



## Patrycja Juszczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Teorii Zarządzania  
patrycja.juszczyk@uekat.pl

# TWORZENIE WARTOŚCI POPRZEZ WSPÓŁTWORZENIE DOŚWIADCZEŃ W ŚWIETLE SIECIOWYCH MODELI BIZNESU

**Streszczenie:** Rosnące znaczenie technologii informatycznych i komunikacyjnych rzuca nowe światło na współtworzenie wartości z klientami, ale także skłania podmioty do wykorzystywania innowacyjnych modeli biznesu, które w ostatnich latach zostały zrewolucjonizowane przez modele sieciowe. Celem artykułu jest omówienie interesującego poznawczo i wciąż słabo rozpoznanego naukowo zjawiska współtworzenia wartości poprzez współtworzenie doświadczeń w świetle sieciowych modeli biznesu, zbudowanych wokół platform technologicznych. Koncepcja ta koncentruje się na projektowaniu i rozwijaniu platform uczestnictwa klientów, umożliwiających firmom korzystanie z zasobów technologicznych oraz zasobów ludzkich poprzez wykorzystanie zaangażowania indywidualnych jednostek i społeczności. Opracowanie ma charakter teoretyczno-koncepcyjny, a wykorzystaną metodą badawczą jest metoda krytycznego przeglądu literatury.

**Słowa kluczowe:** sieciowe modele biznesu, tworzenie wartości, platformy technologiczne, współtworzenie doświadczeń.

**JEL Classification:** M10, M31, O31, O32.

## Wprowadzenie

Zjawisko angażowania klientów we współtworzenie wartości jest w ostatnich latach często badane na gruncie nauk o zarządzaniu, a w szczególności zarządzania strategicznego, zarządzania wartością klienta i w niewielkim stopniu także marketingu, jednakże większość prowadzonych badań ma charakter interdyscyplinarny [Baran, 2013, s. 8]. Co więcej, badania zrealizowane w sektorze usługowym pokazują, iż wysokiej jakości interakcje z klientami są źródłem osiągania przewagi konkurencyjnej [Füller, Hutter, Faullant, 2011, s. 260].

Literatura z zakresu współtworzenia wartości posiada cechy odnoszące się do relatywnie nowego obszaru poznawczego, tj. wieloznaczność aparatu pojęciowego, brak jednoznacznie wytyczonych granic koncepcji, czy też brak precyzji w definiowaniu kluczowych konstruktów. W literaturze przedmiotu panuje zgodność co do tego, iż proces współtworzenia wartości jest złożony i wielowymiarowy, a termin „współtworzenie wartości” funkcjonuje jako hiperonim, służący do opisywania szerokiego spektrum działań i zależności [Awdziej, Krzyżanowska, Tkaczyk, 2016, s. 17].

Rosnące znaczenie technologii informatycznych i komunikacyjnych rzuca nowe światło na współtworzenie wartości z klientami, ale także skłania podmioty do wykorzystywania innowacyjnych modeli biznesu, które wydają się zapewniać osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [Shaughnessy, 2016] oraz wzrost udziału w rynku [Sagan, 2016]. Analiza modeli biznesowych wielu firm, które w ostatnich latach odniosły spektakularny sukces rynkowy, wskazuje na rekonstrukcję dotychczasowych modeli biznesu pod kątem wykorzystania technologii cyfrowych do obustronnej komunikacji z klientami i wspólnego tworzenia wartości. Wśród takich modeli można wyróżnić także sieciowe modele biznesu, w tym te tworzone wokół platform technologicznych, które obecnie stały się wirtualną formą budowania i utrzymywania interakcji z klientami, zapewniając przedsiębiorstwom nowe możliwości tworzenia wartości, np. poprzez spełnianie coraz to nowszych wymagań i preferencji, zwiększanie efektywności lub wspieranie wymiany wiedzy [Ehrenhard i in., 2017, s. 26].

W artykule zastosowano metodę analizy krytycznej literatury [Czakon (red.), 2015]. Artykuł składa się z trzech głównych części. W pierwszej scharakteryzowano sieciowe modele biznesu, poświęcając szczególną uwagę własnościom modeli mającym wpływ na kreowanie wartości. Druga omawia ewolucję podejść w zakresie współtworzenia wartości z klientem. Kolejny punkt opisuje koncepcję kreowania wartości poprzez doświadczenia klientów w sieciowych modelach biznesu w kontekście charakteryzujących je platform technologicznych – omówiono ich cechy i architekturę. W podsumowaniu zawarto wnioski.

