

*Wiesław Urban*  
*Politechnika Białostocka*

## **Jakość usług współtworzona z klientem – koncepcja i wyniki badań jakościowych**

### **Service quality co-created with the customer – the concept and results of qualitative research**

*Niniejszy artykuł stawia za cel rozpoznanie specyfiki osiągania jakości usług przy uwzględnieniu ich współtworzenia z klientem. Dokonano analizy dostępnego dorobku literatury i zaproponowano koncept jakości współtworzonej usług. Przeprowadzono badanie empiryczne metodą zdarzeń krytycznych, w trakcie badania zebrano 84 pogłębionych opisów sytuacji usługowych. Badania potwierdziły zaproponowany koncept oraz wykazały relatywnie duże znaczenie w osiąganiu jakości w warunkach współtworzenia fazy związanej ze sprzedażą usługi, a także kluczową rolę otwartej i kreatywnej postawy personelu usługowego.*

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

#### **Wprowadzenie**

Podczas realizacji usług dochodzi do kontaktu personelu usługowego z klientami i w związku z tym kontaktem następuje wymiana informacji w obu kierunkach. Z jednej strony następuje przekazywanie informacji o oczekiwaniach co do usługi albo też problemach, które usługa powinna rozwiązać. Z drugiej strony następuje przekazywanie informacji o możliwościach ze strony usługodawcy, a także ewentualnych ograniczeniach. W trakcie trwania procesu usługowego, oprócz wskazanego obustronnego przepływu informacji, mają też miejsce inne interakcje, usługa jest realizowana w sposób interaktywny przy udziale obu stron uczestniczących w usłudze.

W literaturze przedmiotu poświęca się wiele miejsca jakości usług w sensie tego czego doświadcza klient. Doświadczenia klienta dotyczące jakości mają bezwzględnie podstawowe znaczenie przy świadczeniu usług, i to właśnie one nadają sens wysiłkom związanym z doskonaleniem jakości podejmowanym przez organizacje usługowe. W organizacjach w odniesieniu do osiągania jakości dominuje raczej podejście typowe dla systemów zarządzania jakością, gdzie jakość jest oceniana jako stopień wypełnienia wcześniej ustalonych standardów i procedur<sup>1</sup>. Dotychczasowe badania nad jakością w usługach nie zwracają jednak uwagi na osiąganie jakości w sytuacjach gdy nie da się z góry określić jakie są wymagania jakościowe, ponieważ wymagania te określane są podczas współtworzenia usługi z klientem, a wobec tego są znane dopiero w trakcie każdego indywidualnego procesu świadczenia usługi. Przedstawione zagadnienie jest przedmiotem zainteresowania niniejszego artykułu.

---

<sup>1</sup> J.M. Juran: Juran on Quality by Design, FREE PRESS, Nowy Jork 1992, s. 10.

W artykule przeprowadzono krytyczną analizę najważniejszych źródeł literaturowych związanych z współtworzeniem usług, a także z jakością usług. Głównym celem artykułu jest zaproponowanie konceptu teoretycznego dotyczącego współtworzenia jakości w usługach, który następnie stanowił podstawę do badań empirycznych. Przeprowadzone badanie empiryczne z wykorzystaniem metody zdarzeń krytycznych miało na celu rozpoznanie jak dokładnie przebiega współtworzenie jakości w zidentyfikowanych realnych sytuacjach świadczenia usług. Badanie pozwoliło na poszerzenie wiedzy na temat powstawania jakości współtworzonej w usługach, stanowiło także weryfikację zaproponowanego konceptu teoretycznego.

### **Podstawowe założenia współtworzenia usług**

Dyskusja uczonych nad problemem współtworzenia usług z klientem ma już obfity dorobek, w którym dominuje zagadnienie współtworzenia wartości. Autorzy, który jako jedni z pierwszych zwrócili uwagę na problem współtworzenia wartości, określali je na przykładzie popularnej sieci kawiarni Starbucks. Współtworzenie wartości ze swej natury nie polega, jego zdaniem, na podejściu stosowanym przez Starbucks, zgodnym z zasadą „zróbmy to dla nich a oni do nas przyjdą”. Przy współtworzeniu obowiązuje bowiem zasada „zróbmy to z nimi, a oni już tu są”<sup>2</sup>. Koncepcja współtworzenia wartości wskazuje na konieczność przesunięcia uwagi w zarządzaniu od przedsiębiorstwa w kierunku poszukiwania wartości z konsumentami skupiając uwagę na spersonalizowanej interakcji konsumenta z przedsiębiorstwem<sup>3</sup>. Nie można współtworzyć wartości pozostawiając klienta poza procesem współtworzenia wartości. W Starbucks współtworzenie wartości rozumie się jako zarówno środek do celu oraz sam cel. Współtworzenie nie jest tylko platformą do zaangażowania klienta w opracowanie nowego wyrobu albo usługi, jak czynią to z powodzeniem firma Nike i winiarska firma Crushpad, ale współtworzenie jest platformą angażującą w sposób systematyczny klientów, pracowników firmy usługowej i jej interesariuszy w nieustanny proces odkrywania i realizowania możliwości tworzenia nowej wartości<sup>4</sup>.

