

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 354

**Usługi 2014**

**Wybrane uwarunkowania  
rozwoju usług**

Redaktorzy naukowci

Mirosława Pluta-Olearnik

Sylwia Wrona



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-442-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. Klient na rynku usług – adresat, partner, współtwórca usługi

---

<b>Edyta Gołąb-Andrzejak:</b> Relacje jako element wartości dla klienta na przykładzie hoteli Grupy Hotelowej Orbis .....	13
<b>Agata Jonas:</b> Postrzeganie przez klienta jego udziału w procesie kształtowania jakości usług .....	24
<b>Katarzyna Kawaliło-Cześniak:</b> Wpływ lojalnych klientów na rentowność przedsiębiorstwa .....	34
<b>Jan Kreft:</b> Crowdsourcing – darmowe źródło usług w mediach .....	43
<b>Joanna Macalik:</b> Współczesny odbiorca masowy jako wyzwanie dla usług muzealnych .....	51
<b>Kazimierz Rogoziński:</b> Service design – czworako ujęty .....	61
<b>Wiesław Urban:</b> Kształtowanie jakości współtworzonej z klientem w usługach .....	72

---

### Część 2. Przedsiębiorstwa i instytucje usługowe – współczesne warunki rozwoju

---

<b>Anna Drapińska:</b> Sektor usług we współczesnej gospodarce w Polsce i na świecie .....	83
<b>Marek Gnusowski:</b> Franczyza w perspektywie usług profesjonalnych .....	94
<b>Izabela Kowalik:</b> Zastosowanie koncepcji CRM w samorządzie terytorialnym a koprodukcja usług publicznych .....	104
<b>Dariusz Oczachowski:</b> Personel małej organizacji usługowej. Szanse i zagrożenia w budowie relacji z dostawcami .....	116
<b>Aleksander Panasiuk:</b> Fundusze europejskie jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw turystycznych .....	127
<b>Krzysztof Rutkiewicz:</b> Usługi świadczone w ogólnym interesie gospodarczym w świetle polityki konkurencji Unii Europejskiej w latach 2009-2011 .....	137
<b>Elżbieta Skąpska:</b> Znaczenie innowacji produktowych w usługach .....	150

<b>Rafał Szymański:</b> Wdrożenie strategii CSR w małej firmie – wyzwania i dobre praktyki.....	160
<b>Andrzej Szymkowiak:</b> Promocja usług na portalach zakupów grupowych – studium przypadku.....	170
<b>Monika Wawer:</b> Kształcenie pracowników w realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością.....	178

---

### **Część 3. Usługi edukacji na poziomie wyższym – wyzwania dla polskich uczelni**

---

<b>Aleksandra Calka, Ryszard Kleczek:</b> Postrzegane efekty kształcenia na uniwersytecie i ich przyczyny: jakościowe badanie eksploracyjne.....	191
<b>Magdalena Daszkiewicz, Sylwia Wrona:</b> Usługi szkoleniowe uczelni ekonomicznych – możliwości i wyzwania rynkowe.....	200
<b>Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Żaluska:</b> Rozwój uczelni poprzez wzrost aktywności w obszarze kształcenia ustawicznego.....	213
<b>Hanna Mackiewicz:</b> Odpowiedzialność nauczyciela akademickiego w pracy dydaktycznej.....	224
<b>Ewa Malinowska, Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Pomiar jakości usług edukacyjnych z wykorzystaniem metody Kano.....	235
<b>Anita Proszowska:</b> Elektroniczne otwarte usługi edukacyjne – szansa czy zagrożenie dla współczesnej edukacji.....	248
<b>Agata Szkiel:</b> Integracja systemu zarządzania jakością oraz kontroli zarządzanej w Akademii Morskiej w Gdyni.....	259
<b>Małgorzata Wiśniewska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska, Grzegorz Zieliński:</b> Determinanty jakości usług edukacyjnych.....	271
<b>Joanna Wierzowiecka:</b> Postrzeganie przez studentów Akademii Morskiej w Gdyni certyfikatów kompetencji z zakresu systemów zarządzania.....	281

## **Summaries**

---

### **Part 1. Client on services market – addressee, partner, co-creator of the service**

---

<b>Edyta Gołąb-Andrzejak:</b> Relationships as a part of value for a hotel customer on the example of the Orbis Group Hotels.....	23
<b>Agata Jonas:</b> The customer perception of their participation in the process of creation of the quality of services.....	33
<b>Katarzyna Kawalilo-Cześniak:</b> Effect of loyal customers profitability of the company.....	42

