

**Małgorzata Marzec, Grzegorz  
Baran**

---

**Znaczenie zaufania w strategiach  
marketingowych opartych na  
współtworzeniu wartości z klientami**

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 25, 287-302

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

dr GRZEGORZ BARAN  
dr MAŁGORZATA MARZEC  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

## **ZNACZENIE ZAUFANIA W STRATEGIACH MARKETINGOWYCH OPARTYCH NA WSPÓŁTWORZENIU WARTOŚCI Z KLIENTAMI**

### **Streszczenie**

W artykule podjęto próbę wykazania, że zaufanie jest istotnym czynnikiem decydującym o sukcesie strategii marketingowych opartych na współtworzeniu wartości z klientami. W celu uzasadnienia przyjętej tezy dokonano analizy stanu teorii z marketingu, a w szczególności koncepcji współtworzenia wartości oraz znaczenia zaufania w relacjach z klientami. W badaniach wykorzystano także studium przypadku współtworzenia wartości w obszarze opieki zdrowotnej. Przeprowadzona analiza pozwoliła potwierdzić słuszność przyjętej tezy.

### **Wprowadzenie**

Tworzenie wartości dla klienta przez producentów jest w coraz większym stopniu zastępowane współtworzeniem wartości z klientami. Jest to początek zmian relacji pomiędzy organizacjami i klientami, dla których zakup produktu jest tylko częścią doświadczenia. W literaturze coraz częściej pojawiają się wyniki badań dotyczące nowego typu konsumentów, nazywanych pracującymi konsumentami, co podkreśla ich aktywną rolę i przejmowanie części zadań w ramach procesu tworzenia wartości. W tym kontekście następuje także wiele zmian w obszarze zaufania, które jest nie tylko warunkiem koniecznym, ale także rezultatem procesu współtworzenia wartości z klientami.

Dla potrzeb niniejszego artykułu postawiono tezę, że w strategiach marketingowych opartych na współtworzeniu wartości z klientami, zaufanie jest bardzo istotnym czynnikiem decydującym o ich sukcesie. W celu uzasadnienia przyjętej tezy przeprowadzono analizę stanu teorii z zakresu marketingu, ze szczególnym zwróceniem uwagi na koncepcję współtworzenia wartości z klien-

tami oraz znaczenie zaufania. Podjęto również analizę roli zaufania w kształtowaniu strategii marketingowych opartych na współtworzeniu wartości z klientami z wykorzystaniem studium przypadku z obszaru opieki zdrowotnej.

### Koncepcja współtworzenia wartości z klientami

Od wielu lat obserwuje się z jednej strony rozszerzającą się ofertę w każdym niemal obszarze rynku, a z drugiej strony brak bezpośredniego jej przełożenia na pozytywne doświadczenia i zadowolenie klientów. O tej prawidłowości pisali m.in. Ph. Kotler i F. Trias de Bes<sup>1</sup> czy C.K. Prahalad i V. Ramaswamy<sup>2</sup>. Ph. Kotler i F. Trias de Bes twierdzą, że „wiele nowych produktów jest dzisiaj skazanych na niepowodzenie”<sup>3</sup>. Wymieniają wiele przyczyn takiego stanu rzeczy. Szczególne znaczenie przypisują wciąż rosnącemu asortymentowi produktów odpowiadających na potrzeby w prawie każdej dziedzinie życia. Dotyczy to zarówno płatków śniadaniowych, których szeroki wybór można znaleźć w większości sklepów spożywczych, jak i rynku samochodowego czy budowlanego<sup>4</sup>. Autorzy ci twierdzą, że „dzisiejszy marketing różni się od tego, który stosowano w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku. Obecnie wytwarzane są produkty zaspokajające niemal każdą potrzebę. Można wręcz stwierdzić, że potrzeby klientów są więcej niż zaspokajane – są przesadnie zaspokajane”<sup>5</sup>. Początkowo może zatem dziwić stwierdzenie C.K. Prahalada i V. Ramaswamy’ego, że „różnorodność produktów niekoniecznie doprowadziła do zapewnienia lepszych doświadczeń konsumentom”<sup>6</sup>. Zauważają oni, że nigdy wcześniej w historii nie było tylu produktów i kanałów dystrybucji jak obecnie. Jednocześnie „narastająca złożoność ofert – podobnie jak związane z nimi zagrożenia i korzyści – wprowadza zamieszanie i frustruje większość konsumentów, odczuwających brak czasu”<sup>7</sup>.

Prawdopodobnie opisywane powyżej zmiany wpłynęły na opinie części praktyków i teoretyków prognozujących, zdaniem J. Dietla, zmierzch marketingu<sup>8</sup>. Sam autor słusznie nie zgadza się z tymi opiniami, mówiąc przeciwnie –

<sup>1</sup> Ph. Kotler., F. Trias de Bes, *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa 2004, s. 15–16.

<sup>2</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting customer competence*, „Harvard Business Review” 2000, January, s. 79–87.

<sup>3</sup> Ph. Kotler., F. Trias de Bes *Marketing...*, s. 15.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 15.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 16.

<sup>6</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji: Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005, s. 13.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> J. Dietl, *Perspektywy marketingu – zmierzch czy rozwój?*, w: *Marketing u progu XXI wieku*, red. A. Czubała, J.W. Wiktor, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001, s. 35–43.

o wzrastającym znaczeniu marketingu<sup>9</sup>. Zmiany te rzucają jednak marketingowi poważne wyzwanie. Oznacza to, że trzeba szukać innych źródeł zwiększania przewagi konkurencyjnej niż nieustanne doskonalenie samych produktów oraz sposobów obsługi klienta. Jak zauważają Ph. Kotler i F. Trias de Bes, „na większości rozwiniętych rynków maleje skuteczność strategicznych podstaw marketingu (czyli segmentacji, wyboru rynków docelowych, pozycjonowania) jako mechanizmów zdobywania przewagi konkurencyjnej, którą dałoby się przekształcić w okazję do prowadzenia działalności oraz w nowe produkty”<sup>10</sup>.

