

Istota i znaczenie zaangażowania klientów we współtworzenie wartości społecznej

Grzegorz Baran*

Słowa kluczowe: współtworzenie wartości z klientami, marketing, wartość ekonomiczno-społeczna, społeczna odpowiedzialność, zaangażowanie klientów, prosument

Keywords: co-creating value with customers, marketing, shared value, social responsibility, customer engagement, prosumer

Synopsis: W artykule podjęto próbę wykazania, iż koncepcja współtworzenia wartości z klientami może być skutecznie wykorzystana na rzecz tworzenia wartości społecznej. Idee takie jak społeczna odpowiedzialność biznesu czy tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej powstały w odpowiedzi na szereg potrzeb i problemów społecznych będących wynikiem skoncentrowania przedsiębiorczości i zarządzania tylko i wyłącznie wokół wartości ekonomicznych. W artykule pokazano, że zaangażowanie klientów stwarza szansę pozytywnej zmiany tej sytuacji.

Wstęp

Obecnie obserwuje się wzrost świadomości i zaangażowania klientów w powiązaniu z rosnącymi możliwościami występowania we własnym interesie, także wspólnie z innymi konsumentami. Dzieje się to głównie dzięki dostępowi do Internetu, co umożliwia nie tylko łatwe pozyskiwanie informacji, ale także wymianę doświadczeń z innymi konsumentami oraz stwarza możliwość łączenia się w sieci skupione wokół tych doświadczeń. Rosnąca siła konsumentów może być traktowana przez organizacje jako zagrożenie, ale również wykorzystana jako źródło informacji o potrzebach i oczekiwaniach klientów, a coraz częściej jako źródło nowych pomysłów i rozwiązań.

W artykule postawiona została teza, iż koncepcja współtworzenia wartości z klientami może być skutecznie wykorzystana nie tylko przez przedsiębiorstwa i pojedynczych klientów, lecz także na potrzeby tworzenia wartości społecznej. Idee takie jak społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) czy tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej (CSV) są odpowiedzią na szereg problemów społecznych, które powstają na skutek skoncentrowania przedsiębiorczości i zarządzania głównie wokół wartości ekonomicznych. Przedsiębiorcy i menedżerowie w dążeniu do maksymalizacji zysku mogą łatwo zapomnieć, że w długim okresie jest to możliwe tylko wówczas, gdy organizacja skutecznie odpowiada na ważne potrzeby i problemy społeczne. W artykule podjęto próbę przybliżenia nie w pełni jeszcze docenianej w Polsce koncepcji współtworzenia wartości wspólnie z klientami, a przede wszystkim wykazania, że umożliwia ona tworzenie jednocześnie wartości ekonomicznej i społecznej. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw może zostać wzmocnione poprzez włączenie klientów w prowadzone działania. W ten sposób społeczna wartość dodana powstaje bez ponoszenia przez organizację dodatkowych kosztów.

Wzrost świadomości i aktywności klientów

C.K. Prahalad i V. Ramaswamy, dwaj naukowcy z Ross School of Business Uniwersytetu Michigan, uważani za twórców koncepcji współtworzenia wartości z klientami, zwrócili uwagę na głęboką transformację, która stopniowo zachodzi w społeczeństwie i gospodarce

* Dr Grzegorz Baran, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie.

[Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 13]. Ich zdaniem z jednej strony obserwuje się wciąż rosnącą ofertę rynkową w prawie każdym obszarze życia, a z drugiej strony ta oferta wcale nie zapewnia lepszych doświadczeń konsumentom. Wspomniani autorzy właśnie w tym upatrują głównych przyczyn rosnącego udziału klientów w tworzeniu wartości dla samych siebie. Klienci niezadowoleni z doświadczeń oferowanych im przez profesjonalne organizacje sami przejmują część odpowiedzialności za tworzenie wartości.

K. Rogoziński, wprowadzając termin wartości wspólnie dodanej, podkreśla szczególną rolę klienta zaangażowanego w realizację zlecenia [Rogoziński, 2012, s. 313–317]. Zwraca uwagę na powody wprowadzenia tego nowego pojęcia, a mianowicie chęć rozwinięcia powszechnego zwrotu „wartość dodana” oraz przewyższenia opozycyjności pomiędzy wartością dla producenta i wartością dla klienta [Rogoziński, 2012, s. 313]. Pojęcie wartości wspólnie dodanej jest wprawdzie nowe, lecz podobną ideę można odnaleźć w koncepcji wartości społeczno-ekonomicznej (*shared value*) zaproponowanej przez M.E. Portera i M.R. Kramera [2011, s. 36–55]. Autorzy ci twierdzą, że zaufanie do biznesu zostało silnie nadszarpnięte, co skłania przywódców politycznych do wprowadzania rozwiązań i ograniczeń szkodliwych dla konkurencyjności i wzrostu gospodarczego [Porter, Kramer, 2011, s. 38]. Ich zdaniem, aby wywołać nową falę innowacyjności i wzrostu, konieczne jest uwolnienie przedsiębiorców i menedżerów od przestarzałego podejścia do tworzenia wartości. W zamian za to przedsiębiorstwa „muszą stanąć na czele dążeń do przywrócenia więzi łączących biznes ze społeczeństwem” [Porter, Kramer, 2011, s. 38]. Autorzy krytykują wąskie pojmowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, w którym kwestie społeczne mają tak naprawdę drugorzędne znaczenie, będąc głównie próbą nieudolnego naprawienia zepsutego wizerunku. Prawdziwą odpowiedzią na ten problem jest zasada tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej (*creating shared value*), polegająca na wytwarzaniu wartości ekonomicznej w taki sposób, aby jednocześnie odpowiadać na ważne potrzeby i problemy społeczne [Porter, Kramer, 2011, s. 38].