---

<b>Jan Kreft:</b> Crowdsourcing – free source of services in media .....	50
<b>Joanna Macalik:</b> Contemporary mass recipient as a challenge for museum services .....	59
<b>Kazimierz Rogoziński:</b> Service design – fourfold conceived.....	71
<b>Wiesław Urban:</b> Service quality formation during co-creation with the customer .....	80

---

## **Part 2. Enterprises and service companies – modern development conditions**

---

<b>Anna Drapińska:</b> Services sector in the contemporary economy in Poland and in the world .....	93
<b>Marek Gnusowski:</b> Differences between franchise and professional service businesses .....	103
<b>Izabela Kowalik:</b> CRM concept implementation in the local government and co-production of public services.....	115
<b>Dariusz Oczachowski:</b> Personnel of small service organization. Chances and constraints in the creation of relations with suppliers .....	126
<b>Aleksander Panasiuk:</b> European funds as a determinant of development of tourist enterprises.....	136
<b>Krzysztof Rutkiewicz:</b> Services of General Economic Interest in the light of the European Union competition policy in the years 2009-2011 .....	149
<b>Elżbieta Skąpska:</b> Importance of product innovation in services.....	159
<b>Rafał Szymański:</b> Implementation of CSR strategy in a small company – challenges and good practices .....	169
<b>Andrzej Szymkowiak:</b> Services promotion on group buying portals – case study.....	177
<b>Monika Wawer:</b> Education of employees in the realization of diversity management concept .....	187

---

## **Part 3. Education services at a higher level – challenges for Polish universities**

---

<b>Aleksandra Calka, Ryszard Kleczek:</b> Perceived teaching effects at the university and their causes. Quality exploration research .....	199
<b>Magdalena Daszkiewicz, Sylwia Wrona:</b> Training services offered by universities of economics – opportunities and market challenges.....	212
<b>Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Zaluska:</b> Development of universities resulting from engagement in lifelong learning .....	223

---

<b>Hanna Mackiewicz:</b> Social responsibility of an academic teacher in educational work .....	233
<b>Ewa Malinowska, Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> The measurement of quality of educational services with the use of Kano method....	247
<b>Anita Proszowska:</b> Open online educational services – an opportunity or a threat to the modern education? .....	258
<b>Agata Szkiel:</b> Integration of quality management system and management control system in Gdynia Maritime University .....	270
<b>Małgorzata Wiśniewska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska, Grzegorz Zieliński:</b> The determinants of the quality of educational services .....	280
<b>Joanna Wierzowiecka:</b> Perception of certificates of competence in the field of management systems by the students of Gdynia Maritime University ..	292

**Wiesław Urban**

Politechnika Białostocka

---

## KSZTAŁTOWANIE JAKOŚCI WSPÓLTWORZONEJ Z KLIENTEM W USŁUGACH

---

**Streszczenie:** W artykule podjęty został problem kształtowania jakości usług w warunkach ich współtworzenia z klientem. Poddano analizie dotychczasowy dorobek dotyczący współtworzenia usług oraz podstawowe interpretacje jakości usług. Analizy wykazały, że osiągnięcie wysokiej jakości w warunkach współtworzenia ma specyficzny charakter. Przeprowadzono badania empiryczne identyfikujące różne sposoby współtworzenia ze względu na określanie wymagań co do usługi, które stanowią podstawę określania jakości. Badania pozwoliły zidentyfikować charakterystyczne rodzaje współtworzenia oraz sposoby określania wymagań co do usługi w trakcie procesu jej realizacji. Dyskusja otrzymanych wyników pozwoliła na sformułowanie wniosków związanych z teorią współtworzenia usług oraz przydatnych dla organizacji usługowych w doskonaleniu jakości. Organizacja usługowa powinna umieć nie tylko odkrywać wymagania co do usługi, ale też je antycypować.