Jedną z dobrze rokujących perspektyw rozwoju marketingu jest koncepcja współtworzenia wartości z klientami, którą zapoczątkowali C.K. Prahalad i V. Ramaswamy artykułem „Co-Opting Customer Competence” opublikowanym w „Harvard Business Review” w styczniu 2000 roku. Autorzy ci porównali dotychczasowe działania rynkowe do klasycznego teatru, w którym aktorzy mają ściśle określone role, a klienci płacą za bilety i oglądają przedstawienie. Obecna konkurencja przypomina bardziej teatr eksperymentalny z lat 60. i 70. XX wieku, w którym każdy samodzielnie kreuje swoją rolę na scenie<sup>11</sup>. Ta metafora miała zobrazować zmiany, które zachodzą w podejściu klientów do procesu tworzenia wartości.

Konstruując podstawy koncepcji współtworzenia, C.K. Prahalad i V. Ramaswamy zwrócili szczególną uwagę na zmieniającą się rolę konsumenta<sup>12</sup>. Ich zdaniem, obecnie konsument „przekształcił się z odizolowanego we współdziałającego z innymi, z nieświadomego w poinformowanego, z biernego w czynnego”<sup>13</sup>. Poddali analizie kilka głównych obszarów wpływu klientów na funkcjonowanie procesu tworzenia wartości. Obszary te zostały szczegółowo omówione w artykule „The Co-Creation Connection”<sup>14</sup>. Czynniki, które autorzy artykułu uznali za szczególnie ważne zostały przedstawione i scharakteryzowane w tabeli 1.

---

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> Ph. Kotler, F. Trias de Bes, *Marketing...*, s. 16.

<sup>11</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting...*, s. 79.

<sup>12</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji...*, s. 14–16.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 14.

<sup>14</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The co-creation connection*, „Strategy and Business” 2002, Iss. 27, April 9, s. 1–11.

Tabela 1

## Zmieniająca się rola konsumenta

Obszary zmian	Charakterystyka
Dostęp do informacji	Obecnie obserwuje się, głównie za sprawą Internetu, niespotykany dotąd dostęp do informacji, dzięki którym konsumenci są znacznie bardziej świadomi dokonywanych przez siebie wyborów. Nawet w takich dziedzinach życia jak opieka zdrowotna, rośnie świadomość konsumentów, którzy chcą znać i kontrolować przebieg leczenia. Konsumenti zaczynają także dzielić się swoją wiedzą z innymi klientami, tworząc w ten sposób bazę wiedzy na temat swoich doświadczeń
Globalne spojrzenie	Konsumenti, dzięki dostępowi do Internetu, mają możliwość zdobycia wiedzy o tym, co dzieje się na całym świecie. Zmienia to reguły, według których przedsiębiorstwa ze sobą konkurują. Konsumenti bez wielkiego wysiłku mogą porównywać oferty rodzimych firm z ofertami z zupełnie innych regionów i szerokości geograficznych
Budowanie sieci	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. Łatwość łączenia się w sieci ludzi o podobnych doświadczeniach sprawia, że konsumenci stali się siłą niezależną od jakiegokolwiek organizacji, która może skutecznie wpływać na decyzje rynkowe przedsiębiorstw
Eksperymentowanie	Konsumenti wykorzystują Internet do eksperymentowania i rozwijania produktów. 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
Aktywizacja	Zwykli ludzie w swoich rynkowych wyborach uczą się postępować coraz bardziej roztropnie. Łącząc się w sieci, są coraz bardziej śmiali i zaczynają przemawiać w obronie swoich własnych interesów. Dostarczają informacji zwrotnych na temat produktów zarówno producentom, jak i innym konsumentom. Internet stał się platformą i narzędziem dla tworzenia się coraz bardziej wpływowych grup, broniących interesów konsumentkich i społecznych. Grupy te przemawiają krytycznie w takich sprawach, jak wykorzystywanie pracy dzieci, czy ochrona środowiska naturalnego

Źródło: opracowanie na podstawie: C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The co-creation connection*, „Strategy and Business” 2002, Iss. 27, April 9, s. 6–7.

O nowym typie konsumenta piszą także F. Kleemann, G. Voss i K. Rieder<sup>15</sup> oraz K. Rieder i G. Voss<sup>16</sup>. Ci pierwsi mówią o pojawieniu się nowego typu klienta, którego nazywają pracującym konsumentem (ang. *working consumer*)<sup>17</sup>. Tego typu klientów określają również mianem współpracowników, aby zaakcentować ich aktywną rolę w przeciwieństwie do tradycyjnej roli konsumenta jako pasywnego króla. Ich zdaniem, klient w swojej tradycyjnej roli zachowuje się właśnie tak jak król, biernie czekający aż zostanie obsłużony. Klienci wchodząc w nowe role, zaczynają przejmować niektóre zadania w ramach procesu wytwórczego, który jako całość pozostaje pod kontrolą organizacji<sup>18</sup>. K. Rieder i G. Voss zwracają uwagę na fakt, że aktywne zaangażowanie klientów nie jest zjawiskiem nowym, szczególnie w obszarze usług. Podają przykład pierwszych domów towarowych, które już z końcem XIX wieku powstawały w wielu europejskich i amerykańskich miastach. Po raz pierwszy klienci sami brali towary z półek i transportowali do kas<sup>19</sup>. Współczesnym przykładem takiego pracującego konsumenta są klienci sklepów IKEA, które oferują meble w paczkach, a klienci sami muszą je zmontować w domu.