Współtworzenie stanowi jedną z fundamentalnych tez koncepcji logiki dominacji usług zaproponowanej przez Vargo i Lusch. Szósta teza logiki dominacji usług stwierdza, że „konsument jest zawsze współproducentem”<sup>5</sup>. Autorzy podkreślają szeroką obecność współtworzenia produktów, która jest obecna nawet w przypadku wyrobów. Produkcja wyrobu nie kończy się wcale, zdaniem autorów, wraz z zakończeniem procesu produkcyjnego. Wyrób trafiając do użytkownika wymaga, aby tenże posiadał umiejętność obsługiwanie go; ponadto konsument użytkując wyrób współtworzy wraz z wyrobem „usługę” świadczoną przez ten wyrób. Oprócz nauczania się obsługi klient musi także utrzymywać wyrób, konserwować go i naprawiać, a także dostosować wyposażenie wyrobu do swoich specyficznych potrzeb. Współtworzenie, które jest prezentowane w logice dominacji usług, polega przede wszystkim na samodzielnych

---

<sup>2</sup> V. Ramaswamy: Co-Creation of Value – Towards an Expanded Paradigm of Value Creation, Marketing Review St. Gallen 6/2009, s. 14.

<sup>3</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy: Co-creation experiences: the new practice in value creation, Journal of Interactive Marketing 18(3)/2004, s. 7.

<sup>4</sup> V. Ramaswamy: Co-Creation... op. cit., s. 14.

<sup>5</sup> S.L. Vargo, R.F. Lusch: Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, Journal of Marketing 68/2004, s. 10.

aktywnościach wykonywanych przez klienta w związku z całym cyklem życia produktu; samo użycie produktu, zdaniem autorów koncepcji, jest kontynuacją jego marketingu i jest kreowaniem wartości<sup>6</sup>.

Współtworzenie jest też rozumiane jako aktywny udział konsumenta w produkcji wyrobu oraz w dostarczaniu usług, który stwarza potencjał do dostosowania produktu do indywidualnych potrzeb i preferencji klienta<sup>7</sup>. Współtworzenie w tym kontekście jest określone jako współprodukcja. Jako przykład współprodukcji, analizowane tu źródło, podaje samoobsługowe kasy służące do samodzielnego skanowania produktów i dokonywania płatności w supermarkecie, przykładem jest także podejście zastosowane przez firmę Ikea polegające na samodzielnym składaniu mebli przez klientów. Współtworzenie w zaprezentowanym tu sensie jest przejęciem przez klientów części procesów do samodzielnej realizacji.

W literaturze przedmiotu występują różne ujęcia zagadnienia współtworzenia. Autorzy odnosząc się do różnic i podobieństw pomiędzy współtworzeniem w sensie współkreowania oraz współprodukcji stwierdzają, że są one bardziej rozumiane jako ściśle powiązane ze sobą niż dwa rozdzielone procesy<sup>8</sup>. Powołani autorzy zwracają uwagę na kilka relacji znaczeniowych pomiędzy dwoma wymienionymi interpretacjami współtworzenia:<sup>9</sup>

(1) Współprodukcja oznacza współdziałanie konsumenta w tworzeniu sedna oferty poprzez zaangażowanie się w innowację oraz w projektowanie. Współkreowanie jest natomiast częściej rozumiane jako zbliżone do użytkowania produktu, etapu konsumowania i doświadczeń konsumentów z tym związanych. Współkreowanie jest rodzajem procesu, poprzez który klient wchodzi w interakcję z firmą i wpływa na swoje doświadczenia, doświadczenia takie są bazą dla wartości.

(2) Przy współprodukcji konsument odgrywa rolę o raczej pasywnym charakterze, natomiast przy współkreowaniu występuje w roli aktywnego partnera w procesie produkcji (wyrobu lub usługi). Chociaż w odniesieniu do aktywności konsumenta również często podkreśla się jego aktywne zaangażowanie w obu przypadkach.

(3) W przypadku współprodukcji, gdzie tradycyjne uczestnictwo klienta jest z reguły wyraźnie zauważalne, kluczowymi aktorami są jednak menedżerowie i pracownicy firmy. Przy współprodukcji występuje rodzaj namacalnego efektu, który może być wystandaryzowany i składowany bez zaangażowania klienta. We współkreowaniu klient pełni ważniejszą rolę, zarówno w tworzeniu jak i świadczeniu usługi.

(4) Współprodukcja jest firmo-centriczna, podczas gdy współkreacja jest kliento-centriczna oraz skupiona na doświadczeniach klienta. W przypadku współprodukcji proces usługi jest zazwyczaj uruchamiany poprzez własne zasoby i kompetencje firmy. W przypadku współtworzenia, firma nie postrzega klienta jedynie jako nabywcy produktu, ale jako partnera do współtworzenia spersonalizowanych doświadczeń, wartości dodanej oraz przyjemności.

