

Wiesław Urban
Politechnika Białostocka

Determinanty kształtowania jakości usługi podczas współprodukcji

DETERMINANTS OF SERVICE QUALITY DEVELOPMENT DURING CO-PRODUCTION

Artykuł ma na celu rozpoznanie i określenie ważności czynników, które wpływają na ustalenie wytycznych do realizacji usługi podczas jej współprodukcji. Zastosowano metodę zdarzeń krytycznych. Zebrano 171 opisów zdarzeń od personelu obsługi klientów. Z badań wynika, że w określaniu wytycznych do usługi największe znaczenie ma wiedza personelu oraz umiejętności komunikacyjne. Podstawowy problem przy współprodukcji usług polega na tym że klienci nie potrafią określić własnych oczekiwań.

Słowa kluczowe: jakość usług, współprodukcja usług, czynniki współprodukcji usług.

Wstęp

Nierozdzielność produkcji usług od ich konsumpcji jest szeroko dyskutowana w literaturze przedmiotu. Ale dopiero od niedawna badacze poświęcają uwagę współtworzeniu wartości w usługach oraz angażowaniu się klienta w realizację procesu usługowego – współprodukcję. Podstawowym zagadnieniem przy współprodukcji usług jest kształtowanie jakości usługi. Nadrzednym celem jest bezwzględnie jakość doświadczana przez klientów, ale w przypadku współprodukcji usług wytyczne co do realizacji usługi nie są stałe gdyż są każdorazowo określane w trakcie współprodukowanego procesu usługowego. W takim razie należy poświęcić uwagę badawczą na to jak przebiega ustalenie owych wytycznych przez personel usługowy z udziałem klientów.

Celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie czynników, które wpływają na ustalenie wytycznych do realizacji usług podczas ich współprodukcji. Jest to problem, który ma podstawowe znaczenie podczas kształtowania jakości usług. Trafne określenie wytycznych co do usługi pozwala usługodawcy na osiągnięcie satysfakcjonujących doświadczeń klienta. Zakres badań obejmuje sytuacje usługowe w których dochodzi do indywidualnego, symultanicznego określania wymagań wobec realizowanej usługi. Ze względu na eksploracyjny charakter badań zakresu podmiotowego nie ograniczono do wybranych branż usługowych.

Współprodukcja usług

W literaturze przedmiotu funkcjonują przede wszystkim dwa pojęcia: współprodukcja (ang. co-production) oraz współtworzenie wartości (ang. value co-creation) usług. Każde

z nich wywodzi się z innego nurtu badań nad usługami oraz, w szerszym kontekście, nad relacjami przedsiębiorstwo usługowe – klienci. Współtworzenie produktów przez przedsiębiorstwa wraz z ich klientami jest rozumiane przez Prahalad i Ramaswamy'ego jako źródło przewagi konkurencyjnej¹. Z kolei Vargo i Lusch w swojej logice dominacji usług wykazują, że klient zawsze jest współtwórcą wartości a przedsiębiorstwo jedynie proponuje wartość klientowi, wartość występuje bowiem dopiero w trakcie konsumpcji albo użycia produktu². Współtworzenie i współprodukcja są pojęciami wzajemnie zagnieżdżonymi, a ich liczne interpretacje i reinterpretacje wprowadzają więcej zamieszania niż jasności. Mimo tego można przyjąć, że współtworzenie odnosi się przede wszystkim do złożonego zjawiska tworzenia, przekazywania i odbierania wartości podczas realizacji usług. Współprodukcja odnosi się przede wszystkim do uczestniczenia klienta w tworzeniu oferty dla siebie samego³. Na kanwie wzajemnych relacji pomiędzy współtworzeniem a współprodukcją warto dodać, że współtworzenie wartości może mieć miejsce bez współprodukcji⁴, natomiast współprodukcja nie zawsze musi prowadzić do powstania wartości⁵.

Współprodukcja jest określana jako mentalne i fizyczne uczestnictwo klienta w procesie produkcji i dostawy usługi⁶. Podkreśla się również, że współprodukcja polega na uczestniczeniu klienta w realizacji różnych działań wchodzących w skład procesu produkcji i obejmuje wszystkie formy współpracy pomiędzy klientem a przedsiębiorstwem usługodawcą⁷. Współprodukcja jest relacją pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami, w której uczestniczą oni aktywnie w pracach realizowanych przez przedsiębiorstwo, które prowadzą do powstania usługi⁸. Podczas współprodukcji klient daje więc swój wkład do usługi, który może mieć różną postać, ale klient zawsze poświęca swój czas, wysiłek oraz uwagę⁹.

Współprodukcja usług przejawia się na wiele sposobów. Najczęściej jest rozumiana jako różne **(1) systemy samoobsługi**, gdzie usługodawca przygotowuje proces realizacji usługi tak aby część tego procesu, a nawet jego całość, była wykonana przez klienta samodzielnie. Flagowym przykładem takiej współprodukcji jest usługa pobierania gotówki z banku, gdzie całość procesu ze strony usługodawcy jest wykonywana przez maszynę – bankomat, a klient działa całkowicie samodzielnie bez pomocy personelu. Technologie internetowe wpływają na dynamiczny rozwój współprodukcji na zasadzie samoobsługi, pozwalają one na automatyzację wielu czynności wykonywanych

¹ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The future of competition: co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

² S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Service-dominant logic: reactions, reflections, and refinements*, „Marketing Theory” 6/2006.

