a więc nawet długo po zawarciu transakcji wymiany.

Zdaniem Portera i Kramera firmy, skupiając się na optymalizacji wyników finansowych, rozmijają się z najważniejszymi potrzebami klientów (Porter, Kramer 2011: 38). Prowadzi to do przekonania, że dalsze izolowanie klienta od procesu tworzenia wartości przestaje mieć ekonomiczne uzasadnienie, co potwierdzają w szczególności wyniki rozważań Rogosińskiego (2012: 323). Interakcje pomiędzy klientem a firmą lub dokładniej – pomiędzy klientem a wykreowanym przez firmę i klientów środowiskiem doświadczeń, stają się nowym miejscem tworzenia wartości. Klienci uzyskują możliwość przeżywania wielu różnych doświadczeń współtworzenia bez obciążania ich niezliczoną liczbą produktów, dzięki temu że środowisko doświadczeń umożliwia im różnorodne interakcje (Prahalać, Ramaswamy 2005: 25-26). Konsekwencje przyjętego układu odniesienia zostały przedstawione na rysunku 13.

Rysunek 13. Konsekwencje nowego układu odniesienia tworzenia wartości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Prahalać, Ramaswamy 2011: 23-26.

Z podstawowych przesłanek schematu interpretacyjnego zakładającego współtworzenie wartości przez firmę wraz z klientami (rys. 12) wynika szereg konsekwencji dla marketingu i zarządzania (rys. 13). Przede wszystkim produkt przestaje być traktowany jako podstawa wartości, a jest jedynie artefaktem, wokół którego kształtowane są doświadczenia konsumentów (Prahalać, Ramaswamy 2005: 83). Podstawą wartości jest osobiste doświadczenie pojedynczego klienta,



który w tym doświadczeniu odgrywa aktywną i kluczową rolę (Prahalad, Ramaswamy 2005: 25-26). Klienci nie są już zainteresowani jedynie zakupem produktu i związaną z nim propozycją wartości stworzoną jednostronnie przez producenta. Nie wystarczają im gotowe scenariusze doświadczeń wykreowane przez producentów, a oczekują możliwości aktywnego udziału w kształtowaniu własnych doświadczeń w interakcjach z producentami, ekspertami, innymi klientami, produktami i całym środowiskiem doświadczeń.

Istotną rolę w tym nowym schemacie interpretacyjnym odgrywa środowisko doświadczeń, które ma stwarzać klientom okazje do współtworzenia własnych doświadczeń w konkretnym kontekście czasu i przestrzeni. Obejmując nie tylko produkty i usługi, ale także rozmaite kanały i tryby współdziałania klientów z firmą oraz innymi interesariuszami, środowisko doświadczeń może służyć jednocześnie wielu klientom w ich spersonalizowanych interakcjach będących podstawą współtworzenia różnorodnych doświadczeń (Prahalad, Ramaswamy 2005: 59-80). Prahalad i Ramaswamy celowo używają terminu personalizacja, chcąc wyraźnie odróżnić współtworzenie przez klientów treści swoich doświadczeń od kastomizacji, polegającej na dostosowywaniu przez producenta towaru lub usługi do potrzeb i oczekiwań indywidualnych klientów (Prahalad, Ramaswamy 2000: 83).

W związku z powyższym zmieniają się także oczekiwania wobec produktu, który zdaniem niektórych autorów powinien przybrać postać platformy (Rifkin 2003; MacGregor, Torres-Coronas 2007; Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010; Zwass 2010). Kotler, Kartajaya i Setiawan wymieniają przekształcenie produktu w platformę, która może następnie być „krojona na miarę”, jako jeden z kluczowych procesów współtworzenia wartości. Umożliwia to konsumentom dopasowywanie produktu-platformy do własnych niepowtarzalnych potrzeb i oczekiwań. (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 50). Prahalad i Krishnan podają przykład iGoogle – spersonalizowanej strony internetowej ułatwiającej użytkownikowi dostęp do najważniejszych informacji. Google udostępnia platformę, a poszczególni użytkownicy personalizują ją, decydując, które informacje są dla nich ważne i jak chcą z nich korzystać. Możliwość personalizacji produktu jest w tym przypadku jego immanentną cechą. Produkt staje się platformą umożliwiającą klientom współtworzenie doświadczeń (Prahalad, Krishnan 2010: 10).

W nowym schemacie interpretacyjnym zmienia się także rola rynku, który z miejsca wymiany lub zbiorowości konsumentów (rynek docelowy) przekształca się w forum (Prahalad i Ramaswamy 2005: 120-136) lub *lebenswelt*, czyli środowisko, w którym żyją klienci (Rogoziński 2010: 18). Zarówno ujęcie rynku jako forum, jak i środowiska życia stwarza przestrzeń dla kolejnego przejawu aktywności klientów, którzy chcą już nie tylko kształtować własne doświadczenia z produktami, ale także całe środowisko doświadczeń, w którym funkcjonują i żyją. Dobrą metaforą ujętego w ten sposób rynku są słowa Emmanuela Levinasa (2006),

które Rogoziński uczynił mottem swojej książki *Zarządzanie wartością z klientem* (cyt. za: Rogoziński 2012: 5):

„Życie społeczne w świecie jest komunikacją czyli komunią, łącznością. (...) Kontakt bowiem nawiązuje się poprzez uczestnictwo w czymś wspólnym, w pomyśle, wspólnym przedsięwzięciu, pracy, posiłku, *czymś trzecim*. Ludzie nie tylko konfrontują się ze sobą, ale też skupiają się wokół czegoś. Bliźni to współnik”.

Przewyciężenie wspomnianego podziału na porterowski łańcuch wartości i kotlerowski rynek jest tylko początkiem transformacji, która zaczyna radykalnie zmieniać zarówno sposób interpretowania procesów tworzenia wartości, jak i praktykę społeczno-gospodarczą. Prawdziwe włączenie klientów w proces tworzenia wartości determinuje szereg zmian w podejściu organizacji do produktu, klienta, rynku i samej wartości.

Podstawy tego nowego schematu interpretacyjnego zostały zbudowane już w pierwszym artykule Prahalada i Ramaswamy'ego, dotyczącym współtworzenia wartości wraz z klientami (Pralhad, Ramaswamy 2000: 79-87). Postawili oni wówczas trudne pytanie o to, jak w zarządzaniu organizacją wykorzystać kompetencje klientów. Ich zdaniem wystarczająco trudnym zadaniem dla organizacji jest określenie wewnętrznej bazy kompetencji oraz kompetencji dostawców, a co dopiero możliwości wykorzystania kompetencji klientów (Pralhad, Ramaswamy 2000: 81). Badania Prahalada i Ramaswamy'ego wykazały, że rola klientów w tworzeniu wartości przez organizację jest jednym z najbardziej zaniedbanych i ignorowanych obszarów zarówno przez menedżerów, jak i badaczy (Pralhad, Ramaswamy 2000: 79-81). Badania Prahalada i Ramaswamy'ego wykazały jednak, że niektóre branże poszły dalej niż inne w wykorzystywaniu kompetencji klientów. Podają przykład branży informatycznej, gdzie produkty są coraz częściej testowane nie tylko w laboratoriach, lecz w środowiskach klientów (Pralhad, Ramaswamy 2000: 81). Microsoft kontynuuje ten proces od czasu prac nad Windows 2000, kiedy to 650 tysięcy klientów testowało wersję beta systemu, pozwalając producentowi poznać i udoskonalić sposoby tworzenia wartości. Jednocześnie testy te pomogły samym klientom zrozumieć, jak tworzyć wartość dla siebie, wykorzystując oprogramowanie Windows (Pralhad, Ramaswamy 2000: 81).

Znajduje tu zastosowanie zaproponowana przez Kazimierza Rogozińskiego kategoria wartości wspólnie dodanej (Rogoziński 2012: 315-319). Zaangażowanie klientów do testowania oprogramowania tworzy właśnie taką wartość wspólnie dodaną. Klienci, testując oprogramowanie, generują jednocześnie korzyści dla producenta i tworzą wartość dla siebie. Jest to zatem coś więcej niż różnica pomiędzy ceną nabycia a ceną zbycia towaru czy nadwyżką po zsumowaniu kosztów wytworzenia (Rogoziński 2012: 318).

Inne firmy z branży informatycznej idą jeszcze dalej w wykorzystywaniu kompetencji klientów. Firma Cisco, udostępniając klientom poprzez Internet otwarty dostęp do posiadanych informacji, zasobów i systemu, zaangażowała ich w otwarty i aktywny dialog. Każdy klient Cisco ma dostęp do bazy wiedzy i społeczności użytkowników firmy (Prahalad, Ramaswamy 2000: 81). Dzięki temu klienci, wykorzystując zasoby organizacji, mogą rozwiązywać własne problemy, a nawet pomagać innym klientom. W ten sposób wyręczają producenta w części jego zadań.

W celu usystematyzowania i zwięzłego podsumowania przedstawionych w tym i wcześniejszych podrozdziałach treści, w tabeli 4 zostały zebrane cechy charakterystyczne dla teorii współtworzenia wartości na tle przesłanek industrialnego schematu interpretacyjnego.

Tabela 4. Industrialny schemat interpretacyjny a współtworzenie wartości

	Industrialny schemat interpretacyjny	Współtworzenie wartości
Dominująca logika wartości	Logika dóbr wymiennych	Logika doświadczeń współtworzenia
Sposób dostarczania wartości	Wymiana	Współtworzenie
Podstawa wartości	Produkt lub usługa	Doświadczenie współtworzenia
Natura wartości	Wartość wymienna lub wartość użytkowa	Wartość w doświadczeniu
Dostęp do wartości	Własność	Interakcje, relacje
Odwzorowanie procesu tworzenia wartości	Porterowski łańcuch wartości	Konstelacja wartości
Pozycja i rola klienta	Część rynku docelowego reprezentującego popyt na ofertę firmy	Człowiek w pełnym antropologicznym znaczeniu, aktywnie zaangażowany we współtworzenie wartości dla siebie lub innych klientów
	Urzeczowienie	Upodmiotowienie
Przedmiot badań	Rynek	Indywidualny i upodmiotowiony klient

Ciąg dalszy tabeli na s. 120

Tabela 4. Industrialny schemat interpretacyjny a współtworzenie wartości, cd.

Rynek	Miejsce dokonywania transakcji wymiany lub zbiorowość klientów (rynek docelowy)	Lebenswelt (świat codziennych doświadczeń), forum
Racjonalność	Celowa (rozum instrumentalny)	Komunikacyjna (nastawienie na porozumienie/konsensus)
Podstawa oceny efektywności działania	Wydajność	Wartość
	Oplacalność	Znaczenie
Wartość dla klienta a wartość dla organizacji	Rozłączne traktowania wartości dla klienta i dla organizacji	Wartość ekonomiczno-społeczna, wartość wspólnie dodana
Granica pomiędzy sektorami: prywatnym, publicznym i pozarządowym	Wyraźna granica	Zacieranie granicy

Źródło: Opracowanie własne.

Trudno nie zgodzić się z Rogozińskim, że w industrialnym schemacie interpretacyjnym rynek jest skoncentrowany wokół firmy, która definiuje siebie w roli jego podstawowego podmiotu (Rogoziński 2012: 322). Potwierdzają to również wyniki badań Prahalada i Ramaswamy'ego (2004: 10) oraz Michela, Varga i Lusch (2008: 153). Otwarcie firmy na zewnątrz sprowadza się do eksternalizacji funkcji marketingowej i jest związane z zamiarem pozyskania klientów reprezentujących popyt na jej produkty, aby doprowadzić do transakcji wymiany, która jest sposobem pozyskiwania wartości od klientów (Armstrong, Kotler 2012: 31-41). Nadrzędnym celem firmy okazuje się najczęściej doprowadzenie do maksymalizacji uzyskanych dzięki temu korzyści finansowych, a wydajność i oplacalność są podstawą oceny podejmowanych działań (Rogoziński 2012: 321-324). Rekonstrukcja organizacji w postaci łańcucha wartości, który jest zbiorem działań przekształcających zasoby w określone rezultaty służy analizie i diagnozie wkładu poszczególnych komórek organizacyjnych i podejmowanych przez nie działań w końcową wartość dla organizacji (Porter 1985: 37; Oblój 2007: 361-366).

Odejście od industrialnego schematu interpretacyjnego jest związane przede wszystkim ze zmianą dominującej logiki wartości, o czym pisze wielu autorów. Część z tych autorów przedstawia i uzasadnia konieczność transformacji logiki dóbr wymiennych w logikę usługową (m.in.: Vargo, Lusch 2004, 2008a, 2008b; Vargo 2007; Ballantyne, Varey 2008; Michel, Vargo, Lusch 2008; Hilton, Hughes, Chalcraft 2011; Ballantyne, Williams, Aitken 2011). Zdaniem Ramaswamy'ego

jest to dobry kierunek poszerzenia tradycyjnego poglądu na tworzenie wartości, ale przyjęcie za podstawę wartości usługi, a nie doświadczenia współtworzenia, jest znacznym ograniczeniem interpretacji zachodzących zmian (Ramaswamy 2011: 195). Twórcy koncepcji współtworzenia wartości stworzyli alternatywną i niezawężoną jedynie do usług logikę wartości, którą nazywają logiką doświadczeń współtworzenia (m.in.: Prahalad, Ramaswamy 2000, 2002, 2004, 2005; Ramaswamy 2009, 2011; Ramaswamy, Gouillart 2010a, 2010b). Ze względu na powiązanie tej problematyki z kontekstem marketingowym wyniki analizy zmian w zakresie dominującej logiki wartości zostaną szczegółowo omówione w dalszej części pracy.

Z punktu widzenia próby oceny współtworzenia wartości (jako paradygmatycznego wyzwania dla industrialnego schematu interpretacyjnego) ważne są konsekwencje przyjęcia doświadczeń współtworzenia (jako podstawy dominującej logiki wartości). W logice tej zmienia się nie tylko podstawa, ale także natura wartości. Charakterystyczne dla paradygmatu industrialnego jest ujmowanie wartości w sposób typowy dla ekonomii, w której, jak przypomina Rogoziński, wartość funkcjonuje na dwa sposoby: jako wartość wymienna i wartość w użyciu (użytkowa). Wartość wymienna „oznacza ilość/wielość innych przedmiotów (zwykle pieniędzy), na jakie można wymienić posiadany towar” (Rogoziński 2012: 23). W przypadku wartości użytkowej dana oferta nabiera wartości z chwilą jej użycia, a nie wytworzenia. Jest ona na bieżąco oceniana przez konsumenta. Według Rogozińskiego wartość w użyciu odnosi się nie tylko do korzyści, ale także przyjemności, jakie czerpie użytkownik z danej oferty (Rogoziński 2012: 23).

Mimo że w marketingu opartym na logice usługowej podstawą urzeczywistnienia wartości jest jej współtworzenie, to jednak wciąż sama wartość interpretowana jest jako znana z ekonomii wartość w użyciu (por. Vargo, Lusch 2004: 10-11; Grönroos, Ravald 2011: 7). Interpretowanie wartości jako wartości w użyciu jest, jak twierdzi Ramaswamy, zatrzymaniem transformacji w połowie drogi (Ramaswamy 2011: 195). Jego zdaniem, podstawą wartości są jednostkowe i osobiste doświadczenia współtworzenia, a nie, jak twierdzą Vargo i Lusch (2008b), proces świadczenia usługi. Koncepcja współtworzenia wartości jest znacznie bardziej zdecydowaną propozycją odejścia od industrialnego schematu poznawczego, która odrzuca zarówno produkty materialne, jak i usługi jako podstawę tworzenia wartości (Pralhad, Ramaswamy 2005: 13-27).

Wraz z nasileniem się zaangażowania klientów we współtworzenie wartości następuje także odejście od własności na rzecz dostępu, czemu Jeremy Rifkin poświęcił całą swoją książkę zatytułowaną *Wiek dostępu* (2003). Poddaje on krytyce typowy dla industrialnego schematu interpretacyjnego społeczny przymus posiadania dóbr, które traktujemy jako ważny wyznacznik naszego statusu społeczno-ekonomicznego. O regułach kierujących rynkiem, wraz z wymianą będącą jego integralną częścią, pisze on bardzo obrazowo (Rifkin 2003: 7-8):

„Od dzieciństwa uczymy się, że praktycznie wszystko ma swoją cenę i jest na sprzedaż. Gdy dorastamy, poznajemy ciemną stronę rynku wraz z ostrzeżeniem *caveat emptor* (łac.: niech klient ma się na baczności). Rządzą nami reguły niewidzialnej ręki rynku i nieustannie doskonalimy się w sztuce kupowania tanio i sprzedawania drogo. Uczy się nas, że nabywanie i gromadzenie majątku jest nieodzowną częścią naszego ziemskiego bytowania, a to, kim jesteśmy, przynajmniej w pewnym stopniu jest odbiciem tego, co posiadamy. Nasze własne wyobrażenia o świecie i jego funkcjonowaniu zależą w dużej mierze od uznanego przez nas za odwieczny pęd do wymiany dóbr z innymi posiadaczami”.

Rifkin dowodzi, że w nowej erze rynki oddają miejsce sieciom, w przypadku których nie mówi się o kupujących i sprzedających, lecz o dostawcach i użytkownikach. W gospodarce opartej na takich sieciach, dostęp do dóbr fizycznych i intelektualnych zaczyna zastępować powszechną dotychczas wymianę (Rifkin 2003: 7-8). W takiej gospodarce następuje przesunięcie akcentu z produkcji i sprzedaży na marketing podtrzymujący długotrwałe relacje z klientami, a produkty przyjmują rolę platform do świadczenia usług (Rifkin 2003: 110-116) lub wchodzenia w interakcje ze środowiskiem doświadczeń współtworzenia wartości (Prahalać, Ramaswamy 2005: 13-27). Takie podejście do wartości zmienia zatem stopniowo także obraz rynku, który w industrialnym paradygmacie wartości jest traktowany jako miejsce dokonywania wymiany albo jako rynek docelowy oznaczający zbiór klientów reprezentujących popyt na daną ofertę. W teorii współtworzenia wartości rynek jest ujmowany jako forum albo świat codziennych doświadczeń, co zostanie poddane szczegółowej analizie w dalszej części opracowania.

Ta zmiana w definiowaniu rynku wpływa również na inne podejście do klienta oraz sposób oceny efektywności działań organizacji, co jest z kolei związane z przyjętym typem racjonalności działania. W industrialnym schemacie interpretacyjnym podstawową kategorią są działania celowo-racjonalne (teleologiczne). Są to działania zorientowane na osiągnięcie zamierzonego rezultatu. Aktorzy, na podstawie posiadanej wiedzy, wybierają odpowiednie środki do osiągnięcia zamierzonych celów, przewidując zarazem skutki uboczne ich zastosowania. O sukcesie działania świadczy osiągnięcie pożądanego efektu bądź to w środowisku fizycznym, gdy mówimy o działaniu instrumentalnym, bądź w środowisku społecznym, gdy mamy do czynienia z działaniem strategicznym (Szahaj 1987: 140-141).

Wraz z odejściem od industrialnego schematu poznawczego racjonalność celowa zaczyna być w coraz większym stopniu uzupełniana racjonalnością komunikacyjną, związaną z działaniami, których podstawą jest porozumienie/konsensus biorących w nich udział aktorów. Pojęcie działania komunikacyjnego zostało wprowadzone przez Habermasa, aby podnieść aspekty racjonalności pominięte w teorii działania Webera (Habermas 1987: 123). Jak pisze Andrzej Szahaj, Habermas mówi o działaniu komunikacyjnym, „gdy plany działania aktorów biorących w nim udział



są koordynowane nie przez egocentryczne kalkulacje sukcesu, lecz przez akty porozumienia. W działaniu komunikacyjnym aktorzy nie są zorientowani przede wszystkim na własny sukces; oni realizują swe indywidualne cele pod warunkiem, że mogą uzgodnić ze sobą plany działania na podstawie wspólnych definicji sytuacji” (Szahaj 1987: 141). W przypadku współtworzenia wartości porozumienie dotyczące tej wartości jest warunkiem zaangażowania klientów. Klienci nie chcą dłużej brać udziału w działaniach kontrolowanych jednostronnie przez organizacje. Jak piszą Prahalad i Ramaswamy, konsumenci w coraz większym stopniu poszukują wolności wyboru, z kim i w jaki sposób chcą wchodzić w interakcje (Prahalad, Ramaswamy 2005: 21).

Punktem wyjścia dla osiągnięcia porozumienia, o którym pisze Habermas, jest podzielana przez aktorów wiedza, na której opiera się wspólna definicja sytuacji. Samo porozumienie jest intersubiektywnym uznaniem krytykownych rozszczeń do ważności, związanych z subiektywnymi przekonaniem poszczególnych aktorów. Warunkiem porozumienia są więzi wynikające ze wspólnej dla aktorów wiedzy, które powstają jedynie w wyniku intersubiektywnie dzielanych przekonań. Porozumienie jest zatem możliwe pod warunkiem istnienia wspólnej płaszczyzny komunikacyjnej, intersubiektywnej wiedzy. Intersubiektywne przekonania „kształtują wspólną podstawę dla racji, które mogą być przywoływane w procesie komunikacji” (Szahaj 1987: 141).

W tym kontekście można spróbować wyjaśnić dokonującą się w zarządzaniu i marketingu transformację w podejściu do tworzenia wartości. Przyczyną tej transformacji, czemu dają zdecydowanie wyraz Prahalad i Ramaswamy (2002: 7-8), jest nie tyle zmiana podejścia organizacji, ale zwiększenie możliwości i wpływu klientów. Zyskali oni zarówno większy dostęp do wiedzy, jak i nowoczesnych środków komunikacji, co sprawia, że organizacje nie są w stanie dłużej jednostronnie kontrolować dostępu do informacji. Wcześniej klienci nie mieli możliwości przywoływania swoich racji, jeżeli nie chciała tego organizacja. Nie dysponowali ani wiedzą, ani możliwościami nawiązania komunikacji. Obecnie mają oni znacznie większy dostęp do możliwości komunikowania własnych doświadczeń z ofertą producentów – jeżeli nie mogą nawiązać dialogu z producentem, to zaczynają komunikować się między sobą. Jak piszą Rieder i Voss konsumenci, chcą przejąć część kontroli nad kształtowaniem własnych doświadczeń z produktami i usługami (Rieder, Voss 2010: 2-3), co sprawia, że zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości przestaje być suwerenną decyzją organizacji.

Klienci nie chcą być dłużej traktowani jak bierne obiekty reprezentujące popyt na ofertę producenta, co jest typowe dla industrialnego schematu interpretacyjnego. W marketingu opartym na racjonalności celowej klient – a dokładnie reprezentowany przez niego popyt – jest celem do osiągnięcia, czego potwierdzenie bez trudu znajdziemy w literaturze marketingowej. Kotler, Kartajaya i Setiawan, przywołując tradycyjną koncepcję marketingu, piszą o kliencie jako obiekcie zarządzania (Kotler,

Kartajaya, Setiawan 2010: 49). W większości podręczników do marketingu panuje powszechna zgoda, że zarządzanie klientem obejmuje: segmentację, *targeting* (wybór rynków docelowych) oraz pozycjonowanie (Berkowitz i in. 1997: 233-261; Garbarski 2011: 157-191; Armstrong, Kotler 2012: 268-307). We wszystkich tych działaniach klient jest traktowany nie jak żywy człowiek, ale jako część rynku docelowego, opisanego określonymi zmiennymi, ważnymi z punktu widzenia osiągnięcia założonych planów sprzedażowych. Używając terminologii stosowanej m.in. przez Habermasa (1999: 555-651), można mówić w tym przypadku o urzeczowieniu klienta; również w opozycji do powiązanej z teorią współtworzenia wartości koncepcją upodmiotowienia klienta (ang. *empowerment*), o czym piszą m.in.: Andrea Davies i Richard Elliott (2006), Robyn Ouschan, Jillian Sweeney i Lester Johnson (2006) oraz Len Tiu Wright, Andrew Newman i Charles Dennis (2006).

Na ważny aspekt zaangażowania klientów we współtworzenie wartości w kontekście ich urzeczowienia zwracają uwagę Bernard Cova i Danielle Dalli. Ich zdaniem klienci, których wkład we współtworzenie wartości nie został należycie doceniony, mogą poczuć się podwójnie wykorzystani (Cova, Dalli 2009: 315-339). Podają oni przykład interaktywnego nauczania, gdzie uczniowie angażują się we współtworzenie treści kursu. W efekcie może powstać wartościowsze doświadczenie niż w przypadku tradycyjnego nauczania. W razie braku efektów, małej atrakcyjności kursu, niskich lub niesprawiedliwych ocen, pojawia się jednak ryzyko konfliktu związanego z walką o uznanie. Uczniowie mogą poczuć się podwójnie wykorzystani, oceniając, że cała praca została przydzielona im, a uznanie zyskał jedynie nauczyciel (Cova, Dalli 2009: 327).

Zjawisko to zaobserwowali także Pongsakornrungsilp i Schroeder. Podkreślają oni, że w paradygmacie współtworzenia klienci z jednej strony mają wspólnie z producentami wpływ na proces tworzenia wartości, a z drugiej strony są wykorzystywani przez tychże producentów jako bezpłatna siła robocza (Pongsakornrungsilp, Schroeder 2009: 7). Wskazują na to również wyniki badań innych autorów (m.in.: Prahalad, Ramaswamy 2000: 79-87; Zwick, Bonsu, Darmody 2008: 163-196). W ich ocenie, w przypadku współtworzenia wartości pojawia się podwójne sprzężenie pomiędzy produkcją i konsumpcją. Jak słusznie twierdzą, jest ono wewnętrznie nierozzerwalne, gdyż wpływ klientów na proces współtworzenia ma miejsce właśnie poprzez ich zaangażowanie, który to wkład stanowi jednocześnie wartość dla producenta (por. Pongsakornrungsilp, Schroeder 2009: 3).

Zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości nie gwarantuje zatem ich pełnego upodmiotowienia, a właśnie upodmiotowienie wszystkich zaangażowanych aktorów jest jednym z kluczowych czynników sukcesu współtworzenia wartości. Jak twierdzą Prahalad i Ramaswamy, marketingowcy zbyt często skupiają się w komunikacji wyłącznie na przedstawianiu korzyści danej oferty, pomijając związane z nią zagrożenia (Prahalad, Ramaswamy 2005: 35). Ci sami autorzy wśród podstawowych składowych współtworzenia wymieniają możliwość oceny i redukcji

ryzyka (Prahalad, Ramaswamy 2002: 9-11). Możliwość oceny ryzyka powinna być częścią środowiska doświadczeń, aby klienci mogli podejmować decyzje w oparciu o tę samą wiedzę, którą posiadają producenci. Bez tego nie można mówić o całkowitym upodmiotowieniu klientów, którzy nie mają możliwości podejmowania w pełni świadomych decyzji. W wyniku tego typu manipulacji wzrasta ryzyko, że klienci zamiast satysfakcji ze współtworzenia wartości, poczują się podwójnie wykorzystani.

Przyjęcie doświadczeń współtworzenia za podstawę dominującej logiki wartości wymaga także zmiany podstawy oceny efektywności działania. Dążenie do maksymalizacji wydajności i opłacalności rodzi pokusę manipulowania decyzjami klientów, aby instrumentalnie wykorzystać ich zaangażowanie. Współtworzenie wartości wymaga skoncentrowania się na kliencie jako człowieku oraz wartości jego indywidualnych i osobistych doświadczeń. Kotler, Kartajaya i Setiawan piszą, że w marketingu nie ma już po prostu konsumenta – jest człowiek, który ma rozum, serce i duszę. Rozum i serce reprezentują odpowiednio potrzeby funkcjonalne i emocjonalne. Mówienie o duszy konsumenta ma zwrócić uwagę na poziom ludzkich aspiracji, wartości i spełnienia duchowego. W marketingu humanocentrycznym, jak nazywają go wspomniani autorzy, konsument jest człowiekiem w pełnym tego słowa znaczeniu (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 18).

Z kolei Rogoziński wskazuje na antropologiczny charakter organizacji usługowej, szukając uzasadnienia przyjętego aksjomatu w człowieku i jego poszukiwaniu sensowności (a nie tylko opłacalności), jako podstawie świadczenia usług (Rogoziński 2010: 12). Wydaje się, że tak postawioną tezę można z powodzeniem rozszerzyć także na organizacje nieusługowe, których podstawą działania jest przecież praca i zaangażowanie ludzi. Jak udowadniają Vargo i Lusch, każdy proces można zrekonstruować w postaci powiązanych usług (Vargo, Lusch 2004: 6-8). Jeżeli z tymi procesami związane są produkty materialne, to są one jedynie instrumentem dostarczania i aplikacji usług (Vargo, Maglio, Akaka 2008: 147-148). Ludzie angażują się w działania, które mają dla nich znaczenie i sens, a to nie zawsze jest jednoznaczne z korzyścią. Pojęcia wartości nie da się zatem sprowadzić do relacji korzyści i kosztów, jak w przypadku tradycyjnej logiki marketingowej. Rogoziński przywołuje książkę Władysława Bartoszewskiego o znamienym tytule *Warto być przyzwoitym*, aby wskazać, że nie zawsze sensowne jest tylko to, co opłacalne. Jak pisze Rogoziński, „zawarty w niej materiał biograficzny dotyczy właśnie takich wyborów życiowych, kiedy bohater i narrator wybrał to, co warto było wybrać, choć wydawało się to nieopłacalne” (Rogoziński 2012: 93).

### 5.3. Wartość dla organizacji a wartość dla klienta

Skoncentrowanie na współtworzeniu wartości wraz z klientami wymaga także zmiany w relacji pomiędzy wartością dla organizacji i wartością dla klienta, które w industrialnym schemacie interpretacyjnym są traktowane rozłącznie

(Rogoziński 2012: 322-323). Rogoziński, rekonstruuując proces współtworzenia wartości, szczególną uwagę zwraca na zasadę wzajemności (Rogoziński 2012: 381-382), która w industrialnym schemacie poznawczym zdaje się nie mieć znaczenia. Przywołuje on słowa Romana Ingardena, który pisał, że ani bogactwo doznań, ani samo doświadczenie nie jest tak ważne, jak „to, na co możemy liczyć w obcowaniu i współdziałaniu z drugim” (Ingarden 1981: 201-202). Cytat ten posłużył Rogozińskiemu do wyjaśnienia tego, co kryje się w przedrostku *współ-* poprzedzającym takie aktywności, jak: tworzenie, wytwarzanie, świadczenie, doświadczenie (Rogoziński 2012: 382).

W teorii współtworzenia nie ma zatem miejsca na rozdzielne traktowanie wartości dla organizacji i wartości dla klienta. Rogoziński pisze wręcz o wspominanej już wcześniej wartości wspólnie dodanej (2012: 315-319). Motywacją dla wprowadzenia tego pojęcia była chęć rozwinięcia powszechnego w industrialnym paradygmacie pojęcia wartości dodanej oraz przewyciężenia opozycyjności, a często nawet sprzeczności pomiędzy wartością dla producenta i wartością dla klienta (Rogoziński 2012: 313). Termin wartości wspólnie dodanej jest wprawdzie pojęciem nowym, lecz stojącą za nim ideę można odnaleźć w koncepcji wartości społeczno-ekonomicznej (ang. *shared value*) zaproponowanej przez Portera i Kramera (2011: 36-55). Ich zdaniem, w wyniku nadszarpniętego zaufania do biznesu, wprowadza się na drodze politycznej szereg rozwiązań i ograniczeń szkodliwych dla konkurencyjności i wzrostu gospodarczego. Skuteczną receptą na problem jest według nich zasada tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej, polegająca na wytwarzaniu wartości ekonomicznej w taki sposób, aby jednocześnie odpowiadać na ważne potrzeby i problemy społeczne. W ten sposób można przywrócić więzi łączące biznes ze społeczeństwem (Porter, Kramer 2011: 38).

Rogoziński wprowadza w swoich rozważaniach dotyczących wartości wspólnie dodanej ważną – marketingową – płaszczyznę dociekań. Interesuje go bowiem przede wszystkim tworzenie wartości wspólnie dodanej dla producenta i klienta, a nie społeczeństwa w ogóle, jak ma to miejsce w przypadku wartości ekonomiczno-społecznej. Jego zdaniem, „tworzenie wartości wspólnie dodanej jest zadaniem rozpisany na wiele ról odgrywanych jednocześnie” (Rogoziński 2012: 317). W procesie tym biorą udział: producent, klient i inni interesariusze wspierający współtworzenie wartości. W konsekwencji takiego podejścia, żadna ze stron (w tym także producent) nie ma prawa do wyłącznego dysponowania powstałą wartością (Rogoziński 2012: 319).

O tworzeniu wspólnej wartości, już nie tylko dla organizacji i klientów, ale także dla innych interesariuszy, pisze także Ramaswamy (2009: 30-31). Jego zdaniem współtworzenie wartości oferuje cztery kluczowe korzyści organizacjom i związanym z nimi ludziami (tab. 5).

Tabela 5. Kluczowe korzyści ze współtworzenia wartości

Beneficjenci	Korzyści
Klienci, pracownicy i inni interesariusze	Udział w nowych doświadczeniach współtworzenia wartości
	Zmniejszenie własnego ryzyka i kosztów
Menedżerowie	Zwiększenia strategicznego kapitału i zwrotu z inwestycji
	Zmniejszenie ryzyka i obniżenie kosztów działania organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podst.: Ramaswamy 2011: 30-31.

Ramaswamy odwołuje się do analogii drzewa i jego owoców, aby wyjaśnić zależność pomiędzy współtworzeniem wartości i przedstawionymi korzyściami. Drzewo, które stanowi jedną całość wraz ze wszystkimi gałęziami i liśćmi, reprezentuje silną organizację współtworzącą wartość wraz ze swoimi interesariuszami. Owoce są metaforą korzyści, które można osiągnąć, będąc częścią drzewa. Dzięki zaangażowaniu wszystkich interesariuszy możliwe jest nie tylko uzyskiwanie korzyści, ale także wzrost i wzmocnienie samego drzewa, które w efekcie daje lepsze owoce (Ramaswamy 2011: 30-31). Jest to logika tworzenia wartości zgodna z przesłaniem definicji marketingu, którą w 2007 roku Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu wypracowało wraz z wieloma teoretykami i praktykami z całego świata w odpowiedzi na nowe wyzwania społeczno-gospodarcze. Położono w niej nacisk na procesy tworzenia ofert posiadających wartość dla klientów, odbiorców, partnerów oraz społeczeństwa jako całości (American Marketing Association 2007). Beneficjentami wartości mają być zatem wszyscy interesariusze. W propozycji Ramaswamy'ego jest jednakże jeszcze jeden ważny element, a mianowicie zaangażowanie i wkład wszystkich interesariuszy we współtworzenie wartości. Są oni jednocześnie i nierozłącznie beneficjentami i współtwórcami wartości.

Richard Normann i Rafael Ramirez, badając negatywne konsekwencje wynikające z rozłączonego traktowania wartości dla organizacji i klienta, zwrócili uwagę na organizacje kierujące się nową logiką wartości. Nie przypomina ona porterskiego łańcucha wartości, dla którego pierwowzorem mogłaby być przemysłowa linia montażowa, ale konstelację relacji pomiędzy aktorami zaangażowanymi we współtworzenie wartości. Konstelacja wartości w odróżnieniu od łańcucha wartości jest układem współzależności pomiędzy aktorami, a nie sekwencyjnym układem operacji, które należy zrealizować, aby stworzyć gotowy produkt (Normann, Ramirez 2000: 65-70). Przejście od łańcucha do konstelacji wartości obszernie omawia również Rogoziński (2012: 361-371) oraz inni autorzy, którzy używają zamiennie określeń: konstelacja lub sieć tworzenia wartości (m.in.: Rifkin 2003: 8; Prahalad, Ramaswamy 2005: 19-21; Vargo, Lusch 2008b: 3-5; Michel, Vargo, Lusch 2008: 154; Neonen, Storbacka 2010: 51-52).

Umieszczenie konsumenta w centrum konstelacji/sieci wartości (por. Prahalad, Ramaswamy 2005: 20-21), zamiast na końcu łańcucha wartości kontrolowanego przez pojedynczą organizację, stopniowo zaciera z punktu widzenia klienta granicę pomiędzy organizacjami różnych branż, a nawet organizacjami sektora prywatnego i publicznego. Zacieranie granic pomiędzy organizacjami jest jedną z ważnych przesłanek wyłaniającego się schematu interpretacyjnego opartego na współtworzeniu wartości, a taki sposób myślenia znajdziemy w wielu publikacjach (m.in.: Ramaswamy 2009; Prahalad, Krishnan 2010; Porter, Kramer 2011). Prahalad i Krishnan twierdzą, że żadna organizacja nie jest na tyle duża, aby zadowolić pojedynczego konsumenta w danym czasie (Pralhad, Krishnan 2010: 15). Zasada ta dotyczy zarówno organizacji sektora prywatnego, jak i publicznego. Zdaniem Ramaswamy'ego będziemy obserwować coraz większą konwergencję tych sektorów, a współtworzenie wartości odegra w tym procesie znaczącą rolę. Sukces osiągną organizacje, które potrafią dostosować się do tych całkowicie nowych sposobów działania (Ramaswamy 2009: 35). W ten kontekst interpretacyjny wpisują się również rozważania Portera i Kramera dotyczące wartości społeczno-ekonomicznej. Według ich koncepcji każda organizacja powinna dążyć do tworzenia wartości, która jest jednocześnie ekonomiczna i społeczna, bez względu na rodzaj organizacji (Porter, Kramer 2011: 41).

Niektóre z przedstawionych powyżej stwierdzeń mogą powodować oburzenie i sprzeciw na gruncie nauk ekonomicznych, ale coraz częściej pojawiają się głosy o konieczności humanistycznego i antropologicznego dopełnienia nauk o zarządzaniu (Kostera 2008; Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010; Rogoziński 2010, 2012; Glinka, Kostera 2012). Kazimierz Rogoziński pisze o konieczności antropologicznego wspomaganie decyzji menedżerskich oraz humanistycznej reorientacji w naukach o zarządzaniu, skoncentrowanej na człowieku jako indywiduum i badaniu znaczenia jego doświadczeń (Rogoziński 2010: 4-12). Pisząc o współtworzeniu wartości, podkreśla, że jest ono wyjściem poza industrialny schemat poznawczy. Jego zdaniem twórcy teorii współtworzenia wartości stworzyli nowe naukowe podstawy pod następny rodzaj praktyki gospodarczej (Rogoziński 2012: 320). Z kolei Philip Kotler, Hermawan Kartajaya i Iwan Setiawan dopełniają perspektywę marketingową pierwiastkiem humanistycznym, pisząc o konieczności koncentracji na ludzkim duchu oraz marketingu opartym na wartościach (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 52-64). Venkat Ramaswamy nie rysuje zbyt korzystnej perspektywy przed firmami, które nie chcą lub nie potrafią oderwać się od industrialnego schematu działania, opartego na produktach lub usługach. Firmy te czeka w przyszłości konieczność kolejnych drastycznych cięć kosztów i ograniczania działań w ramach łańcuchów wartości. Jednocześnie muszą sprostać rosnącemu zagrożeniu ze strony globalnych konkurentów i łączących się branż. Współtworzenie wartości jest propozycją alternatywnych sposobów rozwoju zorientowanych na zrównoważoną wartość (Ramaswamy 2009: 29).



## Rozdział 6

# Teoria strukturacji jako podstawa konceptualizacji modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem

### 6.1. Wprowadzenie do teorii strukturacji

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie pewnej perspektywy poznawczej, która traktuje marketing jako proces strukturacji interakcyjnego środowiska doświadczeń współtworzenia wartości. Samo pojęcie interakcyjnego środowiska doświadczeń zostanie obszernie omówione w kolejnym podrozdziale, gdyż do jego zdefiniowania niezbędne jest poznanie podstawowych założeń teorii strukturacji. Teoria ta jest autorską propozycją Anthony'ego Giddensa, uważanego za jednego z najwybitniejszych przedstawicieli nauk społecznych ostatnich lat (Turner 2004: 571). Została ona przyjęta za podstawę metodologiczną, a jednocześnie stanowi ważną inspirację teoretyczną dla tej pracy, której celem jest skonstruowanie konceptualnego modelu analitycznego marketingu współtworzenia wartości z klientem.

Omówienie teorii strukturacji jest o tyle wskazane, że nie jest ona teorią specyficzną dla nauk o zarządzaniu. Niemniej jednak znajduje ona w tych naukach szerokie zastosowanie, szczególnie w badaniach systemów informacyjnych, łącząc w sobie takie pojęcia, jak: struktura, jednostka, interpretacja, relacje, władza, normy itd. (Baran, Bąk 2010: 14). Potwierdzają to między innymi: Patrick Gibbons (2002), Matthew Jones i Helena Karsten (2003, 2008), Saku Mantere (2003). Lisa Jack i Ahmed Kholeif udowadniają, że teoria strukturacji znajduje zastosowanie w jakościowych badaniach organizacji i zarządzania (Lack, Kholeif 2007: 208-225), a Andrew Pettigrew już w latach 80. XX wieku wykorzystywał ją w badaniach strategii (Pettigrew 1987: 649-670). O wpływie teorii strukturacji na zarządzanie (w szczególności na rachunkowość zarządczą) pisze z kolei Cristiano Busco (2009: 249-260). Przywołani autorzy wskazują szereg przykładów takich badań, prowadzonych w okresie ponad 20 lat od publikacji Giddensa *The Constitution of Society* (1984), w której przedstawił on podstawy teorii strukturacji.

W naukach społecznych jednym z fundamentalnych pytań jest kwestia praw rządzących światem społecznym. Niektóre koncepcje opowiadają się za myśleniem w kategoriach obiektywnych praw rządzących światem społecznym na wzór świata

fizycznego. Oznacza to, że prawa te można odkryć w sposób naukowy i dzięki temu poznać funkcjonowanie społeczeństwa. W naukach o zarządzaniu bliski takiemu oglądowi rzeczywistości jest paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy. Jak pisze Łukasz Sułkowski, stanowi on połączenie wpływów neopozytywizmu i nurtu systemowego w filozofii z funkcjonalizmem występującym w socjologii i antropologii kulturowej. Jak słusznie zauważa, w naukach o zarządzaniu paradygmat ten jest dominującą formacją poznawczą, a większość teorii dąży ideału obiektywnego i uniwersalnego charakteru wiedzy naukowej (Sułkowski 2012: 113-116).

Według innych nurtów ludzie sami tworzą świat, w którym żyją i nie ma żadnych obiektywnych praw rządzących ich zachowaniem. Ten sposób myślenia powstał w opozycji do funkcjonalizmu, a w zarządzaniu najbliższy jest paradygmatowi interpretatywno-symbolicznemu. Sułkowski zwraca uwagę, że „teorie interpretatywne koncentrują się na opisywaniu współzależności w złożonych strukturach społecznych i organizacyjnych, odchodząc od przyczynowo-skutkowego schematu neopozytywizmu. Kluczem do tworzenia teorii naukowej jest zrozumienie, uchwycenie sensu z punktu widzenia zaangażowanego obserwatora lub członka organizacji” (Sułkowski 2012: 116). Píše on w następujący sposób o paradygmacie interpretatywno-symbolicznym w zarządzaniu: „Więzi między ludźmi, komunikacja w grupie, sprawowanie władzy, przywództwo czy kierowanie, zgodnie z założeniami realizmu, nie są bytami ani relacjami obiektywnie istniejącymi. Są one intersubiektywne, a więc stanowione przez grupowe i indywidualne procesy negocjowania znaczeń. Ich status ontologiczny jest inny niż obiektów materialnych” (Sułkowski 2012: 141).

Teoria strukturacji próbuje pogodzić te dwa sprzeczne paradygmaty, twierdząc, że z jednej strony nie ma żadnych obiektywnych praw, ale z drugiej strony na skutek działania ludzie kształtują pewne reguły (jako utarte sposoby postępowania w określonych sytuacjach), które następnie zwrotnie organizują ich działania. Reguły te są wytworzone poprzez działania ludzi, zatem mogą oni je także zmieniać (w taki sam sposób jak zostały stworzone). Z perspektywy jednostki może się więc wydawać, że istnieje szereg reguł działania, ale są one stworzone przez innych ludzi, a nie funkcjonujące w sposób obiektywny. Taki właśnie sposób ujmowania świata społecznego stanowi podstawę metodologiczną niniejszej pracy i legł u podstaw rekonstrukcji modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem.

Przedstawiony przez Giddensa schemat analityczny struktury społecznej, jak sam twierdzi, ma na celu pokazanie odmienności jego punktu widzenia od teorii funkcjonalnej. Funkcjonałści i znakomita większość badaczy społecznych, jak pisze Giddens, określają strukturę społeczną jako pewnego rodzaju odwzorowanie stosunków społecznych, ujmując ją przy tym naiwnie jako coś wizualnie wyobrażalnego (Giddens 2003: 55). W myśl teorii strukturacji pomiędzy strukturą i działającymi jednostkami zachodzi zależność. Jest to zerwanie z tradycyjną

w naukach społecznych opozycją pomiędzy obiektywizmem i subiektywizmem, nieobcą także naukom o zarządzaniu, o czym obszernie pisze m.in. Łukasz Sułkowski, przedstawiając ścierające się ze sobą nurty epistemologii zarządzania (Sułkowski 2005: 57-99).

Jak słusznie zauważają Matthew Jones i Helena Karsten, centralnym problemem teorii strukturacji jest zależność pomiędzy działającymi jednostkami a społeczeństwem (Jones, Karsten 2008: 129). Giddens odrzuca tradycyjny dualizm poglądów na próby wyjaśnienia przyczyn otaczających nas zjawisk społecznych zakładający, że zjawiska te mogą być zdeterminowane albo przez obiektywne struktury społeczne, rozumiane jako własności społeczeństwa jako całości, albo przez działania indywidualnych aktorów. Zjawiska społeczne nie są produktem ani struktury społecznej, ani działających jednostek, lecz obu z nich jednocześnie. Aktorzy społeczni nie są w stanie działać niezależnie od struktury, która kształtuje ich decyzje i działania. Jednocześnie struktura społeczna nie istnieje w sposób niezależny od działań aktorów społecznych, a wręcz przeciwnie – jest ich wytworem.

Autor teorii strukturacji mówi o dualności bądź dwoistości struktury społecznej, która w odróżnieniu od dualizmu nie zakłada istnienia dwóch odmiennych, a nawet przeciwstawnych rzeczywistości, ale przyjmuje przekonanie o jedności świata społecznego (Turner 1985: 3). Oznacza to, jak pisze Saku Mantere, że struktura społeczna istnieje wyłącznie poprzez codzienne interakcje. Z drugiej strony, tylko wiedza aktorów na temat strukturalnych własności świata społecznego podtrzymuje ciągłość tychże interakcji, która zostałaby kompletnie zakłócona przez niestosowanie się do społecznie obowiązujących reguł (Mantere 2003: 24).

Aby lepiej zrozumieć tę dualną zależność, należy poznać to, w jaki sposób Giddens określa samo pojęcie struktury społecznej. Ujmuje ją w postaci zbioru reguł i zasobów, wykorzystywanych przez aktorów społecznych w interakcyjnym kontekście rozciągającym się w czasie i przestrzeni. Jonathan Turner interpretuje reguły jako możliwe do uogólnienia procedury, które aktorzy rozumieją i wykorzystują w różnych okolicznościach (Turner 2004: 573). Dla Giddensa reguła jest metodologią lub techniką, którą aktorzy znają, często nie uświadamiając sobie tej wiedzy, a która dostarcza odpowiedniej formuły czy recepty działania (Giddens 2003: 56-67; Turner 2004: 573). Turner podkreśla, że w teorii strukturacji działające podmioty, wykorzystując własności struktury społecznej, przekształcają ją lub reprodukują. W związku z tym, ze społecznego punktu widzenia, najważniejsze są reguły wykorzystywane przez aktorów do reprodukcji społecznych stosunków w długich okresach czasu i szerokiej perspektywie.

Reguły te charakteryzują się według Giddensa określonymi cechami, które z jednej strony je wyróżniają, a z drugiej ułatwiają ich udział w reprodukcji

struktury społecznej, rozciągając ich działanie w czasie i przestrzeni. Autor teorii strukturacji, charakteryzując reguły, mówi, że są one (Turner 2004: 573):

1. często używane w konwersacjach, rytuałach interakcyjnych i codziennych działaniach jednostek;
2. bezrefleksyjnie ujmowane i rozumiane, stanowiąc część zasobu podręcznej wiedzy kompetentnych aktorów;
3. często nieformalne, pozostają niezapisane i niewyartykułowane;
4. słabo usankcjonowane w technikach interpersonalnych.

Pierwsza z wymienionych powyżej cech nie wymaga szerszego komentarza. Częste używanie określonych reguł, stosowanie ich w codziennych działaniach, które stają się rytuałami i zwyczajami aktorów społecznych, powoduje, że konstytuują się one w długim okresie i rozciągają się w szerokim kontekście przestrzennym. O ich trwałości i ekspansywności niewątpliwie świadczą również punkty drugi i trzeci, albowiem podręczna wiedza o charakterze nieformalnym, która w sposób bezrefleksyjny kieruje działaniami jednostek, działa niejako automatycznie. Reguły te nie potrzebują formalizacji w postaci wyartykułowanych lub zapisanych procedur, aby aktorzy społeczni kierowali się nimi w codziennych działaniach. W ten sposób stanowią one pewnego rodzaju przepisy na działanie, znane jednostkom jedynie na zasadzie domysłu. Decydują o przebiegu działania aktorów społecznych nawet wówczas, gdy aktorzy ci nie zdają sobie z nich sprawy na poziomie dyskursywnym. Przykładowo uczestnik formalnego przyjęcia zapytany, dlaczego założył elegancki strój, odpowiada, że tak należy. Nie potrafi, bez głębszego namysłu, uzasadnić swojego działania. Cecha czwarta oznacza, że reguły te są na tyle trwałe i wpojone aktorom społecznym, że nie muszą być kontrolowane przez inne osoby. Stąd słabe usankcjonowanie poprzez techniki interpersonalne. Wszystkie wymienione cechy świadczą więc lub wpływają bezpośrednio lub pośrednio na trwałość reguł w czasie i ich ekspansywność w przestrzeni. Dzięki temu biorą one udział w podtrzymywaniu bądź odtwarzaniu struktury społecznej zarówno w czasie i przestrzeni.

Giddens zwraca także uwagę na to, że „reguł nie da się skonceptualizować, abstrahując od zasobów decydujących o sposobach, za których pośrednictwem relacje transformacyjne rzeczywiście uczestniczą w produkowaniu i reprodukowaniu praktyk społecznych” (Giddens 2003: 57). Twierdzi on, iż reguły są częścią mądrości aktorów, w czym można się doszukiwać siły jego argumentów. Niektóre reguły mają wyraźnie normatywny charakter i aktorzy mogą się odnosić do nich w sposób bezpośredni. Inne są trudniejsze do zrozumienia i kierują interakcjami w strukturze społecznej w sposób trudny do wyrażenia czy zwerbalizowania. Aktorzy mogą też przekształcać reguły w nowe kombinacje, kiedy ich używają i konfrontują ze sobą oraz ze szczegółami kontekstów interakcyjnych (Turner 2004: 73). Nieustanna reorganizacja i powstawanie nowych kombinacji dotychczas obowiązujących reguł utrudniają ich werbalizację i formalizację. Nie przeszkadza to jednak aktorom

społecznym, którzy wykorzystują te formuły działania w codziennych interakcjach. Zarówno używanie reguł, jak i ich reorganizacja przebiegają bowiem często na zasadzie domysłu, w sposób bezrefleksyjny.

Drugą ważną własnością struktury są zasoby, z których wynikają udogodnienia służące realizacji celów. Nawet jeżeli reguły kierujące działaniami są dobrze rozumiane przez aktorów, to musi jeszcze istnieć zdolność do wykonywania działań. Zdolność ta wymaga zasobów, a więc materialnego wyposażenia i organizacyjnej umiejętności działania w określonych sytuacjach (Turner 1985: 7). Według Giddensa zasoby generują władzę. Podkreśla on przy tym wyraźnie, że teoria strukturacji, w odróżnieniu od innych teorii społecznych, nie traktuje władzy jako zasobu. Władza jest wynikiem mobilizacji innych zasobów, co daje jednostkom moc oddziaływania na rzeczywistość. Jest ona nieodłącznie związana ze strukturą w taki sposób, że jednostki w procesie interakcji używają zasobów i dzięki temu wytwarzają władzę potrzebną do kształtowania działań innych osób (Giddens 2003: 53-54).

W teorii strukturacji reguły i zasoby stanowią czynniki przekształcające i pośredniczące. Oznacza to, że mogą być one przekształcane według wielu różnych wzorów i profili. Zasoby mogą być mobilizowane na różne sposoby, a reguły mogą generować wiele odmiennych kombinacji metod i przepisów działania. Pomaga to podejmować działania i realizować cele. Możliwości różnorodnego dobierania kombinacji reguł dostarczają wzorów: komunikacyjnych, współdziałania i wzajemnego dostosowywania się ludzi. Turner zauważa, że „reguły i zasoby pełnią funkcję mediacyjną w tym sensie, że pozwalają wiązać ze sobą rozmaite relacje społeczne. Są tym, co umożliwia jednostkom wytwarzanie, podtrzymywanie i zmienianie relacji z innymi w czasie i przestrzeni” (Turner 1985: 7).

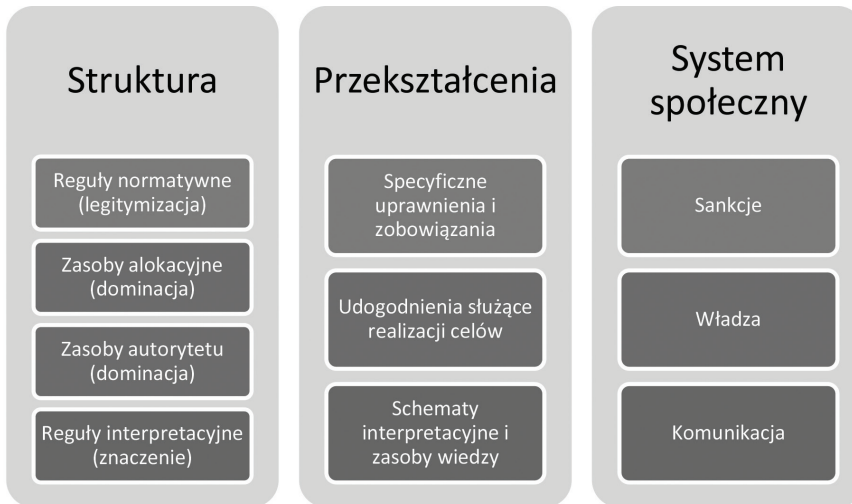
Oznacza to, że reguły i zasoby pośredniczą w relacjach pomiędzy jednostkami w strukturze społecznej. Dają one aktorom możliwość nie tylko wytwarzania i podtrzymywania relacji, ale także ich zmiany w czasie i przestrzeni; stają się elementem pośredniczącym w transformacji struktury społecznej. Struktura społeczna została przez Giddensa skonceptualizowana jako zbiór reguł i zasobów, co oznacza, że ma immanentną możliwość przekształcania się. Wpisana w strukturę społeczną możliwość transformacji reguł i zasobów sprawia, że mogą one łączyć wiele różnych wzorów stosunków społecznych, mimo że zachodzą w różnym czasie i różnych miejscach w przestrzeni (Turner 1985: 7).

Giddens dokonał typologii reguł i zasobów, wprowadzając pojęciowe konstrukty dominacji, legitymizacji i znaczenia (Giddens 2003: 68-75). Zasoby są narzędziem dominacji, gdyż zakładają mobilizację materialnych i organizacyjnych warunków umożliwiających realizację zadań. Reguły, które umożliwiają postrzeganie działań jako prawidłowych i właściwych, są przekształcane w narzędzia legitymizacji. Pozostałe są używane do tworzenia znaczeń lub systemów symbolicznych (Turner 2004: 574). Pojęcie dominacji jest związane z władzą, która w teorii strukturacji,

jak zostało to już powiedziane, sama nie stanowi zasobu, a jedynie w wyniku mobilizacji zasobów daje jednostkom możliwość oddziaływania na rzeczywistość. Zasoby mogą stać się narzędziem dominacji poprzez umożliwianie realizacji celów. W ten sposób podejmowane przez aktorów społecznych działania są oceniane pod względem ich racjonalności, co oznacza, że reguły normatywne jako narzędzia legitymizacji umożliwiają stwierdzenie, czy dane działanie jest poprawne i słuszne, czy takie nie jest. Wreszcie niezbędna jest komunikacja, w której wykorzystywane są określone schematy interpretacyjne i zasoby wiedzy. Są one źródłem znaczeń, jakimi posługują się aktorzy w procesach komunikacji.

Przystawiona powyżej typologia zaproponowana przez Giddensa jest zdaniem Turnera dość mglista i nieprecyzyjna, co sam Giddens tłumaczy, mówiąc o teoretycznych początkach (Turner 2004: 574). Turner proponuje zrezygnowanie z podziału na legitymizację, dominację i znaczenie, ujmując wszystkie elementy w schemat przedstawiony na rysunku 14.