Rozważania K. Rogozińskiego wprowadzają ważną marketingową płaszczyznę dociekań. Interesuje go tworzenie wartości wspólnej nie tyle dla organizacji i społeczeństwa w ogóle (co ma miejsce w przypadku wartości społeczno-ekonomicznej), lecz wspólnej dla producenta i klienta. K. Rogoziński wyraźnie akcentuje również aktywny udział klientów w tworzeniu wartości wspólnie dodanej. Pisze: „tworzenie wartości wspólnie dodanej jest zadaniem rozpisany na wiele ról odgrywanych jednocześnie i z tego podziału ról nie może zostać wyeliminowany nabywca usługi” [Rogoziński, 2012, s. 317]. Elementy zaangażowania klientów w tworzenie wartości nie pojawiają się bezpośrednio w rozważaniach M.E. Portera i M.R. Kramera [2011, s. 36–55]. Autorzy ci skupiają się bardziej na wskazaniu kierunku i konieczności przeprowadzania zmian w myśleniu przedsiębiorstw o tworzeniu wartości.

Na drodze transformacji w kierunku wartości ekonomiczno-społecznej ważnym czynnikiem jest aktywne zaangażowanie klientów, którzy zyskują coraz większą siłę i możliwości wpływania na decyzje organizacji. C.K. Prahalad i V. Ramaswamy w artykule *The Co-Creation Connection* [2002, s. 1–11] poddali analizie kilka, ich zdaniem kluczowych, czynników zwiększających siłę konsumentów: dostęp do informacji, globalne spojrzenie, budowanie sieci, eksperymentowanie i aktywizację. Stwierdzają oni, że obecnie, głównie za sprawą Internetu, obserwuje się niespotykany dotąd dostęp do informacji. Konsumenty są znacznie bardziej świadomi dokonywanych przez siebie wyborów. Nawet w dziedzinach zarezerwowanych dotąd wyłącznie dla specjalistów, jak np. opieka zdrowotna, rośnie świadomość pacjentów, którzy chcą znać i kontrolować przebieg leczenia [Prahalad, Ramaswamy, 2002, s. 7]. Konsumenty zaczynają także dzielić się swoją wiedzą z innymi, tworząc w ten sposób łatwo dostępną bazę wiedzy na temat swoich doświadczeń.

Dostęp do Internetu zapoczątkował także coś, co C.K. Prahalad i V. Ramaswamy nazwali globalnym spojrzeniem [Prahalad, Ramaswamy, 2002, s. 7]. Konsumenty zyskali możliwość zdobycia wiedzy o tym, co dzieje się na całym świecie. Mogą bez wielkiego wysiłku i często

bez wychodzenia z domu porównywać oferty firm z niemal całego świata. Reguły konkurencji zostały w ten sposób mocno zmienione.

Ludzie w sposób naturalny dążą do łączenia się wokół wspólnych interesów i doświadczeń, a globalne narzędzia komunikacyjne sprawiły, że jeszcze nigdy wcześniej nie było to tak łatwe i powszechnie dostępne. C.K. Prahalad i V. Ramaswamy jako przykłady podają strony internetowe z możliwością komentowania i chat, nie mogąc znać jeszcze możliwości, jakie dwa lata później stworzył założony przez Marka Zuckerberga Facebook. Łatwość łączenia się w sieci ludzi o podobnych doświadczeniach sprawiła, że konsumenci stali się siłą niezależną od jakiegokolwiek organizacji. Mogą dzięki temu skutecznie wpływać na decyzje rynkowe przedsiębiorstw. Konsumenci w coraz większym stopniu opierają swoje decyzje na realnych doświadczeniach, a nie korzyściach, które obiecują im przedsiębiorstwa [Prahalad, Ramaswamy, 2002, s. 7–8]. Kolejną cechą charakteryzującą zdaniem C.K. Prahalada i V. Ramaswamy'ego współczesnych konsumentów jest eksperymentowanie z produktami i ich rozwojem [Prahalad, Ramaswamy, 2002, s. 8]. Autorzy przywołują przykład standardu kompresji plików MP3, który następnie stał się zaczątkiem dzielenia się plikami muzycznymi w sieci, co zagroziło klasycznemu przemysłowi fonograficznemu.

