SŁAWOMIR OSTROWSKI

MODEL ZAANGAŻOWANIA W RELACJI USŁUGODAWCA–KLIENT

POLITECHNIKA GDAŃSKA

monografie
185

PRZEWODNICZĄCY KOMITETU REDAKCYJNEGO
WYDAWNICTWA POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ
Dariusz Mikielewicz

REDAKTOR PUBLIKACJI NAUKOWYCH
Michał Szydłowski

REDAKTOR SERII
Piotr Grudowski

RECENZENCI
Piotr Grudowski
Robert Romanowski

REDAKCJA JĘZYKOWA
Agnieszka Frankiewicz

PROJEKT OKŁADKI
Jolanta Cieślawska

Wydano za zgodą
Rektora Politechniki Gdańskiej

Oferta wydawnicza Politechniki Gdańskiej jest dostępna pod adresem
https://www.sklep.pg.edu.pl

Utwór nie może być powielany i rozpowszechniany, w jakiejkolwiek formie
i w jakikolwiek sposób, bez pisemnej zgody wydawcy

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2020

ISBN 978-83-7348-828-1

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ

Wydanie I. Ark. wyd. 8,5, ark. druku 9,75, 185/1124

Druk i oprawa: Volumina.pl Daniel Krzanowski
ul. Księcia Witolda 7-9, 71-063 Szczecin, tel. 91 812 09 08

Spis treści

Wstęp 5

1. Wybrane uwarunkowania zarządzania w sektorze usług nowoczesnych oraz hybrydowych 9
   - 1.1. Usługi we współczesnej gospodarce 9
   - 1.2. Usługi nowoczesne 11
   - 1.3. Technologie interaktywne w usługach nowoczesnych 14
   - 1.4. Informacyjne sprzężenie zwrotne 16
   - 1.5. Interakcje społecznościowe 17
   - 1.6. Usługi tradycyjne, nowoczesne a usługi hybrydowe 18
   - 1.7. Rynek usług nowoczesnych 21
   - 1.8. Charakterystyka nowoczesnego przedsiębiorstwa usługowego 25
   - Wnioski 31

2. Zachowania klientów usług nowoczesnych 32
   - 2.1. Satysfakcja klienta 32
   - 2.2. Lojalność klienta 33
   - 2.3. Wartość dla klienta 38
   - 2.4. Otwarte innowacje 47
   - 2.5. Marketing relacyjny/doświadczeń 48
   - 2.6. Relacja usługodawca–klient 50
   - 2.7. Technologie interaktywne w nowoczesnym marketingu 51
   - 2.8. Projektowanie usług nowoczesnych 55
   - 2.9. Zaangażowanie i współudział klienta w projektowaniu usług 58
   - 2.10. Podejście *Design Thinking* 60
   - 2.11. Doskonalenie jakości usług nowoczesnych 62
   - 2.12. Otwarte innowacje w usługach nowoczesnych 63
   - 2.13. Formy współudziału klienta w doskonaleniu jakości usługi 67
   - Wnioski 72

3. Model zaangażowania klienta w tworzenie usług – ujęcie teoretyczne 73
3.1. Założenia wstępne do badań modelu 73
3.2. Opis przeprowadzonych badań modelu 77
3.3. Uwarunkowania i ograniczenia realizowanych badań 84
Wnioski 84

4. Model zaangażowania klienta w tworzenie usług – konstrukcja modelu 85
4.1. Drabina zaangażowania usługodawca–klient 85
4.2. Identyfikacja oraz klasyfikacja czynników zaangażowania 90
4.3. Klasyfikacja czynników zaangażowania 91
4.4. Symetria zaangażowania usługodawca–klient 95
4.5. Wzmacnianie zaangażowania 96
4.6. Ocena stanu zaangażowania usługodawca–klient 99
4.7. Ocena stanu równowagi zaangażowania usługodawca–klient 100
4.8. Model obliczeniowy z wizualizacją wyników 103
4.9. Narzędzie diagnostyczno-obliczeniowe z wizualizacją wyników 108
4.10. Raporty diagnostyczne 114
Wnioski 116

