

WSPÓŁTWORZENIE WARTOŚCI PRZEZ PLATFORMY CYFROWE – PODEJŚCIE SIECIOWE

DOI: 10.33141/po.2022.05.04

Przegląd Organizacji, Nr 5(988), 2022, s. 29-36

www.przekladorganizacji.pl

Milena Ratajczak-Mrozek
Aleksandra Hauke-Lopes
Marcin Wieczerzycki

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Platformy cyfrowe stanowią rozwiązanie implementowane w coraz większej liczbie branż (Täuscher, Laudien, 2018), także tych oferujących produkty i usługi tradycyjne, fizyczne, które nie posiadają cyfrowego charakteru. Wykorzystują one rozwiązania oparte na technologiach cyfrowych umożliwiając interakcje pomiędzy przynajmniej dwiema grupami użytkowników (Chen i in., 2022), a ich rozwój przybiera na znaczeniu w dobie digitalizacji coraz większej liczby obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw oraz zmieniających się zachowań konsumentów, którzy oczekują dostępności produktów i usług online (Kenney i in., 2019). Jednocześnie platformy cyfrowe poprzez swój pośredniczący i łączący charakter wpływają na współtworzenie wartości dla wszystkich powiązanych podmiotów zwanych aktorami.

Wartość stanowi subiektywnie oceniany rezultat osiągniętych korzyści w porównaniu z poniesionymi kosztami (Ulaga, Eggert, 2006). Obecnie niemal niemożliwe jest tworzenie wartości przez jedno odizolowane przedsiębiorstwo. Potrzebni są do tego interesariusze (m.in. dostawcy, nabywcy, konsumenci), ich wspólne działania i posiadane przez nich zasoby (Dyduch, 2021). W związku z tym na znaczeniu przybiera koncepcja współtworzenia wartości, czyli „wspólnego, opartego na współpracy, współlistniejącego, partnerskiego procesu wytwarzania nowej materialnej i symbolicznej wartości” (Galvagno, Dalli, 2014, s. 644). Tak jak współtworzenie wartości i sama wartość są problematyką, która przyciąga coraz więcej uwagi naukowej, o czym świadczy liczba artykułów z ostatnich lat (Alamäki, Korpela, 2021; Dyduch, 2021; Leite, Hodgkinson, 2021), tak współtworzenie wartości przez platformy cyfrowe nie jest dotychczas szeroko analizowane w literaturze przedmiotu. Nieliczne badania w tym zakresie analizują współtworzenie wartości w specyficznym kontekście, na przykład mediów społecznościowych (Bechmann, Lomborg, 2013), podkreślają rolę pracowników oraz ich umiejętności cyfrowych i integracyjnych we współtworzeniu wartości w zdigitalizowanym otoczeniu (Saunila i in., 2018; Tian i in., 2021) lub analizują wykorzystanie przez platformy zasobów cyfrowych w procesie współtworzenia wartości w ekosystemie (Hein i in., 2019). Dominującymi

podejściami teoretycznymi w dotychczasowych badaniach są teoria zasobowa (ang. Resource Based Theory) oraz logika usługowa (ang. Service Dominant Logic – SDL). Brakuje analiz współtworzenia wartości, które systematyzowałyby specyfikę tego procesu, identyfikując cechy charakterystyczne dla współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe i współpracujące z nimi podmioty, podkreślając interakcyjny charakter tworzenia wartości przez różnorodnych aktorów sieciowych.

Biorąc pod uwagę dostrzeżoną lukę badawczą, celem artykułu jest identyfikacja specyfiki współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe przez pryzmat podejścia sieciowego. Z tak postawionym celem wiążą się dwa szczegółowe pytania badawcze. Pierwsze z nich to: co wyróżnia współtworzenie wartości przez platformy cyfrowe w porównaniu do innych, tradycyjnych (to jest niecyfrowych) form współpracy? Platformy cyfrowe znacząco zmieniły podejście do współpracy i do współtworzenia wartości, które są oparte między innymi na współpracy w czasie rzeczywistym, bezpośredniości kontaktów czy też łatwości dzielenia się zasobami cyfrowymi przez różnych aktorów sieciowych. Ponadto specyfika platform sprawia, że dostęp do nich mają różnorodni aktorzy – nie tylko przedsiębiorstwa współpracujące z platformą, ale też nabywcy czy podmioty opiniotwórcze oddziałujące na nabywców (jak na przykład celebryci czy idole). Dlatego analiza współtworzenia wartości nie powinna ograniczać się do badania poszczególnych relacji i dostępnych w niej zasobów (jak w podejściu zasobowym) czy użyteczności dla nabywców (jak w koncepcji logiki usługowej), ale obejmować ogół powiązań (pośrednich i bezpośrednich) platformy z innymi aktorami. W związku z tym postawiono drugie pytanie badawcze: jaka jest nowa wiedza, którą można pozyskać dzięki analizie współtworzenia wartości w ramach platform cyfrowych przez pryzmat podejścia sieciowego w porównaniu z innymi koncepcjami i teoriami do współtworzenia wartości (teoria zasobowa przedsiębiorstwa i logika usługowa)?

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury w artykule usystematyzowano wyróżniki świadczące o specyfice współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe. Do systematyzacji wykorzystano proponowany w ramach



podejścia sieciowego IMP (ang. Industrial Marketing and Purchasing Group) schemat analizy relacji na rynku business-to-business (B2B) obejmujący trzy poziomy: interakcje pomiędzy aktorami, zasobami i działaniami (Ford i in., 2011; Håkansson, Snehota, 1995; Ratajczak-Mrozek, Zieliński, 2013). Aktorzy w powyższym ujęciu to organizacje lub indywidualne osoby, które kontrolują zróżnicowane zasoby oraz realizują działania polegające na łączeniu, rozwoju i tworzeniu nowych zasobów w danej relacji biznesowej (Ford i in., 2011). Takie podejście do analizy jest o tyle korzystne w przypadku badania współtworzenia wartości, że pozwala systematycznie podejść do identyfikacji specyfiki tego zjawiska z udziałem platform cyfrowych i jednocześnie oddać jego kompleksowy charakter. Podejście sieciowe IMP uwzględnia nie tylko aktorów współtworzących wartość, ale też podkreśla znaczenie zróżnicowanych zasobów oraz interakcji między nimi. Tym samym wykorzystanie ram teoretycznych podejścia IMP pozwala na uchwycenie zjawiska współtworzenia wartości w ramach platform cyfrowych w szerszym kontekście, niż pozwalają na to alternatywne, częściej wykorzystywane koncepcje – podejście zasobowe (koncentrująca się na zasobach posiadanych przez przedsiębiorstwo) oraz logika usługowa (skupiająca się na relacji pomiędzy sprzedawcą i nabywcą oraz doświadczeniach tego ostatniego płynących z konsumpcji).