³ Ibidem.

⁴ B. Ertimur, A. Venkatesh, *Opportunism in co-production: Implications for value co-creation*, „Australasian Marketing Journal” 18/2010.

⁵ S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Service-dominant logic: continuing the evolution*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 36/2008.

⁶ B. Ertimur, A. Venkatesh, *Opportunism ... op. cit.*

⁷ M. Etgar, *A descriptive model of the consumer co-production proces*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 36(1)/2008.

⁸ J.-S. Chen, H.-T. Tsou, R.K.H. Ching, *Co-production and its effects on service innovation*, „Industrial Marketing Management” 40/2011.

⁹ M.F.Y. Cheung, W.M. To, *Customer involvement and perceptions: The moderating role of customer co-production*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 18/2011.

uprzednio przez personel i umożliwiają łatwiejszy dostęp klienta do usług. Przykładowo sfera administracji publicznej jest miejscem gdzie olbrzymia część procesów usługowych będzie z pewnością w niedługim czasie przekształcona w samoobsługę internetową.

Współprodukcja to także angażowanie klientów w inne procesy niż podstawowy proces realizacji usługi. W literaturze prezentowane są przykłady współprodukcji polegające na **(2) zaproszeniu klientów do projektowania** koszulek albo damskich torebek¹⁰. Produkty takie dostarczają dodatkowej wartości swoim twórcom ze względu na oryginalną estetykę, są również sprzedawane innym klientom przez co dostarczają klientom-współtwórcom wartości finansowych. Ten rodzaj współprodukcji jest przez autorów znacznie częściej nazywany współprojektowaniem¹¹. Współprodukcja zachodzi również w **(3) wydarzeniach integracyjnych organizowanych wokół marek**. Autorzy podkreślają, że takie spotkania i stowarzyszenia fanów marki, są przecież współorganizowane przez przedsiębiorstwo wraz z jego klientami, ponadto dodają wartości niematerialnej do marki oraz dostarczają wartości dla klientów¹² w postaci poczucia przynależności oraz wyjątkowości.

Współprodukcja to również **(4) indywidualizacja oferty** dla klienta. Według Etgara współprodukcja polega na fragmentacji oferty rynkowej i asystowaniu podczas prowadzenia operacji w logice jeden na jednego, tj. obsługując klienta indywidualnie przez pojedynczego pracownika¹³. Podczas współprodukcji klientowi dostarczana jest informacja dotycząca zasobów zdefiniowanych a priori przez usługodawcę, jakie mogą być użyte przez usługodawcę podczas procesu wymiany¹⁴. Współprodukcja w sensie indywidualizacji polega na dokonywaniu wyborów pomiędzy wystandaryzowanymi opcjami.

Współprodukcja nie ogranicza się jednak tylko do wyboru z góry określonych opcji usługi. Polega ona również na bliskiej osobistej współpracy pomiędzy klientem a personelem usługodawcy w taki sposób że tworzony jest w ramach tej współpracy kluczowy komponent procesu realizacji usługi, i klient na bezpośredni wkład do finalnego produktu usługowego¹⁵. Taki sens współprodukcji idzie dalej niż wybór klienta pomiędzy predefiniowanymi opcjami¹⁶. Można więc mówić o **(5) zaangażowanym współprodukowaniu usługi** przez klienta, gdy to on współokreśla kształt usługi i uczestniczy jako czynny aktor w procesie usługowym. Podczas procesu usługi personel usługodawcy słucha klienta i reaguje natychmiastowo na jego

¹⁰ B. Ertimur, A. Venkatesh, *Opportunism ... op. cit.*

¹¹ H. Saarijärvi, P.K. Kannan, H. Kuusela, *Value co-creation: theoretical approaches and practical implications*, „European Business Review” 25(1)/2013.

¹² B. Ertimur, A. Venkatesh, *Opportunism ... op. cit.*

¹³ M. Etgar, *A descriptive... op.cit.*

¹⁴ P. Chathoth, L. Altinay, R.J. Harrington, F. Okumus, E.S.W. Chan, *Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context*, „International Journal of Hospitality Management” 32/2013.

¹⁵ S. Auh, S.J. Bell, C.S. McLeod, E. Shih, *Co-production and customer loyalty in financial services*, „Journal of Retailing” 83(3)/2007.

¹⁶ R. Bolton, S. Saxena-Iyer, *Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions*, „Journal of Interactive Marketing” 23/2009.

potrzeby¹⁷. Jest to bardzo często występujący rodzaj współprodukcji, który zachodzi, z różną intensywnością, w bardzo wielu usługach. Jak podkreśla Auh wraz ze współautorami występująca tu współzależność pomiędzy klientem a personelem ma wpływ na jakość, która jest mocno uzależniona od każdej ze stron uczestniczących we współprodukcji¹⁸. Właśnie takie rozumienie współprodukcji jest przedmiotem badań w niniejszym artykule.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na negocjacyjny wątek, który szczególnie we współprodukcji rozumianej jako aktywne współkształtowanie usługi przez klienta ma szczególne znaczenie. Zarówno usługodawca, jak i konsument, muszą przedstawić swoje patrzanie na wartość i wyrazić swoje oczekiwania co do oczekiwanych korzyści, która powstanie dzięki realizacji złożonych obietnic¹⁹. Przy współprodukcji klient ma szczególną rolę w wypracowaniu „proponycji wartości” w usłudze²⁰, czyli proponycji wartości dla samego siebie. Klient dostarcza podstawowych, krytycznych informacji dla przebiegu procesu usługi²¹. Jak zauważają autorzy takiej współprodukcji może towarzyszyć konflikt pomiędzy stronami²².