Zdaniem C.K. Prahalada i V. Ramaswamy'ego wartość będzie w coraz większym stopniu współtworzona przez organizacje i klientów. W ten sposób zastąpiony zostanie dotychczasowy model tworzenia całej wartości wewnątrz organizacji. Jest to początek zmian nie tylko w sferze tworzenia wartości, lecz relacji pomiędzy organizacjami i klientami w ogóle. Transformacja ta polega na odejściu od poszukiwania klientów gotowych zawrzeć transakcje wymiany z firmą na rzecz klientów, dla których sam zakup jest tylko częścią doświadczenia. Wartość wywodzi się nie z fizycznego produktu lecz z doświadczenia współtworzenia, w którym bierze udział dany klient w konkretnym czasie, w konkretnym miejscu, w kontekście konkretnego zdarzenia<sup>20</sup>.

Koncepcję współtworzenia C.K. Prahalad rozwinął wspólnie z M.S. Krishnanem w książce „Nowa era innowacji”<sup>21</sup>. Autorzy wskazują współtworzenie wartości jako jeden z kluczowych procesów generowania innowacji. Ich

---

<sup>15</sup> F. Kleemann, G. Voss, K. Rieder, *Un(der)paid innovators: The commercial utilization of consumer work through crowdsourcing*, „Science, Technology & Innovation Studies” 2008, Vol. 4, No. 1, s. 5–26.

<sup>16</sup> K. Rieder, G. Voss, *The working customer – an emerging new type of consumer*, „Psychology of Everyday Activity” 2010, Vol. 3, No. 2, s. 2–10.

<sup>17</sup> F. Kleemann, G. Voss, K. Rieder, *Un(der)paid innovators...*, s. 5–26.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 5–26.

<sup>19</sup> K. Rieder, G. Voss, *The working customer ...*, s. 2.

<sup>20</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji...*, s. 21.

<sup>21</sup> C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010.

zdaniem, w wyniku cyfryzacji, globalizacji i niespotykanych dotąd możliwości komunikowania, dokonuje się fundamentalna transformacja zarządzania, która zmieni istotę działania przedsiębiorstw i sposób tworzenia przez nie wartości. Transformacja ta dotknie większość dziedzin życia<sup>22</sup>. Autorzy zauważyli w prowadzonych badaniach naukowych i praktyce doradczej ważną lukę pomiędzy strategicznymi zamierzeniami a zdolnością do działania w organizacjach<sup>23</sup>. Pojedyncze firmy nie mają wystarczających możliwości, umiejętności i zasobów, aby samodzielnie tworzyć prawdziwą wartość dla konsumentów<sup>24</sup>. Prawdziwa wartość nie tkwi bowiem w pojedynczym produkcie, lecz w pozytywnych doświadczeniach klientów. Produkty są zaledwie możliwością tworzenia pozytywnych doświadczeń, zaspokajania potrzeb czy rozwiązywania problemów klientów.

### **Znaczenie zaufania**

Analiza współczesnych zjawisk wymaga wprowadzania nowych pojęć do opisywania i wyjaśniania otaczającej nas rzeczywistości. Podmioty zostały zmuszone do zwracania coraz większej uwagi na czynniki zewnętrzne, w tym czynniki pozaekonomiczne (tj. etyczne lub normujące). Zaufanie odgrywa szczególną rolę, ze względu na konieczność wzajemnej współpracy między różnymi podmiotami. Odpowiedni poziom zaufania może ułatwiać współpracę i ograniczać jej koszty. Brak zaufania może prowadzić do zwiększenia kosztów współpracy lub znacznie ograniczać jej rozmiary. Według Arrowa: „obecnie zaufanie ma wartość pragmatyczną”, umożliwiającą zmniejszanie kosztów współpracy.

Zaufanie zyskuje znaczenie ze względu na coraz mniejsze możliwości wyjaśniania wzrostu gospodarczego, poziomu życia i zadowolenia klientów za pomocą wyłącznie wartości materialnych i kapitału finansowego<sup>25</sup>. Zwraca się uwagę na to, że współpraca oparta na zaufaniu może przynosić dużo lepsze efekty ekonomiczne niż nieufność wśród podmiotów współpracujących. Zaufanie jest odpowiedzią na rosnącą niepewność w relacjach między stronami współpracy. Coraz większy podział pracy i specjalizacji, powiązanej z wykorzystywaniem informacji oraz efektów pracy innych wiąże się z niepewnością,

---

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 15.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 9.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 15.

<sup>25</sup> *Kapitał ludzki i społeczny*, red. D. Moroń, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, za: A. Sankowska, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnętrznoorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011, s. 7.

która dotyczy intencji i kompetencji podmiotów podejmujących współpracę. Zdaniem P. Sztompki „zaufanie staje się strategią radzenia sobie z niepewnością i niemożnością kontrolowania przyszłości”<sup>26</sup>. W literaturze można spotkać się coraz częściej ze wskazaniem zaufania jako determinanty rozwoju ekonomicznego podmiotów.

