



### Katarzyna Dziewanowska

Uniwersytet Warszawski  
Wydział Zarządzania  
Katedra Marketingu  
kdziewanowska@wz.uw.edu.pl

## WSPÓŁTWORZENIE I WSPÓLNISZCZENIE WARTOŚCI, CZYLI WADY I ZALETY WSPÓŁPRACY Z KLIENTEM

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji współtworzenia wartości, która w ciągu ostatnich dwóch dekad cieszy się rosnącą popularnością, jak również wskazanie na jej rzadko omawiany aspekt, jakim jest współniszczenie wartości przez konsumenta. Artykuł ma charakter teoretyczny. Przedstawiono w nim aspekty definicyjne obu wymiarów współpracy z klientem w celu generowania wartości oraz omówiono pojęcia pokrewne. Ponadto scharakteryzowano typy zachowań konsumenckich prowadzące do współniszczenia wartości, a także mechanizmy leżące u podstaw tego procesu.

**Słowa kluczowe:** wartość, konsument, współtworzenie, współniszczenie.

**JEL Classification:** M30, M31, I23.

### Wprowadzenie

Pojęcie współtworzenia wartości cieszy się rosnącą popularnością od 2000 r. [Prahalad i Ramaswamy, 2000; 2004]. Znaczenie tej koncepcji wyraźnie przybrało na sile wraz z rozwojem logiki usługowej w marketingu (*Service-Dominant Logic*), w której jednym z głównych założeń jest współpraca zachodząca między podmiotami prowadząca do wymiany usług będących nośnikami wartości [Vargo i Lusch, 2008].

Pomimo rosnącego znaczenia w obecnej rzeczywistości, zarówno z perspektywy badawczej, jak i praktycznej, zakres definicyjny współtworzenia wartości nie jest do końca jasny – poszczególni autorzy różnie je definiują, a czasami wręcz współtworzenie jest traktowane jako synonim dla innych, zbliżonych

pojęć. Ponadto analizując literaturę przedmiotu, można wywnioskować, że o współtworzeniu wartości zazwyczaj mówi się w pozytywnym kontekście, przytaczając liczne korzyści wynikające z jego stosowania. Zdecydowanie rzadziej wspomina się o kosztach występujących po stronie zaangażowanych podmiotów, a jeszcze rzadziej pojawiają się wzmianki o negatywnych efektach współtworzenia wartości – a w końcu jest to proces, w którym uczestniczą jednostki o zróżnicowanych celach, które dążą do optymalizacji swoich korzyści, co sprawia, że konflikty interesów, a nawet celowo szkodliwe działania są nie do uniknięcia.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie pojęcia współtworzenia wartości i skontrastowanie go z pojęciami pokrewnymi, a także omówienie zagadnienia przeciwnego do współtworzenia, czyli współniszczenia wartości.

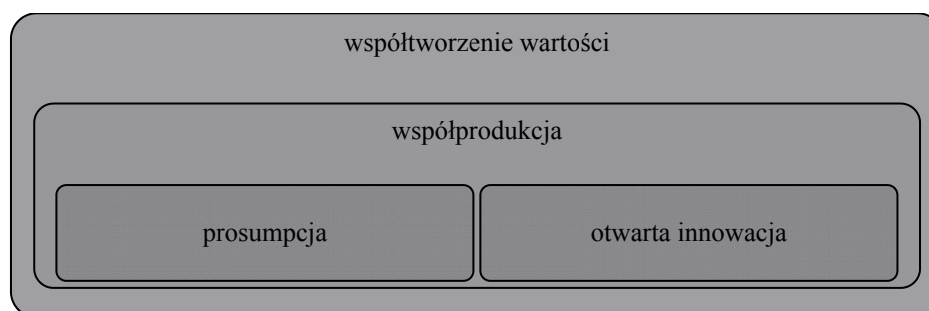
## 1. Współtworzenie wartości i pojęcia pokrewne