Możliwość eksperymentowania z produktami i wymiany doświadczeń pomiędzy konsumentami stopniowo wykracza poza sferę produktów cyfrowych. Kucharze i gospodynie domowe dzielą się przepisami kulinarnymi, młode kobiety wymieniają ze sobą informacje na temat tego, jak wykorzystać niepotrzebne części garderoby, żeby stworzyć zupełnie nową kreację itp. Przedsiębiorstwa mogą albo obawiać się tych zmian, albo skutecznie wykorzystać tę kreatywność konsumentów. Podobnie rzecz wygląda w przypadku wzrostu aktywności konsumentów. Zwykli ludzie w swoich rynkowych wyborach uczą się postępować coraz bardziej roztropnie, a łącząc się w sieci, są coraz bardziej śmiali i zaczynają przemawiać w obronie swoich interesów [Prahalad, Ramaswamy, 2002, s. 8]. Ruch ten może być postrzegany przez organizacje jako zagrożenie, ale równie dobrze może stanowić źródło cennej wiedzy o klientach i ich oczekiwaniach. Przedsiębiorstwa nie mogą zlekceważyć rozpoczynającej się transformacji. Rośnie liczba przypadków coraz mocniejszego akcentowania stanowiska konsumentów, którzy połączeni w sieci przemawiają krytycznie już nie tylko we własnym interesie, ale często w takich sprawach, jak wykorzystywanie pracy dzieci czy ochrona środowiska naturalnego.

O aktywności klientów piszą także K. Rieder i G. Voss [2012, s. 2–10]. Wprowadzają oni nawet nowe pojęcie pracującego konsumenta, twierdząc, że klienci powoli przejmują część działań, które dawniej były wykonywane przez zatrudnionych pracowników. Wskazują na trzy siły, które o tym zadecydowały. Po pierwsze, organizacje dążą do jak największej racjonalizacji procesów. Po drugie, obserwuje się bardzo szybki rozwój technologii umożliwiających samoobsługę – chodzi tu głównie o Internet, ale także np. o automaty umożliwiający regulowanie należności i maszyny vendingowe (przykładowo samoobsługowe automaty do kawy). Po trzecie, konsumenci chcą przejąć część kontroli nad kształtowaniem swoich doświadczeń z produktami i usługami [Rieder, Voss, 2012, s. 2–3]. Wszystko to sprawia, że zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości przestaje być suwerenną decyzją organizacji, które muszą uświadomić sobie, że wcześniej czy później to współuczestnictwo będzie konieczne.

Powstanie i rozwój koncepcji współtworzenia wartości z klientami

Za twórców koncepcji współtworzenia wartości wspólnie z klientami uważa się C.K. Prahalada i V. Ramaswamy'ego, którzy w 2003 r. nakładem Harvard Business School Press wydali na ten temat obszerną monografię zatytułowaną *The Future of Competition. Co-creating Unique Value with Customers*. Wydanie książki zostało poprzedzone publikacją kilku artykułów, w tym m.in. *Co-Opting Customer Competence* [2000, s. 79–87] oraz *The Co-Creation Connection* [2002, s. 1–11].

W kontekście współtworzenia wartości z klientami istotna jest elektywność jako cecha wartości, o czym pisze K. Rogoziński [2012, s. 22]. Oznacza to, że dany przedmiot nabiera wartości przez sam wybór. Wartość dla klienta nie jest określona w sposób obiektywny. Klient sam decyduje o tym, czy coś ma dla niego wartość. W ten sposób określana jest wartość w ekonomii, gdy mowa o wartości w użyciu czy wartości utylitarnej, gdzie wartość odnosi się nie tylko do korzyści, ale także przyjemności, jakie czerpie użytkownik z posiadanej rzeczy [Rogoziński, 2012, s. 23]. W ekonomii istnieje też drugi sposób ujmowania wartości, rozumianej jako „wartość wymienna, która oznacza ilość/wielość innych przedmiotów (zwykle pieniędzy), na jakie można wymienić posiadany towar” [Rogoziński, 2012, s. 23]. Na gruncie współtworzenia wartości z klientami duże znaczenie ma pierwszy sposób ujmowania wartości (jako wartości w użyciu). Dana oferta nabiera wartości z chwilą jej użycia, a nie wytworzenia. W przypadku produktu wytworzonego możemy co najwyżej mówić o wartości potencjalnej.