**Słowa kluczowe:** usługi, współtworzenie, jakość.

DOI: 10.15611/pn.2014.354.07

### 1. Wstęp

Współtworzenie usług wraz z klientem, określane także jako współprodukcja usług, bardzo często w literaturze przedmiotu jest analizowane w kontekście dostarczania wartości klientom. Jest to temat cieszący się ostatnio coraz większym zainteresowaniem badaczy. Badania nad współtworzeniem otwierają drogę do lepszego zrozumienia natury usług, a jednocześnie dają nowe możliwości, jeśli chodzi o doskonalenie systemów organizacyjnych świadczenia usług. Literatura wskazuje, że „otwarta przestrzeń” pozostawiona przez usługodawcę dla wspólnego wytworzenia wartości z zaangażowanym klientem procentuje to na wiele sposobów, m.in. lojalnością klientów<sup>1</sup> i lepiej dostosowanymi produktami usługowymi<sup>2</sup>. Niemniej ciągle brakuje ugruntowanej wiedzy teoretycznej na temat szczegółowych sposobów, według

---

<sup>1</sup> S. Auh i in., *Co-production and customer loyalty in financial services*, „Journal of Retailing” 2007, t. 83, no. 3.

<sup>2</sup> M. Etgar, *A descriptive model of the consumer co-production process*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, t. 36.

których usługodawcy i ich klienci realizują swoje role podczas współtworzenia. Uwzględniając ten niedosyt, przyjmuje się punkt widzenia jakości usług, aby podjąć dociekania nad naturą współtworzenia usług. Pozwala to postawić pytanie, w jaki sposób kształtowa jest jakość usługi, gdy jest ona realizowana jako współtworzony produkt powstający przy zaangażowaniu usługodawcy i klienta. W artykule prezentuje się skrótową analizę dorobku literatury dotyczącą współtworzenia usług oraz jakości usług, wskazując na dotychczasowe osiągnięcia w tych obszarach, a także na obszary niedookreślone. Następnie przedstawia się własne badania jakościowe przeprowadzone wśród personelu usługowego dążące do rozpoznania, w jaki sposób kształtowana jest jakość w sytuacjach polegających na współtworzeniu.

## 2. Współtworzenie usług

Współtworzenie usług nie jest w literaturze określone w sposób jednoznaczny. Można jednak przyjąć, że może być ono interpretowane jako proces usługi przeprowadzony, w całości lub częściowo, razem z klientem, podczas którego udział klienta polega na wykonywaniu różnych czynności występujących w procesie<sup>3</sup>, przy występowaniu zaangażowania klienta<sup>4</sup> w tworzenie oferty dla samego siebie<sup>5</sup>. Według badaczy kluczowym zagadnieniem przy współtworzeniu jest występowanie intensywnych interakcji pomiędzy klientem i usługodawcą mających dialogiczny charakter<sup>6</sup>. Podczas tych interakcji pracownicy organizacji świadczącej usługi mogą wsłuchać się w potrzeby klientów i szybko na te potrzeby zareagować. Ważna jest też rola klienta w współtworzonym procesie usługi. Zdaniem autorów, we współtworzeniu klient wnosi znaczący wkład do tego procesu<sup>7</sup>. Podkreśla się również, że działania klientów przy współtworzeniu mają charakter dobrowolnego zaangażowania<sup>8</sup>. Natomiast personel usługodawcy podczas współtworzenia zachowuje się kreatywnie, jest otwarty i wykazuje rzeczywiste zaangażowanie w realizację usługi<sup>9</sup>. Inni autorzy podkreślają, że to na personelu usługodawcy leży odpowiedzialność za zapewnienie konsumentom miłego i swobodnego udziału w usłudze<sup>10</sup>. Jeśli obie strony zaangażują się wystarczająco i ma miejsce harmonijna i partnerska współpraca, wówczas wystąpi unikalny i dobrze dostosowany do potrzeby klienta proces usługi<sup>11</sup>.

<sup>3</sup> Tamże; S. Auh i in., wyd. cyt.

<sup>4</sup> K. Rogoziński, *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

<sup>5</sup> V. Ramaswamy, *Co-Creation of Value – Towards an Expanded Paradigm of Value Creation*, "Marketing Review St. Gallen" 2009, no. 6.

<sup>6</sup> Ch. Grönroos, P. Voima, *Critical service logic: making sense of value creation and co-creation*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2013, no. 41.

<sup>7</sup> J. Füller i in., *Consumer empowerment through internet-based co-creation*, "Journal of Management Information Systems" 2009, t. 26, no. 3; S. Auh i in., wyd. cyt.

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> Ch. Grönroos, P. Voima, wyd. cyt.

<sup>10</sup> J. Füller i in., wyd. cyt.