## **1. Sieciowe modele biznesu a kreowanie wartości**

Pojawienie się nurtu sieciowego w naukach o zarządzaniu wiąże się z przeobrażeniami sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw. Jednym z najważniejszych spośród nich okazała się dekonstrukcja łańcuchów wartości, czyli celowa rezygnacja z zarządzania całym łańcuchem wartości przez pojedyncze przedsię-

biorstwo na rzecz specjalizacji koncentrującej się na jego wybranych ogniwach [Czakon, 2015, s. 11]. Można zaobserwować, iż w ostatnich latach tracą na znaczeniu struktury hierarchiczne i pionowo zintegrowane łańcuchy dostaw na rzecz organizacji sieciowych o zróżnicowanym stopniu formalizacji relacji pomiędzy przedsiębiorstwami [Rudny, 2013, s. 137]. Literatura wskazuje, iż sieci międzyorganizacyjne są szczególnym rodzajem modelu biznesowego, ale i w samym zbiorze sieci międzyorganizacyjnych można odnaleźć nieskończenie wiele różnych modeli biznesowych [Niemczyk, 2013]. Wśród nich można także wyróżnić sieciowe modele biznesu, w tym te tworzone wokół platform technologicznych.

Sieciowe modele biznesu, budowane wokół platform technologicznych (*multi-sided platforms*), opierające się na wzajemnych powiązaniach relacyjnych zaangażowanych w nie podmiotów, zyskały ostatnio na znaczeniu zarówno biznesowym, jak i gospodarczym [Hagiu, 2006]. W sieciowych modelach biznesu udostępniający oraz korzystający ze współdzielonych zasobów angażują swój czas i wysiłek w nawiązywanie, a także utrzymywanie kontaktów i relacji [Wójcik, 2017]. Partnerzy dostarczają do sieci różne informacje, zarówno przed zawarciem transakcji, jak i po jej finalizacji. Wydaje się, iż powstający w ten sposób swoisty „bank danych” może pełnić funkcję kluczowego, niematerialnego zasobu, stanowiąc źródło przewagi konkurencyjnej. W omawianych modelach sieciowych ma także znaczenie mechanizm reputacji, wykorzystujący system ocen i opinii, charakterystyczny dla użytkowników platform. Jednak przewagi konkurencyjnej można również upatrywać w samej identyfikacji i integracji zasobów, w szczególności tych, które dotychczas nie były wykorzystywane, a także w budowanych w ten sposób własnych, oryginalnych kompetencjach kluczowych [Jabłoński, Jabłoński, 2013]. Przewaga konkurencyjna sieciowych modeli biznesu jest coraz częściej łączona z ich elastyczną, sieciową architekturą, czy występującymi w nich efektami sieciowymi [Sagan, 2016]. Nie bez znaczenia pozostaje też cyrkulacyjny, spiralny, asymetryczny i skokowy charakter przyrostów wiedzy właściwy dla tychże modeli.

Tradycyjne ujęcie modelu biznesu wskazuje na proces tworzenia wartości w sposób linearny oraz jednokierunkowy. Wśród zaangażowanych w ten proces wymienia się dostawców, pośredników oraz finalnych nabywców produktów i usług. Można zatem twierdzić, iż tradycyjny model łączy poszczególne elementy łańcucha wartości, tj. produkcję, dystrybucję, marketing oraz konsumenta. Wartość tworzona jest przez wszystkich uczestników łącznie, a więc jest generowana przez wszystkie elementy łańcucha, rozpatrywanego jako spójna

całość [Światowiec-Szczepańska, 2016]. W literaturze istnieje także koncepcja tworzenia wartości w usługach, tzw. odwróconego łańcucha wartości [Slywotzky, Morrison, Andelman, 1997], gdzie proces tworzenia wartości rozpoczyna się od klienta. Z kolei nurt badań relacyjnych – rozpatrywanych pomiędzy podmiotami – kieruje uwagę w stronę wielostronnego, symultanicznego oraz iteracyjnego procesu tworzenia wartości [Juszczak, 2017], podkreślając przesunięcie z logiki łańcucha wartości na logikę sieci wartości, co jest właściwe dla specyfiki sieciowych modeli biznesu, budowanych wokół platform technologicznych.

Omawiane modele, budowane wokół platform technologicznych, stanowią przykład modeli złożonych, z umyślnie zaprojektowaną strukturą, determinującą ich funkcjonowanie oraz ewolucję w czasie [Jabłoński, Jabłoński, 2013; Tiwana, 2014]. W literaturze podkreśla się, iż mamy do czynienia z systemem tworzenia wartości, który wymaga optymalizacji w zakresie projektowania odpowiedniej architektury [Palo, Tahtinen, 2011], co ma stwarzać możliwość efektywnego i sprawnego zarządzania siecią wartości.