Ważnym czynnikiem aktywnej współprodukcji jest transfer wiedzy oraz konieczność interaktywnego, wzajemnego uczenia się obu stron zaangażowanych w usługę²³. Ford i Dickson twierdzą, że najważniejszym czynnikiem współprodukcji jest doświadczenie usługodawcy z którego korzysta klient²⁴. Ale korzyści ze współprodukcji odnoszą obie strony, klient i usługodawca. Jest to oszczędność czasu, większa użyteczność usługi, może to być również przyjemna okazja dla klienta do pokazania swoich umiejętności i wiedzy, oszczędność kosztów pracy przez usługodawcę, a także większa lojalność klientów wobec usługodawcy – partnera współprodukcji²⁵.

Jakość a współprodukcja usług

Najważniejszą kwestią we współprodukcji polegającej na uczestnictwie zaangażowanego klienta są doświadczenia jakości jakie wyniesie on z usługi. Jest to podstawowa przesłanka uzasadniająca współprodukcję. W przypadku współprodukcji pojęcie jakości usług nabiera specyficznego znaczenia ze względu na interakcyjność kontaktów pomiędzy personelem usługodawcy a klientami oraz wyłaniającym się w trakcie usługi wytycznymi co do jej kształtu.

¹⁷ U.S. Grisseman, N.E. Stokburger-Sauer, Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance, „Tourism Management” 33/2012.

¹⁸ S. Auh, S.J. Bell, C.S. McLeod, E. Shih, Co-production... op. cit.

¹⁹ L. Aarikka-Stenroos, E. Jaakkola, Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving proces, „Industrial Marketing Management” 41/2012.

²⁰ D. Ballantyne, R.J. Varey, Introducing a dialogical orientation to the service dominant logic of marketing, w: R.F. Lusch, S.L. Vargo (red.), The service-dominant logic of marketing. Dialog, debate, and directions, M.E. Sharpe, Nowy Jork 2006.

²¹ Ibidem.

²² L. Aarikka-Stenroos, E. Jaakkola, Value... op. cit.

²³ M. Lehrer, A. Ordanini, R. DeFillippi, M. Miozzo, Challenging the orthodoxy of value co-creation theory: A contingent view of co-production in design-intensive business services, „European Management Journal” 30/2012.

²⁴ R.C. Ford, D.R. Dickson, Enhancing customer self-efficacy in co-producing service experiences, „Business Horizons” 55/2012.

²⁵ Ibidem.

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw usługowych znaczenie mają przede wszystkim dwie interpretacje jakości. Po pierwsze jakość interpretowana w kontekście systemu organizacyjnego oraz jakość jako doświadczenia klientów. Te dwa ujęcia jakości tworzą ramy dla starań przedsiębiorstw związanych z utrzymaniem i poprawą jakości usług. Jakość doświadczana przez klientów jest subiektywnym odbiorem usługi przez klientów. Klienci dokonują oceny jakości odnosząc to czego doświadczyli w usłudze do własnych korzyści, potrzeb oraz preferencji²⁶. Jakość w systemie organizacyjnym określana jest jako stopień spełnienia wymagań postawionych przed usługą. Wysoka jakość oznacza, że spełniono wszystkie opisane albo ustalone standardy jakości oraz że wykonano to za pierwszym razem dobrze²⁷. Stan jakości w systemie organizacyjnym determinuje jakość doświadczaną przez klientów usługi. W przypadku współtworzenia usługi powstaje problem wyczerpującego określania wymagań wobec usługi.

Gdy usługa jest współtworzona nie jest możliwe sformułowanie wytycznych co do usługi przed jej zainicjowaniem, czyli przed spotkaniem usługodawcy z klientem. A z pewnością nie jest to możliwe w stu procentach. Określanie jakie wytyczne ma spełnić usługa zachodzi na początku realizacji usługi albo w jej trakcie. Podkreślić należy, że personel działający w systemie świadczenia usługi musi poznać wymagania wobec usługi, inaczej trudno jest mu dążyć do osiągnięcia wysokiego poziomu jakości a w konsekwencji zapewnienia klientom odpowiednich doświadczeń. Dlatego w literaturze mówi się o jakości usług współtworzonej z klientem, która cechuje się interakcyjnym charakterem wytycznych co do usługi, które wylaniają się w trakcie trwania każdej usługi albo niekiedy są nawet niedookreślone, tj. określone jedynie w zarysie²⁸.

Jak to wyżej wykazano, dokładne ustalenie wymagań wobec usługi ma podstawowe znaczenie przy współprodukcji. Dotychczasowy dorobek literatury nie poświęca wiele uwagi temu ważnemu zagadnieniu. Występuje wyraźny niedosyt jeśli chodzi o czynniki ze strony organizacji usługowej, które mają znaczenie przy określaniu wytycznych co do usługi. Literatura niewiele mówi o barierach występujących przy określaniu wytycznych do usługi.