5. Empiryczna weryfikacja modelu zaangażowania klienta w tworzenie usług 117
5.1. Rodzaje wyników uzyskanych z przeprowadzonych badań 117
5.2. Wyniki przeprowadzonych badań w ujęciu tabelarycznym 118
5.3. Wyniki z perspektywy person (widok A) 118
5.4. Wyniki z wizualizacją deficytów zaangażowania (widok C) 120
5.5. Wybrane mechanizmy w kształtowaniu zaangażowania 122
5.6. Wybrane zależności w kształtowaniu zaangażowania 124
5.7. Aspekt aplikacyjny wyników badań 125
Wnioski 125

6. Zalecenia dla menedżerów usług 128
6.1. Rekomendacje dla menedżerów usług 128
6.2. Strategie wzorcowe 129
6.3. Scenariusze dedykowane 131
Dyskusja i wnioski 136

Podsumowanie 138

Bibliografia 141
Streszczenie w języku polskim 155
Streszczenie w języku angielskim 156

Wstęp

Współczesny rynek usług podlega dynamicznym zmianom z uwagi na rosnące wymagania i oczekiwania klientów, co spowodowało, że tematyka niniejszej monografii została osadzona w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Innowacje zmieniają tradycyjne modele świadczenia usług, jak również wprowadzają bardzo duże zmiany w zachowaniach klientów. Powstawanie nowych, interaktywnych technologii umożliwia szerszą prezentację oferty usługowej i pozwala zwiększyć przejrzystość tego procesu, co przekłada się na wzrost zaufania u klienta, a także utrzymywanie stałego kontaktu, m.in. dzięki technologiom i urządzeniom mobilnym[1]. Korzystanie z urządzeń mobilnych i z portali społecznościowych daje dostawcom usług nowe możliwości komunikowania się z klientami, w jeszcze szerszym zakresie niż dotychczas. Systemy zarządzania kontaktami i relacjami CRM (*Customer Relationship Management*) pozwalają na monitorowanie przebiegu kontaktów, analizowanie zachowań zakupowych klientów oraz – dzięki przechowywanym i posiadanym danym – przygotowywanie zindywidualizowanych ofert. Takie systemy umożliwiają również dopasowywanie formy i treści komunikacji w zależności od oczekiwań klienta. Pozwalają wysyłać w sposób automatyczny komunikaty, zachęty itp., zapraszając klientów do skorzystania z oferty i wejścia w bliższy kontakt z usługodawcą.

W dobie natłoku informacji, reklam i innych komunikatów oferty wysyłane przez usługodawcę nie zawsze spotykają się z aprobatą klientów, co powoduje brak zaangażowania w proponowane inicjatywy w takim stopniu, w jakim oczekiwaliby tego usługodawcy. Z drugiej strony usługodawcy i ich menedżerowie często nie wiedzą, w jaki spo-

[1] Termin „technologie interaktywne" w niniejszej pracy obejmuje wszelkie, szeroko rozumiane środki dwu- i wielokierunkowej komunikacji elektronicznej, oparte na wykorzystaniu sieci teleinformatycznych, np. komunikację tekstową, głosową, multimedialną i społecznościową, również z wykorzystaniem wszelkich urządzeń i aplikacji mobilnych.

sób kształtować treść, formę komunikacji oraz jakie prowadzić działania, aby zwiększyć zaangażowanie klientów w proponowane formy aktywności, co skutkowałoby wzmocnieniem relacji z marką i silniejszą chęcią współudziału klientów w proponowanych działaniach.