Właśnie w taki sposób ujmują wartość twórcy koncepcji współtworzenia wartości z klientami, którzy zwracają uwagę także na zmianę w podejściu klientów do produktu. O wartości oferty nie decydują fizyczne produkty czy usługi, a klienci zaczynają być zainteresowani znacznie szerszą ofertą, a nie tylko samym zakupem. Produkt, zdaniem Prahalada i Ramaswamy'ego, jest tak naprawdę zaledwie artefaktem, wokół którego kształtowane są doświadczenia konsumentów, którzy 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. Klient chce być współtwórcą treści swojego doświadczenia [Pralhad, Ramaswamy, 2000, s. 83].

C.K. Prahalad i V. Ramaswamy przedstawiając po raz pierwszy założenia koncepcji współtworzenia wartości w artykule *Co-Opting Customer Competence*, akcentowali szczególną rolę klientów jako źródła kompetencji oraz konieczność zarządzania ich spersonalizowanymi doświadczeniami [Pralhad, Ramaswamy, 2000, s. 79–87]. Ich zdaniem powszechny dostęp do Internetu zapoczątkował szereg zmian w postawach i zachowaniu konsumentów. Nie chcą już być biernymi odbiorcami tego, co im się oferuje, lecz pragną mieć wpływ na to, co dostają. Coraz częściej i śmieiej podejmują dialog z oferentami produktów i usług, co więcej, nie pozwalają na pełną kontrolę tego dialogu przez organizacje. Prowadzi to do fundamentalnych zmian w rozkładzie sił rynkowych i dynamice rynku [Pralhad, Ramaswamy, 2000, s. 80]. Taka wzmożona aktywność i zaangażowanie klientów mogą być traktowane przez niektóre organizacje jako zagrożenie. Przez odpowiednie zmiany w zarządzaniu można spróbować wykorzystać to potencjalne zagrożenie jako cenne źródło kompetencji i stworzyć w ten sposób niespotykane dotąd szanse rozwoju.

C.K. Prahalad i V. Ramaswamy piszą o konieczności przygotowania organizacji do nowych warunków konkurowania, co wymaga ich zdaniem zmiany systemów zarządzania i tradycyjnych struktur organizacyjnych [Pralhad, Ramaswamy, 2000, s. 86–87]. Twierdzą oni, że popularność rozwiązań zbliżonych do zarządzania projektami będzie rosła, aby zapewnić bardziej elastyczny i dynamiczny podział zadań i zasobów oraz lepszą ocenę uzyskiwanych efektów. Przywołani autorzy wprost mówią o konieczności poszukiwania rozwiązań typu „Velcro” (zapięcie na rzep), które umożliwiłyby łatwą i szybką rekonfigurację zasobów [Pralhad, Ramaswamy, 2000, s. 87].

Koncepcje współtworzenia wartości C.K. Prahalad rozwija wspólnie z M.S. Krishnanem w książce zatytułowanej *Nowa era innowacji* [2010], w której ukazano m.in. możliwości zaangażowania klientów w procesy tworzenia innowacyjnych rozwiązań [Pralhad, Krishnan, 2010, s. 166]. Na podobne zagadnienia zwracają uwagę T. Koulopoulos i T. 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 ludzi posiadających niezbędne kompetencje.

Koncepcja współtworzenia wartości staje się w ostatnich latach niezwykle popularna i jest rozwijana zarówno na gruncie zarządzania strategicznego, jak i marketingu, w szczególności marketingu usług. Na grunt marketingu próbują ją przenosić m.in. D. Fisher i S. Smith [2011, s. 325–350]. Uważają oni, że współtworzenie wartości wyznacza nowe granice marketingu, a samo tworzenie wartości jest coraz częściej konceptualizowane jako wspólne dla producentów i konsumentów. Rozdzielanie tych dwóch ról autorzy ci uznają za archaiczne i przestarzałe [Fisher, Smith, 2011, s. 325]. Sądzą, że proces współtworzenia daje silne podstawy do budowania zrównoważonych, wzajemnych i harmonijnych relacji pomiędzy producentami i konsumentami, a kontrolowanie procesu współtworzenia wspólnie z konsumentami może zapewnić przedsiębiorstwu korzyści ekonomiczne [Fisher, Smith, 2011, s. 325].

O współtworzeniu wartości z klientami pisze także Ch. Grönroos, wybitny przedstawiciel marketingu usług oraz marketingu relacji [2011, s. 6–13]. Warto szczególnie podkreślić jego wkład w stworzenie teoretycznego modelu współtworzenia na gruncie marketingu usług, który obrazuje przekształcenie koncepcji usługi w doświadczenie dla klienta [Grönroos, 2011, s. 11–12]. Z kolei S. Pongsakornrunsilp i J. Schroeder twierdzą, że konsumenci mogą współtworzyć wartość poprzez procesy konsumpcji [2011, s. 303–324]. Autorzy podkreślają przy tym eksponowane już wcześniej znaczenie oceny wartości przez konsumentów. Piszą o tym, że konsumenci często sami najlepiej wiedzą, co stanowi dla nich wartość [Pongsakornrunsilp, 2011, s. 304–306].