Artykuł ma charakter koncepcyjny i bazuje na syntezie reprezentatywnej literatury z danego obszaru w sposób zintegrowany, tak aby stworzyć nowe ramy analityczne (Torraco, 2005) oraz doprowadzić do lepszego zrozumienia i konceptualizacji danego fenomenu badawczego (Rocco, Plakhotnik, 2009). W tym celu w pierwszym kwartale 2022 roku przeprowadzono przegląd pojęciowy literatury przedmiotu. Wykorzystano bazy Scopus oraz Google Scholar, gdzie wyszukiwano słów kluczowych zawierających w tytułach i/lub streszczeniach frazy „współtworzenie wartości”, „tworzenie wartości” oraz „platforma cyfrowa” (procedurę powtórzono w językach angielskim i polskim). Przeprowadzone wyszukiwanie dodatkowo uzupełniono analizą źródeł na temat specyfiki współtworzenia wartości w ramach teorii zasobowej przedsiębiorstwa, koncepcji logiki usługowej oraz podejścia sieciowego. Dokonując analizy tekstów, koncentrowano się na identyfikacji powtarzających się schematów, w szczególności dotyczących specyfiki współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe kolejno w wymiarze zaangażowanych aktorów, wykorzystywanych zasobów i prowadzonych badań.

W artykule kolejno przedstawiono koncepcję współtworzenia wartości, w szczególności podkreślając specyfikę współtworzenia wartości według nurtu zasobowego, logiki usługowej oraz podejścia sieciowego IMP. Następnie wyodrębniono główne cechy charakteryzujące platformy cyfrowe. Na tej podstawie oraz włączając dotychczasową literaturę, przedstawiono wyróżniki świadczące o specyfice współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe przez pryzmat podejścia sieciowego. Na końcu w ramach podsumowania przedstawiono odpowiedź na postawione we wprowadzeniu pytania badawcze¹.

Współtworzenie wartości

Współtworzenie wartości jest możliwe dzięki współpracy między różnymi aktorami (np. dostawcami, nabywcami, konkurentami) i rozumiane jako wspólne, partnerskie i korzystne dla obu stron, tworzenie nowych materialnych i/lub niematerialnych wyników, jak na przykład wyższa satysfakcja i lojalność nabywcy, wyższa rentowność przedsiębiorstwa, lepsza jakość usług, lepsze dopasowanie produktu do potrzeb nabywców (Galvagno, Dalli, 2014). Analiza współtworzenia wartości prowadzona jest w dotychczasowej literaturze przedmiotu w ramach trzech ujęć – teorii zasobowej przedsiębiorstw, logiki usługowej oraz podejścia sieciowego.

Zgodnie z teorią zasobową, przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa i współtworzona wartość wynikają z posiadanych zasobów lub też zasobów, do których ma ono dostęp dzięki posiadanym relacjom (Amit, Zott, 2001), w tym relacjom z nabywcami (Dobrzykowski i in., 2010) lub z użytkownikami mediów społecznościowych (Bechmann, Lomborg, 2013). Zasoby w ramach procesu współtworzenia wartości przetwarzane są przez przedsiębiorstwo na produkty zaspokajające potrzeby nabywców (Parker i in., 2016). Aby skutecznie konkurować i utrzymywać przewagę konkurencyjną, zasoby powinny charakteryzować się czterema cechami: powinny być rzadkie, wartościowe, trudne do imitacji oraz nieposiadające substytutów (ang. Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable – VRIN), (Barney i in., 2021). Niedoskonałości w dostępie do zasobów skutkują różnicami we współtworzeniu wartości – im przedsiębiorstwo posiada (bezpośrednio lub pośrednio poprzez relacje biznesowe) bardziej wyspecjalizowane i w wyższym stopniu spełniające kryteria VRIN zasoby, tym efektywniej może ono uzyskiwać i umacniać przewagę konkurencyjną na rynku (Barney i in., 2021). Podejście zasobowe analizuje współtworzenie wartości poprzez pryzmat znaczenia komunikacji i rozwoju pracowników w procesie współtworzenia wartości (Alamäki, Korpela, 2021), rozwoju kompetencji menedżerskich we współtworzeniu wartości na rynku B2B (Ratajczak-Mrozek i in., 2021; Waseem i in., 2018) czy powodów nieodpowiedniego zarządzania zasobami nabywcy we współtworzeniu wartości (Vafeas, Hughes, 2020). Badania wskazują na pozytywną zależność między liczbą posiadanych relacji z nabywcami a wielkością współtworzonej wartości (Deszczyński, 2019). Współtworzenie wartości w podejściu zasobowym podkreśla zatem znaczenie posiadania i rozwoju zasobów, które poprzez ich wymianę i wzbogacanie stają się zasobami spełniającymi kryteria VRIN, umożliwiając tym samym uzyskanie i/lub utrzymywanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku.

Idea współtworzenia wartości stanowi jeden z filarów koncepcji logiki usługowej (SDL) (Vargo, Lusch, 2017). Wskazuje się, że podstawą wymiany jest zawsze usługa (także w przypadku wymiany dóbr fizycznych), zorientowana na beneficjenta i relacyjna, co prowadzi właśnie do współtworzenia wartości (Vargo, Lusch,

2017). Mimo że najnowsze badania SDL podkreślają, że wartość jest współtworzona przez licznych aktorów w ramach ekosystemów usługowych (Chandler, Vargo, 2011), to same dotychczasowe badania koncentrują się na wartości współtworzonej przez przedsiębiorstwo z nabywcami (z takim wyjątkiem jak np. artykuł Leite, Hodgkinson, 2021). Badania w ramach SDL podkreślają także rolę aktorów oraz złożoność relacji, które wspierają współtworzenie trzech typów wartości: wartości ekonomicznej, wartości umożliwiającej zrównoważony rozwój oraz wartości marki (Ekman i in., 2016). Badania w podejściu SDL skupiają się przede wszystkim na doświadczeniach nabywców i ich zadowoleniu z efektów współtworzenia wartości, a także rodzajach wartości współtworzonej z nabywcami.