Analizując literaturę przedmiotu, można zauważyć, że wielu autorów nie definiuje procesu współtworzenia wartości, a jedynie wymienia warunki konieczne do jego zaistnienia. Przyglądając się konceptualizacjom tego pojęcia, można wyróżnić trzy główne wątki, które występują równolegle:

1. Współtworzenie wartości bywa utożsamiane ze wspólną produkcją, która wprawdzie zakłada bliską współpracę klienta i dostawcy, ale koncentruje się przede wszystkim na etapie przed- i okołozakupowym [Gummesson, 1996; Vargo i Lusch, 2004; Ramaswamy, 2009].
2. Pojęcie współtworzenia wartości może się łączyć z doświadczeniem klienta, co odzwierciedla fenomenologiczny charakter wartości [Prahalad i Ramaswamy, 2000; 2004; Dobrzykowski, Tran i Tarafdar, 2010; Ranjan i Read, 2016].
3. Trzecia grupa definicyjna opiera się na leksykonie opracowanym w ramach logiki usługowej w marketingu i definiuje proces współtworzenia wartości poprzez interakcje występujące między aktorami, prowadzące do integracji zasobów [Vargo, Maglio i Akaka, 2008; Spohrer i Maglio, 2010; Gronroos, 2012; Aarikka-Stenroos i Jaakkola, 2012; Leclercq, Hammedi i Poncin, 2016].

Podejmując próbę połączenia powyższych wątków, można zaproponować następującą definicję: współtworzenie wartości jest procesem, w ramach którego różnorodne podmioty (rynkowe, publiczne i prywatne) dobrowolnie uczestniczą w pośrednich i bezpośrednich interakcjach prowadzących do uzyskania przez zaangażowane strony pewnych korzyści (wartości) opartych na wykorzystaniu i wymianie zasobów. Współtworzenie wartości może wystąpić zarówno podczas procesu podejmowania decyzji zakupowej, w trakcie konsumpcji, jak i po jej zakończeniu.

Ponieważ współtworzenie wartości wiąże się w nierozzerwalny sposób z uczestnictwem klienta, w literaturze przedmiotu bywa traktowane zamiennie z innymi pojęciami, a zwłaszcza ze współprodukcją, prosumpcją oraz otwartą innowacją, które także zakładają aktywny udział ze strony klienta [Leclercq, Hammedi i Poncin, 2016]. Pojęcia te nie są jednak tożsame, dlatego warto przyjrzeć się ich wzajemnym zależnościom, które przedstawia rys. 1.



**Rys. 1.** Zależności między współtworzeniem i innymi pojęciami

Źródło: Leclercq, Hammedi i Poncin [2016, s. 7].

Jak wskazuje powyższy rysunek, najważniejsze znaczeniowo są pojęcia prosumpcji oraz otwartej innowacji. W przypadku prosumpcji dochodzi do połączenia przez konsumenta funkcji produkcji i konsumpcji [Toffler, 1980]: konsument realizuje określone fizyczne działania związane z wytwarzaniem, podejmuje wysiłek poznawczy (np. związany z monitorowaniem procesu produkcji) oraz uczestniczy w doświadczeniach socjopsychologicznych wynikających z tego, w jaki sposób udział w prosumpcji wpływa na niego samego i na inne osoby [Xie, Bagozzi i Troye, 2008]. W odróżnieniu od współtworzenia wartości, pojęcie prosumpcji dotyczy wyłącznie działań konsumentów, nacisk jest także położony na fazę tworzenia oferty. Co więcej, prosumpcja wiąże się ze świadomym wyborem po stronie konsumenta, podczas gdy współtworzenie wartości zachodzi zarówno na świadomym, jak i nieświadomym poziomie w rozbudowanym systemie uwzględniającym różnorodne podmioty.