Sama idea współtworzenia wartości pojawia się również w innych koncepcjach, w szczególności pracującego konsumenta (*working consumer*) oraz prosumenta. F. Kleemann, G. Voss i K. Rieder mówią o klientach jako współpracownikach, aby zaakcentować ich aktywną rolę, w przeciwieństwie do tradycyjnej roli konsumenta, którego nazywają pasywnym królem. Ich zdaniem klasyczny klient zachowuje się właśnie tak jak król biernie czekający na obsługę. Obecnie klienci zaczynają w coraz większym stopniu przejmować niektóre zadania w ramach procesu wytwórczego [Kleemann, Voss i Rieder, 2008, s. 5]. K. Rieder i G. Voss podkreślają, iż aktywne zaangażowanie klientów nie jest zjawiskiem nowym, szczególnie w obszarze usług. Podają przykład pierwszych domów towarowych, które już z końcem XIX w. powstawały w wielu europejskich i amerykańskich miastach. Ich klienci po raz pierwszy sami brali towary z półek i transportowali do kas [Rieder, Voss, 2010, s. 2].

Termin „prosument” został wprowadzony przez A. Tofflera w 1980 r. w jego słynnej książce *Trzecia fala* (tytuł oryginału: *The Third Wave*). Prosumentowi, jako klientowi nowego typu, Toffler poświęca cały rozdział XX swojej książki [Toffler, 1997, s. 406–439]. Jego zdaniem prosument nie jest zaprzeczeniem, lecz rozszerzeniem koncepcji konsumenta. Termin ten powstał z połączenia angielskich słów: producent (*producer*) i konsument (*consumer*). To połączenie obrazuje rozszerzenie roli, którą dotychczas odgrywali konsumenci, o aktywną produkcję na własne potrzeby. Sam A. Toffler podkreśla, że zjawisko prosumpcji nie jest nowe, a jego przejawy można było zaobserwować jeszcze w społeczeństwie agrarnym, kiedy to ludzie korzystali z tego, co sami wytworzyli. Dopiero rewolucja przemysłowa rozdzieliła funkcje produkcji i konsumpcji oraz przyczyniła się do dynamicznego rozwoju rynku i procesów wymiany [Toffler, 1997, s. 407]. Ideę prosumpcji na grunt marketingu przeniósł m.in. Ph. Kotler w artykule *Prosumers: A New Type of Consumer* [1986, s. 24–28]. Ch. Xie, R. Bagozzi i S.V. Troye pojęcie prosumenta łączą bezpośrednio z koncepcją współtworzenia wartości [Xie, Bagozzi, Troye, 2008, s. 109–122].

Zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości społecznej

W rozważaniach na temat aktywności konsumentów i ich udziału we współtworzeniu wartości dla siebie i innych klientów wyraźnie rysują się co najmniej dwa typy motywacji. Część zaangażowania klientów ukierunkowana jest jedynie na własny interes, a część dotyczy szerszego interesu społecznego. Klienci zaczynają przemawiać i angażować się w takie sprawy jak ochrona środowiska naturalnego, sprzeciw wobec wykorzystywania pracy dzieci

czy wobec nieuczciwych zachowań rynkowych. Ten typ aktywności klientów stwarza szanse na dużo bardziej dynamiczny niż dotychczas rozwój działań odpowiadających na problemy zdefiniowane początkowo przez koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu.

Zainteresowanie ideą społecznej odpowiedzialności rośnie w Polsce niezmiennie od kilkunastu lat [Baran, 2011, s. 33]. O ewolucji CSR oraz następującym zróżnicowaniu sposobów ujmowania tematu w różnych kręgach zainteresowań pisze m.in. G. Bartkowiak [2011, s. 20–30]. Idea ta została po raz pierwszy sformułowana w 1989 r. przez A. Carnegiego w książce *Ewangelia bogactwa*. Była wówczas rozumiana jako praktyczna realizacja zasad dobroczynności i powierniczości. Od tego czasu sposób podejścia do społecznej odpowiedzialności wielokrotnie ewoluował [Baran, 2011, s. 33–45]. Wczesne poglądy na CSR reprezentował m.in. R. Bauer, według którego społeczna odpowiedzialność to poważne traktowanie przez organizacje wpływu, jaki ich działania wywierają na społeczeństwo [Carroll, Buchholtz 2003, s. 30]. Zdaniem R. Eellsa i C. Waltona społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi tę część działalności przedsiębiorstwa, która ma bezpośrednie odniesienie do społecznych następstw jego działania lub etycznych zasad, które powinny regulować relacje pomiędzy korporacją a społeczeństwem [Carroll 1991, s. 39]. Taki sposób ujęcia CSR jest w dużej mierze związany z początkami tej idei, która narodziła w odpowiedzi na społeczną krytykę ówczesnych sposobów prowadzenia działalności gospodarczej. Społeczna odpowiedzialność miała nakazywać przedsiębiorcom poważne traktowanie społecznych, często negatywnych, konsekwencji ich działań.