Według Fukuyamy zaufanie może pojawić się tylko w sytuacji, kiedy jednostki wyznają wspólne wartości i normy równocześnie. Współtworzenie wartości opartych na współpracy z klientami może odbywać się skuteczniej w warunkach zaufania. W przypadku gdy obie strony współpracujące, tj. podmiot i klienci będą sobie wzajemnie ufali, stworzone zostaną dogodne warunki ustanowienia wspólnych celów i oczekiwań wynikających z takiej współpracy. Podmioty współpracujące na zasadzie zaufania mogą redukować niepewność związaną z efektem współpracy. Według J. Lewickiej-Strzałeckiej „zaufanie jest regulatorem decyzji podejmowanych przez konsumentów na rynku”<sup>27</sup>. Zaufanie podczas podejmowania decyzji przez konsumentów pełni dwie funkcje: ogranicza ryzyko związane z zakupem oraz redukuje złożoność dokonywanych decyzji.

Od kilku lat w literaturze różnych dyscyplin przeprowadzane się analizy dotyczące problemu zaufania. Brakuje jednoznacznego rozumienia tego pojęcia, każda z dziedzin w inny sposób próbuje definiować pojęcie zaufania i czynników je determinujących. Zaufanie można określić jako ukierunkowaną relację między dwoma jednostkami, z których jedna jest ufającym, a druga powiernikiem<sup>28</sup>. Większość definicji zaufania zwraca uwagę na pozytywny efekt współpracy, tj. przekonania (wiary), że w wyniku relacji zdarzy się coś dobrego związanego z zachowaniem drugiej strony<sup>29</sup>. Zaufanie nie jest towarem, który można po prostu kupić. Należy je budować przez odpowiednie kształtowanie relacji z podmiotami współpracującymi (wewnątrz danej organizacji oraz podmiotami zewnętrznymi). Sankowska uważa, że zaufanie to gotowość uwrażliwienia się na działania drugiej strony oparte na ocenie wiarygodności w sytuacji współzależności oraz ryzyka<sup>30</sup>. Ostatnia definicja zwraca uwagę na dwa ważne aspekty zaufania, tj. gotowość zaufania drugiej stronie, związana z uwrażliwieniem się

<sup>26</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 69.

<sup>27</sup> J. Lewicka-Strzałeczka, *Zaufanie w relacji konsument – biznes*, „Prakseologia” 2003, nr 143, s. 195–207.

<sup>28</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.

<sup>29</sup> P. Sztompka, *Zaufanie...*, s. 67.

<sup>30</sup> A. Sankowska, *Wpływ zaufania...*, s. 34.



jednej strony na działania drugiej strony oraz ocena wiarygodności obdarzanego zaufaniem.

Nieco inną definicję wprowadziła Hardin – ufać komuś tzn. wierzyć, że osobą obdarowywaną zaufaniem kierują dobre intencje oraz, że osoba ta jest zdolna do tego, czego od niej oczekujemy<sup>31</sup>. Tak zdefiniowane zaufanie zwraca uwagę na intencje oraz kompetencje do wykonania określonych działań wynikających z współpracy.

Kolejne pojęcia to klimat zaufania oraz brak zaufania i nieufność. Zaufanie jest pojęciem pozytywnym, w wyniku zaufania osoby współpracujące oczekują pozytywnego rezultatu współpracy. Nieufność związana jest z negatywnym oczekiwaniem – rezultatem współpracy<sup>32</sup>. Pojęciem neutralnym, związanym z brakiem oczekiwań efektów relacji jest brak zaufania. Pojęciem uzupełniającym wyżej wymienione, może być klimat zaufania, czyli stwarzanie dogodnych warunków do rozwoju zaufania.

Pojęcie zaufania składa się z wielu elementów, takich jak: oczekiwanie, poleganie na kimś, ryzyko, prawdopodobieństwo i niepewność. Najlepszym przykładem relacji opartej na zaufaniu jest relacja wymiany lub szeroko rozumianej współpracy. Zaufanie umożliwia współpracę między poszczególnymi podmiotami. Szczególnie w przypadku gdy współpraca odbywa się w długim czasie, ważne jest, aby podmioty współpracujące miały pewność realizacji celów założonych na początku. Z tego względu zaufanie może być uważane za istotną i wymierną wartość ekonomiczną współpracy między jej stronami.

Analiza zaufania może być przeprowadzona na następujących płaszczyznach: zaufanie jako właściwość relacji wymiany, zaufanie jako podstawa współpracy oraz zaufanie jako norma kulturowa. Z punktu widzenia artykułu najważniejsze są dwie płaszczyzny – zaufanie jako podstawa współpracy oraz właściwość wymiany. Zaufanie można również analizować jako pewien wzorzec kulturowy danej społeczności (wszyscy ufają, więc ja też będę ufał – tzw. zaufanie uogólnione), jako element więzi społecznej (mogę spokojnie współpracować, bo ufam ludziom wokół mnie) oraz jako element osobowości (wierzę, że inni działają jak najlepiej potrafią). Budowanie zaufania jako elementu więzi społecznej jest podstawą rozwoju zaufania jako współpracy w danej społeczności. Dana organizacja może zwiększyć skuteczność realizacji swoich celów przez budowanie zaufania jako relacji wymiany i/lub współpracy.

<sup>31</sup> R. Hardin, *Zaufanie*, SIC, Warszawa 2009, s. 25.

<sup>32</sup> P. Sztompka, *Zaufanie...*, s. 72.

Należy zwrócić uwagę, że zaufanie przy współpracy oparte jest często na racjonalnych przesłankach, tj. własnych i obcych doświadczeniach w przeszłości z danym podmiotem, obustronnej opłacalność aktu współpracy oraz perspektywie powtarzalności danej czynności<sup>33</sup>. Na podstawie tych przesłanek można wyróżnić zaufanie wykalkulowane. Zaufanie tego typu bazuje na ogólnie dostępnych informacjach przekazywanych w prasie, rankingach, wynikach badań. Ten rodzaj zaufania występuje również w relacjach współpracy. Warto zwrócić uwagę, że zaufanie wykalkulowane nabiera szczególnego znaczenia ze względu na złożony charakter umów, które są zawierane między podmiotami w przypadku zastosowania innowacji lub wprowadzania nowych zasad funkcjonowania podmiotów. Ten rodzaj zaufania może być ważny w przypadku wprowadzania nowych strategii działania.