Sieciowy model biznesu charakteryzują tzw. efekty sieciowe, występujące najczęściej w przypadku produktów i usług związanych z internetem lub nasyconych ICT [Doligalski, 2010], wpływające na kształtowanie wartości dla klienta w nowoczesnej gospodarce sieciowej. W takim ujęciu uczestnicy sieciowego modelu biznesu kreują wartość poprzez relacje – konkurencji i/lub współpracy – z podmiotami, tj. dostawcami, klientami, konkurentami i innymi interesariuszami [Ellegaard, Medlin, Geersbro, 2014], by w konsekwencji wykorzystać wspólnie wykreowaną wartość do osiągnięcia najlepszej pozycji na rynku [Barney, 1991] lub w wyniku posiadanego dostępu do zasobów zewnętrznych [Gulati, 1999] osiągnąć przewagę kooperacyjną [Dyer, Sing, 1998]. Oznacza to, iż w kontekście omawianych modeli istnieje potrzeba rozpatrywania procesu tworzenia wartości w układach wielopodmiotowych, wielostronnych, a także w długookresowej perspektywie.

## **2. Współtworzenie wartości z klientem – ewolucja koncepcji**

W ostatnich latach można zaobserwować coraz silniej wyłaniającą się koncepcję współtworzenia wartości z klientem. Wyrasta ona z dotychczasowego dorobku zarządzania strategicznego, marketingu, a w szczególności zarządzania wartością klienta oraz wartością dla klienta. Z punktu widzenia przyjętej w artykule problematyki najistotniejsza jest ta część przywołanego dorobku, w której zwraca się uwagę na fakt, że możliwe, a nawet coraz częściej konieczne, jest zaangażowanie klienta w tworzenie wartości.

W tradycyjnej koncepcji procesu tworzenia wartości konsumenci znajdowali się „poza przedsiębiorstwem”, tworzenie wartości odbywało się wewnątrz firmy lub na rynkach zewnętrznych [Porter, 1980], zaś interakcje pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem nie były postrzegane jako źródło tworzenia wartości [Wikstrom, 1996]. Koncepcja rynku zorientowana wyłącznie na działania przedsiębiorstwa ukierunkowała zarządzanie relacjami z klientami, koncentrując je wyłącznie na ich wybranej grupie. Takie podejście w literaturze wiąże się z logiką produktową (*goods-dominant logic*), gdzie podstawą tworzenia wartości jest jednostka wymiany, bez względu na to, czy przedmiot wymiany ma charakter materialny (produkt), czy niematerialny (usługa) [Vargo, Lusch, 2008 s. 4]. W logice produktowej najważniejszy jest moment ekonomicznej wymiany produktów, które zyskują wartość w chwili wytworzenia [Lusch, Vargo, Wessels, 2008, s. 7]. Można było zatem uznać, iż ideałem zapewniającym najwyższy poziom efektywności jest tworzenie wartości w izolacji od klientów [Baran, 2013, s. 44].

Tymczasem globalizacja, deregulacja, outsourcing, czy konwergencja branż i technologii sprawiają, że coraz trudniejsze dla klienta staje się odróżnienie ofert poszczególnych firm, gdyż ma on do czynienia z komodytyzacją dóbr i usług [Prahalad, Ramaswamy, 2004, s. 7]. Przedsiębiorstwa redukują koszty, by móc zaproponować klientom możliwie najniższe ceny, a to z kolei prowadzi do ich erozji. Za złoty środek uznaje się więc współtworzenie wartości z klientami poprzez nacisk na spersonalizowane interakcje między konsumentem a firmą [Nambisan, Baron, 2009].

Przyjęty powyżej sposób interpretacji można odnaleźć w proponowanej przez Vargo i Luscha [2004] logice dominacji usługi (*service-dominant logic*; *S-D logic*), wskazującej, iż wartość zakorzeniona jest w kompetencjach zasobów sprawczych, definiowanych w literaturze przedmiotu jako zasoby niematerialne i dynamiczne (np. kompetencje lub technologia) [Vargo, Lusch, 2004], będących podstawą konceptualizacji usługi, określanej jako proces współtworzenia wartości przez co najmniej dwie strony, które w tym procesie wykorzystują zasoby sprawcze [Baran, 2013, s. 47]. W logice dominacji usługi 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. Co więcej – interakcja pomiędzy firmą a klientem nie kończy się wraz z dostawą produktów, klient wciąż uczy się użytkować, utrzymywać, naprawiać i adaptować produkt. Jednocześnie przedsiębiorstwo nieustannie uczy się i rozwija propozycję wartości poprzez otrzymane informacje zwrotne od klientów w postaci np. wyników finansowych firmy [Vargo, Lusch, 2004].