W związku z tym autor podjął się rozważań dotyczących budowania relacji w nowoczesnej gospodarce, a konkretnie – pomiaru zaangażowania w relacji pomiędzy usługodawcą a klientem. To właśnie dzięki tym rozważaniom zostały postawione przed niniejszą pracą trzy cele – dwa poznawcze oraz jeden utylitarny (aplikacyjny). Pierwszy z celów poznawczych wiąże się z poszerzeniem wiedzy na temat mechanizmów kształtowania i pomiaru zaangażowania w relacji usługodawca–klient. W związku z tym, że monografia przedstawia budowę modelu zaangażowania, kolejnym celem poznawczym jest weryfikacja uniwersalności proponowanego modelu zaangażowania, oparta na określeniu czynników, które mogą wpływać na zaangażowanie w relacji usługodawca–klient. Natomiast celem utylitarnym niniejszej pracy jest określenie praktycznych metod postępowania, tak by móc mierzyć i poprawiać stopień zaangażowania w relacji usługodawca–klient w usługach nowoczesnych i hybrydowych. W każdym rodzaju usług do tego, aby miało miejsce wzmacnianie relacji, potrzebne jest wzajemne zaangażowanie usługodawca–klient, które wynika z płynnej wymiany komunikatów oraz pozytywnej reakcji po obu stronach relacji. Większość rozwiązań, które mają na celu poprawę stanu zaangażowania, znajduje się po stronie usługodawcy, w tym kontrola nad procesem decyzyjnym określającym działania ukierunkowane na pozyskanie klientów [46]. Stąd też potencjalnym adresatem utylitarnych aspektów monografii jest kadra menedżerska, odpowiedzialna za kształtowanie relacji z klientami w przedsiębiorstwach usługowych.

Struktura pracy została podzielona na trzy części: część literaturową (rozdziały 1, 2), empiryczną (rozdziały 3, 4, 5) oraz zalecenia dla menedżerów (rozdział 6). W rozdziałach 1 i 2 zaprezentowano przegląd literatury, dzięki któremu dokonano oceny stanu usług i przeprowadzono analizę ich elementów z podkreśleniem tych, które budują i warunkują zarządzanie usługami, jak również zaangażowanie w relacji usługodawca–klient. W rozdziale 3 przedstawiono plan badań, który posłużył jako punkt wyjścia do weryfikacji empirycznej zdefiniowanego i opisanego w tym samym rozdziale zaproponowanego modelu zaangażowania. Natomiast w rozdziale 4 przedstawiono elementy konstrukcji modelu zaangażowania. W rozdziale 5 dokonano empirycznej weryfikacji proponowanego modelu, na podstawie której zaproponowano jego praktyczne wykorzystanie przez kadrę kierowniczą. W rozdziale 6 zawarto zaś praktyczny wymiar pracy, czyli zalecenia

dla menedżerów, pozwalające zwiększać zaangażowanie klientów przy wykorzystaniu proponowanego modelu zaangażowania.

W niniejszej monografii przeprowadzono analizę zagadnienia kształtowania zaangażowania klienta jako niezbędnego elementu relacji usługodawca–klient. Usługi realizowane w sposób tradycyjny, ale wsparte kanałem komunikacji *online* są nazywane usługami hybrydowymi, ponieważ część doświadczenia klienta (*User Experience*, *Customer Experience*) powstaje w świecie rzeczywistym, a część na ekranie komputera, smartfonu, tabletu czy nawet smartwatcha. Tematyka monografii dotyczy właśnie usług hybrydowych i na ich przykładzie zostały przeprowadzone badania, których wyniki przedstawiono w części empirycznej (rozdział 5).

Problematyka niniejszej monografii została pierwotnie opracowana w ramach pracy doktorskiej realizowanej przez autora w latach 2013–2018 pod przewodnictwem prof. dr. hab. inż. Marcina Sikorskiego [136], któremu autor dziękuje za inspirację oraz pomoc w realizacji pracy naukowej. Rozprawę doktorską recenzowali dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz dr hab. Jan Fazlagić, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, którym autor składa serdeczne podziękowania za recenzje oraz zawarte w nich komentarze i sugestie, które przyczyniły się do napisania monografii. Autor chciałby także bardzo podziękować dr. hab. inż. Piotrowi Grudowskiemu, prof. Politechniki Gdańskiej oraz dr. hab. Robertowi Romanowskiemu, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, których uwagi, sugestie i wnikliwe recenzje pozwoliły nadać niniejszej monografii jej obecny kształt.