Zgodnie z podejściem sieciowym IMP współtworzenie wartości zachodzi w efekcie bezpośrednich i pośrednich interakcji między aktorami sieci biznesowej tworzonej przez relacje (Jaakkola, Hakanen, 2013). Dlatego też podstawą współtworzenia wartości są: bliskość, zaufanie, porozumienie (Jaakkola, Hakanen, 2013), dzielenie się informacjami, oczekiwaniami oraz celami biznesowymi (Järvi i in., 2018). Współtworzenie wartości w podejściu sieciowym analizowane jest w kontekście znaczenia zaangażowania aktorów relacji we współtworzenie wartości (Storbacka i in., 2016), a także napięć występujących podczas współtworzenia wartości pomiędzy aktorami (Tóth i in., 2018). Wskazuje się na znaczenie dla współtworzenia wartości relacji z różnorodnymi aktorami w ramach i poza łańcuchem dostaw (Haas i in., 2012), co, biorąc pod uwagę bezpośrednie i pośrednie interakcje, znacznie poszerza kontekst analizy w stosunku do omówionych wcześniej dwóch pozostałych ujęć współtworzenia wartości. W ramach podejścia sieciowego zaznacza się też rolę relacji biznesowych w umożliwianiu dostępu do zasobów, także dla tworzenia innowacji (Jaakkola, Hakanen, 2013). Co ważne, podkreśla się, że zasoby, które są kontrolowane bezpośrednio lub pośrednio przez aktorów, muszą być odpowiednio zastosowane, aby stały się wartościowe dla danej relacji biznesowej (Baraldi i in., 2012) i dzieje się tak wyłącznie w przypadku połączenia lub wejścia w interakcje z pozostałymi zasobami posiadanymi przez aktorów relacji. Oznacza to, że wartość nie wynika bezpośrednio z samego zasobu, ale jego zastosowania. Współtworzenie wartości jest zatem procesem, który tworzą jednocześnie aktorzy, zasoby i wspólne działania (Jaakkola, Hakanen, 2013), co łącznie umożliwia opracowanie, wyprodukowanie, dostarczenie i wykorzystanie ostatecznego produktu czy usługi.

Porównując trzy przedstawione ujęcia współtworzenia wartości, to jest teorię zasobową przedsiębiorstwa, logiki usługowej oraz podejścia sieciowego, można zauważyć, że tak jak wszystkie zwracają uwagę na znaczenie zasobów, które z kolei można pozyskać od innych podmiotów, tak podejście sieciowe w porównaniu do logiki usługowej większą wagę przywiązuje do szerszego kontekstu relacji, w ramach których współtworzona jest wartość – obejmując wszystkie powiązane bezpośrednio i pośrednio podmioty. Z kolei porównując do teorii

zasobowej, podejście sieciowe zwraca też uwagę na szerszy kontekst wartości samych zasobów, która wynika z ich wykorzystania i powiązania z zasobami innych podmiotów.

Specyfika platform cyfrowych i ich współtworzenia wartości

Platformy cyfrowe stanowią platformy wielostronne (*multi-sided platforms*) oparte na technologiach cyfrowych (Chen i in., 2022). Platformy wielostronne umożliwiają interakcje pomiędzy przynajmniej dwiema grupami użytkowników poprzez pośrednika. Ich specyficzną cechą jest to, że wartość czerpana z platformy przez użytkowników wzrasta wraz z ich liczbą dzięki bezpośredniemu i pośredniemu efektom sieciowym (Dew, Read, 2007; Katz, Shapiro, 1985), a działania każdej z grup użytkowników wpływają na korzyści osiągane przez drugą z nich (Hagiu, Wright, 2015). W ten sposób wokół platformy powstają specyficzne sieci biznesowe (Yablonsky, 2018) lub ekosystemy (Parker i in., 2017). Rolą przedsiębiorstwa zarządzającego platformą jest wspieranie interakcji, wymiany informacji oraz transakcji pomiędzy pozostałymi aktorami współtworzącymi jego sieć relacji (Rohn i in., 2021). Do pozostałych aktorów współtworzących taką sieć należą oprócz dostawców towarów i usług przedsiębiorstwa świadczące usługi (np. marketingowe lub informatyczne) na rzecz przedsiębiorstwa zarządzającego platformą, a także finalni nabywcy. Zasoby znajdujące się w ramach tej sieci mogą być kontrolowane przez któregoś z aktorów, stanowić wspólną własność aktorów w sieci lub też pochodzić spoza niej (Yablonsky, 2018).

Obecnie większość platform wielostronnych to platformy cyfrowe. Za ich pomocą pomiędzy poszczególnymi użytkownikami dochodzi do przechwytywania, wymiany i monetyzacji danych (Yablonsky, 2018). Platformy cyfrowe wykorzystują w tym celu standaryzowane cyfrowe interfejsy, które umożliwiają współpracę niezależnych aktorów (zarówno organizacji, jak i ludzi) oraz łączenie ich zasobów (Chen i in., 2022; Parker i in., 2016). Platformy cyfrowe można zatem postrzegać jako fenomen społeczno-technologiczny, złożony z elementów technicznych (oprogramowania i sprzętu) oraz zbudowanych wokół nich procesów organizacyjnych i standardów (de Reuver i in., 2018).