Metoda badań

Obiektem przeprowadzonych badań są pracownicy przedsiębiorstw usługowych zajmujący się bezpośrednio obsługą klientów. Warunkiem kwalifikującym respondenta do udziału w badaniu było uczestniczenie podczas wykonywania pracy w sytuacjach gdzie następowało współtworzenie – tj. gdzie klient pełnił aktywną rolę w usłudze i wpływał na to jaki jest przebieg i treść usługi. Nie postawiono ograniczeń co do branż usługowych, ponieważ nie ma jeszcze podstaw aby z całą pewnością sądzić, że określanie wymagań przy zaangażowanej współprodukcji różni się zasadniczo pomiędzy branżami usługowymi. Przyjęto więc do badań wszystkie, powszechnie dostępne, usługi konsumenckie. Badanie było oparte na metodzie zdarzeń krytycznych. Metoda zdarzeń

²⁶ G.F. Smith, The meaning of quality, „Total Quality Management” 4(3)/1993.

²⁷ D.A. Garvin, Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge, Free Press, Nowy Jork 1988.

²⁸ W. Urban, Jakość usług współtworzona z klientem - koncepcja i wyniki badań jakościowych, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 9(58)/2013.

krytycznych jest wykorzystywana do badań pogłębionych w wielu dziedzinach, ma szczególne miejsce w badaniu interakcji klientów z przedsiębiorstwem usługowym²⁹. Metoda ta, w ogólnym zarysie, polega na zbieraniu od respondentów wyczerpujących opisów sytuacji związanych z badanym zagadnieniem, w których oni wzięli osobisty udział³⁰.

Respondent, pracownik zajmujący się bezpośrednią obsługą klientów, na początku był pytany czy pełniąc rolę zawodową spotkał się z sytuacją współprodukcji usługi. Jeśli odpowiedź była twierdząca był następnie proszony o opisanie takiej sytuacji oraz o dokładne podanie w jaki sposób przebiegało ustalanie, wraz z klientem, wytycznych to usługi. Następnie prezentowano respondentowi czynniki, które potencjalnie mogły być ważne podczas ustalania wytycznych, jeśli respondent uznał, że czynnik nie ma znaczenia przechodził do kolejnego, ale jeśli odpowiadał pozytywnie to był proszony o przedstawienie argumentacji uzasadniającej. Po przejściu przez pytania dotyczące czynników zdawano kolejne pytanie otwarte dotyczące problemów i trudności jakie wystąpiły w ustalaniu wymagań w opisywanej sytuacji współtworzenia. Respondent był poproszony o udzielenie wyczerpującej odpowiedzi na to pytanie. W metodzie zdarzeń krytycznych jako jednostkę badań traktuje się poszczególne opisy zdarzeń. W przeprowadzonym badaniu zebrano w sumie 171 opisów zdarzeń, które pochodziły od pracowników z różnych branż usługowych.

Zebrane opisy oddano analizie w ujęciu jakościowym i ilościowym mając na względzie postawiony cel badawczy w postaci rozpoznania czynników z obu stron relacji usługowej, które wpływają na ustalenie wytycznych wobec usługi. Po dokonaniu wstępnej analizy opisów uznano, że analiza treści powinna być poświęcona przede wszystkim problemom jakie powstają przy ustalaniu wytycznych do usługi. Do analizy treści, w tym kategoryzacji zagadnień, wykorzystano oprogramowanie QDA Mainer.

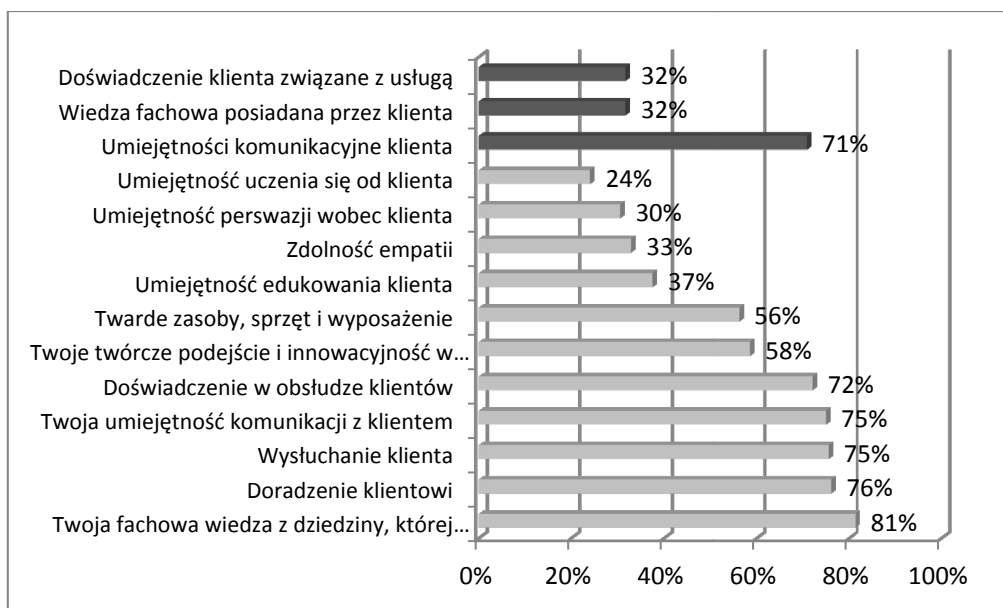
Czynniki umożliwiające określanie wymagań jakości