Rysunek 14. Proces strukturacji



Źródło: Opracowanie własne na podst.: Turner 2004: 574.

W lewej kolumnie powyższego schematu ujęto strukturę społeczną jako kompozycję reguł i zasobów. „Reguły przekształcone zostały w dwa podstawowe typy procesów zapośredniczających: (1) *normatywne*, czyli tworzenie uprawnień i zobowiązań w danym kontekście; oraz (2) *interpretacyjne*, czy też tworzenie schematów i zasobów wiedzy uważanej za oczywistą w danym kontekście. Zasoby zostały przekształcone w dwa główne typy urządzeń zapośredniczających relacje społeczne: (1) zasoby autorytetu (władcze), czyli organizacyjna zdolność do kontrolowania i nadawania kierunku wzorom interakcji w danym kontekście;



oraz (2) zasoby alokacyjne, czyli wykorzystywanie właściwości materialnych, artefaktów i dóbr do kontrolowania i wyznaczania kierunku wzorów interakcji w danym kontekście” (Turner 2004: 575).

W typologii Giddensa zasoby stanowią nie tylko materialne wyposażenie, ale również organizacyjną zdolność do działania. Przykładem zasobów alokacyjnych są: kapitał, infrastruktura, maszyny, urządzenia, narzędzia, materiały, surowce itp. Wymienione zasoby nie są jednak wystarczające do podjęcia w pełni efektywnych działań bez organizacyjnej zdolności do działania, czyli zasobów autorytetu (wg terminologii teorii strukturacji). Zasoby autorytetu należy rozumieć w tym przypadku jako wszystko to, co sprawia, że inni uznają określoną jednostkę za zdolną do nadawania kierunku interakcjom w danym kontekście. Może to wynikać z formalnego umocowania danego aktora w organizacji, ale także z postrzegania go jako posiadającego potrzebne kompetencje do podjęcia określonych działań. W każde działanie uwikłane są zarówno zasoby alokacyjne, jak i zasoby autorytetu.

Jednocześnie cały proces, przebiegając w obrębie określonej organizacji lub innej zbiorowości, jest poddany działaniu przyjętych w niej reguł normatywnych. Oznacza to, że każdy z aktorów społecznych posiada przysługujące mu uprawnienia i zobowiązania. To w świetle tychże reguł następuje proces racjonalizacji działań, czyli określania, czy dane działanie jest właściwe, czy też nie. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa komunikacja, będąca instrumentem ustalania znaczeń, którymi jednocześnie aktorzy posługują się, wchodząc w kolejne interakcje. Między innymi w tym miejscu ujawnia się dualność struktury społecznej polegająca w tym przypadku na posługiwaniu się przez aktorów społecznych w procesach komunikacji znaczeniami, które poprzez te procesy są wytwarzane. Reguły interpretacyjne (znaczenia) są odtwarzane przez komunikację, co oznacza, że są one jednocześnie jej nośnikiem i produktem. Aby skutecznie się ze sobą komunikować, aktorzy społeczni muszą odwoływać się do wspólnych dla siebie znaczeń i wiedzy. Jednocześnie w tych samych procesach komunikacji powstają nowe znaczenia i zasoby wspólnej wiedzy. Analogiczna zależność występuje w odniesieniu do reguł normatywnych – z jednej strony kształtują one działania aktorów, a z drugiej są przez te działania kształtowane.

Środkowa kolumna schematu zawiera zmienne pośredniczące (przekształcenia) pomiędzy strukturą społeczną a systemem społecznym, opisanym w kolumnie trzeciej (rys. 14). Systemem społecznym Giddens nazywa interakcje zachodzące pomiędzy aktorami społecznymi. Wyróżnia on analitycznie trzy typy interakcji: (a) związane z władzą, rozumianą jako możliwość oddziaływania na świat materialny, (b) komunikacyjne oraz (c) o charakterze sankcji (Giddens 2003: 68-75). Do zmiennych pośredniczących zaliczone zostały: warunki sprzyjające realizacji celów, specyficzne uprawnienia i zobowiązania oraz schematy interpretacyjne i zasoby wiedzy. Na warunki sprzyjające realizacji celów składają się dwa

typy zasobów (alokacyjne i autorytetu) występujące w strukturze społecznej i dające jednostkom władzę w systemie społecznym. Uprawnienia i zobowiązania łączą reguły normatywne w strukturze społecznej z interakcjami o charakterze sankcji w systemie społecznym. Schematy interpretacyjne pośredniczą pomiędzy regułami interpretacyjnymi w strukturze społecznej i komunikacją w systemie społecznym.

Jak pisze Turner, „reguły i zasoby zostają dołączone do interakcji (czy *systemu społecznego* w pojęciach Giddensa) przez trzy wyodrębnione tryby przekształceń. Przekształcenia te służą do (a) wytwarzania władzy, umożliwiającej jednym aktorom kontrolowanie innych, (b) potwierdzania norm, co z kolei pozwala aktorom utwierdzać się w konformizmie bądź nonkonformizmie, oraz (c) tworzenia i posługiwania się schematami interpretacyjnymi, które umożliwiają aktorom komunikowanie się z sobą nawzajem” (Turner 2004: 575). Reguły i zasoby, będące częścią struktury społecznej, są zatem poprzez zmienne pośredniczące powiązane z procesami interakcji w systemie społecznym. Władza jest generowana przez posiadanie zasobów i pozwala jednostkom kontrolować innych ludzi. Na proces komunikacji składa się tworzenie i używanie systemów interpretacyjnych. Interakcje o charakterze sankcji są z kolei związane z legitymizacją określonych działań na podstawie reguł normatywnych (por. Baran, Bąk 2010: 13-14; Turner 2004: 574-576).

Należy również podkreślić, że reguły i zasoby są powiązane. Podział na reguły i zasoby (w oryginalnym modelu Giddensa na strukturę znaczenia, dominacji i legitymizacji) ma charakter czysto analityczny, jak podkreśla sam twórca teorii strukturacji. Podobnie jak podział na komunikację, władzę i sankcje, które łącznie stanowią integralne elementy każdej interakcji i również wyodrębnione są tylko analitycznie (por. Baran, Bąk 2010: 13). W świecie empirycznym funkcjonują one równocześnie, składając się na całość interakcji. Ich rozdzielanie jest zabiegiem czysto metodologicznym. Nie ma możliwości oddzielnego używania władzy, sankcji i systemów komunikacyjnych. Jak pisze Turner, „w systemach społecznych, w których ludzie współuczestniczą i wchodzą ze sobą w interakcje, władza jest wykorzystywana do obrony zarówno zespołów praw i zobowiązań jak i systemu komunikacji; i na odwrót władza może być sprawowana jedynie poprzez procesy komunikacji oraz sankcje” (Turner 1985: 8-9).

Na całość interakcji składają się: władza, systemy komunikacyjne i sankcje jednocześnie, które mają źródło w określonej kombinacji powiązanych reguł i zasobów. Analiza przypadku wystawienia studentowi oceny niedostatecznej z powodu niedostarczenia pracy semestralnej w wyznaczonym terminie wskazuje, że działanie to jest jednocześnie:

- sankcją powiązaną z określonym działaniem studenta – w tym przypadku niedostarczeniem pracy semestralnej (określone uprawnienia i zobowiązania dotyczące społeczności akademickiej, które zapośredniczają reguły normatywne, wskazują przypadki, w jakich należy wystawić studentowi ocenę niedostateczną);

- aktem komunikacyjnym odwołującym się do określonego znaczenie tej oceny;
- przejawem władzy, jako zdolności do działania osoby wystawiającej tę ocenę.

Ocena niedostateczna ma określone znaczenie. W przypadku uczelni wyższej oznacza niezaliczenie przedmiotu lub egzaminu, a w konsekwencji konieczność jego poprawy lub inne przewidziane regulaminem konsekwencje. O sankcji w postaci oceny niedostatecznej decyduje prowadzący dany przedmiot, mając w ten sposób władzę rozumianą jako zdolność do działania, a samo wystawienie oceny jest jednocześnie aktem komunikacyjnym. Prowadzący, wystawiając ocenę, kieruje się przyjętymi w danym środowisku regułami. Część z nich ma charakter oficjalnych zasad zapisanych w regulaminie studiów, ale istnieją także reguły nieformalne, jak pewne przyjęte w danym kontekście społecznym wzory działania. To od kontekstu działania może zależeć, czy prowadzący wystawi ocenę niedostateczną, co będzie skutkowało koniecznością powtórzenia przedmiotu, czy też da studentowi możliwość przygotowania i złożenia pracy semestralnej w dodatkowym terminie.

Giddens przedstawia zatem strukturę społeczną i sposób funkcjonowania świata społecznego w terminach zupełnie odmiennych od dotychczas stosowanych. „Dla Giddensa, struktura społeczna wydaje się być czymś, co jest wykorzystywane przez jednostki, nie zaś jakąś obiektywną realnością, która popycha bądź powstrzymuje działania ludzkie” (Turner 1985: 9). Struktura społeczna nie jest bytem zewnętrznym w stosunku do systemu społecznego. U źródła teorii strukturacji stoi założenie, iż „ludzie w interakcjach używają reguł i zasobów, które konstytuują strukturę społeczną w ich codziennych rutynowych zajęciach w kontekście współobecności, a czyniąc to, oni reprodukują te reguły i strukturalne zasoby” (Turner 1985: 3). Giddens mówi w tym kontekście o dualności świata społecznego, która zakłada jego jedność, a nie jak w przypadku dualizmu, istnienie dwóch odrębnych rzeczywistości.

W przypadku struktury społecznej przekłada się to na występowanie reguł i zasobów, będących jednocześnie elementami strukturalnymi, determinującymi działania jednostek poprzez zmienne pośredniczące, a także wynikiem interakcji, poprzez które jednostki je reprodukują. W ten sposób reguły i zasoby wiążą strukturę społeczną i system społeczny w spójną rzeczywistość. Jak pisze Jonathan Turner, „nie można zrozumieć działania i interakcji bez odwołania się do reguł i zasobów społecznej struktury, jak też nie można w pełni zrozumieć struktury instytucji istniejących w dużej skali i w długim okresie bez wiedzy o tym, jak aktorzy korzystają z reguł i zasobów tych instytucjonalnych struktur w konkretnej interakcji” (Turner 1985: 3). Rozdzielanie struktury społecznej i procesów interakcji jest więc zabiegiem czysto metodologicznym, a tworzenie na tej podstawie założeń o charakterze ontologicznym może prowadzić do niepełnego zrozumienia rzeczywistości społecznej.

Jak pisze Giddens, „reprodukcją właściwości strukturalne, aktorzy odtwarzają zarazem warunki umożliwiające dane działanie. Struktura nie istnieje niezależnie od wiedzy aktorów o tym, co czynią w swej codziennej działalności. Podmioty działające zawsze mają jakąś opisową, dyskursywną świadomość tego, co czynią. Jednakże to, co czynią, może być pod innym względem czymś zgoła niecodziennym i niekoniecznie muszą oni zdawać sobie w pełni sprawę z rozgałęzionych konsekwencji działalności, w której uczestniczą” (Giddens 2003: 66). W strukturze społecznej tkwi zatem przepis na działanie, możliwość jego realizacji i jego znaczenie dla podmiotu działającego i podmiotów z nim powiązanych.

## 6.2. Natura interakcyjnego środowiska doświadczeń współtworzenia wartości

Coimbatore K. Prahalad i Venkat Ramaswamy twierdzą, że konsumenci współtworzą wartość w interakcjach z firmą za pośrednictwem jej środowiska doświadczeń. Środowisko to „obejmuje wyroby i usługi, a także rozmaite tryby współpracy służące interakcji poszczególnych osób z firmą, w tym rozmaite kanały, działania, pracowników i wspólnoty” (Prahalad, Ramaswamy 2005: 62). Przywołani autorzy analizują przypadek firmy Lego Mindstorms, której sukcesu nie da się ich zdaniem wytłumaczyć jedynie sprzedażą klocków. Firma ta przede wszystkim zbudowała środowisko doświadczeń, które pozwala tworzyć wartość z wieloma konsumentami jednocześnie, uwzględniając ich odmienne zainteresowania, potrzeby, pragnienia, a w końcu umiejętności (Prahalad, Ramaswamy 2005: 59-62). Takie środowisko doświadczeń stanowi według Prahalada i Ramaswamy’ego „układ odniesienia, który umożliwia firmie doprowadzenie do rozmaitych doświadczeń współtworzenia z milionami konsumentów” (Prahalad, Ramaswamy 2005: 59).

Tworzenie zindywidualizowanych produktów dla każdego klienta z osobna byłoby zadaniem trudnym i tak kosztownym, że prawdopodobnie niewielu klientów zdecydowałoby się na dokonanie zakupu. Dobrym przykładem jest nauka języków obcych. Tylko niewielka liczba uczniów decyduje się na indywidualne lekcje, choć są one skuteczniejsze niż nauka w kilkunastoosobowych grupach. Środowisko doświadczeń, o którym piszą Prahalad i Ramaswamy, umożliwia personalizację doświadczeń klientów w ich interakcjach z firmą i innymi konsumentami, co zostało szczegółowo przedstawione we wcześniejszych rozdziałach. O wartości oferty przestają decydować same produkty lub usługi, będące jedynie artefaktami, wokół których kształtowane są doświadczenia konsumentów. Personalizacja polega na tym, że to klient staje się współtwórcą swojego doświadczenia (Prahalad, Ramaswamy 2000: 83).

Prahalad i Ramaswamy, pisząc o personalizacji doświadczeń dla pojedynczych klientów, dotknęli bardzo ważnego problemu, nie wyjaśniając jednocześnie

w sposób wystarczający na poziomie teoretycznym, jak to wspólne dla wszystkich klientów środowisko doświadczeń ma być jednocześnie spersonalizowane dla i przy udziale poszczególnych klientów. Podają szereg przykładów empirycznych, lecz bez wystarczającego uogólnienia teoretycznego. Teoria strukturacji Giddensa wzmacnia podstawę teoretyczną badanego zjawiska. Wymaga to konceptualizacji interakcyjnego środowiska doświadczeń w postaci własności strukturalnych na wzór tego, jak czyni to Giddens w odniesieniu do struktury społecznej. Zdaniem Giddensa, struktura społeczna nie funkcjonuje w sposób obiektywny, lecz jest zbiorem własności strukturalnych (reguł i zasobów), które kontrolują powtarzalność praktyk podejmowanych przez aktorów społecznych. Jednocześnie struktura ta jest wytwarzana przez te same praktyki, których powtarzalność kontroluje w ten sposób, że są one niczym innym niż wzorami, według których układają się działania aktorów społecznych.

Propozycja konceptualizacji interakcyjnego środowiska doświadczeń w zgodzie z założeniami teorii strukturacji Giddensa znacznie odbiega od tego, jak środowisko doświadczeń definiują Prahalad i Ramaswamy, którzy twierdzą, że powinno ono uwzględniać zarówno społeczne, jak i techniczne aspekty doświadczeń współtworzenia (Prahalad, Ramaswamy 2005: 62). Interakcyjne środowisko doświadczeń nie jest interpretowane jako jakaś zewnętrzna rzeczywistość dla aktorów/uczestników rynku biorących udział we współtworzeniu wartości (w tym klientów), lecz wręcz przeciwnie – jako część ich mądrości, której oni jednocześnie używają w interakcjach będących podstawą współtworzenia wartości. Ma więc ono wyłącznie charakter społeczny, a nie materialny, stąd istotna rola instrumentów marketingowych jako zmiennych pośredniczących (rys. 15). Dostrzeżono tu analogię do sposobu, w jaki Giddens interpretuje strukturę społeczną. Środowisko doświadczeń współtworzenia jest tym, co aktorzy wykorzystują w interakcjach, poprzez które współtworzą wartość. Jednocześnie w tych samych interakcjach odtwarzają oni własności tegoż środowiska, zapewniając tym samym powtarzalność/ciągłość interakcji jako miejsca doświadczeń współtworzenia wartości.

Prezentowany model został zbudowany na podstawie obserwacji działań i zależności zachodzących w zbiorze praktyk marketingowych, którego granice zostały wytyczone przez definicję marketingu zmienioną i ogłoszoną w 2007 roku przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu, a szczegółowo omówioną we wcześniejszej części niniejszego opracowania (American Marketing Association 2007). Zgodnie z tą definicją marketing to znacznie więcej niż funkcja organizacji czy działalność zmierzająca do pozyskania klientów na oferowane produkty lub usługi. Marketing jest traktowany jako działalność, zbiór instytucji i procesów tworzenia wartości; a uwzględniając przedstawione we wcześniejszych rozdziałach tendencje i potrzeby zmian, w proces ten zaangażowani są coraz częściej klienci. Zaobserwowane zależności są zbieżne ze sposobem, w jaki Giddens przedstawia utrwalanie się własności świata społecznego. W jego autorskiej teorii

strukturacji reprodukcja własności strukturalnych, która dokonuje się poprzez interakcje społeczne, zapewnia ciągłość życia społecznego. W modelu marketingu, jako procesu strukturacji, praktyki, poprzez które uczestnicy rynku angażują się we współtworzenie wartości, analogicznie do teorii Giddensa, zapewniają ciągłość interakcyjnego środowiska doświadczeń, które jest jednocześnie w tych praktykach wykorzystywane (rys. 15).

Rysunek 15. Proces strukturacji środowiska doświadczeń współtworzenia wartości



Źródło: Opracowanie własne.

Jak zostało przedstawione we wcześniejszej części niniejszego opracowania, struktura dla Giddensa jest powtarzalnie zorganizowanym zbiorem reguł i zasobów. Trwała w swych przejawach jest czymś ponadczasowym i nieprzestrzennym. Charakteryzując się nieobecnością podmiotu, koordynuje działania aktorów społecznych jako część ich mądrości lub ślad ich pamięci, jak określa to Giddens (2003: 64-65). Pewnym wspólnym wątkiem większości koncepcji w naukach społecznych jest nacisk na aktywny, refleksyjny charakter ludzkiego postępowania (Giddens 2003: 14). Oznacza to zgodę na odrzucenie wspólnej dotychczas tendencji traktowania ludzkiego zachowania jako wyniku działania sił zewnętrznych, na które aktorzy społeczni nie mają wpływu. Ten sposób myślenia daje o sobie znać także w koncepcji współtworzenia wartości wraz z klientami, szczególnie w odniesieniu do klientów, którzy – jak było to już wcześniej obszernie przedstawione – przekształcili się z biernych w aktywne, z odizolowanych we współdziałających z innymi oraz z nieświadomych w poinformowanych (Prahalad, Ramaswamy 2005: 14). Prahalad i Ramaswamy wskazują na powszechny dostęp do Internetu, jako jedną z najważniejszych przyczyn zmian w podejściu klientów do rynku. Klienci w coraz większym stopniu angażują się w aktywny i otwarty dialog z oferentami produktów i usług, a co więcej przejmują kontrolę nad kształtem i przebiegiem tego dialogu. Następuje w ten sposób fundamentalna



zmiana dynamiki rynku. Staje się on forum, na którym klienci odgrywają aktywną rolę w tworzeniu i konkurowaniu o wartość (Prahalad, Ramaswamy 2000: 80).

Użycie terminu *interakcyjne środowisko doświadczeń współtworzenia wartości* ma zwrócić uwagę na jego niematerialny a jednocześnie interakcyjny charakter. Przez środowisko to należy rozumieć nie tyle warunki materialne wspomagające procesy współtworzenia wartości, co ogół właściwości strukturalnych, które kształtują przebieg i ciągłość społecznych praktyk współtworzenia realizowanych przez wszystkich uczestników rynku (w tym organizacje i klientów). Określenie *interakcyjne* w odniesieniu do środowiska doświadczeń współtworzenia jest w pełni celowe i ma uwydatnić fakt, że środowisko to z jednej strony zapośrednicza interakcje, przez które procesy współtworzenia zachodzą, a z drugiej strony jest przez ogół tych interakcji odtwarzane. Zaobserwowana zależność jest przejawem dwoistości/dualności tegoż środowiska i stanowi analogię do mechanizmu reprodukcji struktury społecznej opisanego w teorii strukturacji.

Właściwości interakcyjnego środowiska doświadczeń nie są na ogół wyrażone dyskursywnie. Można o nich wnioskować na podstawie powtarzalności praktyk współtworzenia wartości oraz sposobów wykorzystywania instrumentów marketingowych. Instrumenty marketingowe w zaproponowanym modelu zapośredniczają reguły opisujące interakcyjne środowisko doświadczeń współtworzenia wartości (rys. 15). Praktyki/interakcje współtworzenia wartości oraz instrumenty marketingowe można zatem badać bezpośrednio, a na temat reguł środowiska doświadczeń można na tej podstawie jedynie wnioskować. Wyjątkiem od tej zasady będą te przypadki, w których część reguł jest wyrażona w sposób dyskursywny. Należy być jednak w takich przypadkach ostrożnym, gdyż nie ma pewności, że działaniami aktorów kierują rzeczywiście te reguły, które oni dyskursywnie wyrażają. Aktorzy mogą albo nie w pełni rozumieć reguły rządzące ich działaniami, albo z określonych powodów celowo nie ujawniać pełnej wiedzy na ten temat. Niektórzy ludzie mogą sobie nawet nie uświadamiać prawdziwych powodów swoich decyzji zakupowych (np. tego, że wybierają produkty znanych i drogich marek, kierując się potrzebą prestiżu). Z kolei inni mogą celowo zatajać określone fakty, które byłyby dla nich niekorzystne (np. kredytobiorca może zataić informacje, które wpłynęłyby na obniżenie jego zdolności kredytowej, a klient składający reklamację może próbować ukryć, że sam przyczynił się do uszkodzenia produktu).

Prahalad i Ramaswamy zauważają, że angażowanie kompetencji klientów przez organizacje jest najbardziej skuteczne, wówczas gdy klienci mogą podejmować działania w swoim rodzimym, naturalnym środowisku (Prahalad, Ramaswamy 2000: 81). Podobny sposób myślenia odnajdziemy u Kazimierza Rogozińskiego, który w odniesieniu do organizacji usługowej postuluje konieczność wyjęcia jej z abstrakcyjnego otoczenia rynkowego i wpisanie w środowisko życia jej klientów. Używa przy tym pojęcia *Lebenswelt*, znanego z fenomenologii

oraz teorii krytycznej, używanego m.in.: przez Edmunda Husserla, Alfreda Schütza czy Jürgena Habermasa (Rogoziński 2010: 18). *Lebenswelt* oznacza w tym kontekście środowisko przysposobione do tego, aby mógł się w nim zadowolić człowiek. Jest to środowisko, w którym żyją klienci, a jednocześnie mogą je tworzyć jedynie gotowi do działania ludzie (Rogoziński 2010: 18). Prahalad i Ramaswamy analizują przykład testowania oprogramowania komputerowego przez jego przyszłych użytkowników przed wprowadzeniem go na rynek, aby jeszcze na tym etapie móc dokonać potrzebnych zmian i udoskonaleń. Klienci podejmują te działania nie w laboratoriach producenta czy specjalnie do tego przygotowanych miejscach, ale właśnie w naturalnym świecie codziennego życia (Pralhad, Ramaswamy 2000: 81). Testowanie produktu w otoczeniu, w którym na co dzień żyją i pracują klienci pozwala skuteczniej sprawdzić, w jakim stopniu będzie on zaspokajał ich potrzeby i na ile pomoże w rozwiązaniu ich problemów. Zwiększa to prawdopodobieństwo, że testowane produkty, które w przyszłości będą wykorzystywane przez klientów w tym samym środowisku, okażą się dla nich wartościowe.

Jak już zostało powiedziane, interakcyjne środowisko doświadczeń współtworzenia wartości nie ma charakteru materialnego, ale, podążając za myślą Giddensa, w odniesieniu do struktury społecznej, należy je rozumieć jako ogół własności strukturalnych (Giddens 2003: 55-75). Pomocne w wyjaśnieniu tej kwestii może być przywołanie sposobu, w jaki Giddens konceptualizuje zasoby (Giddens 2003: 73-74). Zasoby dotyczą zdolności transformacyjnych, zapewniających władztwo odpowiednio nad (1) przedmiotami, dobrami lub zjawiskami materialnymi (zasoby alokacyjne) oraz (2) osobami lub aktorami (zasoby autorytetu). Może się wydawać, jak pisze Giddens, że niektóre zasoby alokacyjne (np. surowce) istnieją realnie, to jest w sposób, który nie jest właściwy cechom strukturalnym (Giddens 2003: 73). Zdaniem Giddensa, „materialność owych zasobów nie zmienia jednak faktu, że tego rodzaju zjawiska stają się zasobami wówczas dopiero, gdy zostają włączone w proces strukturacji. Transformacyjny charakter zasobów jest logicznie równoważny, jak też nierozzerwalnie związany ze stanowieniem kodów i sankcji normatywnych” (Giddens 2003: 73). Innymi słowy, zjawiska materialne (takie jak surowce, materiały, infrastruktura itp.), które w literaturze z zakresu zarządzania nazywane są zasobami, z punktu widzenia reprodukcji systemów społecznych stają się takimi dopiero wówczas, gdy aktorzy społeczni nadają im w swoich działaniach zdolności transformacyjne czy to wobec świata materialnego, czy to społecznego. Objawia się tu podkreślana wielokrotnie przez Giddensa dwoistość/dualność struktury społecznej, oznaczająca, że właściwości strukturalne (reguły i zasoby) są zarazem i nośnikiem, i wynikiem praktyk społecznych, które w sposób powtarzalny organizują (por. Giddens 2003: 65).

Przykładem dobrze ilustrującym tę nie w pełni oczywistą na gruncie nauk o zarządzaniu konceptualizację zasobów są zasoby finansowe. Ludzie poprzez

działania sprawiają, że pieniądze zyskują zdolności transformacyjne i przez to stają się zasobami. Dany banknot lub moneta ma określoną wartość jedynie w określonym kontekście czasoprzestrzennym. Ten przykład staje się jeszcze bardziej przejrzysty, gdy środki finansowe przestają mieć charakter materialny, a stają się jedynie zapisami księgowymi w systemie bankowym, nie tracąc nic ze swoich zdolności transformacyjnych. Zjawiska i artefakty stają się zatem zasobami nie dzięki materialnej naturze, lecz w wyniku działań aktorów społecznych, którzy nadają im określone znaczenie i zdolności transformacyjne. Zasoby są – podobnie jak reguły – śladami pamięci aktorów czy ukrytymi kodami, które leżą u podstaw powtarzalnych praktyk społecznych.

Podobnie może się niekiedy wydawać, że niektóre części interakcyjnego środowiska doświadczeń istnieją realnie, czyli w sposób materialny, który nie jest właściwy ogółowi własności strukturalnych, z jakich środowisko to jest złożone. Interakcyjne środowisko doświadczeń współtworzenia nie jest zjawiskiem materialnym – podobnie jak samo doświadczenie współtworzenia – nawet jeżeli leżące u jego podstaw artefakty istnieją w taki właśnie sposób. Środowisko doświadczeń jest zatem rozumiane jako zbiór własności strukturalnych zapewniających ciągłość procesów współtworzenia wartości. Pytanie dotyczące kształtu środowiska doświadczeń jest więc pytaniem o to, jakie wzory działania (reguły) zapewnią nie tylko współtworzenie wartości w konkretnym kontekście czasoprzestrzennym, ale będą stanowić warunki ciągłości współtworzenia wartości w długim okresie. Odwołując się do dorobku teorii strukturacji Giddensa, można postawić tezę, że najważniejsze procesy odpowiadające za współtworzenie wartości mają charakter społeczny i dlatego nie wystarczy zapewnić jedynie materialnych możliwości zaangażowania klientów, np. platformy komunikacyjnej czy architektury technicznej, o której piszą Prahalad i Krishnan (2010: 87-115).

Empirycznym uzasadnieniem sformułowanego powyżej twierdzenia są wyniki analizy studium przypadku portali społecznościowych, takich jak Google+ i Facebook. Są to przykłady produktów, których wartość rośnie wraz ze wzrostem liczby i aktywności klientów. Dynamiczny rozwój narzędzi Web 2.0 stworzył techniczne możliwości generowania treści przez internautów, która pełni podstawową rolę w przypadku serwisów społecznościowych. Same możliwości techniczne nie są jednak wystarczającym warunkiem powodzenia takiego serwisu, a wręcz przeciwnie – serwisy takie funkcjonują wyłącznie dzięki zaangażowaniu użytkowników w ich współtworzenie. Dlatego twórcom Google+ tak bardzo zależało na stworzeniu wrażenia, że liczba użytkowników bardzo szybko rośnie, co miało zachęcić kolejnych internautów do rejestracji w serwisie. Od początku istnienia Google+ pojawiło się wiele doniesień medialnych na temat dynamicznego rozwoju serwisu, który miał wkrótce zagrozić pozycji Facebooka (Newsweek 2011, dok. elektr.). Jednocześnie jednak wyniki badań aktywności użytkowników Google+ zwracają uwagę na to, że mimo deklarowanych w kwietniu 2012 roku 100 milionów zarejestrowanych

kont, większość z nich jest nieaktywna. The Wall Street Journal nazwał Google+ metaforycznie „wirtualnym miastem duchów” po tym, jak wyniki badań firmy ComScore, lidera w analizie wirtualnego świata, wykazały, że użytkownicy nie podejmują prawie żadnej aktywności poza założeniem konta (Jasiołek 2012, dok. elektr.). Jeżeli nie uda się stworzyć interakcyjnego środowiska doświadczeń współtworzenia, które byłoby w stanie zapewnić powtarzalność interakcji, jako miejsca współtworzenia wartości, to nie uda się zapewnić ciągłości funkcjonowania takiego portalu społecznościowego. Nic zatem dziwnego, że Google zaprzecza i podważa wiarygodność przywołanych powyżej wyników badań, obawiając się, że zniechęcą one potencjalnych odbiorców oferty i użytkowników Google+.

### 6.3. Model marketingu współtworzenia wartości z klientem

Celem tej części pracy jest prezentacja modelu będącego odzwierciedleniem wyników rekonstrukcji marketingu w postaci procesu strukturacji interakcyjnego środowiska doświadczeń współtworzenia wartości. Środowisko to zostało skonceptualizowane w postaci własności strukturalnych, a dokładnie zbioru reguł, rozumianych jako utrwalone wzory praktyk społecznych, poprzez które aktorzy społeczni/uczestnicy rynku (zarówno organizację, klienci, jak i inne podmioty) biorą udział we współtworzeniu wartości (rys. 15 i 16). Celem związanym ze wspomnianym modelem jest stworzenie konceptualnego narzędzia analizy działalności marketingowej, poszerzającego zakres tejszej analizy poza najczęściej stosowane kategorie menedżerskie i konsultingowe, zapożyczone przez naukowców głównie od praktyków marketingu.

Do zaangażowania klientów we współtworzenie wartości niezbędne są określone warunki wyznaczone przez interakcyjne środowisko doświadczeń, złożone z trzech typów reguł: (1) dostępu, (2) interpretacyjnych oraz (3) odpowiedzialności (rys. 16). Marketing jest procesem strukturacji tegoż środowiska, ponieważ wykorzystuje je do zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, sprawiając jednocześnie, że ci sami klienci poprzez swoje działania reprodukują określające to środowisko reguły. Miejscem zaangażowania klientów we współtworzenie wartości są interakcje lub praktyki współtworzenia, będące podstawą doświadczeń współtworzenia przedstawionych na rysunku 16 w prawej części modelu. Składają się na nie: (1) współtworzenie dostępu do zasobów, (2) współtworzenie doświadczeń oraz (3) współtworzenie rozwiązań, które zostaną szczegółowo omówione w dalszej części opracowania.

Rysunek 16. Ramowy model marketingu współtworzenia wartości z klientem jako proces strukturacji interakcyjnego środowiska doświadczeń



Źródło: Opracowanie własne.

Interaktywne środowisko doświadczeń jest niezbędne do zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, a jednocześnie może być wytworzone tylko w wyniku tegoż zaangażowania. Innymi słowy, postawiono tezę, że nie jest możliwe odgórne zarządzanie/zadekretowanie obowiązku zaangażowania klientów we współtworzenie wartości. Muszą zaistnieć określone ku temu warunki, które są rezultatem działań podejmowanych i przez organizację, i przez klientów; rezultatem praktyk współtworzenia wartości. Społecznotwórcza rola marketingu urzeczywistnia się w tym przypadku w taki sposób, że marketing jest nie tylko procesem tworzenia wartości dla organizacji i klientów, ale generuje także warunki współtworzenia wartości, nazwane interaktywnym środowiskiem doświadczeń. Inaczej mówiąc, poprzez zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości nieustannie odtwarzane są warunki konieczne do tego zaangażowania; warunki, które określają charakter tegoż zaangażowania. Teoria strukturacji Giddensa pozwala zidentyfikować i zrekonstruować ten proces.

W modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem, przedstawionym na rysunku 16, zmodyfikowano pierwotny zamysł Giddensa, który połączył właściwości strukturalne z systemem interakcji przez dość niejasne pojęcie zmiennych pośredniczących. W przypadku strukturacji interakcyjnego środowiska doświadczeń, zmienną łączącą to środowisko z systemem praktyk/interakcji współtworzenia wartości jest zlokalizowana w środkowej części schematu przestrzeń doświadczeń współtworzenia wartości. Jest ona zbiorem instrumentów marketingowych zapośredniczających reguły interakcyjnego środowiska doświadczeń w codziennych praktykach współtworzenia wartości. W ten sposób praktyki

współtworzenia wartości jako interakcje pomiędzy aktorami społecznymi są miejscem doświadczeń współtworzenia wartości. Interakcje te, układając się w pewne powtarzalne wzory (reguły), generują tym samym interakcyjne środowisko doświadczeń. Środowisko to wykorzystywane jest przez aktorów nie bezpośrednio, ale za pośrednictwem przestrzeni doświadczeń współtworzenia wartości, złożonej z trzech grup instrumentów marketingowych: (1) chmury zasobów, (2) platformy kreowania doświadczeń oraz (3) rynku pomysłów i talentów, które szczegółowo zostaną omówione w dalszej części niniejszego opracowania.

Jak zostało powiedziane w poprzednim podrozdziale, prezentowany model jest rezultatem obserwacji działań i zależności zachodzących w zbiorze praktyk marketingowych. Jego poszczególne części składowe są wynikiem zmian zachodzących w marketingu i stanowią rezultat transformacji powszechnie znanych koncepcji marketingowych. W związku z tym omówienie proponowanego modelu zostanie poszerzone o szczegółowe przedstawienie zależności pomiędzy jego konstrukcją a poszczególnymi dyscyplinami marketingu (rys. 17) oraz zachodzącymi w ich obrębie zmianami. W tym celu charakterystyka poszczególnych składowych proponowanego modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem zostanie ukazana na tle tradycyjnych koncepcji marketingowych i ich ewolucji.

Rysunek 17. Trzy główne dyscypliny marketingu



Źródło: Opracowanie własne na podst.: Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 41-49.

Marketing, szczególnie na poziomie strategicznym, zawsze był skoncentrowany wokół trzech głównych dyscyplin: zarządzania produktem, zarządzania klientem oraz zarządzania marką (rys. 17). Z czasem zmieniał się punkt nacisku – od zarządzania produktem w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ubiegłego wieku,



poprzez skupienie uwagi na zarządzaniu klientem w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, do koncentracji na zarządzaniu marką w latach dziewięćdziesiątych i pierwszej dekadzie XXI wieku (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 41-49). To przeniesienie zainteresowania marketingu z zarządzania produktem najpierw na zarządzanie klientem, a następnie na zarządzanie marką, nie oznacza wyczerpania się poprzednich koncepcji, ale dostrzeżenie konieczności poszukiwania brakujących lub niewystarczająco uwzględnionych i wykorzystywanych dotychczas aspektów marketingu. W związku z tym, wykorzystując założenia teorii strukturacji Giddensa, dokonano rekonstrukcji kluczowych procesów marketingowych, uwzględniając fakt, że proponowany model nie ogranicza się do samych działań wynikających ze stosowania określonych instrumentów marketingowych, ale uwzględnia również kontekst strukturalny – zrekonstruowany w postaci interakcyjnego środowiska doświadczeń współtworzenia.

Na początku przedstawione zostały instrumenty marketingu współtworzenia wartości z klientem, składające się na przestrzeń doświadczeń współtworzenia, umiejscowione w środkowej części schematu przedstawionego na rysunku 16. Zostały one poniżej omówione w kontekście ewolucji klasycznej koncepcji zarządzania produktem z wykorzystaniem marketingu-mix. Zarządzanie produktem jest tradycyjnie utożsamiane z marketingiem-mix jako mieszanką instrumentów marketingowych, a dokładnie 4 P, czyli produktu, ceny, promocji i dystrybucji (m.in.: Berkowitz i in. 1997; Brassington, Pettitt 2000; Miachalski 2003; Kotler 2005; Garbarski 2011; Armstrong, Kotler 2012). Ten, jak określają go Philip Kotler i Gary Armstrong (2012: 100), zbiór kontrolowanych przez organizację taktycznych narzędzi marketingowych, stosowanych w celu wywołania pożądanej reakcji rynku docelowego, nie jest obecnie w pełni skuteczny w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Decyduje o tym szereg czynników zmieniających układ sił pomiędzy uczestnikami rynku, m.in.:

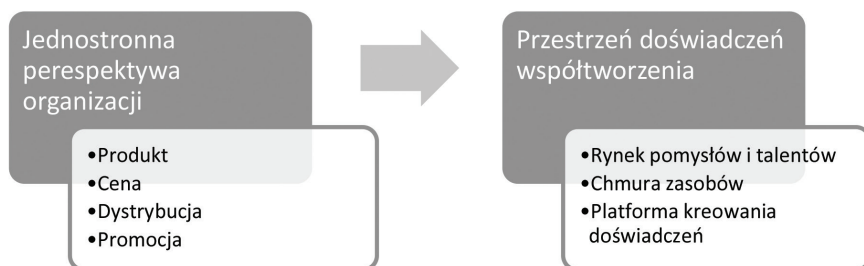
- szybkość zmian otoczenia i warunków działania, a co za tym idzie także oczekiwań konsumentów, które sprawiają, że konieczne jest większe zainteresowanie problemami społecznymi oraz indywidualnymi problemami pojedynczych klientów (zwrócono na to uwagę w rozdziale I);
- łatwość wprowadzania nowych produktów na rynek, co wpływa znacząco na skrócenie cyklu życia produktów w poszukiwaniu przez firmy możliwości wyróżnienia się na rynku (na co zwrócono uwagę w rozdziale II);
- przejście od gospodarki przemysłowej, w której najważniejszy był produkt, w kierunku gospodarki usługowej oraz gospodarki doświadczeń, w których kluczowe jest rozwiązanie problemu klienta oraz współtworzenie pozytywnych i niezapomnianych doświadczeń (co zostało szczegółowo omówione w rozdziale II);
- łatwość dostępu do informacji o produktach, nowe możliwości ich porównywania oraz dialogu nie tylko z firmami, ale także z innymi

konsumentami, często bez wychodzenia z domu (szczegółowo omówione w rozdziale III);

- niskie zadowolenie klientów mimo stale rosnącego wyboru produktów i usług (szczegółowo przedstawione w rozdziale III);
- wzmocnienie pozycji klienta w relacjach rynkowych oraz rosnące zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości (szczegółowo przedstawione w rozdziałach III, IV i V).

Klienci mają obecnie znacznie większy udział nie tylko we współtworzeniu wartości, ale także w świadomym tworzeniu warunków, w których umiejscowione są relacje rynkowe, oraz charakteru i struktury tych relacji, a więc interakcyjnego środowiska doświadczeń. W związku z tym potrzebna jest również zmiana sposobu myślenia o narzędziach marketingowych, dotychczas utożsamianych głównie z marketingiem-mix i jego reprezentacją wprowadzoną w 1960 roku przez Jerome'a McCarthy'ego. Jeżeli narzędzia składające się na model marketingu-mix nie są dzisiaj wystarczająco skuteczne w dostarczaniu na rynek oferty generującej popyt ze strony konsumentów, to pojawia się pytanie, co takimi instrumentami może być. Zaproponowany model marketingu, jako strukturacji interakcyjnego środowiska doświadczeń, dostarcza propozycji takich instrumentów przedstawionych w postaci przestrzeni doświadczeń współtworzenia, które są jednocześnie wynikiem transformacji tradycyjnego modelu marketingu-mix, co zostało przedstawione na rysunku 18. Na rysunku tym przyjęto inną kolejność instrumentów marketingowych składających się na przestrzeń doświadczeń współtworzenia niż w modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem na rysunku 16. Zostało to podyktowane prymatem logiki wyводу opartego na transformacji tych instrumentów z tradycyjnej mieszanki marketingowej 4 P, w której podstawową składową jest produkt.

Rysunek 18. Transformacja instrumentów marketingowych w przestrzeń doświadczeń współtworzenia wartości

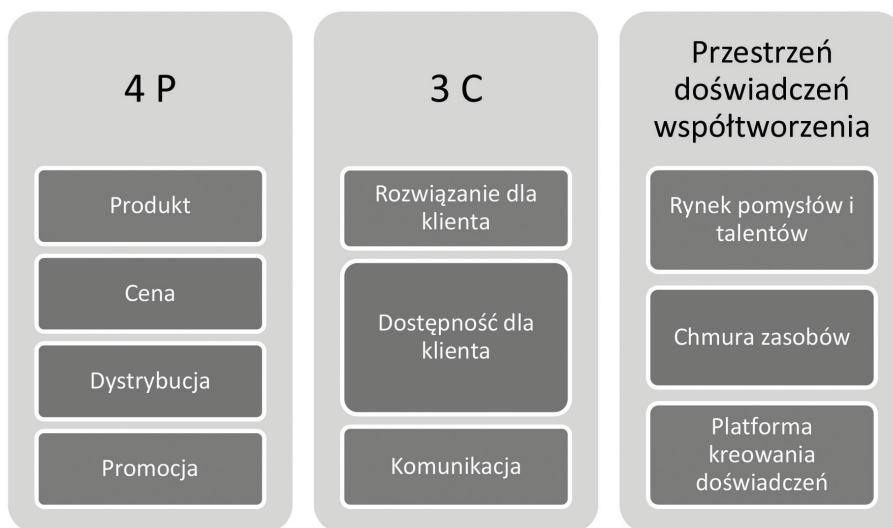


Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiona na rysunku 18 transformacja nie jest oczywista, zatem wymaga dodatkowego objaśnienia i przedstawienia kroku pośredniego (rys. 19), którym była propozycja Roberta Lauterborna (1990: 26), omówiona szczegółowo w rozdziale

drugim niniejszego opracowania. Propozycja Lauterborna była spojrzeniem na produkt, cenę, dystrybucję i promocję z punktu widzenia nabywcy. Jest ona krokiem pośrednim na drodze przekształcenia klasycznych instrumentów marketingowych, utworzonych w duchu skoncentrowanego na produktach industrialnego schematu poznawczego, w praktyki współtworzenia wartości opisane w modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem.

Rysunek 19. Etap pośredni w transformacji instrumentów marketingowych



Źródło: Opracowanie własne.

Zaproponowany przez Lauterborna model 4 C (rozwiązanie dla klienta, koszt, dostępność/dogodność nabycia oraz komunikacja) został na potrzeby objaśnienia wspomnianej powyżej transformacji instrumentów marketingowych uproszczony do 3 C. Na dostępność dla klienta składa się bowiem nie tylko dogodność nabycia produktu (ang. *convenience*), o której pisze Lauterborn (1990: 26), ale także koszt jego nabycia, użytkowania i zbycia. Jeżeli całkowity koszt związany z produktem jest wysoki, to produkt ten jest dostępny dla mniejszej liczby klientów. Produkty tańsze są znacznie bardziej dostępne. Jednocześnie elementy związane z wygodą zakupu i użytkowania produktu często związane są z jednoczesnym zwiększeniem ceny. Przykładowo wielu sprzedawców sprzętu AGD i RTV oferuje darmowy transport i wniesienie do mieszkania, czego klienci nie otrzymują w ofercie sklepów internetowych. Ceny w sklepach internetowych są za to niższe, co z kolei zwiększa dostępność cenową tych produktów. Dlatego zaproponowano agregację zmiennych: cena i dystrybucja do jednej zmiennej: dostępność dla klienta (rys. 19), a nie tak, jak uczynił to Lauterborn do zmiennych: koszt i dogodność nabycia (Lauterborn 1990: 26).

W ten sposób wyodrębniono etap pośredni w transformacji marketingu-mix, interpretowanego jako koncepcja 4 P w przestrzeni doświadczeń współtworzenia wartości. Przestrzeń ta w prezentowanym modelu pełni rolę zmiennych pośredniczących. Zmienne te są terminem zaczerpniętym z teorii strukturacji Giddensa. Ich obecność w procesie strukturacji wydaje się być nie w pełni wyjaśniona przez Giddensa, a samo pojęcie jest dość mgliste i niejasne. Pośredniczą one pomiędzy strukturą społeczną w ujęciu Giddensa (a więc regułami i zasobami) a społecznym systemem interakcji. W marketingu doświadczeń współtworzenia wartości natura i rola zmiennych pośredniczących jest odmienna od tej opisanej w teorii strukturacji. Trafną wydaje się ich interpretacja w postaci miejsca interakcji pomiędzy możliwościami aktorów współtworzących wartość a strukturalnymi właściwościami środowiska doświadczeń – stąd też nazwa przestrzeń (jako miejsce) doświadczeń współtworzenia wartości. Jest ona elementem łączącym środowisko doświadczeń współtworzenia z codziennymi działaniami aktorów zaangażowanych we współtworzenie wartości. Składające się na nią instrumenty marketingowe zostały skonceptualizowane w postaci: (1) chmury zasobów, (2) platformy kreowania doświadczeń oraz (3) rynku pomysłów i talentów (rys. 16).

W tradycyjnym modelu funkcjonowania gospodarki firma wraz z łańcuchem wartości koncentrowała się na tworzeniu produktów i ich sprzedaży klientom (m.in.: Prahalad, Ramaswamy 2005: 33-35; Rogoziński 2012: 320-324). Dostęp do wartości, której nośnikiem był produkt, określały zatem cena i dystrybucja. Obecnie, jak udowadniają Prahalad i Krishnan, żadna organizacja nie jest w stanie samodzielnie zapewnić pełnego doświadczenia pojedynczemu klientowi w danym czasie (Pralhad, Krishnan 2010: 15-38). Wszystkie organizacje muszą korzystać z zasobów innych firm i dlatego ich uwaga koncentruje się właśnie na dostępie do zasobów, a nie na ich własności. Przywołani autorzy posługują się prostym, przywoływanym już tym opracowaniem, akronimem R=G (ang. *Resources are Global*), aby zwrócić uwagę na wyłanianie się globalnego ekosystemu, do którego przynależność gwarantuje firmie możliwość korzystania z zasobów innych organizacji.

Ogół produktów niezbędnych do zaspokajania potrzeb klientów, rozwiązywania ich problemów oraz generowania pożądanых doświadczeń można zatem próbować interpretować w postaci chmury rozproszonych w przestrzeni zasobów, będących własnością wielu różnych podmiotów (zarówno zorganizowanych jak i indywidualnych). Zasoby te mogą być wykorzystywane na wiele sposobów i w różnych konfiguracjach, w sposób zorganizowany zgodnie z regułami dostępu. Sam zbiór zasobów nie stanowi jednak jeszcze chmury zasobów, której istotą jest stworzenie przestrzeni umożliwiającej wchodzenie użytkownikom w interakcje w celu współdzielenia dostępu do istniejących zasobów. W ten sposób powstaje dodatkowa wartość bez konieczności powiększania zbioru zasobów. Chmurą zasobów będzie zatem zespół urządzeń marketingowych zapośredniczających

w codziennych interakcjach współtworzenia wartości reguły dostępu do zasobów potrzebnych do rozwiązania danego problemu klientów.

Kolejną składową przestrzeni doświadczeń współtworzenia wartości jest platforma kreowania doświadczeń. Stanowi ona zespół urządzeń marketingowych zapośredniczających reguły interpretacyjne w doświadczeniach współtworzenia wartości, umożliwiając w ten sposób powstawanie doświadczeń klientów oraz komunikowanie tych doświadczeń pomiędzy aktorami społecznymi. Platforma ta ma charakter społeczno-komunikacyjny, co oznacza, że zapośrednicza relacje społeczne w działaniach komunikacyjnych zachodzących pomiędzy uczestnikami rynku. Prowadzi to do urzeczywistniania wartości poprzez:

1. Zaangażowanie klientów w zdarzenia będące podstawą ich doświadczeń (podstawą doświadczeń są nie produkty lub usługi, ale związane z nimi zdarzenia, np. nie sprzęt narciarski, ale doświadczenie szybkiej i bezpiecznej jazdy na nartach; nie łóżko, ale komfortowy wypoczynek; nie komputer, ale pisanie i edytowanie tekstów, przeglądanie stron internetowych, przesyłanie e-maili).
2. Współdzielenie doświadczeń i wrażeń z innymi uczestnikami rynku (np. zamieszczanie opinii o produktach w internetowych serwisach zakupowych lub bezpośrednio w witrynach sklepów internetowych, opisywanie doświadczeń z ofertą danego producenta na prowadzonym blogu, przedstawianie opinii na forach internetowych).

Potrzeba tworzenia takich platform wynika przede wszystkim ze zmieniającej się roli konsumenta, co zostało obszernie przedstawione w rozdziale trzecim. Dzięki rozwojowi i upowszechnianiu zdobyczy nowoczesnych technologii informacyjnych zmienia się pozycja i rola klientów w relacjach z przedsiębiorstwami i innymi organizacjami. Przywołując ponownie słowa Prahalada i Ramaswamy'ego, konsumenci stają się coraz bardziej świadomi, aktywni i gotowi do współdziałania z innymi. Dostęp do Internetu sprawił, że zyskali oni możliwość pozyskiwania, wymiany, jak również porównywania informacji o produktach i usługach na niespotykaną dotąd skalę, a co więcej możliwość korzystania z ofert z całego niemal świata bez konieczności wychodzenia z domu. Łatwość nawiązywania kontaktu sprawia, że klienci nie są już dzisiaj zdani jedynie na informacje publikowane przez firmy, ale w wyborach dotyczących zakupów mogą korzystać z doświadczeń innych konsumentów. Coraz częściej nie chcą być zdani jedynie na gotowe oferty firm, lecz aktywnie poszukują możliwości eksperymentowania z produktami i usługami, wykazując chęć udziału w ich rozwijaniu (Prahalad, Ramaswamy 2005: 14-16).

Rynek pomysłów i talentów stanowi z kolei zespół urządzeń zapośredniczających reguły odpowiedzialności w doświadczeniach współtworzenia, a konkretnie w interakcjach będących podstawą współtworzenia rozwiązań. Jest to wykorzystanie mechanizmu rynkowego do pozyskiwania pomysłów na rozwiązanie określonych problemów (w tym pomysłów na nowe produkty i usługi) oraz osób posiadających

cenne talenty i kompetencje użyteczne w procesach tworzenia wartości. Tworzenie wartościowych dla klientów rozwiązań wymaga zarówno kreatywnych pomysłów, jak i ludzi, którzy potrafią je zrealizować. Mechanizm rynkowy jest skutecznym sposobem pozyskiwania i wyboru najlepszych pomysłów rozwiązania określonych problemów oraz zaangażowania klientów do współtworzenia rozwiązań. Philip Kotler i Fernando Trias de Bes twierdzą, że „innovacyjna firma to nie taka, w której jest kilka niezwykle twórczych osób, spontanicznie obmyślających nowe pomysły. Cechuje ją raczej posiadanie kilku systemów, które zostały wprowadzone i z czasem udoskonalone” (Kotler, Trias de Bes 2004: 209). Przywołują oni ideę Gery’ego Hamela (1999: 70-84), według którego innowacyjne firmy stosują trzy systemy nakierowane na poszukiwanie nowych rozwiązań: rynek pomysłów, rynek talentów oraz rynek środków finansowych niezbędnych do wdrożenia tych pomysłów w życie (Kotler, Trias de Bes 2004: 209). Badania Hamela dotyczyły rynków wewnętrznych organizacji, ale ideę tę z powodzeniem można rozszerzyć na klientów, którzy coraz częściej są postrzegani jako cenne źródło pomysłów i kompetencji, o czym piszą m.in. Prahalad i Ramaswamy (2000: 79-87), a co zostało obszernie przedstawione we wcześniejszej części niniejszego opracowania.

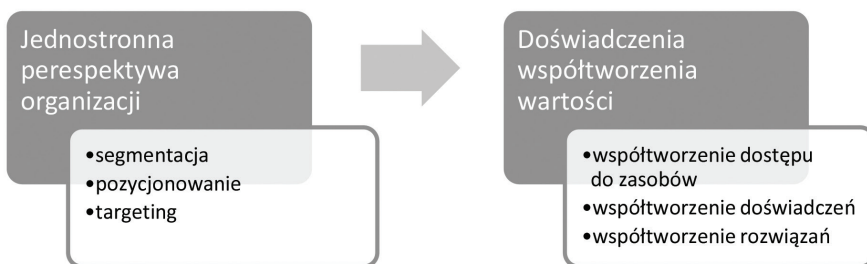
Kolejną częścią modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem są doświadczenia współtworzenia zlokalizowane w prawej części schematu przedstawionego na rysunku 16. Zostały one poniżej omówione w kontekście ewolucji tradycyjnych instrumentów zarządzania klientem. Przejście w kierunku zarządzania klientem oznaczało docenienie roli, jaką odgrywają zachowania pojedynczych konsumentów w kształtowaniu relacji rynkowych. Jak piszą Kotler, Kartajaya i Setiawan, w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku zrozumiano, że koncepcja 4 P, wystarczająca do tworzenia popytu na nowe produkty w gospodarce produkcyjnej lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, straciła skuteczność wobec niestabilnej sytuacji gospodarczej, obniżającego się popytu oraz dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia. Wszystko to zmusiło specjalistów do spraw marketingu do poszukiwania nowych i lepszych koncepcji (Kotler, Karajaya, Setiawan 2010: 42-43).

Oczywiście pełna indywidualizacja i kastomizacja ofert w celu dostosowania do oczekiwań pojedynczych konsumentów byłaby zbyt kosztowna, ale świadomość różnic w zakresie potrzeb i zachowań klientów przyniosła wzrost różnorodności ofert i podział na coraz mniejsze segmenty rynku (Kotler 2005: 2-3). Marketing ewoluował z poziomu narzędzi taktycznych do poziomu strategicznego, a punkt nacisku został przeniesiony z produktu na klienta, który znalazł się nagle w centrum zainteresowania. Zaczęto mówić o dyscyplinie zarządzania klientem, do której zalicza się strategię segmentacji, określania rynku docelowego (ang. *targeting*) oraz pozycjonowania – tzw. koncepcja STP (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 43). W modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem kontekst ten został uwzględniony w obszarze doświadczeń współtworzenia wartości, na które



złożyły się: (1) współtworzenie dostępu do zasobów, (2) współtworzenie doświadczeń oraz (3) współtworzenie rozwiązań. Praktyki te zaczynają zastępować jednocześnie podejmowane dotychczas jednostronnie przez firmy działania służące zarządzaniu klientem: segmentację, pozycjonowanie oraz *targeting*, czyli określanie rynku docelowego (rys. 20).

Rysunek 20. Transformacja instrumentów zarządzania klientem w doświadczenia współtworzenia wartości



Źródło: Opracowanie własne.

Istotą współtworzenia dostępu do zasobów jest stworzenie wartości dodanej dzięki bardziej efektywnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów. Idea ta wypełnia lukę niepełnego wykorzystania pewnych cennych zasobów. W ten sposób inne osoby lub organizacje mogą na zasadzie udostępniania (poprzez wymianę, użyczenie, wynajęcie itp.) skorzystać z zasobów, które nie są w pełni wykorzystywane przez ich właścicieli. Dobrym przykładem współtworzenia dostępu do zasobów jest opisywany szczegółowo w kolejnych rozdziałach *carpooling*, czyli dzielenie się miejscem w samochodzie. Polega on na podwożeniu własnym samochodem innych osób, które podróżują w tym samym kierunku. Jest to zatem pomysł na stworzenie dodatkowej wartości (zarówno dla udostępniającego wolne miejsca w samochodzie, jak i dla osób korzystających z takich miejsc) bez konieczności pozyskania dodatkowych zasobów – osoby korzystające z wolnych miejsc w samochodzie nie muszą kupować własnego samochodu.

Współtworzenie doświadczeń jest typem współtworzenia wartości polegającym na (1) urzeczywistnianiu wartości przez zaangażowanie klientów w zdarzenia będące podstawą ich doświadczeń (np. udział w imprezie sportowej, oglądanie filmu w kinie, kurs języka obcego, nauka jazdy na nartach, kolejne doświadczenia związane z użytkowaniem kosiarki do trawy czy wizyta w gabinecie masażu) lub (2) wymianie swoich doświadczeń i wrażeń związanych z ofertą firmy z innymi klientami (np. zamieszczanie opinii o produktach i informacji o doświadczeniach z ofertą producenta na portalach internetowych, wymiana opinii z innymi użytkownikami na blogach, forach czy serwisach społecznościowych). Klienci podejmują obecnie działania marketingowe nie tylko wobec firm, co zostało obszernie

omówione we wcześniejszych rozdziałach, ale także względem innych konsumentów. O rosnącej intensywności interakcji pomiędzy klientami obszernie pisał m.in. Richard Nicholls, który upowszechnił nawet akronim CCI (ang. *customer-to-customer interaction*), aby podkreślić rosnące znaczenie tych interakcji w relacjach rynkowych (Nicholls 2005, 2010).