Specyfika platform cyfrowych w znacznym stopniu stanowi pochodną technologii, na których zostały oparte. Ze względu na modułowy, otwarty i edytowalny charakter technologii cyfrowych (Kallinikos i in., 2013) właściciele platform cyfrowych z jednej strony posiadają dodatkowe możliwości w zakresie kontroli dostępu różnych aktorów do zasobów znajdujących się w jej ramach – poprzez selektywne udostępnianie poszczególnych interfejsów i cyfrowych narzędzi (Parker i in., 2017; Ye, Kankanhalli, 2018). Jednocześnie jednak z drugiej strony te same cechy umożliwiają rozbudowę funkcjonalności danej platformy przez pozostałych aktorów, którzy mogą wykorzystać udostępnione standaryzowane



interfejsy i cyfrowe narzędzia do stworzenia własnych produktów o komplementarnym charakterze (Chen i in., 2022; Hanseth, Lyytinen, 2010). Dzięki temu platformy cyfrowe umożliwiają koordynację działań pomiędzy poszczególnymi aktorami sieci wykraczającą poza tradycyjne mechanizmy rynków i hierarchii (Chen i in., 2022). Podsumowując, można wskazać na następujące cechy platform cyfrowych rzutujące na specyfikę współtworzenia wartości z ich udziałem: oparcie na koordynacji działań i zasobów zróżnicowanych rodzajów aktorów, którzy z jednej strony wyposażeni są w szereg narzędzi ułatwiających współtworzenie wartości, a z drugiej – poddawani są kontroli przez centralnego aktora.

Platformy cyfrowe bazują na nowych technologiach i duża część ich działalności ma charakter zdigitalizowany, stąd na współtworzenie wartości oddziałuje sfera cyfrowa. Jednocześnie platformy cyfrowe są aplikowane w wielu branżach, zarówno tych mocno zdigitalizowanych (np. Steam czy Epic Games w branży gier wideo), jak i tych zorientowanych na obrót tradycyjnymi produktami fizycznymi (np. oferta sprzedawana na Allegro, Amazon). To z kolei powoduje, że platformy te funkcjonują jednocześnie w ramach sfery realnej, tradycyjnej. Ta aktywność na styku sfery realnej i cyfrowej oraz przeplatanie obu sfer wpływa na wynik i specyfikę współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe.

Dotychczasowe badania nad współtworzeniem wartości przez platformy cyfrowe, mimo że podkreślają interaktywny charakter tego procesu (Ramaswamy, Ozcan, 2020), to w dużej mierze koncentrują się na perspektywie głównego przedsiębiorstwa zarządzającego platformą (de Oliveira, Cortimiglia, 2017; Tian i in., 2021). Ponadto współtworzenie wartości przez platformy analizowane jest przez pryzmat otoczenia zewnętrznego i współpracy z innymi aktorami (Bechmann, Lomborg, 2013; Chen i in., 2022) lub koncentracji na elementach wewnętrznych, jak zasoby lub umiejętności pracowników (Hein i in., 2019; Saunila i in., 2018). Brakuje badań nad współtworzeniem wartości przez platformy cyfrowe, które analizowały ten problem przez pryzmat sieci powiązań i interakcji, jakie zachodzą pomiędzy aktorami współpracującymi z platformą biznesową.

Wyróżniki współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe

Aktorzy

Istota platform cyfrowych wraz z aktorami z nimi powiązaniymi, wpływa na charakter zachodzącego w ich ramach procesu współtworzenia wartości. Platformy cyfrowe łączą powiązanych bezpośrednio i pośrednio aktorów B2B oraz konsumentów indywidualnych (indywidualne osoby) (Ojansivu i in., 2020). Wśród aktorów B2B kluczowe znaczenie ma przedsiębiorstwo zarządzające platformą, które jednak bez innych współpracujących przedsiębiorstw oferujących swoje produkty i usługi przez platformę nie jest w stanie wytworzyć wartości. Stąd rolę przedsiębiorstwa zarządzającego platformą w procesie współtworzenia wartości jest wspieranie

interakcji, wymiany informacji oraz transakcji pomiędzy pozostałymi aktorami współtworzącymi jego sieć relacji (Rohn i in., 2021). Z kolei pozostałe przedsiębiorstwa współpracujące i oferujące swoje produkty i usługi przez platformę przede wszystkim dostarczają zasoby, poddając zarządzaniu, kontroli i adaptacji część swoich procesów wewnętrznych, zasobów i działalności (np. poprzez konieczność dostosowania się do wymogów jakościowych lub procesowych stawianych przez platformę). Innymi aktorami B2B stanowiącymi część sieci relacji platformy cyfrowej są nabywcy B2B (np. firmy kupujące usługi i produkty przez platformę) i inne organizacje (np. stowarzyszenia eksperckie, instytucje doradcze). Ważnymi aktorami uczestniczącymi we współtworzeniu wartości przez platformy cyfrowe są konsumenci indywidualni, którzy w wielu platformach stanowią istotny element systemu kontroli jakości (np. poprzez moduł recenzji), a w innych sami przejmują na siebie rolę producentów (np. w ramach mediów społecznościowych) (Parker i in., 2016).

Współpraca wszystkich tych aktorów odbywa się za pośrednictwem cyfrowego interfejsu. Interfejs ten ma istotny wpływ na jej charakter i możliwości poszczególnych aktorów. Z jednej strony dostarcza narzędzi do podejmowania działań na zasobach w ramach platformy (dodawanie produktów przez aktorów – sprzedawców, kastomizacja przez aktorów – nabywców itp.), z drugiej natomiast – umożliwia centralnemu aktorowi kontrolę oraz koordynację tych działań.

Wskazując rolę aktorów we współtworzeniu wartości, trzeba podkreślić, że ich specyficzną cechą jest fakt, że wartość czerpana z platformy przez użytkowników wzrasta wraz z ich liczbą dzięki bezpośrednim i pośrednim efektom sieciowym (Dew, Read, 2007; Katz, Shapiro, 1985), a działania każdej z grup wpływają na korzyści osiągane przez drugą z nich (Hagiu, Wright, 2015). W ten sposób powstają specyficzne sieci biznesowe, w ramach których współtworzona jest wartość dla użytkowników tych platform (Yablonsky, 2018).

Zasoby

W tradycyjnych modelach biznesowych proces tworzenia wartości oparty jest w przeważającej części na bezpośrednio kontrolowanych, rzadkich, wartościowych, trudnych do podrobienia i nieposiadających substytutów zasobów (Barney i in., 2021), które w ramach tego procesu przetwarzane są przez przedsiębiorstwo na produkty zaspokajające potrzeby nabywców (Parker i in., 2016). Jednak w przypadku platform cyfrowych kontrola nad tak rozumianymi zasobami poprzez przedsiębiorstwo zarządzające platformą ma o wiele mniejsze znaczenie (Rohn i in., 2021) i bez włączenia zasobów oferowanych przez innych aktorów nie jest możliwe wytworzenie wartości. Sam przedmiot transakcji również często znajduje się poza jego kontrolą (van Alstyne i in., 2016). Zasoby znajdujące się w ramach tej sieci mogą być kontrolowane przez któregoś z aktorów, stanowić wspólną własność aktorów w sieci lub też pochodzić spoza niej (Yablonsky, 2018).