Propozycja Vargo i Luschy [2004] wywołała burzliwą dyskusję wśród innych badaczy, czego efektem było przedstawienie logiki opartej na dominacji doświadczenia (*experience dominant logic*) [Ramaswamy, 2011, s. 195-196], której podstawą są ludzkie doświadczenia. Zaznaczając rolę technologii informacyjno-komunikacyjnych, logika ta podkreśla pojawienie się nowych form interakcji pomiędzy klientami a przedsiębiorstwem przy wykorzystaniu tzw. platform technologicznych, ułatwiających angażowanie klientów we współtworzenie wartości, oraz zakłada wykorzystanie rzeczywistych, „żywych” wręcz doświadczeń ludzi do generowania spostrzeżeń, zmieniając w ten sposób charakter interakcji w całym systemie [Ramaswamy, 2011, s. 195]. W koncepcji tej wartość pochodzi z doświadczenia współtworzenia, w którym bierze udział konkretny klient, w konkretnym czasie i miejscu, w kontekście konkretnego zdarzenia. Współtworzenie wartości odbywa się tu poprzez zaangażowanie ludzi w tworzenie doświadczeń razem, przy jednoczesnym wzmocnieniu ekonomiki sieci [Ramaswamy, 2009, s. 13]. Wśród podstawowych przesłanek logiki wartości opartej na dominacji doświadczenia wymieniane są [Ramaswamy, 2011, s. 195]:

- wartość jest funkcją ludzkich doświadczeń, pochodzących z interakcji na linii firma–klient;
- firma jako byt ułatwiający tworzenie opartej na doświadczeniu wartości poprzez interakcje;
- narzędziem do współtworzenia wartości są platformy technologiczne, ułatwiające angażowanie klientów;
- współtworzenie doświadczeń jest procesem, w którym rozwijana jest wspólna wartość poprzez zaangażowane w ten proces podmioty, gdzie wartość jest dla poszczególnych uczestników funkcją ich doświadczeń, zarówno tych pochodzących z platform, jak i ludzkich przeżyć związanych z tymi doświadczeniami.

Doświadczenia klientów mogą obejmować wszystkie aspekty odnoszące się do oferty przedsiębiorstwa, np. jakość, ukierunkowanie na klienta, reklamę, opakowanie, łatwość i bezpieczeństwo użytkowania produktu itp. [Meyer, Schwager, 2007]. Doświadczenie jest w tym kontekście reakcją emocjonalną na zużyty produkt, ofertę przedsiębiorstwa, czy zaistniałe relacje z przedsiębiorstwem. Można twierdzić, iż doświadczenie klientów wynika z całego zestawu interakcji między klientem a klientem, klientem a produktem oraz klientem a firmą [Ramaswamy, 2011]. To doświadczenie jest ściśle osobiste, a zaangażowanie klienta obejmuje różne poziomy: racjonalny, emocjonalny, zmysłowy, fizyczny i duchowy [LaSalle, Britton, 2003]. Ostatecznym celem firm jest współtworzenie wartościowych doświadczeń dla klienta z klientem. Współtworzenie doświadczeń jest podstawą dla kreowania wartości, a klient (jako indywidualna jednostka) jest centralnym punktem współtworzenia wartości. Istotne wydaje się

zatem współtworzenie doświadczeń poprzez spersonalizowane interakcje. Współtworzenie wartości oparte na dominacji doświadczeń wykracza zatem poza proces wymiany dóbr i usług, koncentrując się na wielostronnych interakcjach wyrażonych w ciągłych, transparentnych relacjach, łatwym dostępie oraz w przeżytych doświadczeniach, umożliwiających lepszą ocenę ryzyka, przy jednoczesnej dalszej koncentracji na towarach oraz usługach [Dean, Alhothali, 2017].

### **3. Kreowanie wartości przez doświadczenia klientów w sieciowych modelach biznesu**

Koncepcja wartości dla klienta, z jednej strony w perspektywie jej tworzenia, a z drugiej jej dostarczania, stanowi kluczowy element, będący nośnikiem zdolności przedsiębiorstw do osiągania celów. Współczesne warunki rynkowe oraz presja poszukiwania nowych sposobów tworzenia i oferowania wartości implikują konieczność większego otwarcia na klienta oraz jego zaangażowanie w procesy wartościotwórcze.

Ponadto dotychczasowe badania wskazują, iż klient jest niezbędnym elementem sieciowego modelu biznesu, a jego potrzeby muszą być brane pod uwagę przy projektowaniu, opracowywaniu oraz komercjalizacji produktów i usług [Keen, Williams, 2013]. Sieć wartości jest zatem determinowana preferencjami klienta, bezpośrednio zaangażowanego w sieciowy układ podmiotów modelu. Co więcej, sieciowe modele biznesu wskazują na potrzebę stosowania postmodernistycznych technik kreowania długofalowych relacji z klientami wewnętrznymi (kooperantami) oraz zewnętrznymi [Perechuda, 2013], a istotne z punktu widzenia celowości artykułu doświadczenie współtworzenia powstaje w wyniku wzajemnego oddziaływania klienta i środowiska doświadczeń, które umożliwia klientowi przeżycie osobistego i szczególnego dla niego doświadczenia. Środowisko doświadczeń może generować różnorodne doświadczenia bez obciążania klientów różnorodnością oferowanych produktów. Za takie środowisko w sieciowych modelach biznesu można uznawać platformy technologiczne.