<sup>11</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The future of competition: co-creating unique value with customers*, Harvard Business Scholl Press, Boston 2004.



Mimo że w niniejszej pracy przyjmuje się przedstawione powyżej ujęcie współtworzenia usług, to należy zwrócić uwagę, że w literaturze przedmiotu można także spotkać inne interpretacje tego pojęcia. Niektórzy zauważają, że współtworzenie zachodzi wówczas, gdy klient jest zaangażowany w proces projektowania nowego produktu<sup>12</sup>. Podkreśla się też, że współtworzenie jest sednem innowacyjności w usługach<sup>13</sup>. Takie rozumienie współtworzenia nie dotyczy jednak świadczenia usługi, a jedynie rozwoju produktu usługowego. Inni widzą współtworzenie w sytuacjach, gdy część procesu usługowego jest przekazana przez usługodawcę do samodzielnej realizacji klientowi<sup>14</sup>. Chodzi tu przede wszystkim o zadania samoobsługi wykonywane przez klientów. Zwrócić jednak należy uwagę, że w takich sytuacjach rzadko występuje element twórczy, są one bowiem szczegółowo zaprojektowane przez usługodawcę.

### 3. Jakość w kontekście usługowym

Jakość w kontekście usługowym jest badana od dawna. Dominuje tu interpretacja jakości jako doświadczeń doznawanych przez klientów w związku z realizacją usługi. Według Grönroosa jakość usługi stanowi wynik procesu oceny, podczas którego klient porównuje swoje oczekiwania z usługą, którą rzeczywiście otrzymał<sup>15</sup>. Taki sam sens ma popularna w usługach luka jakości postulowana przez Parasuramana wraz ze współautorami<sup>16</sup>. Podkreślić jednak należy, że konceptualizacja jakości usług jako rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami klienta a ich spełnieniem nie jest wcale łatwa do praktycznego uchwycenia<sup>17</sup>. Dlatego też badacze sugerują raczej pomiar jedynie percepcji poziomu jakości otrzymanej usługi, z pominięciem oczekiwań<sup>18</sup>. Ocena tak rozumianej jakości, zgodnie z tym co podaje literatura przedmiotu, jest realizowana najczęściej za pomocą wywiadów kwestionariuszowych i ankiet. Uzyskane wyniki są przydatne w refleksji dotyczącej stanu zorganizowania usług oraz do formułowania ogólnych wytycznych (standardów) dla procesu usługowego.

---

<sup>12</sup> B. Edvardsson i in., *Does service-dominant design result in a better service system?*, "Journal of Service Management" 2011, t. 22, no. 4.

<sup>13</sup> B. Edvardsson i in., *Service Innovation and Customer Co-development*, [w:] *Handbook of Service Science. Service Science: Research and Innovations in the Service Economy*, red. B. Hefley, W. Murphy, Springer, Londyn 2010.

<sup>14</sup> R. Bolton, S. Saxena-Iyer, *Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions*, "Journal of Interactive Marketing" 2009, t. 23.

<sup>15</sup> Ch. Grönroos, *A Service Quality Model and its Marketing Implications*, "European Journal of Marketing" 1984, t. 18, no. 4.

<sup>16</sup> A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, "Journal of Marketing" 1985, no. 49.

<sup>17</sup> W. Urban, *Jakość usług w perspektywie klienta i organizacji. W kierunku zintegrowanej metody pomiaru*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2013.

<sup>18</sup> S. Gounaris, *An Alternative Measure for Assessing Perceived Quality of Software House Services*, "The Service Industries Journal" 2005, t. 25, no. 6.

Nie mówią jednak, czego oczekuje konkretny klient podczas każdego pojedynczego procesu usługowego.