We współtworzeniu wartości przez platformy cyfrowe biorą udział zróżnicowane zasoby (np. know-how, zasoby cyfrowe, zasoby finansowe). Przy czym w zależności od branży i typu działalności nie zawsze konieczny jest obrót fizycznymi zasobami do wytworzenia wartości (np. wspomniane wcześniej platformy z branży gier wideo koncentrują się na sprzedaży wersji cyfrowych). Należy podkreślić znaczenie zastosowania, a nie wyłącznie samego posiadania zasobów (Baraldi i in., 2012). Zasób bez połączenia z innymi zasobami staje się bezużyteczny, stąd wartość współtworzona przez platformy cyfrowe wynika z łączenia i kombinowania zasobów cyfrowych oraz fizycznych. Przykład może stanowić platforma Uber, która do sprawnego funkcjonowania wymaga nie tylko kierowców i ich fizycznych zasobów (pojazdów), ale też przesyłanych przez użytkowników za pomocą cyfrowego interfejsu informacji na temat jakości usług świadczonych przez poszczególnych kierowców. Połączenie tych dwóch zasobów ma istotny wpływ na wartość wytwarzaną w ramach platformy – zarówno z perspektywy konsumentów, jak i właściciela samej platformy.

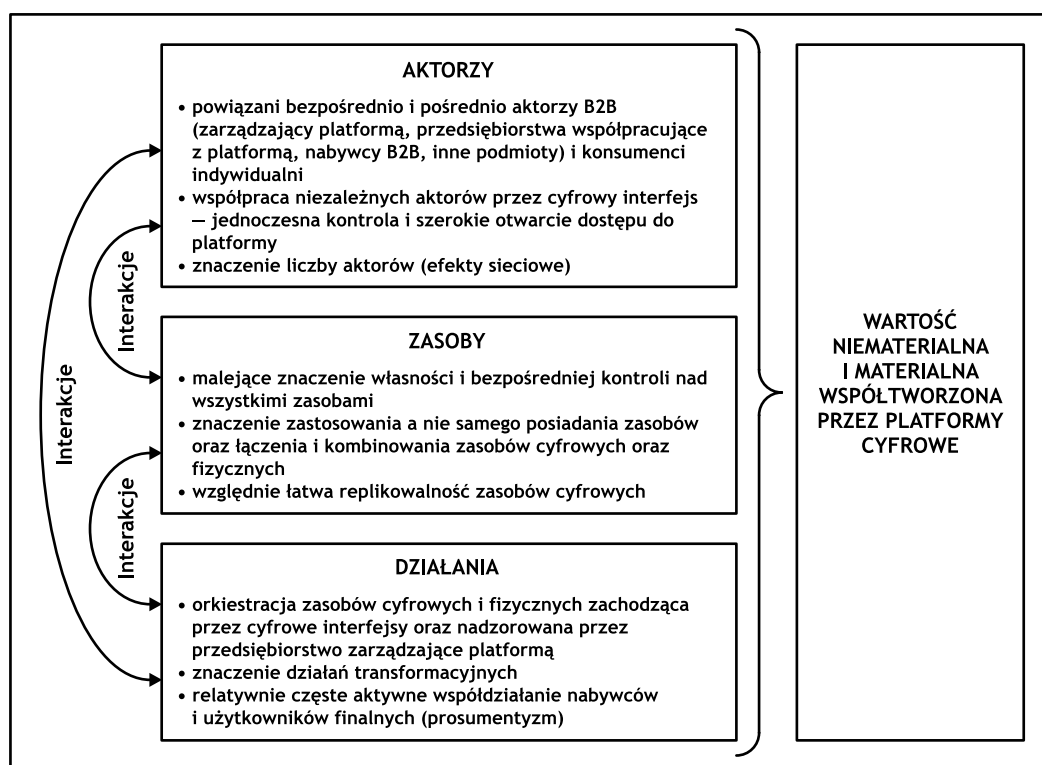
Istotne jest, że, zwłaszcza zasoby cyfrowe mogą być łatwiej replikowane i imitowane. To z kolei sprawia, że z jednej strony zwiększanie skali działalności przez przedsiębiorstwo wykorzystujące model biznesowy oparty na platformie cyfrowej wymaga znacznie mniejszych inwestycji niż ma to miejsce w przypadku tradycyjnych modeli biznesowych, jednocześnie wiążąc się ze znacznie mniejszym ryzykiem (Kavadias i in., 2016). Z drugiej strony istnieje ryzyko łatwiejszego kopiowania wytworzonych

zasobów cyfrowych, czy wręcz całego modelu biznesowego, tym samym doprowadzając do współniszczenia wartości (*value co-destruction*) (Pathak i in., 2020).

Działania

Wartość współtworzona w ramach platformy cyfrowej oparta jest w mniejszym stopniu na samych posiadanych zasobach oraz infrastrukturze (zwłaszcza fizycznych) (Parker i in., 2016), ważniejsze jest natomiast działanie i dynamiczne łączenie zasobów pochodzących z różnych źródeł i kontrolowanych przez różnych aktorów (Yablonsky, 2018). Można zatem stwierdzić, że w procesie współtworzenia wartości w ramach platform cyfrowych istotne znaczenie ma orkiestracja zasobów cyfrowych i fizycznych zachodząca przez cyfrowe interfejsy oraz nadzorowana przez przedsiębiorstwo zarządzające platformą. Z tego powodu tak ważne są jego zdolności orkiestrujące (Tian i in., 2021).