Z kolei otwarta innowacja jest definiowana jako „wykorzystanie celowego napływania i wypływu wiedzy w celu przyspieszenia wewnętrznej innowacji oraz poszerzenie rynków dla zewnętrznego wykorzystania innowacji. Otwarta innowacja [...] zakłada, że przedsiębiorstwa, poszukując sposobów udoskonalenia swojej technologii, mogą i powinny wykorzystywać pomysły pochodzące zarówno z wewnątrz, jak i z zewnątrz firmy” [Chesbrough, Vanhaverbeke i West, 2006, s. 2]. Podobnie jak w przypadku współtworzenia wartości, docho-

dzi tu do współpracy licznych podmiotów, jednak otwarta innowacja nie uwzględnia udziału konsumentów oraz koncentruje się wyłącznie na rozwiązaniach o charakterze innowacyjnym, pomijając codzienną konsumpcję.

Pojęciem szerszym niż prosumpcja i otwarta innowacja, a jednocześnie zawierającym się we współtworzeniu wartości jest współprodukcja (wspólna produkcja), która jest rozumiana jako udział klientów w procesie projektowania i tworzenia oferty [Etgar, 2008; Lemke, Clark i Wilson, 2011] lub (bez)pośrednia współpraca z klientami [Hu i McLoughlin, 2012]. To, czym współprodukcja różni się od współtworzenia, to bardziej pasywna rola klienta, a także fakt, iż wspólna produkcja koncentruje się na przedsiębiorstwie i jego procesach, podczas gdy współtworzenie skupia się na kliencie i jego doświadczeniach [Damkuviene i in., 2012].

## **2. Wspólniszczenie wartości – ciemna strona procesu współtworzenia**

Ponieważ współtworzenie wartości jest procesem, w którym uczestniczą ludzie, niemożliwością jest uniknięcie pewnych odchyłeń od pożądanego jego przebiegu. Wzmianki na ten temat w literaturze przedmiotu są stosunkowo nieliczne [Plé i Cáceres, 2010], ale już od lat 80. ubiegłego stulecia pojawiają się badania poświęcone niepożądanym zachowaniom konsumenckim, które są nazywane m.in. dewiacyjnymi [Moschis i Cox, 1989], problematycznymi [Bitner, Booms i Mohr, 1994, s. 98], aberracyjnymi [Fullerton i Punj, 2004] czy dysfunkcyjnymi [Harris i Reynolds, 2003]. Odnoszą się one do sytuacji, w których konsumenci przejawiają zachowania odbiegające od oczekiwań przedsiębiorstwa, polegające na braku chęci współpracy, powodowaniu problemów czy też działaniu na szkodę przedsiębiorstwa. Niezależnie od tego, jaki będzie zakres tych działań, ostatecznie wpływają one na zmniejszenie całkowitej wartości, jaka mogłaby powstać w danym systemie. Przyjmując optykę logiki usługowej, Plé i Cáceres [2010, s. 431] wprowadzili pojęcie wspólniszczenia wartości, które definiują jako bazujący na interakcjach proces zachodzący między systemami usługowymi, na skutek którego dobrobyt przynajmniej jednego z zaangażowanych systemów ulega pogorszeniu.

Interesującą typologię zachowań konsumentów, których konsekwencją jest wspólniszczenie wartości, zaproponowała Greer [2015, s. 246], wyróżniając następujące kategorie:

1. Działania dotyczące dóbr:
  - niszczenie wartości (kradzież, wandalizm);
  - oszustwa (nakłanianie i popełnienie).

2. Zachowania interpersonalne:
  - przemoc werbalna (nieuprzejmość, groźby, osobiste ataki, komentarze o podtekście seksualnym);
  - fizyczna agresja (zastraszanie, fizyczny kontakt, rzucanie przedmiotami).
3. Zachowania relacyjne:
  - niedostateczne uczestnictwo;
  - nadmierne uczestnictwo.