Sednem współprodukcji usług jest określenie wymagań wobec usługi, czyli tego w jaki sposób ma usługa przebiegać. Respondentom przedstawiono 14 czynników, które na podstawie studiów literaturowych i przeprowadzonych analiz uznano, że mogą mieć znacznie. 11 spośród nich dotyczyło potencjału po stronie usługodawcy a tylko 3 dotyczyły potencjału po stronie klientów. Nie uwzględniono przykładowo motywacji klienta do zaangażowania się w usługę, o której mówi się w literaturze³¹, gdyż badanie dotyczyło sytuacji gdzie współprodukcja już nastąpiła, a ponadto trudno jest oceniać motywację klientów z perspektywy personelu usługowego. Każdy z czynników, który miał znacznie przy opisywanej sytuacji współprodukcji był komentowany przez respondenta. Na wykresie przedstawionym na rysunku 1 zaprezentowano liczebności wskazań poszczególnych czynników.

²⁹ 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.

³⁰ A. Lockwood, Using Service Incidents to Identify Quality Improvement Points, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 6(1/2)/1994.

³¹ S. Auh, S.J. Bell, C.S. McLeod, E. Shih, Co-production... op. cit.



Rysunek 1. Czynniki mające znacznie przy określaniu wymagań
Źródło: opracowanie własne.

Liczebności przedstawione na wykresie (rysunek 1) oznaczają liczby zostawionych komentarzy przy każdym z czynników, co jest tożsame ze wskazaniem, że dany czynnik miał znacznie podczas określania wymagań. Pierwsze jedenaście czynników, patrząc od dołu wykresu dotyczy przedsiębiorstwa usługowego, trzy ostatnie są związane z klientami.

Czynnikiem mającym największe znacznie jest wiedza fachowa personelu obsługującego klientów z zakresu wykonywanej usługi, 140 wskazań oznacza, że respondenci zauważyli i skomentowali jego znaczenie w 83% opisanych sytuacji współprodukcji. Analiza treści wypowiedzi respondentów pozawala na wniosek, że wiedza fachowa jest tym czynnikiem, który nadaje sens współprodukcji usług. Klienci bowiem potrzebują przede wszystkim wzbogacić swój punkt widzenia na problem, który jest rozwiązywany w usłudze o wiedzę fachową usługodawcy, aby dzięki temu otrzymać usługę o najwyższej dla nich wartości. Przykładowy fragment wypowiedzi respondenta przedstawia się następująco: „wiedza fachowa jest obowiązkowym elementem przy współprodukcji usługi, gdyż po tym klient wnioskuje czy rzeczywiście znasz się na robocie i pokłada w tobie większe zaufanie” (mężczyzna, wiek 18-30, usługi informatyczne). Wielu respondentów przedstawiało argumentację, że bez ich wiedzy fachowej nie byłoby możliwe nie tylko poprawne określanie wymagań, ale też realizacja całej usługi.

Wiedza fachowa objawia się na wiele sposobów, w działaniu i podczas ustaleń dotyczących usługi. Ma ona również duże znaczenie przy drugim co do częstości wskazań czynniku: doradzanie klientowi. Czynnik ten został wskazany w przypadku 76% zarejestrowanych sytuacji usługowych. W doradztwie chodzi o przekazanie

klientowi wiedzy odnośnie usługi, chodzi również o pewien wkład ze strony personelu do decyzji co do kształtu usługi, aby miała ona dzięki temu jak największą wartość dla klienta. Dwa fragmenty wypowiedzi pracowników obsługi ilustrują znacznie tego czynnika. „Przekazywane klientom sugestie i profesjonalne poradnictwo wpływają na jakość usługi obieraną przez klientów” (mężczyzna, wiek 18-30, obsługa telemarketingowa). „Doradzenie klientowi ma szczególne znaczenie w sytuacjach gdy klienci boją się nowinek technicznych. Obowiązuje tu taka zasada: powiedz-pokaż-pocwicz; mówi ona o zaprezentowaniu klientowi urządzenia, następnie pokazaniu podstawowych jego funkcji, a w ostateczności powtórzeniu przez klienta tego co mu się właśnie pokazało” (kobieta, wiek 18-30, doradca w handlu).

Kolejne czynniki o podobnej częstotliwości wskazań do omówionego powyżej to: wysłuchanie klienta oraz umiejętność komunikacji z klientem. Zauważyć należy, że są to czynniki które wiążą się z procesem komunikowania się z klientami, wysłuchanie klientów jest bowiem elementem komunikacji. Wysłuchanie klientów nie jest zazwyczaj podkreślane jako czynnik bezwzględnie ważny w obsłudze klientów. Przeprowadzone badania pokazują, że jest to czynnik z pierwszej trójki pod względem ważności. Respondenci podkreślali, że wysłuchanie klientów jest ważnym czynnikiem budowania zaufania klienta do usługi. Jest to czynnik, który pokazuje indywidualne podejście i chęć autentycznego rozwiązywania problemów klienta. W wypowiedziach respondentów przewija się także korzyść w postaci lepszego zrozumienia o co tak naprawdę chodzi klientowi. Czynnik umiejętność komunikacji mówi o umiejętnościach zakomunikowania klientowi pewnych zamierzonych treści. Niektórzy z respondentów uzasadniali to zdarzeniami, gdzie przydatna była umiejętność posługiwania się obcymi językami. Ale przede wszystkim chodzi tu o taką komunikację, która wydobydzie z klienta informacje o jego potrzebach i preferencjach. Jeden z respondentów przedstawił to następująco: „uwazam, że rozmowa z klientem jest najważniejsza ponieważ umożliwia zagłębienie się w jego potrzebach. To właśnie podczas tej części usługi możemy się wszystkiego dowiedzieć co jest nam potrzebne do zaspokojenia potrzeb klienta” (mężczyzna, wiek 40-50, usługi stolarskie).