Ponieważ wartość nie wynika wyłącznie z posiadania zasobów, ale z ich łączenia i kombinowania, stąd kluczową rolę odgrywają także działania transformacyjne i ich właściwa koordynacja pomiędzy poszczególnymi aktorami. Działania transformacyjne odnoszą się do zmian wprowadzanych w zasobach. Na przykład na platformie cyfrowej threadless.com działaniom transformacyjnym poddawane są grafiki tworzone przez użytkowników, które umieszczane są następnie na sprzedawanych w ramach platformy ubraniach. Z kolei „działania transferowe przenoszą bezpośrednią kontrolę nad zasobem z jednego aktora na drugiego” (Håkansson, Johanson, 1992, s. 36).



Rys. 1. Wyróżniki świadczące o specyfice współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe – podejście sieciowe
Źródło: opracowanie własne



Do poziomu działań odnosi się także relatywnie częste aktywne współdziałanie nabywców i użytkowników finalnych w ramach platform cyfrowych. W tym kontekście mówi się wręcz o zjawisku prosumentyzmu, w ramach którego nabywcy B2B i konsumenci posiadają ekspercką wiedzę na temat konsumowanych produktów i/lub aktywnie uczestniczą w ich projektowaniu (Toffler, 1980), co przekłada się na współtworzoną wartość.

Na rysunku 1 podsumowano zidentyfikowane i opisane powyżej wyróżniki świadczące o specyfice współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe. Wartość powstała w ramach platformy cyfrowej tworzy się w wyniku bezpośrednich i pośrednich interakcji, jak też pomiędzy: aktorami, zasobami i działaniami związanymi z platformą cyfrową oraz przyjmuje postać materialną (np. nowy produkt, lepsze wyniki finansowe) i niematerialną (np. wzrost know-how, przyrost wiedzy). Jednocześnie wszystkie trzy poziomy składające się na całość relacji – aktorzy, zasoby i działania – mogą należeć do sfery realnej lub cyfrowej. Jednak interakcje pomiędzy nimi mogą swobodnie przekraczać granice tych sfer. Przykładowo działania aktorów indywidualnych oraz organizacyjnych mogą być wspierane przez aktorów cyfrowych (np. czatboty oferujące podstawowe wsparcie konsumentom). Zasoby fizyczne (np. zdjęcia produktów) mogą być konwertowane do formy cyfrowej przez fizycznych aktorów. Same działania dotyczące zasobów mogą przybierać zarówno analogowy, jak i cyfrowy charakter (np. ręczne wprowadzanie informacji do bazy danych oraz przetwarzanie ich z wykorzystaniem specjalistycznego oprogramowania), a następnie mogą być wykorzystywane przez fizycznych bądź cyfrowych aktorów. Należy też pamiętać o tym, że chociaż cyfrowy charakter samych platform, a także ciągły rozwój nowych technologii stwarzają presję na wykorzystywanie cyfrowych zasobów, aktorów oraz działań, to jednocześnie w niektórych branżach zachowanie przynajmniej częściowo analogowego charakteru poszczególnych elementów może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej – np. w przypadku tych biznesów, gdzie tradycyjny charakter produktu lub bezpośredni kontakt z usługodawcą są pozytywnie postrzegane przez nabywców.

Podsumowanie

Artykuł stanowi przyczynek do rozwoju nielicznych jak dotąd badań nad współtworzeniem wartości przez platformy cyfrowe, uwzględniając interaktywny, wielopoziomowy charakter tego procesu. Przenikanie się sfery realnej i cyfrowej stanowi główny wyróżnik współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe w porównaniu do innych tradycyjnych form współpracy. Cyfrowy interfejs ułatwia współpracę niezależnych aktorów, w tym nabywców B2B i konsumentów indywidualnych, orkiestrację działań oraz łączenie i kombinację zasobów cyfrowych z fizycznymi. To wszystko przekłada się na łatwiej współtworzoną wartość. Jednocześnie z uwagi na względnie łatwiejszą replikowalność zasobów cyfrowych czy wręcz całego modelu biznesowego, w przypadku

platform cyfrowych istnieje również większe ryzyko współniszczenia wartości. Współniszczenie wartości przez podmioty zaangażowane w platformy cyfrowe stanowi rozwijający się obszar przyszłych badań.

Ważnym kierunkiem przyszłych badań dotyczących współtworzenia wartości w platformach cyfrowych jest zagadnienie podziału i przechwytywania wartości wytworzonej przez aktorów w ramach platformy. Dominująca pozycja przedsiębiorstwa zarządzającego platformą cyfrową może prowadzić do zawłaszczania przeważającej części wartości materialnej kosztem pozostałych aktorów. Istotna jest więc nie tylko konceptualizacja takiego procesu, ale także identyfikacja rozwiązań służących dystrybucji współtworzonej wartości prowadzącej do satysfakcji zaangażowanych aktorów. Wiąże się to z problemem, że w przypadku niektórych platform istotny wkład we współtworzenie wartości mają konsumenci, którzy jednak rzadko są za swoją pracę rekompensowani. Zbadanie czy zapewnienie dodatkowej rekompensaty zwiększyłoby współtworzoną wartość także dla pozostałych aktorów, co dostarczyłoby wniosków ważnych nie tylko z perspektywy naukowej, ale także praktycznej.

Identyfikując specyfikę współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe, wykorzystano podejście sieciowe i schemat analizy relacji na B2B obejmujący trzy poziomy: interakcje pomiędzy aktorami, zasobami i działaniami. Przedstawiona analiza pokazuje, że w porównaniu z innymi koncepcjami i teoriami do współtworzenia wartości (teoria zasobowa przedsiębiorstwa i logiki usługowej) podejście sieciowe pozwala na uzyskanie bardziej wyczerpującego i oddającego rzeczywisty charakter obrazu relacji i współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe. Ujęcie sieciowe umożliwia analizę nie tylko bezpośrednich relacji między platformą a aktorami, ale też obejmuje pośrednie relacje oddziałujące na współtworzenie wartości. Ponadto w podejściu tym podkreślane jest nie tyle znaczenie samego posiadania zasobów, co współtworzenia wartości poprzez odpowiednie wykorzystanie i zastosowanie zasobów (cyfrowych i fizycznych) przez aktorów. Jest to niezwykle ważne w kontekście platform, których model biznesowy jest pozornie łatwy do powielania. Jednak, aby odnieść sukces, samo powielenie zasobu, jakim jest na przykład platforma, nie wystarczy. Konieczne jest dostosowanie tego zasobu do nowego otoczenia konkurencyjnego, nowej branży. Z uwagi na te rozważania, przyszłe badania powinny skupić się na czynnikach warunkujących skuteczne współtworzenie wartości w przypadku powielania tego modelu biznesowego w podobnych lub różnych od pierwotnych branżach.