ROZDZIAŁ 1

Wybrane uwarunkowania zarządzania w sektorze usług nowoczesnych oraz hybrydowych

1.1. Usługi we współczesnej gospodarce

Pierwsze informacje na temat usług można znaleźć w wydanym w 1776 roku dziele Adama Smitha *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* (za: [31]). Obecnie najczęściej przytaczaną definicją usług jest definicja Langego: „Wszelkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio z zaspokajaniem potrzeb ludzkich, ale niesłużące bezpośrednio do wytwarzania przedmiotów" (za: [31]). Daszkowska, podejmując się analizy tej definicji, rozwija ją oraz konstruuje własną definicję usługi: „Usługa w sensie gospodarczym jest użytecznym produktem niematerialnym, który jest wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej (czynności) w procesie produkcji przez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu (człowieka traktowanego jako osoba fizyczna, intelekt czy cząstka określonej społeczności albo przedmiotu materialnego) w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich" [31]. W podobny sposób definicję Langego interpretują Filipiak i Panasiuk [52], którzy określają usługę jako czynności podjęte w celu zaspokojenia ludzkich potrzeb, w wyniku których nie powstają produkty materialne.

W tym miejscu warto przypomnieć, że w nurcie głównym ekonomii definicja produktu wywodzi się z pojęcia Produktu Krajowego Brutto (PKB) i zasadniczo produktem może być wszystko, co można zaoferować klientowi do nabycia, korzystania czy użytkowania, w tym również usługę [53, 128]. To właśnie Levitt (1981) zaproponował klasyfikację produktów na podstawie kryteriów materialności/niematerialności na: czyste dobro, dobro z towarzyszącymi usługami, hybrydę, czy-

li usługę z towarzyszącymi dobrami materialnymi, oraz czystą usługę. To właśnie dzięki tej klasyfikacji należy uznać, że usługa jest szczególnym przykładem produktu [111, 128].

Usługi to obecnie jeden z najsilniej rozwijających się działów gospodarki [94, 97]. Sektor usług znacząco wpływa na poziom rozwoju społeczno-gospodarczego, szczególnie przez tworzenie nowych miejsc pracy, wzrost dochodów oraz lepsze zaspokajanie potrzeb mieszkańców [28, 38, 53, 77, 87, 95, 98, 99, 186]. Obecnie na świecie średnio 70% PKB wytwarzane jest w sektorze usług [37, 100, 184]. Również w Europie w 2015 roku sektor usług wytwarzał największą część PKB i do dziś jest sektorem, który zatrudnia największą liczbę pracujących [48, 88, 116]. W 2016 roku wkład sektora usług w tworzenie PKB w Polsce wyniósł blisko 64% [71].

Jak podaje Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), w 2015 roku w usługach (w małych i średnich przedsiębiorstwach – MSP[2]) pracowało blisko 3,4 mln osób, czyli prawie co drugi zatrudniony. Oznacza to, że w Polsce wraz ze wzrostem udziału sektora usług w wytwarzaniu PKB zwiększa się również zatrudnienie pracowników w tym sektorze [22, 96, 116, 149, 150, 187–189].

W ostatnich latach wzrosło znaczenie sektora usług dla całej polskiej gospodarki. Udział sektora usług w tworzeniu wartości PKB w naszym kraju rośnie szybciej niż w krajach rozwiniętych, dzięki czemu dynamicznie zmniejsza się dystans dzielący Polskę od innych państw. Wzrost udziału sektora MSP zawdzięcza się również m.in. programom promującym zakładanie działalności gospodarczej [43], ponieważ dotychczasową główną strategią polskiego sektora usług w zakresie zdobywania klientów, zwłaszcza zagranicznych, było konkurowanie ceną. Na szczęście w dobie najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych pojawiają się rozwiązania innowacyjne. Głównym źródłem finansowania nakładów na działalność innowacyjną w sektorze usług w 2013 roku były środki własne przedsiębiorstw (blisko 80% wszystkich nakładów w całym sektorze). Ministerstwo Rozwoju uznało, że innowacyjność przedsiębiorstw usługowych znajduje się jeszcze na niezadowalającym poziomie i należy nad tym pracować, ponieważ taki stan rzeczy negatywnie wpływa na ich pozycję konkurencyjną [123]. W związku z tym jest to obszar wymagający doskonalenia, co autor poddał analizie w monografii.