---

<sup>6</sup> Ibidem, s. 11.

<sup>7</sup> Co-creation: New pathways to value. An overview, LONDON SCHOOL OF ECONOMICS AND PROMISE CORPORATION, Londyn 2009, s. 19.

<sup>8</sup> P. Chathoth i inni: Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context, *International Journal of Hospitality Management* 32/2013, s. 14.

<sup>9</sup> Zaprezentowane punkty stanowią streszczenie analiz zawartych w: P. Chathoth i inni: Co-production... op. cit., s. 14-15.

(5) Dzięki współprodukcji firmy tworzą innowacje, ale w przypadku współkreowania firmy przekazują jeszcze więcej kontroli nad produktami klientom, pozwalając im na prawie nieskrępowane wykorzystanie swojej wyobraźni i kreatywności, nawet w sposób nieoczekiwany przez dostawcę produktu.

(6) Współprodukcja jest bardziej transparentna od współtworzenia jeśli chodzi o komunikację. Współkreowanie opiera się bowiem na nieustannym i intensywnym dialogu z konsumentem. W dialogu tym uczestniczy wiele podmiotów, oprócz reprezentantów różnych szczebli zarządzania z firmy uczestniczą tu także interesariusze, a komunikacja ma charakter otwarty i mało ustrukturyzowany.

(7) W przypadku współprodukcji niektóre z potrzeb klienta mogą nie być zrealizowane ze względu na relatywnie słabe zaangażowanie klienta w proces. Podobne wyzwania stoją także przed współkreowaniem, głównie ze względu na to, że mimo swoich wysiłków konsument często nie optymalizuje swojej roli współkreatora. Przykładowo niechęć konsumenta do pełnego dzielenia się swoimi informacjami może znacząco utrudnić proces współtworzenia.

Wymienione różnice, wywiedzione z różnych ujęć teoretycznych dostępnych w literaturze przedmiotu, stanowią próbę syntezy wielu podejść, ale podkreślić należy, że nie wyczerpują złożoności zagadnienia a jedynie dają na niego szerszy pogląd. Warto zwrócić również uwagę na prace uznanych autorów zajmujących się tematyką usług. Grönroos wraz ze współautorem wskazują, że współtworzenie może mieć miejsce wyłącznie wówczas gdy następuje bezpośrednia interakcja klienta z firmą usługową. Jednak interakcja taka nie jest automatycznym czynnikiem wyzwalającym współtworzenie, ale stanowi rodzaj platformy, do połączonego współtworzenia wartości<sup>10</sup>. Zaangażowanie firmy w interakcję może prowadzić do pozytywnego wytworzenia wartości, ale też negatywnego, albo wyniku o znaczeniu obojętnym. Ma to charakter analogiczny do jakości, która może również przyjmować stan jakości zgodnej lub przewyższającej oczekiwania, ale może być też poniżej oczekiwań co prowadzi do doświadczenia niskiej jakości. Są też autorzy, którzy podkreślają znaczenie jakości interakcji firmy z konsumentem<sup>11</sup>.

Należy też zwrócić uwagę na procesowy charakter produktu usługowego i wypływające z tego faktu konsekwencje. Usługa jest procesem zarówno gdy uwzględnimy punkt widzenia usługodawcy, jak i klienta uczestniczącego w usłudze. Procesowy charakter usługi sprawia, że doświadczenia klientów w usłudze są powiązane z upływem czasu, a także z sekwencją faz i etapów, które składają się na przebieg tego procesu<sup>12</sup>. Proces doświadczeń klientów uwzględnia dynamiczną transformację w trakcie procesu, aktywności i interakcje zachodzą równocześnie, a także kolejno po sobie<sup>13</sup>. W związku z tym można się spodziewać, że to co dzieje się w poprzedzających etapach procesu ma wpływ na etapy następne. A w związku z tym w chwili rozpoczęcia każdego

---

<sup>10</sup> Ch. Grönroos, P. Voima: Critical service logic: making sense of value creation and co-creation, *Journal of the Academy of Marketing Science* 41/2013, s. 141.

<sup>11</sup> A. Fyrberg, R. Jürriado: What about interaction? Networks and brands as integrators within a service-dominant logic, *Journal of Service Management* 20(4)/2009.

<sup>12</sup> A. Helkkula: Characterising the concept of service experience, *Journal of Service Management* 22(3)/2011, s. 376.

<sup>13</sup> K. Heinonen i inni: A customer-dominant logic of service, *Journal of Service Management* 21(4)/2010, s. 544.

indywidualnego procesu świadczenia usługi nie jest możliwe wyczerpujące określenie co dokładnie będzie się składało na cały proces, ponieważ będzie to w pewnym stopniu zależało od przebiegu i wyniku współtworzenia jakie zachodzi podczas procesu. Jak podkreśla się w literaturze przedmiotu współtworzenie usługi ma charakter synchroniczny i jest interaktywne<sup>14</sup>.