Doświadczenie w obsłudze klientów było wskazane w 72% zdarzeń, i jest to ostatni czynnik z grupy czynników przekraczających poziom 70%; następny to twórcze podejście i innowacyjność w świadczeniu usług z 58% udziałem wskazań. W przypadku doświadczenia w obsłudze respondenci dość często podawali specyficzne sytuacje gdzie miało ono zastosowanie. Przykładowy fragment wypowiedzi przedstawia się następująco: „dzięki doświadczeniu we współpracy z klientami wiedziałam jak rozmawiać z klientami, którzy organizują rodzinne przyjęcia” (kobieta, wiek 18-30, restauracja). Fragment innej wypowiedzi podsumowuje czynnik doświadczenie w obsłudze klientów: „korzystając z własnego doświadczenia często doradzam klientom co będzie dla nich dobre a czego należy unikać. Coś takiego jest z korzyścią dla obu stron” (mężczyzna, wiek 40-50, usługi remontowo-budowlane).

Kolejne czynniki mają znacząco mniejsze znaczenie od wyżej omówionych. Twórcze podejście i innowacyjność w świadczeniu usługi, jak wynika z badań, jest średnio ważne. W przypadku tego czynnika w wypowiedziach można było dostrzec uwarunkowania branżowe. Mimo, że współprodukcja jest tworzeniem czegoś nowego z klientem to wystąpiły komentarze zawierające, pomimo ogólnego pozytywnego wydźwięku, ograniczenia tego czynnika. Fragment jednej z wypowiedzi przedstawia się

następująco: „lecz trudno jest wymyśleć coś nowego w tej branży” (mężczyzna, wiek 18-30, usługi kamieniarskie). Kolejny czynnik to „twarde zasoby, sprzęt i wyposażenie”, z wypowiedzi wynika, że ma on o tyle znaczenie o ile pozwala zaproponować dodatkową wartość w usłudze. Pozostałe czynniki mają słabe znaczenie, ich częstość jest poniżej 40%. Spośród nich należy zwrócić uwagę na empatię, która w wielu usługach ma duże znaczenie, ale jak wynika z przeprowadzonych badań nie ma większego znaczenia w przypadku ustalania wytycznych w usługach współprodukowanych. Z drugiej jednak strony czynnik umiejętność perswazji wobec klienta, o którym praktycznie nie wspomina się w literaturze w kontekście współprodukcji wystąpił aż w 30% sytuacji.

Po stronie klienta jeden z czynników okazał się mieć duże znaczenie, są nim umiejętności komunikacyjne klienta, wskazano go w 70% zdarzeń. Wynik ten potwierdza jak duże znaczenie ma obustronna komunikacja podczas ustalania wytycznych do usługi. Jeden z respondentów uzasadniał komunikację ze strony klienta w następujący sposób: „umiejętność komunikacyjną ze strony klienta, były ważnym czynnikiem, który wpłynął na określenie przeze mnie wymagań dotyczących jakości usługi. Klient potrafił mi w konkretny i sprawny sposób określić swoje potrzeby i wymagania, choć nie zawsze były one właściwe, to sposób przekazywania informacji był bardzo dobry. Taka sprawna komunikacja ułatwiła mi realizację usługi, jestem też przekonany, że klient był także zadowolony” (mężczyzna, wiek 18-30, usługi internetowe).