Pewną ewolucję stanowiło ujęcie CSR przez J. McGuire'a. Jego zdaniem idea społecznej odpowiedzialności zakłada, iż przedsiębiorstwo ma nie tylko ekonomiczne i prawne obowiązki, ale także pewną odpowiedzialność wobec społeczeństwa, wykraczającą poza te obowiązki [1963, s. 144]. Najbardziej wyczerpującą definicją społecznej odpowiedzialności biznesu jest propozycja A.B. Carrolla z 1979 r. Obejmuje ona cztery wzajemnie uzupełniające się typy odpowiedzialności, związane z czterema typami oczekiwań społecznych wobec przedsiębiorstwa: ekonomicznymi, prawnymi, etycznymi i filantropijnymi [Carroll 1979, s. 497–505]. W ten sposób zdefiniowana odpowiedzialność określa pewien ideał konstrukcji działań przedsiębiorstw, które miałyby być jednocześnie zyskowe, etyczne, zgodne z prawem i co najmniej nie naruszające dobra społecznego, a najlepiej przyczyniające się do jego wzrostu. W europejskim ujęciu społecznej odpowiedzialności szczególnie mocno akcentuje się dobrowolność podejmowanych działań. Zdaniem Komisji Europejskiej społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa „dobrowolnie podejmują działania na rzecz poprawy życia interesariuszy oraz czystości środowiska” [*Promoting a European Framework*, 2011].

Postępująca ewolucja w myśleniu o społecznej odpowiedzialności wyraźnie zmierza w kierunku prób zaangażowania przedsiębiorstw i innych podmiotów na rzecz tworzenia wartości społecznej. Obecnie społeczna odpowiedzialność jest coraz częściej ujmowana i realizowana jako koncepcja zarządzania organizacją w taki sposób, aby jednocześnie maksymalizować pozytywny wpływ na społeczeństwo i korzyści ekonomiczne organizacji. Taki sposób myślenia odnajdziemy m.in. w idei tworzenia wartości społeczno-ekonomicznej M.E. Portera i M.R. Kramera [2011, s. 36–55].

Pojawienie się idei CSR wynikało w dużej mierze ze społecznej presji związanej z narastającą krytyką funkcjonowania przedsiębiorstwa ukierunkowanego jedynie na maksymalizację zysku. Oczywiście jest, że priorytetem i podstawą działania przedsiębiorstw ma być generowanie zysku. Nie można jednak zapominać, że zysk powinien być nagrodą dla przedsiębiorców za ich zaangażowanie w odpowiadaniu na potrzeby klientów, a tym samym rozwiązywanie określonych problemów społecznych. W gospodarce kapitalistycznej akumulacja zasobów staje się jednak często wartością samą w sobie, zamiast narzędziem do osiągnięcia ważnych społecznie celów. Wiele organizacji działa tylko po to, aby wytwarzać i gromadzić zysk, a nawet jeżeli deklarują posiadanie misji, pozostaje ona niczym więcej niż pustymi słowami spisany na papierze lub w innej postaci.

Każde przedsiębiorstwo kieruje się w sposób oczywisty dążeniem do maksymalizacji zysku, nie można jednak zapominać, że biznes prowadzony jest w określonym środowisku społecznym, z którego rekrutowani są pracownicy i w którym poszukiwani są klienci. Od nastawienia i kondycji tego otoczenia będzie zależało funkcjonowanie oraz sukces bądź porażka organizacji. Pojmowanie misji jedynie w kategoriach ekonomicznych staje się w długim okresie barierą dalszego rozwoju organizacji, o ile nie jedną z podstawowych przyczyn porażki rynkowej, a w konsekwencji finansowej. Ph. Kotler twierdzi, że „przedsiębiorstwa opracowują misje po to, żeby dzielić je z menedżerami, pracownikami i (w wielu wypadkach) klientami” [2005, s. 91]. Zwraca uwagę na motywacyjny i integrujący charakter misji, która „sprawia, iż personel działający w różnych miejscach pracuje indywidualnie, ale zarazem wspólnie nad osiągnięciem celów przedsiębiorstwa” [Kotler, 2005, s. 91]. Jeżeli misja ma tak duże znaczenie dla integracji i zaangażowania pracowników, którzy są wynagradzani za swoją pracę, to jeszcze ważniejsza będzie w odniesieniu do klientów, którzy dobrowolnie angażują się we współtworzenie wartości.

Współcześnie, gdy siła oddziaływania i zagrożenia ze strony konkurencji są szczególnie duże, tego typu podejście nabiera szczególnego znaczenia. Klienci zaczynają zwracać coraz większą uwagę na społeczną przydatność organizacji i metody jej działania. Zarządzanie nie może być ukierunkowane wyłącznie na maksymalizację zysku, lecz powinno zakładać, iż przedsiębiorstwo jako instytucja działająca w systemie gospodarki wolnorynkowej ma do spełnienia szczególnego rodzaju funkcje i zadania. Jak każda instytucja, jest powołane do istnienia w odpowiedzi na istniejące w systemie społecznym potrzeby.