Dwie pierwsze kategorie można uznać za oczywiste (wiążą się z czynami zabronionymi lub wręcz karalnymi). Znajdują one potwierdzenie we wcześniejszych badaniach i publikacjach, dlatego na szczególną uwagę zasługują tu zachowania relacyjne obejmujące niedostateczne uczestnictwo (*underparticipation*) oraz uczestnictwo nadmierne (*overparticipation*). W pierwszym przypadku mamy do czynienia z sytuacją, w której klient oczekuje pozytywnego efektu procesu współtworzenia, mimo że nie dostarczył wymaganych zasobów (np. czasu, pieniędzy, informacji) lub odmówił adekwatnego zaangażowania. Przykładem takiego zachowania występującego w środowisku akademickim może być sytuacja, w której student nieuczestniczący w zajęciach i nieprzygotowujący się do egzaminu oczekuje zaliczenia przedmiotu. Ciekawszym przypadkiem jest jednak uczestnictwo nadmierne. Powszechnie uważa się, że wysokie zaangażowanie klienta jest zjawiskiem pożądanym, jednak okazuje się, iż przekroczenie pewnego poziomu zaangażowania może obniżyć wielkość współtworzonej wartości. Do przejawów tego zachowania zalicza się nieuzasadniony i zbyt aktywny udział w świadczonej usłudze (np. przedłużanie czasu trwania usługi lub zwiększona częstotliwość kontaktów z usługodawcą) oraz nieuzasadnione interakcje osobiste (np. flirtowanie lub dzielenie się prywatnymi informacjami). Przykładem może być osoba przychodząca regularnie do oddziału banku i prowadząca rozbudowane osobiste rozmowy z pracownikami, co sprawia, że pozostali klienci są zmuszeni do długiego oczekiwania w kolejce, zaś sami pracownicy nie mogą wykonywać swoich obowiązków. Te dwie kategorie niepożądanych zachowań klientów pokazują wyraźnie, że podejmując działania na rzecz zaangażowania klienta w proces współtworzenia wartości, należy dążyć raczej do optimum niż maksimum.

Plé i Cáceres [2010, s. 242] oferują inne spojrzenie na współniszczenie wartości, koncentrując się na niewłaściwym wykorzystaniu zasobów. Badacze ci, odwołując się do terminologii używanej w logice usługowej, wprowadzili pojęcie „niszczenia wartości poprzez złe użycie zasobów” (*value-destruction-through-misuse-of-resources*) odnoszące się do sytuacji, w której integracja zasobów w jednym systemie zachodzi w sposób uważany za niewłaściwy lub nieoczekiwany przez inny system.

Owo niewłaściwe użycie zasobów może mieć charakter zamierzony lub przypadkowy [Harris i Ogbonna, 2006]:

1. Działania zamierzone:

- zachowania pracowników będące efektem sprzecznych zasad lub regulacji w danej organizacji (np. oczekiwanie wysokiej jakości obsługi klienta i jak najkrótszego czasu trwania rozmowy w przypadku call center);
- sabotaż ze strony pracowników, którzy maksymalizują własne korzyści kosztem klientów i/lub przedsiębiorstwa (np. przedłużanie przerw lub unikanie kontaktów z klientem w punkcie obsługi);
- związane z zarządzaniem kanałami dystrybucji (np. usunięcie nierentownej placówki usługowej powodujące niezadowolenie klientów);
- zachowania klientów mające na celu maksymalizowanie własnych korzyści (np. składanie nieuzasadnionych reklamacji).

2. Działania niezamierzone:

- uczestnictwo klientów w sytuacji, gdy posiadają niewystarczającą wiedzę na temat danego procesu (np. samodzielne składanie zakupionych mebli w przypadku braku posiadania jakichkolwiek zdolności manualnych);
- konflikt wewnętrzny doświadczany przez personel świadczący usługę w obliczu sprzecznych oczekiwań pracodawcy i klienta (np. sytuacja, w której doradca ma nakaz proponowania określonych produktów finansowych, które nie są dopasowane do oczekiwań klienta).