Jakość usług rozumiana jako doświadczenia klienta nie wyczerpuje jednak tego pojęcia. Rozpatrując problem od strony systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa usługowego, kluczowe znaczenie mają dwa spośród pięciu znaczeń jakości wyróżnionych przez Garvina<sup>19</sup>, to jest znaczenie transcendentne i produkcyjne. Transcendentne znaczenie pojęcia jakości ma swoje korzenie w filozofii klasycznej i wyraża idealistyczną doskonałość oraz perfekcję wykonawcy usługi. Natomiast jakość w sensie produkcyjnym oznacza zgodność z ustalonymi wymaganiami. Doskonałość w ujęciu jakości produkcyjnej oznacza wolność od niedociągnięć<sup>20</sup> i spełnienie postawionych wymagań za pierwszym razem<sup>21</sup>. W taki sam sposób definiuje jakość norma ISO 9000:2005, która jest źródłem pojęć i definicji dla systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001. Według tej normy jakość to stopień, w jakim cechy produktu spełniają wymagania. Autorzy podkreślają, że konceptualizacja jakości jako zgodności z wymaganiami jest bardzo przydatna w zarządzaniu każdą organizacją, w tym także systemem realizacji usług<sup>22</sup>. Literatura przedmiotu, jak dotychczas, daje niewiele wskazówek, w jaki sposób osiągać jakość w krótkich cyklach, to znaczy w cyklach krótszych od czasu pojedynczego procesu realizacji usługi. Współtworzenie usług wymaga, aby wymagania były określone, a następnie spełniane w czasie trwania pojedynczego procesu realizacji usługi. Sposoby osiągania jakości w warunkach współtworzenia usług, określonej tu jako jakość współtworzona, stanowią zasadniczy problem postawiony przed badaniami empirycznymi.

#### 4. Metoda badań empirycznych

W prowadzonych badaniach empirycznych dążono do prześledzenia, w jaki sposób kształtowana jest jakość usługi w warunkach współtworzenia usługi z klientem. Rozpoznanie tego problemu możliwe było przy wykorzystaniu jakościowego podejścia badawczego, które umożliwia dogłębną analizę badanych zjawisk. Wykorzystano więc metodę zdarzeń krytycznych. Według badaczy metoda ta może być stosowana do badania różnych aspektów usług w trakcie trwania interakcji z klientami<sup>23</sup>. Metoda polega na zbieraniu od respondentów pogłębionych opisów (wypowiedzi)

<sup>19</sup> D.A. Garvin, *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, Nowy Jork 1988.

<sup>20</sup> J.M. Juran, *Juran on Quality by Design*, The Free Press, Nowy Jork 1992.

<sup>21</sup> D.A. Garvin, wyd. cyt.

<sup>22</sup> D.I. Prajogo, *The sustainability of ISO 9001 in a legal service organisation*, „Service Industries Journal” 2008, t. 28, no. 5; K. Blind, C. Hipp, *The role of quality standards in innovative service companies: An empirical analysis for Germany*, „Technological Forecasting and Social Change” 2003, t. 70, no. 7.

<sup>23</sup> A. Wong, A. Sohal, *A critical incident approach to the examination of customer relationship management in a retail chain: an exploratory study*, „Qualitative Market Research: An International Journal” 2003, t. 6, no. 4.

dotyczących wybranych zdarzeń związanych z badanym zagadnieniem, w których respondenci brali osobisty udział.

Wywiady zostały przeprowadzone z pracownikami bezpośredniej obsługi klientów przedsiębiorstw usługowych operujących w różnych sektorach usługowych. Założono bowiem, że współtworzenie szeroko występuje w usługach, i wstępne rozpoznanie problemu niebadanego wcześniej w literaturze nie powinno ograniczać się do wybranej branży. W trakcie wywiadów respondentom zadano następujące pytania:

- Czy znalazłeś się kiedyś w takiej sytuacji podczas realizacji usługi, gdzie klient miał znaczący wpływ na przebieg procesu usługi i współuczestniczył w wyraźny sposób w jej tworzeniu? Proszę dokładnie opisać taką sytuację.
- Kiedy i w jaki sposób określone zostały wymagania co do usługi, tzn. jak doszło do tego, że wiedziałeś w jaki sposób realizować usługę, aby osiągnąć wysoką jakość? Proszę o szczegółowe wyjaśnienie.

W razie potrzeby pytania uzupełniano dodatkowymi, aby wydobyć właściwy sens badanego problemu. Wypowiedzi respondentów były nagrywane, a następnie transkrybowane do arkusza kalkulacyjnego. Zebrano w sumie 168 opisów zdarzeń.