Szczegółowa analiza zaufania związana jest z wyróżnieniem części składowych (elementów zaufania). Najczęściej wyróżniane są trzy grupy czynników kształtujących zaufanie, tj. zdolności, życzliwość i uczciwość<sup>34</sup>. Zdolności są rozumiane jako kompetencje oraz umiejętności wykonywania określonych zadań. Życzliwość jest kojarzona z zaangażowaniem, troskliwością, lojalnością, dostępnością i otwartości na nowe idee. Uczciwość utożsamiana jest ze sprawiedliwością, spełnianiem obietnic, konsekwencją oraz niezawodnością. Covey zwraca uwagę na inne elementy składowe zaufania. Wyróżnia dwie grupy czynników, które mogą kształtować zaufanie do danej organizacji na rynku. Do tych determinant można zaliczyć charakter i kompetencje.

Pierwsza cecha – charakter, związany jest z prawością i intencjami. Prawość oznacza uczciwość działania, związana jest z solidnością oraz spójnością funkcjonowania danej organizacji (to co dzieje się wewnątrz, jest zgodne z tym co jest przekazywane na zewnątrz danej organizacji). Z kolei intencje mają związek z motywami, jakimi kieruje się organizacja oraz zamiarami, z których wynika postępowanie organizacji. W przypadku, gdy organizacja ma jakieś cele ukryte, trudno będzie uwierzyć, że jej celem jest dobro innych podmiotów współpracujących (w tym np. klientów). W przypadku braku zaufania opartego na charakterze organizacji trudno będzie wzbudzić zaufanie u podmiotów współpracujących.

Druga cecha – kompetencje, związane są z umiejętnościami i rezultatami działalności danej organizacji. Umiejętności są środkami służącymi do osiągnięcia celu. Można tu wymienić umiejętności techniczne, organizacyjne i spo-

<sup>33</sup> J. Lewicka-Strzalecka, *Zaufanie...*, s. 3.

<sup>34</sup> A. Sankowska, *Wpływ zaufania...*, s. 42.

leczone. Ostatnia cecha związana jest z rezultatami działania organizacji. Rezultaty odnoszą się do historii funkcjonowania organizacji oraz jej doświadczeń.

Skuteczna realizacja strategii podmiotu związana jest często z przekazywaniem informacji na temat wprowadzania zmian i może wynikać zarówno z relacji wewnątrz danej organizacji, jak i relacji zewnętrznych z daną organizacją. Z punktu widzenia przekazywania informacji istotne jest zaufanie, które można kształtować przez sposób i jakość przekazywanej wiedzy. Analiza sposobów przekazywanej wiedzy umożliwia wyróżnienie dwóch rodzajów zaufania, tj. zaufania opartego na życzliwości i zaufania opartego na kompetencjach<sup>35</sup>. Życzliwość można określić jako troskę i motywację do działania w interesie drugiej strony i stanowi ona przeciwieństwo działań oportunistycznych<sup>36</sup>. Kompetencje można zdefiniować jako zestaw umiejętności lub/i zdolności niezbędnych do wykonywania tego, co potrzebne<sup>37</sup>. Na podstawie tak określonych pojęć życzliwości i kompetencji można podjąć próbę zdefiniowania zaufania opartego na życzliwości i na kompetencjach.

Zaufanie oparte na życzliwości jest rodzajem zaufania zakładającym, że jednostka nie skrzywdzi innej jednostki, w sytuacji, gdy pojawi się taka możliwość. Zaufanie oparte na życzliwości pozwala poszukującemu wiedzy zadawać pytania bez obawy o śmieszność czy utratę dobrego imienia. Dzięki takiemu zaufaniu podmiot ma możliwość zdobycia wiedzy, którą jest w stanie wykorzystać. Dla budowania zaufania opartego na życzliwości ważne są czynniki takie jak wrażliwość i silne więzi, które są elementami strategii współtworzenia wartości z klientami. Zaufanie oparte na życzliwości sprzyja wymianie wiedzy zarówno cichej, jak i jawnej. Z tego względu przy wprowadzaniu strategii współtworzenia wartości, budowanie zaufania opartego na życzliwości jest szczególnie ważne.

Zaufanie oparte na kompetencjach odnosi się do sytuacji, w której istnieje przekonanie, że druga strona ma w danym temacie odpowiedni zakres wiedzy i umiejętności. Zaufanie oparte na kompetencjach występuje w sytuacji, w której istnieje przekonanie o chęci pomocy innym i niewykorzystywaniu okazji do czynienia szkody innym. Zaufanie tego typu pozwala jednostce poszukującej wiedzy wierzyć, że podmiot będący jej źródłem wie o czym mówi. To skłania jednostkę poszukującą wiedzy do uczenia się i umożliwia realizację założonych

---

<sup>35</sup> K. Królak-Wyszyńska, *Pomocna dłoń zaufania*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/7579/Pomocna-dlon-zaufania-czesc-II/komunikacja-reputacja-transfer-wiedzy-zarzadzanie-wiedza>.

<sup>36</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/27/id/598>.

<sup>37</sup> *Ibidem*.