## **Jakość usług**

Literatura dotycząca usług obfituje w różne conceptualizacje jakości usług. Są to liczne modele jakości rozumianej jako doświadczenia odbierane przez klientów. Jakość doświadczaną przez klientów, określaną też jako jakość postrzegana albo jakość użytkownika, rozumie się jako subiektywną ocenę obiektu (produktu) dokonywaną w odniesieniu do własnych korzyści oraz potrzeb i preferencji klienta<sup>15</sup>. Dziś można już określać jako klasyczne, podział jakości doświadczanej usług na jakość techniczną i jakość funkcjonalną zaproponowany przez Grönroosa<sup>16</sup>, albo podział jakości na trzy wymiary: jakość materialną (na poziomie podstawowym firmy), jakość interakcyjną (na poziomie interakcji) oraz jakość firmową (na poziomie całego przedsiębiorstwa)<sup>17</sup>. Duży wpływ na badania nad usługami wywarła również jakość rozumiana jako luka jakości<sup>18</sup>. Luka jakości stanowi różnicę pomiędzy oczekiwaniami klienta co do tego jaka miałyby być usługa, a rzeczywiście dostarczoną usługą przez usługodawcę.

Jednak jakość rozumiana jako doświadczenia klientów nie wyczerpuje tego jak rozumie się jakość w organizacjach. Otóż występuje tu jeszcze transcendentne rozumienie jakości. Tak rozumiana jakość jest efektem mistrzostwa osobistego wykonawców, ma walor ponadczasowości i nieprzemijającej trwałości, jest to w pewnym sensie szczyt możliwości ludzkich. Natura takiej jakości jest zbliżona do dzieła sztuki oraz do kategorii piękna, ich wartość dostrzegamy po doświadczeniu kontaktu z wynikiem aktu tworzenia<sup>19</sup>. Transcendentne ujęcie jakości jest niestety ulotne i brakuje mu wytycznych praktycznych, w szczególności dotyczących tego jak ją osiągać oraz jak ją mierzyć.

Pośród innych znaczeń jakości podkreślić należy jej rozumienie typowe dla systemów jakości. Garvin określa takie rozumienie jako produkcyjne, ale nie należy bynajmniej utożsamiać go jedynie z warunkami produkcji przemysłowej. Wysoka jakość w tym sensie oznacza doskonałe spełnienie specyfikacji produktu albo procesu, a ponadto zrealizowanie tego za pierwszym razem dobrze<sup>20</sup>. Jakość w sensie produkcyjnym jest odniesieniem cech obiektu do ustalonego obiektywnego wzorca – najczęściej jest nim pewien, uprzednio opisany albo umówiony, standard jakości. W ten

---

<sup>14</sup> R. Ramirez: Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research, *Strategic Management Journal* 20(1)/1999.

<sup>15</sup> G.F. Smith: The meaning of quality, *Total Quality Management* 4(3)/1993, s. 236.

<sup>16</sup> Ch. Grönroos: A Service Quality Model and its Marketing Implication, *European Journal of Marketing* 18(4)/1984.

<sup>17</sup> U.L. Lehtinen, J.R. Lehtinen: Two Approaches to Service Quality Dimensions, *The Service Industries Journal* 11(3)/1991, s. 288.

<sup>18</sup> Ch. Grönroos: *Service Marketing and Management. Customer Management in Service Competition*, JOHN WILEY & SONS, Hoboken 2007, s. 82.

<sup>19</sup> D.A. Garvin: *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*, FREE PRESS, Nowy Jork 1988, s. 41.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 44.

sam sposób jakości jest definiowana przez normę ISO 9000, zgodnie z którą jakość jest stopniem spełnienia ustalonych wymagań przez inherentne cechy produktu<sup>21</sup>.

### **Konceptualizacja jakości usług w warunkach współtworzenia**

Zgodnie z tym co przedstawiono powyżej współtworzenie jest interpretowane na wiele sposobów, natomiast z punktu widzenia osiągania jakości przez organizację usługową szczególne konsekwencje ma współtworzenie uwzględniające współkreowanie usługi, tj. takie aktywne zaangażowanie klienta w proces usługi, że następuje wyraźny jego wkład w kształtowanie tego procesu. Takie współtworzenie ma miejsce gdy usługodawca zostawia duży margines co do treści procesu usługowego na wspólne twórcze aktywności zrealizowane razem z klientem. Jeśli przyjmiemy teraz sens współtworzenia usługi a jednocześnie weźmiemy pod uwagę, że w organizacji usługowej jakość ma przede wszystkim sens relacyjny, tj. stanowi porównanie rzeczywistego stanu usługi z przyjętymi wymaganiami, to trudność polega na tym, że wymagania owe nie mogą być precyzyjnie określone oraz dokładnie poznane przed wystąpieniem współtworzenia w każdym indywidualnym procesie. Podczas współtworzenia powstają nowe warunki wpływające na kształtowanie się wymagań do których usługodawca powinien dążyć aby osiągnąć jakość usług. Niestety, jak dotychczas, literatura przedmiotu nie zwraca uwagi na wymienioną trudność dla osiągania jakości wypływającą z sytuacji współtworzenia występujących w usługach.