Jak zostało obszernie przedstawione we wcześniejszych rozdziałach, to nie produkty lub usługi są podstawą urzeczywistniania wartości, lecz związane z nimi doświadczenia. Podstawą wartości nie jest np. aparat fotograficzny, ale robienie zdjęć; nie samochód, lecz podróżowanie; nie olejek do opalania, ale doświadczenie zdrowej i bezpiecznej skóry. Zdaniem Toniego Hiltona, Tima Hughesa i Davida Chalcrafta firma, integrując zasoby, samodzielnie może stworzyć jedynie propozycję wartości (Hilton, Chalcraft, Hughes 2011: 54-55). Wartość urzeczywistnia się dopiero w doświadczeniach z ofertą firmy, których podstawą jest zaangażowanie klienta w ich współtworzenie. Mają zatem rację Stephen Vargo i Robert Lusch, zdaniem których klient jest zawsze współtwórcą wartości (Vargo, Lusch 2008b: 7). Wartość produktów i usług urzeczywistnia się bowiem, jak twierdzą Adrian Payne, Kaj Storbacka i Pennie Frow, dopiero w momencie ich konsumpcji lub użycia, a nie wytworzenia (Payne, Storbacka, Frow 2008: 83).

Współtworzenie rozwiązań jest typem współtworzenia wartości polegającym na zaangażowaniu klientów w działania zmierzające do stworzenia koncepcji nowych produktów, nowych rozwiązań dla klientów lub nowych sposobów wykorzystania produktów już istniejących (nowych wzorów doświadczeń). Przykładem dobrze ilustrującym ideę współtworzenia rozwiązań jest przypadek serwisu IdeaStorm.com – projektu firmy Dell, będącego znanym przykładem wykorzystania crowdsourcingu do poszukiwania nowych rozwiązań w biznesie (Dell Ideastorm, dok. elektr.). Dell stworzył platformę internetową, działającą na zasadzie rynku pomysłów, na której użytkownicy mogą zamieszczać swoje pomysły i propozycje ulepszeń, dotyczące oferowanych im produktów. Inni użytkownicy mogą głosować na zamieszczone pomysły, a ich oceny pomagają firmie w wyborze najbardziej wartościowych rozwiązań. Pomysły zgłaszane przez klientów w serwisie IdeaStorm obejmują szereg zagadnień, począwszy od preferowanych parametrów technicznych sprzętu, poprzez jego wygląd, do takich spraw jak ochrona środowiska czy społeczna odpowiedzialność biznesu (Brzoskowski 2012, dok. elektr.). Według danych ze strony serwisu od czasu jego założenia w lutym 2007 roku zgłoszono już ponad 18 tys. pomysłów, z których ponad 500 zostało wykorzystanych przez firmę Dell (Dell Ideastorm, dok. elektr.).

Ostatnią częścią modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem są reguły interakcyjnego środowiska doświadczeń, zlokalizowane w lewej części schematu przedstawionego na rysunku 16. Zostały one poniżej omówione w kontekście ewolucji zarządzania marką jako jednej z podstawowych dyscyplin marketingu. Przeniesienie zainteresowania działań marketingowych na zarządzanie marką

oraz rosnące znaczenie udziału klientów w jej kształtowaniu jest zwiastunem konieczności znacznego poszerzenia koncepcji marketingu. Kotler, Kartajaya i Setiawan, pisząc o radykalnych zmianach w marketingu (określanych jako nadejście marketingu 3.0), a szczególnie zmianach w kształtowaniu marki oraz przejściu od relacji pionowych do poziomych, mają na myśli m.in. przejście marki we władanie konsumentów (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 45-52). Twierdzą, że nowymi właścicielami marki są konsumenci (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 67-69). Piszą oni w następujący sposób:

„Specjaliści marketingowi już nie mają pełnej kontroli nad swoimi markami, ponieważ obecnie konkurują z połączonymi siłami konsumentów. (...) W dzisiejszym świecie firmy muszą współpracować ze swoimi klientami, a owa współpraca rozpoczyna się w chwili, gdy menedżerowie ds. marketingu zaczynają słuchać tego, co mają do powiedzenia konsumenci, aby ich zrozumieć i pogłębić wiedzę na temat rynku. Bardziej zaawansowana współpraca ma miejsce wtedy, gdy sami konsumenci odgrywają kluczową rolę w kreowaniu wartości poprzez współtworzenie produktów i usług” (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 25).

Podobne wnioski prezentują Detlev Zwick, Samuel Bonsu i Aron Darmody, którzy uważają, że u podstaw współtworzenia wartości leży zwiększona kontrola poczynań firm ze strony klientów, możliwa dzięki coraz bardziej zindywidualizowanym formom relacji (Zwick, Bonsu, Darmody 2008: 182).

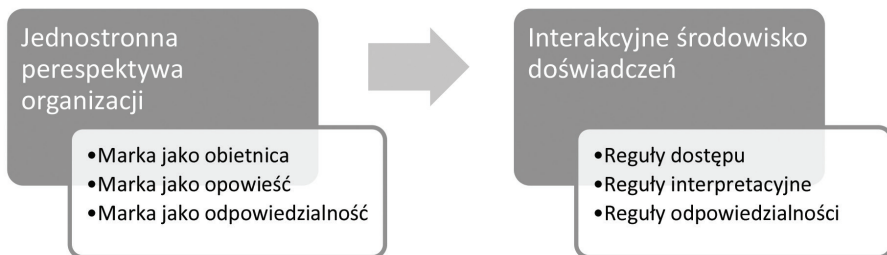
Następuje kluczowa zmiana wiodącej koncepcji zarządzania marką, które tradycyjnie było określane przede wszystkim jako „tworzenie i utrzymywanie wartości rynkowej symboli stosowanych przez ich właściciela poprzez budowanie trwałych związków między tymi symbolami a korzyściami postrzeganymi przez otoczenie” (Rydel 2001: 41). Kotler, Kartajaya i Setiawan twierdzą, że obecnie wiodącą koncepcją zarządzania marką staje się budowanie jej osobowości. Piszą o konieczności wytworzenia autentycznego DNA marki, będącego skrótem od anglojęzycznych terminów: *Distinctiveness* (unikatowość), *Novelty* (nowatorstwo) oraz *Attributes* (szczególne cechy i właściwości). DNA marki jest ich zdaniem skutecznym sposobem dotarcia do świadomości konsumentów i podstawowym elementem jej wyróżnienia na rynku, pod warunkiem, że odzwierciedla jej prawdziwą tożsamość w społecznych sieciach konsumenckich. Tylko takie marki mogą rozwijać się podobnie jak człowiek przez całe życie, kształtując swój charakter i osobowość z udziałem konsumentów (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 51-52).

To przejście od relacji pionowych do poziomych wyraża się zatem nie tylko poprzez wzrost zaufania do społeczności klientów kosztem malejącej wiarygodności organizacji, ale także w przejściu marki we władanie społeczności konsumentów. Jak piszą Kotler, Kartajaya i Setiawan, „aby odzyskać zaufanie klientów, należy zaakceptować coś, co nazwalibyśmy *nowym systemem zaufania konsumenta*. Ten nowy system ma charakter poziomy. W dzisiejszych czasach konsumenci zbierają

się w swoich własnych społecznościach, gdzie współtworzą własne produkty i doświadczają wspólnych przeżyć, a poza społeczność wychodzą jedynie w poszukiwaniu postaci godnych podziwu. Do poszukiwania podchodzą sceptycznie, gdyż wiedzą, że pozytywni bohaterowie to rzadkość poza granicami ich społeczności. Ale gdy już znajdą to, czego szukają, stają się od razu lojalnymi apostołami” (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 49). Marki mogą stać się dzisiaj takimi postaciami godnymi podziwu, społecznymi bohaterami z wyraźną osobowością, cenionymi przez wspólnoty konsumentów pod warunkiem, że będą współtworzone wspólnie z klientami.

Budowanie osobowości marki, szczególnie w powiązaniu z docenieniem znaczenia relacji poziomych, tworzy zarys myślenia w kategoriach reguł określających interakcyjne środowisko doświadczeń współtworzenia wartości. Środowisko to nie istnieje inaczej niż w interakcjach z klientami, które są miejscem doświadczeń współtworzenia wartości. Klienci biorą aktywny udział w kształtowaniu interakcyjnego środowiska doświadczeń współtworzenia, które jest opisane przez trzy typy reguł: dostępu, interpretacyjne oraz odpowiedzialności (rys. 21). Reguły te nie mogą być jednostronnie narzucone z zewnątrz przez jakikolwiek podmiot, lecz są reprodukowane w codziennych doświadczeniach współtworzenia wartości, w których biorą udział wszyscy związani z nimi uczestnicy rynku, w tym także klienci. Fakt, że obecnie zaufanie istnieje przede wszystkim w relacjach poziomych sprawia, że jakiegokolwiek próby narzucenia reguł (jako wzorów zachowań) przez firmy lub inne organizacje, do których klienci nie mają zaufania, rodzi natychmiastowy sprzeciw. Wynika to także ze specyfiki reguł, składających się na interakcyjne środowisko doświadczeń. Reguły te nie są jakimiś abstrakcyjnymi zasadami, do których należy się stosować, a wręcz przeciwnie – są one niczym innym jak utrwalonymi wzorami codziennych działań podejmowanych przez uczestników rynku.

Rysunek 21. Transformacja jednostronnej perspektywy zarządzania marką w reguły interakcyjnego środowiska doświadczeń



Źródło: Opracowanie własne.

Gary Armstrong i Philip Kotler piszą o tym, że „nabywcy, którzy kupują tę samą markę, wiedzą, że za każdym razem mogą spodziewać się tych samych cech, funkcji, korzyści i jakości” (Armstrong, Kotler 2012: 321-322). Marka jest zatem dla klientów obietnicą deklarowanych korzyści. Firmy nie są jednak w stanie jednostronnie wypełnić ram określonych przez interakcyjne środowisko doświadczeń współtworzenia wartości. Zgodnie z założeniami teorii współtworzenia wartości firma jednostronnie może stworzyć jedynie obietnicę bądź propozycję wartości. Określenie obietnica wartości jest o tyle trafne, że dobrze opisuje to, co wiele firm próbuje zrobić poprzez podejmowane działania marketingowe. Usiłują one przekonać klientów, że ich produkty są nośnikami wyjątkowej wartości. Tworzą obietnice, które mogą zostać zrealizowane dopiero wspólnie z klientami w konkretnych kontekstach interakcyjnych. Zarówno od tych klientów, jak i sytuacji składających się na kontekst użytkowania produktów zależy urzeczywistnienie wartości. Ten sam produkt może mieć zupełnie inną wartość dla różnych klientów, a nawet inną wartość dla tego samego klienta w zależności od kontekstu i okoliczności. Zaawansowany technologicznie aparat fotograficzny z wymiennym obiektywem i możliwością ustawiania szeregu parametrów będzie miał znacznie większą wartość dla profesjonalnego fotografa niż młodej osoby, która będzie chciała szybko i łatwo utrwalić na zdjęciach swoje wrażenia ze spotkania towarzyskiego czy wycieczki. O wartości aparatu mogą wówczas przesądzić takie cechy, jak niewielkie rozmiary umożliwiające wygodne przenoszenie w kieszeni i posiadanie go stale w zasięgu ręki czy możliwość szybkiego zrobienia zdjęcia przez naciśnięcie wyłącznie jednego przycisku bez konieczności ustawiania jakichkolwiek parametrów.

Z marką, rozumianą jako obietnica określonych korzyści, powiązane są reguły dostępu, bowiem przypisują określonym zjawiskom i artefaktom zdolności transformacyjne oraz określają ich dostępność dla poszczególnych uczestników rynku w określonych kontekstach. Marka jako obietnica określonych korzyści wyznacza reguły dostępu do produktów, będących nośnikiem tych korzyści. Są to reguły odwzorowujące sposób, w jaki uczestnicy rynku zyskują dostęp do zasobów umożliwiających im oddziaływanie na świat społeczny lub materialny. Zastąpienie zasobów, będących częścią typologii Giddensa, regułami dostępu do tychże zasobów jest uzasadnione charakterem proponowanego modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem. Współtworzenie wartości na tym poziomie modelu następuje dzięki temu, że uczestnicy rynku angażują się we współtworzenie dostępu do zasobów, umożliwiając tym samym ich współdzielenie. Zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości może wpływać na zmianę reguł dostępu do zasobów. Tradycyjnie, jak pisze Jeremy Rifkin, możliwość korzystania z zasobów była powiązana z ich posiadaniem. Obecnie oferowanie dostępu do zasobów (poprzez dzierżawę, wynajem, pobieranie opłaty za wstęp, subskrypcję, członkostwo upoważniające do korzystania) zastępuje konieczność ich posiadania (Rifkin 2003: 7-18).

Możliwość zmiany reguły dostępu do zasobów dobrze ilustruje przypadek współdzielenia się książkami w ramach projektu „Książkobranie w Szafie” (Książkobranie, dok. elektr.), którego szczegółowa analiza zostanie przedstawiona w dalszej części opracowania. Idea projektu polega na udostępnianiu przez zaangażowanych czytelników własnych zasobów książek, które chcą wymienić z innymi uczestnikami podczas cyklicznych spotkań organizowanych w jednej z krakowskich kawiarni. W ten sposób zainteresowani projektem czytelnicy mają możliwość przeczytania książek, których nie muszą kupować, udostępniając w zamian swoje książki innym uczestnikom. Zaangażowanie czytelników w przedstawiony projekt zmienia w tym konkretnym kontekście reguły dostępności książek. Nie odbywa się to na zasadzie nakazowo-rozdzielczej, lecz przez stworzenie przestrzeni doświadczeń współtworzenia, a konkretnie chmury zasobów (dostępu do książek) umożliwiającej wymianę z innymi uczestnikami. Ta chmura zasobów zapośrednicza nowe reguły dostępu w zaangażowaniu ludzi w interakcje, które wypełniają ją treścią w postaci oferowania realnego dostępu do książek innym uczestników. Nie da się stworzyć określonych reguł dostępności bez działań ludzi, którzy przyjdą w wybrane miejsce, aby wymienić książki. Te reguły, podążając za myślą Giddensa, są ni mniej, ni więcej tylko ukrytymi kodami bądź wzorami działań aktorów społecznych.

Z kolei marka jako opowieść jest powiązana z regułami interpretacyjnymi. Marka, jak pisze m.in. Monika Hajdas, może być skutecznie budowana jako opowieść odwołująca się do ważnych społecznie archetypów, symboli i znaczeń (Hajdas 2011: 116-123). Aby opowieść taka skutecznie oddziaływała na klientów, nie może być jedynie historią wymyśloną przez specjalistów do spraw marketingu wyłącznie na potrzeby przekonania ludzi do zakupu produktów. Taka opowieść będzie brzmiała fałszywie, a przy obecnych możliwościach wzajemnego komunikowania doświadczeń przez klientów jej wiarygodność zostanie szybko zweryfikowana. Ułatwiają to m.in.: media społecznościowe, fora internetowe, wszechobecne w Internecie możliwości komentowania i oceniania firm, produktów, ludzi, podejmowanych działań etc. Z tego względu marka może być skutecznie kreowana jako opowieść pod warunkiem budowania koncepcji marketingowych nie na relacjach pionowych, ale poziomych, uwzględniających zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości. Obok odwołania do ważnych społecznie archetypów, symboli i znaczeń, aby być skutecznym tworzywem marki i jej wizerunku, opowieść powinna znaleźć odzwierciedlenie przede wszystkim w prawdziwych doświadczeniach klientów, opisanych przez reguły interpretacyjne. Reguły te są budulcem opowieści, złożonej z rzeczywistych ludzkich doświadczeń współtworzenia.

Reguły interpretacyjne pozwalają ustalać znaczenie doświadczeń współtworzenia wartości dla zaangażowanych w nie aktorów społecznych/uczestników rynku. Funkcjonują one na poziomie interakcji będących miejscem współtworzenia wartości i są związane z konstruowaniem i uzgadnianiem znaczeń. Innymi słowy,



odnoszą się do sposobów interpretowania przez aktorów społecznych doświadczeń współtworzenia wartości. W tym wymiarze marketing jest procesem nadawania określonych znaczeń danym doświadczeniom, np. mały samochód z oszczędnym silnikiem w danym kontekście kulturowym/czasoprzestrzennym/interakcyjnym może być określany jako ekologiczny. W innym kontekście może oznaczać samochód dla ludzi biednych. W tym sensie marketing jest procesem nadawania znaczeń poprzez reprodukcję określonych reguł interpretacyjnych. Tymi regułami posługują się aktorzy społeczni (m.in. klienci), interpretując i oceniając swoje doświadczenia z ofertą producenta, w tym przypadku platformą doświadczeń. Jednocześnie te same reguły są odtwarzane w interakcjach będących miejscem urzeczywistniania się doświadczeń współtworzenia wartości; są odtwarzane dzięki temu, że są wykorzystywane przez aktorów społecznych. Oznacza to, że reguły te, jako sposoby interpretacji doświadczeń współtworzenia, nie mogą istnieć poza interakcjami klientów z platformą kreowania doświadczeń.

Ostatnią grupą reguł składających się na interakcyjne środowisko doświadczeń współtworzenia są reguły odpowiedzialności. Są w pewien sposób powiązane z regułami normatywnymi zdefiniowanymi, jak ujmuje je Giddens w teorii strukturacji. Oznacza to, że funkcjonują w interakcjach pomiędzy aktorami społecznymi i są związane z sankcjonowaniem zachowań. Z punktu widzenia teorii współtworzenia wartości ważne są te sankcje czy reakcje społeczne, które zaburzają ciągłość i powtarzalność doświadczeń współtworzenia, a więc polegające na zmniejszeniu zaangażowania klientów we współtworzenie wartości. Reguły te są rozwinięciem marki, kojarzonej z odpowiedzialnością, rozumianą jako gotowość do odpowiadania na określone problemy klientów lub problemy społeczne oraz gotowość do ich rozwiązywania. Nie chodzi w tym przypadku o odpowiedzialność prawną lub moralną za skutki podejmowanych decyzji i działań (ang. *responsibility*), ale właśnie o gotowość odpowiadania na określone problemy indywidualne lub społeczne klientów; uznanie tych problemów za ważne. Takie rozumienie odpowiedzialności jest bliskie anglojęzycznemu terminowi *responsiveness*, który można również próbować przetłumaczyć jako reagowanie lub wrażliwość na pewne kwestie i problemy. Jest to zbiór reguł decydujących o tym, na jakie problemy i potrzeby społeczne i w jaki sposób chcemy odpowiadać; a więc za jakie problemy i potrzeby czujemy się odpowiedzialni w tym znaczeniu, że decydujemy się zaangażować w ich rozwiązywanie. Reguły te są zatem obrazem pewnych utartych ścieżek czy sposobów postępowania w określonych kontekstach.

W tym sensie marka jest kojarzona z określonymi sprawami i problemami oraz sposobami ich rozwiązywania. Klienci wierzą w to, że marka jest zaangażowana w rozwiązywanie pewnych problemów w określony sposób. Motywuje ich to do zaangażowania we współtworzenie wartości wspólnie z organizacjami odpowiadającymi na te problemy, z którymi oni sami się utożsamiają. Klienci angażują się wówczas, gdy mają podobne poczucie odpowiedzialności. Jeżeli danemu klientowi

zależy głównie na korzyściach ekonomicznych, to zaangażuje się we współtworzenie wartości przede wszystkim wtedy, gdy takie korzyści zostaną mu zaoferowane. Niekiedy są to cenne nagrody materialne, niekiedy określone profity finansowe lub po prostu korzystniejsza cena zakupu. Przykładowo część klientów sklepów IKEA decyduje się na samodzielny transport i montaż mebli głównie dla korzyści ekonomicznych.

Mogą jednak zadziałać także inne motywy, związane z utożsamianiem się klientów z problemami, na które odpowiada marka. W tym wymiarze odpowiedzialność marki jest związana z rozwiązywaniem indywidualnych lub społecznych problemów klientów (ang. *customer solution*). Potwierdzają to przywołane już szczegółowo w rozdziale trzecim wyniki badań firmy Trendwatching, dotyczące motywacji konsumentów do zaangażowania we współtworzenie produktów. Wśród najczęstszych motywów badani wymieniali m.in.: udział w dobrej zabawie, możliwość zaprezentowania posiadanych zdolności, chęć dopasowania produktu lub usługi do własnego stylu życia i potrzeb, promocja własnych umiejętności w celu zwiększenia szans na przyszłe zatrudnienie czy w końcu po prostu możliwość zarobienia pieniędzy (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 25-26). Reguły odpowiedzialności odzwierciedlają to, jakie problemy i w jaki sposób chcą rozwiązywać klienci, angażując się w ten proces wspólnie z organizacjami lub z innymi klientami.

Sebastian Straube i Justyna Szumniak-Samolej opisują przykład sieci kawiarni Starbucks oraz sposób, w jaki firma ta zaangażowała klientów w rozwiązanie problemu papierowego kubka (Straube, Szumniak-Samolej 2011: S1-S4). Papierowy kubek Starbucksa był tak lubiany przez klientów, że jest uważany za jeden z elementów, który przyczynił się do globalnego sukcesu tej firmy. Z jednej strony stał się symbolem marki i wręcz ikoną popkultury, a z drugiej strony jego mało ekologiczny charakter zupełnie nie przystawał do nowej strategii zrównoważonego rozwoju firmy. Miliardy papierowych kubków zużywanych na całym świecie nie nadawały się do ponownego przetworzenia. Starbucks został partnerem konkursu „Betacup Challenge”, zorganizowanego na jednej z platform internetowych służących zaangażowaniu klientów we współtworzenie wartości (szerzej: The Beta Cup, dok. elektr.). Wykorzystanie zaangażowania klientów sprawiło, że nie tylko zgłosili oni szereg pomysłów na zmniejszenie zużycia papierowych kubków i promocji alternatywnych opakowań, ale przede wszystkim działania firmy zyskały ich akceptację (Straube, Szumniak-Samolej 2011: S1-S4). Klienci odpowiedzieli na wyzwanie rzucone im przez firmę Starbucks i zaangażowali się we współtworzenie rozwiązań, dlatego że utożsamiali się z problemem, za który firma chciała wziąć odpowiedzialność.

Zastosowanie teorii strukturacji zwraca uwagę na pewną trudną zależność pomiędzy interakcyjnym środowiskiem doświadczeń a doświadczeniami współtworzenia wartości. Z jednej strony, żeby zmienić interakcyjne środowisko

doświadczeń (reguły działania), musimy zmienić utrwalone już sposoby postępowania uczestników rynku. Te reguły interakcyjnego środowiska doświadczeń są niczym innym niż właśnie sposobem utrwalenia działań uczestników rynku. Z drugiej strony, to właśnie interakcyjne środowisko doświadczeń oddziałuje na codzienne działania uczestników rynku – to z utrwalonych w nim wzorów działania korzystają uczestnicy rynku. Jak zostało to już wcześniej stwierdzone, reguły opisujące interakcyjne środowisko doświadczeń współtworzenia wartości nie mogą istnieć poza działania indywidualnych uczestników rynku, co wynika z samej ich natury – gdyż są niczym innym niż wzorami określającymi regularność/powtarzalność podejmowanych przez nich działań.

Nie można zmienić działań aktorów bez zmiany interakcyjnego środowiska doświadczeń. Jednocześnie nie można zmienić charakteru interakcyjnego środowiska doświadczeń inaczej niż poprzez zmianę sposobu działań aktorów. Ta nierozdzielna zależność związana z opisywaną przez Giddensa dwoistością świata społecznego może wydawać się sytuacją patową, gdyż właśnie dlatego tak trudno jest zmienić sposób funkcjonowania zastanych relacji z klientami, licząc jedynie na to, że można to zrobić poprzez odgórne podjęcie określonych decyzji. Nawet jeżeli podejmowane decyzje byłyby wysoce trafne, nie jest możliwe nakazanie klientom zaangażowania we współtworzenie wartości.

Ważną rolę odgrywa w tym przypadku przestrzeń współtworzenia wartości, która pośredniczy pomiędzy doświadczeniami i działaniami aktorów a interakcyjnym środowiskiem doświadczeń współtworzenia. Poprzez wpływanie na kształt tej przestrzeni, możemy oddziaływać na relacje pomiędzy doświadczeniami współtworzenia wartości a ich interakcyjnym środowiskiem – zmieniając zastany układ. Oczywiście należy pamiętać, że zmiana ta będzie rezultatem oddziaływania wszystkich uczestników, a więc nie można uwzględniać interesu wyłącznie jednej ze stron. Organizacja jednostronnie może bowiem co najwyżej zbudować przestrzeń współtworzenia wartości, ale to interakcje, w których biorą udział klienci, wypełniają tę przestrzeń treścią. Przestrzeń ta stwarza możliwość zmiany interakcyjnego środowiska doświadczeń, a przez to także codziennych działań aktorów społecznych, które pozostają w nierozdzielnej zależności, opisanym mechanizmem strukturacji. Kształtowanie tej przestrzeni oferuje możliwość skutecznego oddziaływania na procesy współtworzenia wartości wraz z klientami, a dzięki temu możliwość *obudzenia* w zarządzaniu często niewykorzystywanego potencjału klientów – potencjału do zaangażowania we współtworzenie wartości. Przestrzeń doświadczeń współtworzenia określa niezbędne warunki do tego, aby skorzystać z możliwości, które daje współtworzenie wartości wraz z klientami. Stanowi niezbędne ogniwo pomiędzy interakcyjnym środowiskiem doświadczeń a doświadczeniami współtworzenia.

Mechanizm strukturacji uwypukla jednocześnie fakt, że klient jest nie tylko współtwórcą wartości, ale także produktem tych procesów – doświadczeń

współtworzenia wartości. To ludzie decydują o kierunkach i sposobach swoich działań, a więc także o przebiegu interakcji, w których biorą udział. Od kumulacji decyzji wielu indywidualnych aktorów zależy tak naprawdę to, w jaki sposób i w jakie wzory ułożą się interakcje, będące miejscem powstawania doświadczeń współtworzenia wartości; czyli – innymi słowy – reguły opisujące środowisko doświadczeń współtworzenia. Oznacza to, że każda zmiana interakcyjnego środowiska doświadczeń wymaga zmiany zachodzącej w samych klientach – to klient (jako jego gotowość i zdolność do działania) jest prawdziwym produktem współtworzenia wartości. Reguły opisujące interakcyjne środowisko doświadczeń mają charakter intersubiektywny – nie funkcjonują w sposób obiektywny, są jedynie częścią mądrości aktorów, jak określiłby to Giddens. Zmiana w ten sposób określonych reguł nie jest zatem możliwa inaczej niż poprzez zmianę, która dokonuje się w uczestnikach rynku.

## Rozdział 7

# Formy zaangażowania klientów we współtworzenie wartości i ich egzemplifikacja

### 7.1. Dostęp do wartości poprzez współdzielenie zasobów w chmurze

Na potrzeby zbudowania typologii doświadczeń współtworzenia wartości zaproponowanej w niniejszym rozdziale poddano analizie ponad pięćdziesiąt studiów przypadku, poszukując cech wspólnych oraz różnicujących w celu empirycznej rekonstrukcji różnych typów doświadczeń współtworzenia wartości wraz z klientami. Typologia została skonstruowana w taki sposób, aby objąć spektrum występujących w rzeczywistości społeczno-gospodarczej różnorodnych przypadków współtworzenia wartości wraz z klientami, a jednocześnie oddać ich znaczne zróżnicowanie. Zarówno zbudowana typologia, jak i zaproponowany w poprzednim rozdziale model marketingu współtworzenia wartości z klientem nie są zatem czysto teoretycznym konstruktami, lecz rekonstrukcją rzeczywistych procesów zaangażowania klientów we współtworzenie wartości.

Rekonstrukcji tej dokonano na podstawie wspomnianych powyżej studiów przypadku, które zostały odpowiednio pogrupowane, tworząc poszczególne składowe współtworzenia wartości: współtworzenie dostępu do zasobów, współtworzenie doświadczeń oraz współtworzenie rozwiązań. Analiza badanych przypadków:

1. dowiodła zgodności zaproponowanego modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem z rzeczywistością empiryczną,
2. potwierdziła, że istnieje niewykorzystany potencjał związany z możliwościami zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, który można uruchomić poprzez zastosowanie nowych instrumentów marketingowych: chmury zasobów, platformy kreowania doświadczeń oraz rynku pomysłów i talentów.

W niniejszym rozdziale zaprezentowano jedynie najbardziej reprezentatywne z badanych przypadków, najlepiej ilustrujące poszczególne typy doświadczeń współtworzenia wartości.

W pierwszym podrozdziale przedstawiona została typologia doświadczeń współtworzenia dostępu do zasobów (tab. 6) oraz jej empiryczna egzemplifikacja z wykorzystaniem najbardziej reprezentatywnych z badanych studiów przypadku.

Poniższa typologia stanowi usystematyzowanie występującego w przestrzeni społeczno-gospodarczej zjawiska współtworzenia dostępu do zasobów, w wyniku którego powstaje wartość dodana. W przedstawionej w tabeli 6 typologii doświadczeń współtworzenia dostępu do zasobów wykorzystano skrzyżowanie trzech typów zasobów (użytkowych, inwestycyjnych oraz sprawczych) z dwoma sposobami zaangażowania klientów we współtworzenie dostępu do tychże zasobów (poprzez współdzielenie czasu lub miejsca).

Tabela 6. Typologia doświadczeń współtworzenia dostępu do zasobów

		Typ zasobów		
		użytkowe	inwestycyjne	sprawcze
Współtworzenie dostępu do zasobów poprzez współdzielenie	czasu	<b>Wymiana społecznościowa</b>  Przykłady: – Pożyczone.pl – Książkobranie.pl – szafiarki	<b>Pożyczki społecznościowe</b>  Przykłady: – Zopa.com – Finansowo.pl – Kokos.pl – Ducatto.pl – Zakra.pl – Pożycz.pl	<b>Wymiana usług</b>  Przykłady: – banki czasu – pomoc sąiedzka
	miejsca	<b>Wypełnianie wolnych miejsc</b>  Przykłady: – <i>carpooling</i> – współdzielenie miejsc w samochodzie) – <i>co-working</i> – współdzielenie przestrzeni biurowej	<b>Finansowanie społecznościowe</b>  Przykłady: (ang. <i>crowdfunding</i> ) – Kickstarter – Beesfund.com – Crowdfunders.pl	<b>Usługi społecznościowe</b>  Przykłady: – wspólne wycieczki rowerowe – wspólna nauka języka obcego – wspólna opieka nad dziećmi

Źródło: Opracowanie własne.

Zarówno typologia zaangażowania klientów we współtworzenie dostępu do zasobów, jak i zaproponowany podział na zasoby użytkowe, inwestycyjne i sprawcze jest uogólnieniem wyników analizy zbadanych studiów przypadku, a nie konstruktem teoretycznym. Do zasobów użytkowych zaliczone zostały wszelkie materialne produkty pozbawione charakteru konsumpcyjnego, za pomocą których ludzie mogą świadczyć usługi dla siebie lub innych osób (m.in. infrastruktura, pojazdy, maszyny, urządzenia, narzędzia). Do zasobów inwestycyjnych



zaliczono wszelkie środki kapitałowe niezbędne do sfinansowania określonych inwestycji i działań. Kategoria zasobów sprawczych (ang. *operant resources*) została zaczerpnięta od twórców logiki dominacji usługi w marketingu (Stephena Varga i Roberta Lusch), która została szczegółowo przedstawiona w rozdziale drugim. W odróżnieniu od zasobów przetwarzalnych (ang. *operand resources*) mają one charakter niematerialny i dynamiczny, jak umiejętności, kompetencje czy technologia (Vargo, Lusch 2004: 2-3; 2008a: 256). Zasoby sprawcze są wykorzystywane do przetwarzania innych zasobów (zarówno przetwarzalnych, jak i innych zasobów sprawczych) i dlatego są podstawą wykonywania wszelkich usług. Przez współtworzenie dostępu do zasobów sprawczych należy rozumieć stworzenie wartości dodanej dzięki efektywniejszemu wykorzystaniu posiadanych przez klientów kompetencji, talentów czy umiejętności wykonywania określonych działań.

Jednocześnie należy zwrócić uwagę na to, że przywołane w dalszej części rozdziału wyniki analizy wybranych studiów przypadku dowodzą, iż poszczególne typy współtworzenia dostępu do zasobów nie są wymyślonymi, czysto teoretycznymi konstruktami, lecz można je rzeczywiście odnaleźć w świecie empirycznym (praktyce), gdzie przynoszą korzyści jednocześnie zaangażowanym w nie indywidualnym uczestnikom rynku (w tym klientom i przedsiębiorstwom) oraz szerszej społeczności.

Posiadane przez użytkowników zasoby użytkowe często nie są przez nich w pełni wykorzystywane. Oznacza to, że istnieje znaczny potencjał, który można aktywować przez zmianę reguł dostępu do tych zasobów w taki sposób, aby w tym czasie, w którym nie są one używane przez ich właścicieli mogły być wykorzystywane przez inne osoby lub organizacje (np. poprzez wynajem lub wypożyczenie). Szczegółowo zagadnienie to zostało omówione w rozdziale trzecim, gdzie dokonano analizy wybranych serwisów wynajmu i wypożyczania. Serwisy te są odpowiedzią na to, że wiele urządzeń, narzędzi czy nawet elementów infrastruktury (np. miernik grubości lakieru, bagażnik dachowy, rzadki sprzęt budowlany, smoking) są rzadko użytkowane i w związku z tym ich posiadanie jest mało ekonomiczne.

Mechanizm współdzielenia zasobów użytkowych w czasie może być z powodzeniem wykorzystywany w wielu sytuacjach. Katarzyna Domagała opisuje inicjatywę przywrócenia popularnej jeszcze w czasach PRL możliwości wypożyczania podręczników w szkołach. Przedstawia inicjatywę Stowarzyszenia Bona Fides w Katowicach oraz nieformalnej grupy samopomocowej „Nadzieja na lepsze jutro”, działającej w Szopienicach. W odpowiedzi na problemy wielu rodziców z zakupem drogich podręczników szkolnych, stworzono projekt uchwały wspierającej zakładanie wypożyczalni podręczników, licząc, że uchwała ta została przegłosowana przez katowickich radnych (Domagała 2012, dok. elektr.).

Inicjatywa ta ma zwrócić uwagę na problem drogich podręczników szkolnych, na których zakup nie stać wielu rodziców. Stworzenie szkolnych wypożyczalni podręczników mogłoby częściowo pomóc w rozwiązaniu tego problemu.

W wielu rodzinach niepotrzebne już podręczniki są bezużytecznie składowane lub wyrzucane, a mogłyby zostać przekazane do szkolnych bibliotek. Można spróbować wdrożyć także określone sposoby finansowania takiej inicjatywy – wykorzystanie środków publicznych, wsparcie ze strony lokalnych przedsiębiorców, indywidualne darowizny czy w końcu częściowa opłata za wypożyczenie, której wysokość mogłaby być uzależniona od sytuacji materialnej rodziny. Zgromadzone w ten sposób fundusze służyłyby uzupełnianiu zbiorów bibliotecznych. Wypożyczalnia taka działa z powodzeniem od 10 lat w Zabrze. Prowadzi ją Katolickie Stowarzyszenie „Civitas Christiana”, a z zasobów zgromadzonych w ten sposób podręczników korzysta ponad 700 rodzin z całego województwa śląskiego (Domagała 2012, dok. elektr.).

Następuje w ten sposób zmiana interakcyjnego środowiska doświadczeń współtworzenia, a dokładnie reguł dostępu do zasobów. Dzięki temu jeden egzemplarz podręcznika może być wykorzystywany przez wielu uczniów, co jest możliwe pod warunkiem, że cykl życia podręcznika jest dłuższy niż jeden rok szkolny. Wówczas uczniowie mogą dzielić czas dostępu do podręcznika zamiast kupować go na własność. Cykl życia podręcznika uzależniony jest od stopnia jego zniszczenia, ale także od częstości wprowadzanych przez nauczycieli zmian w tym zakresie. Jak pisze Katarzyna Domagała, problemem są zbyt częste zmiany podręczników – nauczyciele niejednokrotnie co roku wprowadzają nowe podręczniki (Domagała 2012, dok. elektr.). Problemem może być także sama konstrukcja niektórych podręczników, które zawierają różnego rodzaju ćwiczenia do wykonania przez uczniów (np. wycinanki, kolorowanki, puste miejsca do wypełnienia), co sprawia, że może z nich korzystać tylko jeden uczeń (Domagała 2012, dok. elektr.). Warunkiem wysokiej skuteczności programu współdzielenia podręczników jest zatem taka ich konstrukcja, aby zeszyty ćwiczeń można było zakupić oddzielnie, a nie były one integralną częścią podręcznika. Może to być z kolei sprzeczne z intencją wydawców, którzy, łącząc część podręcznikową i ćwiczeniową, zmuszają rodziców do zakupu nowych podręczników.

W celu rozwiązania problemu drogich podręczników szkolnych można byłoby spróbować wykorzystać także reguły dostępu stworzone w ramach akcji „Książkobranie w Szafie” (Książkobranie, dok. elektr.). Projekt ten z pewnością wykorzystuje potencjał koncepcji współtworzenia wartości wraz z klientami w sytuacji, gdy wysokie ceny zakupu książek stanowią jedną z barier rozwoju czytelnictwa. Podstawową regułą dostępu do książek w przywołanym projekcie jest ich wymiana pomiędzy czytelnikami. Celem projektu, jak pisze Małgorzata Czerni, jest wspieranie czytelnictwa i lepsze wykorzystanie potencjału książek (Czerni 2011, dok. elektr.). Pomysł projektu, zaczerpnięty z idei *szafingu* (wymiany ubrań), ma przede wszystkim promować kulturę czytania, lecz jednocześnie przynosi indywidualne korzyści jego uczestnikom. Idea książkobrania polega na zasadzie wymiany *książka za książkę*, nic nie stoi jednak na przeszkodzie, aby uczestnicy

negocjowali ilość wymienianych ze sobą pozycji. Spotkania w gronie osób zainteresowanych literaturą stwarzają doskonałą okazję do nawiązania nowych znajomości oraz podyskutowania na tematy związane nie tylko z książkami.

Organizatorami akcji są: silnie związana z tematyką literacką krakowska kawiarnia Cafe Szafie i aktywizujący mieszkańców Krakowa portal LoveKrakow.pl (Książkobranie, dok. elektr.). Pomysłodawczynią projektu była autorka bloga literackiego *Na początku była myśl* (Justynides, dok. elektr.), pragnąca przeszczepić do Krakowa funkcjonujący już wcześniej w Poznaniu pomysł cyklicznych spotkań, na których czytelnicy mogą wymieniać się książkami. W celu zgłoszenia uczestnictwa w książkobranii należy się zarejestrować w serwisie internetowym oraz podać tytuły książek do wymiany. Dzięki temu uczestnicy jeszcze przed spotkaniem znają listę dostępnych pozycji. Sama wymiana książek i spontaniczne dyskusje uczestników są wzbogacane imprezami towarzyszącymi, jak: konkursy, spotkania z pisarzami i osobami związanymi z rynkiem księgarskim oraz prezentacje nowości wydawniczych (Książkobranie, dok. elektr.).

W analizowanym przypadku akcji „Książkobranie w Szafie” zmiana reguł dostępu do zasobów nastąpiła w wyniku stworzenia chmury zasobów umożliwiającej nawiązanie relacji pomiędzy czytelnikami chcącymi wymienić książki. Rozwiązanie to jest odpowiedzią na problem niskiego czytelnictwa w powiązaniu z wysokimi cenami książek, których wymiana pomiędzy czytelnikami zwiększa dostęp do kolejnych tytułów bez konieczności ponoszenia kosztów zakupu. Reguły dostępu wykorzystane w przywołanym projekcie można byłoby prawdopodobnie z powodzeniem wykorzystać w częściowym rozwiązaniu problemu zbyt drogiego podręczników szkolnych. Stworzenie chmury podręczników szkolnych, aby uczniowie mogli się nimi wymieniać po zakończeniu roku szkolnego mogłoby być znaczącym wsparciem dla pomysłu przyszkolnych wypożyczalni. Nowoczesne technologie informacyjne umożliwiłyby wymianę podręczników pomiędzy uczniami mieszkającymi nawet w odległych miejscowościach. Z uwagi na sposób korzystania z podręczników, wymiana nie mogłaby mieć charakteru bezpośredniego (książka za książkę). Użytkownicy mogliby posiadać indywidualne konta, na których zliczane byłyby punkty kredytowe za książki udostępnione w chmurze zasobów. Zgromadzone w ten sposób punkty uprawniałyby do skorzystania z oferty innych użytkowników.

Zmiana reguł dostępu do zasobów przynosi szereg korzyści zarówno ich posiadaczom, jak i tym, którzy z takiej formy dostępu korzystają. Wynajem lub wypożyczenie jest przede wszystkim często mniej kosztowną alternatywą dostępu do produktów niż zakup. Tego typu rozwiązania stanowią także możliwość wykorzystania niepotrzebnych chwilowo zasobów oraz źródło korzyści finansowych dla ich właścicieli. Oprócz korzyści indywidualnych zmiana reguł dostępu generuje także wartości ekologiczne i społeczne. O korzyściach ekologicznych wspominają m.in. twórcy serwisu Pożycz Wypożycz, zdaniem których tego typu projekty

prowadzą do zmniejszenia wielkości produkcji i zużycia zasobów (Serwis Pożycz Wypożycz, dok. elektr.), np. czytelnicy wymieniający się książkami sprawiają, że te same tytuły są bardziej dostępne przy tej samej ilości wydrukowanych egzemplarzy, co pozwala m.in. na oszczędność papieru. Z kolei w wymiarze społecznym, dzięki zmianie reguł dostępu, ludzie, których nie stać na zakup określonych produktów (np. książek), zyskują możliwość korzystania z większej ilości zasobów użytkowych.

Aby dowieść możliwości zwiększenia dostępu do zasobów użytkowych poprzez współdzielenie miejsca, poddano analizie dwa przypadki: *carpooling* (współdzielenie miejsca w samochodzie) oraz *coworking* (współdzielenie przestrzeni biurowej). Przypadki te, podobnie jak wcześniejsze, zostały tak dobrane, aby z jednej strony dowieść słuszności stworzonego modelu marketingu jako strukturacji interakcyjnego środowiska doświadczeń, a z drugiej strony wzmocnić tezę, że model ten pozwala na identyfikację niewykorzystywanego potencjału klientów do współtworzenia wartości. W obydwu badanych przypadkach zmiana reguł dostępu do zasobów, generując korzyści indywidualne, może przynieść jednocześnie korzyści w wymiarze społecznym.

Określenie *carpooling* pochodzi z języka angielskiego i oznacza wypełnianie samochodu, jako forma podróżowania polegająca na udostępnianiu wolnych miejsc lub korzystaniu z takich miejsc w samochodach innych osób. W ten sposób osoby udostępniające otrzymują częściowy zwrot kosztów transportu, a korzystający z tych miejsc mogą w komfortowych warunkach dojechać do celu. Ten rodzaj transportu może funkcjonować zarówno w przypadku krótkich tras (np. do pracy, na uczelnie, do kina, teatru, na basen, na zakupy), jak i dalekich (np. wyjazdy na wakacje, wycieczki, powroty do domu na święta, do pracy za granicę). Umowy między użytkownikami mogą mieć charakter jednorazowy lub regularny. (Wroński 2008, dok. elektr.; Autem.pl, dok. elektr.). Jest to w pewnym stopniu kontynuacja popularnego w latach siedemdziesiątych XX wieku zjawiska autostopu, który w naszym kraju miał formę zorganizowaną. Wówczas przyczyną zachęcania ludzi do współdzielenia miejsc w samochodzie był brak samochodów; obecnie przyczyną rozwoju zjawiska *carpooling* jest ich nadmiar.

W Stanach Zjednoczonych *carpooling* istnieje ponad 50 lat i jest tak popularny, że wydziela się tam specjalne pasy ruchu dla samochodów przewożących co najmniej dwie osoby (HOV – ang. *High Occupancy Vehicle Lane*). W związku z tym rozwinęła się tam odmiana *carpoolingu* nazwana *slugging* – okazjonalne podwożenie ludzi, którzy oczekują na potencjalnego kierowcę w specjalnie w tym celu wyznaczonych przy trasie miejscach. Kierowcom opłaca się podwożenie oczekujących ludzi, gdyż w ten sposób mogą skorzystać ze specjalnie wyznaczonych pasów ruchu HOV. Dlatego zatrzymują się w takich miejscach, mając za szybą nazwę miejsca, do którego jadą. Kierowcy i pasażerowie współtworzą w ten sposób wartość, a cały system został tak skonstruowany, że uczestnicy potrzebują siebie nawzajem dla jego sprawnego funkcjonowania (Wroński 2008, dok. elektr.). Obecnie w Polsce

funkcjonuje szereg projektów, które próbują przekonać ludzi do idei carpoolingu, m.in.: Autem.pl, Zabieram.pl, Wspólne dojazdy, Jedźmy Razem, Car-matching.pl, Tripy.pl. Zjawisko to dynamicznie się rozwija.

Zwolennicy tej formy transportu zwracają uwagę na szereg korzyści zarówno dla udostępniających wolne miejsca innym w swoich samochodach, jak i korzystających z takiej oferty (Wroński 2008, dok. elektr.; Car-matching.pl, dok. elektr.):

- oszczędność kosztów paliwa i parkowania, które są dzielone z osobami korzystającymi z carpoolingu,
- ograniczenie zużycia swojego samochodu,
- zmniejszenie korków w mieście,
- zwiększenie bezpieczeństwa poprzez ograniczenie liczby poruszających się jednocześnie samochodów,
- zwiększenie możliwości parkowania bez budowania dodatkowych parkingów,
- obniżenie poziomu zanieczyszczenia powietrza spalinami samochodowymi,
- możliwość zrelaksowania się po rezygnacji z prowadzenia samochodu,
- możliwość spotkania nowych i interesujących ludzi,
- umilenie czasu podróży.

Zatem pomysł współdzielenia miejsca w samochodzie jest formą współtworzenia wartości bez konieczności pozyskiwania dodatkowych zasobów. Jest to forma współdzielenia zasobów, dzięki czemu powstaje wartość dodana, która bez zaangażowania kierowców udostępniających wolne miejsca w samochodach i korzystających z nich użytkowników nie mogłaby powstać. Wartość dodana powstaje dzięki zwiększeniu dostępu do istniejących zasobów. Zwiększają się np. możliwości parkingowe bez konieczności budowy nowych parkingów, zmniejszają się korki w mieście bez budowania nowych dróg i węzłów komunikacyjnych, a indywidualne osoby mogą korzystać z możliwości dojazdu samochodem bez konieczności jego zakupu.

*Coworking* oznacza wspólne pracowanie w jednej przestrzeni biurowej. Jest to pomysł na współdzielenie zasobów, a dokładnie przestrzeni biurowej przez pracowników różnych firm lub przedstawicieli wolnych zawodów (Polski Coworking, dok. elektr.). W zależności od umowy z właścicielem przestrzeni biurowej można wynająć część tej przestrzeni na godziny lub w systemie abonamentowym. Cena może być także uzależniona od tego, z których elementów przestrzeni zamierzamy korzystać (np. dostęp do zaplecza gastronomicznego wraz z uzupełnianymi przez właściciela zapasami wody mineralnej, herbaty i kawy może być dodatkowo płatny). W Krakowie najczęściej z tej formy dostępu do przestrzeni biurowej korzystają przedstawiciele wolnych zawodów lub pracownicy firm z innych miast, którzy spotykają się z kontrahentami. Dla przedstawicieli wolnych zawodów, którzy nie pracują w wyznaczonych godzinach, a nie mają możliwości lub nie chcą pracować w domu, jest to możliwość obniżenia kosztów wynajęcia biura, a jednocześnie możliwość



pracy wśród innych osób. Daje im to częściowe poczucie przynależności do zespołu, co dla niektórych ludzi jest ważne. Z kolei pracownicy firm z innych miast korzystają z coworkingu, gdyż spotkanie z kontrahentem i omawianie ważnych spraw zawodowych w biurze wygląda bardziej profesjonalnie niż spotkanie w miejscu publicznym, takim jak hotel, kawiarnia czy restauracja (na podstawie wywiadu przeprowadzonego w maju 2011 roku ze współwłaścicielem jednej z krakowskich firm oferujących dostęp do przestrzeni biurowej na zasadach coworkingu).

Może to być także szansa dla początkujących przedsiębiorców, którzy chcieliby rozpocząć działalność gospodarczą, ale nie stać ich na pokrycie wysokich kosztów samodzielnie użytkowanej przestrzeni biurowej. Możliwość współdzielenia zasobów z innymi użytkownikami pozwala znacznie obniżyć koszty z tym związane. Poza tym często można skorzystać także z sali konferencyjnej, poczekalni dla klientów, zaplecza gastronomicznego, a nawet usług wspólnego pracownika sekretariatu, która obsługuje sprawy administracyjno-biurowe (np. prowadzenie korespondencji, odbieranie telefonów, odpowiadanie na e-maile, segregowanie i archiwizowanie dokumentów, umawianie terminów spotkań). Przedstawiciele wolnych zawodów lub małe firmy rzadko posiadają wystarczające możliwości finansowe, aby samodzielnie ponosić koszty użytkowania dobrze wyposażonej przestrzeni biurowej. Niewielka liczba spraw administracyjno-biurowych nie uzasadnia też prowadzenia sekretariatu, co jednocześnie przynosi szereg korzyści.

Serwis [Polskicoworking.pl](http://Polskicoworking.pl) jest rozwinięciem idei coworkingu do postaci chmury zasobów biurowych i umożliwia nawiązywanie kontaktu pomiędzy użytkownikami. Jedni oferują przestrzeń i inne zasoby biurowe, których w danym momencie mają nadmiar, aby inni użytkownicy mogli z nich skorzystać. Serwis zawiera bazę zarówno biur coworkingowych, jak i biur wirtualnych w ważniejszych miastach w Polsce. Pomysł wirtualnego biura polega na wynajęciu adresu w prestiżowej lokalizacji, pod który partnerzy i kontrahenci mogą wysłać korespondencję, podczas gdy właściwa działalność ma miejsce w innej lokalizacji (np. w domu lub mieszkaniu). Firma, która posiada adres w dobrej lokalizacji (np. w centrum miasta lub dzielnicy biznesowej), staje się bardziej wiarygodna dla otoczenia. Wirtualne biuro zajmuje się jednocześnie obsługą korespondencji, a w razie potrzeby także innymi pracami administracyjno-biurowymi.

W badanych przypadkach stworzenie chmury zasobów i zaangażowanie w ten sposób klientów we współtworzenie wartości doprowadziło do utrwalenia nowych reguł dostępu. Istotą chmury zasobów jest przestrzeń umożliwiająca wchodzenie w interakcje w celu współdzielenia dostępu do posiadanych zasobów. Sam zbiór zasobów (np. wolne miejsca w samochodzie, niepotrzebne w danym czasie urządzenia, nadmiar przestrzeni biurowej) stanowi jedynie potencjał do wykorzystania. O chmurze zasobów można mówić dopiero wówczas, gdy powstają projekty i inicjatywy umożliwiające posiadaczom zasobów nawiązanie kontaktu z użytkownikami, którzy chcą z tych zasobów skorzystać. W przywołanych przypadkach



podstawą chmury zasobów było stworzenie możliwości wchodzenia w interakcje pomiędzy klientami, np.:

- użytkownikami serwisów wynajmu i wypożyczenia produktów lub usług,
- kierowcami oferującymi wolne miejsca w samochodzie a potencjalnymi pasażerami korzystającymi z oferty zgodnie z regułami *carpoolingu*,
- czytelnikami, którzy chcą wymienić książki,
- posiadaczami wolnej przestrzeni biurowej a osobami lub organizacjami, które takiej przestrzeni potrzebują i chcą z niej skorzystać zgodnie regułami *coworkingu*.

Odbywa się to głównie za pośrednictwem dedykowanych serwisów internetowych, ponieważ nowoczesne technologie informacyjne znacznie to ułatwiają. Nie oznacza to jednak, że współtworzenie wartości nie jest możliwe poza Internetem. W Stanach Zjednoczonych *carpooling* jest realizowany także w ten sposób, że wyznaczono specjalne miejsca przy trasie podróży, w których potencjalni pasażerowie czekają na kierowców jadących w określonym kierunku. Istnieje przy tym szereg zachęt motywujących zarówno kierowców, jak i potencjalnych pasażerów do skorzystania z oferty, jak choćby wspomniane specjalne pasy szybkiego ruchu HOV dla samochodów przewożących co najmniej dwóch pasażerów. W Polsce w niektórych centrach handlowych (np. w M1 w Zabrze) postawiono specjalne regały, na których, zostawiając własną książkę, można wziąć z półki inną, co jest innym sposobem realizacji tych reguł dostępu do zasobów, które zostały wykorzystane w przywołanym wcześniej projekcie „Książkobranie w szafie”.

Na podstawie wyników analizy dobranych w sposób celowy przypadków empirycznych współtworzenia dostępu do zasobów inwestycyjnych można wyróżnić jego dwa typy:

1. współtworzenie dostępu do zasobów inwestycyjnych poprzez współdzielenie czasu dostępu,
2. współtworzenie dostępu do zasobów inwestycyjnych poprzez współdzielenie miejsca dostępu.

Pierwszy przypadek polega na udostępnianiu posiadanych i jednocześnie niewykorzystywanych w danym czasie zasobów finansowych innym osobom lub organizacjom na umówiony okres w zamian za umówione korzyści (głównie finansowe). W drugim przypadku mamy do czynienia z jednoczesnym zaangażowaniem środków finansowych wielu klientów, którzy liczą w zamian na określone korzyści w przyszłości. Współdzielenia miejsca dostępu do zasobów finansowych polega na społecznościowym finansowaniu określonych inwestycji, kiedy to duża liczba często niewielkich kwot udostępnianych przez klientów łącznie zasila duży projekt.

Jednym z badanych przypadków, który dobrze ilustruje współtworzenie dostępu do zasobów inwestycyjnych przez współdzielenie czasu dostępu, jest Finansowo. Serwis ten jest jednym z pierwszych w Polsce (obok serwisu Kokos i nieistniejącego już Monetto) projektów wprowadzających na polski rynek ideę pożyczek

społecznościowych (ang. *social lending*). Jest to portal umożliwiający udzielanie pożyczek między osobami fizycznymi bez pośrednictwa banków. Idea ta pojawiła się w Polsce w 2008 roku i w ciągu trzech lat udzielono w ten sposób pożyczek na łączną kwotę blisko 80 mln zł (Boczoń 2011, dok. elektr.). Pierwszy serwis pożyczek społecznościowych został założony w 2005 roku w Wielkiej Brytanii i został nazwany Zopa (*Zone of Possible Agreement*). Jego model biznesowy polegał na pożyczaniu środków finansowych przez osoby, które dysponują nadwyżką, ludziom, którzy takich środków potrzebują i chcą je pożyczyć (Zopa, dok. elektr.). Wkrótce zaczęły powstawać tego typu serwisy w kolejnych krajach, w tym słynny LendingClub w USA.

Pożyczki społecznościowe są pomysłem na uzupełnienie możliwości tradycyjnego systemu bankowego (Finansowo, dok. elektr.). Rolą banku jest łączenie ludzi, którzy dysponują nadmiarem środków finansowych z tymi, którzy takich środków potrzebują. Tym pierwszym banki oferują różnego rodzaju produkty oszczędnościowo-inwestycyjne (jak rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe, lokaty, fundusze inwestycyjne itp.), gromadząc dzięki temu środki, które mogą pożyczać innym klientom, m.in. w postaci kredytów. Zmieniają się oczywiście produkty bankowe, sposób obsługi klienta, wykorzystywane są coraz bardziej zaawansowane technologie, ale sama idea bankowości pozostała niezmienną.

Idea współdzielenia zasobów została dzięki nowym możliwościom technologicznym i komunikacyjnym (głównie Internet, telefonia komórkowa) wykorzystana do przekształcenia tradycyjnej instytucji banku. Do połączenia ludzi potrzebujących pieniędzy z tymi, którzy są gotowi je pożyczyć nie jest potrzebny bank, a może wystarczyć wykorzystanie nowoczesnych technologii (strona internetowa, aplikacja zainstalowana w telefonie komórkowym), które mogą z powodzeniem pośredniczyć w tego typu transakcjach (Finansowo, dok. elektr.). Projekty pożyczek społecznościowych polegają na udostępnieniu odpowiednich możliwości technologicznych ludziom, którzy chcą sobie wzajemnie pożyczać pieniądze. Ludzie gotowi udzielić pożyczki współtworzą chmurę zasobów finansowych, z której mogą korzystać inne osoby. Powstaje w ten sposób wartość wspólnie dodana przez wszystkich uczestników tej chmury zasobów.