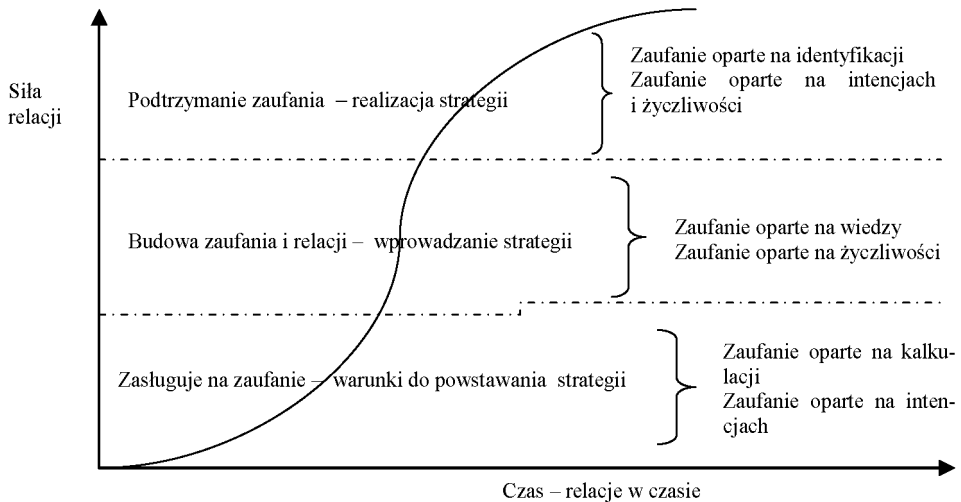
celów. Zaufanie oparte na kompetencjach stwarza warunki do wymiany informacji na temat potrzeb klientów i lepszego dostosowania produktów do potrzeb odbiorców. Z jednej strony klient wierzy, że przez określenie swoich potrzeb firma będzie mogła lepiej dostosować produkty do oczekiwań odbiorców. Z drugiej strony organizacja wierzy, że klient przekazuje mu informacje podnosząc wartość współpracy. Wzajemna wymiana informacji między stronami współpracy prowadzi do integracji celów<sup>38</sup>.

Budowane zaufanie między stronami współpracującymi zmienia się w czasie, tzn. nie jest stałe. Czynniki kształtujące zaufanie mogą wpływać na zmianę charakteru relacji zaufania. R.J. Lewicki i B.B. Bunker zaproponowali trzyetapowy model budowania zaufania<sup>39</sup>. Według podanego modelu, zaufanie rozwija się od zaufania opartego na kalkulacji, przez zaufanie oparte na wiedzy, do zaufania opartego na identyfikacji. Budowanie zaufania zaczyna się od kalkulacji, czyli przekonania, że zaufanie nie zostanie wykorzystane na niekorzyść podmiotu obdarzanego zaufaniem. Kalkulacja często oparta jest na czynniku odstraszającym związanym z karą, jaka może zostać wymierzona za nadużycie zaufania (np. zerwanie relacji z podmiotem obdarzonym zaufaniem). Kolejny etap budowania zaufania związany jest z budową zaufania opartego na wiedzy. W tym etapie ufający może udostępnić informacje dotyczące swoich preferencji czy priorytetów<sup>40</sup>. Ostatni etap związany jest z postrzeganiem potrzeb, preferencji i priorytetów strony darzącej zaufaniem jako elementów działania strony obdarowywanej zaufaniem. Podmiot wprowadzający strategię współtworzenia wartości powinien stopniowo budować zaufanie według przedstawionego modelu. Pierwszy etap związany będzie ze stworzeniem warunków do powstania przekonania, że warto zaufać. Drugi etap będzie podstawą do budowania relacji opartej na zaufaniu – przekonaniu, że współpraca powinna zostać rozszerzona o działania pokazujące zaufanie. Organizacja powinna dążyć do budowania ostatniego etapu zaufania – zaufania opartego na identyfikacji, które umożliwi podtrzymanie współpracy; klienci i organizacja mogą identyfikować się ze wspólnymi celami. Zaufanie oparte na identyfikacji umożliwi obustronne zaangażowanie się podmiotów współpracujących, niezbędne przy realizacji strategii współtworzenia wartości.

<sup>38</sup> B. Dobiegała-Korona, *Zaufanie klienta*, „Kwartalnik Nauki o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2.

<sup>39</sup> R.J. Lewicki, B.B. Bunker, *Developing and maintaining trust in work relationships*, w: *Trust in organizations: frontiers of theory and research*, red. R. Kramer, T.R. Tyler, Sage Publications, London 1996.

<sup>40</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, s. 85–90.



Rys. 1. Budowanie zaufania a strategia współtworzenia wartości z klientami

Źródło: opracowanie własne.

Zaufanie stwarza możliwość pozytywnej oceny współpracy. Ponadto umożliwia zaangażowanie się stron w proces wymiany informacji i komunikacji, który wydaje się niezbędnym elementem wprowadzania strategii współtworzenia wartości. Podmioty współpracujące powinny dążyć do budowania zaufania opartego na kompetencjach i życzliwości. Wprowadzanie strategii opartych na współtworzeniu wartości z klientami stwarza warunki do tworzenia klimatu zaufania. Warunkiem koniecznym do stworzenia klimatu zaufania wokół strategii współtworzenia wartości jest wiarygodność, niezawodność oraz wrażliwość na potrzeby klienta tworzonej strategii. Strategia współtworzenia wartości związana jest z przedstawieniem intencji działania, umożliwia wykazanie się życzliwością oraz kompetencjami podmiotu. Dzięki temu może być budowane zaufanie do podmiotu. Jednocześnie istniejące zaufanie może sprzyjać wprowadzaniu nowych strategii. Zaufanie umożliwia utrwalenie relacji między organizacją a jej klientami, a także ograniczanie ryzyka i niepewności związanych z rezultatem współpracy. Podmioty współpracujące w warunkach zaufania wierzą, że efektem współpracy będzie pozytywny rezultat (np. produkt lepiej dostosowany do potrzeb klienta). Ponadto zaufanie stwarza podstawy do wiary, że wiedza przekazana przez klienta nie zostanie wykorzystywana na jego niekorzyść.