Oprócz jakości w sensie systemu organizacyjnego rozumianej jako stopień spełnienia postawionych wymagań, gdzie wymagania są z góry określone oraz którą to jakość da się dość dobrze planować i mierzyć, w organizacji usługowej w związku z współtworzeniem będzie występowała też jakość dla której wymagania będą każdorazowo określane w trakcie trwania indywidualnego procesu realizacji usługi. Polega ona na tym, że w chwili rozpoczęcia procesu świadczenia usługi, podmiot świadczący usługę nie wie jakie są szczegółowe wymagania klienta. Może się jedynie spodziewać, że pewne wymagania wystąpią ale nie ma w tym zakresie żadnej pewności. Wymagania do których dąży wykonawca usługi pojawiają się dopiero w trakcie realizacji procesu – wyłaniają się, i wówczas usługodawca odkrywa sens tego co oznacza wysoka jakość<sup>22</sup>. Jest to konsekwencja dialogicznej natury współtworzenia, dialog konsumenta z usługodawcą może zachodzić na różnych etapach świadczenia usługi i mieć różne formy, jest to rodzaj interaktywnego wzajemnego uczenia się<sup>23</sup>. Usługodawca w trakcie tego procesu ustala jakie są wymagania do których powinien dążyć w kolejnych etapach usługi.

Jakość usług ma jednak złożony charakter, i znaczenie mają tu też takie aspekty, które nie zawsze znajdują odpowiednie warunki i możliwości aby być wyczerpująco zakomunikowanymi i ustalonymi. Zwraca na to uwagę przykładowo Edvardsson wraz z zespołem podkreślając konieczność uwzględnienia w systemie świadczenia usług

---

<sup>21</sup> P. 3.1.1. i p. 3.1.2 normy EN ISO 9000:2005.

<sup>22</sup> W. Urban: Jakość z punktu widzenia systemu świadczenia usługi, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług 95/2012, s.73.

<sup>23</sup> D. Ballantyne: Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge, Journal of Business and Industrial Marketing 19(2)/2004, s. 114.

antycypowania potrzeb klienta przez usługodawcę<sup>24</sup>, czyli działania w warunkach niepewności do czego należy dążyć. Mogą więc występować w sytuacjach współtworzenia usług takie warunki, gdzie wymagania do których powinien dążyć usługodawca pozostają w sferze niedookreślenia. Wiąże się to z tym, że nie wszystkie oczekiwania klientów są, i mogą być, wyrażone. A jednocześnie w relacji usługodawca – usługobiorca to usługodawca jest tą stroną, która proponuje potencjał wartości dla klienta. Tworzy się więc miejsce dla osiągania jakości usługi w warunkach niepewnych wymagań. Jakość taka jest próbą odpowiedzi na niewyrażone, a często także nieuświadomione, oczekiwania klientów. Taka jakość będzie często wiązała się ze spontanicznością ze strony personelu świadczącego usługę<sup>25</sup>. Jest to jakość, która zawiera dużą przestrzeń dla innowacyjności ze strony przedsiębiorstwa usługowego, ale także zwykłego wycucia sytuacji i ekspresji inteligencji emocjonalnej personelu wchodzącego w kontakt z klientami.

Określanie wymagań wobec realizowanego procesu stanowi fundament jeśli chodzi o osiąganie jakości w organizacji. W warunkach współtworzenia wymagania te nie są niestety określone z wyprzedzeniem a ponadto nie zawsze są określone szczegółowo. Można więc mówić, że w związku z współtworzeniem usług występuje po pierwsze określanie wymagań w trakcie procesu świadczenia usługi a po drugie usługodawca może działać w warunkach niedookreślenia jakie są wymagania do których powinien dążyć aby osiągnąć wysoką jakość usługi. Takie warunki będzie spełniała jakość współtworzona usług. Ten rodzaj jakości jest przedmiotem badań empirycznych. Badania te pozwolą na ocenę czy rzeczywiście taka jakość zachodzi, a ponadto pozwolą na lepsze zrozumienie na czym polega osiągnięcie jakości w warunkach współtworzenia.