Jednocześnie zaproponowany przez K. Rogozińskiego termin „wartość wspólnie dodana” [2012, s. 313–317] może zostać rozszerzony na tworzenie wartości społeczno-ekonomicznej przy współdziałaniu klientów. Koncepcja współtworzenia wartości z klientami zakładała początkowo zwiększone korzyści dla organizacji i klientów. Jej rozszerzenie na współtworzenie wartości społecznej stwarza szansę dużo bardziej dynamicznego rozwoju idei społecznej odpowiedzialności. Możliwości pojedynczego przedsiębiorstwa, choćby nawet bardzo dużej, zasobnej finansowo korporacji, zawsze są ograniczone i niewielkie wobec narastających problemów społecznych i środowiskowych. Zaangażowanie klientów przesuwa te granice na korzyść interesu społecznego. Liczba możliwych działań rośnie nie tylko ilościowo, ale stwarzane są także nowe szanse innowacyjnych rozwiązań, które mogą powstać przy współdziałaniu z klientami. Organizacje powoli dostrzegają możliwości wykorzystania koncepcji współtworzenia wartości z klientami, aby skutecznie odpowiadać na potrzeby i problemy społeczne. Przykładem jest chociażby Radisson Blu Hotel, który swoje motto „Blu Loves Green” wdraża także dzięki aktywności pracowników i klientów [www.radissonblu.com, 2012]. Innym przykładem jest sieć sklepów IKEA, która aktywnie angażuje klientów w tworzenie wartości społecznej. Jednym z tego typu działań jest globalna kampania „1 euro to majątek”, w ramach której sklepy IKEA tylko w 2009 r. sprzedały swoim klientom 7 mln pluszowych maskotek, co dało 7 mln euro na budowę szkół w Afryce oraz rozwój edukacji dziecięcej, poprzez projekty realizowane przez UNICEF i Save the Children [www.nu.fob.org.pl, 2012].

Obserwuje się także negatywny udział klientów we współtworzeniu wartości społecznej z przedsiębiorstwami. Wyniki badań pozwalają wnioskować, że jednym z najważniejszych czynników wpływających na decyzje biznesowe jest zadowolenie klientów. W badaniach „CSR w Małopolsce”, przeprowadzonych przez Małopolskie Obserwatorium Gospodarki, interes klienta został oceniony jako czynnik ważniejszy nawet niż zysk finansowy [Małopolskie Obserwatorium Gospodarki, 2012, s. 18]. Należy ostrożnie podchodzić do tych wyników, gdyż interes klienta może być tak wysoko ceniony szczególnie przez tych przedsiębiorców, którzy wiedzą, że zadowolenie klienta przekłada się na wyniki finansowe. Tak czy inaczej przedsiębiorcy cenią opinie i decyzje klientów i jeżeli klienci wybierają produkty, kierując się głównie ich ceną (a nie odpowiedzialnością przedsiębiorców), przedsiębiorcy mogą

nie mieć wystarczającej motywacji do tworzenia wartości społecznej. Klienci w ten sposób często nieświadomie współtworzą efekty społeczne generowane przez przedsiębiorstwa.

Uwagi końcowe

Koncepcja CSR wyraźnie ewoluowała od prostej odpowiedzi przedsiębiorstw na krytykę społeczną do coraz głębszej refleksji nad kondycją społeczeństwa i roli biznesu w tworzeniu wartości nie tylko ekonomicznej, ale i społecznej. Ewolucja w myśleniu o społecznej odpowiedzialności zmierza w kierunku zaangażowania wielu różnych podmiotów jednocześnie (w tym także klientów) na rzecz przyczyniania się do bardziej efektywnego zaspokajania potrzeb i rozwiązywania problemów społecznych z korzyścią dla wszystkich współtworzących tę wartość społeczną.

W praktyce społeczno-gospodarczej obserwuje się zarówno pozytywne, jak i negatywne przykłady zaangażowania klientów we współtworzenie wartości społecznej. Z jednej strony zaangażowani klienci mogą stanowić znaczne rozszerzenie możliwości pojedynczego przedsiębiorstwa w tworzeniu wartości społecznej, jak ma to miejsce w przypadku Radisson Blu Hotel czy sieci sklepów IKEA. Z drugiej strony klienci, często nieświadomie, kierując się w swoich decyzjach zakupowych jedynie ceną produktów i usług, dają nieodpowiedzialnym organizacjom przyzwolenie na niepodejmowanie jakichkolwiek pozytywnych społecznie zmian. W ten sposób mimowolnie biorą udział we współtworzeniu negatywnej wartości dla społeczeństwa.