## Zakończenie

Koncepcję współtworzenia próbują przenosić na grunt marketingu m.in. D. Fisher i S. Smith<sup>41</sup>. Ich zdaniem współtworzenie wartości wyznacza nowe granice marketingu. Autorzy zwracają uwagę, że tworzenie wartości jest coraz częściej konceptualizowane jako wspólne dla producentów i konsumentów. Rozdzielanie tych dwóch ról uznają za archaiczne i przestarzałe<sup>42</sup>. Ich zdaniem, dotychczas w literaturze analizowano proces współtworzenia wartości głównie z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Obecnie dąży się w kierunku budowania zrównoważonych, wzajemnych i harmonijnych relacji pomiędzy producentami i konsumentami, a kontrolowanie procesu współtworzenia wspólnie z konsumentami zapewnia przedsiębiorstwom korzyści ekonomiczne<sup>43</sup>. Perspektywa konsumentka współtworzenia jest wciąż teoretycznie i empirycznie mniej poznana, dlatego D. Fisher i S. Smith podjęli badania doświadczeń klientów w tym zakresie, które przedstawili w artykule „Cocreation is chaotic: What it means for marketing when no one has control”. Już sam tytuł wskazuje, że wyniki badań okazały się dość zaskakujące. O ile tradycyjne tworzenie wartości przez przedsiębiorstwa jest procesem zrównoważonym, kontrolowanym i względnie przewidywalnym, o tyle konsumenci tworzą wartość w sposób zupełnie nieuporządkowany. Zdaniem autorów potrzebne są nowe podstawy dla teorii marketingowej i zarządzania doświadczeniami klientów w tym coraz bardziej usieciwionym, a jednocześnie chaotycznym środowisku. Przesunięcie kontroli na stronę konsumentów doprowadziło do sytuacji, w której nikt nie jest w stanie w pełni kontrolować procesu tworzenia wartości<sup>44</sup>.

C.K. Prahalad i V. Ramaswamy poddają analizie studium przypadku współtworzenia wartości w obszarze zdrowia<sup>45</sup>. Podkreślają oni znaczenie ewolucji, jaka zaszła w sektorze opieki zdrowotnej i zwracają uwagę na wiele innowacji w dziedzinie farmaceutyków, biotechnologii, żywienia, kosmetologii oraz alternatywnych terapii, które nieustannie zmieniają koncepcję zdrowia<sup>46</sup>.

Jest to jednocześnie studium przypadku, które dobrze ilustruje znaczenie zaufania w strategiach marketingowych opartych na współtworzeniu wartości

---

<sup>41</sup> D. Fisher, S. Smith, *Cocreation is chaotic: What it means for marketing when no one has control*, „Marketing Theory” 2011, Vol. 11, No. 3, s. 325–350.

<sup>42</sup> *Ibidem*, s. 325.

<sup>43</sup> *Ibidem*.

<sup>44</sup> *Ibidem*.

<sup>45</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy. *Przyszłość...*, s. 17–23.

<sup>46</sup> *Ibidem*, s. 17.

z klientami. Tradycyjne strategie marketingowe były tworzone na podstawie koncepcji zarządzania produktem z uwzględnieniem powszechnie znanej w marketingu idei marketingu mix, złożonego z produktu, ceny, promocji i dystrybucji. Późniejsza ewolucja przesunęła stopniowo punkt nacisku na rozwijanie trwałych relacji z klientami, a z początkiem XXI wieku dominującą koncepcją marketingową stało się zarządzanie marką. U podstaw tak konstruowanych strategii leżała przede wszystkim chęć maksymalizacji wyników ekonomicznych. Myślenie w kategoriach wartości dla klienta ma często charakter instrumentalny, a zarówno praktycy, jak i teoretycy marketingu i zarządzania szukają odpowiedzi na pytanie, jak ta wartość wpływa na efektywność organizacji.

W strategii opartej na współtworzeniu wartości z klientami niezbędne jest założenie maksymalizacji wartości dla wszystkich zaangażowanych podmiotów. O ile można za pomocą dobrze dobranych instrumentów marketingowych przekonać klienta do jednorazowego zakupu mało wartościowego produktu, o tyle znacznie trudniej skłonić go do prawdziwego zaangażowania we współtworzenie wartości, którą w całości lub większej części przechwytywałaby organizacja. W tym kontekście niezwykle ważną kategorią okazuje się zaufanie. Jest ono warunkiem koniecznym zapoczątkowania procesu współtworzenia wartości przez organizację i konsumenta, a jednocześnie rezultatem (produktem) tego procesu. Klient musi zaufać, że warto zaangażować się z organizacją we współtworzenie wartości. Jednocześnie proces współtworzenia, który dostarcza stronom satysfakcjonującą wartość, będzie to zaufanie pomnażał. Proces niedostarczający takiej wartości, będzie zaufanie pomniejszał.

Zdaniem C.K. Prahalada i V. Ramaswamy'ego proces opieki zdrowotnej stał się dużo bardziej złożony. Pacjenci mogą wykorzystywać nie tylko wiedzę ekspercką specjalistów, ale także wiedzę innych pacjentów. Mogą pozyskać bardzo wiele informacji o każdej prawie chorobie i procesie jej leczenia, łącznie z alternatywnymi kuracjami. Pacjenci przejmują część odpowiedzialności za własny proces leczenia<sup>47</sup>.