## 5. Kategorie zdarzeń

Analizę opisów zdarzeń oraz ich kwalifikowanie do kategorii przeprowadzono w kilku iteracjach. W kolejnych iteracjach kategorie oraz kwalifikacja zdarzeń były zmieniane względem ustaleń, jakie poczyniono za poprzednim razem. Przyjęto zasadę, że jedno zdarzenie może być zakwalifikowane do więcej niż jednej kategorii – pod warunkiem, że występuje ku temu wyraźne uzasadnienie w treści jego opisu. Kryteria związane z wyodrębnianiem kategorii były skupione wokół sposobów odkrywania i ustalania wymagań dotyczących realizowanych usług. Jako końcowy efekt analizy treści utworzono 13 kategorii zdarzeń podzielonych na dwa typy kategorii. Kategorie wraz z podaniem liczby zakwalifikowanych zdarzeń przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Kategorie zdarzeń

Współtworzenie inicjowane przez usługodawcę	Współtworzenie inicjowane przez klienta
Wywiad: 18	Koncept klienta: 54
Opcje: 13	Monitorowanie: 15
Kryteria klienta: 10	Instrukcje: 10
Przewidywanie: 9	Wkład pracy klienta: 8
Perfekcja: 6	Negocjacje: 6
Pomysłowość: 5	
Współpraca: 35	
Wizualizacja: 20	

Źródło: opracowanie własne.

Kategorie zdarzeń zostały podzielone na dwie grupy ze względu na stronę inicjującą współtworzenie. Sześć kategorii charakteryzuje się tym, że współtworzenie było inicjowane przez personel obsługujący klienta, w przypadku pięciu współtworzenie było inicjowane przez klientów. Dwie kategorie zawierały zdarzenia, w których trudne było do określenia, która za stron odgrywa rolę inicjującą. Tak więc w naturalny sposób powstała trzecia grupa, która odpowiadała, w pewnym uproszczeniu, równomiernej inicjatywie obu stron.

Najliczniejsza kategoria (54 zdarzenia) nosi nazwę „koncept klienta” i zawiera sytuacje usługowe, w których klient rozpoczyna usługę, posiadając już własny, szczegółowo określony pogląd, jak powinna ona przebiegać. Konsument prezentuje oryginalny pomysł na usługę w precyzyjny sposób personelowi i oczekuje, że personel wpasuje się w zaproponowany przez niego koncept. W sytuacjach tego typu określanie, jak wyglądają wymagania wobec usługi, nie nastręcza zazwyczaj większych trudności, ponieważ klient ma praktycznie wszystko przemyślane, więc bardzo łatwo personel usługowy może się tego dowiedzieć od klienta na początku, a także upewnić się w trakcie realizacji usługi. Fragment opisu zdarzenia zakwalifikowanego do tej kategorii przedstawia się następująco: „Miałem okazję do współtworzenia mebli kuchennych z klientem, który przedstawił mi przygotowany przez siebie roboczy szkic mebli wraz precyzyjnymi wymiarami szafek, a także wyborem koloru, blatu i uchwytów, wszystko według własnego pomysłu i smaku. [...] Sytuacja była dla mnie bardzo jasna, ponieważ wiedziałem, czego ode mnie oczekiwano, byłem absolutnie pewien, jakie były pożądane rezultaty mojej pracy” (usługi stolarskie, mężczyzna, wiek 18-30 lat).

W pozostałych kategoriach znajdujących się po prawej stronie tabeli (tab. 1) dominującą rolę odgrywa klient. Nie tylko inicjuje współtworzenie, ale wręcz narzuca rozwiązania, wykorzystując swoją dominującą rolę jako kupującego usługę. Znajdują się tu sytuacje, gdzie klient systematycznie kontroluje stan usługi w trakcie jej trwania i systematycznie dostarcza dyrektywnych wytycznych do jej realizacji (kategoria „monitorowanie”). Albo systematycznie instruuje, jak mają postąpić pracownicy realizujący usługę (kategoria „instrukcje”).

Innym sposobem realizacji usługi w logice współtworzenia jest bliska równorzędna współpraca klienta i personelu realizującego usługę. Wystąpiła tu kategoria „współpraca”, w której znalazło się 35 zdarzeń. Podstawową cechą współtworzenia w tym ujęciu są ciągle informacyjne sprzężenia zwrotne pomiędzy dwoma partnerami – klientem i pracownikiem, od początku do końca procesu świadczenia usługi. Obie strony są równie mocno zaangażowane w proces usługi. Wymagania są określane i dookreślane w logice symultanicznej od początku do niemal samego końca trwania usługi. Kolejną kategorią stosowaną zarówno w przypadku inicjatywy klientów, jak i personelu jest „wizualizacja”, która zawiera 20 zdarzeń. Ten rodzaj współtworzenia usługi polega na wykorzystaniu różnego typu wizualizacji, jak fotografie, szkice, prezentacje czy różnego rodzaju przedmioty i materialne efekty usług dostępne w miejscu świadczenia usługi. Wizualizacje są wykorzystywane do określe-

nia wymagań dotyczących usługi, stanowią podstawę do ustaleń, jak ma przebiegać usługa i jaki ma być jej wynik ostateczny. W przebadanych sytuacjach wizualizacje były wykorzystywane przez obie strony, klientów i personel, do zakomunikowania, ewentualnie potwierdzenia, wymagań wobec usługi.