Tego typu działalność daje szereg korzyści zarówno dla pożyczających, jak i pożyczkodawców. Prowizje, które czerpały dotąd duże instytucje finansowe, stają się udziałem klientów – zarówno tych, którzy zasilają chmurę zasobów, jak i tych, którzy korzystają z pożyczek. Okazuje się, że pożyczkodawcy mogą zarobić w ten sposób więcej niż na tradycyjnej lokacie bankowej, a pożyczający pieniądze zapłacić mniej niż za tradycyjny kredyt bankowy. A to wszystko dzięki temu, że nie ma pośrednika w postaci banku i całego systemu bankowego, który potrzebuje dużych prowizji, żeby generować zyski dla inwestorów. Jednocześnie, szczególnie przy niewielkich kwotach pożyczki, znacznie prostsze są formalności związane z zawarciem umowy.

Oczywiście istnieje ryzyko, że dłużnik nie spłaci zaciągniętej pożyczki i dlatego cały system musi opierać się na budowaniu wiarygodności, którą można ocenić na podstawie dotychczasowej historii kredytowej, opinii zamieszczanych przez innych uczestników (na wzór tych znanych ze sklepów komputerowych) itp. W praktyce działa to w ten sposób, że klientowi bez historii kredytowej w systemie pożyczek społecznościowych szczególnie internauci pożyczają niewielkie kwoty i na wyższy procent. Wraz ze zbudowaniem wiarygodnej historii kredytowej prawdopodobieństwo uzyskania pożyczki wzrasta i można jednocześnie otrzymać lepsze warunki (niższy procent). Nie oznacza to, że klient pożyczający pierwszy raz nie ma szans na uzyskanie pożyczki. System bankowości społecznościowej stwarza możliwość pożyczania jednemu kredytobiorcy określonej kwoty przez kilku a nawet kilkudziesięciu drobnych kredytodawców. W ten sposób ryzyko rozkłada się na wielu kredytodawców. Przykładowo na kredyt w wysokości 5 tys. zł może złożyć się 100 kredytodawców po 50 zł każdy. W ten sposób rozkłada się ryzyko utraty pożyczonych pieniędzy. Tego typu system daje jeszcze jedną korzyść, a mianowicie można zainwestować w finansową chmurę zasobów nawet niewielkie środki, które w danym okresie nie są nam potrzebne i w ten sposób zarobić, a jednocześnie stworzyć wartość dla tych, którzy naszych pieniędzy potrzebują.

O rosnącej popularności pożyczek społecznościowych świadczą zarówno powstające w wielu krajach kolejne tego typu serwisy, jak i coraz większe pożyczane sumy. W Polsce, oprócz opisanego szerzej serwisu Finansowo, powstają i zyskują popularność kolejne, m.in.: Kokos, Ducatto, Zakra, Sekrata, Pożycz. Jak już zostało wspomniane, w ciągu trzech lat od uruchomienia w 2008 roku pierwszego serwisu pożyczek społecznościowych użytkownicy pożyczili sobie łącznie blisko 80 milionów złotych (Boczoń 2011, dok. elektr.). Poprzez serwis Zopa w Wielkiej Brytanii od momentu jego uruchomienia w 2005 roku internauci innym internautom pożyczili już ponad 245 milionów funtów (Zopa, dok. elektr.), a słynny amerykański LendingClub od jego założenia w 2007 udzielił pożyczek na łączną kwotę ponad 1 miliarda dolarów (Lending Club, dok. elektr.).

Pożyczki społecznościowe obarczone są jednak pewnym ryzykiem – kredytobiorcy mogą nie spłacić zaciągniętego kredytu z powodu kłopotów finansowych czy nieuczciwości. Dlatego tak ważny jest inny wymiar modeli współtworzenia wartości – reguły współodpowiedzialności. Jak już zostało wcześniej powiedziane, podział na trzy typy reguł ma jedynie charakter analityczny. W rzeczywistości nie da się oddzielić poszczególnych działań a przez to i reguł. Jeżeli pożyczki społecznościowe będą funkcjonować zgodnie z regułami współodpowiedzialności, ryzyko utraty zainwestowanych środków będzie mniejsze. Wśród zasad, według których działają pożyczki społecznościowe odnajdziemy system opinii, ocen i poręczeń, który ma zapewnić naturalne eliminowanie niewiarygodnych i nieodpowiedzialnych uczestników.

Reprezentatywnym przypadkiem współtworzenia dostępu do zasobów finansowych poprzez współdzielenie miejsca dostępu jest *crowdfunding*. Jest to,

jak pisze Brian Rubinton, model finansowania, który podważa fundamentalne zasady funkcjonowania gospodarki (Rubinton 2011: 2). Jak czytamy na wiodącym polskim portalu dotyczącym crowdfundingu, polega on na finansowaniu społecznościowym, czyli pozyskiwaniu wielu drobnych kwot od członków społeczności wirtualnych, które składają się na pulę środków pozwalających na sfinansowanie planowanych przedsięwzięć. Coraz więcej projektów społecznych, kulturalnych i biznesowych jest finansowanych właśnie w ten sposób (Crowdfunding, dok. elektr.). Paul Bellaflamme, Thomas Lambert i Armin Schwienbacher wiążą crowdfunding ze zjawiskiem przedstawionego szczegółowo w rozdziale trzecim crowdsourcingu, który jest poszukiwaniem sposobów wykorzystania potencjału tłumu (Belleflamme, Lambert, Schwienbacher 2010: 3). W przypadku crowdfundingu celem jest zebranie za pośrednictwem Internetu (specjalistycznych serwisów lub mediów społecznościowych, jak m.in. Twitter, Facebook, LinkedIn) wystarczających środków finansowych na planowane inwestycje. Rosnąca popularność i rozwój finansowania społecznościowego są – jak piszą Bellaflamme, Lambert i Schwienbacher – związane przede wszystkim z trudnościami w dostępie do finansowania, z jakimi spotykają się nowe pomysły i przedsięwzięcia (Belleflamme, Lambert, Schwienbacher 2011: 2).

Crowdfunding podważa podstawowe zasady funkcjonowania gospodarki, dlatego że za jego przyczyną to klienci w coraz większym stopniu mogą decydować, które projekty są warte finansowania, a tym samym realizacji (Rubinton 2011: 2). Pomysłodawca, który chce skorzystać z reguł crowdfundingu dla sfinansowania realizacji pomysłu, musi do niego przekonać wystarczającą liczbę drobnych inwestorów, w tym często klientów. Następuje zmiana kolejności działań w relacjach rynkowych, w których klasycznie najpierw dana inwestycja była realizowana, a następnie klienci korzystali ze stworzonej w ten sposób oferty. Obecnie klienci finansują stworzenie ofert, z których w przyszłości chcą skorzystać, decydując w ten sposób, które problemy warto rozwiązywać. Wiodącym serwisem pośredniczącym w tego typu finansowaniu projektów jest *Kickstarer* (Kickstarter, dok. elektr.). W Polsce ten typ finansowania projektów także stopniowo się rozwija. Istnieje kilka popularnych serwisów pośredniczących w finansowaniu społecznościowym, m.in.: Beesfund, Crowdfunders, Megatotal, Polak Potrafi czy Się Pomaga.

Najważniejszym światowym serwisem crowdfundingu wciąż pozostaje jednak wspomniany Kickstarer. Jest to portal finansowania społecznościowego umożliwiający wsparcie projektów z trzynastu kategorii: film i wideo, gry, muzyka, design, technologia, publikacje, sztuka, żywność, teatr, komiksy, moda, fotografia oraz taniec. Projektodawcy rejestrują się w serwisie, przedstawiają projekty, wysokość środków finansowych potrzebnych na ich realizację oraz czas na ich zebranie. Inwestorzy, którym dany projekt się podoba, mogą przekazać dowolną kwotę na ten cel. W zamian za wpłacone pieniądze otrzymują przewidziane przez projektodawcę korzyści (np. upominek, prototyp tworzonego produktu lub korzyści finansowe).

Jeżeli cała kwota nie zostanie zebrana, pieniądze są zwracane inwestorom. Jak deklaruje Kickstarter, finansowane jest wszystko albo nic. Od momentu uruchomienia Kickstartera 28 kwietnia 2009 roku sfinansowano za jego pośrednictwem ponad 30 tys. innowacyjnych projektów, zbierając łącznie blisko 350 milionów dolarów od 2,5 miliona osób. Jednocześnie ponad 41 tys. pomysłodawców nie pozyskało finansowania, co oznacza, że ich projekty nie zyskały wystarczającego uznania społeczności Kickstartera (Kickstarter, dok. elektr.). Jednym z przykładów udanych i spektakularnych inwestycji jest projekt inteligentnego, e-papierowego, współpracującego z iPhone'em zegarka Pebble, na którego produkcję zebrano w 2012 roku ponad 10 mln dolarów od blisko 69 tys. drobnych inwestorów (Kickstarter, dok. elektr.).

Wykorzystując reguły crowdfundingu, Karol Król (redaktor naczelny portalu Crowdfunding) i Arkadiusz Regiec (prezes Beesfund – platformy udziałowego finansowania społecznościowego) zebrali 6327 zł na wydanie książki na temat finansowania społecznego o roboczym tytule *Od pomysłu do biznesu, dzięki społeczności*. Wydanie książki sfinansowało 71 osób (Crowdfunding, dok. elektr.). Klasyczny model wydawniczy zakłada, że najpierw ktoś finansuje wydanie książki, która następnie trafia na rynek księgarski i odpowiedni poziom sprzedaży zapewni zwrot z inwestycji. W przypadku wykorzystania crowdfundingu jako dostępu do zasobów finansowych, klienci w pewien sposób płacą za książkę jeszcze przed jej wydaniem. Oczywiście korzyści z inwestycji są ustalane w odniesieniu do każdego projektu osobno – może to być egzemplarz książki wysłany inwestorowi po jej wydaniu, udział w zysku ze sprzedaży proporcjonalny do wniesionego wkładu lub inne ustalone uprzednio korzyści.

Crowdfunding może być także wykorzystywany w celach typowo biznesowych, wiążąc finansowanie inwestycji z obietnicą zysków dla pozyskanych w ten sposób najczęściej drobnych udziałowców (tzw. crowdfunding udziałowy lub inwestycyjny). Polskim przykładem tej formy finansowania jest sprzedaż wartych 50 tys. zł akcji spółki Beesfund SA, właściciela pierwszego w Polsce portalu udziałowego finansowania społecznościowego. Transakcja została sfinalizowana w październiku 2012 roku. W ten sposób właściciel portalu Beesfund za pomocą tegoż portalu pozyskał środki na dalszy jego rozwój. Akcje kupiło łącznie 69 inwestorów, stając się w ten sposób udziałowcami portalu, który pośredniczy w udziałowym finansowaniu społecznościowym projektów zgłaszanych przez kreatywnych i innowacyjnych twórców. Dzięki tej platformie mogą oni zgodnie z regułami crowdfundingu pozyskać finansowanie pomysłów jednocześnie od wielu drobnych inwestorów. Podstawowym źródłem przychodów spółki są opłaty i prowizje związane z prowadzeniem projektów na platformie Beesfund, a także dodatkowe opłaty za obsługę prawną, marketingową czy wsparcie biznesowe. Spółka Beesfund SA częściowo sfinansowała swój rozwój, wykorzystując własną platformę Beesfund.com. Wszyscy wspierający zostali akcjonariuszami spółki proporcjonalnie do wkładu i z tego tytułu przysługują im wszelkie prawa akcjonariusza (Beesfund, dok. elektr.).



Choć wiele serwisów crowdfundingu nie przewiduje udziału w finansowaniu celów charytatywnych i społecznych – m.in. przywołany wcześniej Kickstarter (Kickstarter, dok. elektr.) – nie jest to jednak niemożliwe, a wręcz przeciwnie – zaczyna być z powodzeniem wykorzystywane. Częściowo dzięki finansowaniu społecznościowemu powstała np. Praska Biblioteka Sąsiedzka. Dzięki pomocy sąsiadów i innych darczyńców oraz wsparciu według reguł crowdfundingu trzy kobiety bez żadnych dotacji stworzyły na warszawskiej Starej Pradze bibliotekę (Majewski 2012, dok. elektr.). Udział finansowania społecznościowego był niewielki, ale przekroczył oczekiwania organizatorek – potrzebowały 800 zł, a udało się zebrać w ten sposób 1210 zł, na którą to kwotę złożyło się wsparcie od łącznie 19 osób (Beesfund, dok. elektr.). Dzięki inicjatywie Biblioteki Sąsiedzkiej udało się zachęcić do czytania i dyskusji o literaturze nawet mężczyzn, którzy na co dzień stoją w bramie, co jest dużym sukcesem we włączaniu w życie biblioteki osób wykluczonych ze społeczności. Założycielki biblioteki postawiły sobie cel, aby przez możliwość obcowania z kulturą budować tożsamość mieszkańców i wzmacniać więzi, dlatego w bibliotece jest nawet kuchnia, gdzie można wspólnie gotować albo smażyć konfitury (Majewski 2012, dok. elektr.).

Mimo rosnącej popularności i dynamicznego rozwoju crowdfundingu, związana z nim społeczność napotyka szereg barier, przede wszystkim ze strony otoczenia prawnego. Twórcy serwisu Crowdfunding skarżą się na ustawę o zbiorach publicznych, zakazującą niektórym podmiotom zbierania środków przez Internet oraz niektóre regulacje rynku kapitałowego, znacznie ograniczające możliwość oferowania w sieci udziałów i akcji. Otoczenie prawne hamuje zatem wiele ciekawych inicjatyw i pomysłów oraz zapał potencjalnych inwestorów do wspierania kreatywnych twórców (Crowdfunding, dok. elektr.). Europejska społeczność, próbując wspólnie przełamywać wspomniane bariery, nieustannie pracuje nad doskonaleniem zasad crowdfundingu, czego jednym z ważniejszych rezultatów jest publikacja *A Framework for European Crowdfunding*, która powstała przy współpracy z European Crowdfunding Network. Poświęcono ją problemom regulacji prawnych, edukacji oraz badań w zakresie finansowania społecznościowego (De Buysere i in., dok. elektr.). Szansą na przełamanie barier prawnych może być także rosnące zainteresowanie polityków, którzy dostrzegają w crowdfundingu możliwość finansowania kampanii wyborczych. Wiodącym przykładem jest sukces Baracka Obamy, który w 2008 roku, startując w wyborach prezydenckich, zebrał od internautów 137 milionów dolarów (De Buysere i in., dok. elektr.).

Na podstawie wyników analizy dobranych w sposób celowy przypadków empirycznych współtworzenia dostępu do zasobów sprawczych można wyróżnić jego dwa typy:

1. współtworzenie dostępu do zasobów sprawczych poprzez współdzielenie czasu dostępu,
2. współtworzenie dostępu do zasobów sprawczych poprzez współdzielenie miejsca dostępu.



Pierwszy przypadek polega na dzieleniu się umiejętnościami i świadczeniu określonych usług na rzecz innych osób w wolnym czasie. W ten sposób klienci dzielą się czasem dostępu do umiejętności, kompetencji i zdolności z innymi, otrzymując w zamian za to określone korzyści. W drugim przypadku mamy do czynienia z jednoczesnym zaangażowaniem większej liczby klientów w realizację określonych działań lub proces świadczenia określonej usługi na rzecz organizacji lub innych klientów. Warunkiem współtworzenia wartości jest w tym przypadku połączone zaangażowanie większej liczby osób, które biorą udział w wykonywaniu określonych działań wspólnie lub niezależnie od siebie, ale końcowy rezultat uzależniony jest od wkładu wszystkich zaangażowanych.

Przypadkami, które dobrze ilustrują współtworzenie dostępu do zasobów sprawczych zarówno poprzez współdzielenie czasu, jak i miejsca dostępu są banki czasu, szczegółowo omówione w rozdziale trzecim. Wbrew popularnemu powiedzeniu, że czas to pieniądz, banki czasu wypełniają pewną lukę społeczną związaną z tym, że niektórzy ludzie dysponują wolnym czasem, który chętnie spożytkowaliby dla innych. Łatwiej jest poświęcić trochę czasu niż pieniędzy, których z kolei brakuje na to, aby zapłacić za specjalistyczne usługi. Właśnie na potrzeby takich ludzi w największym stopniu odpowiada idea banków czasu. Stanowią one przypadek współdzielenia czasu dostępu do zasobów sprawczych. Z kolei w tych przypadkach, gdy banki czasu pośredniczą w umawianiu się na wspólne wykonywanie określonych czynności lub realizację określonych usług, mamy do czynienia ze współdzieleniem miejsca dostępu do zasobów sprawczych (np. wspólna wycieczka rowerowa, na którą wyrusza kilku lub kilkunastu uczestników banku czasu, wspólna nauka pieczenia ciast, wspólna nauka języków obcych, towarzystwo podczas spacerów).

Czas, zdolności i umiejętności członków banku czasu są częścią chmury zasobów, do której każdy może mieć dostęp po spełnieniu określonych warunków. Do takiego banku może przyłączyć się każdy człowiek bez względu na wykształcenie, umiejętności, wiek, zawód, miejsce zamieszkania. Ważne, że chce zaoferować innym usługi i dzięki temu w przyszłości sam może skorzystać z pomocy. W zależności od możliwości, zasobów i umiejętności, uczestnicy banku czasu deklarują, jakie usługi mogą świadczyć na rzecz innych, a jakich potrzebują. Usługi świadczone na rzecz uczestników banku są odnotowywane, aby w zamian za swój wkład móc uzyskać w przyszłości bezpłatną pomoc od innych osób. System podziękowań, referencji i komentarzy pomaga ocenić wiarygodność poszczególnych członków i składanych przez nich ofert pomocy. Dzięki temu osoby nierzetelne są w sposób naturalny eliminowane, a zyskują osoby, których pomoc cieszy się dobrą opinią wśród uczestników. Jest to skuteczny sposób weryfikacji wartości poszczególnych zasobów w ramach chmury.

Analiza omówionych w rozdziale trzecim zasad, które obowiązują w większości funkcjonujących banków czasu, daje podstawę do stwierdzenia, że banki czasu

działają na zasadzie chmury zasobów sprawczych, potrzebnych do wykonania zadeklarowanych przez uczestników usług. Oferują oni swój czas, kompetencje i umiejętności potrzebne do pomocy innym w rozwiązaniu ważnych dla nich problemów. Ważną rolę w większości banków czasu odgrywa koordynator, który jest pośrednikiem pomiędzy członkami banku (Bank Godzin, dok. elektr.; Niezbędnik – banki czasu, dok. elektr.). Jego zadaniem jest rejestracja czasu poświęconego dla innych na indywidualnych kontach poszczególnych użytkowników i pilnowanie, aby obie strony były zadowolone, a uczestnicy uczciwie rozliczali czas wykonania usług.

Banki czasu stanowią jednocześnie praktyczną realizację przedstawionej we wcześniejszych rozdziałach zasady  $R=G$ , sformułowanej przez Prahalada i Krishnana, którzy twierdzą, że żadna firma nie jest wystarczająco duża, aby nie musieć korzystać z zewnętrznych zasobów (Prahalad, Krishnan 2012: 15-38). Z ludźmi jest dokładnie tak samo – człowiek musi korzystać z zasobów innych ludzi i organizacji, z ich czasu, pracy i umiejętności. Idea banków czasu stawia ważne pytanie o reguły, jakie mają rządzić wymianą tych zasobów. Większość ludzi korzysta obecnie przede wszystkim z usług profesjonalnych dostawców, płacąc im za to ustaloną lub wynegocjowaną cenę. Część osób, szczególnie gorzej sytuowanych finansowo, wykonuje wiele prac samodzielnie, nawet jeżeli nie są specjalistami w danej dziedzinie. Jeżeli nie stać ich na fachową pomoc, jedynym wyjściem, jak często się wydaje, nie znając idei banków czasu, jest wykonanie określonej pracy samodzielnie. Jako jeden z pierwszych autorów zaobserwował to zjawisko przywoływany we wcześniejszych rozdziałach Alvin Toffler, który w słynnej książce *Trzecia fala*, wydanej po raz pierwszy w 1980 roku wprowadził pojęcie *prosumenta*. Jego zdaniem zjawisko to wcale nie jest nowe, a ludzie od czasów gospodarki agrarnej wykonywali usługi na swoje potrzeby i konsumowali to, co sami wytworzyli (Toffler 1997/1980: 406-439).

Idea banków czasu z pewnością stwarza nowe możliwości współtworzenia dostępu do zasobów sprawczych, co umożliwia wielu ludziom skorzystanie z zasobów zewnętrznych, nawet jeżeli nie posiadają wystarczających środków finansowych na pokrycie kosztów wynajęcia profesjonalnych usługodawców. Z drugiej strony, idea ta daje osobom mającym problemy z odnalezieniem się na formalnym rynku pracy szanse wykazania, że posiadają przydatne umiejętności. W przypadku wielu ludzi wyrzuconych poza nawias rynku pracy (jak osoby młode, kształcące się czy starsze, których nikt już nie chce zatrudnić) nagle okazuje się, że wcale nie są bezużyteczni, co jest ważne dla nich nie tylko w kategoriach materialnych, ale także psychologicznych. Młodzi ludzie mogą pomóc w zrobieniu zakupów, umyciu okien, posprzątaniu mieszkania ludziom starszym czy chorym, którzy nie mają na to siły. Z kolei konfitury lub wypieki przygotowane przez osoby starsze okazują się cenną i poszukiwaną walutą, którą mogą oni zapłacić za udzieloną im pomoc.

Trudno nie zgodzić się z opinią Roberta Putnama, który pisze o erozji kapitału społecznego w książce pod znamienym tytułem *Samotna gra w kręgle*

(Putnam 2008). Opisał on na przykładzie Stanów Zjednoczonych proces stopniowego zaniku występujących w mikroskali powiązań społecznych, które są kluczowe dla przetrwania poczucia wspólnoty, takich jak: utrzymywanie bliskich znajomości w sąsiedztwie, przynależność do działających aktywnie organizacji, udział w dyskusjach na temat spraw istotnych dla wspólnoty lokalnej itp. Więzi te składają się na zjawisko, któremu nadano chwytliwą nazwę kapitału społecznego, a są tak ważne, gdyż bez nich dochodzi do stopniowego rozpadu społeczności. Współtworzenie wartości jest szansą na odbudowanie zniszczonych powiązań społecznych spajających ludzi. Banki czasu są bowiem zorganizowane nie według reguł płacenia za wykonywane usługi, ale na zasadzie wzajemnej pomocy, na którą dawniej w sposób naturalny można było liczyć ze strony rodziny, sąsiadów, przyjaciół, znajomych, a nieraz nawet przypadkowych osób.

Analizując działalność banków czasu, nietrudno zauważyć, że ludziom brakuje nie tylko pomocy w różnych obowiązkach, ale często po prostu towarzystwa i możliwości wspólnego spędzenia czasu. Matki z małymi dziećmi poszukują innych matek, aby wspólnie wyjść na spacer z dziećmi, porozmawiać, zwierzyć się czy podzielić się macierzyńskimi doświadczeniami. Wiele osób szuka partnera, żeby nie iść samotnie na studniówkę, wesele czy inną imprezę. Ludzie szukają nawet osób, które chciałyby po prostu wspólnie spędzić czas – pójść do kina, na spacer, pojeździć na rowerze czy wypić kawę. Zdarzają się ogłoszenia, w których kobiety poszukują innych kobiet, żeby wspólnie pójść na zakupy. Poszukiwanie w taki sposób towarzystwa i kontaktu z drugim człowiekiem obnaża ogromny deficyt więzi społecznych, o którym pisał wspomniany Putnam. Przecież te wszystkie wspólne aktywności zgromadzone na rysunku 11 w kategorii „towarzyskie”, tradycyjnie ludzie organizowali w kręgach przyjaciół i znajomych.

Banki czasu pozwalają zatem, obok swej podstawowej funkcji, na odrodzenie się więzi społecznych; także sąsiedzkich, co jest szczególnie ważne z punktu widzenia społecznotwórczej roli marketingu. Pośredniczą w sposób niezamierzony w zawieraniu nowych znajomości i niejednokrotnie kontynuowania ich już poza bankiem, na zasadzie prywatnych relacji. Osłabienie więzi w lokalnych społecznościach skutkuje tym, że musimy dzisiaj płacić za fachowe usługi w obszarach, w których ludzie z poprzednich pokoleń sobie pomagali (Niezbędnik – banki czasu, dok. elektr.). Każdy człowiek posiada jakieś umiejętności, których innym brakuje. Jeśli nawet nie są to specjalistyczne kompetencje, to istnieje wiele prac, do których wykonania wystarczą zwykłe chęci i zaangażowanie. Dla przykładu, zrobienie zakupów starszej osobie czy podwiezienie do lekarza chorego sąsiada nie wymagają fachowych umiejętności, a za pośrednictwem banku czasu można w zamian uzyskać pomoc w opiece nad dzieckiem czy upieczeniu ciasta na urodziny, za którą na rynku usług trzeba zapłacić wysoką cenę.

## 7.2. Zaangażowanie klientów we współtworzenie doświadczeń

W niniejszym podrozdziale przedstawiona została typologia zaangażowania klientów we współtworzenie doświadczeń (tab. 7), a następnie jej empiryczna egemplifikacja z wykorzystaniem najbardziej reprezentatywnych z badanych studiów przypadku (najlepiej ilustrujących poszczególne typy zaangażowania klientów we współtworzenie doświadczeń). Poniższa typologia stanowi usystematyzowanie występującego w przestrzeni społeczno-gospodarczej zjawiska współtworzenia doświadczeń, w wyniku którego powstaje wartość dodana dla wszystkich stron zaangażowanych w te procesy. W typologii współtworzenia doświadczeń przedstawionej w tabeli 7 wykorzystano skrzyżowanie dwóch zmiennych: (1) sposobu zaangażowania we współtworzenie doświadczeń oraz (2) charakteru interakcji.

Tabela 7. Typologia zaangażowania klientów we współtworzenie doświadczeń

		Sposób zaangażowania we współtworzenie doświadczeń		
		absorpcja	imersja	komunikacja
Charakter interakcji	Personalizacja doświadczeń	<b>Personalizacja treści</b>  Przykłady: – telewizja nowej generacji (np. Ipla) – iTunes – Serwisy VoD (wideo na życzenie)	<b>Usługi osobiste</b>  Przykłady: - opieka medyczna - usługi kosmetyczne - usługi związane ze sportem, turystyką i rekreacją	<b>Spersonalizowana komunikacja</b>  Przykłady: - platforma Dell IdeaStorm.com - usługi medyczne na odległość
	Doświadczenia społecznościowe	<b>Otwarta wymiana treści</b>  Przykłady - wymiana plików multimedialnych przez użytkowników - YouTube - Chomikuj.pl - Instagram	<b>Otwarte projekty</b>  Przykłady: - Second Life - Facebook - Allegro - Ecco Walkathon - Samsung Hope Relay	<b>Zakupy społecznościowe</b>  Przykłady: - Amazon.com - Ceneo.pl - blogi i fora internetowe zakładane przez klientów - inicjatywy w serwisie Facebook integrujące doświadczenia i opinie klientów

Źródło: Opracowanie własne.

W wymiarze poziomym zmienną różnicującą jest sposób zaangażowania klientów we współtworzenie doświadczeń. Zmienna przyjmuje trzy różne wartości: (1) absorpcja, (2) imersja oraz (3) komunikacja. W wymiarze pionowym zmienną różnicującą jest charakter interakcji, będących miejscem powstawania doświadczeń współtworzenia wartości wraz z klientami. Zmienna ta przyjmuje dwie wartości: (1) personalizacja doświadczeń oraz (2) doświadczenia społecznościowe.

Zaproponowana typologia wykorzystuje do pewnego stopnia kategorie absorpcji i imersji zaproponowane przez Pine'a i Gilmore'a. W stworzonym przez niego modelu jedna ze zmiennych różnicujących obszary budowy wrażeń konsumenta przyjmuje wartości absorpcji i imersji (Świerczyńska-Kaczor 2012: 46-47). Absorpcja oznacza wchłanianie treści przez widza związane z zaangażowaniem jego umysłu. Imersja z kolei polega na zanurzeniu się uczestnika w danym wydarzeniu (Pine, Gilmore 1998: 101, Świerczyńska-Kaczor 2012: 46).

Wykorzystane kategorie nie odpowiadają jednak w pełni tym z typologii Pine'a i Gilmore'a, gdyż nie uwzględniają tej części modelu, która jest związana jedynie z jego drugim wymiarem, różnicującym udział klienta na aktywny i pasywny. Z punktu widzenia zaangażowania klientów we współtworzenie doświadczeń ważny jest tylko aktywny udział klientów w doświadczeniach. Podział na absorpcje i imersje nie wydaje się ponadto wystarczająco uwzględniać spektrum przypadków zaangażowania klientów we współtworzenie doświadczeń. Stąd zmienna ta została uzupełniona o komunikację, jako kolejny sposób zaangażowania klientów. Samo pojęcie komunikacji jest oczywiście powszechnie znane, lecz w tym konkretnym kontekście jest ona związana z dzieleniem się przez klientów swoimi doświadczeniami z firmą lub innymi klientami.

Z kolei podział na personalizację doświadczeń i doświadczenia społecznościowe w wymiarze pionowym proponowanego modelu jest związany z charakterem interakcji pomiędzy klientami a organizacją, będących podstawą współtworzenia doświadczeń (tab. 7). Personalizacja doświadczeń ma zatem charakter interakcji typu *one-to-one* (jeden do jednego), co oznacza, że oferta została tak przygotowana, że klient ma możliwość kreowania swoich doświadczeń, wykorzystując stworzoną w tym celu platformę. Współtworzenie wartości polega w tym przypadku przede wszystkim na indywidualizacji kompozycji wartości przez klienta, aby mógł otrzymać wartość dostosowaną do własnych potrzeb i oczekiwań. W tym kontekście Philip Kotler, Hermawan Kartajaya i Iwan Setiawan piszą o produktach w postaci platformy, które następnie mogą być „krojone na miarę” (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 50). Problematyka ta jest obecnie rozwijana przez wielu autorów, którzy koncentrują się zarówno na problemach związanych z projektowaniem tego typu produktów, jak i możliwością udziału klientów w ich dostosowywaniu do indywidualnych potrzeb (Simpson 2004: 3-20; Jiao, Simpson, Siddique 2007: 5-29; Park, Simpson 2008: 99-130; Chen, Wang 2008: 4259-4284; Ben-Arieh, Easton, Choubey 2009: 1969-1988; Qu i in.

2011: 2197-2219). Platforma kreowania doświadczeń została szerzej scharakteryzowana w kolejnym rozdziale. Wśród typów personalizacji doświadczeń ze względu na sposób zaangażowania w ich współtworzenie wyróżniono: (1) personalizację treści, (2) usługi osobiste oraz (3) spersonalizowaną komunikację (tab. 7).

Doświadczenia społecznościowe są z kolei związane z interakcjami typu *all-to-all* (wielu do wielu), w przypadku których podstawą współtworzenia wartości jest jednoczesne zaangażowanie wielu klientów – wówczas zazwyczaj liczna grupa klientów współtworzy wartość dla wielu odbiorców. Przykładem może być choćby publikowanie recenzji produktów na stronach sklepów internetowych, uczestnictwo w serwisach społecznościowych, tworzenie i publikowanie treści w Wikipedii itp. (por. Doligalski 2011: 71). W przypadku doświadczeń społecznościowych, w interakcjach będących miejscem współtworzenia doświadczeń, kluczowi są inni klienci, a nie organizacja. Organizacja może być jedynie jednym z uczestników rynku, z których każdy jest autonomicznym podmiotem zaangażowanym w procesy współtworzenia wartości na równych prawach. Ze skrzyżowania doświadczeń społecznościowych z trzema sposobami zaangażowania klientów powstały następujące typy współtworzenia doświadczeń: (1) otwarta wymiana treści, (2) otwarte projekty, (3) zakupy społecznościowe (tab. 7).

Personalizacja treści polega na stworzeniu, a następnie wykorzystaniu przez klientów platformy kreowania doświadczeń w taki sposób, aby każdy z użytkowników miał możliwość swobodnego wyboru interesujących go treści oraz wpływu na przebieg osobistego doświadczenia w wyniku absorpcji tych treści. Jednym z polskich przykładów personalizacji treści przez użytkowników jest internetowa telewizja Ipla. Widzowie personalizują doświadczenia z programami dostępnymi na tej platformie. Jest to początek nowego podejścia do tworzenia dostępu do telewizji. To nie nadawca decyduje, kiedy i w jaki sposób widz ma oglądać określony program, lecz sam użytkownik podejmuje taką decyzję. Ipla oferuje doświadczenie o charakterze absorpcji – związane z zaangażowaniem umysłu widza, który pochłania prezentowane treści. Jednocześnie to od konkretnego widza zależy:

- kiedy będzie oglądał dany film, serial czy program,
- czy obejrzy go w całości, czy tylko wybrane fragmenty,
- czy obejrzy go jednorazowo, czy w kilku odcinkach, o podziale na które sam decyduje.

Ipla jest zatem przykładem platformy kreowania doświadczeń, która umożliwia użytkownikom zaangażowanie w ich współtworzenie. Każdy z użytkowników ma wpływ na przebieg swojego doświadczenia z platformą. Podobne rozwiązania oferują m.in.: serwisy Onet.Video, Iplex czy TVN Player. Ostatni z nich umożliwia nawet nie tylko oglądanie programów w dowolnym momencie, ale także na różnych urządzeniach – komputerze, tablecie, smartphonie czy telewizorze z możliwością podłączenia do Internetu. Co więcej, można zatrzymać oglądany program w dowolnym momencie i kontynuować jego oglądanie na innym urządzeniu



(TVN Player, dok. elektr.) Obecnie dostęp do tego typu platform i serwisów coraz częściej oferują nowoczesne odbiorniki telewizyjne, np. Samsung Smart TV, co zostało szerzej omówione w rozdziale drugim.

Paulina Wilk w artykule zatytułowanym *Detronizacja telewizora* odwołuje się do wyników badań TNS OBOP, według których Polacy coraz mniej czasu poświęcają na oglądanie telewizji, a zmienia się jednocześnie sposób, w jaki z niej korzystają (Wilk 2012, dok. elektr.). Rewolucja ta dotyczy przede wszystkim osób młodych, którzy na ekranach komputerów i smartphone'ów mogą dzisiaj zobaczyć wszystko to i wiele więcej niż może im zaoferować tradycyjna telewizja. Młodzi widzowie nie chcą biernie czekać, aż o określonej porze będzie nadawany ich ulubiony program, film czy serial, lecz sami pozyskują programy. Szukają ich w serwisach internetowych, jak: YouTube, Ipla czy Vimeo; na stronach stacji telewizyjnych umożliwiających tzw. *streaming* programów, kupują je w systemie VoD (wideo na życzenie) albo ściągają nielegalnie i rozpowszechniają poprzez sieci Peer2Peer. Światowe stacje telewizyjne uruchamiają specjalne serwisy, poprzez które widzowie mogą kupować programy telewizyjne, np. Hulu (stacji NBC i Fox) czy iPlayer (stacji BBC). Sprzedaje je także iTunes, co pozwala oglądać telewizję na iPodach i iPhone'ach. Młodzi widzowie inaczej niż ich rodzice i dziadkowie oglądają dzisiaj seriale. Nie chcą czekać na wyemitowanie kolejnego odcinka lub serii, lecz oglądają je wbrew tradycji po kilka epizodów naraz. Odbiorcy oczekują dobrej kultury, ale w nowych formach. Jeżeli stacje telewizyjne tego nie rozumieją, mogą stać się niepotrzebne (Wilk 2012, dok. elektr.).

Usługi osobiste obejmują te czynności, które są ukierunkowane na zaspokojenie bezpośrednich fizycznych lub psychicznych potrzeb ludzi. Są to usługi wymagające bezpośredniej obecności klientów, którzy są obiektem wykonywanych czynności oraz stają się uczestnikami zdarzeń związanych z ich wykonywaniem, np. w przypadku usługi stomatologicznej pacjent staje się częścią całego procesu leczenia i przedmiotem czynności wykonywanych przez stomatologa. Do przykładów usług osobistych należą m.in.: usługi edukacyjne, ochrony zdrowia, opieki społecznej, fryzjerskie, kosmetyczne, hotelarskie i gastronomiczne, związane z kulturą, sportem, turystyką lub rekreacją. Usługi osobiste wyróżnia m.in. Christopher Lovelock, dokonując przy tym podziału na te, które oddziałują na ludzkie ciało oraz te, które wpływają na ludzki umysł. Do pierwszej grupy usług zalicza m.in.: opiekę medyczną, transport, usługi fryzjerskie, usługi świadczone przez salony piękności, kluby sportowe, restauracje, a do drugiej: edukację, rozrywkę, serwisy informacyjne, teatry i muzea (Lovelock 1983: 12).

Na temat usług osobistych lub dostarczanych osobiście pisze także Alan Blinder, rozważając możliwości wykorzystania koncepcji *outsourcingu* i *offshoringu*. Dowodzi, że usługi osobiste wymagają kontaktu bezpośredniego usługodawcy z usługobiorcą, jak w przypadku opieki nad dzieckiem, opieki pielęgniarskiej, psychoterapii czy rehabilitacji (Blinder 2006: 113-128). Klient musi

być bezpośrednim uczestnikiem relacji usługowej, stąd nawiązanie do zjawiska immersji, o którym pisali Joseph Pine i James Gilmore w kontekście marketingu doświadczeń (Pine, Gilmore 1998: 101-102). Imersja polega na zanurzeniu się uczestnika w danym wydarzeniu (Pine, Gilmore 1998: 101, Świerczyńska-Kaczor 2012: 46). Pine i Gilmore zwracają przy tym uwagę, że niektóre wydarzenia mogą tak silnie absorbować uwagę ludzi, że zaczyna im się wydawać, jakby byli ich częścią (np. film w kinie, fabuła książki). Możliwe są też takie przypadki, gdy rzeczywisty uczestnik wydarzenia nie angażuje się w nie zbyt silnie, przyjmując bezpieczną perspektywę widza (Pine, Gilmore 1998: 102). Z tego względu podział na absorpcję i immersję nie jest w pełni jednoznaczny i nie zależy jedynie od charakteru zdarzeń, będących podstawą danego doświadczenia. Zależy również od nastawienia i zaangażowania danego klienta. W przypadku tego samego seansu kinowego można mówić zarówno o absorpcji, jak i immersji, co zależy od tego, których widzów to dotyczy.

Z kolei spersonalizowana komunikacja jest związana z tymi przypadkami współtworzenia doświadczeń, w których klienci komunikują się z firmą na temat swoich doświadczeń oraz opinii związanych z produktami i usługami, procesem sprzedaży, zadowoleniem z obsługi, zawieranymi transakcjami itp. Jak pisze Łukasz Szewczyk, listy doręczane do rąk własnych, zaadresowane i dedykowane jednej osobie, wydają się przeżytkiem w dobie dominacji komunikacji elektronicznej i mediów społecznościowych (Szewczyk 2011, dok. elektr.). Paradoksalnie to jednak właśnie Internet sprawia, że spersonalizowana komunikacja jest łatwiejsza niż kiedyś, a w erze zalewającej nas zewsząd informacji, znacznie skuteczniejsza niż inne formy dotarcia do klienta. Spersonalizowane komunikaty dają możliwość skutecznego dotarcia do ludzi wyjątkowo odpornych na większość tradycyjnych przekazów reklamowych. Komunikaty takie muszą być dopasowane do konkretnych potrzeb i oczekiwań indywidualnego klienta, co jest obecnie możliwe dzięki coraz skuteczniejszym metodom gromadzenia i analizy informacji o klientach i od klientów (Szewczyk 2011, dok. elektr.), dlatego tak ważne są narzędzia, takie jak opisywana już w poprzednim rozdziale platforma Ideastorm, stworzona przez firmę Dell (Dell Ideastorm, dok. elektr.). W ramach zaoferowanego przez firmę serwisu klienci mogą zgłaszać m.in. swoje opinie na temat użytkowanych produktów, co pomaga firmie ulepszać ofertę. Szerzej na ten temat autor niniejszego opracowania pisze wraz z Małgorzatą Marzec (2012: 147-148).

Jak słusznie zauważa Elżbieta Waligóra-Borejza, jeżeli chcemy zbudować lojalność klienta, to powinien on otrzymywać z wyprzedzeniem informacje i promocje dostosowane do jego aktualnych potrzeb i możliwości zakupowych (Waligóra-Borejza 2011, dok. elektr.). Dotykamy w ten sposób problemu spersonalizowanej komunikacji, która wymaga gromadzenia i analizy danych na temat klientów. Wzorcowym przykładem spersonalizowanej komunikacji jest brytyjski program Tesco Clubcard, w którym wykorzystuje się ponad 8 mln wariantów kwartalnych

listów do uczestników, których przygotowanie poprzedzone jest rzetelną analizą profili klientów. Niezwykle ważna przy tym jest fachowa analiza danych, lecz nie mniej istotna jest umiejętność wykorzystania każdej interakcji z klientem (sprzedaż, wizyta na stronie internetowej, komentarz w serwisie społecznościowym), aby lepiej go poznać. Jak słusznie twierdzi Elżbieta Waligóra-Borejza, „zasypywanie uczestników nieinteresującymi ich informacjami nie zapewni sukcesu projektu. Dopiero zgromadzenie danych o klientach – w czym mogą pomóc odpowiednie rozwiązania informatyczne – oraz ich analiza, umożliwią precyzyjną, spersonalizowaną komunikację, wykorzystującą takie kanały, które oddziałują na konkretnego odbiorcę” (Waligóra-Borejza 2011, dok. elektr.).

Jednakże spersonalizowana komunikacja perspektywicznie ma znacznie większe możliwości niż te przedstawione powyżej. Jak piszą Piotr Miączyński, Leszek Kostrzewski i Przemysław Poznański, firmy telekomunikacyjne zaczynają oferować usługi, które mogą pomóc w sytuacji zagrożenia zdrowia, a nawet życia. Za pomocą odpowiednich przystawek do telefonów komórkowych będzie można zbadać ciśnienie, zrobić EKG, zmierzyć poziom cukru czy natlenienie krwi. Po dokonaniu pomiaru urządzenie wysyła dane na serwer, do którego dostęp ma konsultant medyczny. W przypadku, gdy parametry odbiegają od normy, może podjąć on określone działania, np. wysłać karetkę pogotowia. Do takich danych będzie mógł w przyszłości mieć dostęp także lekarz domowy lub osoby z rodziny. Dzięki takim rozwiązaniom można na odległość ocenić poziom parametrów mających wpływ na stan zdrowia pacjenta, a nawet podjąć akcję ratunkową w przypadku zagrożenia życia. W Polsce pionierem w tym zakresie jest firma MaxCom, która eksperymentuje z tego typu rozwiązaniami od 2008 roku. Podobne próby podejmują także Orange i T-Mobile, wdrażając pilotażowe programy przy współpracy z prywatnymi i publicznymi jednostkami medycznymi (Miączyński, Kostrzewski, Poznański 2012, dok. elektr.).

Spersonalizowana komunikacja z pacjentem przyjmuje w opisanej powyżej ofercie szczególny wymiar, stając się ważną częścią większego doświadczenia współtworzenia. Rolę komunikowania doświadczeń klientów przejmują w tym przypadku urządzenia telekomunikacyjne, co nie zmienia jednak faktu, że to indywidualne doświadczenie klienta stanowi podstawę współtworzenia wartości. Skuteczna komunikacja nie jest bowiem możliwa bez zaangażowania pacjentów we współtworzenie wartości. Pacjent lub jego rodzina przy współpracy z lekarzem lub konsultantem medycznym decydują, które parametry należy monitorować oraz jakie działania podjąć w określonych sytuacjach.

Pojęcie otwartej wymiany treści ma sugerować, że (1) treść danej platformy, książki, filmu, z której korzystają użytkownicy jest tworzona z ich udziałem oraz (2) można z tej treści w sposób dowolny korzystać. Rozważając współtworzenie doświadczeń w oparciu o otwartą wymianę treści, warto nawiązać do typów współtworzenia wartości, jakie wyróżnia Vladimir Zwass. Dokonuje on podziału

współtworzenia na autonomiczne i sponsorowane. Współtworzenie autonomiczne oznacza, że konsumenci lub wspólnoty konsumentów tworzą wartość rynkową niezależnie od firm, choć mogą wykorzystywać platformy przez nie udostępniane. Do współtworzenia sponsorowanego dochodzi z inicjatywy producenta, który inicjuje zaangażowanie klientów w proces współtworzenia wartości. Autor wskazuje na oprogramowanie z otwartego źródła (OSS – *open source software*) czy Wikipedię, jako przykłady autonomicznego współtworzenia wartości. Jako przykład współtworzenia sponsorowanego podaje przykłady konkursów organizowanych przez takie firmy jak Procter & Gamble czy IBM, które mają za zadanie włączyć konsumentów w proces poszukiwania pomysłów na nowe produkty (Zwass 2010: 11-12).

W obu przypadkach możemy mieć do czynienia nie tylko z zaangażowaniem pojedynczych klientów, ale całych społeczności konsumentów, które współtworzą określone treści i współdzielą się nimi na dedykowanych im platformach (m.in.: filmy w serwisie YouTube, pliki multimedialne w serwisie Chomikuj.pl, hasła encyklopedyczne w Wikipedii czy zdjęcia na platformie Instagram). Ostatnia z wymienionych platform współtworzenia doświadczeń z wykorzystaniem otwartej treści zyskuje ostatnio niezwykłą popularność. Instagram jest aplikacją stworzoną z myślą o tych użytkownikach iPhone'a, którzy nieustannie poszukują nowych możliwości dzielenia się multimediami. Jest ona dedykowana miłośnikom fotografii, którzy chcą łatwo i szybko modyfikować zdjęcia oraz dzielić się nimi z innymi użytkownikami. Platforma bardzo szybko się rozwija i przyciąga kolejnych zainteresowanych, gdyż jej obsługa jest niezwykle prosta i nie wymaga szczególnej wiedzy fachowej, jaka jest niezbędna przy korzystaniu z zaawansowanych programów graficznych. Rozbudowane funkcje społecznościowe oraz łatwość zintegrowania z popularnymi portalami, jak Twitter czy Facebook, sprawiają, że nieustannie rośnie zarówno społeczność klientów Instagramu, jak i zgromadzona w ten sposób treść (Instagram, dok. elektr.).

Społeczności konsumentów są także silnie powiązane z kolejnym typem współtworzenia doświadczeń, jakim są otwarte projekty. Mianem tym nazwano wszelkie doświadczenia społecznościowe mające charakter imersji, polegającej na tym, że klient staje się częścią zdarzenia będącego podstawą doświadczenia i odgrywa w tym zdarzeniu określoną rolę tak, jak np. uczestnik zawodów sportowych, aktywny użytkownik serwisu Facebook czy sprzedawca na Allegro. Przy czym zdarzenia te są możliwe jedynie dzięki zaangażowaniu większej społeczności klientów. Usługi takie jak Facebook, Nasza Klasa, Google+, Allegro, Second Life czy gra w paintball nie miałyby sensu, gdyby uczestniczył w nich pojedynczy klient. Do grupy otwartych projektów nie zaliczymy zatem np. wizyty u stomatologa, która jako usługa osobista ma charakter personalizacji doświadczeń. Wizyta ta jest związana z imersją, ale nie stanowi doświadczenia społecznościowego. Pacjent na fotelu dentystycznym staje się wprawdzie częścią doświadczenia,

gdyż nie może pozostać obojętny na to, co się wokół niego i z nim dzieje, lecz doświadczenie to nie wymaga zaangażowania innych pacjentów. W przypadku otwartych projektów, wartość doświadczenia rośnie wraz z ilością uczestników.

W tym kontekście istotne znaczenie mają efekty sieciowe, na które zwraca uwagę m.in. Tymoteusz Doligalski, pisząc o ich wpływie na wartość oferty dla klienta. Występują one najczęściej w przypadku produktów związanych z Internetem lub nasyconych technologiami teleinformatycznymi, a polegają na tym, że wraz ze wzrostem liczby użytkowników rośnie wartość dla pojedynczego klienta (Doligalski 2010: 2-7), na przykład wartość oferty portali społecznościowych, jak Facebook, Twitter czy GoldenLine, jest tym większa, im więcej osób z nich korzysta. Podobnie jest w przypadku takich serwisów, jak YouTube, Wikipedia czy Elektroda, których wartość jest uzależniona od zaangażowania klientów we współtworzenie ich treści. Obszernie na temat efektów sieciowych piszą, przywoływani także przez Doligalskiego, Qi Wang, Yubo Chen i Jinhong Xie (2010: 1-14), a znacznie wcześniej Michael Katz i Carl Shapiro (1994: 93-115).

Przykładem doświadczeń społecznościowych, w których uczestnicy stają się częścią wydarzeń była także akcja „Domki z klocków Lego na ulicach Krakowa”, zainicjowana przez właściciela jednego ze sklepów z zabawkami w Krakowie. Projekt, wciągając ludzi do zabawy, miał stać się jednocześnie nietypową formą promocji sklepu. W kilkunastu miejscach w Krakowie zawieszono zostały miniaturowe domki z klocków Lego, inspirowane znanymi krakowskimi budynkami, które należało odszukać, aby zdobyć fotokod niezbędny do dalszego udziału w zabawie. Po odczytaniu kodu za pomocą aplikacji w telefonie komórkowym uczestnik trafiał na stronę internetową, gdzie opisane zostały dalsze zasady zabawy. Udział w zabawie był otwarty dla każdego, a cała akcja zyskała duże uznanie fanów klocków Lego (Domki z klocków Lego na ulicach Krakowa, dok. elektr.).

Typem otwartego projektu jest także Ecco Walkathon, największy na świecie charytatywny spacer organizowany przez firmę Ecco. 15 września 2012 roku odbyła się jego ósma edycja, w której ponad 18 tys. ludzi „wychodziło” ponad 600 tys. złotych, które firma Ecco przekazała na cele charytatywne. Do wyboru były dwie trasy biegnące ulicami Warszawy – 6 i 10 km, a za każdy przebyty przez danego uczestnika kilometr firma przekazała 4 zł na konto wybranej przez niego organizacji charytatywnej. W ósmej edycji wsparcie otrzymały: Fundacja TVN Nie jesteś sam – na pomoc dzieciom z porażeniem mózgowym, Fundacja Radia ZET – na zakup aparatury ratującej życie dzieci w Klinice Kardiologii Instytutu Centrum Zdrowia Matki Polki w Łodzi oraz Warszawski Ogród Zoologiczny – na budowę pastwiska dla hipopotamów, które spodziewają się potomstwa (Śmigiel 2012, dok. elektr.; Ecco Walkathon, dok. elektr.).

W tym duchu pomyślany został także projekt jednego z producentów sprzętu elektronicznego, firmy Samsung. Projekt „Ruszaj pomagać!” ma



przybliżyć ludziom ideę Igrzysk Olimpijskich a jednocześnie uruchamia nową akcję społeczną. Wystarczy pobrać bezpłatną aplikację Samsung Hope Relay, która po instalacji w telefonie i zalogowaniu zlicza przebyte przez użytkownika kilometry podczas biegu, spaceru, jazdy na rowerze czy innej aktywności fizycznej. Firma Samsung za każdy przebyty kilometr przekazuje złotówkę dla fundacji działających na rzecz dzieci. Aplikacja rejestruje na bieżąco indywidualne wyniki, co daje dostęp do statystyk poszczególnych użytkowników. Biorąc pod uwagę, że w akcję włączyły się znane postacie, jak David Beckham, Jamie Oliwier, a w Polsce Michał Żebrowski czy Mariusz Czerkawski, takie statystyki mogą być przedmiotem zainteresowania wielu osób. Dodatkowo użytkownicy aplikacji mają szansę wygrać bilety na Igrzyska Olimpijskie w Londynie (Ruszaj pomagać..., dok. elektr.; Biegaj i pomagaj z aplikacją Hope Relay, dok. elektr.).

Opisane powyżej przedsięwzięcia mają zupełnie nowy charakter. Są nie tylko przykładem kolejnych akcji wspierających ważny cel społeczny, ale dają początek nowemu mechanizmowi marketingu zaangażowanego społecznie (ang. *cause related marketing*). Z celem czy kwestią społeczną nie jest w tym przypadku związany zakup produktu, lecz doświadczenia klientów. Przedsięwzięcia te są wprawdzie związane z konkretnymi firmami, a w przypadku akcji Samsunga trzeba zainstalować na telefonie aplikację konkretnej firmy, ale to nie wystarczy, aby pieniądze zostały przekazane na wybrany cel społeczny. Wsparcie społeczne jest uwarunkowane udokumentowanymi doświadczeniami klientów (w tym przypadku przebytymi kilometrami). Jest to mechanizm, który z powodzeniem może zostać rozciągnięty na inne doświadczenia i skutecznie służyć wspieraniu ważnych celów społecznych. Ujawnia się w tym przypadku kolejny wymiar społecznotwórczej roli marketingu. Klienci angażują się we współtworzenie wartości poprzez współdzielenie doświadczeń. Jeżeli doświadczenia te są pozytywne, to firmie opłaca się wspomóc proces ich współdzielenia, co widać na przykładzie firm Ecco i Samsung.

Zakupy społecznościowe są związane z tymi przypadkami współtworzenia doświadczeń, w których klienci dzielą się doświadczeniami, opiniami na temat produktów i usług, sprzedawców, zadowolenia z obsługi, zawieranych transakcji itp., ułatwiając w ten sposób wybór właściwych ofert. Serwisy zakupów społecznościowych (ang. *social shopping*), jak pisze Doligalski, są połączeniem portalu społecznościowego i pośrednika informacyjnego. Do najczęstszych funkcjonalności tego typu platform należy agregowanie recenzji i ocen produktów dokonywanych przez użytkowników, wyszukiwanie produktów na podstawie informacji od użytkowników oraz ułatwianie zakupu poprzez kojarzenie klientów i sprzedawców. Idea ta jest wprawdzie szczególnie silnie promowana dopiero w ostatnich latach, lecz samo zjawisko jest obecne już od czasu internetowego sklepu Amazon.com, który działa w ten sposób już od 1995 roku (Doligalski 2011: 74-75).



Przykładem tworzenia doświadczeń społecznościowych poprzez zaangażowanie klientów w komunikację jest Tufts University z Massachusetts, a dokładnie prowadzony w nim bufet dla studentów (Stratten 2012: 49-53). Pracownicy bufetu założyli konto na Twitterze, aby rozsyłać menu. Platforma komunikacji z klientami okazała się pełnić jednak znacznie ważniejszą funkcję, a mianowicie stworzyła możliwość przysłuchiwania się opiniom studentów. Z jednej strony stanowi niezwykle cenne źródło informacji od klientów, a z drugiej strony to współdzielenie doświadczeń pomiędzy studentami buduje określony wizerunek firmy i rozwija społeczność konsumentów. Jest to także widoczne w serwisie Facebook, gdzie wiele kawiarni i restauracji zakłada profile, aby dzielić się informacjami z klientami. Krakowska restauracja Bal na Zabłociu ma ponad 2,5 tys. fanów, którzy codziennie otrzymują informacje na temat menu i bieżących wydarzeń, a następnie część z nich komentuje je w widoczny dla innych sposób. Poszczególni użytkownicy dowiadują się też o tym, że ich znajomi odwiedzili ostatnio restaurację, co może z kolei wpłynąć na ich decyzje (Bal na Zabłociu, dok. elektr.).

Skuteczność mechanizmu zakupów społecznościowych zachęca firmy do stosowania nie w pełni etycznych działań, które mają stworzyć fałszywe wrażenie szerokiego poparcia społecznego dla polityki, osoby lub produktu, gdy w rezultacie poparcie to jest niewielkie. Działania tego typu nazywane są *astroturfingiem* lub *astroturf marketingiem* (Bienkov 2012, dok. elektr.). Tworzone są fikcyjne tożsamości wirtualne i fałszywe grupy nacisku, aby przekonać opinię publiczną, że określone stanowisko lub opinia stanowi powszechny pogląd (Bienkov 2012, dok. elektr.). Samo określenie *astroturfing* pochodzi od powszechnie znanej w USA marki sztucznej trawy AstroTurf i popularnego od lat siedemdziesiątych poprzedniego stulecia jej rozkładania (Quinn, dok. elektr.). W powiązaniu z terminem *grassroot* (ukorzenianie trawy) oznaczającym oddolne, spontaniczne działania i inicjatywy obywateli, stworzono grę słowną na opisanie niby-spontanicznych i niby-obywatelskich inicjatyw poparcia lub sprzeciwu dla określonych idei, polityk, produktów czy wydarzeń (Szymczyk, dok. elektr.).

Działania nazywane astroturfingiem polegają na udawaniu przez niewielką liczbę osób dużej grupy aktywistów lub konsumentów (Szymczyk, dok. elektr.). Według Davida Kinga astroturfing występuje wówczas, gdy organizacja lub osoba prezentuje określone informacje i opinie, nie ujawniając swojej tożsamości, lecz próbując stworzyć wrażenie, że jest to spontaniczna inicjatywa obywateli lub klientów (King 2012, dok. elektr.). W tym celu często wykorzystywani są zwykli internauci, którzy prezentują w Internecie profesjonalnie przygotowane komunikaty jako własne opinie, ukrywając korzyści, jakie dzięki temu zyskują. Powszechnie stosowanymi narzędziami w tego typu działaniach są: e-maile, blogi, fałszywe strony internetowe, komentarze na forach internetowych, za którymi stoją profesjonalni nadawcy treści. Wykorzystywanie klientów w realizacji kampanii astroturfingowych jest wątpliwe etycznie i często krytykowane (Szymczyk,

dok. elektr.). Jest to angażowanie klientów we współtworzenie wartości tylko i wyłącznie dla inicjatorów kampanii, których sukces zależy od wprowadzenia w błąd zwykłych konsumentów lub obywateli.