W związku z tak dużym zaangażowaniem pacjentów i klientów w ogóle, zachodzą zmiany także w przestrzeni zaufania. W tradycyjnych relacjach rynkowych, w których przedsiębiorstwom zależy głównie na sprzedaży swoich dóbr i usług, o znaczącej roli zaufania można mówić jedynie w odniesieniu do klientów. Zaufanie do produktów, marki, sprzedawcy, producenta sprzyja pozytywnej decyzji o zakupie. Z punktu widzenia producenta lub sprzedawcy nie

---

<sup>47</sup> *Ibidem.*

jest potrzebne zaufanie do klienta, aby dokonać transakcji sprzedaży. Elementy zaufania mogą pojawić się jedynie w sytuacjach typu odroczonego terminu zapłaty lub produktów, w przypadku których ustawodawca nakłada na sprzedającego obowiązek kontroli uprawnień do korzystania z produktu (np. broń palna).

Inaczej rzecz wygląda w kontekście relacji współtworzenia wartości wspólnie z klientami. Lekarz, któremu zależy na uzyskaniu dobrych efektów leczenia, przenosi część odpowiedzialności za terapię na pacjenta. Pacjent może wziąć na siebie odpowiedzialność za przyjmowanie leków w wyznaczonych porach, przestrzeganie określonej diety, przyjscie w terminie na badania kontrolne. W tego typu relacji ważnym czynnikiem jest zaufanie nie tylko pacjenta do lekarza, ale także lekarza do pacjenta. Zdarzają się sytuacje, gdy lekarz decyduje się nie kierować pacjenta na leczenie szpitalne, ufając, że w warunkach domowych będzie on ściśle przestrzegał wszystkich zaleceń. Lekarz musi na przykład wierzyć, że pacjent nie będzie go obwiniał za zbyt niską efektywność leczenia, jeżeli przyczyną będzie nieprzestrzeganie zaleceń dotyczących rezygnacji z używek, jak papierosy czy alkohol.

Zaufanie w tym kontekście jest o tyle ważne, że wielu potrzeb i problemów nie można rozwiązać z perspektywy pojedynczej organizacji. Biorąc pod lupę problem zdrowia, nie ma takiej organizacji, która dysponowałaby wystarczającymi kompetencjami, możliwościami, zasobami czy choćby domeną działania, aby móc zaoferować pojedynczemu człowiekowi wszystko, co pozytywnie wpływałoby na jego zdrowie. Trudno nawet stworzyć listę towarów i usług, które wspierają współczesnego człowieka w trosce o swoje zdrowie. Ta trudność nie wynika jedynie z mnogości tychże produktów, ale przede wszystkim z tego, że ich lista powinna być indywidualnie dostosowana do każdego człowieka, do jego stanu zdrowia, dotychczasowego trybu życia, miejsca zamieszkania, wykonywanej pracy.

Jednym z czynników ułatwiających realizację zamierzonych celów przez organizację jest budowanie zaufania. Współpraca międzyludzka oparta na zaufaniu uznawana jest za jeden z najważniejszych elementów decydujących o ekonomicznej przewadze. Trudno jest jednoznacznie zmierzyć relacje między zaufaniem a efektami funkcjonowania danej organizacji. Można jedynie zauważyć, że wysoki poziom zaufania stwarza tzw. klimat rozwoju zaufania. Zaufanie jest warunkiem koniecznym rozpoczęcia procesu współtworzenia wartości przez organizację i konsumenta, jak i rezultatem tego procesu. Klient musi ufać, że warto zaangażować się i tworzyć z organizacją wspólne wartości. Proces współtworzenia oparty na zaangażowaniu stron, umożliwi osiągnięcie satys-



fakcjonujących rezultatów współpracy i budowanie zaufania. Z kolei proces niedostarczający takiej wartości będzie zaufanie zmniejszał i prowadził do braku zaufania lub nieufności.

Współczesny konsument bierze udział w akcie wymiany, jest uczestnikiem świadomym i dobrowolnym. Relacja między konsumentem a organizacją, to relacja między słabym a mocnym, często między laikiem a profesjonalistą. Konsumenty coraz częściej wiedzą jakie mają potrzeby i oczekują, że ich potrzeby będą zaspokojone w konkretny sposób. Jednak naprzeciw klientów występują podmioty, które mają przewagę finansową, techniczną, informacyjną. Wzajemne zaufanie w takich warunkach wydaje się być niezbędne. Świadomi klienci stają się bardziej wymagający, kompetentni, pewni siebie oraz spodziewają się specjalnego traktowania. Konsumenty muszą ufać (wierzyć), że firma nie wykorzysta swojej przewagi na ich niekorzyść. Dobre relacje z klientami mogą utrwaląć pozycję firmy na rynku. Budowanie relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i współtworzeniu wartości umożliwia organizacji realizację zamierzonych celów.

## **THE IMPORTANCE OF TRUST IN THE MARKETING STRATEGIES BASED ON CO-CREATING VALUE WITH CUSTOMER**

### **Summary**

The paper attempts to prove that trust is an important factor in the success of marketing strategies based on co-creating value with customers. The analysis of marketing theory (in particular the concept of value co-creation and the importance of trust in relationships with customers) was adopted in order to justify the hypothesis thesis. The study of value co-creation in the area of health care completed the analysis. The analysis positively verified the hypothesis.

*Translated by Grzegorz Baran, Małgorzata Marzec*