## Metoda badań

Do badań empirycznych przyjęto metodę o charakterze jakościowym, gdyż postawiony problem badawczy ma charakter eksploracyjny. Chodzi o zweryfikowanie i pogłębienie zrozumienia zarysowanej koncepcji. Wykorzystano metodę zdarzeń krytycznych opracowaną przez Flanagana<sup>26</sup> i wykorzystywaną do pogłębionych badań w wielu dziedzinach, w szczególności także do badania różnych aspektów usług z uwzględnieniem interakcji klientów i usługodawcy<sup>27</sup>. Metoda zdarzeń krytycznych polega na zbieraniu od respondentów opisów sytuacji dotyczących kwestii będących przedmiotem badania w których respondenci uczestniczyli osobiście<sup>28</sup>. Respondenci w trakcie przeprowadzania badania opowiadają o takich sytuacjach dzieląc się własnymi doświadczeniami. Narracje zebrane od respondentów w trakcie wywiadów są gromadzone i następnie analizowane w sposób właściwy dla analizy treści materiału

---

<sup>24</sup> B. Edvardsson i inni: Does service-dominant design result in a better service system?, *Journal of Service Management* 22(4)/2011, s. 547.

<sup>25</sup> W. Urban: Pojęcie jakości usług w perspektywie system organizacyjnego – próba poszerzonej konceptualizacji wraz z oceną empiryczną, w E. Skrzypek (red.): *Zintegrowany system zarządzania w usługach, UNIWERSYTET MARII SKŁODOWSKIEJ-CURIE, Lublin 2012*, s. 216.

<sup>26</sup> J.C. Flanagan: The Critical Incident Technique, *Psychological Bulletin* 51(4)/1954.

<sup>27</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*, 6(4)/2003, s. 250.

<sup>28</sup> A. Lockwood: Using Service Incidents to Identify Quality Improvement Points, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(1/2)/1994, s. 80.

badawczego o charakterze jakościowym. W przeprowadzonym badaniu zwrócono się zarówno do klientów usług, jak i personelu bezpośrednio realizującego usługi, z prośbą o przedstawienie pogłębionych opisów sytuacji związanych z osiąganiem jakości w warunkach współtworzenia, nie stawiono warunków co do branż usługowych. Warunkiem udziału w badaniu była pozytywna reakcja na pytania o to czy doświadczyli sytuacji w usługach gdzie wymagania jakościowe były określane w trakcie procesu usługowego albo gdzie proces był realizowany w warunkach niepewności do jakich wymagań należy dążyć. Proszono wówczas o uszczegółowienie opisu takiej sytuacji, a wypowiedź była rejestrowana przez prowadzącego wywiad. W sumie zebrano opisy 84 zdarzeń krytycznych, które następnie poddano analizie, kategoryzacji i wnioskowaniu.

### **Analiza i dyskusja zdarzeń krytycznych**

Zebrany materiał badawczy dowodzi, że zgodnie z założeniami teoretycznymi podczas realizacji usług dochodzi do sytuacji, gdzie wymagania jakościowe są odkrywane (ustalane) podczas indywidualnego procesu realizacji usługi albo sytuacje gdzie wymagania te nie są dookreślone. Każda z opisanych 84 sytuacji usługowych dotyczyła właśnie takich warunków. Ponadto zarówno przedstawiciele klientów, jak i przedstawiciele personelu świadczącego usługi z takimi sytuacjami się spotkali. Stanowi to ważny argument za koniecznością szczególnego podejścia do osiągania jakości przez organizacje usługowe w sytuacjach występowania współtworzenia usług. Pogłębiona analiza zebranych opisów zdarzeń pozwoliła na skategoryzowanie ich w dwóch układach. Pierwszy dotyczy faz procesu usługowego, drugi układ kategoryzacji odzwierciedla to na czym opiera się współtworzenie. Obie kategoryzacje zaprezentowano w tabeli 1. W pierwszym przypadku kategorie miały charakter wykluczający się, tj. zdarzenie mogło być zakwalifikowane tylko do jednej z kategorii, w drugiej kategoryzacji możliwe było przypisanie zdarzenia do więcej niż jednej kategorii.

W trakcie analizy treści opisów zauważono, że nie wszystkie zdarzenia dotyczą fazy realizacji usługi, co doprowadziło do powstania pierwszego układu kategorii. W wielu z nich współtworzenie a wraz z nim specyficzne warunki dotyczące jakości, wystąpiły we wstępnej fazie, tj. zanim jeszcze klient podjął decyzję o zakupieniu usługi. Zdarzenia takie stanowiły ponad jedną czwartą wszystkich zebranych zdarzeń. Obserwacja ta podkreśla znacznie etapów związanych z wstępnym ustalaniem warunków przebiegu usługi dla osiągnięcia jakości w usługach.