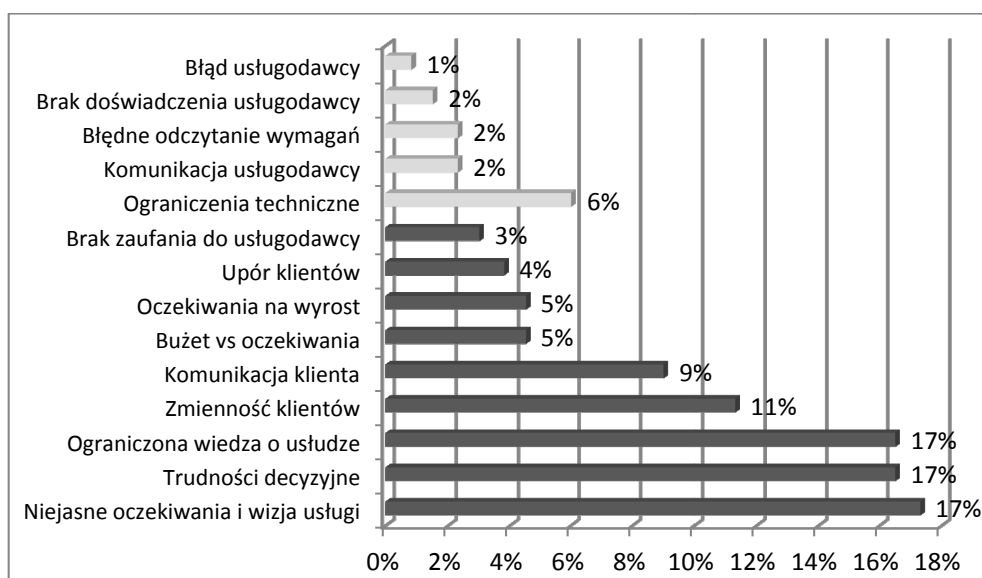
Problemy w trakcie określania wymagań

Zgodnie z teorią momentów prawdy w usługach bardzo krótkie zdarzenia mają duże znaczenie i przesadzają o ogólnym odczuciu jakości klientów i ich satysfakcji³². Pojedyncze momenty prawdy są w stanie zmienić odbiór całej usługi, przy współprodukcji możliwości momentów prawdy, ze względu na bliską współpracę usługodawcy z klientem, są bardzo duże. W badaniu personelu usługowego zwrócono szczególną uwagę na problemy i trudności występujące w trakcie ustalania wytycznych wobec usługi, sytuacje trudne mają szczególnie duży potencjał do generowania momentów prawdy.

Zadano pytanie otwarte z prośbą o opisanie problemów jakie wystąpiły w trakcie ustalania wymagań. Jeśli takowe wystąpiły respondenci byli proszeni o szczegółowe opisanie na czym one polegały. Zebrane opisy oddano analizie treści z wykorzystaniem oprogramowania QDA Mainer. Część problemów wynikłych przy określaniu wytycznych respondenci przedstawili spontanicznie we wcześniejszych opisach i komentarzach, dlatego analizie treści poddano całość zarejestrowanych wypowiedzi. W 171 opisach zidentyfikowano 132 problemy, które wystąpiły w trakcie ustalania wymagań. 20 spośród nich zostało wyrażonych w pozostałej części opisu, tj. poza pytaniem o problemy. Zestawienie wyłonionych kategorii kodów oraz ich liczebności przedstawiono na wykresie na rysunku 2.

³² J. Sutter, Moments of Truth: Defining the Boundary between an Organization and its Customers, „Information Strategy: The Executive's Journal” zima/2004.

Na rysunku 2 przedstawiono kategorie kodowania w podziale, patrząc od dołu wykresu, na problemy dotyczące klientów – 9 kategorii, i problemy dotyczące usługodawcy – pozostałe 5. Najczęściej występującym rodzajem problemów były „niejasne oczekiwania i wizja usługi”, stanowiły one 17% wszystkich zidentyfikowanych problemów i wystąpiły w 13% opisanych sytuacji. Problemy z tej kategorii polegały na tym, że klienci nie potrafili w trakcie ustalania wytycznych wyartykułować swoich oczekiwań albo zaproponować, czy też zgodzić się, na czytelną wizję realizacji usługi. Utrudniało to, a czasami nawet uniemożliwiało, przyjęcie wytycznych, które usługodawca mógłby przyjąć jako wymagania do spełnienia. Przykładowy fragment wypowiedzi ilustruje wystąpienie problemu z tej kategorii: „nie wiesz jaki to ma być styl, a także jaki przedział cenowy, itd. Nie możesz więc nic ciekawego zaproponować takiemu klientowi, bo nie wiesz, tak naprawdę, co go interesuje” (mężczyzna, wiek 18-30, architekt łazienek).



Rysunek 2. Wyniki kodowania otwartych problemów podczas określania wytycznych
Źródło: opracowanie własne.

Kategoria trudności decyzyjne ma liczebność mniejszą o jeden problem. Są w niej zgrupowane przypadki, w których klient nie potrafił podjąć decyzji co do tego jak ma wyglądać usługa. W tej kategorii znajdują się również przypadki rozmytego układu decyzyjnego po stronie klienta, który uniemożliwił ustalenie wymagań wobec usługi. Kategoria zmienność klientów, która zawiera 11% wszystkich zakodowanych problemów i wystąpiła w 9% opisanych zdarzeń. Są w niej zgrupowane problemy polegające na niestałości preferencji klientów oraz zmienianiu deklaracji co do swoich preferencji w trakcie trwania usługi. Trzy omówione kategorie problemów łączy jedna cecha, klient nie potrafi w nich określić swoich oczekiwań, w sumie stanowią one aż 45% wszystkich zidentyfikowanych problemów i występują w 35% opisów sytuacji.

Wnioski

Ustalanie wytycznych co do usługi ma kluczowe znaczenie we współprodukcji. Z punktu widzenia kształtowania jakości usług stanowi to formułowanie wymagań, czyli podstawę oceny jakości usługi. Przy ustalaniu wytycznych najważniejszą rolę odgrywa wiedza jaką posiada personel zajmujący się obsługą klienta. Drugim zasadniczym czynnikiem są umiejętności komunikacyjne, uwzględniające również wsłuchanie się w przekaz jaki kieruje klient. Pozostałe z badanych czynników mają pomniejsze znaczenie, a niektóre z nich są charakterystyczne tylko wybranym typom usług. Mimo, że badane czynniki są w różnych odniesieniach i konfiguracjach wymieniane w literaturze związanej z usługami, to badania pozwoliły w czytelny sposób wykazać ich rolę podczas współprodukcji usług. Przykładowo, wiedza jest często wymieniana jako podstawowy czynnik przy świadczeniu usług profesjonalnych, na podstawie przeprowadzonych badań jawi się ona jednak jako niezmiernie ważna w całym przekroju usług konsumenckich, wszędzie tam gdzie zachodzi współprodukcja.