### 7.3. Współtworzenie rozwiązań jako źródło innowacji

W niniejszym podrozdziale przedstawiona została typologia zaangażowania klientów we współtworzenie rozwiązań (tab. 8), która następnie została rozwinięta w postaci empirycznej egzemplifikacji z wykorzystaniem najbardziej reprezentatywnych z badanych studiów przypadku (najlepiej ilustrujących poszczególne typy zaangażowania klientów we współtworzenie rozwiązań). Poniższa typologia powstała z zestawienia dwóch zmiennych: sposobu doboru pomysłów oraz sposobu współtworzenia nowych rozwiązań. Dobór pomysłów może odbywać się poprzez: (1) indywidualizację, (2) selekcję lub (3) kumulację. Indywidualizacja odnosi się do tych przypadków, w których realizowane rozwiązania są każdorazowo dopasowane do potrzeb i oczekiwań pojedynczych klientów, a więc realizowane są indywidualne pomysły pojedynczych klientów (np. biżuteria według indywidualnego projektu klienta). Selekcja odnosi się do tych rozwiązań, których podstawą są najlepsze ze zgłoszonych przez klientów pomysły bez względu na to, czy o ich wyborze zdecydowała firma, czy sami klienci. Realizowane są zatem tylko wybrane pomysły, które następnie mają służyć społeczności klientów (np. konkurs na najlepszy projekt opakowania ogłoszony wśród klientów). Terminem kumulacja zostały określone wszystkie te przypadki, w których na realizowane rozwiązanie składa się łączny wkład zaangażowanych klientów. Na jedno rozwiązanie składa się zatem szereg częściowych idei i pomysłów zgłoszonych przez wielu klientów (np. Wikipedia, która łączy w sobie wkład wielu internautów, a co więcej jest z założenia nieskończonym projektem). Z kolei w odniesieniu do sposobów współtworzenia nowych rozwiązań wyróżniono: (1) innowacje oraz (2) kustomizację.

Tabela 8. Typologia doświadczeń współtworzenia rozwiązań wraz z klientami

		Sposób doboru pomysłów		
		Indywidualizacja	Selekcja	Kumulacja
Sposób współtworzenia nowych rozwiązań	Innowacje	<p><b>1</b> <b>Produkt lub usługa według indywidualnego projektu klienta</b></p> <p>Przykłady:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– projekt domu, mieszkania, biżuterii według indywidualnego zamówienia</li> </ul>	<p><b>2</b> <b>Innowacje społecznościowe</b></p> <p>Przykłady:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ideagory</li> <li>– projekt powstania kubka Starbucksa</li> </ul>	<p><b>3</b> <b>Wiki innowacje</b></p> <p>Przykłady:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Spreadshirt.net – współtworzenie serwisu oferującego projektowane przez użytkowników T-shirty</li> </ul>
	Kastomizacja	<p><b>4</b> <b>Masowa kastomizacja</b></p> <p>Przykłady:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zestaw klocków Lego według indywidualnego zamówienia</li> </ul>	<p><b>5</b> <b>Kastomizacja społecznościowa</b></p> <p>Przykłady:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fun in Design – projektowanie butów przez społeczność konsumentów</li> <li>– raportowanie społecznościowe</li> </ul>	<p><b>6</b> <b>Otwarta kastomizacja</b></p> <p>Przykłady:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Facebook</li> <li>– YouTube</li> <li>– Drupal</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Termin innowacja wywodzi się od łacińskiego słowa *innovatis*, czyli odnowienie lub tworzenie czegoś nowego. W języku polskim innowacja jest rozumiana jako „wprowadzenie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzona, nowość, reforma” (Tokarski 1980: 307), a więc zarówno jako aktywność związana z wprowadzeniem czegoś nowego, jak i rzecz nowo wprowadzona. W potocznym rozumieniu określenie innowacja zyskuje zabarwienie wartościujące i jest utożsamiane ze zmianą na lepsze. Choć sam termin Joseph Schumpeter wprowadził do literatury ekonomicznej już w 1911 roku, wzmożone zainteresowanie naukowe innowacjami rozpoczęło się dopiero w latach czterdziestych XX wieku (Baran 2011: 12-16). Pierwsze koncepcje dotyczyły głównie innowacji technicznych i ich znaczenia dla gospodarki (Janasz, Kozioł 2007: 13). Początkowo badano znaczenie innowacji

w ujęciu makroekonomicznym, koncentrując się przede wszystkim na wpływie postępu technicznego na rozwój gospodarczy. Dopiero później zainteresowanie przeniosło się stopniowo na analizę mikroekonomicznych determinantów tego procesu (Bielski 2000: 6). Wśród autorów, którzy tworzyli podstawy teorii innowacji wymienia się: Petera Druckera, Philipa Kotlera, Rickiego Griffina, Michaela Portera, a wśród polskich badaczy: Stefana Marciniaka, Irenę Hejduk, Wiesława Grudzewskiego, Andrzeja Pomykalskiego czy Stanisława Gomułkę (Janasz, Kozioł 2007: 15).

Schumpeter utożsamiał innowacje nie tylko z nowością, ale także z jej pierwszym zastosowaniem. Oprócz innowacji wyróżniał również wynalazki, czyli te nowości, które nie zostały nigdy wprowadzone do produkcji oraz imitacje, będące kolejnymi wdrożeniami tej samej nowości (Niedzielski, Rychlik 2006: 19). Zaliczał natomiast do innowacji bardzo szeroki zakres zjawisk: od wprowadzenia zupełnie nowego produktu lub jego gatunku, poprzez nowe metody produkcji, otwarcie nowych rynków, znalezienie nowych źródeł surowców, aż do wprowadzenia nowych metod organizacji danego przemysłu (Schumpeter 1960: 104). Współcześnie pojęcie innowacji rozumiane jest również bardzo szeroko. Philip Kotler i Fernando Trias de Bes nie ograniczają innowacji jedynie do nowych produktów, lecz szukają ich źródeł w nowych procesach, nowych kanałach dystrybucji lub nowych koncepcjach prowadzenia działalności (Kotler, Trias de Bes 2004: 208). Podobne ujęcie odnajdziemy w podręczniku *Oslo Manual – Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, według którego o innowacjach można mówić, gdy na rynek zostaje wprowadzony nowy albo ulepszony produkt lub zostaje zastosowany nowy albo ulepszony proces, a nowość tego produktu lub procesu występuje przynajmniej w odniesieniu do wprowadzającego go przedsiębiorstwa (OECD 2008).

Analizując znaczenie innowacji, trudno nie zgodzić się ze słowami Petera Druckera, który pisał, że:

„Innowacje i przedsiębiorczość są potrzebne w takim samym stopniu społeczeństwu, jak i gospodarce, instytucjom użyteczności publicznej, jak i przedsiębiorstwom. Innowacje i przedsiębiorczość nie zmieniają wszystkiego od podstaw, lecz wprowadzają zmiany krok po kroku – w wyrobie, zasadzie postępowania, usłudze publicznej; nie są planowane, lecz koncentrują się na takiej czy innej okazji i potrzebie; są wprowadzane warunkowo i znikną, jeśli nie przyniosą oczekiwanych i potrzebnych wyników; innymi słowy są pragmatyczne, a nie dogmatyczne, raczej skromne niż pretensjonalne. Właśnie dlatego umożliwiają dowolnemu społeczeństwu, gospodarce, przemysłowi, służbie publicznej czy przedsiębiorstwu zachowanie elastyczności i samoodnowę” (Drucker 1992: 271).

W procesy tworzenia innowacji coraz częściej angażowani są również klienci, którym te innowacje służą. W przypadku zaangażowania klientów we współtworzenie innowacyjnych rozwiązań w celu ich lepszego dostosowania do potrzeb

i oczekiwań konsumentów można wyróżnić trzy typy doboru pomysłów: (1) indywidualizację, (2) selekcję oraz (3) kumulację. W ten sposób wyróżniono trzy grupy reguł odpowiedzialności kierujących zaangażowaniem klientów we współtworzenie tych innowacji:

1. produkt lub usługa według indywidualnego projektu klienta,
2. innowacje społecznościowe,
3. wiki innowacje.

W pierwszym przypadku mamy do czynienia z indywidualizacją polegającą na powstaniu nowego produktu lub usługi według projektu klienta lub stworzonego na indywidualne zamówienie klienta. Nowe rozwiązanie powstaje przy zaangażowaniu pomysłów i talentów klienta, aby w jak największym stopniu było dopasowane do jego potrzeb i oczekiwań. Doskonale wpisują się tu: projekty domów i mieszkań realizowane według indywidualnych potrzeb klientów, ubrania projektowane i szyte na zamówienie czy projektowana z udziałem klientów biżuteria. Coimbatore K. Prahalad i Venkat Ramaswamy zwracają uwagę na możliwą głębię interakcji między konsumentem a firmą przy współtworzeniu tego typu rozwiązań (Prahalad, Ramaswamy 2005: 28-31). Piszą oni w następujący sposób o oczekiwaniach klientów związanych z projektowaniem i budową domu na indywidualne zamówienie: „Klienci oczekują, że będą uczestniczyć w każdym etapie procesu projektowania i budowy – a nawet nalegają na to. Chcą domu odpowiadającego ich szczególnym potrzebom i pragnieniom. Oczekują, że budowniczy będzie tyle razy dostosowywać, zmieniać, przerabiać i przekształcać projekt, ile razy będzie to potrzebne do doprowadzanie do takiej indywidualizacji” (Prahalad, Ramaswamy 2005: 28).

Jednym z badanych przypadków kustomizacji produktów według indywidualnego zamówienia klientów jest galeria biżuterii artystycznej Olissima. Biżuteria jest tworzona według projektu klienta lub zindywidualizowanego projektu wybranego artysty (Olissimart, dok. elektr.). Podobne usługi świadczy pracownia złotnicza Artfox, która realizuje indywidualne zamówienia klientów, służąc przy tym wsparciem profesjonalnych projektantów, którzy pomagają w technicznej stronie opracowania projektów (Artfox.pl, dok. elektr.). Jednym z badanych przedsięwzięć, które funkcjonują na zasadzie współtworzenia nowych koncepcji produktów z udziałem klientów według reguł personalizacji jest także serwis Nietuzinkowo.pl. Ofertę serwisu stanowi możliwość zamówienia nietypowych lub jak nazywają to jego twórcy nietuzinkowych przedmiotów użytkowych, także na indywidualne zamówienie. W ofercie znajduje się wiele produktów dla kobiet, mężczyzn, dzieci lub domu, m.in.: torebki, portfele, etui na telefony, chusty, szaliki, apaszki, pościel, ozdobne poduszki, ręczniki (Nietuzinkowo.pl, dok. elektr.).

Prahalad i Ramaswamy, podkreślając niewątpliwą przewagę firm angażujących klientów w proces współtworzenia wartości w ramach realizacji indywidualnych zamówień, zwracają także uwagę na liczne wymagania i trudności z tym związane

(Prahalaad, Ramaswamy 2005: 31). Jednym z warunków zaangażowania klientów w głębokie interakcje, będące podstawą realizacji produktu lub usługi na indywidualne zamówienie, jest intensywny i czasochłonny dialog. Trudno zatem jest pogodzić intensywne relacje z indywidualnymi konsumentami z wysoką sprawnością operacyjną obsługi wielu klientów jednocześnie. Problemem może być także utrzymanie wysokiego poziomu jakości przy rezygnacji z pełnej kontroli nad procesem projektowania i realizacji rozwiązań, z którą mamy do czynienia w przypadku tradycyjnej logiki tworzenia wartości. Umieszczenie indywidualnego klienta w centrum doświadczeń współtworzenia sprawia, że firma ma do czynienia z niespotykaną nigdy wcześniej różnorodnością potrzeb i oczekiwań, a oczekiwanie pełnej przejrzystości może tworzyć warunki, w których klienci stają się dla firmy zbyt natrętni. Z kolei udział klientów w kolejnych fazach projektowania i realizacji zamówienia umożliwia im przejęcie części kontroli nad ryzykiem, co nie oznacza, że tak chętnie wezmą na siebie także związaną z tym odpowiedzialność.

Wśród problemów związanych z praktyczną realizacją zaangażowania klientów w proces realizacji produktów na indywidualne zamówienie Prahalad i Ramaswamy wymieniają także trudności w prognozowaniu popytu w sytuacji, gdy logika dominacji doświadczeń współtworzenia wartości zakłada skoncentrowanie się firmy na indywidualnych klientach (Prahalaad, Ramaswamy 2005: 31). Problem ten jest silnie związany z obawą, którą wyrażał Kazimierz Rogoziński, podkreślając subiektywny charakter pojedynczych doświadczeń współtworzenia i związane z tym ryzyko płytkości ujęcia problemu, który łatwo sprowadzić na poziom czysto behawioralny (Rogoziński 2012: 329). Brak możliwości identyfikacji i wyjaśniania prawidłowości, zgodnie z którymi układają się doświadczenia współtworzenia, może prowadzić nie tylko do problemów interpretacyjnych, ale także niskiej przydatności empirycznej i praktycznej badanych zjawisk. Stąd tak ważne są poczynione obserwacje związane z rolą i sposobem funkcjonowania interakcyjnego środowiska doświadczeń, a w tym konkretnym przypadku reguł odpowiedzialności. Reguły te określają prawidłowości rządzące interakcjami, będącymi miejscem doświadczeń współtworzenia rozwiązań wraz z klientami.

W przypadku zaangażowania klientów we współtworzenie nowych koncepcji produktów, zarówno przez selekcję, jak i kumulację pomysłów powstających w interakcji z klientami, można mówić m.in. o zjawisku crowdsourcingu, który angażuje kompetencje i talenty klientów w celu generowania nowych rozwiązań. Jest to próba zaangażowania klientów do wykonywania części zadań, które tradycyjnie były wykonywane w ramach wewnętrznych procesów wytwórczych. Crowdsourcing jest znanym od dawna mechanizmem wykorzystującym coś, co nazywamy zbiorową mądrością lub mądrością tłumu, ale dopiero Jeff Howe z magazynu *Wired* w artykule *The Rise of Crowdsourcing* (2006) sprawił, że stał się tak popularny (Brzoskowski 2012, dok. elektr.). Jak piszą Paul Belleflamme,



Thomas Lambert i Armin Schwienbacher, crowdsourcing jest skutecznym instrumentem wykorzystania społeczności klientów, nazywanej tłumem (ang. *crowd*), w celu pozyskania pomysłów, rozwiązań lub informacji zwrotnych użytecznych w rozwoju działalności organizacji (Belleflamme, Lambert, Schwienbacher 2010: 3).

W przypadku selekcji jako sposobu doboru pomysłów składających się na nowe rozwiązania mamy do czynienia z innowacjami społecznościowymi. Przez innowacje te należy rozumieć proces tworzenia nowych produktów lub usług wykorzystujący odpowiednio wyselekcjonowane pomysły, wygenerowane w interakcjach z klientami. Uzasadnieniem dla przyjęcia takiego terminu jest bliska analogia do takich upowszechnionych już pojęć, jak przywołane we wcześniejszych rozdziałach społecznościowe zakupy, pożyczki czy inwestycje. Inspiracji można także szukać w idei Chrisa Andersona, który terminem *Crowd Accelerated Innovation* (w dosłownym tłumaczeniu: innowacje napędzane przez tłum) określa samonapędzający się cykl wzajemnego uczenia się wielu ludzi. Rozważania odnosi przede wszystkim do dzielenia się wiedzą poprzez zamieszczane w Internecie materiały wideo (np. za pośrednictwem Youtube). Stworzenie możliwości przekazywania w taki sposób wiedzy, inspiracji i pomysłów jest jego zdaniem równie doniosłym wydarzeniem dla upowszechniania innowacji, jak kiedyś wynalezienie druku (Anderson 2010, dok. elektr.). Określenia tego można jednak z powodzeniem użyć do wszelkich innowacji i rozwiązań, które są wspomagane przez pomysły tworzone w interakcjach ze społecznością klientów.

Jednym z badanych przypadków innowacji społecznościowych są opisywane przez Dona Tapscotta i Anthony'ego Willimsa giełdy pomysłów i innowacji, generowanych przez ludzi o wyjątkowych kompetencjach i talentach, którym nadali oni nazwę *ideagora* (Tapscott, Williams 2008: 146). Tymoteusz Doligalski analizuje przypadek platformy *InnoCentive*, jako często cytowany przykład ideagory. Platforma ta łączy firmy gotowe zapłacić za znalezienie rozwiązań ważnych dla nich problemów ze społecznością specjalistów, którzy są skłonni podjąć takie wyzwanie. W ten sposób firmy wykorzystują potencjał globalnej społeczności naukowej bez konieczności zatrudniania pracowników (Doligalski 2011). Zgłaszane przez klientów InnoCentive potrzeby rozwiązań są formułowane w postaci wyzwań, czyli konkretnych zadań lub problemów, które następnie są przedstawiane na platformie internetowej w postaci otwartych zleceń skierowanych do globalnej społeczności ekspertów wiedzy (InnoCentive, dok. elektr.). Jak piszą Frank Kleemann, Günter Voss i Kerstin Rieder, tacy eksperci są wynagradzani nie za wkład pracy, lecz znalezienie rozwiązania postawionego przed nimi problemu (Kleemann, Voss, Rieder 2008: 13). Według danych z 1 października 2012 roku zamieszczonych w serwisie InnoCentive przewidywane wynagrodzenie jest zależne od rangi rozwiązanego problemu i mieści się na ogół w przedziale od 500 dolarów do 100 tys. W serwisie jest obecnie zarejestrowanych ponad 270 tys. gotowych podjąć wyzwanie badaczy z blisko 200 krajów. Od dnia założenia InnoCentive w 2001 roku, umieszczono

w nim ponad 1,5 tys. wyzwań, których rozwiązania podjęło się przeszło 450 tys. zespołów badawczych, które zgłosiły około 34 tys. propozycji rozwiązań (InnoCentive, dok. elektr.). Wśród podobnych przedsięwzięć Doligalski wymienia: Nine Sigma, Innovation Exchange oraz wykorzystujący potencjał studentów One Billion Minds (Doligalski 2011).

Do grupy innowacji społecznościowych należy zaliczyć także reguły działań, które udało się wygenerować w ramach przywoływanego już wcześniej projektu Ideastorm stworzonego przez firmę Dell (Dell Ideastorm, dok. elektr.). W ostatnich kilku latach obserwuje się poważną przemianę crowdsourcingu od zbiorowego dzielenia się informacją (w tym własnymi gustami) do konkretnych działań podejmowanych przez klientów na rzecz organizacji. Często analizowanym przypadkiem wykorzystania crowdsourcingu w biznesie jest właśnie firma Dell i stworzona przez nią platforma dzielenia się pomysłami IdeaStorm. Użytkownicy platformy mogą zamieszczać na niej wszelkie pomysły dotyczące propozycji ulepszeń produktów Della. Pozostali użytkownicy, głosując na zamieszczone pomysły i oceniając je, wspierając w ten sposób firmę w wyborze rozwiązań najlepszych z punktu widzenia wartości dla klienta. Pytania do użytkowników poprzez serwis IdeaStorm dotyczą wielu zagadnień, od preferowanych parametrów sprzętu, przez jego wygląd, do takich kwestii jak ochrona środowiska i społeczna odpowiedzialność biznesu (Brzuskowski, dok. elektr.). Podobnym przykładem jest platforma *My Starbucks Idea*, stworzona przez sieć kawiarni Starbucks, która angażuje w ten sposób pomysły i talenty klientów do tworzenia innowacyjnych rozwiązań (Mystarbucksidea, dok. elektr.). Jak pisze Bartłomiej Brzuskowski, to dzięki wykorzystaniu pomysłów klientów marka Starbucks pojawiła się w sklepach spożywczych, wprowadzono *happy hours* oraz większy wybór przekąsek (Brzuskowski 2012, dok. elektr.).

Innowacją społecznościową jest także opisany we wcześniejszej części pracy przykład wykorzystania crowdsourcingu przez wspomnianą powyżej sieć kawiarni Starbucks, która próbowała rozwiązać problem papierowego kubka. Klienci byli przywiązani do drogiego i niezgodnego z ekologicznymi trendami jednorazowego kubka, w którym Starbucks serwował kawę, więc firma musiała znaleźć sposób na przekonanie ich do innego rodzaju opakowań. Nowe opakowania powstały w wyniku ogłoszonego wśród klientów konkursu, co sprawiło, że firma nie tylko zaangażowała ich do stworzenia nowego rozwiązania, ale jednocześnie zapewniła akceptację dla projektów nowych opakowań (por. Straube, Szumniak-Samolej 2011: S1-S4). Podobnym przykładem jest wybór nowego logotypu Komunikacji Miejskiej w Krakowie. Zarząd Infrastruktury Komunalnej i Transportu wykorzystał reguły innowacji społecznościowych, ogłaszając konkurs na najlepszą propozycję logotypu. Zwycięska praca została wybrana przez jury konkursowe złożone z przedstawicieli Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie i Zarządu Infrastruktury Komunalnej i Transportu spośród 73 propozycji. Nowym logotypem będą oznaczone pojazdy MPK, przystanki, rozkłady jazdy i bilety (Magiczny Kraków 2012, dok. elektr.).

Kolejny typ innowacji powstających w wyniku zaangażowania klientów we współtworzenie rozwiązań jest związany z kumulacją pomysłów. Z powodu braku odpowiedniego terminu proponuje się określenie wiki innowacje na nazwanie reguł rządzących współtworzeniem wraz z klientami nowych koncepcji produktów i usług, które powstają w wyniku kumulacji szeregu drobnych pomysłów i łącznego wkładu wielu pojedynczych osób. Uzasadnieniem dla przyjęcia takiego terminu jest podobieństwo reguł, według których powstają tego typu innowacje, do reguł rządzących powstawaniem treści w serwisach typu wiki, z których najbardziej znanym przykładem jest Wikipedia. Są to serwisy internetowe, których treść może być szybko i łatwo zmieniana z poziomu przeglądarki internetowej przez wielu użytkowników jednocześnie. Umożliwiają one wszystkim użytkownikom dodawanie, edycję i usuwanie zawartej w nich treści. Każdy, nawet najmniejszy wkład składa się na ostateczne rozwiązanie.

Jednym z powszechnie znanych przykładów, które można zaliczyć do wiki innowacji, jako otwartych rozwiązań współtworzonych przez użytkowników, jest właśnie Wikipedia. Jak można przeczytać na jej stronach, zawartość jest wolna, co oznacza, że jest nie tylko bezpłatna, ale jej treść może być dowolnie kopiowana i modyfikowana przez każdego użytkownika. Każdy, kto ma dostęp do Internetu, może z poziomu przeglądarki edytować, dodawać i zmieniać zawartość internetowej encyklopedii z użyciem prostego w obsłudze edytora tekstu. Słabą stroną określonych w ten sposób reguł tworzenia Wikipedii jest niska wiarygodność publikowanych w niej treści, związana z brakiem skutecznych instrumentów kontroli. Jednak w praktyce otwarta formuła sprawdza się dzięki przewadze osób współtworzących Wikipedię w dobrej wierze, a jej powszechna dostępność sprawia, że staje się często pierwszym źródłem informacji dla wielu internautów (Wikipedia, dok. elektr.).

Wiki innowacje powstają w taki sposób, jak treść Wikipedii, która jest kumulacją zaangażowania, pomysłów i połączonej wiedzy wielu użytkowników. Potwierdzeniem możliwości wykorzystywania reguł znanych z serwisów wiki do innych zastosowań są wyniki badań prowadzonych przez Derricka Huanga i Raviego Beharę (2007: 329-336). Jak twierdzą przywołani autorzy, choć tego typu serwisy są kojarzone przede wszystkim z uruchomioną w 2001 roku Wikipedią, mogą być skutecznie wykorzystywane także do innych celów, w których ważne jest dzielenie się wiedzą. Przywołani autorzy, wśród narzędzi Web 2.0 wspomagających uczenie się, obok wiki wymieniają także: blogi, tworzone przez użytkowników i udostępniane w Internecie materiały multimedialne oraz dokumenty biurowe 2.0 (ang. *Office 2.0*). Dokumentami biurowymi 2.0 nazywają oni aplikacje, umożliwiające wspólne tworzenie dokumentów przez wielu użytkowników jednocześnie, dzięki zdalnemu dostępowi przez Internet (np. *Google Documents*). Jest to rozwiązanie wspomagające pracę grupową oraz dzielenie się wiedzą (Huang, Behara, 2007: 330). Uwzględniając podobieństwo reguł rządzących dzieleniem się wiedzą i łączeniem pomysłów wielu użytkowników w badanych przez Huanga i Beharę

rozwiązaniach do reguł rządzących powstawaniem treści w serwisach wiki, przyjęcie terminu wiki innowacje wydaje się w pełni uzasadnione.

Dobrym przykładem skutecznego wykorzystania wiki innowacji jest opisany przez Franka Kleemanna, Güntera Vossa i Kerstin Rieder, serwis Spreadshirt.net, którego idea znacznie wykracza poza wykorzystanie pomocy klientów w procesach projektowania, konfiguracji i marketingu produktów lub usług (Kleemann, Voss, Rieder 2008: 12-13; Spreadshirt.net, dok. elektr.). Spreadshirt.net jest rzeczywiście współtworzony przez użytkowników i nie mógłby istnieć bez ich zaangażowania. Mogą oni samodzielnie tworzyć nowe wzory T-shirtów, które następnie stają się częścią ogólnodostępnej oferty. W ten sposób oferta jest wynikiem kumulacji pomysłów i wkładu wielu klientów, którzy w zamian otrzymują część zysku ze sprzedaży zaprojektowanych przez siebie produktów. Klienci mają wpływ nie tylko na kształt projektów, ale także sami określają ceny projektowanych T-shirtów i je sprzedają na dostarczonej przez firmę platformie. Firma Spreadshirt zajmuje się z kolei szyciem, drukowaniem i dystrybucją produktów w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie oraz kilkunastu krajach Europy, także w Polsce. Zaproponowany model biznesowy okazał się tak skuteczny, że firma była w stanie przejąć francuskiego konkurenta Lafraise.com (Kleemann, Voss, Rieder 2008: 12).

Kastomizacja polega na dostosowaniu oferty do potrzeb i preferencji pojedynczych klientów (Pralhad, Ramaswamy 2000: 83; Kleemann, Voss, Rieder 2008: 15). Zdaniem Prahalada i Ramaswamy'ego w przypadku kastomizacji to producent projektuje produkt w taki sposób, aby lepiej dopasować go do oczekiwań klientów (Pralhad, Ramaswamy 2000: 83). W ten sposób określona kastomizacja nie wyklucza wprawdzie zaangażowania klientów, ale przywołani autorzy wyraźnie odróżniają ją od personalizacji związanej ich zdaniem ze współtworzeniem przez klientów treści swoich doświadczeń. Dlatego właśnie Prahalad i Ramaswamy tak silnie podkreślają różnice pomiędzy kastomizacją i personalizacją, co zostało już szerzej omówione we wcześniejszych rozdziałach. Chcą oni w ten sposób wyraźnie rozgraniczyć współtworzenie wartości, którego podstawą jest kastomizacja, czyli zaangażowanie klientów zmierzające do dostosowania produktów lub usług do swoich potrzeb i oczekiwań od personalizacji, polegającej na współtworzeniu przez klientów treści doświadczeń z produktami lub usługami (Pralhad, Ramaswamy 2000: 83-84). Kastomizacja wymaga zatem działań związanych z modyfikacją dotychczasowych albo stworzeniem nowych produktów lub usług tak, aby lepiej dopasować ofertę do potrzeb klientów. W przypadku personalizacji same produkty i usługi składające się na ofertę nie ulegają zmianie, lecz to klienci przez odpowiedni ich dobór i wykorzystanie współtworzą swoje doświadczenia. Możliwość takiej stwarza odpowiednio przygotowana oferta, mająca platformy, która z udziałem klienta, jak piszą Kotler, Kartajaya i Setiawan, może być krojona na miarę poprzez odpowiedni dobór składających się na nią produktów i usług (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 50). Stworzenie zupełnie nowego modelu

komputera, nawet jeżeli zostali w ten proces zaangażowani klienci, będzie zatem przykładem kastomizacji. Z kolei możliwość określenia przez klienta konfiguracji zamawianego komputera spośród różnych wariantów oferowanego wyposażenia w ramach przedstawionej mu oferty będzie przykładem personalizacji.

Podstawą kastomizacji może być wykorzystanie pomysłów i talentów klientów, które podobnie jak w przypadku innowacji dobierane są na zasadzie: (1) indywidualizacji, (2) selekcji lub (3) kumulacji. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z mechanizmem, który Frank Kleemann, Günter Voss i Kerstin Rieder (2008), a znacznie wcześniej Stanley Davis (1987) i Joseph Pine (1993), nazywają masową kastomizacją. Zdaniem Pine'a masowa produkcja i standaryzacja dóbr długo była podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej, lecz współczesne turbulentne otoczenie wymaga radykalnych zmian w tej dziedzinie. Standaryzacja produktów będąca wynikiem masowej produkcji jest coraz częściej przyczyną zmniejszającej się konkurencyjności przedsiębiorstw i całych gospodarek. Odpowiedzią na te problemy jest masowa kastomizacja, która pozwala na większą różnorodność i indywidualizację produktów przy utrzymaniu korzyści niskich kosztów związanych z nowoczesną masową produkcją (Pine 1993).

Sam termin masowa kastomizacja został wprowadzony w 1987 roku przez Stanleya Davisa w książce *Future Perfect* jako oksymoron złożony z dwóch terminów: kastomizacja i masowa produkcja (Davis 1987; Pine 2011). Joseph Pine zauważa jednak, że ewolucja, która doprowadziła do masowej kastomizacji ofert w celu dopasowania do preferencji pojedynczych klientów wcale się nie zakończyła. W przypadku masowej kastomizacji pojedynczy klient stanowi oddzielny rynek. Obecnie, jak pisze Pine, pojedynczy klient stanowi często złożony rynek, oczekując zróżnicowanej oferty w zależności od czasu i okoliczności, w których się znajduje (Pine 2011, dok. elektr.). Przykładowo ten sam klient, podróżując biznesowo, może mieć zupełnie inne oczekiwania wobec linii lotniczych, hotelu, czy restauracji niż podróżując z rodziną w celach rekreacyjnych. Oczekuje wówczas zupełnie innych doświadczeń.

Dzięki masowej kastomizacji marketing skuteczniej dociera do pojedynczych klientów. To konsument w procesie tworzenia produktu podejmuje ostateczne decyzje, przez co wyraża własne wymagania i upodobania. Wykorzystując nieustannie rozwijane aplikacje internetowe czy udostępniane przez firmy programy komputerowe, nabywca może mieć wpływ na kolor, kształt, dodatkowe wyposażenie, a nawet ostateczną formę produktu. Przykładem udziału klientów w kastomizacji produktu jest firma Fun in Design (Fun in Design, dok. elektr.). Jej działanie opiera się na platformie umożliwiającej każdemu klientowi współtworzenie projektu butów, które następnie zostaną uszyte przez firmę. Wprawdzie na stronie internetowej można znaleźć informację, że klienci mogą stworzyć projekt własnych butów, ale nie mają oni pełnej swobody twórczej. Buty można projektować w ramach przygotowanych wcześniej modeli, nadając im nowe wzory



i unikatowe kombinacje kolorystyczne. Jest to zrozumiałe, biorąc pod uwagę fakt, że zaprojektowanie modelu buta o określonym kształcie wymaga wiedzy fachowej, gdyż obuwie powinno być wygodne i spełniać wymagania użytkowe. Dlatego udział klientów ograniczony jest w badanym przypadku do wzornictwa, co i tak znacznie wykracza poza możliwości klientów w tradycyjnych sklepach obuwniczych. Mając świadomość tego, że większość klientów nie jest profesjonalnymi projektantami, stworzono specjalną aplikację internetową, która w kilku prostych krokach pozwala stworzyć własny projekt butów będący kombinacją wybranych parametrów (m.in.: krój, typ obcasów, rodzaj skóry, kolor, dodatki). W ten sposób klient może zamówić unikatową parę butów, wybierając spośród blisko dwustu modeli, ponad stu rodzajów skór w różnych kolorach i szeregu różnych dodatków. Dodatkowo współtworzona przez klientów galeria projektów może być źródłem inspiracji dla własnych projektów (Fun in design, dok. elektr.).

Podobnymi przykładami zaangażowania klientów w dostosowywanie produktów do własnych preferencji jest sklep internetowy Loft 37 czy przedstawione szczegółowo we wcześniejszych rozdziałach serwisy: NIKEiD i LEGO Factory. Loft 37 jest projektem bardzo zbliżonym do oferty firmy Fun in Design. Umożliwia klientom projektowanie własnych butów i toreb, łącznie z możliwością wyhaftowania na nich wybranego monogramu (Loft 37, dok. elektr.). NIKEiD pozwala samodzielnie zaprojektować sportowe buty, koszulki, torby i zegarki, dzięki temu klienci nie są zmuszeni do korzystania wyłącznie z oferty sklepów (NikeiD, dok. elektr.). Z kolei LEGO Factory sprawia, że klient nie musi kupować gotowego zestawu klocków, ale może stworzyć go samodzielnie od podstaw, wykorzystując powszechnie dostępną aplikację, a firma zrealizuje jego zamówienie (Lego Factory, dok. elektr.). We wszystkich badanych przypadkach firma dostarcza klientom platformę, dzięki której mogą oni zaprojektować wymarzony produkt poprzez konfigurację parametrów w ramach udostępnionego im zestawu możliwości. Jak piszą Don Tapscott i Anthony Williams, nowe produkty lub usługi powstają w takich przypadkach dzięki rekombinowaniu istniejących rozwiązań i tworzeniu z nich nowych całości (Tapscott, Williams 2008: 267).

Kolejnym krokiem w zaangażowaniu klientów w kastomizację jest dostosowywanie oferty do potrzeb klientów na podstawie najlepszych pomysłów spośród wszystkich propozycji zgłaszanych przez społeczność klientów. Adekwatnym terminem na nazwanie tego typu kastomizacji wydaje się określenie kastomizacja społecznościowa, gdyż stanowi ona wykorzystanie potencjału społeczności do tworzenia nowych rozwiązań dla klientów. Kastomizacja społecznościowa w odniesieniu do przypadku samodzielnego projektowania butów przez klientów polegałaby na rozwijaniu platformy o nowe możliwości komponowania butów, wykorzystując w tym celu najlepsze pomysły i sugestie zgłaszane przez jej użytkowników. W wyniku zaangażowania klientów we współtworzenie wartości nastąpiłoby wówczas poszerzenie możliwości przedstawionej powyżej masowej kastomizacji.



Trafną egzemplifikacją kastomizacji społecznościowej wydaje się być serwis Trendwatching.com, jedna z wiodących firm zbierających i analizujących informacje od konsumentów w celu identyfikacji ważnych trendów rynkowych i związanych z nimi możliwości innowacji. Trendwatching.com jest przykładem raportowania społecznościowego (ang. *community reporting*), które Frank Kleemann, Günter Voss i Kerstin Rieder zaliczają do crowdsourcingu. Polega ono na przetwarzaniu dużej liczby drobnych informacji od wielu klientów w wartościową dla firmy wiedzę na temat rynku. W tym celu trzeba przekształcić luźną zbiorowość konsumentów w społeczność zarejestrowanych użytkowników, którzy raportują na temat nowych produktów, trendów lub przekazują inne przydatne wiadomości, za które firmy są skłonne zapłacić, aby móc je wykorzystać do ulepszenia oferty (Kleemann, Voss, Rieder 2008: 14).

W serwisie Trendwatching.com zarejestrowanych jest 160 tys. firm, które każdego miesiąca za darmo otrzymują skrótowy raport najważniejszych trendów odkrytych przez Trendwatching.com. Raporty takie zawierają jedynie przegląd najważniejszych trendów i mają przede wszystkim zachęcić potencjalnych klientów do zakupu bardziej szczegółowych informacji (Trendwatching, dok. elektr.). Jak słusznie zauważają Kleemann, Voss i Rieder, system raportowania społecznego stanowi wartościowe uzupełnienie tradycyjnych badań marketingowych, których prowadzenie jest czasochłonne, a co za tym idzie ich formuła nie jest dopasowana do monitorowania wylaniających się trendów i zmian rynkowych (Kleemann, Voss, Rieder 2008: 14).

Dzięki selekcji najlepszych pomysłów i talentów wielu ludzi powstał także pierwszy crowdsourcingowy film *Life in a day*, wyreżyserowany przez Ridleya Scotta. Na ostateczny produkt złożyło się 80 tysięcy krótkich filmów nakręconych przez internautów z całego świata jednego dnia (24 lipca 2010) i umieszczonych w serwisie YouTube. Premierę filmu można było śledzić na YouTube (Innovatika, dok. elektr.). Film ten można byłoby równie dobrze nazwać produktem społecznym, gdyż nie mógłby powstać bez zaangażowania pomysłów i talentów społeczności internautów. Z punktu widzenia konstrukcji proponowanej typologii doświadczeń współtworzenia rozwiązań, w odniesieniu do badanego przypadku należy zwrócić uwagę także na element kumulacji pomysłów, a dokładnie materiałów dostarczonych przez internautów. Nie można jednak tego przypadku zaliczyć do otwartej kastomizacji, gdyż kluczową rolę odegrała selekcja dokonana przez reżysera, który zdecydował o ostatecznym kształcie filmu.

Otwarta kastomizacja jest określeniem proponowanym na nazwanie takiego zaangażowania klientów we współtworzenie rozwiązań, którego celem jest lepsze dostosowanie tych rozwiązań do potrzeb konsumentów. Wprowadzane zmiany są wynikiem łącznego wkładu i kumulacji pomysłów wielu klientów. Nazwanie tego typu kastomizacji otwartą ma z kolei sugerować, że: (1) projekt zmian nigdy nie zostaje zakończony i jest wciąż rozwijany o nowe pomysły klientów,

(2) zmiany wprowadzane przez pojedynczych klientów stają się automatycznie dostępne dla innych użytkowników. W ten sposób klienci wspólnie rozwijają ofertę, aby w coraz większym stopniu dostosowywać ją do potrzeb własnych i innych klientów.

Przykładem empirycznym, który trafnie ilustruje otwartą kastomizację, jest Drupal, zaawansowany system zarządzania treścią w Internecie. Udostępnia on szkielet budowy stron i aplikacji internetowych oraz tysiące modułów (wtyczek) stworzonych przez internautów, których odpowiedni dobór pozwala na personalizację tworzonych przez użytkowników aplikacji. Jest również bazą wielu stron, które mogą być wykorzystywane i dopasowywane do potrzeb indywidualnych użytkowników. W systemie Drupal powstała m.in.: strona Białego Domu w USA, brytyjskiego MTV i Amnesty International (Drupal.org, dok. elektr.; Drupal.pl, dok. elektr.). Drupal jest rozwiązaniem modułowym, co znaczy, że gotowa strona lub aplikacja powstaje z odpowiedniego połączenia wybranych przez użytkownika modułów w ramach określonego szkieletu. Moduł jest gotowym rozwiązaniem w zakresie zarządzania treścią w Internecie (np. określony projekt kalendarza, zegara, listy kontaktów, formularza umożliwiającego wprowadzanie danych, szablonu strony). System składa się z ponad 18 tys. modułów dostępnych w 56 językach, tworzonych przez ponad 10 tys. deweloperów, czyli aktywnych użytkowników piszących moduły (Drupal.org, dok. elektr.).

Przypadek ten został zaklasyfikowany do kumulacji ze względu na dobór pomysłów składających się na nowe rozwiązania. Jako serwis powstający według reguł *open source* jest kumulacją rozwiązań tworzonych przez wielu użytkowników. Społeczność Drupala tworzą zwykli internauci, którzy wymyślają i kreują nowe moduły, rozwijając w ten sposób system. Drupal zawiera jednak elementy selekcji pomysłów – użytkownicy wybierają moduły, z których następnie budują swoją stronę lub aplikację. W ten sposób, odpowiednio selekcionując stworzone przez innych użytkowników rozwiązania i łącząc je ze sobą, można zbudować stronę internetową, galerię zdjęć, blog, witrynę sklepu internetowego, portal aukcyjny itd. Jest to system tworzony według reguł *open source*, co w tym przypadku oznacza, że każdy z użytkowników ma dostęp do wszystkich modułów stworzonych przez innych, a także może tworzyć i udostępniać własne moduły.

Z pewnością powszechnie znanymi przykładami otwartej kastomizacji są takie serwisy jak Facebook, YouTube, GoldenLine czy Elektroda.pl, które same w sobie są jedynie platformami umożliwiającymi zaangażowanie klientów, a ich treść powstaje przede wszystkim jako kumulacja pomysłów i talentów wielu pojedynczych użytkowników (Facebook, dok. elektr.; Youtube, dok. elektr.; Goldenline, dok. elektr.; Elektroda, dok. elektr.). Bez zaangażowania klientów we współtworzenie wartości serwisy te po prostu przestałyby być interesujące dla użytkowników, jak ma to miejsce w przypadku Google+, nazwanym przez The Wall Street Journal „wirtualnym miastem duchów” (Jasiołek 2012, dok. elektr.).

## Rozdział 8

# Empiryczna eskplikacja zastosowania modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem na podstawie badań kształcenia doktorantów

### 8.1. Niewykorzystany potencjał w relacjach uczelni z doktorantami

Analiza przypadków przedstawionych w poprzednim rozdziale nie tylko dowiodła słuszności zaproponowanego modelu marketingu, ale ujawniła także pewną lukę stanowiącą niewykorzystany potencjał związany z możliwościami zaangażowania klientów we współtworzenie wartości. Model ten może stanowić zarówno skuteczne narzędzie analityczne, jak i podstawę normatywnych wskazań dla zarządzania i marketingu. W wymiarze analitycznym model ten może służyć jako instrument badania wartościotwórczych relacji z klientami, a szczególnie do wskazania deficytów w zakresie możliwości wykorzystania ich zaangażowania we współtworzenie wartości. W wymiarze normatywnym model może stanowić podstawę istotnych wskazań dla zarządzania zarówno w zakresie kreowania nowych instrumentów marketingowych, jak i identyfikacji niezbędnych zmian reguł działania. Zmiany te są konieczne, aby usprawnić wskazane powyżej relacje rynkowe w celu stworzenia lepszych warunków dla zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, a przez to zwiększenie korzyści dla obu stron wymiany rynkowej.

W związku z powyższym podjęto próbę empirycznej eskplikacji zaproponowanego modelu marketingu, zwracając uwagę na jego analityczny i normatywny charakter. Próby takiej dokonano, poddając analizie m.in. wyniki polskiej części badań *Transition from University to Labour Market – The PhD's Case Study* przeprowadzonych w ramach międzynarodowego projektu badawczego Regions for Lifelong Learning (Regio LLL). Projekt ten został zrealizowany przez organizacje działające w sieci FREREF (Fundacji Regionów Europejskich na rzecz Badań nad Edukacją i Kształceniem Zawodowym) z funduszy programu Leonardo da Vinci. Polska część badań została zrealizowana na przełomie 2009 i 2010 roku z udziałem autora niniejszego opracowania.

Badaniu poddano wówczas przedstawiciele uczelni kształcących doktorantów, organizacje rynku pracy oraz studentów i absolwentów studiów doktoranckich z województwa małopolskiego. Informacje dotyczące projektu badawczego,

zastosowanej metodologii oraz szczegółowe wyniki badań zostały obszernie przedstawione przez Grażynę Prawelską-Skrzypek oraz autora niniejszego opracowania w książce *Zarządzanie przejściem z uniwersytetu do życia zawodowego w kontekście kluczowych kompetencji doktorantów* (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010).

Przeprowadzone wówczas badania pozwoliły zdiagnozować szereg problemów, których nie udało się jednak w pełni wyjaśnić. W związku z tym badania te znalazły kontynuację w niniejszej rozprawie, a zebrane wtedy dane empiryczne poddano wtórnej analizie z wykorzystaniem modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem w celu rozwiązania zdiagnozowanych wówczas problemów. Podjęto w ten sposób próbę udowodnienia, że wykorzystanie modelu pozwala wyjaśnić problemy, których nie udało się wyjaśnić bez jego zastosowania.

W samym już tytule przywołanej powyżej książki autorzy chcieli zwrócić uwagę na rangę problemu losów i możliwości kariery zawodowej osób ze stopniem doktora. Nadrzędnym celem projektu było stworzenie polityki wsparcia profesjonalizacji oraz zwiększenia możliwości zatrudniania przyszłych badaczy. W tym celu w badaniach szczególną uwagę zwrócono na użyteczność kompetencji studentów i absolwentów studiów doktoranckich, zdobywanych w formalnym procesie kształcenia (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 12-13). Analizie poddano przede wszystkim możliwości kontynuowania przez absolwentów studiów doktoranckich kariery w sektorach pozaakademickich, m.in.: w biznesie, administracji publicznej i publicznych instytucjach badawczych, organizacjach pozarządowych, instytucjach wspólnotowych, pozauniwersyteckim sektorze nauczania i szkoleń czy pracy na własną rękę (w wolnym zawodzie). Użyteczność kompetencji oceniano w kontekście możliwości ich opanowania w formalnym procesie kształcenia, zwracając uwagę na reguły i przebieg tego procesu w badanych uczelniach. Proces ten został poddany ocenie studentów i absolwentów studiów doktoranckich, potencjalnych pracodawców oraz reprezentantów uczelni odpowiedzialnych za kształcenie doktorantów. Oceniano wpływ kształcenia i innych działań mających na celu wsparcie kariery i rozwoju zawodowego osób ze stopniem doktora na wzmocnienie ich profesjonalizmu i szans przejścia do życia zawodowego (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 13-15 i 99).

Centralnym przedmiotem przywołanych powyżej badań stały się kompetencje doktorantów, które odgrywają istotną rolę w polityce zatrudnienia; szczególnie tych organizacji, które rozumieją, że przewaga konkurencyjna jest w dużym stopniu funkcją tychże kompetencji. W tym kontekście bardzo ważne jest postrzeganie wartości doktorantów przez pryzmat użyteczności ich kompetencji w potencjalnych miejscach pracy, o czym obszernie piszą Grażyna Prawelska-Skrzypek i Grzegorz Baran (2010). Ma to duży wpływ na skuteczność procesu budowania sylwetki przyszłego badacza. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i organizacje publiczne czy pozarządowe oczekują od pracowników wykorzystywania

i rozwijania kompetencji w taki sposób, aby przekładało się to w jak największym stopniu na efektywność organizacji. Ze względu na to, że absolwenci studiów doktoranckich coraz częściej poszukują zatrudnienia poza sektorem akademickim, w definiowaniu sylwetki przyszłego doktora nie może zabraknąć zatem kompetencji szczególnie cenionych przez potencjalnych pracodawców. Jednostki kształcące doktorantów muszą być wyczułone na potrzeby rynku pracy i umiejętnie odpowiadać na jego oczekiwania (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 21).

Przywołani powyżej autorzy dokonują wnikliwej analizy wyników badań i formułują szereg wniosków, koncentrując się głównie na efektywności przejścia absolwentów studiów doktoranckich z uniwersytetu do życia zawodowego. W koncepcji przejścia do życia zawodowego, którą przedstawiają autorzy, występuje niewypowiedziane założenie, że to, co dzieje się na uniwersytecie jest w mniejszym lub większym stopniu oddzielone od rynku pracy, na który absolwent przechodzi po zakończeniu formalnego procesu kształcenia. Należy zatem takiego absolwenta wyposażyć we wszelkie niezbędne kompetencje, których oczekuje rynek pracy (2010: 59-98). Wokół tak postawionego problemu badawczego skoncentrowane zostały także wnioski dotyczące usprawnień procesu kształcenia (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 97-98):

1. przejrzyste określenie kompetencji absolwenta studiów doktoranckich, najlepiej w powiązaniu z pakietem ról zawodowych, które absolwent mógłby w przyszłości pełnić;
2. powiązanie tematyki prac doktorskich z potrzebami gospodarki;
3. uwzględnienie w polityce rządu kierunków zamawianych również na III poziomie kształcenia, aby wspierać przewagę konkurencyjną kraju w określonych obszarach;
4. znalezienie rozwiązań ustawowych w celu umożliwienia kształcenia doktorów zawodowych – tacy absolwenci byłiby bardziej ukierunkowani na potrzeby gospodarki niż kariery akademickiej.

Pojawiły się jednakże wnioski, które wykraczają poza myślenie w kategoriach przejścia, a skoncentrowane są na zaangażowaniu doktorantów i ich kompetencji w określone działania praktyczne już w trakcie procesu kształcenia. Sugerowano m.in. zwiększenie skali wsparcia projektów doktorskich, stwarzających warunki do współpracy środowiska naukowego i biznesu, a także wprowadzenie do programu studiów doktoranckich obowiązkowych staży i praktyk (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 97-98). Świadczy to o wzroście świadomości, jak ważne jest większe zaangażowanie doktorantów we współtworzenie wartości już na etapie kształcenia. Zamknięcie doktoranta w murach uczelni jak w laboratorium, odciąwszy go od prawdziwego świata, nie pozwoli w pełni wykształcić kompetencji niezbędnych do sprawnego poruszania się w tym świecie.

Przywołane powyżej badania nie pozwoliły w pełni wyjaśnić szeregu problemów związanych z kształceniem doktorantów w taki sposób, aby byli oni

dobrze przygotowani do życia zawodowego poza światem akademickim. Badani przedstawiciele organizacji rynku pracy oczekują od absolwentów studiów doktoranckich elastyczności, szerokich kompetencji ogólnych połączonych z praktycznym podejściem i otwartością na ciągle doskonalenie się, wysokiej odpowiedzialności oraz samodzielności (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 97). Innymi słowy, przedstawiciele rynku pracy oczekują nie tylko wiedzy ogólnej i specjalistycznej oraz umiejętności prowadzenia badań, ale także przygotowania i gotowości do samodzielnej pracy w różnych kontekstach zawodowych.

Przedstawione powyżej oczekiwania przedstawicieli rynku pracy stoją w sprzeczności z często bierną i wyczekującą postawą doktorantów wobec uczelni oraz niskim poziomem zaangażowania i brakiem gotowości do przejścia choćby części odpowiedzialności za efekty własnego kształcenia. Wyniki badań *Transition from University to Labour Market – The PhD's Case Study* nie wskazują bowiem na ich wysoką aktywność w tym zakresie (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010). Badani studenci i absolwenci studiów doktoranckich za najbardziej użyteczne innowacje, służące zwiększaniu ich profesjonalizmu, uznali wzmocnienie sposobów wkraczania doktorantów w sieć zawodową oraz aktywację usług wspomagających przejście z uniwersytetu na rynek pracy. Jednocześnie prezentowali oni najczęściej krytyczną, pasywną, a nawet roszczeniową postawę wobec uczelni, oczekując, że to ktoś inny rozwiąże ich problemy i sprawi, że wiedza zdobywana na uczelni będzie bardziej praktyczna, a dystans pomiędzy światem akademickim i zawodowym mniejszy. Nie wyrażali gotowości zaangażowania we współtworzenie postulowanych zmian, tłumacząc to obawą przed zbyt silnym przywiązaniem uczelni do tradycyjnego podejścia do metodologii, realizacji programów studiów oraz dopuszczalnej problematyki i konstrukcji rozprawy doktorskiej. W związku z tym wyraźnie wyrażali oczekiwanie, że to osoby prowadzące studia doktoranckie, a nie oni sami, powinny się zaangażować we wprowadzanie zmian (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 115-118).

Wyniki analizy kompetencji rozwijanych w czasie studiów doktoranckich, wskazanych przez przedstawicieli uczelni, świadczą o przemyślanym i logicznym podejściu uniwersytetów do kształcenia na tychże studiach. Struktura kompetencji wskazanych przez respondentów reprezentujących uniwersytety jest właściwa dla rozwoju profesjonalnego badacza – od solidnej wiedzy specjalistycznej, z naciskiem na najnowsze osiągnięcia oraz szeroko rozumianego warsztatu pracy naukowej, po umiejętności realizacji, wdrażania i zarządzania projektami badawczymi (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 63-67). Jednakże wyniki badań doktorantów i absolwentów studiów doktoranckich wskazują, że wiele ważnych kompetencji z punktu widzenia współtworzenia doświadczeń znalazło się w grupie bezwzględniego rozwoju. Do grupy tej zaliczono kompetencje o niskim stopniu opanowania, lecz wysokiej lub co najmniej przeciętnej użyteczności na rynku pracy. Oznacza to, że badani uważają te kompetencje za ważne, ale niewystarczająco rozwijane



w procesie kształcenia. W grupie tej znalazły się m.in. (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 106-112):

- kompetencje związane z funkcjonowaniem, zarządzaniem i wdrażaniem projektów badawczych,
- wiedza o kierowaniu dynamiką przejścia między kontekstem akademickim a zawodowym,
- kompetencje związane z upowszechnianiem prac naukowych,
- kompetencje związane z działaniami informacyjnymi i komunikacyjnymi,
- wyczulenie na tematy i perspektywy związane z umiędzynarodowieniem i profesjonalizacją praktyki kształcenia,
- kompetencje związane z doradztwem i tutoringiem,
- kompetencje związane z zarządzaniem współpracą z instytucjami zewnętrznymi,
- kompetencje związane z zarządzaniem grupami i wspólną pracą.

Większość tych kompetencji doskonale wpisuje się w perspektywę kreowania i wymiany doświadczeń. Dotyczą one współpracy oraz rozwijania i wymiany doświadczeń z innymi osobami i zespołami (także spoza uczelni oraz w kontekście międzynarodowym), komunikowania własnych doświadczeń i wyników pracy, a w końcu umiejętności realizacji projektów, pracy w zespołach i zarządzania takimi zespołami. Badani doktoranci rozumieją zatem, jak istotne są umiejętności kreowania i wymiany doświadczeń oraz zwracają uwagę na swoje braki w tym zakresie. Przeprowadzone badania nie pozwoliły jednak w pełni wyjaśnić przyczyn i sposobów rozwiązania problemu niskiego zaangażowania doktorantów w rozwój kompetencji, które są tak ważne z perspektywy ich przyszłej kariery zawodowej.

Skupienie uwagi na kompetencjach ułatwiających przejście z uniwersytetu do życia zawodowego jest szczególnie istotne ze względu na współczesne wyzwania stojące przed kształceniem. W badaniach skoncentrowano się na doktorantach, a więc grupie, której kompetencje, możliwości, a w końcu potrzeba aktywnego współtworzenia własnej wartości edukacyjnej powinny być wysokie. Gotowość do zaangażowania i odpowiedzialności za efekty kształcenia w przypadku doktorantów powinna być większa niż w przypadku niższych poziomów edukacji. Natomiast analiza wyników badań przyzmat zaproponowanego modelu marketingu pozwala postawić i podjąć próbę obrony tezy, iż doktoranci w niewielkim stopniu są gotowi wziąć odpowiedzialność za efekty swojego kształcenia.

Problemem wydaje się być wysoki stopień formalizacji procesów kształcenia, co pozostawia niewielką swobodę wyboru i ogranicza kreatywność doktorantów. Nie są oni w ten sposób zmuszeni do brania odpowiedzialności za procesy kształcenia – aby ukończyć studia, wystarczy jedynie poprawnie wykonywać z góry określone obowiązki i zadania. Studia doktoranckie niewiele różnią się od studiów

na poziomie licencjackim i magisterskim. Sprowadzają się przede wszystkim do zaliczania kolejnych przedmiotów, zdawania egzaminów oraz przygotowania pod kierunkiem promotora i obrony rozprawy doktorskiej. Najczęściej jedyne pole swobodnych decyzji jest określane przez promotora, od którego tak naprawdę zależy, w jakim stopniu doktorant ma możliwość współtworzenia przebiegu i efektów swego kształcenia.

Jednostki kształcące doktorantów, nawet jeżeli myślą w kategoriach marketingowych, to wciąż działają w oparciu o koncepcję marketingu-mix, której centralnym punktem jest produkt, a nie rozwiązanie dla klienta, jak proponuje przywoływany we wcześniejszych rozdziałach Robert Lauterborn (Lauterborn 1990: 26; Armstrong, Kotler 2012: 102). Tymczasem już samo przejście od tradycyjnej koncepcji 4 P McCarthy'ego do 4 C Lauterborna, jako podstawy konstruowania mieszanki instrumentów marketingowych, ukazuje, jak ważne jest przejście od myślenia i działania w kategoriach produktów do myślenia i działania w kategoriach rozwiązań dla klientów. Wówczas klient, a w tym przypadku doktorant, przestaje być biernym konsumentem oferowanych mu produktów, ale może stać się aktywnym i zaangażowanym współtwórcą rozwiązań i doświadczeń dla samego siebie. Wymaga to od uczelni i innych jednostek kształcących doktorantów stworzenia zupełnie nowych instrumentów marketingowych – chmury zasobów, platformy kreowania doświadczeń oraz rynku pomysłów i talentów, aby przyciągnąć i zmotywować doktorantów do znacznie większego zaangażowania w proces własnego kształcenia.