#### **3.1. Rola platformy technologicznej we współtworzeniu doświadczeń**

Koncepcja współtworzenia wartości, oparta na dominacji doświadczeń klientów przy wykorzystaniu sieciowych modeli biznesu, zbudowanych wokół platform technologicznych, koncentruje się na projektowaniu i rozwijaniu platform uczestnictwa klientów, umożliwiającą firmom korzystanie z zasobów technologicznych oraz zasobów ludzkich poprzez wykorzystanie zaangażowania

indywidualnych jednostek i społeczności [Nambisan, Baron, 2009]. Istnieje bowiem założenie, iż dzieląc się doświadczeniami poprzez platformy, wszystkie zainteresowane strony zdobędą głębsze zrozumienie tego, co się dzieje po drugiej stronie interakcji, umożliwiając opracowanie nowych, lepszych doświadczeń dla obu stron [Dean, Alhothali, 2017, s. 196].

Przykłady platform wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne do angażowania klientów w interakcje z firmą zostały przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1.** Przykłady wirtualnych platform angażujących klientów

Typ platformy	Nazwa	Opis
Aplikacje mobilne skupiające klientów wokół danej marki lub oferty firmy	LEGO Life	Umożliwia wymianę zdjęć i filmów przedstawiających zbudowane z klocków konstrukcje między użytkownikami, bezpłatne gry Lego, najnowsze wiadomości dostarczane przez firmę LEGO, dostęp do specjalnie tworzonych przez firmę filmów z bohaterami klocków, możliwość udziału w quizach LEGO z licznymi nagrodami
	Nike Football	Dostarcza profesjonalnych porad treningowych dla fanów piłki nożnej, możliwość zakupu produktów oferowanych przez firmę Nike w pierwszej kolejności, interaktywne gry i narzędzia, mapa planowanych gier w piłkę nożną w okolicy klienta
	Volvo On Call	Umożliwia zdalne zamknięcie i otwarcie samochodu, uruchomienie i zatrzymanie silnika, kontakt z pomocą drogową, dostęp do dziennika jazdy – zużycie paliwa i akumulatora, podróże na mapie itp., umożliwia uzyskanie informacji w przypadku uruchomienia się alarmu samochodu, lokalizowanie samochodu, czy też ustawienie czasomierza dla ogrzewania postojowego
Witryny internetowe angażujące klientów w tworzenie nowych pomysłów	My Starbucks Idea	Umożliwia dzielenie się pomysłami na temat ulepszeń produktów oferowanych przez Starbucks, jak np. nowe smaki kaw, nowy asortyment, oczekiwany wygląd kubków, wystrój kawiarni, dzielenie się informacjami dotyczącymi także działania aplikacji mobilnej, sugerowane ulepszenia, dzielenie się oczekiwaniami wobec programu lojalnościowego Starbucks Reward. Możliwa jest także dyskusja pod każdym z pomysłów, klienci głosują na najlepsze z nich
	Bank Pomysłów BZ WBK	Użytkownicy mogą wyrażać swoje opinie na tematy związane z działalnością banku: zgłaszać pomysły, komentować propozycje innych użytkowników i głosować na te najciekawsze. W ciągu sześciu lat swojego istnienia ponad 9 tys. użytkowników wygenerowało 5,3 tys. sugestii, jak udoskonalić produkty i usługi banku. W konsekwencji bank wdrożył ponad 700 ulepszeń. Za głosowanie i aktywne uczestnictwo bank nagradza klientów atrakcyjnymi nagrodami

Źródło: Opracowanie własne.

Przykłady interakcji na linii przedsiębiorstwo–klient, zaprezentowane w tabeli 1, dowodzą, iż klient współdziała z firmą, aby współtworzyć swoje doświadczenie. Wartość wynika z łatwego dostępu do godnych zapamiętania doświadczeń [Prahalad, Ramaswamy, 2005], jak np. spotkania z przyjaciółmi



podczas gry w piłkę, dzięki aplikacji Nike Football, lub wypicie kawy z zaprojektowanego przez siebie lub innych klientów kubka w Starbucks.

Zakładając, że klienci nie potrafią przewidzieć, jakie będą ich doświadczenia, można prognozować coraz większe potrzeby przedsiębiorstw w zakresie zdolności tworzenia sieci doświadczeń oraz umiejętności ponownego konfigurowania zasobów w czasie rzeczywistym, tak by jak najlepiej dostosować je do zmieniających się pragnień klientów i uwypuklić personalizację doświadczeń związanych np. ze współtworzeniem produktów.