Tabela 1. Liczebność kategorii zdarzeń krytycznych

Kategoria	Liczba zdarzeń	Udział we wszystkich zdarzeniach	Kategoria	Liczba zdarzeń	Udział we wszystkich zdarzeniach
Sprzedaż	22	26,2%	doradztwo	26	31,0%
Proces	60	71,4%	dodatek	25	29,8%
Reklamacja	2	2,4%	innowacja	22	26,2%
			informacja	17	20,2%
			dostosowanie	10	11,9%
			perswazja	5	6,0%
			więź	3	3,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Bardziej szczegółowo należy spojrzeć na drugą kategoryzację, której podstawą jest charakter współtworzenia występujący w analizowanych zdarzeniach. Najbardziej liczebna jest kategoria „doradztwo”, gdzie zakwalifikowano aż 26 z zebranych 84 opisów zdarzeń. Współtworzenie w tej kategorii polega na tym, że klient nie posiada wystarczającej wiedzy o tym jak miałyby przebiegać usługi, czasami nie jest w stanie sprecyzować na czym dokładnie polega jego problem, dopiero w ścisłej współpracy z personelem usługodawcy następuje określenie jak powinna wyglądać dalsza część usługi. Doradztwo opiera się na osobistym doświadczeniu jednej ze stron oraz głębokiej specjalistycznej wiedzy. Wśród zebranych zdarzeń dominują sytuacje drobnych usług, wiele jest usług fryzjerskich i kosmetycznych. Przykładowa sytuacja została opisana jak następuje. (...) *Pewna pani chciała zmienić swój naturalny kolor włosów blond na ciemny brąz. Rozmawiałam z nią długo twierdząc, iż ten kolor nie pasuje do jej typu urody. Zrobiłam kilka ciemniejszych pasemek i klientka była zachwycona efektem. Niewielka zmiana a robiła wrażenie (...)* (usługa fryzjerska, pracownik obsługi, kobieta, wiek 30-40 lat). Podkreślić należy, że w sytuacjach, gdzie współtworzenie opiera się na doradztwie występują również przypadki, gdzie nie określono precyzyjnie wymagań jakościowych. Jednym z takich przypadków jest opis dostarczony przez pewną klientkę zakładu fryzjerskiego (klient, kobieta, wiek 18-30 lat), która po dłuższych poradach zdała się na to co zrobi wizażystka, niestety w wymienionym przypadku ogólna jakość usługi została oceniona negatywnie.

Kategoria „dodatek” jest również liczna, do tej kategorii zakwalifikowano aż 25 zdarzeń. W tym przypadku współtworzenie polega na tym, że usługodawca zrealizował coś co dało dodatkową wartość klientowi, ale nie wynikało to ze standardów świadczenia usługi, i było dodatkową aktywnością, która wynikała sytuacyjnie z przebiegu procesu usługowego. Jedną z takich sytuacji została opisana następująco. (...)  *pewna pani zapytała jakie dokumenty musi złożyć by uzyskać kartę parkingową. Informuję ją, podaje wniosek, który ma wypełnić, sprawdzam dokumenty, które posiada i wskazuje, że musi przejść do innego pokoju, następnie musi przejść do kasy (...). Widzę, że to starsza pani, więc biorę od niej wniosek. Idę do pokoju, w którym wypisują m.in. opłaty, biorę blankiet dla tej pani wręczam jej i wskazuję którądy ma pójść do kasy (...), odprowadzam panią do kancelarii, gdzie musi złożyć dokumenty (...)* (usługi administracji publicznej, personel, kobieta, wiek 18-30 lat). W kategorii dodatek dominują zdarzenia, w których wymagania związane z jakością są niedookreślone.

Kategoria „innovacja” oznacza wystąpienie, a następnie wdrożenie w usługę, twórczej propozycji wyraźnie zmieniającej typową usługę. Jest to też nowa formuła realizacji usługi wcześniej nie znana dla jednej albo drugiej strony relacji usługowej. Jednym z przykładów zdarzeń z tej kategorii jest zdarzenie z usług gastronomicznych. (...) *Zazwyczaj pracuję jako kelnerka. Raz zjawila się klientka, która nie mogła wybrać dla siebie żadnego drinka z menu. Pomimo zachęcenia do któregośkolwiek z oferowanych drinków klientka zaproponowała, abym sama stworzyła dla niej nowy drink. Prośba ta zarówno zdziwiła mnie jak i ucieszyła, gdyż umożliwiła mi sprawdzenie swoich umiejętności jako barmanki. Stworzony przeze mnie drink smakował klientce* (usługa restauracyjna, personel, kobieta, wiek 18-30 lat). Przedstawiona sytuacja pokazuje, że współtworzenie jest aktywnością współinspirowaną, opisana sytuacja jest przykładem gdzie w sytuacjach współtworzenia nie można określić szczegółowych wymagań dotyczących usługi.

Pozostałe kategorie zawierają także zdarzenia, w których jakość albo jest określana dopiero w trakcie procesu usługowego albo nie jest dookreślona. Zdarzenia w kategorii informacja polegają na przekazywaniu informacji klientowi, informacji ogólnodostępnej (najczęściej dostępne opisy i specyfikacje) i na tej podstawie określanie razem z klientem jak powinna wyglądać usługa. Kategoria dostosowanie zawiera zdarzenia w których następuje zasadnicze przebudowanie procesu usługowego na podstawie otrzymanych wytycznych od klienta. Natomiast kategoria perswazja dotyczy sytuacji gdy personel usługowy wywierał rodzaj słownego nacisku aby przekonać klienta do pewnego, jego zdaniem najlepszego dla klienta, przebiegu procesu świadczenia usługi. W opisach zdarzeń z tej kategorii pojawiało się bardzo często określenie „przekonałem”.