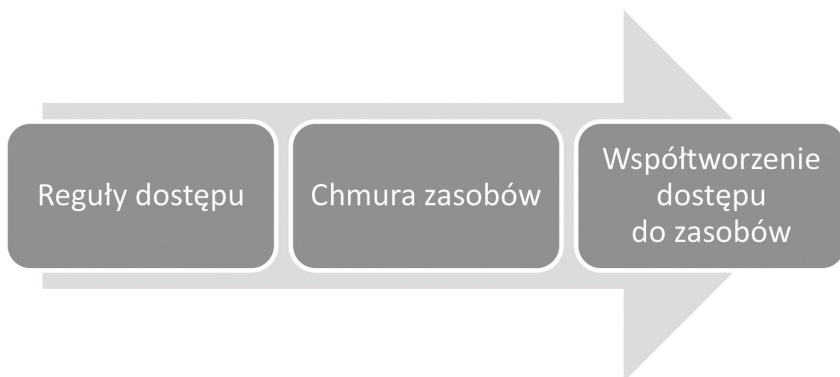
Badania *Transition from University to Labour Market – The PhD's Case Study* (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010) nie dają możliwości zidentyfikowania obecnie obowiązujących reguł interakcyjnego środowiska doświadczeń (reguł dostępu, interpretacyjnych i odpowiedzialności) – tych rzeczywiście zapośredniczanych w codziennych działaniach doktorantów i uczelni. Wiedza na ich temat pozwoliłaby zdiagnozować problemy i bariery stojące na drodze do większego zaangażowania doktorantów we współtworzenie wartości. Reguły te, jako wzory powtarzalności codziennych działań aktorów społecznych, mogą stanowić podstawę wyjaśnienia tych zachowań doktorantów, których nie da się poznać, badając jedynie formalne programy studiów i regulacje obowiązujące na uczelni. Zbadanie tego kontekstu kształcenia doktorantów z ich aktywnym udziałem byłyby niezwykle cennym uzupełnieniem wniosków z przywołanych powyżej badań. Pozwoliłyby one też z pewnością na sformułowanie ważnych wskazań dla zarządzania w zakresie stworzenia odpowiednich instrumentów marketingowych w ramach przestrzeni doświadczeń współtworzenia wartości, jako zbioru urządzeń zapośredniczających te reguły w codziennych doświadczeniach doktorantów. Dowodzi to praktycznej użyteczności proponowanego modelu marketingu w wymiarze analitycznym oraz normatywnym.

## 8.2. Konceptualizacja instrumentów marketingu współtworzenia wartości z klientem

Ujawnionego w poprzednim podrozdziale problemu niedostatecznego zaangażowania doktorantów we współtworzenie wartości nie da się w pełni rozwiązać, wykorzystując dostępną w tradycyjnym marketingu aparaturę poznawczą. Dlatego wykorzystany zostanie model marketingu współtworzenia wartości z klientem. Przedstawione ogólnie w rozdziale szóstym instrumenty marketingu współtworzenia wartości z klientem wymagają w związku z tym pogłębionej konceptualizacji w kierunku podjętej problematyki badawczej. Jest to konieczne, aby proponowany model marketingu mógł służyć za podstawę teoretyczną dla przeprowadzonych badań. Konceptualizacji poddano kolejno następujące elementy składające się na przestrzeń doświadczeń współtworzenia: chmurę zasobów, platformę kreowania doświadczeń oraz rynek pomysłów i talentów.

Jednym z głównych wymiarów przestrzeni doświadczeń współtworzenia jest chmura zasobów, stanowiąca zespół urządzeń marketingowych zapośredniczających w codziennych interakcjach współtworzenia wartości reguły dostępu do zasobów niezbędnych do rozwiązania określonego problemu klientów (rys. 22). Ogół dóbr użytkowych, inwestycyjnych i sprawczych niezbędnych do zaspokajania potrzeb klientów, tworzenia użytecznych dla nich rozwiązań oraz kreowania pozytywnych i niezapomnianych doświadczeń jest w tym przypadku interpretowany jako chmura rozproszonych w przestrzeni zasobów. Zasoby te mogą stanowić własność wielu różnych podmiotów, a reguły dostępu określają różne konfiguracje sposobów ich łączenia i wykorzystania, dzięki czemu wartość dodana powstaje bez konieczności powiększania samego zbioru istniejących zasobów. Chmura zasobów jest zatem rozwiązaniem, które może generować także określone korzyści społeczne (np. przedstawiona w poprzednim rozdziale akcja Książkobranie, dzięki której czytelnicy zyskują dostęp do większej ilości książek niż są w stanie zakupić). Analiza przypadków przedstawionych w poprzednim rozdziale pozwoliła wskazać niewykorzystany potencjał związany z możliwościami zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, który można uruchomić m.in. poprzez wdrożenie mechanizmu chmury zasobów.

Rysunek 22. Chmura zasobów jako zespół instrumentów marketingowych zapośredniczających reguły dostępu w procesach współtworzenia dostępu do zasobów



Źródło: Opracowanie własne.

Inspiracją dla zidentyfikowania i określenia tego nowego zjawiska związanego ze współtworzeniem dostępu do zasobów przez wielu użytkowników w tym samym czasie lub tym samym miejscu stał się zyskujący w ostatnich latach coraz większe znaczenie i popularność mechanizm przetwarzania danych w chmurze. Idea chmury zasobów jest rozwinięciem zjawiska chmury obliczeniowej (ang. *cloud computing*), które początkowo było związane przede wszystkim z rozwojem technologii informacyjnych. Chmurę obliczeniową definiuje się na ogół jako „model przetwarzania oparty na użytkowaniu usług dostarczanych przez zewnętrzne organizacje” (Cloud Computing, dok. elektr.). W podobny sposób chmurę obliczeniową określają m.in.: Imad Abbadi i Andrew Martin (2011), Joao Barraca, Alfredo Matos i Rui Aguiar (2011), Michael Hugos i Derek Hulitzky (2011) czy Nigel Cook, Dejan Milojicic i Vanish Talvar (2012). O terminie tym w ostatnich latach słyszy się coraz częściej. Joao Barraca, Alfredo Matos i Rui Aguiar zwracają uwagę na szybko rosnące zainteresowanie i rozwój technologii związanych z tym nowym zjawiskiem (Barraca, Matos, Aguiar 2011: 31-48). Pojawiają się opinie, że jest to początek rewolucji w sposobie dostępu do danych, ale także szereg głosów krytycznych oceniających to zjawisko jako chwyt marketingowy sprzedający znane rozwiązania w nowym opakowaniu (Cloud Computing, dok. elektr.). Wątpliwości pojawiają się, dlatego że na pierwszy rzut oka wydaje się, iż takie rozwiązania istnieją już od kilkunastu lat – aplikacje czy usługi udostępnianie za pośrednictwem Internetu (np. dostęp do poczty elektronicznej za pośrednictwem przeglądarki internetowej z dowolnego komputera lub innego urządzenia z dostępem do sieci). Wszelkie operacje związane z przetwarzaniem e-maili użytkowników dokonują się wówczas poza ich komputerami z wykorzystaniem zasobów zewnętrznych usługodawców.

Usługi przetwarzania danych w chmurze obliczeniowej mogą dostarczać użytkownikom interfejs programu, ale także kompletne i gotowe do pracy aplikacje, a nawet wirtualny system operacyjny z dostępem do przestrzeni dyskowej, co daje możliwość zdalnej pracy z każdego miejsca z dostępem do Internetu (Cloud Computing, dok. elektr.). Firmy lub osoby prywatne nie muszą inwestować w zakup sprzętu i niezbędnych do pracy aplikacji, wykupując w zamian za to dostęp do nich i płacąc w zależności od stopnia wykorzystania zasobów. Inną zaletą jest wirtualizacja dostępu do użytkowanych zasobów, co pozwala z kolei na zmiany społeczno-ekonomicznych modeli działania zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i osoby prywatne. Pracownik nie musi być fizycznie obecny w biurze, aby mieć dostęp do danych i aplikacji związanych ze swoją pracą. Wystarczy dowolny komputer, a nawet tablet lub telefon z dostępem do sieci, aby móc wykonać zdalnie wiele zadań.

Michael Hugos i Derek Hulitzky dzielą przetwarzanie w chmurze na trzy podstawowe grupy usług (Hugos, Hulitzky 2011: 44):

- oprogramowanie jako usługa (ang. *software-as-a-service*),
- platforma jako usługa (ang. *platform-as-a-service*),
- infrastruktura jako usługa (ang. *infrastructures-as-a-service*).

W pierwszym przypadku zewnętrzny dostawca oferuje klientowi możliwość zdalnego korzystania z określonych aplikacji. Klient nie musi instalować i utrzymywać żadnego oprogramowania na własnym sprzęcie. Do korzystania z takich aplikacji wystarczy najczęściej zwykły komputer z przeglądarką stron WWW i dostępem do Internetu. Usługa w postaci platformy polega na zbudowaniu i udostępnieniu klientom całego środowiska IT, które umożliwia im tworzenie i rozwój aplikacji (np. stron WWW, sklepów internetowych) bez konieczności angażowania własnych zasobów. Z kolei infrastruktura, jako usługa, umożliwia klientom wynajęcie informatycznej przestrzeni do przechowywania danych, aby nie musieli oni tworzyć i utrzymywać centrum danych we własnej firmie. Zewnętrzny usługodawca odpowiada za przechowywanie i bezpieczeństwo danych, a klient płaci za tę usługę, nie ponosząc kosztów inwestycji w sprzęt i odpowiedzialnych za jego utrzymanie pracowników.

Przykładem przetwarzania w chmurze obliczeniowej jest usługa SkyDrive firmy Microsoft. Office 2013 ma możliwość zapisywania plików w chmurze, dzięki czemu mogą one być dostępne z dowolnego miejsca i na wielu różnych urządzeniach. Oprogramowanie to przestanie też być ściśle związane z danym urządzeniem. Użytkownik, logując się do sieci przy pomocy swojego Microsoft ID z dowolnego kompatybilnego urządzenia, będzie miał zdalny dostęp do aplikacji i dokumentów pakietu Office (Nadchodzi nowy Office 2013, dok. elektr.).

Chmurę obliczeniową zaczyna się obecnie wykorzystywać do zmiany modelu zarządzania organizacjami. Przykładem takiego wykorzystania przetwarzania danych w chmurze jest gabinet lekarski Novamed. Jest to nowoczesna placówka

medyczna, która świadczy szereg usług dla wielu pacjentów, m.in. z zakresu ortopedii, chirurgii ogólnej a nawet onkologicznej. Powstała jako wspólna inicjatywa i kontynuacja działalności prywatnych gabinetów wybitnych specjalistów poszczególnych dziedzin medycznych. Szeroki zakres świadczonych usług medycznych i konieczność koordynacji działań wielu specjalistów stawia poważne wyzwania organizacyjne, w tym związane z przechowywaniem i dostępem do ważnych dokumentów osobowych (Gabinet w chmurze..., dok. elektr.).

Jak mówi Agnieszka Rabenda-Rutkowska, kierownik biura gabinetu lekarskiego Novamed, „dotąd w wielu gabinetach dane przechowywane są w szufladach, często niezabezpieczonych nawet zamkiem. W nowoczesnej placówce taki scenariusz jest niedopuszczalny, od początku zakładaliśmy konieczność zainwestowania w odpowiedni system IT” (Gabinet w chmurze..., dok. elektr.). Początkowo rozważano zakup własnego sprzętu i specjalistycznego oprogramowania, co wymagałoby znacznych nakładów inwestycyjnych, zatrudnienia dodatkowych pracowników oraz przeznaczania przestrzeni na przechowywanie serwerów. Ważnym problemem była także kwestia jakości, stabilności i bezpieczeństwa systemu. Dlatego podjęto decyzję o wykorzystaniu możliwości przetwarzania danych w chmurze obliczeniowej. Zewnętrzna firma dba zarówno o sprawność działania systemu, bezpieczeństwo, jak i ciągłość dostępu do danych, a Novamed płaci za dostarczoną usługę w cyklu miesięcznym (Gabinet w chmurze..., dok. elektr.).

Oprogramowanie Office 365 umożliwiło wdrożenie profesjonalnego zarządzania dokumentacją pacjentów oraz udostępnianie materiałów medycznych przez współpracujących lekarzy. W chmurze umieszczona jest także strona internetowa oraz wszelkie dokumenty i aplikacje niezbędne do sprawnego funkcjonowania placówki. Aplikacje te umożliwiają zarządzanie salą zabiegową, zdalne rejestrowanie na wizyty i zabiegi, rezerwację pomieszczeń i sprzętu medycznego. Lekarze i inni członkowie personelu mają w każdej chwili zdalny dostęp do informacji o zaplanowanych wizytach i zabiegach, co eliminuje ewentualne pomyłki odnośnie terminów lub kolizje wizyt. W chmurze ewidencjonowane są także karty zdrowia pacjentów wraz ze skierowaniami, zaświadczeniami i wynikami badań. Twórcy gabinetu planują w przyszłości uruchomienie strony internetowej, poprzez którą pacjenci mieliby dostęp do najważniejszych dla siebie informacji i mogliby zdalnie rejestrować się na wizyty (Gabinet w chmurze..., dok. elektr.).

Zastosowanie chmury jako modelu dostępu do zasobów niesie następujące korzyści (Gabinet w chmurze..., dok. elektr.):

- niskie koszty wejścia w zaawansowane technologie,
- prowadzenie dokumentacji medycznej w formie elektronicznej,
- zabezpieczenie danych,
- usprawnienie rejestrowania spotkań oraz zarządzania terminami wizyt i zabiegów,

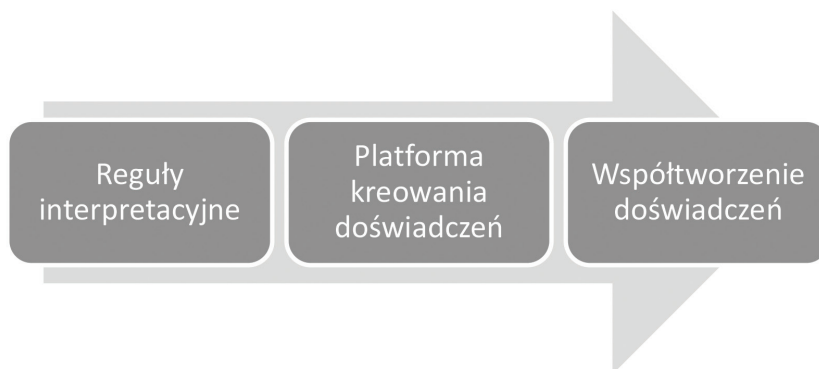


- stworzenie biblioteki wiedzy,
- bezpieczną, niezawodną i łatwą w obsłudze platformę zarządzaną przez zewnętrznego usługodawcę (w tym przypadku Microsoft).

Z punktu widzenia niniejszego opracowania można powiedzieć, że idea przetwarzania w chmurze stała się jedynie pewną inspiracją dla zidentyfikowania i określenia nowego zjawiska związanego ze współdzieleniem zasobów przez wielu użytkowników. Dzięki efektywniejszemu ich wykorzystaniu powstała dodatkowa wartość dla wszystkich zaangażowanych w te procesy uczestników.

Kolejnym elementem przestrzeni doświadczeń, który może być wykorzystany przez uczelnie w celu zwiększenia zaangażowania doktorantów we współtworzenie wartości, jest platforma kreowania doświadczeń. Może ona skutecznie służyć wytworzeniu nowych reguł interpretacyjnych, niezbędnych do zaangażowania klientów we współtworzenie doświadczeń (rys. 23). W celu umożliwienia kreowania nowych doświadczeń z aktywnym udziałem klientów oraz komunikowania tych doświadczeń pomiędzy nimi, nie wystarczy stworzenie platformy, lecz niezbędne są także nowe reguły interpretacyjne, które poprzez tę platformę mogłyby być zapośredniczane. Reguły te będą odzwierciedleniem nowych wzorów zachowań i decyzji klientów, których we współtworzenie doświadczeń chcemy zaangażować. W ten sposób platforma kreowania doświadczeń jest zespołem instrumentów marketingowych o charakterze społeczno-komunikacyjnym, gdyż zapośrednicza relacje społeczne w działaniach komunikacyjnych pomiędzy uczestnikami rynku. Platforma ta nie tylko umożliwia, ale także motywuje klientów do udziału w zdarzeniach będących podstawą ich doświadczeń. Pozwala na dzielenie się własnymi wrażeniami i doznaniem z innymi uczestnikami platformy.

Rysunek 23. Platforma kreowania doświadczeń jako zespół instrumentów marketingowych zapośredniczających reguły interpretacyjne w procesach współtworzenia doświadczeń



Źródło: Opracowanie własne.

Pojęcie platformy nie jest w literaturze nowe, choć odnosi się przede wszystkim do konstruowania produktów, a nie doświadczeń. Problematyka ta jest obecnie rozwijana przez wielu autorów, którzy koncentrują się zarówno na problemach związanych z nowymi perspektywami i trendami w projektowaniu produktów, jak i możliwości udziału klientów w ich dostosowywaniu do indywidualnych potrzeb (Simpson 2004: 3-20; Jiao, Simpson, Siddique 2007: 5-29; Park, Simpson 2008: 99-130; Chen, Wang 2008: 4259-4284; Ben-Arieh, Easton, Choubey 2009: 1969-1988; Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010: 50; Qu i in. 2011: 2197-2219).

W literaturze można spotkać dwie różne perspektywy definiowania platformy. Platforma może być rozumiana jako fizyczny zbiór elementów wykorzystywanych w wielu różnych produktach finalnych (Qu i in. 2011: 2198). Z tej perspektywy klocki Lego stanowią platformę, gdyż z tych samych pojedynczych elementów można stworzyć wiele różnych gotowych zestawów, a co więcej ich użytkownicy mogą łączyć je na wiele sposobów. W tej perspektywie kluczowym problemem jest identyfikacja elementów, które mają stanowić wspólną platformę dla wielu różnych produktów, aby umożliwić łatwe i względnie niedrogie dostosowywanie oferty do indywidualnych potrzeb klienta. Elementy wchodzące w skład platformy są najczęściej kluczowe dla funkcjonalności tworzonych na jej podstawie produktów. Natomiast odpowiedni dobór i konfiguracja opcjonalnych elementów składowych daje możliwość tworzenia wielu różnych produktów finalnych lub rozwiązań dla klienta. Druga perspektywa określania platformy produktowej odnosi się do zestawu podsystemów i interfejsów rozwiniętych w postaci wspólnej struktury, która umożliwi kreowanie i wytwarzanie produktów pochodnych (Qu i in. 2011: 2198). W tym znaczeniu platforma jest pewnym zbiorem urządzeń umożliwiających tworzenie finalnych produktów, także z udziałem klienta.

Kluczowym problemem w odniesieniu do konstruowania platform produktowych jest identyfikacja komponentów, które mogą być wspólne dla danej rodziny produktów oraz składników opcjonalnych. Odpowiedni dobór tych składników nie tylko rozwija i wzbogaca produkt podstawowy, ale pozwala także tworzyć jego różne warianty, a nawet wielokrotnie przekształcać ten sam produkt (Qu i in. 2011: 2199). Stanowi to szansę tworzenia produktów ułatwiających użytkownikom korzystanie z różnych wariantów – zmianę konfiguracji poprzez dobór składników opcjonalnych. Możliwość samodzielnej konfiguracji jest typową cechą produktów elektronicznych, np. oprogramowania komputerowego. Istnieje jednak szereg produktów materialnych, które dają taką możliwość (np. wymienne obudowy w telefonach komórkowych i laptopach, dodatkowe wyposażenie w robotach kuchennych czy możliwość łatwego montowania lub demontowania foteli w samochodach typu van, aby w zależności od potrzeb regulować przestrzeń pasażerską i bagażową). W ten sposób klienci zyskują możliwość personalizacji doświadczeń poprzez samodzielną konfigurację produktów jako artefaktów, wokół których te doświadczenia powstają.

Początkowo pojęcie platformy było używane głównie w odniesieniu do usprawnienia procesów produkcyjnych. Zwracają na to uwagę Alberto Jose i Michael Tollenaere, którzy dokonali obszernego i wnikliwego przeglądu literatury dotyczącej wykorzystania platform produktowych. Wskazują oni przy tym przede wszystkim na korzyści ekonomiczne i technologiczne związane z wykorzystaniem tego typu platform (Jose, Tollenaere 2005: 372-390). Zastosowanie wspólnych elementów lub całych podsystemów jednocześnie w wielu produktach pozwala na znaczne oszczędności kosztów produkcji, a także szybszy postęp technologiczny dzięki koncentracji prac badawczo-rozwojowych. Podobny sposób rozumienia platform produktowych prezentują m.in.: Roger Jiao, Timothy Simpson i Zahed Siddique (2007: 5-29), Fabrice Alizon, Steven Shooter i Timothy Simpson (2010: 93-110) czy Zhuo Liu, Yoke San Wong i Kim Seng Lee (2010: 3657-3680). Przywołani autorzy zwracają także uwagę na korzyści dla klientów i wzrost ich satysfakcji w wyniku wysokiej różnorodności oferowanych produktów przy możliwości zwiększenia efektywności i obniżenia kosztów produkcji (Liu, San Wong, Seng Lee 2010: 3657).

Zupełnie inaczej rozumieją platformę Steven MacGregor i Teresa Torres-Coronas (2007). Piszą oni na temat wirtualnych platform ułatwiających zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości. Ich zdaniem umożliwiają one wykorzystanie potencjału klientów na niespotykaną dotąd skalę i bez granic. Prezentują holistyczne podejście do platform współtworzenia wartości, które mogą być wykorzystywane do lepszego radzenia sobie z wyzwaniami, kreowania nowych rozwiązań i doświadczeń klientów (MacGregor, Torres-Coronas 2007: 14). Terminem platforma określają zespół podsystemów i interfejsów umożliwiający kreowanie i wytwarzanie produktów pochodnych, jak zostało to określone w drugiej z przedstawionych powyżej perspektyw (Qu i in. 2011: 2198). Tak rozumianą platformę odnoszą do rynku motoryzacyjnego, gdzie często kilka różnych modeli samochodów jest zbudowanych z wykorzystaniem wielu tych samych podsystemów, co pozwala ograniczyć koszty produkcji (MacGregor, Torres-Coronas 2007: 140-141). Znaczącą nowością w ich podejściu jest natomiast zwrócenie uwagi nie tylko na proces produkcji, ale także na doświadczenia klientów oraz możliwość ich zaangażowania we współtworzenie wartości.

Przedstawione powyżej sposoby określania w literaturze zjawiska platformy produktowej były ważną inspiracją teoretyczną dla zdefiniowania tego, czym jest platforma kreowania doświadczeń w proponowanym modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem. Współtworzenie doświadczeń z udziałem klientów wymaga zarówno pewnego zestawu podsystemów i interfejsów, a więc instrumentów ułatwiających doktorantom kreowanie i wymianę doświadczeń, jak również takiej konstrukcji oferty, która umożliwia im jak największą swobodę działania i personalizację doświadczeń. Jak zostało przedstawione w poprzednim podrozdziale, wyniki badań *Transition form University to Labour Market* –

*The PhD's Case Study* świadczą o wysokim stopniu sformalizowania procesów kształcenia doktorantów i ograniczonej możliwości personalizacji ich doświadczeń. Programy studiów doktoranckich, choć dowodzą przemyślanego i logicznego podejścia uczelni do kształcenia przyszłych badaczy, bazują na sztywnych i rygorystycznie przestrzeganych procedurach, pozostawiając doktorantom niewielką swobodę wpływu na kształtowanie własnych doświadczeń (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 96-97).

W kontekście analizowania zjawiska platformy kreowania doświadczeń warto także zwrócić uwagę na wprowadzone przez Coimbatore K. Prahalada i Venkata Ramaswamy'ego pojęcie innowacyjnego środowiska doświadczeń. Środowisko to „obejmuje wyroby i usługi, a także rozmaite tryby współpracy służące interakcji poszczególnych osób z firmą, w tym rozmaite kanały, działania, pracowników i wspólnoty” (Prahalad, Ramaswamy 2005: 62). Zdaniem wspomnianych autorów menedżerowie nie powinni koncentrować się jedynie na innowacjach dotyczących produktów i usług, ale powinni zwrócić większą uwagę na środowisko doświadczeń. Środowisko takie powinno (Prahalad, Ramaswamy 2005: 62):

- stwarzać klientom okazje i możliwości współtworzenia doświadczeń z oferowanymi im produktami lub usługami w konkretnym kontekście czasoprzestrzennym;
- służyć różnorodnym konsumentom;
- uwzględniać różny poziom aktywności i chęci zaangażowania ze strony klientów; także to, że są klienci, którym wystarcza bierna konsumpcja;
- ułatwiać korzystanie z nowych możliwości, które daje rozwój technologii;
- angażować konsumenta zarówno emocjonalnie, jak i intelektualnie;
- uwzględniać zarówno techniczny, jak i społeczny wymiar doświadczeń konsumentów.

Koncepcja ta stanowi rozszerzenie pojęcia platformy produktowej, uwzględniając przede wszystkim pominięte w procesie kreowania i wytwarzania produktów elementy związane z dostarczaniem rozwiązań i doświadczeń dla klientów. Położono w niej także silny nacisk na zaangażowanie klientów we współtworzenie zarówno samych rozwiązań, jak i doświadczeń z nimi związanych oraz kwestie ich dostosowania do potrzeb, możliwości i oczekiwań poszczególnych konsumentów, co należy do kluczowych wymagań stawianych przed platformą kreowania doświadczeń.

Kolejną ważną inspiracją teoretyczną dla określenia platformy kreowania doświadczeń był także zaproponowany przez Christiana Grönroosa w 2011 roku model współtworzenia wartości na gruncie logiki dominacji usługi w marketingu (Grönroos 2011: 6-14). Model ten, nazwany przez Grönroosa platformą współtworzenia, jest syntezą wcześniejszego modelu *servuction*, stworzonego przez Pierra Eigliera i Erica Leangearda w 1975 roku oraz zaproponowanego przez Grönroosa w 1978 roku interaktywnego modelu marketingowego (Grönroos 2011: 7-8).

Nazwa *servuction model* jest pochodną wyrażonych w języku angielskim terminów: *service* (usługa) i *interaction* (interakcja), które są głównymi składowymi tego modelu. Usługa jest wytwarzana w procesie interakcji pomiędzy zasobami zaangażowanymi we współtworzenie wartości, z rozróżnieniem na klienta, zasoby fizyczne (w tym produkty, materiały i systemy obsługi), pracowników obsługi oraz innych klientów. Interakcje mające wpływ na zwiększenie lub obniżenie wartości mogą zachodzić nie tylko pomiędzy klientem i pracownikami obsługi, ale także pomiędzy klientem i innymi klientami. Inni klienci mogą być źródłem negatywnych doświadczeń obniżających wartość, np. z powodu konieczności oczekiwania w kolejce na usługę, awanturującego się klienta, który psuje atmosferę podczas świadczenia usługi, nieprawdziwych opinii wydawanych przez innych klientów. Per Echeverri i Per Skålén nazywają to zjawisko współdestrukcją wartości (Echeverri, Skålén 2011: 351-374).

*Servuction model*, choć powstał blisko 30 lat wcześniej niż koncepcja współtworzenia wartości wraz z klientami, zawiera wiele elementów, które w mniej lub bardziej rozwiniętej formie są w tej koncepcji obecne. Świadczy o tym choćby fakt, że wartość powstaje w interakcji z klientem i jest zależna od treści jego doświadczenia. Mimo że model ten został stworzony na potrzeby marketingu usług, ważną rolę odgrywają w nim zasoby materialne, z którymi pracownicy i klienci wchodzi w interakcje. Kategoria zasobów jest przy tym interpretowana szeroko i obejmuje nie tylko zasoby jako takie, ale także różnego rodzaju systemy obsługi oraz produkty wspomagające proces świadczenia usług. Ważnym elementem tego modelu jest środowisko usługowe, w którym zachodzą interakcje (Grönroos 2011: 8). Grönroos przywołuje w tym kontekście stworzony przez Mary Jo Bitner termin *servicescape*, który obejmuje materialne składniki otoczenia, jak: dojazd, parking, wygląd budynku, rozplanowanie przestrzeni, wystrój wnętrza (Bitner 1992: 57-71). Środowisko to oddziałuje zarówno na pracowników organizacji usługowej, jak i jej klientów. Bitner analizuje wpływ środowiska usługowego nie tylko na indywidualne zachowania, ale także na naturę oraz jakość interakcji pomiędzy klientami i pracownikami (Bitner 1992: 57-71). Fizyczne środowisko świadczenia usługi nie może być ukryte i zawiera wiele elementów, które wpływają na sposób postrzegania usługi przez klientów. Wyniki badań wskazują, że środowisko to może być jednym z czynników decydujących o satysfakcji klientów z usługi (Bitner 1990: 69-82).

Choć termin *servicescape* jest kategorią znacznie węższą niż środowisko doświadczeń znane z teorii współtworzenia wartości, to jego rola jest podobna. Na środowisko doświadczeń składają się nie tylko materialne części otoczenia, ale także towary, usługi, tryby współpracy, kanały i formy działania służące interakcjom i ułatwiające klientom całość doświadczeń (Prahalad, Ramaswamy 2005: 62). Zasadniczą różnicą pomiędzy modelem *servuction* a koncepcją współtworzenia wartości jest pozycja i znaczenie usługi. W modelu *servuction* usługa

zajmuje pozycję centralną i wszystkie interakcje służą dostarczeniu jej klientowi. W teorii współtworzenia wartości, towary i usługi są zaledwie artefaktami, wokół których kształtowane są wartościotwórcze doświadczenia klientów (Prahalad, Ramaswamy 2000: 83). Model zaproponowany przez Grönroosa jest ważny z dwóch powodów: (1) ze względu na wkład w rozwój teorii współtworzenia oraz (2) dlatego że pokazuje ewolucyjną ciągłość pomiędzy teorią współtworzenia i wcześniejszym dorobkiem marketingu. Teoria ta jest głęboko zakorzeniona w marketingu i choć sam termin współtworzenie wartości został wprowadzony znacznie później, to zmiany w sposobie myślenia rozpoczęły się już w latach 70. ubiegłego wieku. Powstające wówczas modele marketingu usług mogą być z powodzeniem uogólnione na potrzeby teorii współtworzenia wartości wraz z klientami i stanowią dla niej znakomitą inspirację teoretyczną.

Terminu platforma w odniesieniu do tworzenia wartości dla klientów używają także David Sörhammar i Christian Kowalkowski (2011: 83-98), mówiąc o platformie tworzenia propozycji wartości (ang. *value proposing platform*). Odwołują się przy tym do często wykorzystywanego na gruncie logiki dominacji usługi w marketingu pojęcia propozycji wartości, które było już przywoływane we wcześniejszych rozdziałach (Sörhammar, Kowalkowski 2011: 83). O znaczeniu tego pojęcia piszą m.in.: James Anderson, James Narus i Wouter van Rossum (2011: 90-99). Ich zdaniem jest to jeden z najczęściej przywoływanych terminów marketingowych w ostatnich latach, choć nie ma powszechnej zgody co do jego znaczenia, co sprawia, że jest tak sugestywny i przekonujący (Anderson, Narus, van Rossum 2006: 90). Autorzy ci zwracają uwagę na często występującą wśród menedżerów krótkowzroczność w rozumieniu znaczenia propozycji wartości dla klienta. Traktowanie jej jako kolejnego narzędzia promocyjnego mającego przekonać klientów do zwiększenia konsumpcji, a tym samym zakupów, nie pozwala wykorzystać tkwiącego w niej rzeczywistego potencjału do zwiększenia wyników rynkowych. Właściwie skonstruowana propozycja wartości dla klienta zmusza organizacje do rygorystycznego skoncentrowania się na tym, jak klienci rzeczywiście postrzegają wartość przedstawianych im ofert. Pozwala to organizacji dokonywać trafniejszych wyborów dotyczących alokacji cennych zasobów w rozwoju nowych ofert (Anderson, Narus, van Rossum 2006: 91).

Platformę tworzenia propozycji wartości Sörhammar i Kowalkowski określają jako miejsce integracji zasobów niezbędnych do współtworzenia wspomnianej powyżej propozycji wartości (Sörhammar, Kowalkowski 2011: 86-87). Przywołani autorzy wiążą zatem bezpośrednio pojęcie platformy ze stworzeniem możliwości zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, szczególnie w kontekście kreowania innowacyjnych rozwiązań. Odwołują się oni przy tym nie tylko do wspomnianego powyżej terminu *servisescape*, ale także terminu *service setting*, obejmującego atmosferę i fizyczne warunki procesu świadczenia usługi, który zaproponowali David Ballantyne i Richard Varey (2006: 335-348).



W tej analogii chodzi o podkreślenie tego, jak ważna jest przestrzeń wolności dla klientów albo przestrzeń tworzenia rozwiązań (ang. *solution space*), jak nazywają ją Eric von Hippel i Ralph Katz (Hippel, Katz, 2002: 821-833). Jak słusznie zauważają Sörhammar i Kowalkowski, ta wolność podejmowania pewnych działań przez klientów jest konieczna, jeżeli twórcze wykorzystanie ich wiedzy i kompetencji ma być w ogóle możliwe (Sörhammar, Kowalkowski 2011: 87). Platforma kreowania doświadczeń oprócz tego, że jest pewnym fizycznym bądź wirtualnym miejscem integracji zasobów (Sörhammar, Kowalkowski 2011: 86-87) lub jak twierdzą Ting Qu i in. zestawem podsystemów i interfejsów rozwiniętych w postaci wspólnej struktury (Qu i in. 2011: 2198), stanowi także określoną przestrzeń swobody podejmowania decyzji przez klientów. Tylko tam, gdzie klienci mają wolność decydowania, można mówić o współtworzeniu wartości.

Sörhammar i Kowalkowski nawiązują także do często przywoływanego już wcześniej w literaturze przykładu platformy Lego Mindstorms, oferującej serię robotów, które mogą być programowane przez użytkowników tak, aby mogły samodzielnie realizować określone przez nich funkcje. Platforma ta stała się narzędziem, które przyczyniło się do samoistnego uformowania się tworzącej innowacje społeczności użytkowników. Społeczność ta w pewnym momencie zaczęła niezależnie od firmy Lego rozwijać zapoczątkowane przez nią rozwiązania i samą platformę (Sörhammar, Kowalkowski 2011: 86). Wymagało to przyjęcia pewnych reguł interpretacyjnych, a następnie ich odtwarzania. W tym celu użytkownicy musieli jednak dostać pewien zakres swobody działania i podejmowania decyzji. Stworzona i oddana im do użytku platforma pełniła także wspomnianą wcześniej rolę przestrzeni swobody podejmowania decyzji, co okazuje się być warunkiem zaangażowania klientów we współtworzenie wartości.

Do platformy Lego Mindstorms odwołują się także Coimbatore K. Prahalad i Venkat Ramaswamy. Wykorzystali oni ten przypadek do przedstawienia istoty i znaczenia środowiska doświadczeń. Środowisko takie pozwala ich zdaniem tworzyć wartość z wieloma klientami jednocześnie, uwzględniając odmienne zainteresowania, umiejętności, potrzeby czy pragnienia (Prahalad, Ramaswamy 2005: 59-62). Ich zdaniem klienci współtworzą wartość w interakcjach z firmą i jej ofertą poprzez stworzone dla nich środowisko doświadczeń. Same klocki są jedynie przedmiotami czy rekwizytami, dzięki którym poszczególne osoby przeżywają doświadczenia. Różni klienci mogą mieć odmienne doświadczenia z tymi samymi klockami. Nawet ten sam klient, używając tych samych klocków, może za każdym razem tworzyć i przeżywać inne doświadczenia (Prahalad, Ramaswamy 2005: 60). Nie wymaga to tworzenia odmiennego produktu dla każdego z klienta z osobna. Nawet jeżeli byłoby to możliwe, to na wielu rynkach stworzenie takiej oferty byłoby niezwykle kosztowne. W związku z tym tylko nieliczni klienci byłiby gotowi zapłacić za taki spersonalizowany produkt znacznie wyższą cenę niż w przypadku oferty skierowanej na rynek masowy. Większość uczniów wybiera

np. masową ofertę szkół językowych i lekcje nawet w kilkunastoosobowych grupach. Indywidualne lekcje z przyjeżdżającym do domu lektorem są wprawdzie lepiej dopasowane do potrzeb i możliwości poznawczych ucznia, ale jednocześnie znacznie droższe.

Producent klocków Lego wciąż rozwija środowisko doświadczeń, aby w wyniku rewolucyjnych prac Seymoura Paperta i badaczy z MIT zrealizować projekt Mindstorms Robotics Invention System (system burzy mózgów do wynajdywania robotów). System ten jest złożony z silniczków, przekładni, czujników i oprogramowania umożliwiającego użytkownikom konstruowanie inteligentnych robotów przy użyciu tradycyjnych klocków. Sercem systemu jest urządzenie o nazwie RCX, będące wyspecjalizowanym mikrokomputerem, dzięki któremu użytkownicy mogą programować zachowania i reakcje konstruowanych robotów (Pralad, Ramaswamy 2005: 60). Projekt umożliwia dzieciom, a często także dorosłym uczenie się i rozwój dzięki zaangażowaniu. Firma stworzyła tylko platformę kreowania doświadczeń, która byłaby bezużyteczna i *martwa* bez zaangażowania użytkowników. Firma sprawuje kontrolę nad strategią produktu, ale nie może jednostronnie kontrolować doświadczeń klientów. Przedstawiona im oferta w postaci platformy kreowania doświadczeń stanowi jedynie możliwość, którą mogą oni w różny sposób wykorzystać.

Ostatnią składową przestrzeni doświadczeń współtworzenia, która może być wykorzystana przez uczelnie w celu zwiększenia zaangażowania doktorantów we współtworzenie wartości, jest rynek pomysłów i talentów. Może ona skutecznie służyć wytworzeniu nowych reguł odpowiedzialności niezbędnych do zaangażowania klientów we współtworzenie rozwiązań, bowiem nie wystarczy tylko stworzenie rynku pomysłów i talentów jako zespołu urządzeń zapośredniczających reguły odpowiedzialności w doświadczeniach współtworzenia, jak został on zdefiniowany w rozdziale szóstym. Niezbędne jest zakorzenienie nowych reguł odpowiedzialności w codziennych działaniach aktorów rynkowych, tak aby były one poprzez ten rynek zapośredniczane w procesach współtworzenia rozwiązań (rys. 24). Jak dowiedziono w rozdziale siódmym, zmiana reguł odpowiedzialności w taki sposób, aby zwiększyć zaangażowanie klientów we współtworzenie rozwiązań, może być cennym źródłem innowacji, a przez to skuteczną odpowiedzią na ważne problemy, które organizacja chce rozwiązać. Zmienną pośredniczącą na poziomie reguł odpowiedzialności, jako strukturalnej własności środowiska doświadczeń, jest rynek pomysłów i talentów. Skutecznym sposobem pozyskiwania najlepszych dostępnych pomysłów rozwiązania określonych problemów i osób posiadających niezbędne talenty czy kompetencje jest mechanizm rynkowy. Jednocześnie do współtworzenia rozwiązań potrzebne są pomysły oraz ludzie, którzy potrafią je zrealizować.

Rysunek 24. Rynek pomysłów i talentów jako zespół urządzeń zapośredniczających reguły odpowiedzialności w procesach współtworzenia rozwiązań



Źródło: Opracowanie własne.

Idea rynku pomysłów i talentów nie jest zupełnie nowa. Inspiracją dla zidentyfikowania i określenia tego wyłaniającego się zjawiska, związanego ze współtworzeniem rozwiązań, stał się mechanizm odkryty przez Jima Lavoie'a, dyrektora generalnego firmy Rite-Solutions. Przypadek ten szczegółowo opisują Gary Hamel i Bill Breen. Ich zdaniem Lavoie odkrył regułę, która fundamentalnie zmieniła zarządzanie w jego firmie (Hamel, Breen 2008: 189-193). Zasady i wyniki podjętych działań przedstawia obszernie również sam Jim Lavoie w serwisie Management Innovation eXchange, który ma ambicje skupiać ludzi i prezentować historie mogące zmienić zarządzanie (Lavoie 2010, dok. elektr.).

Jim Lavoie w 1999 roku zrezygnował z dobrze płatnej posady u znanego dostawcy technologii wojskowej, aby w styczniu 2000 roku zaryzykować założenie wspólnie z dwoma partnerami własnej firmy programistycznej, w której podstawową zasadą będzie prawo do innowacji dla każdego pracownika w miejsce biurokratycznych ograniczeń. Ten nacisk na swobodę myślenia i kulturę innowacji sprawił, że firma w ciągu pięciu lat rozrosła się do 150 pracowników i dawała 20 milionów dolarów rocznego przychodu. Wzrost firmy sprawił jednak, że pojawiło się zagrożenie, że przekształci się ona samoistnie w scentralizowaną i zbiurokratyzowaną organizację, od której Lavoie tak bardzo chciał uciec. Postanowił zatem opracować w ramach Rite-Solutions nowatorską platformę zgłaszania i oceny pomysłów opartą na regułach giełdy. Podstawowym zamierzeniem było stworzenie dla każdego w organizacji warunków do swobodnego zgłaszania i oceny innowacyjnych pomysłów. Oparcie wdrożonego mechanizmu na regułach giełdy okazało się doskonałym wzorcem dla innowacyjnej firmy. O sukcesie pomysłu zdecydowało to, że rynek giełdowy jest powszechny, emocjonujący i demokratyczny – każdy może inwestować na giełdzie, nikt nikomu nie dyktuje, jak ma to robić, a zaangażowanie w grę giełdową coraz silnie wciąga jej uczestników.

Stworzona w 2005 roku platforma rzeczywiście przypominała emocjonującą grę, w ramach której funkcjonowały trzy rynki: (1) ryzykownych pomysłów nowych przedsięwzięć i technologii (*Spazdaq*); (2) pomysłów rozwijających istniejące produkty (*Bow Jones*) oraz (3) pomysłów związanych z usprawnieniem działań operacyjnych w firmie (Rynek obligacji oszczędnościowych). Nawet nazwa stworzonej platformy – *Mutual Fun* (jako gra słowna przekształcająca określenie *Mutual Fund*) – miała sugerować, że tworzenie innowacji ma być jednocześnie udziałem w dobrej zabawie. Ludzie mieli chcieć włączyć się we współtworzenie innowacji, a nie być przymuszonymi przez biurokratyczne struktury organizacyjne.

Co ważne, jak piszą Hamel i Breen, idea giełdy pomysłów *chwyciła błyskawicznie*. W ciągu pierwszego roku działania nowa platforma zwiększyła przychód firmy o 10% dzięki wdrożeniu 44 pomysłów zgłoszonych przez 30 innowacyjnych pracowników (Hamel, Breen 2008: 190-191). W stwierdzeniu, że idea giełdy chwyciła, widoczna jest przedstawiana przez Giddensa niematerialność reguł i zasobów jako własności strukturalnych. Nie wystarczyło stworzyć technicznych możliwości zgłaszania pomysłów, ale ta nowa reguła musiała zostać zapośredniczona w działaniach, w tym przypadku pracowników firmy. Innymi słowy stała się częścią ich środowiska doświadczeń. Lavoie porównał swój pomysł do plebiscytu, „którego zadaniem jest sprowokowanie inteligentnych ludzi, by każdego dnia zastanawiali się nad dalszym rozwojem firmy” (Hamel, Breen 2008: 192). Kluczowym wyzwaniem było nie tyle stworzenie technicznych możliwości, co właśnie sprowokowanie ludzi do zaangażowania we współtworzenie rozwiązań. Stworzyło to możliwość uwolnienia indywidualnego potencjału jednostek i wykorzystania zbiorowego geniuszu ogółu – gdyż nikt nie jest tak mądry jak wszyscy razem (Lavoie 2010, dok. elektr.). Zaproponowany przez Lavoie’a mechanizm rynku pomysłów i talentów przyczynił się do wygenerowania nowych reguł odpowiedzialności. Pracownicy, koncentrujący się dotąd na poprawnej realizacji powierzonych zadań, poczuli się odpowiedzialni za rozwój całej firmy. Te nowe reguły odpowiedzialności znalazły z kolei wyraz w większym zaangażowaniu we współtworzenie rozwiązań i projektów służących ich wdrażaniu.

Milczące przełożenie zauważonej przez Lavoie’a reguły współtworzenia rozwiązań na relacje z klientami znajduje częściowo wyraz w dwóch innych inspiracjach, które posłużyły zidentyfikowaniu rynku pomysłów i talentów jako instrumentu marketingowego. Pierwszą z nich jest zaproponowana przez Coimbatore K. Prahalada i Venkata Ramaswamy’ego koncepcja rynku jako forum (Prahalad, Ramaswamy 2005: 120-136), a drugą, przywoływaną już w poprzednim rozdziale, termin *ideagora*, jakim to mianem Don Tapscott i Anthony Williams nazwali zaobserwowany przez siebie mechanizm rynku/giełdy pomysłów, innowacji i osób o wyjątkowych kwalifikacjach (Tapscott, Williams 2008: 146-182).

W publikacjach Coimbatore K. Prahalada i Venkata Ramaswamy’ego można odnaleźć, przedstawioną już częściowo we wcześniejszych rozdziałach, autorską

koncepcję rynku jako forum, na którym klienci odgrywają aktywną rolę w tworzeniu i konkurowaniu o wartość (Prahalad, Ramaswamy 2000: 80, 2002: 27-28, 2004: 11-13, 2005: 120-136; Ramaswamy 2011: 195-196). Wskazują oni na powszechny dostęp do Internetu, jako jedną z najważniejszych przyczyn zmian w podejściu klientów do rynku, co fundamentalnie zmienia dynamikę zachodzących na nim relacji i procesów. Klienci w coraz większym stopniu angażują się w aktywny i otwarty dialog z oferentami produktów i usług, a co więcej – przejmują kontrolę nad kształtem i przebiegiem tego dialogu (Prahalad, Ramaswamy 2000: 80).

Lektura publikacji Prahalada i Ramaswamy'ego pozwala stwierdzić, iż koncepcja rynku jako zbioru potencjalnych nabywców oferowanych dóbr i usług nie jest w stanie dłużej wytrzymać próby czasu. W tradycyjnej koncepcji rynku centralną pozycję zajmowali producenci i usługodawcy, a klienci odgrywali pasywną rolę jako płatnicy i konsumenci tego, co firmy miały im do zaoferowania (Prahalad, Ramaswamy 2004: 6-7, 2005: 120-121). Jak słusznie twierdzi Ramaswamy, obecnie rynek przypomina bardziej forum, dzięki któremu ludzie z zewnątrz organizacji mogą stać się integralną częścią zachodzących w niej procesów tworzenia wartości. Na tym forum klienci i organizacje wspólnie angażują się we współtworzenie wartości, a nową podstawą wartości stają się doświadczenia współtworzenia (Ramaswamy 2011: 195).

Jak słusznie zauważają Prahalad i Ramaswamy, współtworzenie wartości w sposób fundamentalny zmienia dynamikę relacji rynkowych i stawia wyzwanie tradycyjnemu rozgraniczeniu podaży i popytu. Firmy mogą być wprawdzie nadal w pełni odpowiedzialne za wytwarzanie fizycznej strony produktu, lecz kluczowe z punktu widzenia tworzenia wartości jest doświadczenie współtworzenia, niemożliwe bez aktywnego zaangażowania klientów. Role firm i konsumentów zaczynają być do siebie coraz bardziej zbliżone, a organizacje nie mogą dłużej sprawować pełnej kontroli nad tym, co dzieje się na rynku (Prahalad, Ramaswamy 2004: 12, 2005: 122-123). Rozszerzające się pole dialogu pomiędzy firmą i klientami, a także sieciami firm i całymi wspólnotami konsumentów, przekształca rynek z jednej strony w przestrzeń doświadczeń współtworzenia wartości, a z drugiej w forum, na którym mogą powstawać nowe pomysły i rozwiązania. Kreowane są nowe reguły odpowiedzialności jako wyraz wrażliwości i gotowości rozwiązywania określonych problemów; wyznaczające, które problemy i potrzeby społeczne są zdaniem wspólnoty konsumentów i firm warte poszukiwania nowych rozwiązań.

Termin ideagora stworzyli Don Tapscott i Anthony Williams, nazywając w ten sposób giełdę pomysłów i innowacji generowanych przez ludzi o wyjątkowych kompetencjach i talentach (Tapscott, Williams 2008: 146-151). Pisząc na temat powstawania innowacji, wychodzą oni z założenia, że codziennie jakaś organizacja staje wobec problemu, który rozwiązać może osoba lub grupa osób o wyjątkowych kompetencjach. Ludzie tacy często istnieją gdzieś w świecie, lecz ich odnalezienie

może być niezwykle trudne. Odpowiedzią na tę trudność są ideagory, czyli rynki pomysłów i innowacji (Tapscott, Williams 2008: 146). Autorzy przywołują opisany już częściowo we wcześniejszej części pracy przypadek platformy internetowej InnoCentive, której rolą jest poszukiwanie skutecznych rozwiązań problemów zgłaszanych przez innowacyjne przedsiębiorstwa (Tapscott, Williams 2008: 146-149). InnoCentive założono w 2001 roku z inicjatywy firmy Eli Lilly, amerykańskiego giganta farmaceutycznego, dla którego innowacyjność stanowi podstawę działania. Obecnie z potencjału tego przedsięwzięcia korzysta 35 największych światowych firmy, w tym Boeing, Dow, DuPont, Novartis czy Procter & Gamble. Te nowe reguły wyszukiwania pomysłów i talentów pomagają w znalezieniu ekspertów i badaczy, których wspólny potencjał pozwala w nowatorski sposób rozwiązywać najbardziej złożone problemy nauki i przemysłu bez konieczności zatrudniania specjalistów.

Przykład Innocentive obrazuje, zdaniem Tapscotta i Williamsa, zmianę sposobu, w jaki firmy wprowadzają innowacje. Wykorzystują one w tym celu globalne rynki do wyszukiwania ludzi o wyjątkowych kwalifikacjach i talentach, co pomaga tworzyć i wdrażać innowacje znacznie szybciej i efektywniej niż kiedykolwiek w przeszłości. Poprzez nazwanie takich rynków ideagorami, Tapscott i Williams nawiązują do koncepcji starożytnej agory. W tamtych czasach tętniące życiem agory stanowiły społeczne, polityczne i gospodarcze centra greckich miast. Na wzór tego greckiego rynku ideagora umożliwia łatwiejszy niż kiedykolwiek dostęp do wiedzy naukowej, pomysłów i rozwiązań, które każdego dnia powstają na całym świecie i mogą służyć poszukującym innowacji organizacjom (Tapscott, Williams 2008: 147-148).

Zbliżone podejście do tworzenia innowacji można dostrzec w publikacji Coimbatore K. Prahalada i Mayuram S. Krishnana, którzy piszą o wspomnianej już wcześniej zasadzie  $R=G$  (Prahalad, Krishnan 2010: 15-38). Obrazuje ona nowy sposób korzystania z dostępnych globalnie zasobów, które, choć wykorzystywane przez organizację, niekoniecznie muszą być jej własnością. Prahalad i Krishnan zarysowali kolejne kroki na drodze ewolucji w zakresie podejścia do korzystania z zasobów (Prahalad, Krishnan 2010: 30-31) :

- wszystkie zasoby muszą być dostępne w ramach danego działu,
- wszystkie zasoby muszą być dostępne w ramach danej organizacji,
- wszystkie zasoby muszą być dostępne co najmniej w ramach danego łańcucha podaży,
- wystarczy, że określone zasoby są dostępne w ramach społeczności konsumentów,
- wystarczy, że określone zasoby są dostępne gdziekolwiek na świecie.

Jak słusznie zauważają, obecnie żadna organizacja nie jest na tyle duża, żeby nie musiała korzystać z zewnętrznych zasobów (Prahalad, Krishnan 2010: 15). Wnioski te są zbliżone do wyników obserwacji Tapscotta i Williamsa, którzy twierdzą,



że obecnie cały świat stał się wspólnym działem badawczo-rozwojowym dla każdej organizacji (Tapscott, Williams 2008: 151-161). Prahalad i Krishnan piszą w tym kontekście o ważnej roli dynamicznego dobierania talentów, co dobrze nakreśla kierunek zmian zachodzących współcześnie w podejściu do innowacji i zarządzania (Pralhad, Krishnan 2012: 160-180). Wymaga to od menedżerów wielu nowych kwalifikacji, co jest związane z nowymi regułami tworzenia rozwiązań, wśród których Prahalad i Krishnan wymieniają m.in. (Pralhad, Krishnan 2010: 166):

- Wiele zadań i projektów wykonuje się w różnych miejscach na całym świecie.
- Kompetencje są rozproszone geograficznie i mogą być rozdzielone pomiędzy różne organizacje.
- Skład zespołów zależy od specyfiki zadania, a charakter zadań zmienia się z czasem trwania projektu.
- Nie ma żadnych ustalonych wzorców migracji stanowisk pracy; zależy ona od charakteru zadań i dostępności talentów.
- Wspólnym tematem jest arbitraż talentów, a nie kosztów.

W związku z tym niezbędne są umiejętności poszukiwania talentów i pomysłów zarówno w organizacji, jak i poza nią, przy wykorzystaniu zaangażowania klientów we współtworzenie rozwiązań. Wymaga to jednocześnie bardziej elastycznego podejścia menedżerów, którzy w opinii Prahalada i Krishnana powinni tworzyć warunki do współpracy typu *Velcro* (zapięcie na rzep), będącej metaforą łatwego łączenia i rozdzielania zespołów, w zależności od wymogów realizowanych projektów i zadań. Wymaga to także umiejętności zmniejszania strat wynikających z tarć w ramach i pomiędzy zespołami, które biorą udział w dynamicznym doborze talentów. Niejednokrotnie potrzebne są także umiejętności pomocy zespołom w radzeniu sobie ze stresem spowodowanym presją czasu, niejednoznacznymi stosunkami władzy i uprawnień oraz oddziaływania różnic kulturowych i stosunków międzyludzkich (Pralhad, Krishnan 2010: 169-170).

Na podobne zmiany w podejściu do pozyskiwania talentów i kompetencji zwracają także uwagę Thomas Koulopoulos i Tom Roloff w książce zatytułowanej *Smartsourcing: Driving Innovation and Growth Through Outsourcing* (2006). Możliwość swobodnego przemieszczania się w globalnym świecie nie tylko ludzi, ale także towarów i idei sprawia, że potrzebne są nowe sposoby poszukiwania i angażowania tych, którzy posiadają cenne dla organizacji kompetencje. Wymaga to poszukiwania nowych sposobów zarządzania zarówno innowacjami, jak i pracą. W związku z tym, że mobilność dotyczy w coraz większym stopniu pracy intelektualnej, a nie fizycznej, obserwuje się zdaniem Koulopoulosa i Roloffa rosnące rozczarowanie outsourcingiem (Koulopoulos, Roloff 2006: 7). W tym kontekście proponują oni właśnie *smartsourcing*, czyli inteligentny outsourcing, którego podstawą nie jest dostęp do taniej siły roboczej i oszczędności, lecz do kompetentnych, utalentowanych i odpowiednio wykształconych pracowników.

Wszystkie z przedstawionych powyżej koncepcji zakładają coś, co przywoływany już we wcześniejszych rozdziałach Eric von Hippel nazwał demokratyzacją innowacji. Oznacza ona z jednej strony, że każdy może tworzyć innowacje – nawet zwykli klienci, a z drugiej strony coraz większą wolność dzielenia się nowymi pomysłami i rozwiązaniami (Hippel 2005). O rosnącym znaczeniu udziału klientów w tworzeniu innowacji pisze także Fred Gault, rozróżniając przy tym innowacje tworzone pod wpływem użytkowników od tworzonych przez użytkowników. W pierwszym przypadku użytkownicy stanowią ważne źródło informacji, wyznaczających kierunek poszukiwań nowych produktów i usług. O ile pozyskiwanie informacji od klientów na temat ich potrzeb i oczekiwań zawsze miało duże znaczenie, o tyle aktywny udział klientów w tworzeniu innowacji jest zjawiskiem stosunkowo nowym, aczkolwiek narastającym. Motywowani chęcią ulepszenia dostępnych produktów i usług, klienci w coraz większym stopniu chcą dzielić się swoją wiedzą, pomysłami i umiejętnościami (Gault 2010: 16).

Przywołany powyżej Hippel w głośnej książce *Democratizing Innovation* szczegółowo analizuje i opisuje kwestie zaangażowania klientów we współtworzenie rozwiązań i innowacji. Przedstawia i wyczerpująco uzasadnia pogląd, że wsparcie komputerów i nowoczesnych technologii telekomunikacyjnych umożliwia obecnie zaangażowanie zwykłych użytkowników w rozwijanie produktów i usług. Zaletą tworzonych w ten sposób innowacji jest ich niski koszt, co jest możliwe przede wszystkim dzięki temu, że użytkownicy często bezpłatnie ujawniają pomysły i użyczają talentów. Rosnące zaangażowanie klientów zaczyna stopniowo prowadzić do powstawania społeczności tworzących innowacje użytkowników (Hippel 2005: 93-97). Warto również zwrócić uwagę na inne publikacje, w których Hippel (także ze współautorami) zgłębia problem wykorzystania klientów jako innowatorów (m.in.: Hippel 1998: 629-644; Hippel, Katz 2002: 821-833; Thomke, Hippel 2002: 5-11). Szerzej na temat zaangażowania klientów we współtworzenie rozwiązań i innowacji pisze także autor niniejszego opracowania (Baran 2012a: 11-25).