dr hab. Milena Ratajczak-Mrozek, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Instytut Gospodarki Międzynarodowej
ORCID: 0000-0003-4432-5459
e-mail: milena.ratajczak@ue.poznan.pl

dr Aleksandra Hauke-Lopes
 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
 Instytut Gospodarki Międzynarodowej
 ORCID: 0000-0002-0879-5499
 e-mail: aleksandra.hauke-lopes@ue.poznan.pl

dr Marcin Wieczerzycki
 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
 Instytut Gospodarki Międzynarodowej
 ORCID: 0000-0002-5696-9836
 e-mail: marcin.wieczerzycki@ue.poznan.pl

Przypis

- 1) Projekt finansowany w ramach programu Ministra Edukacji i Nauki pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019 - 2023 nr projektu 004/RID/2018/19, kwota finansowania 3 000 000 zł.

Bibliografia

- [1] Alamäki A., Korpela P. (2021), *Digital Transformation and Value-based Selling Activities: Seller and Buyer Perspectives*, „Baltic Journal of Management”, Vol. 16, No. 2, pp. 298–317.
- [2] Amit R., Zott C. (2001). *Value Creation in E-business*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, No. 6-7, pp. 493–520.
- [3] Baraldi E., Gressetvold E., Harrison D. (2012), *Resource Interaction in Inter-Organizational Networks: Foundations, Comparison, and a Research Agenda*, „Journal of Business Research”, Vol. 65, No. 2, pp. 266–276.
- [4] Barney J.B., Ketchen D.J., Wright, M. (2021), *Resource-Based Theory and the Value Creation Framework*, „Journal of Management”, Vol. 47, No. 7, pp. 1936–1955.
- [5] Bechmann A., Lomborg S. (2013), *Mapping Actor Roles in Social Media: Different Perspectives on Value Creation in Theories of User Participation*, „New Media & Society”, Vol. 15, No. 5, pp. 765–781.
- [6] Chandler J.D., Vargo S.L. (2011), *Contextualization and Value-in-context: How Context Frames Exchange*, „Marketing Theory”, Vol. 11, No. 1, pp. 35–49.
- [7] Chen L., Tong T.W., Tang S., Han N. (2022), *Governance and Design of Digital Platforms: A Review and Future Research Directions on a Meta-organization*, „Journal of Management”, Vol. 48, No. 1, pp. 147–184.
- [8] de Oliveira D.T., Cortimiglia M.N. (2017), *Value Co-creation in Web-based Multisided Platforms: A Conceptual Framework and Implications for Business Model Design*, „Business Horizons”, Vol. 60, No. 6, pp. 747–758.
- [9] de Reuver M., Sørensen C., Basole R.C. (2018), *The Digital Platform: A Research Agenda*, „Journal of Information Technology”, Vol. 33, No. 2, pp. 124–135.
- [10] Deszczyński B. (2019), *Zasobowa teoria przedsiębiorstwa i koncepcja logiki usługowej w świetle podejścia relacyjnego w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 19–26.
- [11] Dew N., Read S. (2007), *The More We Get Together: Coordinating Network Externality Product Introduction in the RFID Industry*, „Technovation”, Vol. 27, No. 10, pp. 569–581.
- [12] Dobrzykowski D.D., Tran O., Tarafdar M. (2010), *Value Co-creation and Resource Based Perspectives for Strategic Sourcing*, „Strategic Outsourcing: An International Journal”, Vol. 3, No. 2, pp. 106–127.
- [13] Dyduch W. (2021), *Tworzenie i przechwytywanie wartości w przedsiębiorstwach w Polsce: Ocena podejmowanych działań, identyfikacja kluczowych zmiennych oraz ich wpływ na efektywność*, „Przegląd Organizacji”, Nr 6, s. 7–16.
- [14] Ekman P., Raggio R.D., Thompson, S.M. (2016), *Service Network Value Co-creation: Defining the Roles of the Generic Actor*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 56, pp. 51–62.
- [15] Ford D., Gadde L.-E., Håkansson H., Snehota I. (2011), *Managing Business Relationships*, Wiley, Chichester.
- [16] Galvagno M., Dalli D. (2014), *Theory of Value Co-creation: A Systematic Literature Review*, „Managing Service Quality”, Vol. 24, No. 6, pp. 643–683.
- [17] Haas A., Snehota I., Corsaro D. (2012), *Creating Value in Business Relationships: The Role of Sales*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 41, No. 1, pp. 94–105.
- [18] Hagiu A., Wright J. (2015), *Multi-Sided Platforms*, „International Journal of Industrial Organization”, Vol. 43, pp. 162–174.
- [19] Håkansson H., Johanson J. (1992), *A Model of Industrial Networks*, [in:] B. Axelsson, G. Easton (eds.), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London, pp. 28–34.
- [20] Håkansson H., Snehota I. (eds.), (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- [21] Hanseth O., Lyytinen K. (2010), *Design Theory for Dynamic Complexity in Information Infrastructures: The Case of Building Internet*, „Journal of Information Technology”, Vol. 25, No. 1, pp. 1–19.
- [22] Hein A., Weking J., Schreieck M., Wiesche M., Böhm M., Krcmar H. (2019), *Value Co-creation Practices in Business-to-business Platform Ecosystems*, „Electronic Markets”, Vol. 29, No. 3, pp. 503–518.
- [23] Jaakkola E., Hakanen T. (2013), *Value Co-creation in Solution Networks*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 42, pp. 47–58.
- [24] Järvi H., Kähkönen A.-K., Torvinen H. (2018), *When Value Co-creation Fails: Reasons that Lead to Value Co-destruction*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 34, pp. 63–77.
- [25] Kallinikos J., Aaltonen A., Marton A. (2013), *The Ambivalent Ontology of Digital Artifacts*, „MIS Quarterly: Management Information Systems”, Vol. 37, No. 2, pp. 357–370.
- [26] Katz M.L., Shapiro C. (1985), *Network Externalities, Competition, and Compatibility*, „American Economic Review”, Vol. 75, No. 3, pp. 424–440.
- [27] Kavadias S., Ladas K., Loch C. (2016), *The Transformative Business Model*, „Harvard Business Review”, Vol. 94, October, pp. 90–98.
- [28] Kenney M., Rouvinen P., Seppälä T., Zysman J. (2019), *Platforms and Industrial Change*, „Industry and Innovation”, Vol. 26, No. 8, pp. 871–879.