Duże znaczenie mają również problemy jakie powstają przy ustalaniu wymagań. Problemy te są w dużej mierze odpowiedzialne za powstające momenty prawdy, a w związku z tym mocno rzutują na doświadczenia jakości klientów. Analiza treści wykazała, że największy problem podczas określania wymagań wobec usługi, a prawdopodobnie także przy współprodukcji w ogóle, polega na odpowiedzi na pytanie czego właściwie oczekuje klient? Jedno z największych wyzwań przy współprodukcji usług polega na pomocy klientowi w jego braku decyzyjności oraz trudnościach w określaniu jego własnych oczekiwań co do usługi. Wydaje się, że sukces przy współprodukcji usług polega nie tylko na przygotowaniu fachowym personelu a także nauczeniu go jak skutecznie komunikować się z klientami, ale także na nabyciu umiejętności przez personel jak przeprowadzać klienta przez strefę jego wątpliwości i niejasności co do własnych oczekiwań. Osiągając przy tym taką współprodukcję, która będzie mogła być podsumowana w sposób jaki skomentowała ją jedna z respondentek przeprowadzonego badania: „zawsze bardzo długo rozmawiam o oczekiwaniach i zawsze jest OK” (kobieta, wiek 18-30, usługi fryzjerskie).

Literatura

- Aarikka-Stenroos L., Jaakkola E., Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving proces, „Industrial Marketing Management” 41/2012.
- Auh S., Bell S.J., McLeod C.S., Shih E., Co-production and customer loyalty in financial services, „Journal of Retailing” 83(3)/2007.
- Ballantyne D., Varey R.J., Introducing a dialogical orientation to the service dominant logic of marketing, w: R.F. Lusch, S.L. Vargo (red.), The service-dominant logic of marketing. Dialog, debate, and directions, M.E. Sharpe, Nowy Jork 2006.
- Bolton R., Saxena-Iyer S., Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions, „Journal of Interactive Marketing” 23/2009.
- Chathoth P., Altinay L., Harrington R.J., Okumus F., Chan E.S.W., Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context, „International Journal of Hospitality Management” 32/2013.
- Chen J.-S., Tsou H.-T., Ching R.K.H., Co-production and its effects on service innovation, „Industrial Marketing Management” 40/2011.

Cheung M.F.Y., To W.M., Customer involvement and perceptions: The moderating role of customer co-production, „Journal of Retailing and Consumer Services” 18/2011.

Ertimur B., Venkatesh A., Opportunism in co-production: Implications for value co-creation, „Australasian Marketing Journal” 18/2010.

Etgar M., A descriptive model of the consumer co-production process, „Journal of the Academy of Marketing Science” 36(1)/2008.

Ford R.C., Dickson D.R., Enhancing customer self-efficacy in co-producing service experiences, „Business Horizons” 55/2012.

Garvin D.A., *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*, Free Press, Nowy Jork 1988.

Grissemann U.S., Stokburger-Sauer N.E., Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance, „Tourism Management” 33/2012.

Lehrer M., Ordanini A., DeFillippi R., Miozzo M., Challenging the orthodoxy of value co-creation theory: A contingent view of co-production in design-intensive business services, „European Management Journal” 30/2012.

Lockwood A., Using Service Incidents to Identify Quality Improvement Points, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 6(1/2)/1994.

Prahalad C.K., Ramaswamy V., *The future of competition: co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

Saarijärvi H., Kannan P.K., Kuusela H., Value co-creation: theoretical approaches and practical implications, „European Business Review” 25(1)/2013.

Smith G.F., The meaning of quality, „Total Quality Management” 4(3)/1993.

Sutter J., Moments of Truth: Defining the Boundary between an Organization and its Customers, „Information Strategy: The Executive's Journal” zima/2004.

Urban W., Jakość usług współtworzona z klientem - koncepcja i wyniki badań jakościowych, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 9(58)/2013.

Vargo S.L., Lusch R.F., Service-dominant logic: continuing the evolution, „Journal of the Academy of Marketing Science” 36/2008.

Vargo S.L., Lusch R.F., Service-dominant logic: reactions, reflections, and refinements, „Marketing Theory” 6/2006.

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

This article aims to recognize and prioritize factors that influence the setting of service guidelines during its co-production. Critical Incident Technique is employed. There were 171 descriptions of incidents collected from customer service staff. The research shows that in establishing the guidelines for services the most important is the staff's knowledge and communication skills. Fundamental problem with the service co-production lies in the fact that customers are not able to determine their own expectations.

Key words: service quality, service co-production, service co-production factors.

Informacja o autorze:

Dr hab. Wiesław Urban
 Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania
 ul. Wiejska 45A, 15-351 Białystok
 email: w.urban@pb.edu.pl