Wszystkie z przedstawionych koncepcji są silnie powiązane z chęcią lepszego wykorzystania kompetencji, talentów i pomysłów ludzi związanych z organizacją – pracowników w przypadku wewnętrznej giełdy pomysłów w firmie Rite Solutions oraz klientów w przypadku rynku jako forum oraz ideagory. Wpisują się one doskonale w obecną w zarządzaniu od lat 90. XX wieku tendencję do ujmowania konkurencyjności organizacji w kontekście jej kluczowych kompetencji. Jak słusznie zauważają Prahalad i Ramaswamy, mniej więcej od 1990 roku nowa i znacząca koncepcja organizacji jako zbioru kompetencji zaczęła być konkurencyjna wobec tradycyjnego postrzegania organizacji jako systemu jednostek organizacyjnych (Pralhad, Ramaswamy 2005: 138).

Rynek w przedstawionym powyżej kontekście zyskuje nowy wymiar konkurowania – już nie tylko o klientów reprezentujących popyt na oferowane im towary i usługi, ale klientów jako źródła kompetencji, pomysłów i talentów,

a w konsekwencji możliwości współtworzenia rozwiązań. Prahalad i Ramaswamy już w 2000 roku wyraźnie pisali o tym, że klienci stanowią cenne źródło kompetencji. Nawiązywali jednocześnie do publikacji, w których wskazywano z kolei na kompetencje jako źródło przewagi konkurencyjnej (Pralhad, Ramaswamy 2000: 79-87). W tym kontekście klienci zaczynają być włączani do zasobów intelektualnych organizacji i stają się dla niej nowym źródłem szans.

Stanowi to zdaniem Prahalada i Ramaswamy'ego kontynuację zmian, które rozpoczęły się w latach 90. XX wieku, a polegały na stopniowym poszerzaniu pola poszukiwań kompetencji poza organizacją – najpierw w ramach łańcucha dostaw, a następnie także poza nim. W związku z tym ukuto nawet termin poszerzonego przedsiębiorstwa lub organizacji bez granic. Obecnie kompetencje są coraz częściej postrzegane jako funkcja zbiorowej wiedzy dostępnej w całym systemie, poszerzającym przedsiębiorstwo o sieć dostawców, podwykonawców, partnerów, inwestorów, a coraz częściej także klientów. Co więcej, w centrum tej sieci znajduje się nie organizacja, ale właśnie klient (Pralhad, Ramaswamy 2000: 80- 81, 2002: 27-28, 2005: 137-143).

### 8.3. Redukcja luki poznawczej w wyniku zastosowania w badaniach modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem

Jak zostało powiedziane we wcześniejszej części rozdziału, wyniki badań *Transition from University to Labour Market – The PhD's Case Study* miały służyć stworzeniu polityki wsparcia profesjonalizacji oraz zatrudnialności osób ze stopniem naukowym doktora. W badaniach tych ujawniono szereg barier i problemów wpływających negatywnie na możliwości kontynuowania przez absolwentów studiów doktoranckich kariery w sektorach pozaakademickich. Szczególnie istotnym problemem wydaje się niedostateczne zaangażowanie samych doktorantów we współtworzenie własnej wartości jako przyszłych badaczy i profesjonalistów, co wydaje się być ważną przyczyną ich niepowodzeń na rynku pracy. Mimo że przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować problem niskiej zatrudnialności absolwentów studiów doktoranckich w sektorach pozaakademickich, ich wyniki pozostawiły pewien niedosyt. Okazały się niewystarczające do pełnego wyjaśnienia przyczyny problemu leżącej po stronie zarządzania kształceniem doktorantów oraz możliwości sformułowania konkretnych normatywnych wskazań dla zarządzania, tak aby móc budować takie relacje z doktorantami jako klientami uczelni, które pozwoliłyby skutecznie ich angażować we współtworzenie wartości.

Proponowany w niniejszej pracy model marketingu pozwala na nowo spojrzeć na przywołane we wcześniejszej części rozdziału wyniki badań i podjąć

próbę wyjaśnienia przyczyn braku zaangażowania doktorantów przez uczelnie we współtworzenie wartości. Model ten okazuje się również pomocny w sformułowaniu wniosków w postaci postulowanych powyżej wskazań dla zarządzania w zakresie wdrożenia na uczelniach skonceptualizowanych w poprzednim podrozdziale instrumentów marketingowych – chmury zasobów, platformy kreowania doświadczeń oraz rynku pomysłów i talentów – składających się na przestrzeń doświadczeń współtworzenia. Badane uczelnie nie tworzą bowiem świadomie i w sposób celowy nowych instrumentów marketingowych, które sprzyjałyby zaangażowaniu doktorantów we współtworzenie wartości. Zastosowanie tych instrumentów uaktywnia także społecznotwórczą rolę marketingu współtworzenia wartości z klientem, która ujawnia się poprzez tworzenie nowych wartościotwórczych relacji doktorantów z uczelnią i środowiskiem zewnętrznym.

Koncepcja chmury zasobów, rozumianej w tym konkretnym przypadku jako zbiór instrumentów marketingowych służących zapośredniczeniu reguł dostępu w codziennych działaniach doktorantów, okazuje się być pomocna w identyfikacji nowego zjawiska związanego ze współdzieleniem zasobów przez wielu użytkowników, aby zwiększyć efektywność ich wykorzystania. Skuteczna zmiana reguł dostępu do zasobów z wykorzystaniem mechanizmu chmury pozwala nie tylko zaangażować doktorantów we współtworzenie tegoż dostępu, ale ułatwia wdrożenie spersonalizowanego podejścia do ich kształcenia. Doktorant, jako klient uczelni, powinien być w centrum chmury złożonej z różnych organizacji i jednostek, które posiadają zasoby niezbędne do jego efektywnego kształcenia (rys. 25). Jak słusznie zauważają Prahalad i Krishnan, żadna organizacja w pojedynkę nie jest w stanie zgromadzić wystarczających zasobów, aby zapewnić pełną wartość pojedynczemu klientowi w danym czasie. Dlatego firmy muszą nauczyć się koncentrować swoją uwagę na pojedynczym kliencie i jego doświadczeniu w danym czasie, integrując za każdym razem zasoby z wielu różnych źródeł nawet, jeżeli świadczą usługi milionom konsumentów (Pralhad, Krishnan 2010: 15). Jest to możliwe tylko wówczas, gdy klienci będą także zaangażowani we współtworzenie wartości.

Rysunek 25. Chmura wartości doktoranta



Źródło: Opracowanie własne.

We wspomnianej wcześniej książce *Zarządzanie przejściem z uniwersytetu do życia zawodowego w kontekście kluczowych kompetencji doktorantów* sformułowano tezę, iż jednym z najważniejszych obecnie zadań stawianych przed procesami kształcenia doktorantów powinno być przygotowanie ich do życia zawodowego (Praweńska-Skrzypek, Baran 2010). Procesy przejścia absolwentów do życia zawodowego były tak silnie eksponowane wśród wyników badań dotyczących kompetencji przyszłych badaczy, dlatego że badania te obnażyły poważny problem braku przygotowania doktorantów i samych uczelni w tym zakresie. Uczelnie mają niską świadomość, że funkcjonują obecnie w chmurze rozproszonych zasobów i bez wchodzenia w interakcje z innymi podmiotami nie są w stanie zapewnić absolwentom pełnej wartości edukacyjnej, która pozwoli im w przyszłości skutecznie funkcjonować na rynku pracy.

Jeżeli doktorant już na etapie studiów będzie zaangażowany we współtworzenie wartości dla samego siebie nie tylko na uniwersytecie, ale w chmurze zasobów wielu organizacji, to sam etap przejścia do życia zawodowego będzie ułatwiony, o ile w ogóle wyraźnie widoczny i odczuwalny. Tak naprawdę przejście to powinno być prawie niezauważalne, jeżeli już na etapie studiów doktoranckich słuchacze byliby zaangażowani we współtworzenie wartości. Kontakty i relacje nawiązane w chmurze mogą być kontynuowane po zakończeniu studiów.

Wymaga to również zupełnie innego nastawienia uczelni, które muszą wykształcić kompetencje i możliwości angażowania doktorantów (a także pracowników i innych studentów) w proces tworzenia wartości, aby stworzyć im możliwości stopniowego włączania się w działania, które po ukończeniu studiów będą częścią ich pracy zawodowej. Jeżeli doktoranci nie potrafią tego zrobić z pomocą uniwersytetu, choćby w niewielkim zakresie na etapie studiów, to jak mają to zrobić samodzielnie po zakończeniu kształcenia? Z drugiej strony, jeżeli uniwersytet nie posiada kontaktów z organizacjami na rynku pracy i nie potrafi zaangażować choćby części studentów do współtworzenia wartości z tymi organizacjami, to dlaczego organizacje mają mieć zaufanie do absolwentów uniwersytetu?

Badanym doktorantom zadano pytanie, czy w programie studiów przewidziano osobę odpowiedzialną za profesjonalne doradztwo zawodowe. 75% badanych odpowiedziało, że nie, a pozostałe 25%, że nie wie. Stanowi to zaledwie część problemu braku ludzi i urzędzeń zapośredniczających dostęp do zasobów z otoczenia uczelni, które kształcą doktorantów. Często jedyną osobą na uniwersytecie, która może wesprzeć doktoranta, jest promotor. Wobec braku formalnych rozwiązań, które pomogłyby w pokierowaniu karierą absolwentów studiów doktoranckich, część promotorów w wyniku poczucia odpowiedzialności za swoich wychowanków pomaga im w znacznie szerszym zakresie niż tylko w przygotowaniu rozprawy doktorskiej (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 120).

Doktoranci deklarują bowiem chęć większego zaangażowania we własne kształcenie, krytykując zbyt małą swobodę w korzystaniu z różnych zasobów, często rozproszonych i istniejących także poza uczelnią. Niestety na uczelniach brakuje myślenia w kategoriach chmury, co ułatwiłoby doktorantom już na etapie studiów zdobywanie umiejętności korzystania z różnorodnych źródeł rozproszonych zasobów (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 100-106). W związku z tym doktoranci na własną rękę próbują poszukiwać dostępu do zasobów i rozwijać pewne kompetencje – m.in. nawiązują kontakty poprzez media społecznościowe i w ten sposób wymieniają się literaturą, informacjami na temat grantów, opiniami na temat procesu kształcenia, promotorów, recenzentów itp. Jest to zaledwie wierzchołek góry lodowej, obrazujący znacznie poważniejsze zmiany w sposobach pracy naukowej i dostępu do wyników badań.

Coraz częściej mówi się o nauce opartej na współpracy oraz otwartym dostępie do publikacji naukowych, o czym szeroko piszą m.in. Don Tapscott i Anthony



Williams, autorzy słynnej Wikinonii (Tapscott, Williams 2008: 219-260). Trudno nie zgodzić się z ich opinią, że reguły dostępu do wyników badań naukowych są archaiczne. Jak słusznie zauważają:

„W miarę upowszechniania się naukowej współpracy na wielką skalę, naukowcy coraz częściej będą wykorzystywać rozproszone gromadzenie danych, weryfikując odkrycia i sprawdzając poprawność hipotez, nie tylko po to, by zwiększyć tempo prowadzonych badań, ale również po to, by osiągnąć najwyższą wiarygodność zdobywanej wiedzy. Szybkie, interaktywne i wolnodostępne publikowanie silnie zaangażuje znaczną część społeczności naukowej w proces recenzowania. Wyniki będą na bieżąco weryfikowane przez setki uczestników, a nie przez grupę anonimowych sędziów, którym często zajmuje to przynajmniej rok. To z kolei ułatwi migrację wiedzy – nowe osiągnięcia będzie można szybciej stosować w praktyce i szybciej trafią one do firm” (Tapscott, Williams 2008: 230). Nawiązują oni w ten sposób do tradycyjnych czasopism, które gromadzą i klasyfikują prace naukowe, wykorzystując skomplikowane i kosztowne systemy oceniania i przechowywania wiedzy zgromadzonej przez społeczność naukową. Odnoszą się przy tym krytycznie do słabej dostępności przechowywanej w ten sposób wiedzy oraz długotrwałego procesu publikacji, który nie nadąża za współczesnym tempem badań naukowych (Tapscott, Williams 2008: 227).

Tapscott i Williams zwracają także uwagę na zjawisko organizacji pracy naukowej wzorowanej na organizacji sieci partnerskich, w które coraz częściej zaangażowani są przedstawiciele świata biznesu (Tapscott, Williams 2008: 232-235). Stanowi to ogromną szansę nie tylko na zmiany sposobów pracy naukowej, ale większe zespolenie świata akademickiego i profesjonalnej praktyki zawodowej. Jest to niezwykle ważne także z punktu widzenia możliwości kariery zawodowej absolwentów studiów doktoranckich w organizacjach pozaakademickich. Badani doktoranci wyraźnie podkreślają wagę wzmacniania relacji pomiędzy sferą akademicką a rynkiem pracy, zwracając uwagę na konieczność następujących działań (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 124-125):

- zachęcanie doktorantów do realizacji projektów badawczych możliwych do wykorzystania przez sektor biznesu (np. poprzez programy stypendialne i grantowe),
- rozwój i wsparcie dla organizacji typu spin-off,
- pomoc dla doktorantów w komercjalizacji ich dokonań badawczych,
- rozwój przedsiębiorczości akademickiej,
- dofinansowanie i zwiększanie ilości inkubatorów przedsiębiorczości dla doktorantów mających pomysły na własny start-up,
- bezpośredni sponsoring studiów doktoranckich przez prywatny sektor, gdzie doktoranci mogliby w zamian wykonywać określone prace badawcze,
- definiowanie i rozpowszechnianie bloków programów badawczych z udziałem środków budżetu publicznego i sektora prywatnego, aby stworzyć

w ten sposób zachętę do inwestowania w naukę i rozwój potencjalnych pracowników,

- możliwość udziału w rozwiązywaniu rzeczywistych problemów praktycznych już w czasie studiów,
- możliwość realizacji problemów badawczych wynikających z rzeczywistych potrzeb rynkowych,
- dostosowanie oferty badań naukowych w ramach studiów do oczekiwań biznesu,
- zwiększenie otwartości na transfer wiedzy z nauki do biznesu,
- inwestowanie w rozwój i zaangażowanie osób prowadzących studia doktoranckie.

Większość z powyżej przedstawionych postulatów dobrze wpisuje się w koncepcję stworzenia wokół procesów kształcenia chmury zasobów, z której doktoranci mogliby korzystać, doskonaląc kompetencje oraz formując własną ścieżkę kariery. Kształcenie jedynie na zasadach „laboratoryjnych” – w warunkach oderwanych od jakiegokolwiek kontekstu profesjonalnej praktyki zawodowej – nie pozwoli w pełni wykształcić kompetencji, które mają później dobrze służyć realizacji praktycznych celów i zadań. Można tu zastosować porównanie do nauki języka obcego poprzez pamięciowe zapamiętywanie słów i składni, nie mając możliwości komunikowania się w realnych sytuacjach.

Poza kompetencjami ważne są również relacje ze środowiskiem zawodowym – ludźmi i organizacjami, z którymi doktoranci mają współdziałać w przyszłym życiu zawodowym. Ujawnia się w tym miejscu społecznotwórcza rola chmury zasobów, która oprócz ułatwiania dostępu do zasobów, wspomaga budowanie nowych relacji pomiędzy doktorantami i przedstawicielami profesjonalnej praktyki zawodowej. Dla przyszłych pracodawców tego typu kontakty i umiejętność ich nawiązywania są bardzo cenne. Nie zastąpi tego teoretyczne czy nawet praktyczne szkolenie z umiejętności nawiązywania kontaktów i budowania relacji. Pracodawcom często zależy na pracownikach, którzy już takie kontakty posiadają. Uczestnictwo uczelni w takiej chmurze zasobów jest cenne także dla niej samej. Nie tylko pozwala wytyczyć przyszłe ścieżki kariery dla doktorantów, ale wykorzystywać je do prowadzenia badań i realizacji projektów. Uczelnia nie może być odizolowana od społeczeństwa i gospodarki, lecz powinna aktywnie angażować się we współtworzenie wartości.

Przedstawione w poprzednim podrozdziale inspiracje teoretyczne, służące m.in. lepszemu zrozumieniu idei platformy kreowania doświadczeń, mogą znaleźć istotne zastosowanie w edukacji doktorantów. Kluczowym czynnikiem sukcesu powinny być: kształtowanie i personalizacja przez doktorantów swoich doświadczeń w interakcjach nie tylko z przedstawicielami uczelni, ale także materialnym i niematerialnym środowiskiem doświadczeń, jako miejscem integracji wszelkich zasobów pomocnych w rozwoju własnych kompetencji. Trudno wyobrazić sobie

nowoczesny i innowacyjny uniwersytet, który z założenia nie chciałby stwarzać doktorantom okazji i możliwości do współtworzenia doświadczeń, angażować ich emocjonalnie i intelektualnie czy ułatwiać korzystania z nowych możliwości, jakie daje rozwój technologii.

Platforma kreowania doświadczeń powinna z założenia służyć różnorodnym konsumentom oraz uwzględniać różny poziom ich aktywności i zaangażowania. Inspirację w tym zakresie może stanowić przywołana powyżej platforma Lego Mindstorms. Problemem, przed którym stoją uniwersytety, jest dostarczanie różnorodnych doświadczeń rosnącej liczbie doktorantów, a także zachowanie równowagi pomiędzy swobodą w kształtowaniu własnych procesów kształcenia a kontrolą ich efektów. Uniwersytety często, zamiast stworzyć studentom możliwość budowania i programowania robotów, chcą posadzić ich w salach wykładowych i laboratoriach, aby ich kontrolować i sterować nimi tak, jak dzieci sterują robotami z klocków Lego.

Potrzebna jest fundamentalna zmiana reguł interpretacyjnych, odpowiedzialnych za nadawanie znaczeń doświadczeniom edukacyjnym doktorantów. Uniwersytet musi spróbować wyciągnąć doktorantów z sal wykładowych, aby przejęli część odpowiedzialności za swoje kształcenie i jego efekty. Uniwersytet musi być jedynie częścią platformy kreowania doświadczeń umożliwiającej dużej liczbie doktorantów o odmiennych umiejętnościach, predyspozycjach, zainteresowaniach, potrzebach i pragnieniach udział w konstruowaniu i programowaniu własnych doświadczeń edukacyjnych. Choć do każdego nowo zakupionego zestawu klocków Lego zawsze dołączona jest instrukcja, to opisuje ona tylko jedną z wielu możliwości połączenia pojedynczych klocków. Jeżeli od przyszłego badacza będziemy oczekiwać jedynie dokładnej realizacji instrukcji, to nigdy nie rozwinię on umiejętności, wyobraźni i kreatywności niezbędnych do poznawania i zmieniania otaczającego go świata. Szerzej na ten temat autor niniejszego opracowania pisze w artykule *Współtworzenie wartości jako przedmiot ewaluacji procesów edukacyjnych* (Baran 2012c: 109-121).

Co więcej, w przypadku klocków Lego, dzieci a nawet dorosłych nie trzeba zmuszać do zaangażowania we współtworzenie wartości, a wręcz – przeciwnie klocki te stanowią często obiekt pożądania. Prahalad i Ramaswamy opisują sytuację, w której interakcje zachodzące nie tylko pomiędzy firmą i klientami, ale także te pomiędzy klientami bez ingerencji, a nawet wiedzy firmy, doprowadziły do rozwoju platformy. Jeden z entuzjastów Lego Mindstorms opracował nowy, nieautoryzowany przez firmę system operacyjny do RCX, któremu nadał nazwę LegOS (Lego Operating System) i udostępnił go za darmo w Internecie. Jak piszą przywołani autorzy, „kiedy środowisko doświadczeń jest dostatecznie porywające, mogą też powstawać wspólnoty konsumentów pozostające poza kontrolą firmy, a potencjalnie nawet bez jej wiedzy” (Pralhad, Ramaswamy 2005: 60). Istotne wydaje się zatem pytanie, jak jednostki naukowe mogą wykorzystać wiedzę na temat platform kreowania doświadczeń, żeby zaangażować doktorantów (a także studentów)

we współtworzenie swoich doświadczeń edukacyjnych. Kluczowym problemem wydaje się pytanie, jak można zmienić procesy kształcenia, aby doktoranci przestali być biernymi konsumentami, a wykazali się aktywnym zaangażowaniem we współtworzenie zarówno swoich doświadczeń, jak i rozwijanie platformy kreowania tych doświadczeń.

Kluczowym problemem kształcenia doktorantów w powyżej zarysowanym kontekście wydaje się wspomniana wcześniej kwestia związana z rozumieniem platformy kreowania doświadczeń jako przestrzeni swobody decyzji i działań klientów. Ta wolność dana klientom jest warunkiem ich zaangażowania w dalszy rozwój platformy. Jak wykazano w badaniach *Transition from University to Labour Market – The PhD's Case Study*, procesy kształcenia doktorantów nie zapewniają wysokiego poziomu wolności. Jednym z często poruszanych w badaniach problemów był zbyt duży stopień sformalizowania tych procesów, co potwierdziły zarówno wyniki badań reprezentantów uniwersytetów (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 59-98), jak i samych doktorantów (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 99-152).

We wszystkich wywiadach przeprowadzonych z przedstawicielami uniwersytetów potwierdzono ściśle podporządkowanie procesów kształcenia doktorantów formalnie określonym zasadom wynikającym z obowiązujących aktów prawnych (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 60-62). Z jednej strony tylko spełnienie określonych prawem warunków pozwala danej jednostce organizacyjnej uczelni prowadzić studia doktoranckie, a z drugiej strony konieczność dbania o wyniki ekonomiczne uczelni rzadko pozwala na stworzenie rozszerzonej oferty i dodatkowych możliwości rozwoju w ramach procesów kształcenia. W ten sposób większość uczelni oferuje bardzo zbliżone do siebie, ściśle określone w regulacjach prawnych ścieżki edukacyjne. Profile kształcenia na studiach doktoranckich są ściśle określone w sposób formalny przez rady naukowe jednostek prowadzących te studia, a następnie zatwierdzane przez Senat uczelni, więc często jedyną możliwością ukierunkowywania kształcenia jest zwiększanie stopnia specjalizacji (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 62-63).

Część badanych doktorantów deklaruje chęć eksperymentowania z własnym warsztatem badawczym, wskazując na liczne ograniczenia w tym zakresie spowodowane hołdowaniem tradycyjnemu podejściu przez osoby decyzyjne na uczelniach. Ich zdaniem programy nauczania powinny być szerzej konsultowane, a w proces ten powinni być włączeni sami doktoranci. Zwracają oni także uwagę na zbyt ograniczone możliwości personalizacji indywidualnych ścieżek kształcenia, które mogłyby powstawać w wyniku wyboru z szerokiej oferty zawierającej różne propozycje fakultatywne – przecież niekoniecznie doktoranci muszą mieć ten sam program kształcenia (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 131-132).

Uniwersytety powinny zatem funkcjonować na wzór platformy kreowania doświadczeń, rozumianej zarówno jako zbiór elementów (klocków), wykorzystywanych w wielu produktach finalnych, jak i system interfejsów niezbędnych

do tworzenia tych produktów (gotowych budowli). Produktem finalnym w tym przypadku są indywidualne doświadczenia pojedynczych doktorantów, w których współtworzenie są oni zaangażowani za pomocą wspomnianych powyżej interfejsów. Elementami składowymi są różnego rodzaju działania i wydarzenia na uczelni i poza nią, w których doktoranci mogą brać udział i w ten sposób kształtować swoje doświadczenia edukacyjne. Platforma musi zyskać także wymiar przestrzeni swobody podejmowania decyzji przez doktorantów, aby zyskali oni większą wolność w formowaniu indywidualnego programu kształcenia poprzez dobór opcjonalnych elementów składowych.

Badani doktoranci mają jednocześnie świadomość, że potrzebują wsparcia ze strony nie tylko promotora, ale także innych bardziej doświadczonych badaczy i powinni w związku z tym częściej pracować w zespołach. Dlatego tak ważna jest ich zdaniem umiejętność nawiązywania kontaktów zewnętrznych, także międzynarodowych. Można przypuszczać, że badani doktoranci doceniają wagę problemu, podkreślając znaczenie znajomości języków obcych. Doceniają także kompetencje związane z zarządzaniem własną pracą, co może oznaczać, że rozumieją, jak ważne jest wzięcie odpowiedzialności za współtworzenie siebie jako przyszłego badacza.

Jeżeli uczelnia nie pozostawi doktorantom wolności we współtworzeniu doświadczeń i będzie próbować w pełni narzucać im reguły interpretacyjne, to zaczną oni uzgadniać je poza nią, czego dowodem jest rosnąca aktywność doktorantów na różnego rodzaju forach internetowych i w mediach społecznościowych. Stały się one przestrzenią, w której doktoranci dzielą się doświadczeniami i opiniami, często bardzo krytycznymi wobec uczelni, formalnych procesów kształcenia, a nawet całego systemu szkolnictwa wyższego. Ci sami ludzie, którzy wobec swoich profesorów odgrywają narzucone im role pokornych doktorantów, aby nie narazić się przed obroną pracy doktorskiej, wolności zaczynają szukać poza uczelnią. Jeżeli uczelnia nie stworzą dla nich platformy kreowania doświadczeń, w ramach której będą mogli swobodnie kształtować i dzielić się doświadczeniami, zrobią to poza murami uczelni – najprawdopodobniej w przestrzeni wirtualnej – co przy obecnym poziomie rozwoju technologii informacyjnych i mediów społecznościowych jest niezwykle łatwe. Reguły interpretacyjne narzucane przez uczelnie staną wówczas się jedynie martwą literą prawa, a nie częścią prawdziwego środowiska doświadczeń, w którym doktoranci chcieliby współtworzyć własne doświadczenia. Doktoranci będą posłusznie odgrywać narzucone im role w takim jedynie zakresie, w jakim będzie wymagane to, aby zaliczyć kolejne egzaminy i obronić rozprawę doktorską. Uznawszy, że uczelnia nie stwarza im możliwości realizowania prawdziwej nauki – słusznie czy nie – będą stawali się coraz bardziej pasywni i bierni. Prawdziwym problemem w tym przypadku jest odpowiedź na pytanie, dlaczego nie udało się stworzyć żywego środowiska doświadczeń – żywego, a więc takiego, które umożliwia i motywuje doktorantów do zaangażowania we współtworzenie wartości.

Analiza przywołanych wyników badań przez pryzmat rynku pomysłów i talentów, jako zbioru instrumentów marketingowych zapośredniczających reguły odpowiedzialności w doświadczeniach współtworzenia, pozwala w pewnym stopniu wyjaśnić pasywną postawę i niskie zaangażowanie doktorantów we współtworzenie rozwiązań. Konkurowanie na rynku pomysłów i talentów obejmującym co najwyżej wąskie grono kolegów doktorantów nie stwarza wystarczających warunków rozwoju, nawet jeżeli większy nacisk zostanie położony na proces selekcji osób ubiegających się o przyjęcie na studia doktoranckie, co było wyraźnie postulowane przez badanych przedstawicieli pracodawców oraz uczelni (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 98). Świadczy to jednak o pojawiającej się świadomości tego, jak ważne jest włączenie mechanizmu rynkowego w proces kształcenia doktorantów. Jest możliwe nie tylko podczas wyboru najzdolniejszych kandydatów na studia doktoranckie, ale także na dalszych etapach kształcenia. Można bowiem spojrzeć na doktorantów i ich kompetencje jako klientów uczelni realizującej procesy kształcenia, a samą uczelnię postrzegać jako rynek pomysłów i talentów. Rynek, z którego oferty doktoranci mogą korzystać, ale także sami go wzbogacają, oferując talenty i pomysły. Wówczas model rynku pomysłów i talentów może skutecznie wzbogacić proponowaną przez autorów badań *Transition form University to Labour Market – The PhD's Case Study* koncepcję zarządzania przejściem z uniwersytetu do życia zawodowego (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 192-196).

Rozwinięcie w jednostkach kształcących doktorantów mechanizmu rynku pomysłów i talentów stwarza szansę na wygenerowanie nowych reguł odpowiedzialności. Doktoranci obecnie są w zbyt dużym stopniu skoncentrowani na właściwej realizacji powierzonych im zadań (wykłady, egzaminy, projekty zaliczeniowe, praca nad kolejnymi częściami rozprawy doktorskiej), które są ściśle określone przez regulamin, promotora i innych pracowników naukowych. Jak piszą Grażyna Prawelska-Skrzypek i Grzegorz Baran, „w żadnej z badanych jednostek kształcących doktorantów nie zdiagnozowano sytuacji przemyślanego zarządzania rozwojem kompetencji doktorantów. Były to raczej solidne, ujednoczone, standardowe procesy bazujące na sztywnych i rygorystycznie przestrzeganych formalnych procedurach: podejmowania decyzji, potwierdzania realizacji obowiązków doktoranta i oceniania jakości naukowej rozprawy” (Prawelska-Skrzypek, Baran 2010: 97).

W związku z powyższym doktoranci mimowolnie przyjmują postawę rzemieślnika, który chce jedynie poprawnie wykonać pracę zgodnie z wytycznymi. Nie biorą odpowiedzialności za wytyczne, a jedynie za ich dokładne odwzorowanie, co można porównać do kolorowania gotowych konturów obrazu, zamiast tworzenia własnego dzieła. Wówczas odpowiedzialność wykonawcy skoncentrowana jest nie na efektach artystycznych, lecz na tym, aby nie pomylić kolorów farb i dokładnie wypełnić naszkicowane kontury. Potrzebne są zatem nowe reguły odpowiedzialności, znajdujące wyraz w zaangażowaniu doktorantów we współtworzenie efektów swojego



kształcenia, a nawet odpowiedzialności za rozwój kolegów, współpracowników oraz całej uczelni.

Wdrożenie określonych instrumentów rynku pomysłów i talentów w jednostkach kształcących doktorantów jest w zarysowanym powyżej kontekście konkretnym wskazaniem dla zarządzania. Rynek taki stanowi wypełnienie luki w relacjach uczelni z doktorantami, określanymi jako klienci, którzy mogą współtworzyć wartość. Doktoranci są często zbyt pasywni i oczekują, że ktoś za nich wymyśli ich przyszłą ścieżkę kariery. Uważają, że ukończenie studiów doktoranckich powinno zagwarantować lukratywne stanowisko. Jest to w dużym stopniu rezultat kształcenia, które przebiega w oderwaniu od warunków rynkowych. Doktoranci jedynie na etapie rekrutacji są poddani regułom konkurencji i rywalizacji. Później cały proces kształcenia jest zaprogramowany przez uczelnię i stąd może wynikać bierna postawa oraz brak chęci i umiejętności wzięcia odpowiedzialności za siebie i swoją karierę.

Do całej listy kompetencji, które powinni wykształcić absolwenci studiów doktoranckich, a które zostały wyczerpująco przedstawione przez autorów badań *Transition from University to Labour Market – The PhD's Case Study* (Praweńska-Skrzypek, Baran 2010: 21-32), należałoby przede wszystkim dołączyć umiejętności związane z funkcjonowaniem w warunkach rynkowych. Wdrożenie mechanizmu rynku pomysłów i talentów w kontekście kształcenia doktorantów stwarza także szanse na wypełnienie jeszcze jednej poważnej luki. Pozwoli uczelniom skutecznie wykorzystywać pomysły i talenty doktorantów (jako swoich klientów), angażując ich we współtworzenie rozwiązań oraz własny rozwój. Brak tego mechanizmu sprawia, że uczelnie w niewielkim stopniu wykorzystują potencjał doktorantów, którzy mogą kształcić się podczas realizacji określonych działań na rzecz uczelni i innych organizacji. Jeżeli uczelnie nie wykorzystują kompetencji i pracy doktorantów, to jedynym wytłumaczeniem jest to, że albo nie są oni wiele warte, albo uczelnie nie potrafią ich zaangażować. Jeżeli uczelnie nie potrafią stworzyć warunków do rzeczywistego wykorzystania kompetencji doktorantów, aby potwierdzić tym samym ich praktyczną wartość, to jak można oczekiwać, że inne organizacje będą chciały wierzyć w ich użyteczność? Doktoranci, którzy mają stanowić przyszłą elitę intelektualną kraju, w założeniu dysponują przecież kompetencjami, które mogą być cenne dla wielu organizacji, w tym uczelni. Jeżeli uczelnie na etapie kształcenia nie potrafią wykorzystać tych kompetencji, to jak można oczekiwać tego od innych organizacji: biznesowych, publicznych czy pozarządowych, których działalność często w mniejszym stopniu niż w przypadku uczelni opiera się na kapitale intelektualnym.

Badania *Transition from University to Labour Market – The PhD's Case Study*, choć realizowane w innym celu i z wykorzystaniem innej aparatury poznawczej, zostały wykorzystane w celu empirycznej eksplikacji zastosowania proponowanego w niniejszym opracowaniu modelu marketingu współtworzenia wartości

z klientem. Zastosowanie modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem pozwoliło ujawnić pewną lukę w wynikach badań, powstałą bez jego zastosowania. Przeprowadzone wnioskowanie wykazało poważny deficyt w relacjach uczelni z doktorantami jako klientami, którzy są w niewystarczającym stopniu zaangażowani we współtworzenie wartości. Pozwoliło to również sformułować wnioski w postaci konkretnych wskazań dla zarządzania tymi relacjami z wykorzystaniem instrumentów marketingu współtworzenia wartości z klientem tak, aby wytworzyć nowe reguły działania zgodne z proponowanym modelem. Uczciwie należy podkreślić, że wykorzystane w tym rozdziale wyniki zostały opracowane na podstawie badań prowadzonych w innym celu i stąd może być odczuwalny pewien niedosyt wniosków i dyrektyw zarządczych. W tym konkretnym przypadku celem nie było jednak rozwiązanie określonego problemu badawczego, lecz empiryczna eskplikacja proponowanego modelu, aby dowieść jego praktycznej użyteczności zarówno w wymiarze analitycznym, jak i normatywnym. Stanowi to jednak wskazanie do dalszych badań w tym zakresie, z wykorzystaniem metodologii i narzędzi badawczych zbudowanych na podstawie modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem.

## Zakończenie

Podjęte w niniejszej publikacji rozważania koncentrują się na nowym, wyłaniającym się, choć jednocześnie silnie rozwijającym się zjawisku zaangażowania klientów we współtworzenie wartości. Nakreślono zatem jego ramy, dowodząc, że jest coraz wyraźniej obecne w rzeczywistości społeczno-gospodarczej i związane ze zmieniającą się pozycją klientów na rynku.

W związku z powyższym ukazano istotę i znaczenie tego zjawiska dla zarządzania i marketingu, wskazując na jego najważniejsze przyczyny. Wśród nich wymienia się przede wszystkim nowe możliwości komunikacji i dostępu do informacji, co ułatwia klientom nawiązywanie relacji i tworzenie więzi społecznych z innymi klientami, a to z kolei sprawia, że stają się oni coraz bardziej aktywni i lepiej poinformowani, a także zyskują możliwość łatwego porównywania ofert z niemal całego świata oraz wymiany związanych z nimi ocen i opinii. Zmienia się przez to także pozycja i rola klientów na rynku, połączonych w społeczności i dysponujących większą siłą nacisku na decyzje firm, które z kolei tracą możliwość autonomicznego działania względem klientów oraz pełną kontrolę nad kanałami promocji i dystrybucji, a często także nad tworzeniem produktów i usług. Wyniki analizy badanych studiów przypadku dowodzą, że klienci nie chcą dłużej zgadzać się na prymat producenta lub sprzedawcy w wyborze własnych doświadczeń z oferowanymi im produktami i usługami.

Analiza badanego zjawiska oraz przeprowadzone studia literaturowe pozwoliły wykazać ważną lukę poznawczą w koncepcjach tradycyjnego marketingu, co stało się punktem wyjścia dla przyjętych celów rozprawy i postawionej tezy. Dowiedziono, że poruszona w rozprawie problematyka zaangażowania klientów we współtworzenie wartości pozostaje nowym obszarem badawczym, a na gruncie tradycyjnego marketingu, szczególnie opartego na koncepcji marketingu-mix, wciąż odczuwalny jest niedosyt teoretycznych koncepcji i modeli, które pozwoliłyby skutecznie badać to nowe zjawisko oraz jego wpływ na relacje rynkowe, zwłaszcza te z udziałem klientów oraz związane z nim zmiany funkcjonowania organizacji.

W związku z powyższym, w pracy dowodzono tezy, że zachowania i doświadczenia klientów oraz organizacji, związane z procesami współtworzenia wartości, są na tyle odmienne (w sensie ich konfiguracji i ról uczestniczących w nich podmiotów, przede wszystkim klientów oraz relacji pomiędzy nimi) w stosunku

do koncepcji i modeli tradycyjnego marketingu, iż można mówić o nowej powstającej koncepcji marketingu. Na gruncie tak postawionej tezy określono główny cel poznawczy rozprawy – zidentyfikowanie i wyjaśnienie roli współczesnego marketingu w procesach zaangażowania klientów we współtworzenie wartości.

Cel ten był systematycznie realizowany w całości rozważań, zawartych w niniejszej publikacji, począwszy od ukazania założeń i roli, a także niedostatków tradycyjnego marketingu, poprzez zwrócenie uwagi na coraz silniej akcentowany jego społeczny wymiar, aż do wskazania postulowanych zmian, związanych z rosnącym zaangażowaniem klientów we współtworzenie wartości. Zmiany te zostały zogniskowane przede wszystkim w postaci proponowanego modelu konceptualno-teoretycznego, określanego jako marketing współtworzenia wartości z klientem. W całości publikacji systematycznie zwracano uwagę szczególnie na tytułową, społecznotwórczą rolę marketingu. Zarówno analiza literatury, jak i badanych studiów przypadku, potwierdziły występowanie społecznotwórczej roli marketingu we wszystkich trzech typach współtworzenia wartości wraz z klientami: (1) współtworzeniu dostępu do zasobów, (2) współtworzeniu doświadczeń oraz (3) współtworzeniu rozwiązań. Rola ta ujawnia się w szczególności poprzez tworzenie:

- nowych relacji społecznych,
- nowych wzorów działania, opisanych poprzez trzy typy reguł interakcyjnego środowiska doświadczeń,
- wartości dodanej dla społeczeństwa jako całości w wyniku zaangażowania i aktywności klientów.

W pracy zrealizowano także trzy cele teoretyczne. Pierwszym z nich było rozpoznanie kluczowych koncepcji identyfikujących i wyjaśniających zjawisko zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, które łącznie mogłyby stanowić podstawę dalszego rozwoju teorii współtworzenia wartości wraz z klientami. W związku z tym dowiedziono, że problematyka zaangażowania klientów we współtworzenie wartości jest obecna w badaniach i literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu, a szczególnie zarządzania strategicznego, zarządzania wartością klienta oraz marketingu, jednak wciąż w niewystarczającym stopniu. Skoncentrowano się przede wszystkim na tej części dorobku z zakresu marketingu i zarządzania wartością klienta, która zwraca uwagę na to, że możliwe, a coraz częściej także konieczne jest włączanie klientów w proces tworzenia tej wartości.

Na podstawie różnorodnych koncepcji, modeli, wyników badań, a także wyników analizy samego zjawiska, przeprowadzono rekonstrukcję teorii współtworzenia wartości wraz z klientami, co stanowi wypełnienie pierwszego z postawionych w niniejszej rozprawie celów teoretycznych. Analizie poddano m.in. koncepcje: współtworzenia wyjątkowej wartości wraz z klientami, pracującego konsumenta, prosumenta i e-prosumenta oraz klienta jako współtwórcy

usługi, rozwijaną przede wszystkim w nurcie marketingu opartego na logice dominacji usługi i w relacyjnym marketingu usług. Wyniki posłużyły do przedstawienia najważniejszych założeń teorii współtworzenia wartości wraz z klientami, uwzględniających różnorodne punkty widzenia autorów, z którymi podjęta została dyskusja mająca na celu wypracowanie spójnego stanowiska, będącego punktem wyjścia do dalszych rozważań. Jest to szczególnie ważne, biorąc pod uwagę fakt, że teoria ta stanowi podstawę teoretyczną pracy.

Dowodzono, że teoria współtworzenia wartości wraz z klientami nie jest jedynie konstruktem teoretycznym lub nową, modną koncepcją, promowaną jako panaceum na wszelkie problemy zarządzania. Przeciwnie, jest związana z próbą identyfikacji i wyjaśnienia nowych tendencji i zjawisk społeczno-gospodarczych oraz zmian zachodzących w relacjach rynkowych, szczególnie w relacjach firm z klientami. Zmiany te, zdaniem wielu autorów przywoływanych w treści pracy, są wynikiem głębokiej transformacji, która zachodzi w społeczeństwie i gospodarce, a polega na rosnącym udziale klientów w tworzeniu wartości dla siebie i innych klientów. Źródeł tej transformacji należy szukać w zmianach otoczenia biznesu, między innymi w globalizacji, ciągłym rozwoju oraz upowszechnianiu wiedzy i technologii czy rosnącej dostępności Internetu i nowoczesnych środków komunikacji.

W wyniku przeprowadzonych badań zbudowano konceptualno-teoretyczny model marketingu współtworzenia wartości z klientem, co wypełniło drugi z postawionych w niniejszej rozprawie celów teoretycznych.

Do realizacji tego celu wykorzystano teorię strukturacji, jako uzupełnienie podstawy teoretycznej, którego poszukiwano w szeroko rozumianych naukach społecznych. Argumentem przemawiającym za tymi poszukiwaniami jest fakt, iż głównym przedmiotem zainteresowania pracy jest społeczny wymiar marketingu, szczególnie jego społecznotwórcza rola. W związku z tym konieczne było odwołanie się do wiedzy o społeczeństwie. Teoria strukturacji okazała się ważną inspiracją dla rekonstrukcji relacji rynkowych oraz zależności pomiędzy codziennymi działaniami i decyzjami klientów a własnościami interakcyjnego środowiska doświadczeń. Proponowany model nie jest bowiem czysto teoretycznym konstruktem, lecz powstał w wyniku empirycznej rekonstrukcji rzeczywistych procesów, relacji i doświadczeń związanych z zaangażowaniem klientów we współtworzenie wartości.

Rekonstrukcja ta została przeprowadzona na podstawie wyników analizy ponad pięćdziesięciu studiów przypadku zaangażowania klientów we współtworzenie wartości. Przypadki zostały dobrane w taki sposób, aby objęły możliwie najszersze spektrum występujących w rzeczywistości społeczno-gospodarczej form zaangażowania klientów we współtworzenie wartości i związanych z tym procesem doświadczeń, a jednocześnie ukazywały ich zróżnicowanie. Duża część badanych przypadków była związana z działalnością w Internecie,

choć zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości zostało zidentyfikowane także w tradycyjnych sektorach gospodarki. Analiza badanych przypadków:

- dowiodła zgodności z rzeczywistością empiryczną zaproponowanego modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem,
- potwierdziła, że istnieją niewykorzystane możliwości zaangażowania klientów we współtworzenie wartości – potencjał, który można uruchomić poprzez zastosowanie nowych instrumentów marketingowych: chmury zasobów, platformy kreowania doświadczeń oraz rynku pomysłów i talentów.

Na podstawie przeprowadzonych badań zidentyfikowano także osiemnaście typów doświadczeń współtworzenia wartości z udziałem klientów, które powiązano z trzema głównymi składowymi modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem: współtworzeniem dostępu do zasobów, współtworzeniem doświadczeń oraz współtworzeniem rozwiązań. W pracy zostały zaprezentowane najbardziej reprezentatywne z badanych przypadków, najlepiej ilustrujące konstrukcję modelu oraz każdy z osiemnastu typów doświadczeń współtworzenia wartości. Stworzona typologia stanowi rozwinięcie modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem, poszerzając tym samym jego możliwości analityczne. Podobnie jak zasadnicza część modelu typologia ta nie jest jedynie konstruktem teoretycznym, lecz powstała w wyniku empirycznej rekonstrukcji rzeczywistych procesów i doświadczeń związanych z zaangażowaniem klientów we współtworzenie wartości.

W wyniku przeprowadzonych badań zrealizowano także trzeci cel teoretyczny rozprawy, potwierdzając, że zbudowany model marketingu współtworzenia wartości z klientem może służyć do identyfikacji, analizy, wyjaśniania zjawisk i relacji rynkowych związanych z zaangażowaniem klientów we współtworzenie wartości, a także jako podstawa do formułowania normatywnych wskazań dla zarządzania w tym zakresie. Wykazano również, że można na podstawie tego modelu diagnozować niewykorzystany potencjał, związany z możliwościami zaangażowania klientów we współtworzenie wartości.

Powyższy cel został zrealizowany głównie poprzez empiryczną eksplikację zastosowania zaproponowanego modelu marketingu, przeprowadzoną z wykorzystaniem między innymi wyników polskiej części badań *Transition from University to Labour Market – The PhD's Case Study*, które znalazły kontynuację w niniejszej rozprawie. Mimo że badania te były realizowane w innym celu i z wykorzystaniem innej niż w tym przypadku aparatury poznawczej, wykorzystanie we wnioskowaniu modelu marketingu współtworzenia wartości z klientem pozwoliło ujawnić istotną lukę poznawczą, która powstała w wynikach analizy bez jego zastosowania. Wykorzystując dostępne w tradycyjnym zarządzaniu i marketingu koncepcje i modele teoretyczne, nie udało się w pełni zidentyfikować i wyjaśnić niedostatecznego zaangażowania doktorantów we współtworzenie wartości.



Zebrane wówczas dane empiryczne poddano wtórnej analizie, wykorzystując proponowany w tej publikacji model marketingu w celu zdiagnozowania zidentyfikowanych a niewyjaśnionych wtedy problemów. Przeprowadzone wnioskowanie wykazało poważny deficyt w relacjach uczelni z doktorantami, którzy mogliby w znacznie większym stopniu być zaangażowani we współtworzenie wartości z korzyścią dla uczelni i własnych efektów kształcenia. Pozwoliło to również sformułować wnioski w postaci konkretnych wskazań dla zarządzania tymi relacjami z wykorzystaniem instrumentów marketingu współtworzenia wartości z klientem, aby wytworzyć nowe reguły działania, zgodne z proponowanym modelem.

Odczuwalny może być pewien niedosyt wniosków i dyrektyw zarządczych, ponieważ w przeprowadzonym wnioskowaniu wykorzystano dane zebrane na potrzeby innych badań. Analiza nie została jednak przeprowadzona, aby rozwiązać konkretny problem badawczy, lecz w celu dowiedzenia praktycznej użyteczności proponowanego modelu w wymiarze analitycznym i normatywnym. Stanowi to natomiast wskazanie do dalszych badań w tym zakresie, z wykorzystaniem metodyki i narzędzi badawczych zbudowanych na podstawie prezentowanego w tej publikacji modelu marketingu.

Przeprowadzona analiza dowiodła zatem, iż zastosowany model w wymiarze analitycznym może służyć do badania wartościotwórczych relacji z klientami, a szczególnie do wskazania deficytów w zakresie możliwości wykorzystania ich zaangażowania we współtworzenie wartości. W wymiarze normatywnym model może stanowić podstawę istotnych wskazań dla zarządzania, zarówno w zakresie kreowania nowych instrumentów marketingowych, jak i identyfikacji niezbędnych zmian działania organizacji. Zmiany te są konieczne w celu usprawnienia wskazanych powyżej relacji rynkowych i stworzenia lepszych warunków dla zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, a przez to zwiększenia korzyści dla organizacji, klientów i społeczeństwa jako całości.



## Spis tabel

Tabela 1. Zmieniająca się rola konsumenta.....	71
Tabela 2. Porównanie perspektyw badawczych składających się na teorię współtworzenia wartości.....	94
Tabela 3. Sposoby definiowania współtworzenia wartości wraz z klientami.....	107
Tabela 4. Industrialny schemat interpretacyjny a współtworzenie wartości.....	119
Tabela 5. Kluczowe korzyści ze współtworzenia wartości.....	127
Tabela 6. Typologia doświadczeń współtworzenia dostępu do zasobów.....	164
Tabela 7. Typologia zaangażowania klientów we współtworzenie doświadczeń.....	180
Tabela 8. Typologia doświadczeń współtworzenia rozwiązań wraz z klientami.....	191

## Spis rysunków

Rysunek 1. Marketing jako wytwór gospodarki rynkowej.....	18
Rysunek 2. Społeczne versus zarządcze aspekty w definiowaniu marketingu.....	21
Rysunek 3. Składowe wartości postrzeganej przez klienta.....	27
Rysunek 4. Struktura wartości dla klienta uwzględniająca jego zaangażowanie we współtworzenie wartości.....	28
Rysunek 5. Ewolucja marketingu.....	34
Rysunek 6. Kolejne stadia rozwoju gospodarki.....	37
Rysunek 7. Ewolucja dominującej logiki tworzenia wartości w marketingu.....	44
Rysunek 8. Społeczne doświadczenie marketingu.....	53
Rysunek 9. Porównanie koncepcji 4 C i 4 P.....	55
Rysunek 10. Często wynajmowane i wypożyczone zasoby użytkowe.....	69
Rysunek 11. Formy pomocy oferowane w bankach czasu.....	81
Rysunek 12. Nowy układ odniesienia tworzenia wartości.....	115

---

Rysunek 13. Konsekwencje nowego układu odniesienia tworzenia wartości.....	116
Rysunek 14. Proces strukturacji.....	134
Rysunek 15. Proces strukturacji środowiska doświadczeń współtworzenia wartości.....	140
Rysunek 16. Ramowy model marketingu współtworzenia wartości z klientem jako proces strukturacji interakcyjnego środowiska doświadczeń.....	145
Rysunek 17. Trzy główne dyscypliny marketingu.....	146
Rysunek 18. Transformacja instrumentów marketingowych w przestrzeń doświadczeń współtworzenia wartości.....	148
Rysunek 19. Etap pośredni w transformacji instrumentów marketingowych.....	149
Rysunek 20. Transformacja instrumentów zarządzania klientem w doświadczenia współtworzenia wartości.....	153
Rysunek 21. Transformacja jednostronnej perspektywy zarządzania marką w reguły interakcyjnego środowiska doświadczeń.....	156
Rysunek 22. Chmura zasobów jako zespół instrumentów marketingowych zapośredniczających reguły dostępu w procesach współtworzenia dostępu do zasobów.....	210
Rysunek 23. Platforma kreowania doświadczeń jako zespół instrumentów marketingowych zapośredniczających reguły interpretacyjne w procesach współtworzenia doświadczeń.....	213
Rysunek 24. Rynek pomysłów i talentów jako zespół urządzeń zapośredniczających reguły odpowiedzialności w procesach współtworzenia rozwiązań.....	221
Rysunek 25. Chmura wartości doktoranta.....	229

## Bibliografia

1. Abbadi I., Martin A. (2011), *Trust in the Cloud*, „Information Security Technical Report”, Vol. 16, s. 108-114.
2. Adamczyk J. (2001), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
3. Agarwal S. K. (2008), *Corporate Social Responsibility in India*, Sage, New Delhi.
4. Aguilera R., Williams C. (2008), *Corporate Social Responsibility in a comparative perspective*, w: Crane A. (red.), *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford.
5. Alford J. (2009), *Engaging Public Sector Clients: From Service-Delivery to Co-production*, Palgrave Macmillan, New York.
6. Alison F., Shooter S., Simpson T. (2010), *Recommending a platform leveraging strategy based on the homogeneous or heterogeneous nature of a product line*, „Journal of Engineering Design”, Vol. 21, No. 1, s. 93-110.
7. Anderson J., Narus, J., van Rossum W. (2006), *Customer Value Propositions in Business Markets*, „Harvard Business Review”, Vol. 84, No. 3, s. 90-99.
8. Andrews K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
9. Armstrong G., Kotler Ph. (2012), *Marketing*, Wolters Kluwer, Warszawa.
10. Arnould E., Price L. (1993), *River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter*, „Journal of Consumer Research”, Vol. 20, No. 1, s. 24-45.
11. Ballantyne D., Frow P., Varey R. J., Payne A. (2011), *Value propositions as communication practice: Taking a wider view*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 40, s. 202-210.
12. Ballantyne D., Varey R. J. (2008), *The service-dominant logic and the future of marketing*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 36, No. 1, s. 11-14.
13. Ballantyne D., Varey R. J. (2006), *Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing*, „Marketing Theory”, Vol. 6, No. 3, s. 335-348.
14. Ballantyne D., Williams J., Aitken R. (2011), *Introduction to service-dominant logic: From propositions to practice*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 40, s. 179-180.

15. Baran G. (2007), *Kształtowanie relacji powiatowych urzędów pracy z pracodawcami*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
16. Baran G. (2010), *Przejrzystość i legitymizacja działań jako składowe społecznie odpowiedzialnego zarządzania w organizacjach publicznych* [w:] Nalepka A., Ujwary-Gil A. (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Wydawnictwo WSB-NLU, Nowy Sącz 2010, s. 172-187.
17. Baran G. (2012a), *Potrzeba innowacji zarządzania. Czy współtworzenie wartości wraz z klientami oznacza początek „Zarządzania 2.0”?*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 2, s. 11-25.
18. Baran G. (2012b), *Współtworzenie wartości społecznej wraz z klientami i pracownikami jako podstawa społecznej odpowiedzialności biznesu*, dok. elektr., <http://www.wolontariatpracowniczy.pl>, odczyt: 28 czerwca 2012.
19. Baran G. (2012c), *Współtworzenie wartości jako przedmiot ewaluacji procesów edukacyjnych*, „Zarządzanie publiczne”, nr 3(19), s. 109-121.
20. Baran G., Bąk J. (2010), *Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji w świetle teorii strukturacji Anthony’ego Giddensa*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 12-15.
21. Baran G., Marzec M. (2012), *Rola zaufania opartego na kompetencjach w zaangażowaniu klientów w proces świadczenia usług*, „Zeszyty Naukowe Ekonomiczne problemy usług”, nr 95, s. 137-149.
22. Barraca J., Matos A., Aguiar R. (2011), *User Centric Community Clouds*, „Wireless Personal Communication: An International Journal”, Vol. 58, No. 1, s. 31-48.
23. Bartels R. (1970), *Marketing Theory and Metatheory*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
24. Belleflamme P., Lambert T., Schwienbacher A. (2010), *Crowdfunding: An Industrial Organization Perspective*, „Universite Catholique de Louvain Working Paper”, dok. elektr., [http://economix.fr/pdf/workshops/2010\\_dbm/Belleflamme\\_al.pdf](http://economix.fr/pdf/workshops/2010_dbm/Belleflamme_al.pdf), odczyt: 17.04.2012.
25. Belleflamme P., Lambert T., Schwienbacher A. (2011), *Crowdfunding: Tapping the Right Crowd*, CORE Discussion Paper No. 2011/32, dok. elektr., <http://ssrn.com/abstract=1578175>, odczyt: 25.04.2012.
26. Ben-Arieh D., Easton T., Choubey A. M. (2009), *Solving the multiple platforms configuration problem*, „International Journal of Production Research”, Vol. 47, No. 7, s. 1969-1988.
27. Berger I. E., Cunningham P. H., Drumwright M. E. (2007), *Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue*, „California Management Review”, Vol. 49, No. 4, s. 132-157.
28. Berkowitz E. N., Kerin R. A., Hartley S. W., Rudelius W. (1997), *Marketing*, The McGraw-Hill, New York.



29. Bhalla G. (2011), *Collaboration and Co-creation. New Platforms for Marketing and Innovation*, Springer, New York.
30. Bhattacharya C. B., Sen S. (2004), *Doing better at doing good. When, why and how consumers respond to corporate social initiatives*, „California Management Review”, Vol. 47, No. 1, s. 9-24.
31. Białycki K. (1968), *Elementy marketingu eksportowego*, PWE, Warszawa.
32. Bielski I. (2000), *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz.
33. Bitner M. J. (1990), *Evaluating Service Encounters. The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses*, „Journal of Marketing”, Vol. 54, s. 69-82.
34. Bitner M. J. (1992), *Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees*, „Journal of Marketing”, Vol. 56, s. 57-71.
35. Blinder A. S. (2006), *Offshoring: The Next Industrial Revolution?*, „Foreign Affairs”, Vol. 85, No. 2, s. 113-128.
36. Boguszewicz-Kreft M. (2010), *Doświadczenie – nowy paradygmat marketingu*, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu: Zarządzanie organizacjami usługowymi”, nr 145, s. 131-140.
37. Bourassa M. A., Cunningham P. H., Handelman J. M. (2007), *How Philip Kotler has helped to shape the field of marketing*, „European Business Review”, Vol. 19, No. 2, s. 174-192.
38. Bowers M. R., Martin Ch. L. (2007), *Trading places redux: Employees as customers, customers as employees*, „Journal of Service Marketing”, Vol. 21, No. 2, s. 88-98.
39. Bowers M. R., Martin Ch. L., Luker A. (1990), *Trading places: Employees as customers, customers as employees*, „The Journal of Service Marketing”, Vol. 4, No. 2, s. 55-69.
40. Brassington F., Pettitt S. (2000), *Principles of Marketing*, Pearson Education, Essex.
41. Brown S., Patterson A. (2009), *Harry Potter and the service-dominant logic of marketing: A Cautionary Tale*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 25, No. 5-6, s. 519-533.
42. Bujak K. (2007), *Bezrobotni jako klienci i partnerzy powiatowych urzędów pracy*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
43. Busco C. (2009), *Giddens' structuration theory and its implications for management accounting research*, „Journal of Management and Governance”, No. 13, s. 249-260.
44. Butler R. S. (1911), *Selling, Buying and Shipping Methods*, New York.
45. Carbone L. P. (2004), *Clued In. How To Keep Customers Coming Back Again And Again*, FT Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
46. Carnegie A. (1899), *The Gospel of Wealth*, Century, USA.