Kategorie znajdujące się po lewej stronie tabeli 1 prezentują kategorie zdarzeń, gdzie inicjatorem, a czasami podmiotem wręcz wymuszającym współtworzenie usługi jest personel usługodawcy. Najliczniejszą kategorią jest tu „wywiad” z 18 zdarzeniami, kategoria ta zawiera sytuacje, podczas których współtworzenie polega na przeprowadzeniu wywiadu z klientem w formie szeregu pytań o charakterze zamkniętym i otwartym, pytań z góry przygotowanych oraz spontanicznych, które pozwalają personelowi ustalić, jak ma przebiegać usługa, tj. określić zestaw wymagań wobec usługi. W pewnym stopniu podobny sens ma kategoria „opcje”, która polega na prezentowaniu klientowi przez pracownika szeregu wariantów przebiegu usługi aż do osiągnięcia najlepszego akceptowanego rozwiązania.

W zebranych opisach zdarzeń występowały też bardzo charakterystyczne z punktu widzenia osiągania wysokiej jakości sytuacje, w których wymagania co do realizowanego procesu usługowego nie były dokładnie określone albo nawet nie zostały zarysowane. Biorąc pod uwagę, że jakość w organizacji z wielu powodów musi być konceptualizowana jako porównanie wymagań ze stopniem ich realizacji, występowanie takich sytuacji ma kluczowe znaczenie. Kategoria „kryteria klienta” zawiera zdarzenia, w których nie określono (nie udało się określić albo nawet nie podejmowano próby) dokładnie wymagań, a usługodawca nabrał jedynie orientacji, jakie są najważniejsze kryteria, według których klient będzie oceniał wynik usługi. Bazując na tych kryteriach, personel realizował niepowtarzalną usługę dla klienta. W kategorii „przewidywanie” pracownik obsługujący klienta, rozpoznawszy, z jakim klientem ma do czynienia, próbuje trafić w jego gust i realizuje usługę, tak jak mu podpowiadają jego przewidywania. W kategorii „perfekcja” pracownik stara się zrealizować niepowtarzalną usługę dla klienta, dokładając wszelakich starań, aby była ona zrealizowana według jego najlepszych możliwości. Ale wymagania klienta nie są mu znane w sposób wyspecyfikowany.

## 6. Podsumowanie

W zaproponowanym podejściu do badania współtworzenia usług zwrócono uwagę na szczegółowy przebieg interakcji pomiędzy personelem świadczącym usługę a klientem usługi w trakcie pojedynczego przebiegu procesu realizacji usługi, gdzie miało miejsce współtworzenie. Prześledzenie tych interakcji było ułatwione dzięki przyjęciu perspektywy kształtowania jakości usługi, gdzie podstawowe znaczenie ma poprawne określanie wymagań co do usługi, a następnie ich realizacja. Współtworzenie z założenia nie może przyjmować, że wszystkie wymagania są precyzyjnie zdefiniowane, zanim nastąpi proces świadczenia usługi, inaczej rola klienta nie zasługiwałaby na miano „współtwórcy”. Śledząc więc różne sposoby ustalania wyma-

gań wobec usługi, zidentyfikowano pewne typy współtworzenia usług. Można je sprowadzić do trzech: współtworzenie inicjowane przez klienta, współtworzenie inicjowane przez usługodawcę oraz partnerska współpraca obu stron na rzecz współtworzenia usługi. Szczegółowe śledzenie przebiegu współtworzenia, jak dotychczas, w literaturze przedmiotu nie było często realizowane. A przeprowadzone badania wskazują, że może prowadzić do wartościowych obserwacji i wniosków.