W artykule wykazano, że można wykorzystać dorobek koncepcji współtworzenia wartości wspólnie z klientami nie tylko do wzmacniania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, ale także do tworzenia wartości społecznej. Wyniki badań pozwalają na wniosek, iż dla przedsiębiorstw ważne są opinie klientów, szczególnie jeżeli przekładają się one na decyzje o zakupie. Jednocześnie, głównie za sprawą dostępu do Internetu i nieograniczonych wprost możliwości komunikacji, rośnie aktywność i siła nacisku klientów. Łącząc się w sieci, klienci zyskali możliwość występowania nie tylko we własnym interesie, ale także w sprawach ważnych dla większych grup konsumentów i całych społeczności.

Bibliografia

1. Baran G., (2011), *Social Responsibility as an Integral Component of Competitive Strategy in Small and Medium Enterprises*, [w:] A.M. Nikodemka-Wołowik, *Responsible Entrepreneurship: Polish and Swedish SMEs Towards CSR Challenges*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, s. 33–45.
2. Bartkowiak G., (2011), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Diffin, Warszawa.
3. Carroll A.B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review” vol. 4, no. 4, s. 497–505.
4. Carroll A.B., Buchholtz A.K., (2003), *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thompson Learning, South-Western College, USA.
5. Carroll A.B., (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organisational Stakeholders – Balancing Economic, Legal, and Social Responsibilities*, Business Horizons, July–August, s. 39–48.
6. Fisher D., Smith S., (2011), *Cocreation is Chaotic: What it Means for Marketing When No One Has Control*, „Marketing Theory” vol. 11, no. 3, s. 325–350.
7. Grönroos Ch., (2011), *Value Co-Creation: Towards a Conceptual Model*, „Otago Forum-3, Academic Papers”, Paper no. 3, s. 6–13.
8. 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.
9. Kotler Ph., (2005), *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
10. Kotler Ph., (1986), *Prosumers: A New Type of Consumer*, „The Futurist” no. 20, s. 24–28.

11. Koulopoulos T.M., Roloff T., (2006), *Smartsourcing: Driving Innovation and Growth Through Outsourcing*, Platinum Press, Massachusetts.
12. Małopolskie Obserwatorium Gospodarki, (2012), *CSR w Małopolsce*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków.
13. McGuire J., (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill, New York.
14. Pongsakornrungrungsilp S., Schroeder J., (2011), *Understanding Value Co-Creation in a Consuming Brand Community*, „Marketing Theory” vol. 11, no. 3, s. 303–324.
15. Porter M.E., Kramer M.R., (2011), *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa. Jak przestać kapitalizm na nowe tory, by wywołać nową falę innowacyjności i wzrostu*, Harvard „Business Review Polska”, maj, s. 36–55.
16. Prahalad C.K., Krishnan M.S., (2010), *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa.
17. 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.
18. Prahalad C.K., Ramaswamy V., (2000), *Co-Opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, January, s. 79–87.
19. Prahalad C.K., Ramaswamy V., (2005), *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa.
20. Prahalad C.K., Ramaswamy V., (2002), *The Co-Creation Connection*, „Strategy and Business” iss. 27, April 9, s. 1–11.
21. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, (2001), *Green Paper Directorate General for Employment and Social Affairs*, European Commission, Brussels.
22. 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.
23. Rogoziński K., (2012), *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer, Warszawa.
24. Toffler A., (1997), *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
25. Xie Ch., Bagozzi R.P., Troye S.V., (2008), *Trying to Prosume: Toward a Theory of Consumers as Co-creators of Value*, „Academy of Marketing Science” no. 36, s. 109–122.

Bibliografia elektroniczna

1. *Pluszaki dziękują Klientom IKEA za wsparcie akcji „1 euro to majątek”*, [online], http://www.nu.fob.org.pl/pluszaki-dziekuj-klientom-ikea-za-wsparc-260_3146.htm, [2.02.2012].
2. <http://www.radissonblu.com>, [2.02.2012].

The nature and importance of customer engagement in co-creating social value

Summary

This article attempts to prove that the concept of value co-creation with customers may be effectively used, not only to strengthen the competitive position of enterprises, but also to create social value. Ideas such as corporate social responsibility and creating shared value were created in response to a number of needs and social problems resulting from management focused solely around creating economic value. The article shows that the involvement of customers provides an opportunity for positive change. The phenomenon of value co-creation with customers emerged as a result of their growing awareness and engagement. With the increasing access to the Internet, consumers have gained the ability to easily obtain information about offers from all over the world and share their experiences with others. The growing power of consumers can be considered by organizations as a threat, but also used as a source of information about the needs and expectations of customers, and more often as a source of new ideas and solutions. The study draws the conclusion that companies need to take into account the experiences of customers, especially those that affect their purchasing decisions. Customers can easily communicate and thus they are able to protect their own interests and also act on important issues affecting large groups of consumers and communities.