- [29] Leite H., Hodgkinson I.R. (2021), *Telemedicine Co-design and Value Co-creation in Public Health Care*, „Australian Journal of Public Administration”, Vol. 80, No. 2, pp. 300–323.
- [30] Ojansivu I., Hermes J., Laari-Salmela S. (2020), *Business Relationships in the Industrial Network Literature: Three Approaches and Their Underlying Assumptions*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 87, pp. 181–195.
- [31] Parker G., Van Alstyne M., Jiang X. (2017), *Platform Ecosystems: How Developers Invert the Firm*, „MIS Quarterly: Management Information Systems”, Vol. 41 No. 1, pp. 255–266.
- [32] Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. (2016), *Platform Revolution: How Networked Markets are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*, W. W. Norton & Company, New York.
- [33] Pathak B., Ashok M., Tan Y.L. (2020), *Value Co-destruction: Exploring the Role of Actors' Opportunism in the B2B Context*, „International Journal of Information Management”, Vol. 52, p. 102093.
- [34] Ramaswamy V., Ozcan K. (2020), *The „Interacted” Actor in Platformed Networks: Theorizing Practices of Managerial Experience Value Co-creation*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, Vol. 35, No. 7, pp. 1165–1178.
- [35] Ratajczak-Mrozek M., Wiczerzycki M., Hauke-Lopes A. (2021), *Relationship and Digital Competencies of Individuals in Value Creation in the Polish Digitized Environment*, „Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)”, Vol. 8, No. 4, pp. 463–480.
- [36] Ratajczak-Mrozek M., Zieliński M. (2013), *Czynniki usieciowienia przedsiębiorstw – ujęcie koncepcyjne*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 11, s. 32–37.
- [37] Rocco T.S., Plakhotnik M.S. (2009), *Literature Reviews, Conceptual Frameworks, and Theoretical Frameworks: Terms, Functions, and Distinction*, „Human Resource Development Review”, Vol. 8, No. 1, pp. 120–130.
- [38] Rohn D., Bican P.M., Brem A., Kraus S., Clauss T. (2021), *Digital Platform-based Business Models – An Exploration of Critical Success Factors*, „Journal of Engineering and Technology Management – JET-M”, Vol. 60, p. 101625.
- [39] Saunila M., Ukko J., Rantala T. (2018), *Value Co-creation through Digital Service Capabilities: The Role of Human Factors*, „Information Technology & People”, Vol. 32, No. 3, pp. 627–645.
- [40] Storbacka K., Brodie R.J., Böhm T., Maglio P.P., Nenonen S. (2016), *Actor Engagement as a Microfoundation for Value Co-creation*, „Journal of Business Research”, Vol. 69, No. 8, pp. 3008–3017.
- [41] Täuscher K., Laudien S.M. (2018), *Understanding Platform Business Models: A Mixed Methods Study of Marketplaces*, „European Management Journal”, Vol. 36, No. 3, pp. 319–329.
- [42] Tian J., Vanderstraeten J., Matthyssens P., Shen L. (2021), *Developing and Leveraging Platforms in a Traditional Industry: An Orchestration and Co-creation Perspective*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 92, pp. 14–33.
- [43] Toffler A. (1980), *The Third Wave: A Classic Study of Tomorrow*, Bantam, New York.
- [44] Torraco R.J. (2005), *Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples*, „Human Resource Development Review”, Vol. 4, No. 3, pp. 356–367.
- [45] Tóth Z., Peters L.D., Pressey A., Johnston W.J. (2018), *Tension in a Value Co-creation Context: A Network Case Study*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 70, pp. 34–45.
- [46] Ulaga W., Eggert A. (2006), *Relationship Value and Relationship Quality: Broadening the Nomological Network of Business-to-business Relationships*, „European Journal of Marketing”, Vol. 40, No. 3/4, pp. 311–327.
- [47] Vafeas M., Hughes T. (2020), *Resource Integration: Adopting a Paradox Perspective to Inform the Management of Tensions in Customer Resource Allocation*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 91, pp. 596–609.
- [48] van Alstyne M.W., Parker G.G., Choudary S.P. (2016), *6 Reasons Platforms Fail*, „Harvard Business Review”, Vol. 31, No. 6, pp. 1–7.
- [49] Vargo S.L., Lusch R.F. (2017), *Service-dominant Logic 2025*, „International Journal of Research in Marketing”, Vol. 34, No. 1, pp. 46–67.
- [50] Waseem D., Biggemann S., Garry T. (2018), *Value Co-creation: The Role of Actor Competence*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 70, pp. 5–12.
- [51] Yablonsky S. (2018), *A Multidimensional Framework for Digital Platform Innovation and Management: From Business to Technological Platforms*, „Systems Research and Behavioral Science”, Vol. 35, No. 4, pp. 485–501.
- [52] Ye H., Kankanhalli A. (2018), *User Service Innovation on Mobile Phone Platforms: Investigating Impacts of Lead Userness, Toolkit Support, and Design Autonomy*, „MIS Quarterly: Management Information Systems”, Vol. 42, No. 1, pp. 165–187.

Value Co-creation in Digital Platforms – The Network Approach

Summary

The objective of the paper is to identify the specifics of value co-creation within digital platforms using the theoretical framework of the network approach. Based on the conducted critical analysis of the literature, the intertwining of the physical and digital spheres in the connections between actors, resources and activities has been identified as the main distinguishing feature of value co-creation by digital platforms – compared to other traditional forms of collaboration. The digital interface facilitates the collaboration of independent actors, including B2B customers and individual consumers, the orchestration of activities, and the merging and combination of digital and physical resources. At the same time, however, because of the relatively easier replicability of digital resources or even the entire business model, digital platforms are also at greater risk of value co-destruction.

Keywords

value co-creation, digital platforms, network approach, business relationships