Przyglądając się bliżej procesowi współniszczenia wartości poprzez utratę zasobów z perspektywy konsumenta, należy zauważyć, że wraz z początkową stratą (np. zasobów materialnych lub rozrywkowych) często pojawiają się negatywne emocje i stres [Smith, 2013]. To z kolei prowadzi do podjęcia przez konsumentów dalszych działań mających na celu ochronę posiadanych zasobów, co w efekcie generuje dalszą utratę zasobów (nazywaną stratą wtórną). Przykładem może być sytuacja, w której konsument niezadowolony z usługi telekomunikacyjnej składa reklamację, a następnie złości się i traci czas, usiłując zadzwonić się na infolinię w celu monitorowania przebiegu procesu. Prowadzi to do wystąpienia „błędnego koła strat”, gdzie każde kolejne działanie prowadzi do eskalacji procesu współniszczenia wartości.

Jak zauważają Echeverri i Skåeln [2011], oba procesy zachodzą w drodze interakcji między podmiotami i aby doszło do współtworzenia, konieczne jest wystąpienie zgody co do procedur, ustaleń i poziomu zaangażowania uczestników. W przypadku braku takiej zgody i kompatybilności, wspólne tworzenie przeistacza się we wspólne niszczenie wartości. Warto jednak podkreślić, że procesy te są dynamiczne i możliwe jest odwrócenie ich przebiegu, czyli np. początkowa zgoda między uczestnikami może się przekształcić w niezgodę i doprowadzić do redukcji współtworzonej wartości.

## Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że koncepcja współtworzenia wartości będzie nadal zyskiwać na popularności – zarówno jako element towarzyszący rozwijającej się logice usługowej, jak i działanie o charakterze bardziej operacyjnym, nakierowane na zaspokojenie zmieniających się potrzeb klientów przejawiających się m.in. chęcią współdecydowania czy wykonywania określonych działań samodzielnie. Dotychczasowe publikacje i badania nad procesem współtworzenia wartości koncentrują się przede wszystkim na samym jego przebiegu oraz korzyściach wynikających z zaangażowania wszystkich stron. Takie podejście wydaje się być zbyt idealistyczne – w procesie tym uczestniczą różnorodne podmioty o zróżnicowanym nastawieniu, celach czy nawet osobowości, co niewątpliwie będzie wpływać na przebieg współpracy i jej efekty. Dlatego konieczne jest prowadzenie rozważań i badań nad zachowaniami, które sprawiają, że proces współtworzenia wartości ulega zakłóceniu, zaś z perspektywy systemów, w ramach których proces ten zachodzi, wartość ulega redukcji lub zniszczeniu. Z pewnością poznanie i lepsze zrozumienie tych zachowań, towarzyszących im mechanizmów oraz kosztów ponoszonych przez wszystkie zaangażowane strony pozwoli na optymalizację podejmowanego wysiłku i maksymalizację możliwej do uzyskania wartości.

## Literatura

- Aarikka-Stenroos L., Jaakkola E. (2012), *Value Co-Creation in Knowledge Intensive Business Services: A Dyadic Perspective on the Joint Problem Solving Process*, "Industrial Marketing Management", 41(1), s. 15-26.
- Bitner M.J., Booms B.H., Mohr L.A. (1994), *Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint*, "Journal of Marketing", 58(4), s. 95-106.
- Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (2006), *Open Innovation. Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford.
- Damkuvienė M., Tijunaitienė R., Petukienė E., Bersenaite J. (2012), *Customer Perceived Co-Creation Value: Synthesis of the Extant Literature*, "Social Research", 4(29), 59-68.
- Dobrzykowski D.D., Tran O., Tarafdar M. (2010), *Value Co-Creation and Resource Based Perspectives for Strategic Sourcing*, "Strategic Outsourcing: An International Journal", 3(2), s. 106-127.
- Echeverri P., Skålén P. (2011), *Co-Creation and Co-Destruction: A Practice-Theory Based Study of Interactive Value Formation*, "Marketing Theory", 11(3), s. 351-373.
- Etgar M. (2008), *A Descriptive Model of the Consumer Co-Production Process*, "Journal of the Academy of Marketing Science", 36(1), s. 97-108.