Kształtowanie jakości usług w warunkach współtworzenia wymaga rozpoznawania wymagań oraz ich realizacji w krótkich cyklach, tj. w trakcie trwania pojedynczego procesu świadczenia usługi. Przeprowadzone badania pokazują, że duże znaczenie ma zdolność organizacji usługowej do poprawnego odczytywania gotowych rozwiązań, które przynosi klient, a następnie ich realizowania. Jednak współtworzenie nie polega jedynie na przyjmowaniu gotowych rozwiązań od klienta. Personel usługowy powinien być przygotowany do równorzędnego i bliskiego partnerstwa z klientami we wspólnej pracy nad wypracowywaniem rozwiązań odnośnie do konkretnej usługi dla klienta.

Współtworzenie będące, jak się wydaje, coraz częściej występującym zjawiskiem w usługach ma także dwa dodatkowe oblicza. Otóż usługodawca, dążąc do zapewnienia najwyższej jakości klientowi, musi umieć „wciągnąć” go we współtworzenie i czasami nawet „wydobyć” z niego informacje o jego oczekiwaniach, które to oczekiwania stają się wytycznymi do realizacji usługi, a jednocześnie wymaganiami, według których oceniana jest jakość. Ponadto nierzadko występuje też sytuacja, kiedy personel usługowy musi podjąć ryzyko i realizować usługę, w pewnym stopniu lub całkowicie „w ciemno”, czyli bez pewności, że realizowana usługa posiadająca niepowtarzalne cechy będzie zgodna z tym, czego oczekuje klient. Pokazuje to znaczenie jakości transcendentnej podczas współtworzenia usług.

## Literatura

- Auh S. i in., *Co-production and customer loyalty in financial services*, “Journal of Retailing” 2007, t. 83, no. 3.
- Blind K., Hipp C., *The role of quality standards in innovative service companies: An empirical analysis for Germany*, “Technological Forecasting and Social Change” 2003, t. 70, no. 7.
- Bolton R., Saxena-Iyer S., *Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions*, “Journal of Interactive Marketing” 2009, t. 23.
- Edvardsson B. i in., *Does service-dominant design result in a better service system?*, “Journal of Service Management” 2011, t. 22, no. 4.
- Edvardsson B. i in., *Service Innovation and Customer Co-development*, [w:] *Handbook of Service Science. Service Science: Research and Innovations in the Service Economy*, red. B. Hefley, W. Murphy, Springer, Londyn 2010.
- Etgar M., *A descriptive model of the consumer co-production process*, “Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, t. 36.
- Füller J. i in., *Consumer empowerment through internet-based co-creation*, “Journal of Management Information Systems” 2009, t. 26, no. 3.

- Garvin D.A., *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, Nowy Jork 1988.
- Gounaris S., *An Alternative Measure for Assessing Perceived Quality of Software House Services*, "The Service Industries Journal" 2005, t. 25, no. 6.
- Grönroos Ch., *A Service Quality Model and its Marketing Implications*, "European Journal of Marketing" 1984, t. 18, no. 4.
- Grönroos Ch., Voima P., *Critical service logic: making sense of value creation and co-creation*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2013, no. 41.
- Juran J.M., *Juran on Quality by Design*, The Free Press, Nowy Jork 1992.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, "Journal of Marketing" 1985, no. 49.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *The future of competition: co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- Prajogo D.I., *The sustainability of ISO 9001 in a legal service organisation*, "Service Industries Journal" 2008, t. 28, no. 5.
- Ramaswamy V., *Co-Creation of Value – Towards an Expanded Paradigm of Value Creation*, "Marketing Review St. Gallen" 2009, no. 6.
- Rogoziński K., *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Urban W., *Jakość usług w perspektywie klienta i organizacji. W kierunku zintegrowanej metodyki pomiaru*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2013.
- Wong A., Sohal A., *A critical incident approach to the examination of customer relationship management in a retail chain: an exploratory study*, "Qualitative Market Research: An International Journal" 2003, t. 6, no. 4.

## SERVICE QUALITY FORMATION DURING CO-CREATION WITH THE CUSTOMER

**Summary:** This article has taken the problem of service quality formation in conditions of service co-creation with the customer. Conducted literature research showed that achieving high service quality, whilst a service was co-created, had a specific meaning. Empirical studies allowed to identify various ways of co-creation considering service process requirements determination, which were an undoubted basis of service quality obtaining and understanding. The research identified specific categories of co-creation and means of service requirements determination. Research data discussion allowed to figure out suggestions for service organizations and co-creation theory. The service organization should be able not only to discover the requirements for services but also to anticipate them.

**Keywords:** services, co-creation, quality.