## **Wnioski**

Przeprowadzone badania dowodzą, że jakość usług w warunkach współtworzenia posiada specyficzne znaczenie. Podkreślić należy, że wymieniona w dyskusji literatury jakość doświadczana usług jest ciągle ważnym i aktualnym konstruktorem. Natomiast jednocześnie podkreślić należy znacznie jakości w sensie systemu organizacyjnego, ma ona podstawowe znaczenie dla podmiotu świadczącego usługi. I właśnie ta jakość ma specyficzny charakter w warunkach współtworzenia ze względu na wyłaniający się i niedookreślony charakter postawionych wymagań. Można więc mówić o jakości współtworzonej jako pewnej części jakości w sensie produkcyjnym (systemowym).

Badania wskazują, że dla jakości współtworzonej szczególne znaczenie może mieć wczesna faza realizacji usługi; jest to faza sprzedażowa kiedy klient nie podjął jeszcze jednoznacznej decyzji czy będzie zamawiał usługę. W teorii podkreśla się kluczowe znaczenie klienta przy współtworzeniu, przeprowadzone badania pokazują jednak, że niezmiernie ważną rolę ma otwarte, zaangażowane i kreatywne postępowanie personelu usługowego, które umożliwia klientowi przyjęcie właściwej roli współkreatora usługi.

## **Literatura**

1. Ballantyne D.: Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge, *Journal of Business and Industrial Marketing* 19(2)/2004
2. Chathoth P. i inni: Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context, *International Journal of Hospitality Management* 32/2013
3. Co-creation: New pathways to value. An overview, LONDON SCHOOL OF ECONOMICS AND PROMISE CORPORATION, Londyn 2009
4. Edvardsson B. i inni: Does service-dominant design result in a better service system?, *Journal of Service Management* 22(4)/2011
5. Flanagan J.C.: The Critical Incident Technique, *Psychological Bulletin* 51(4)/1954
6. Fyrberg A., Jürjado R.: What about interaction? Networks and brands as integrators within a service-dominant logic, *Journal of Service Management* 20(4)/2009
7. Garvin D.A.: *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*, FREE PRESS, Nowy Jork 1988
8. Grönroos Ch., Voima P.: Critical service logic: making sense of value creation and co-creation, *Journal of the Academy of Marketing Science* 41/2013

9. Grönroos Ch.: A Service Quality Model and its Marketing Implication, *European Journal of Marketing* 18(4)/1984
10. Grönroos Ch.: *Service Marketing and Management. Customer Management in Service Competition*, JOHN WILEY & SONS, Hoboken 2007
11. Heinonen K. i inni: A customer-dominant logic of service, *Journal of Service Management* 21(4)/2010
12. Helkkula A.: Characterising the concept of service experience, *Journal of Service Management* 22(3)/2011
13. Juran J.M.: *Juran on Quality by Design*, FREE PRESS, Nowy Jork 1992
14. Lehtinen U.L., Lehtinen J.R.: Two Approaches to Service Quality Dimensions, *The Service Industries Journal* 11(3)/1992
15. Lockwood A.: Using Service Incidents to Identify Quality Improvement Points, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 6(1/2)/1994
16. Norma EN ISO 9000:2005
17. Prahalad C.K., Ramaswamy V.: Co-creation experiences: the new practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing* 18(3)/2004
18. Ramaswamy V.: Co-Creation of Value – Towards an Expanded Paradigm of Value Creation, *Marketing Review* St. Gallen 6/2009
19. Ramirez R.: Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research, *Strategic Management Journal* 20(1)/1999
20. Smith G.F.: The meaning of quality, *Total Quality Management* 4(3)/1993
21. Urban W.: Jakość z punktu widzenia systemu świadczenia usługi, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług* 95/2012
22. Urban W.: Pojęcie jakości usług w perspektywie system organizacyjnego – próba poszerzonej konceptualizacji wraz z oceną empiryczną, w Skrzypek E. (red.): *Zintegrowany system zarządzania w usługach*, UNIWERSYTET MARII SKŁODOWSKIEJ-CURIE, Lublin 2012
23. Vargo S.L., Lusch R.F.: Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing* 68/2004
24. 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* 6(4)/2003

**Summary:**

The paper aims to achieve better recognition of the specificity of service quality, taking into consideration the co-creation with customers. The discussion of available literature output was presented, as well as the theoretical concept of co-created service quality was proposed. The empirical investigation was conducted with the support of Critical Incident Technique. The empirical study has confirmed the proposed co-created quality concept, moreover it has showed relatively high importance of the initial phase of service process in achieving service quality in co-created services, likewise the key role of open and creative attitude of service staff.

**Key words:** service, co-creation, quality

Informacja o autorze:

**Dr Wiesław Urban,**  
 Politechnika Białostocka  
 ul. Wiejska 45A, 15-351 Białystok,  
 e-mail: w.urban@pb.edu.pl