- Fullerton R., Punj G. (2004), *Repercussions of Promoting an Ideology of Consumption: Customer Misbehavior*, "Journal of Business Research", 57(11), s. 1239-1249.
- Greer D.A. (2015), *Defective Co-Creation. Developing a Typology of Consumer Dysfunction in Professional Services*, "European Journal of Marketing", 49(1/2), s. 238-261.
- Gronroos C. (2012), *Conceptualizing Value Co-Creation: A Journey to the 70s and Back to the Future*, "Journal of Marketing Management", 28(13/14), s. 1520-1534.
- Gummesson E. (1996), *Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis*, "European Journal of Marketing", 30(2), s. 31-44.
- Harris L.C., Ogbonna E. (2006), *Service Sabotage: A Study of Antecedents and Consequences*, "Journal of the Academy of Marketing Science", 34(4), s. 543-558.
- Harris L.C., Reynolds K.L. (2003), *The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior*, "Journal of Service Research", 6(2), s. 144-161.
- Hu Y., McLoughlin D. (2012), *Creating New Market for Industrial Services in Nascent Fields*, "Journal of Services Marketing", 26(5), s. 322-331.
- Leclercq T., Hammedi W., Poncin I. (2016), *Ten Years of Value Cocreation: An Integrative Review*, "Recherche et Applications en Marketing", s. 1-35.
- Lemke F., Clark M., Wilson H. (2011), *Customer Experience Quality: An Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique*, "Journal of the Academy of Marketing Science", 39(6), s. 846-869.
- Moschis G.P., Cox D. (1989), *Deviant Consumer Behaviour*, "Advances in Consumer Research", 16, s. 732-737.
- Plé L., Cáceres R.C. (2010), *Not Always Co-Creation: Introducing Interactional Co-Destruction of Value in Service-Dominant Logic*, "Journal of Services Marketing", 24(6), s. 430-437.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000), *Co-Opting Customer Competence*, "Harvard Business Review", 78(1), s. 79-90.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*, "Journal of Interactive Marketing", 18(3), s. 5-14.
- Ramaswamy V. (2009), *Co-Creation of Value – Towards an Expanded Paradigm of Value Creation*, "Marketing Review St. Gallen", s. 11-17.
- Ranjan K.R., Read S. (2016), *Value Co-Creation: Concept and Measurement*, "Journal of the Academy of Marketing Science", 44(3), s. 290-315.
- Smith A.M. (2013), *The Value Co-Destruction Process: A Customer Resources Perspective*, "European Journal of Marketing", 47(11/12), s. 1889-1909.
- Spohrer J., Maglio P.P. (2010), *The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovation to Accelerate Co-Creation of Value*, "Production and Operations Management", 17(3), s. 238-246.
- Toffler A. (1980), *The Third Wave*, William Collins Sons & Co, Ltd., New York.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2008), *Service-dominant Logic: Continuing the Evolution*, "Journal of the Academy of Marketing Science", 36(1), s. 1-10.



- 
- 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", 26, s. 145-152.
- Vargo S., Lusch R. (2004), *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, "Journal of Marketing", 68, 1, s. 1-17.
- Xie C., 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", 36(1), s. 109-122.

#### CO-CREATION AND CO-DESTRUCTION OF VALUE – TWO SIDES OF THE COOPERATION WITH THE CUSTOMER

**Summary:** The objective of this paper is to present the concept of value co-creation, which has been steadily gaining popularity over the last two decades, along with its rarely explored aspect: value co-destruction. The paper is of theoretical nature and it discusses the definitions and typologies of both aspects of consumer value co-creation and co-destruction, along with the related concepts. Additionally, types of consumer behaviour leading to co-destruction of value are discussed, as well as mechanisms underlying the process.

**Keywords:** value, consumer, co-creation, co-destruction.