### **3.2. Rola platformy technologicznej we współtworzeniu wartości**

Platformy technologiczne opisuje się jako miejsca tworzące wirtualne środowiska oferujące nowe możliwości współtworzenia treści i interakcji, powstające dzięki społecznemu zaangażowaniu użytkowników oraz wysoce dostępnymi technologiami internetowym [Bertot, Jaeger, Grimes, 2010, s. 265-268]. Kombinacja powyższych elementów pozwala dostarczyć klientom wiele usług, włączając w to zaangażowanie się w dyskusje, możliwość korzystania z tablic ogłoszeń, poczty elektronicznej, centra wiedzy o produktach, technologiach, centra gier komputerowych, fora projektowania dla klientów, a także narzędzia wirtualnego prototypowania [Dahan, Hauser, 2002]. Platformy wymagają interakcji pomiędzy różnymi grupami uczestników modelu, a interakcje te mogą wykazywać efekty zewnętrzne zarówno pomiędzy różnymi grupami, jak i wewnątrz danej grupy. Wydaje się zatem, że w kontekście modeli sieciowych, ich przewaga może płynąć z wartości, tworzonej dzięki istnieniu relacji, tj. integrowania uczestników modelu (partnerów i użytkowników), wokół platformy.

Badacze koncepcji modelu sieciowego przy wykorzystaniu platformy technologicznej wskazują, iż model ten wyłącza aktorów, którzy w nim funkcjonują, tworząc wartość oddzielnie lub w ramach współpracy [Pekkarinen, Ulkuniemi, 2008]. Sieć umożliwiająca kolektywne tworzenie wartości stanowi kluczowy element omawianego modelu biznesu. Podkreśla się istotność roli, jaką zaangażowany podmiot pełni w procesie kreowania wartości. H. Chesbrough i R. Rosenbloom [2002] sugerują nawet, że jedną z własności sieciowego modelu biznesowego jest konieczność osadzenia danego uczestnika w sieci wartości, a także wskazania przez niego pozycji, zajmowanej w sieciowym modelu tworzenia wartości. Współpraca aktorów zwykle jest wspierana przez ich różne doświadczenia i unikalną zdolność [Shuman, Twombly, 2010]. Uczestnicy platformy są również w stanie wprowadzać innowacje, uzyskiwać dostęp do kom-

plementarnych zasobów, a także tworzyć strukturę zarządzania, zmniejszającą koszty lub ryzyko związane z działalnością innowacyjną [Rasmussen, 2007].

Platformy technologiczne ujawniają cechy architektoniczne w postaci zestawu komponentów o różnym stopniu zróżnicowania, czy podobieństwa. Na strukturę omawianych sieciowych modeli biznesu składają się: rdzeń platformy, o wysokim stopniu połączeń pomiędzy komponentami (modułami), oraz peryferia, cechujące się luźniejszymi i rzadszymi połączeniami [Baldwin, Woodard, 2009]. Mając na uwadze całą platformę, warunki strukturalne, na które składa się pozycja rynkowa konkretnej platformy w stosunku do platform konkurencyjnych, mogą kształtować sposób tworzenia wartości i logikę oraz mechanizm jej przechwytywania [Ghosh, Morita, 2006]. Literatura wskazuje, że struktura sieci wpływa na zdolność platformy – a zatem i całego modelu – do rozwijania się oraz ewoluowania w czasie [Olleros, 2008]. Na ogólne mechanizmy kreowania wartości wewnątrz modelu mają z kolei także wpływ specyfika branży oraz stopień integracji pionowej pomiędzy uczestnikami sieci [Kenney, Pon, 2011]. Modularność tej struktury, potęguje potencjał rozwoju tak zaprojektowanego modelu, zwiększając przy tym także jego elastyczność oraz dynamikę [Benkler, 2006]. Modularność modeli sieciowych ma także związek ze zdolnością przedsiębiorstw do tworzenia innowacji oraz do zwiększenia zdolności przystosowawczych do zmian w otoczeniu [Brusoni, Fontana, 2005].

## Podsumowanie

Koncepcja współtworzenia wartości, oparta na dominacji doświadczeń klientów przy wykorzystaniu sieciowych modeli biznesu, zbudowanych wokół platform technologicznych, nakazuje zmienić optykę na proces tworzenia wartości z linearnego i jednokierunkowego na wielopodmiotowy, wielokierunkowy oraz oparty na logice sieci wartości. W rozpatrywanych modelach wartość powstaje bowiem kolektywnie jako efekt współpracy wielu niezależnych podmiotów, połączonych ze sobą relacjami sieciowymi oraz zintegrowanych wokół platform technologicznych, które w tej perspektywie są uznawane za środowiska doświadczeń, umożliwiające klientom indywidualne i zespolone interakcje i ich różnorodność. W rezultacie przedsiębiorstwa podejmują starania w zakresie tworzenia nie tylko sieci wartości, ale także sieci doświadczeń.