47. Carroll A. B., Buchholtz A. K. (2003), *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thompson Learning, South-Western College, USA.
48. Chen C., Wang L. (2008), *Product platform design through clustering analysis and information theoretical approach*, „International Journal of Production Research”, Vol. 46, No. 15, s. 4259-4284.
49. Cohen W. (1991), *The Practice of Marketing Management*, Macmillan Publishing Co., New York.
50. Cook N., Milojicic D., Talwar V. (2012), *Cloud management*, „Journal of Internet Services and Applications”, Vol. 3, s. 67-75.
51. Cova B., Carù A. (2003), *Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept*, „Marketing Theory”, Vol. 3, No. 2, s. 267-286.
52. Cova B., Dallı D. (2009), *Working consumers: the next step in marketing theory?*, „Marketing Theory”, No. 9, s. 315-339.
53. Crane A. (red.) (2009), *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford.
54. Curran J. M., Meuter M. L., Surprenant C. F. (2003), *Intensions to use self-service technologies: A confluence of multiple attitudes*, „Journal of Service Research”, Vol. 5, No. 3, s. 209-224.
55. Czubała A., Wiktor J. W. (red.) (2001), *Marketing u progu XXI wieku*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków.
56. Davies A., Elliott R. (2006), *The evolution of the empowered customer*, „European Journal of Marketing”, Vol. 40, No. 9/10, s. 1106-1121.
57. Davis K., Blomstrom R. L. (1975), *Business and Society. Environment and Responsibility*, McGraw-Hill, New York.
58. Davis S. (1987), *Future Perfect*, Addison-Wesley Publishing, Reading, Pennsylvania.
59. Day E. (1989), *Share of heart: what it is and how can it be measured?*, „Journal of Consumer Marketing”, Vol. 6, No. 1, s. 5-12.
60. Dietl J. (1985), *Marketing*, PWE, Warszawa.
61. Dietl J. (2001), *Perspektywy marketingu – zmierzch czy rozwój?* [w:] Czubała A., Wiktor J. W. (red.), *Marketing u progu XXI wieku*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków, s. 35-43.
62. Dietl J. (2001b), *Dylematy badań współczesnego marketingu*, „Marketing i Rynek”, nr 3, s. 2-9.
63. Doligalski T. (2010), *Efekty sieciowe a strategie produktowe*, „Marketing i Rynek”, nr 11, s. 2-7.
64. Doligalski T. (2011), *Współtworzenie wartości z klientami zorientowane na innych klientów*, „E-mentor: Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie”, nr 1, s. 71-79.
65. Doligalski T. (2013), *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

66. Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa.
67. Drucker P. F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
68. Drucker P. F. (1998), *Praktyka zarządzania*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków.
69. Drucker P. F. (1999), *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.
70. Drucker P. F. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa.
71. Dunfee T. W. (2008), *Stakeholder Theory: Managing Corporate Social Responsibility in a Multiple Actor Context* [w:] Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D. (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, s. 346-362.
72. Echeverri P., Skålén P. (2011), *Co-creation and co-destruction: a practice-theory based study of interactive value formation*, „Marketing Theory”, Vol. 11, No. 3, s. 351-374.
73. Eells R., Walton C. (1961), *Conceptual Foundations Of Business*, Richard D. Irwin, Homewood.
74. Eggert A., Ulaga W. (2002), *Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets?*, „The Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 17, No. 2/3, s. 107-118.
75. Ellison N., Steinfield C., Lampe C. (2007), *The Benefits of Facebook „Friends”: Social Capital and College Students’ Use of Online Social Network Sites*, „Journal of Computer-Mediated Communication”, Vol. 12, No. 4, s. 1143-1168.
76. Fayol H. (1947), *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia W. Wilak, Poznań.
77. Figge F., Hahn T. (2004), *Sustainable Value Added – measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency*, „Ecological Economics”, Vol. 48, No. 2, s. 173-187.
78. Figiel S. (2006), *Problem poznania naukowego w marketingu* [w:] Duliniec E. (red.), *Ekspansja czy regres marketingu*, PWE, Warszawa.
79. Fisk P. (2009), *Geniusz marketingu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
80. Freeman E. R., Liedtka J. (1991), *Corporate Social Responsibility. A Critical Approach*, Business Horizons, Vol. 34, No. 4, s. 92.
81. Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, „New York Time Magazine”, nr 13/09.
82. Frow P., Payne A. (2011), *A stakeholder perspective of the value proposition concept*, „European Journal of Marketing”, Vol. 45, No. 1/2, s. 223-240.
83. Fuller J. (2010), *Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective*, „California Management Review”, nr 2/52, s. 98-122.
84. Garbarski L. (2011), *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, PWE, Warszawa.

85. Gault F. (2010), *Innovation Strategies for a Global Economy. Development, Implementation, Measurement and Management*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts.
86. Gibbons P. T. (2002), *A Structuration Approach to the Resource Based View of the Firm*, European Academy of Management, Stockholm.
87. Giddens A. (1984), *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge.
88. Giddens A. (2001), *Nowe zasady metody socjologicznej. Pozytywna krytyka socjologii interpretatywnych*, NOMOS, Kraków.
89. Giddens A. (2003), *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturacji*, Zysk i S-ka, Poznań.
90. Gierszewska G., Romanowska M. (1997), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
91. Gilbreath B. (2010), *The next evolution of marketing. Connect with your customers by marketing with meaning*, The McGraw-Hill, New York.
92. Glinka B., Kostera M. (2012), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
93. Gobe M. (2002), *Citizen Brand. 10 Commandments for transforming brands in a consumer democracy*, Allworth Press, New York.
94. Gobe M. (2010), *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, Allworth Press, New York.
95. Godin S. (1999), *Permission Marketing. Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*, Simon&Schuster, New York.
96. Godin S. (2008), *Tribes: We Need You to Lead Us*, Penguin Group, New York.
97. Goi Ch. L. (2009), *A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?*, „International Journal of Marketing Studies”, Vol. 1, No. 1, s. 3-15.
98. Griffin R. W. (2000), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
99. Grönroos Ch. (1978), *A service-oriented approach to the marketing services*, „European Journal of Marketing”, Vol. 12, No. 8, s. 588-601.
100. Grönroos Ch. (1982), *An applied service marketing theory*, „European Journal of Marketing”, Vol. 16, No. 7, s. 30-41.
101. Grönroos Ch. (1994), *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, „Management Decision”, Vol. 32, No. 2, s. 4-20.
102. Grönroos Ch. (2008), *Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?*, „European Business Review”, Vol. 20, No. 4, s. 298-314.
103. Grönroos Ch. (2011), *Value co-creation: Towards a conceptual model*, Otago Forum-3: Academic Papers, Paper no. 3, s. 6-14.
104. Grönroos Ch. (2011b), *Value co-creation in service logic: A critical analysis*, „Marketing Theory”, Vol. 11, No. 3, s. 279-301.
105. Grönroos Ch., Ravald A. (2011), *Service as business logic: implications for value creation and marketing*, „Journal of Service Management”, Vol. 22, No. 1, s. 5-22.

106. Grudzewski W. M., Hejduk I. K. (2011), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*, „MBA”, No. 1, s. 95-111.
107. Gummesson E. (1994), *Making Relationship Marketing Operational*, „International Journal of Service Industry Management”, Vol. 5, No. 5, s. 5-20.
108. Gummesson E. (1998), *Implementation requires a relationship marketing paradigm*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 26, No. 3, s. 242-249.
109. Gummesson E. (2008), *Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 36, No. 1, s. 15-17.
110. Gummesson E., Lusch R. F., Vargo S. L. (2010), *Transitioning from service management to service-dominant logic*, „International Journal of Quality and Service Sciences”, Vol. 2, No. 1, s. 8-22.
111. Habermas J. (1983), *Na czym polega dziś kryzys? Problemy uprawomocnienia w późnym kapitalizmie* [w:] Krasnodębski Z. (red.), *Teoria i praktyka*, PIW, Warszawa.
112. Habermas J. (1987), *Aspekty racjonalności działania* [w:] Kaniowski A. M., Szahaj A. (red.), *Wokół teorii krytycznej Jürgena Habermasa*, Kolegium Otryckie, Warszawa, s. 109-139.
113. Habermas J. (1999), *Teoria działania komunikacyjnego*, t. 1, PWN, Warszawa.
114. Hajdas M. (2011), *Storytelling – nowa koncepcja budowania wizerunku marki w epoce kreatywnej*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1, s. 116-123.
115. Hamel G. (1999), *Bringing Silicon Valley Inside*, „Harvard Business Review”, No. 5, s. 70-84.
116. Hamel G., Breen B. (2008), *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Redhorse, Lublin.
117. Harwood T., Garry T. (2010), *It's Mine! - P - Participation and ownership within virtual co-creation environments*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 26, No. 3-4, s. 290-301.
118. Hilton T., Hughes T., Chalcraft D. (2011), *Co-creation: From value proposition to value realization*, Otago Forum-3: Academic Papers, Paper no. 7, s. 50-56.
119. Hippel von E. (2005), *Democratizing Innovation*, MIT Press, Massachusetts.
120. Hippel von E., Katz R. (2002), *Shifting innovation to users via toolkits*, „Management Science”, Vol. 48, No. 7, s. 821-833.
121. Hippel von E. (1998), *Economics of product development by users: The impact of „sticky” local information*, „Management Science”, Vol. 44, No. 5, s. 629-644.
122. Holbrook M. B., Hirschman E. C. (1982), *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*, „Journal of Consumer Research”, Vol. 9, No. 2, s. 132-140.
123. Howe J. (2006), *The rise of crowdsourcing*, „Wired”, nr 14.06, dok. elektr., <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>, odczyt: 20.06.2010.



124. Huang C. D., Behara R. S. (2007), *Outcome-Driven Experiential Learning with Web 2.0*, „Journal of Information Systems Education”, Vol. 18, No. 3, s. 329-336.
125. Hughes M. (2007), *Marketing szeptany*, MT Biznes, Warszawa.
126. Hugos M., Hulitzky D. (2011), *Business in the Cloud*, John Wiley & Sons, New Jersey.
127. Humphreys A., Grayson K. (2008), *The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-production, Co-creation and Prosumption*, „Sociology Compass”, No. 2, s. 1-18.
128. Ingarden R. (1981), *Wykłady i dyskusje z estetyki*, PWN, Warszawa.
129. Jack L., Kholeif A. (2007), *Introducing strong structuration theory for informing qualitative case studies in organization, management and accounting research*, „Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal”, Vol. 2, No. 3, s. 208-225.
130. Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik-Depczyńska K. (2010), *Zarządzanie strategiczne: Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa.
131. Janasz W. (2010), *Koncepcje zarządzania strategicznego* [w:] Janasz K. (red.), *Zarządzanie strategiczne: Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa, s. 17-41.
132. Janasz W., Koziół K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
133. Jiao J. X., Simpson T. W., Siddique Z. (2007), *Product family design and platform-based product development: a state-of-the-art review*, „Journal of Intelligent Manufacturing”, Vol. 18, No. 1, s. 5-29.
134. Jiao R., Simpson T., Siddique Z. (2007), *Product family design and platform-based product development: a state-of-the-art review*, „Journal of Intelligent Manufacturing”, Vol. 18, No. 1, s. 5-29.
135. Joinson A. N. (2008), *Looking at, Looking up or Keeping up with People?: Motives and Uses of Facebook*, „CHI Conference Papers”, s. 1027-1036.
136. Jones M., Karsten H. (2003), *Review: Structuration Theory and Information Systems Research*, „Judge Institute of Management Working Papers”, University of Cambridge, No. 11.
137. Jones M., Karsten H. (2008), *Giddens's Structuration Theory and Information Systems Research*, „MIS Quarterly”, Vol. 37, No. 1, s. 127-157.
138. Jose A., Tollenaere M. (2005), *Modular and platform methods for product family design: Literature analysis*, „Journal of Intelligent Manufacturing”, Vol. 16, No. 3, s. 371-390.
139. Kambil A., Friesen B., Sundaram A. (1999), *Co-creation: A new source of value*, „Accenture Outlook”, No. 2, s. 38-43.
140. Kambil A., Ginsberg A., Bloch M. (1996), *Re-inventing value propositions*, „Stern Working Paper IS -96-21”, New York University, s. 1-33.



141. Kamiński J. (2009), *Nowa definicja marketingu AMA*, „Marketing i Rynek”, nr 5, s. 7-12.
142. Katsoulakos T., Katsoulacos Y. (2005), *Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: A stakeholder-oriented and integrative strategic management framework*, „Corporate Governance”, Vol. 4, No. 7, s. 355-369.
143. Katz M., Shapiro C. (1994), *Systems Competition and Network Effects*, „Journal of Economic Perspectives”, Vol. 8, No. 2, s. 93-115.
144. Kleemann F., Voss G., Rieder K. (2008), *Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing*, „Science, Technology & Innovation Studies”, Vol. 4, No. 1, s. 5-26.
145. Kleiner A. (2003), *Who Really Matters: The Core Group Theory of Power, Privilege, and Success*, The Doubleday Broadway Publishing Group, New York.
146. Kohler T., Fueller J., Matzler K., Stieger D. (2011), *Co-Creation in Virtual Worlds: The Design of the User Experience*, „MIS Quarterly”, Vol. 35, No. 3, s. 773-788.
147. Kolny B., Kucia M., Stolecka A. (2011), *Produkty i marki w opinii e-konsumentów*, Helion, Gliwice.
148. Kostera M. (2008), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, WAiP, Warszawa.
149. Kostera M., Śliwa M. (2010), *Zarządzanie w XXI wieku*, WAiP, Warszawa.
150. Kotarbiński T. (1968), *Hasło dobrej roboty*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
151. Kotler Ph., Levy S. J. (1969), *Broadening the concept of marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 33, No. 1, s. 10-15.
152. Kotler Ph. (1972), *Marketing Management*, Prentice Hall Inc., New York.
153. Kotler Ph. (1986a), *Prosumers: A new type of consumer*, „The Futurist”, Vol. 20, No. 5, s. 24-28.
154. Kotler Ph. (1986b), *The prosumer movement: a new challenge for marketers*, „Advances in Consumer Research”, Vol. 13, s. 510-513.
155. Kotler Ph. (1989), *Marketing Management*, Poeschel Velag, Stuttgart.
156. Kotler Ph. (1991), *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New York.
157. Kotler Ph. (2005), *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
158. Kotler Ph., Jain J., Maesincee S. (2002), *Marketing nie stoi w miejscu. Nowe spojrzenie na zyski, wzrost i odnowę*, Placet, Warszawa.
159. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., (2010), *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek?*, MT Biznes, Warszawa.
160. Kotler Ph., Lee N. (2007), *Marketing in the Public Sector. A Roadmap for Improved Performance*, Wharton School Publishing, New Jersey.
161. Kotler Ph., Trias de Bes F. (2004), *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa.
162. Koulopoulos T. M., Roloff T. (2006), *Smartsourcing: Driving Innovation and Growth Through Outsourcing*, Platinum Press, Massachusetts.

163. Koziół K. (2010), *Formułowanie strategii* [w:] Janasz K. (red.), *Zarządzanie strategiczne: Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa, s. 226-244.
164. Krupnik S. (2006), *Marketing jako działanie kreujące społeczności*, „Marketing i Rynek”, nr 11, s. 7-10.
165. Krzyżanowska M. (2011), *Marketing a osiągnięcie przewagi konkurencyjnej* [w:] Garbarski L. (red.), *Marketing: Koncepcja skutecznych działań*, PWE, Warszawa, s. 52-65.
166. Lafley A. G. (2009), *What only the CEO can do*, „Harvard Business Review”, No. 5, s. 54-62.
167. Łapeta A. (2003), *Referencje sprzedają najlepiej*, „Marketing w Praktyce”, nr 1, s. 14-17.
168. LaSalle D., Britton T. A. (2003), *Priceless. Turning ordinary products into extraordinary experience*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
169. Lauterborn R. (1990), *New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over*, „Advertising Age”, No. 1/10, s. 26.
170. Le Bel J. L. (2005), *Beyond the friendly skies: An integrative framework for managing the air travel experience*, „Managing Service Quality”, Vol. 15, No. 5, s. 437-451.
171. Levinas E. (2006), *Istniejący i istnienie*, Wyd. Homini SC, Kraków.
172. Lewicka-Strzałecka A. (2006), *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wyd. Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.
173. Lipka A. (1998), *Marketing stanowisk pracy*, Wyd. Tonik, Bydgoszcz.
174. Liu Z., San Wong Y., Seng Lee K. (2010), *Modularity analysis and commonality design: A framework for the top-down platform and product family design*, „International Journal of Production Research”, Vol. 48, No. 12, s. 3657-3680.
175. Logsdon J., Wood D. J., (2002), *Business citizenship: From domestic to global level of analysis*, „Business Ethics Quarterly”, No. 12, s. 155-188.
176. Lovelock Ch. (1983), *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*, „Journal of Marketing”, Vol. 47, No. 3, s. 9-20.
177. Luck, D. J. (1969), *Broadening the concept of marketing – too far*, „Journal of Marketing”, Vol. 33, No. 3, s. 53-55.
178. MacGregor S. P., Torres-Coronas T. (2007), *Higher Creativity for Virtual Teams. Developing Platforms for Co-creation*, Information Science Reference, London.
179. Madhavaram S., Hunt S. D. (2008), *The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, No. 36, s. 67-82.
180. Małopolskie Obserwatorium Gospodarki (2012), *CSR w Małopolsce*, Wyd. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków.

181. Maney K. (2011), *Coś za coś. Wszechobecny konflikt pomiędzy jakością a dostępnością*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków.
182. Mantere S. (2003), *Champion, Citizen, Cynic? Social Position in the Strategy Process*, Helsinki University of Technology Press, Helsinki.
183. Mazurek-Łopacińska K., Styś A. (red.) (2000), *Marketing. Przełom wieków. Paradygmaty i zastosowania*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
184. McCarthy J. (1960), *Basic Marketing. A Managerial Approach*, Irwin, Homewood.
185. McGuire J. W. (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill, New York.
186. McKenna R. (1991), *Marketing is Everything*, „Harvard Business Review”, No. 1-2, s. 65-79.
187. Michalski E. (2003), *Marketing*, PWN, Warszawa.
188. Michel S., Brown W. S., Gallan A. S. (2008), *An expanded and strategic view of discontinuous innovations: Deploying a service-dominant logic*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, No. 36, s. 54-66.
189. Michel S., Vargo S. L., Lusch R. F. (2008), *Reconfiguration of the conceptual landscape: A tribute to the service logic of Richard Normann*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, No. 36, s. 152-155.
190. Miller J., Pniewski K., Polakowski M. (2000), *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa.
191. Mills P. K., Morris J. H. (1986), *Clients as „Partial” Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation*, „Journal of Management Review”, Vol. 11, No. 4, s. 726-735.
192. Mirvis P., Googins B. (2006), *Stages of Corporate Citizenship*, „California Management Review”, Vol. 48, No. 2, s. 104-126.
193. Moffitt S., Dover M. (2010), *WIKIBRANDS: Reinventing Your Company in a Customer-Driven Marketplace*, McGraw Hill Professional, New York.
194. Näslund D., Olsson A., Karlsson S. (2006), *Operationalizing the Concept of Value – an Action Research-Based Model*, „The Learning Organization”, Vol. 13, No. 3, s. 300-332.
195. Nenonen S., Storbacka K. (2010), *Business model design: conceptualizing networked value co-creation*, „International Journal of Quality and Service Sciences”, Vol. 2, No. 1, s. 43-59.
196. Nicholls R. (2010), *New directions for customer-to-customer interaction research*, „Service Marketing”, Vol. 24, No. 1, s. 87-97.
197. Nicholls R. (2005), *Interactions Between Service Customers: Managing On-site Customer-to-Customer Interactions for Service Advantage*, Poznan University of Economics Publishing House, Poznań.
198. Niedzielski P., Rychlik K. (2006), *Innowacje i Kreatywność*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

199. Normann R., Ramirez R. (2000), *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, „Harvard Business Review”, No. 7-8, s. 65-77.
200. Oblój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
201. Oblój K. (2010), *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa.
202. OECD (2008), *Oslo Manual – Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (wydanie polskie), Warszawa.
203. Ostrowska I. (2010), *Rekomendacje konsumenckie jako sposób pozyskiwania klientów w dobie kryzysu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Ekonomiczne problemy usług”, nr 46, s. 219-228.
204. Otto J. (2001), *Marketing relacji*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa.
205. Ouschan R., Sweeney J., Johnson L. (2006), *Customer empowerment and relationship outcomes in healthcare consultations*, „European Journal of Marketing”, Vol. 40, No. 9/10, s. 1068-1086.
206. Panasiuk A. (red.) (2007), *Jakość usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
207. Pańkow W., Rok B., Strumińska-Kutra M., Woźniczko J. (red.) (2010), *Oblicza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
208. Park J., Simpson T. W. (2008), *Toward an activity-based costing system for product families and product platforms in the early stages of development*, „International Journal of Production Research”, Vol. 46, No. 1, s. 99-130.
209. Payne A. F., Storbacka K., Frow P. (2008), *Managing the co-creation of value*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, No. 36, s. 83-96.
210. Pettigrew A. (1987), *Context and Action in the Transformation of the Firm*, „Journal of Management Studies”, Vol. 24, No. 6, s. 649-670.
211. Pine B. J. (1993), *Mass Customization. The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Cambridge.
212. Pine B. J. (2011), *Beyond Mass Customization*, dok. elektr., <http://blogs.hbr.org>, odczyt: 2.06.2011.
213. Pine B. J., Gilmore J. H. (1998), *Welcome to the Experience Economy*, „Harvard Business Review”, No. 7-8, s. 97-105.
214. Pine B. J., Gilmore J. H. (1999), *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
215. Pitta D. A., Franzak F. J. (2008), *Foundations for Building Share of Heart in Global Brands*, „Journal of Product & Brand Management”, Vol. 17, No. 2, s. 64-72.
216. Ple L., Cacares R. Ch. (2010), *Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic*, „Journal of Services Marketing”, Vol. 24, No. 6, s. 430-437.

217. Pongsakornrungsilp S., Schroeder J. E. (2009), *Understanding value co-creation in a consuming group*, „The University of Exeter Business School Discussion Papers in Management”, No. 09/04, Exeter, s. 1-42.
218. Pongsakornrungsilp S., Schroeder J. E. (2011), *Understanding value co-creation in a consuming brand community*, „Marketing Theory”, Vol. 11, No. 3, s. 303-324.
219. Popovic D. (2006), *Modelling the Marketing of High-Tech Start-Ups*, *Journal of Targeting*, „Measurement and Analysis for Marketing”, Vol. 14, No. 3, s. 260-276.
220. Porter M. E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
221. Porter M. E., Kramer M. R. (2011), *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa. Jak przestawić kapitalizm na nowe tory, by wywołać nową falę innowacyjności i wzrostu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 5, s. 36-55.
222. Post J. E., Frederick W. C., Lawrence A. T., Weber J. (1996), *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill, USA.
223. Poulsson S. H. G., Kale S. H. (2004), *The Experience Economy and Commercial Experiences*, „The Marketing Review”, Vo. 4, No. 3, s. 267-277.
224. Prahalad C. K. (2005), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing, New York.
225. Prahalad C. K., Hamel G. (1990), *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, Vol. 68, No. 3, s. 79-91.
226. Prahalad C. K., Krishnan M. S. (2010), *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa.
227. Prahalad C. K., Krishnan M. S. (2008), *The New Age of Innovation. Driving Co-created Value Through Global Networks*, McGrawHill, USA.
228. Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2000), *Co-Opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, No. 1, s. 79-87.
229. Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2002), *The Co-Creation Connection*, „Strategy and Business”, No. 27, s. 1-11.
230. Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2003), *The New Frontier of Experience Innovation*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 44, No. 4, s. 12-18.
231. Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2004), *Co-creation Experiences. The Next Practice in Value Creation*, „Journal of Interactive Marketing”, Vol. 18, No. 3, s. 5-14.
232. Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa.
233. Putnam R. D. (2008), *Samotna gra w kregle*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
234. Qu T., Bin S., Huang G., Yang H. (2011), *Two-stage product platform development for mass customization*, „International Journal of Production Research”, Vol. 49, No. 8, s. 2197-2219.



235. Rajah E., Marshall R., Nam I. (2008), *Relationship Glue: Customers and Marketers Co-creating a Purchase Experience*, „Advances in Consumer Research”, Vol. 35, s. 367-373.
236. Ramaswamy V. (2009), *The Rules of Engagement. Are You Ready for the Co-Creation Movement?*, „IESE Insight Magazine”, No. 2, s. 29-35.
237. Ramaswamy V. (2011), *It's about human experience... and beyond, to co-creation*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 40, s. 195-196.
238. Ramaswamy V., Gouillart F. (2010a), *Building the Co-Creative Enterprise*, „Harvard Business Review”, No. 10, s. 101-109.
239. Ramaswamy V., Gouillart F. (2010b), *The Power of Co-Creation: Build It With Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*, Free Press, New York.
240. Ramirez R. (1999), *Value co-production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research*, „Strategic Management Journal”, Vol. 20, No. 1, s. 49-65.
241. Ravald A., Grönroos Ch. (1996), *The Value Concept and Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing”, Vol. 30, No. 2, s. 19-30.
242. RespEn (2011), *Polskie i szwedzkie MSP wobec wyzwań CSR*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
243. Rieder K., Voss G. (2010), *The Working Customer – an Emerging New Type of Consumer*, „Psychology of Everyday Activity”, Vol. 3, No. 2, s. 2-10.
244. Rifkin J. (2003), *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław.
245. Ritzer G. (1983), *The McDonaldization of Society*, „Journal of American Culture”, Vol. 6, No. 1, s. 100-107.
246. Ritzer G., Dean P., Jurgenson N. (2012), *The coming of age of the prosumer*, „American Behavioral Sciences”, Vol. 56, No. 4, s. 379-398.
247. Ritzer G., Jurgenson N. (2010), *Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital „prosumer”*, „Journal of Consumer Culture”, Vol. 10, No. 1, s. 13-36.
248. Roberts K. (2007), *Lovemarks: The Future beyond Brands*, Powerhouse Books, New York.
249. Rogoziński K. (2009), *Zarządzanie profesjonalną praktyką medyczną*, Wolters Kluwer, Warszawa.
250. Rogoziński K. (2010), *Zarys „pozytywnej” teorii usług (z jej odniesieniem do organizacji usługowej)*, „Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu: Zarządzanie organizacjami usługowymi”, nr 145.
251. Rogoziński K. (2012), *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer, Warszawa.



252. Rok B. (2010), *Instytucjonalizacja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw: Perspektywa teoretyczna i strategia badawcza* [w:] Pańkow W., Rok B., Strumińska-Kutra M., Woźniczko J. (red.), *Oblicza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa, s. 19-36.
253. Rokita J., Czakon W., Samborski A., (red.) (2009), *Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice.
254. Rosen R. G. (2009), *Convergence Marketing. Combining Brand and Direct for Unprecedented Profits*, John Wiley & Sons, New Jersey 2009.
255. Rubinton B. (2011), *Crowdfunding: Disintermediated Investment Banking*, „Advanced Finance Seminar”, 11 kwietnia 2011, s. 1-20.
256. Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
257. Rydel M., (red.) (2001), *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.
258. Sagan A. (2005), *Teoretyczne podstawy marketingu – 50 lat poszukiwań*, „Marketing i Rynek”, nr 7, s. 2-8.
259. Sánchez-Fernández R., Iniesta-Bonillo M. A. (2007), *The concept of perceived value: A systematic review of the research*, „Marketing Theory”, Vol. 7, No. 4, s. 427-451.
260. Schmitt B. (1999), *Experiential marketing*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 15, No. 1-3, s. 53-67.
261. Schmitt B. (2010), *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights*, „Foundations and Trends in Marketing”, Vol. 5, No. 2, s. 55-112.
262. Schumpeter J. A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
263. Sernovitz A. (2010), *Marketing szeptany*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
264. Shankar A. (2009), *Reframing Critical Marketing*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 25, No. 7-8, s. 681-696.
265. Simpson T. W. (2004), *Product platform design and customization: status and promise*, „Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing”, Vol. 18, No. 1, s. 3-20.
266. Smith J. B., Colgate M. (2007), *Customer Value Creation: A Practical Framework*, „Journal of Marketing Theory and Practice”, Vol. 15, No. 1, s. 7-23.
267. Smith N. C., Cohon C. (2004), *Good works in a corporate ghetto*, „Financial Times”, No. 8/12, s. 21.
268. Smith N. C., Lenssen G. (2009), *Odpowiedzialność biznesu* [w:] Smith N. C., Lenssen G. (red.), *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2009, s. 23 – 30.

269. Smith N. C., Ward H. (2009), *Dotychczasowy sposób prowadzenia biznesu nie rozwiązuje społecznych problemów* [w:] Smith N. C., Lenssen G. (red.), *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2009, s. 31-32.
270. Sörhammar D., Kowalkowski Ch. (2011), *Introducing the concept of a value proposing platform: A practice-centric view of value cocreation*, „Otago Forum-3: Academic Papers”, No. 12, s. 83-98.
271. Storbacka K., Lehtinen J. R. (2001), *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2001.
272. Stratten S. (2012), *BezMarketing*, Wyd. Helion, Gliwice.
273. Straube S., Szumniak-Samolej J. (2011), *CSR nowej generacji*, „Harvard Business Review Polska”, nr 5, s. 1-4.
274. Strumińska-Kutra M. (2010), *Rekonstrukcje odpowiedzialności przedsiębiorstw. Perspektywa teoretyczna i strategia badawcza* [w:] Pańkow W. (red.), *Oblicza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa, s. 39-49.
275. Styś A. (2009), *Marketing w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, s. 27-39.
276. Sudół S. (2012), *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
277. Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
278. Sułkowski Ł. (2009), *Dezintegracja nauk o zarządzaniu w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, s. 5-8.
279. Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
280. Świerczyńska-Kaczor U. (2012), *e-Marketing przedsiębiorstwa w społeczności wirtualnej*, Difin, Warszawa.
281. Szahaj A. (1987), *Jürgena Habermasa teoria działania komunikacyjnego. Próba rekonstrukcji* [w:] Kaniowski A. M., Szahaj A. (red.), *Wokół teorii krytycznej Jürgena Habermasa*, Kolegium Otryckie, Warszawa, s. 139-190.
282. Sztompka P. (2002), *Socjologia*, Wyd. Znak, Kraków.
283. Sztucki T. (1994), *Marketing – sposób myślenia, system działania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa.
284. Szymura-Tyc M. (2012), *Współczesne procesy innowacyjne w kształtowaniu produktów systemowych* [w:] Żabiński L. (red.), *Marketing produktów systemowych*, PWE, Warszawa, s. 49-62.
285. Tapscott D., Williams A.D. (2008), *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmieniła wszystko*, Wydawnictwa Profesjonalne i Akademickie, Warszawa.
286. Tasner M. (2010), *Marketing in the moment*, Pearson education, New Jersey.
287. Thomke S., Hippel von E. (2002), *Customers as innovators: A new way to create value*, „Harvard Business Review”, No. 4, s. 5-11.
288. Toffler A. (1997), *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.

289. Tokarski J. (1980), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa.
290. Turner J. H. (1985), *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa.
291. Turner J. H. (2004), *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa.
292. Ulaga W. (2001), *Customer Value in Business Markets: An Agenda for Inquiry*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 30, No. 4, s. 315-319.
293. Vargo S. L. (2007), *Paradigms, Pluralisms, and Peripheries: On the Assessment of the S-D Logic*, „Australasian Marketing Journal”, Vol. 15, No. 1, s. 105-108.
294. Vargo S. L., Akaka M. A. (2009), *Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Charifications*, „Service Science”, Vol. 1, No. 1, s. 32-41.
295. Vargo S. L., Lusch R. F. (2004), *Evolving to a new dominant logic for marketing*, „Journal of Marketing”, No. 68, s. 1-17.
296. Vargo S. L., Lusch R. F. (2008a), *From goods to service(s): Divergences and convergences of logics*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 37, No. 3, s. 254-259.
297. Vargo S. L., Lusch R. F. (2008b), *Service-dominant logic: continuing the evolution*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, No. 36, s. 1-10.
298. Vargo S. L., Lusch R. F. (2011), *It's all B2B... and beyond: Toward a system perspective of the market*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 40, s. 181-187.
299. Vargo S. L., Maglio P. P., Akaka M.A. (2008), *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*, „European Management Journal”, No. 26, s. 145-152.
300. Vargo S. L., Morgan F. W. (2005), *Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis*, „Journal of Macromarketing”, Vol. 25, No. 1, s. 42-53.
301. Visser W. i in. (2010), *The A to Z of Corporate Social Responsibility: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organizations*, John Wiley & Sons, New York.
302. Wang Q., Chen Y., Xie J. (2010), *Survival in Markets with Network Effects. Product Compatibility and Order-of-Entry Effects*, „Journal of Marketing”, Vol. 74, No. 4, July 2010, s. 1-14.
303. Webster F. (1994), *Marketing-Driven Management. Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, John Wiley & Sons, New York.
304. Whitehead A. N. (1988), *Nauka i świat współczesny*, Wyd. PAX, Warszawa.
305. Wilson R., Gilligan C. (2005), *Strategic marketing management. Planning, implementation and control*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
306. Winklhofer H., Palmer R. A., Brodie R. J. (2007), *Researching the Service Dominant Logic – Normative Perspective Versus Practice*, „Australasian Marketing Journal”, Vol. 15, No. 1, s. 76-83.

307. Wood D. (2010), *Corporate Social Responsiveness* [w:] Visser W. (red.), *The A to Z of Corporate Social Responsibility: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organizations*, John Wiley & Sons, s. 113-114.
308. Wooliscroft B., Tamilia R. D., Shapiro S. J. (red.) (2006), *A Twenty-First Century Guide to Aldersonian Marketing. Toward a theory of marketing*, Springer, New York.
309. Wright L. T., Newman A., Dennis Ch. (2006), *Enhancing consumer empowerment*, „European Journal of Marketing”, Vol. 40, No. 9/10, s. 925-935.
310. Xie Ch., Bagozzi R. P., Troye S. V. (2008), *Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 36, s. 109-122.
311. Żabiński L., (red.) (2012), *Marketing produktów systemowych*, PWE, Warszawa.
312. Zaltman G. (2003), *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*, Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts.
313. Zeithaml V.A. (1988), *Consumer Perceptions Of Price, Quality, And Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, „Journal of Marketing”, Vol. 52, No. 3, s. 2-22.
314. Żurawik B., Żurawik W. (1996), *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
315. Zwass Vladimir (2010), *Co-creation: Toward a Taxonomy and Integrated Research Perspective*, „International Journal of Electronic Commerce”, Vol. 15, No. 1, s. 11-48.
316. Zwick D., Bonsu S. K., Darmody A. (2008), *Putting Consumers to Work: „Co-creation” and New Marketing Govern-mentality*, „Journal of Consumer Culture”, Vol. 8, No. 2, s. 163-196.

## Źródła elektroniczne

1. American Marketing Association (2007), Nowa definicja marketingu, dok. elektr., <http://www.marketingpower.com>, odczyt: 30.11.2007.
2. Anderson Ch. (2010), How web video powers global innovation, dok. elektr., [http://www.ted.com/talks/lang/en/chris\\_anderson\\_how\\_web\\_video\\_powers\\_global\\_innovation.html](http://www.ted.com/talks/lang/en/chris_anderson_how_web_video_powers_global_innovation.html), odczyt: 18.08.2010.
3. Biegaj i pomagaj z aplikacją Hope Relay, dok. elektr., <http://www.sport.pl>, odczyt: 4.07.2012.
4. Bienkov A. (2012), Astroturfing: what is it and why does it matter?, dok. elektr., <http://guardian.co.uk>, odczyt: 18.02.2012.

5. Boczoń W. (2011), Pożyczki społecznościowe schodzą do placówek, dok. elektr., <http://prnews.pl/wojciech-boczon/pozyczki-spolecznosciowe-schodza-do-placowek-64750.html>, odczyt: 19.04.2012.
6. Brzoskowski B. (2012), Crowdsourcing, dok. elektr., <http://www.brzoskowski.pl>, odczyt: 17.04.2012.
7. Cloud Computing, dok. elektr., <http://biznes.onet.pl/cloud-computing,18493,4097836,4097811,264,1,news-detaj>, odczyt: 6.02.2012.
8. Czerni M. (2011), Zamiast ciuchami wymień się książkami, dok. elektr., [http://krakow.gazeta.pl/krakow/1,35798,10236229,Zamiast\\_ciuchami\\_wymien\\_sie\\_ksiazkami.html](http://krakow.gazeta.pl/krakow/1,35798,10236229,Zamiast_ciuchami_wymien_sie_ksiazkami.html), odczyt: 8.07.2012.
9. De Buysere K., Gajda O., Kleverlaan R., Marom D. (2012), A Framework for European Crowdfunding, dok. elektr., <http://www.crowdfundingframework.eu>, odczyt: 14.10.2012.
10. Domagała K. (2012), Po co kupować drogie podręczniki? Pożycz je!, dok. elektr., <http://dziennikzachodni.pl>, odczyt: 8.08.2012.
11. Domki z klocków Lego na ulicach Krakowa, dok. elektr., <http://krakow.gazeta.pl/krakow/2029020,44425,11637225.html>, odczyt: 2.05.2012.
12. Ecco Walkathon, dok. elektr., <http://www.ecco.com/pl-PL/Events/Walkathon>, odczyt: 13.12.2012.
13. Gabinet w chmurze – najwyższy standard opieki medycznej wspierany przez Office 365, dok. elektr., <http://biznes.onet.pl/gabinet-w-chmurze--najwyzszy-standard-opieki-medyc,48006,4901451,1,office365-case-study-detaj>, odczyt: 6.02.2012.
14. Hauser E. (2005), Are you experienced, Promo, nr 5, dok. elektr., <http://chiefmarketer.com/archive/are-you-experienced>, odczyt: 15.07.2012.
15. Howe J. (2006), Crowdsourcing: A Definition, dok. elektr., [http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing\\_a.html](http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html), odczyt: 1.08.2011.
16. Innovatika, dok. elektr., <http://blog.innovatika.pl/?p=213>, odczyt: 20.11.2012.
17. Jasiołek K. (2012), Google+ miastem duchów. Google zaprzecza, dok. elektr., <http://www.komputerswiat.pl>, odczyt: 23.05.2012.
18. King D. (2012), Wikipedia, astroturfing, and why it matters to your business, dok. elektr., <http://socialfresh.com/the-last-word-astroturfing-wikipedia>, odczyt: 15.10.2012.
19. Lavoie J. (2010), Nobody's as Smart as Everybody – Unleashing Individual Brilliance and Aligning Collective Genius, dok. elektr., <http://www.managementexchange.com/story/nobody%E2%80%99s-smart-everybody-unleashing-quiet-genius-inside-organization>, odczyt: 20.10.2012.
20. Łódź: rozpoczął działalność bank czasu, dok. elektr., <http://ciekawostki.eu/news.php?id=40>, odczyt: 9.07.2012.

21. Magiczny Kraków (2012), Komunikacja miejska będzie mieć nowe logo, dok. elektr., <http://wiadomosci.onet.pl/-regionalne/krakow/komunikacja-miej-ska-bedzie-miec-nowe-logo,1,5294709,wiadomosc.html>, odczyt.: 12.11.2012.
22. Majchrzak K. (2011), Klient jako współtwórca innowacji, dok. elektr., <http://www.valuecomesfirst.pl/klient-wspoltworca-innowacji>, odczyt: 1.04.2011.
23. Majewski J. (2012), Ja nie mam nic, ty nie masz nic, zbudujmy bibliotekę, Gazeta Wyborcza, dok. elektr., [http://wyborcza.pl/1,75478,12546234,Ja\\_nie\\_mam\\_nic\\_ty\\_nie\\_masz\\_nic\\_zbudujmy\\_biblioteke\\_.html](http://wyborcza.pl/1,75478,12546234,Ja_nie_mam_nic_ty_nie_masz_nic_zbudujmy_biblioteke_.html), odczyt: 25.09.2012.
24. Miączyński P., Kostrzewski L., Poznański P. (2012), Osobisty pielęgniarz w telefonie. Telemedyczna oferta dla seniorów, dok. elektr., [http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,11233590,Osobisty\\_pielgniarz\\_w\\_telefonie.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,11233590,Osobisty_pielgniarz_w_telefonie.html), odczyt: 15.02.2012.
25. Nadchodzi nowy Office 2013, dok. elektr., [http://technologie.gazeta.pl/internet/1,104530,12140130,Nadchodzi\\_nowy\\_Office\\_2013.html](http://technologie.gazeta.pl/internet/1,104530,12140130,Nadchodzi_nowy_Office_2013.html), odczyt: 17.07.2012.
26. Newsweek (2011), Google+ się rozwija. 20 mln użytkowników w weekend?, dok. elektr., <http://spoleczenstwo.newsweek.pl>, odczyt: 20.07.2011.
27. Niezbędnik – banki czasu, dok. elektr., <http://radzsobie.pl/niezbednik/banki-czasu.html>, odczyt: 11.07.2012.
28. Partridge M. (2011), Zwolnieni z pracy przez komputer, dok. elektr., <http://podatki.onet.pl>, odczyt: 23.06.2011.
29. Pij rozważnie, dok. elektr., <http://www.pijrozważnie.pl>, odczyt: 12.08.2012.
30. Piłat B. (2011a), Park and Ride – Zabierzów działa, Kraków pozoruje, dok. elektr., <http://krakow.gazeta.pl/krakow/2029020,35821,9696052.html>, odczyt: 30.06.2011.
31. Piłat B. (2011b), Park and Ride w Zabierzowie się rozwija, dok. elektr., <http://krakow.gazeta.pl/krakow/2029020,35821,10331762.html>, odczyt: 30.06.2011.
32. Portal polskiej reklamy wizualnej (2012), Zmiana wizerunku Biedronki, dok. elektr., <http://www.signs.pl/zmiana-wizerunku-biedronki,14359,artykul.html>, odczyt: 14.07.2012.
33. Quinn J., A Definition of Astroturfing, dok. elektr., <http://usconservatives.about.com/od/glossaryterms/g/Astroturf.htm>, odczyt: 9.11.2012.
34. Ruszaj pomagać! Poczuj ducha Igrzysk Olimpijskich z aplikacją Samsung Hope Relay, dok. elektr., <http://samsungmedia.pl>, odczyt: 4.07.2012.
35. Samsung Smart TV: polskie aplikacje w czołówce, dok. elektr., <http://www.chip.pl/news/wydarzenia/statystyka/2011/12/samsung-smart-tv-polskie-aplikacje-w-czolowce>, odczyt: 31.08.2012.
36. Szewczyk Ł. (2011), Komunikacja spersonalizowana przynosi efekty, dok. elektr., <http://media2.pl/reklama-pr/86906-Komunikacja-spersonalizowana-przynosi-efekty.html>, odczyt.: 14.12.2011.



37. Szymczyk Sz., Astroturfing czyli malowana trawa, dok. elektr., <http://globaleconomy.pl/content/view/2719/57>, odczyt: 9.11.2012.
38. Śmigiel M. (2012), Walkathon: spacerowali, by pomóc dzieciom i hipopotamom, dok. elektr., <http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/2029020,34862,12489780.html>, odczyt: 15.09.2012.
39. Tymczak P. (2011), Kraków: Nowy program dla parkingów Park&Ride, dok. elektr., <http://polskalokalna.pl/wiadomosci/malopolskie/krakow/news/krakow-nowy-program>, odczyt: 20.06.2011.
40. Waligóra-Borejza E. (2011), Budowanie lojalności klientów – komunikacja z uczestnikami programów lojalnościowych, dok. elektr., <http://www.ireward24.pl/artykuly/70-budowanie-lojalnosci-klientow-komunikacja-z-uczestnikami-programow>, odczyt: 20.02.2013.
41. Wilk P. (2012), Detronizacja telewizora, dok. elektr., <http://www.rp.pl/artykul/606590.html>, odczyt: 20.01.2012.
42. Wroński S. (2008), Carpooling, dok. elektr., <http://bezsamochodu.pl/tl/Carpooling.htm>, odczyt: 12.07.2011.

## Badane serwisy internetowe

1. Allegro, dok. elektr., <http://allegro.pl>, odczyt: 12.10.2011.
2. Antycena, dok. elektr., <http://antycena.pl>, odczyt: 15.10.2011.
3. Artfox, dok. elektr., <http://www.artfox.pl>, odczyt: 10.11.2012.
4. Autem.pl, dok. elektr., <http://www.autem.pl>, odczyt: 2.07.2012.
5. Bal na Zabłociu, dok. elektr., <https://pl-pl.facebook.com/balnazablociu>, odczyt: 20.02.2013.
6. Bank czasu w Krzeszowicach, dok. elektr., <http://www.bankgodzin.org/content/view/28/40>, odczyt: 10.07.2012.
7. Bank Czasu w Lublinie, dok. elektr., <http://www.lbc.lublin.pl>, odczyt: 9.07.2012.
8. Bank Czasu w Lublinie, dok. elektr., <http://www.lbc.lublin.pl>, odczyt: 9.07.2012.
9. Bank Czasu, dok. elektr., <http://bankczasu.org>, odczyt: 9.07.2012.
10. Bank Godzin, dok. elektr., [www.bankgodzin.org](http://www.bankgodzin.org), odczyt: 9.07.2012.
11. Beesfund, dok. elektr., <http://beesfund.com>, odczyt: 3.11.2012.
12. Bydgoski Bank Czasu, dok. elektr., [http://www.bydgoszcz.pl/miasto/wolontariat\\_miejski/Bydgoski\\_Bank\\_Czasu](http://www.bydgoszcz.pl/miasto/wolontariat_miejski/Bydgoski_Bank_Czasu), odczyt: 9.07.2012.
13. Car-matching.pl, dok. elektr., <http://www.car-matching.pl>, odczyt: 4.10.2012.
14. Ceneo, dok. elektr., <http://ceneo.pl>, odczyt: 10.08.2011.
15. Cenuj, dok. elektr., <http://cenuj.pl>, odczyt: 10.09.2011.
16. Chomikuj.pl, dok. elektr., <http://chomikuj.pl>, odczyt: 16.08.2012.

17. Cokupic, dok. elektr., <http://cokupic.pl>, odczyt: 10.08.2011.
18. Crowdfunders, dok. elektr., <http://crowdfunders.pl>, odczyt: 3.11.2012.
19. Crowdfunding, dok. elektr., <http://crowdfunding.pl>, odczyt: 3.11.2012.
20. Dell Ideastorm, dok. elektr., <http://www.ideastorm.com>, odczyt: 17.04.2012.
21. Drupal.org, dok. elektr., <http://drupal.org>, odczyt: 5.11.2012.
22. Drupal.pl, dok. elektr., <http://drupal.pl>, odczyt: 5.11.2012.
23. Ducatto, dok. elektr., <https://ducatto.pl>, odczyt: 17.09.2012.
24. Dulux, dok. elektr., <http://www.dulux.pl>, odczyt: 23.09.2011.
25. eBay, dok. elektr., <http://www.eBay.com>, odczyt: 19.09.2011.
26. Edukacja.net, dok. elektr., <http://www.edukacja.net>, odczyt: 21.09.2011.
27. Elektroda, dok. elektr., <http://www.elektroda.pl>, odczyt: 11.11.2012.
28. Facebook, dok. elektr., <https://www.facebook.com>, odczyt: 10.07.2012.
29. Finansowo, dok. elektr., <https://www.finansowo.pl>, odczyt: 9.07.2012.
30. Forummedyczne.pl, dok. elektr., <http://forummedyczne.pl>, odczyt: 13.08.2011.
31. Forumprawne.org, dok. elektr., <http://forumprawne.org>, odczyt: 12.08.2011.
32. Fun in Design, dok. elektr., <http://www.funindesign.pl>, odczyt: 1.04.2012.
33. Goldenline, dok. elektr., <http://www.goldenline.pl>, odczyt: 15.07.2011.
34. Groupon, dok. elektr., <http://groupon.pl>, odczyt: 10.08.2011.
35. Gruper, dok. elektr., <http://gruper.pl>, odczyt: 10.08.2011.
36. IKEA, dok. elektr., <http://www.ikea.com.pl>, odczyt: 12.08.2011.
37. InnoCentive, dok. elektr., <http://www.innocentive.com>, odczyt: 17.10.2012.
38. Instagram, dok. elektr., <http://instagram.pl>, odczyt: 19.02.2012.
39. Ipla, dok. elektr., <http://www.ipla.tv>, odczyt: 3.11.2012.
40. Iplex, dok. elektr., <http://www.iplex.pl>, odczyt: 4.11.2012.
41. Jedźmy razem, dok. elektr., <http://www.jedzmyrazem.pk.edu.pl>, odczyt: 2.07.2012.
42. Just party, dok. elektr., <http://www.justparty.pl>, odczyt: 8.08.2012.
43. Justynides, dok. elektr., <http://justynides.blogspot.com>, odczyt: 4.07.2012.
44. Katowicki Bank Czasu, dok. elektr., <http://www.bankczasu.katowice.pl>, odczyt: 9.07.2012.
45. Kickstarter, dok. elektr., <http://www.kickstarter.com>, odczyt: 20 maja 2012.
46. Kielecki Bank Czasu, dok. elektr., <http://bankczasukielce.wordpress.com>, odczyt: 9.07.2012.
47. Kokos, dok. elektr., <https://kokos.pl>, odczyt: 15.09.2012.
48. Książkobranie, dok. elektr., <http://ksiazkobranie.pl>, odczyt: 8.09.2011.
49. Kupujemy, dok. elektr., <http://kupujemy.pl>, odczyt: 12.09.2011.
50. Lego Factory, dok. elektr., <http://www.factory.lego.com>, odczyt: 14.11.2012.
51. Lending Club, dok. elektr., <https://www.lendingclub.com>, odczyt: 7.11.2012.
52. Loft 37, dok. elektr., <http://loft37.pl>, odczyt: 22.11.2012.
53. LoveKrakow.pl, dok. elektr., <http://www.lovekrakow.pl>, odczyt: 8.09.2011.
54. Łódzki Bank Czasu, dok. elektr., [www.lodzkiBankCzasu.pl](http://www.lodzkiBankCzasu.pl), odczyt: 9.07.2012.

55. Medyczka.pl, dok. elektr., <http://medyczka.pl>, odczyt: 12.08.2011.
56. Medykforum.pl, dok. elektr., <http://medykforum.pl>, odczyt: 13.08.2011.
57. Megatotal, dok. elektr., <http://www.megatotal.pl/pl>, odczyt: 4.11.2012.
58. MySpace, dok. elektr., <http://www.myspace.com>, odczyt: 10.07.2012.
59. Mystarbucksidea, dok. elektr., <http://mystarbucksidea.force.com>, odczyt: 15.11.2012.
60. Najtaniej24, dok. elektr., <http://najtaniej24.pl>, odczyt: 14.03.2011.
61. Nietuzinkowo.pl, dok. elektr., <http://nietuzinkowo.pl>, odczyt: 10.11.2012.
62. NikeID, dok. elektr., <http://nikeid.nike.com>, odczyt: 17.04.2012.
63. Nokaut, dok. elektr., <http://nokaut.pl>, odczyt: 10.08.2011.
64. Notanio, dok. elektr., <http://notanio.pl>, odczyt: 10.08.2011.
65. Ocen.pl, dok. elektr., <http://www.ocen.pl>, odczyt: 21.09.2011.
66. Okazik, dok. elektr., <http://okazik.pl>, odczyt: 10.08.2011.
67. Olissimart, dok. elektr., <http://www.olissimart.com>, odczyt: 10.11.2012.
68. Onet.tv, dok. elektr., <http://www.onet.tv/na-zywo.html>, odczyt: 2.11.2012.
69. Opineo, dok. elektr., <http://opineo.pl>, odczyt: 12.08.2011.
70. Opolski Bank Czasu, dok. elektr., <http://www.bankczasu.gsi.pl>, odczyt: 9.07.2012.
71. Pinia, dok. elektr., <http://pinia.pl>, odczyt: 11.07.2011.
72. Polak potrafi, dok. elektr., <http://polakpotrafi.pl>, odczyt: 4.11.2012.
73. Polski coworking, dok. elektr., <http://www.polskicoworking.pl>, odczyt: 10.09.2012
74. Poznański Bank Czasu, dok. elektr., <http://www.lepszyswiat.org.pl>, odczyt: 9.07.2012.
75. Pożycz, dok. elektr., <https://pozycz.pl>, odczyt: 7.11.2012.
76. Priceline.com, dok. elektr., <http://www.priceline.com>, odczyt: 21.09.2011.
77. Radar, dok. elektr., <http://radar.pl>, odczyt: 11.08.2011.
78. Rodzinne uroczystości, dok. elektr., <http://www.rodzinne-uroczystosci.com>, odczyt: 8.08.2012.
79. Sekrata, dok. elektr., <https://www.sekrata.pl>, odczyt: 15.10.2012.
80. Serwis Pożyczone.pl, dok. elektr., odczyt: 15.10.2012.
81. Serwis Pożycz Wypożycz, dok. elektr., <http://www.pozyczwypożycz.pl>, odczyt: 29.10.2012.
82. Serwis projektu: Kompromis na rynku pracy - innowacyjny model aktywizacji zawodowej kobiet, dok. elektr., <http://equal.plineu.org>, odczyt: 9.07.2012.
83. Serwis WCserwis.pl, dok. elektr., <http://www.wcserwis.pl>, odczyt: 2.11.2012.
84. Serwis Widlatex.pl, dok. elektr., <http://widlatex.pl>, odczyt: 2.11.2012.
85. Się pomaga, dok. elektr., <http://www.siepomaga.pl>, odczyt: 5.11.2012.
86. Skapiec, dok. elektr., <http://skapiec.pl>, odczyt: 11.08.2011.
87. Spreadshirt.net, dok. elektr., <http://www.spreadshirt.net>, odczyt: 16.11.2012.

88. Studenci.net, dok. elektr., <http://studenci.net>, odczyt: 19.09.2011.
89. Tanio, dok. elektr., <http://tanio.pl>, odczyt: 15.08.2011.
90. The Beta Cup, dok. elektr., <http://www.thebetacup.com>, odczyt: 15.10.2012.
91. Toruński Bank Czasu, dok. elektr., <http://torunskibankezasu.akcja.pl>, odczyt: 9.07.2012.
92. Towarzystwo Ubezpieczeniowe Link4, dok. elektr., <http://www.link4.pl>, odczyt: 2.08.2012.
93. Trendwatching, dok. elektr., <http://trendwatching.com>, odczyt: 13.11.2012.
94. Tripy.pl, dok. elektr., <http://tripy.pl>, odczyt: 7.07.2012.
95. TVN Player, dok. elektr., <http://tvnplayer.pl>, odczyt: 2.11.2012.
96. TVP.pl, dok. elektr., <http://www.tvp.pl/>, odczyt: 2.11.2012.
97. Vimeo, dok. elektr., <https://vimeo.com>, odczyt: 4.11.2012.
98. Wąbrzeski Bank Czasu, dok. elektr., <http://www.wabrzezno-bc.freehost.pl>, odczyt: 9.07.2012.
99. Wikipedia, dok. elektr., <http://pl.wikipedia.org>, odczyt: 15.10.2012.
100. Wrocławski Bank Czasu, dok. elektr., [http://www.bankczasu.eco.pl/wroclaw/wr\\_index.html](http://www.bankczasu.eco.pl/wroclaw/wr_index.html), odczyt: 9.07.2012.
101. Wspólne dojazdy, dok. elektr., <http://www.wspolnedojazdy.pl>, odczyt: 2.07.2012.
102. Wynajem i serwis odzieży roboczej, dok. elektr., <http://www.impel.pl/pl/uslugi/delivery-solutions/wynajem-i-serwis-odziezy.html>, odczyt: 2.11.2012.
103. Youtube, dok. elektr., <http://www.youtube.com>, odczyt: 12.07.2012.
104. Zabieram.pl, dok. elektr., <http://www.zabieram.pl>, odczyt: 2.07.2012.
105. Zakra, dok. elektr., <https://zakra.pl>, odczyt: 17.09.2012.
106. Zopa, dok. elektr., <http://uk.zopa.com>, odczyt: 6.11.2012.