Wobec założenia, iż wynikiem współtworzenia doświadczeń (procesu, w którym rozwijana jest wspólna wartość poprzez zaangażowane w ten proces podmioty, gdzie wartość jest dla poszczególnych uczestników funkcją ich doświadczeń) jest współtworzenie wartości, sieciowe modele biznesu oparte na

platformach technologicznych, dzięki odpowiedniej, elastycznej i celowo zaprojektowanej architekturze, wydają się stanowić propozycję dla przedsiębiorstw, których celem jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez doświadczenie współtworzenia, długofalowe relacje z klientem oraz wzajemne oddziaływanie klienta i środowiska doświadczeń.

Podkreśla się zmieniającą rolę i znaczenie klienta w powyższych procesach – z biernego odbiorcy towarów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo staje się aktywnym współtwórcą wartości dla siebie i innych. Ma to związek z założeniem, iż klient jest niezbędnym elementem sieciowego modelu biznesu, a jego potrzeby muszą być brane pod uwagę przy projektowaniu, opracowywaniu oraz komercjalizacji produktów i usług.

Należy także podkreślić, iż warunki strukturalne sieciowych modeli biznesu mogą determinować nie tylko współtworzenie wartości, ale także – w dalszej kolejności – logikę oraz mechanizm jej przechwytywania. Złożona oraz dynamiczna architektura sprawia bowiem, że omawiane modele tworzą wartość w odmienny sposób.

Koncepcja współtworzenia wartości poprzez współtworzenie doświadczeń jest relatywnie nowym obszarem poznawczym. W literaturze przedmiotu panuje zgodność co do tego, iż proces współtworzenia wartości jest złożony i wielowymiarowy, a koncepcja ta służy do opisywania szerokiego spektrum działań i zależności. Z takiej perspektywy koncepcja ta wydaje się stanowić nowy, interesujący obszar badawczy, podobnie jak sieciowe modele biznesu.

## Literatura

- Awdziej M., Krzyżanowska M., Tkaczyk J. (2016), *Przegląd koncepcji współtworzenia wartości*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3(362), s.16-26.
- Baldwin C.Y., Woodard C.J. (2009), *The Architecture of Platforms: A Unified View*, „Platforms, Markets and Innovation”, Cheltenham, UK, Northampton, MA, s. 19-44.
- Baran G. (2013), *Marketing współtworzenia wartości z klientem – społeczno-twórcza rola marketingu w procesie strukturacji interakcyjnego środowiska doświadczeń*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17(1), s. 99-120.
- Benkler Y. (2006), *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*, Yale University Press, New Haven.
- Bertot J.C., Jaeger P.T., Grimes J.M. (2010), *Using ICTs to Create a Culture of Transparency: E-government and Social Media as Openness and Anti-corruption tools for Societies*, „Government Information Quarterly”, No. 27(3), s. 264-271.

- Brusoni S., Fontana R. (2005), *Modularity as an Entry Strategy: The Invasion of New Niches in the LAN Equipment Industry*, CESPRI Working Papers, no. 171, Università Bocconi, Milano, Italy.
- Chesbrough H., Rosenbloom R. (2002), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 11, No. 3, s. 529-555.
- Czakon W., red. (2015), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czakon W. (2015), *Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 217, s. 9-18.
- Dahan E., Hauser J.R. (2002), *The Virtual Customer*, „The Journal of Product Innovation Management”, No. 19, s. 332-353.
- Dean A., Alhothali G.T. (2017), *Enhancing Service-for-service Benefits: Potential Opportunity or Pipe Dream?*, „Journal of Service Theory and Practice”, Vol. 27(1), s. 193-218.
- Doligalski T. (2010), *Efekty sieciowe a strategie produktowe*, „Marketing i Rynek”, nr 11, s. 2-7.
- Dyer J.H., Sing H. (1998), *The Relational View: Corporate Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 4, s. 660-679.
- Ehrenhard M., Wijnhoven F., van den Broek T., Stagno M.Z. (2017), *Unlocking how Start-ups Create Business Value with Mobile Applications: Development of an App-enabled Business Innovation Cycle*, „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 115, 02/2017, s. 26-36.
- Ellegaard C.J., Medlin J., Geersbro V. (2014), *Value Appropriation in Business Exchange – Literature Review and Future Research Opportunities*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 29, No. 3, s. 185-198.
- Füller J., Hutter K., Faullant R. (2011), *Why Co-creation Experience Matters? Creative Experience and its Impact on the Quantity and Quality of Creative Contributions*, „R&D Management”, No. 41, s. 259-273.
- Ghosh A., Morita H. (2006), *Platform Sharing in a Differentiated Duopoly*, „Journal of Economics & Management Strategy”, Vol. 15, No. 2, s. 397-429.
- Gulati R. (1999), *Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*, „Strategic Management Journal”, Vol. 20, No. 5, s. 397-420.
- Hagi A. (2006), *Multi-Sided Platforms: From Microfoundations to Design and Expansion Strategies*, Working Paper 07-094, Harvard Business School.
- Jabłoński A., Jabłoński M. (2013), *Projektowanie sieciowych modeli biznesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 12(767), s. 29-39.

- Juszczuk P. (2017), *Synkretyzm renty ekonomicznej – perspektywa ekosystemów biznesu* [w:] K. Jędralska, W. Dyduch (red.), *Nauki o zarządzaniu. Dokonania, trendy, wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 270-283.
- Keen P., Williams R. (2013), *Value Architectures for Digital Business: Beyond the Business Model*, „MIS Quarterly”, Vol. 37, No. 2.
- Kenney M., Pon B. (2011), *Structuring the Smartphone Industry: Is the Mobile Internet OS Platform the Key?*, „Journal of Industry, Competition and Trade”, Vol. 11, No. 3, s. 239-261.
- LaSalle D., Britton T.A. (2003), *Priceless: Tuning Ordinary Products into Extraordinary Experience*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lusch R.F., Vargo S.L., Wessels G. (2008), *Toward a Conceptual Foundation for Service Science: Contributions from Service-dominant Logic*, „IBM Systems Journal”, Vol. 47, No. 1, s. 5-14.
- Meyer C., Schwager A. (2007), *Understanding Customer Experience*, „Harvard Business Review”, No. 85(2).
- Nambisan S., Baron R.A. (2009), *Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities*, „Journal of Product Innovation Management”, No. 26, s. 388-406.
- Niemczyk J. (2013), *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Olleros X. (2008), *The Lean Core in Digital Platforms*, „Technovation”, Vol. 28, No. 5, s. 266-276.
- Palo T., Tahtinen J. (2011), *A Network Perspective on Business Models for Emerging Technology-based Services*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 26, No. 5, s. 377-388.
- Pekkarinen S., Ulkuniemi P. (2008), *Modularity in Developing Business Services by Platform Approach*, „International Journal of Logistics Management”, Vol. 19, No. 1, s. 84-103.
- Perechuda K. (2013), *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym, wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*, „Journal of Interactive Marketing”, No. 18(3), s. 5-14.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Ramaswamy V. (2009), *Co-creation of Value: Toward an Expanded Paradigm of Value Creation*, „Marketing Review St. Gallen”, No. 6, s. 11-17.
- Ramaswamy V. (2011), *It's about Human Experiences . . . and Beyond, to Co-Creation*, „Industrial Marketing Management”, No. 40(2), s. 195-196.

- Rasmussen B. (2007), *Business Models and the Theory of the Firm*, „Centre for Strategic Economic Studies”, Victoria University of Technology, Australia.
- Rudny W. (2013), *Model biznesowy a tworzenie wartości*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 141.
- Sagan M. (2016), *Model biznesu w epoce Network Economy*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania”, nr 5, s. 289-309.
- Shaughnessy H. (2016), *Harnessing Platform-based Business Models to Power Disruptive Innovation*, „Strategy & Leadership”, Vol. 44, No. 5, s. 6-14.
- Shuman J., Twombly J. (2010), *Collaborative Networks Are the Organization: An Innovation in Organization Design and Management*, „Vikalpa”, No. 35(1), s. 1-13.
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B. (1997), *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will You to Tomorrow's Profits*, Times Business, New York.
- Światowiec-Szczepańska J. (2016), *Tworzenie i zawłaszczanie wartości na rynku B2B*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4(363), s. 313-324.
- Tiwana A. (2014), *Platform Ecosystems, Aligning Architecture, Governance, and Strategy*, Morgan Kaufmann, Amsterdam.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004), *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing”, No. 68, s. 1-17.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2008), *Service-dominant Logic: Continuing the Evolution*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, No. 36, s. 1-10.
- Wikstrom S. (1996), *Value Creation by Company-Consumer Interaction*, „Journal of Marketing Management”, No. 12, s. 359-374.
- Wójcik D. (2017), *Gospodarka współdzielenia a gospodarka doznań w sektorze turystycznym* [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Organizacja w sieci relacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 50-64.

## VALUE CREATION THROUGH CO-CREATION EXPERIENCES – NETWORK BUSINESS MODELS' PERSPECTIVE

**Summary:** The growing importance of ICT sheds new light on the value co-creation with customers, but also on the perception of the current business models, which in recent years has been revolutionized by network models. The aim of the article is to discuss the cognitively interesting and still poorly researched phenomenon of the value co-creation by co-creating experiences in the light of network business models, which are built around technology platforms. This concept focuses on designing and developing the customer participation platforms that enable companies to use technological and human resources by leveraging the involvement of individuals and communities. The study is conceptual and the research method used in the article is the method of critical literature review.

**Keywords:** network business models, value creation, digital platforms, co-creation experiences.