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy powoduje wzrost wykorzystania nowoczesnych rozwiązań z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnej (*Information-Communication Technology* – ICT), innowacyjności oraz kapitału ludzkiego w nowo

[2] Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) to przedsiębiorstwa, które zatrudniają nie więcej niż 250 pracowników, ich roczny obrót wynosi nie więcej niż 50 mln euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 mln euro.

uruchamianych usługach innowacyjnych [28]. Raport Narodowego Banku Polskiego (NBP) kluczowy aspekt rozwoju usług upatruje właśnie w szeroko rozumianych usługach technologicznych. Jak podkreślono, wyodrębnienie gałęzi usług technologicznych nie jest łatwe, co więcej – zdobycie wiarygodnych informacji na ten temat jest obecnie bardzo utrudnione z uwagi na problem z dostępem do danych oraz ochronę własności intelektualnej [130].

Ze względu na fakt, że sektor usług B2B (*business-to-business*) opiera się ściśle na umowach handlowych pomiędzy partnerami, które są chronione prawem [76, 79], autor podjął badania w obszarze usług dla konsumentów indywidualnych. Temat podjętych badań wydaje się tym bardziej interesujący, że klienci indywidualni charakteryzują się subiektywnymi zachowaniami.

1.2. Usługi nowoczesne

Podział na usługi tradycyjne i nowoczesne wiąże się z podatnością na **postęp technologiczny**, a sfera technologiczna przyczynia się do wielu zmian, których skumulowany wpływ determinuje postrzeganie usług jako „nowoczesnych" [38, 56, 78, 104].

Dzisiejszy świat oraz to, w jaki sposób pracujemy, jak odpoczywamy i jak się uczymy, zmieniają się właśnie dzięki nowym technologiom, ale również przez nowe technologie. Takie elementy jak Internet, media społecznościowe, wirtualizacja czy rozszerzona rzeczywistość są jak kosmos: jeszcze niezmierzone, trudne do objęcia, często nieprzewidywalne, ale przez to pociągające i ciekawe [57].

Termin „usługi nowoczesne" bywa zastępowany innymi określeniami, np. gospodarka trzeciej fali, nowa gospodarka, gospodarka informacyjna, sieciowa, cyfrowa czy oparta na wiedzy [173]. Nowe usługi, cechujące się wysoką dynamiką wzrostu, można traktować jako nowe działalności związane z postępem technicznym i technologicznym, które mają charakter usług ponadpodstawowych [78]. W celu odróżniania usług tradycyjnych od nowych zaczęto używać terminu „usługi nowoczesne" [38]. Obecnie **usługi nowoczesne** są traktowane jako zwykłe usługi wyższego rzędu, które są podatne na postęp techniczny, bazują na wiedzy, a dla ich rozwoju potrzebne są wysokie kwalifikacje, często połączone z inwestowaniem w nowoczesne technologie [38].

Również klasyfikacja Eichengreena i Gupty [44] dzieli usługi na tradycyjne i nowoczesne, korzystając m.in. z kryterium **dynamiki wzrostu** udziału usług w tworzeniu PKB. Udział w tworzeniu PKB usług tradycyjnych, takich jak handel, transport i magazynowanie oraz administracja, spada, natomiast udział w tworzeniu PKB usług nowocze-

snych, takich jak pośrednictwo finansowe, informatyka, usługi dla biznesu, komunikacja, bardzo dynamicznie wzrasta. W efekcie wyróżniają się usługi stanowiące hybrydę usług nowoczesnych i tradycyjnych, takie jak edukacja, opieka zdrowotna, hotelarstwo i gastronomia, usługi komunalne i osobiste, których udział w tworzeniu PKB powoli rośnie.

Usługi nowoczesne można zdefiniować jako te, które spełniają dwa kryteria. Pierwsze kryterium stanowi przynależność do grupy tzw. usług **opartych na wiedzy** (*Knowledge Intensive Services* – KIS). Drugie kryterium to **dynamiczny rozwój**, wyrażany wzrostem udziału usług w strukturze usług według miernika zatrudnienia [38]. W ten sposób można wyróżnić siedem rodzajów działalności usługowych należących do usług nowoczesnych:

1. działalność pocztowa i telekomunikacyjna (nie spełnia drugiego kryterium);
2. **informatyka i działalność pokrewna**;
3. **działalność badawczo-rozwojowa**;
4. transport wodny i powietrzny (nie spełnia drugiego kryterium);
5. **obsługa nieruchomości**;
6. **usługi profesjonalne**;
7. **pośrednictwo finansowe i ubezpieczenia**;
8. **edukacja**;
9. **opieka zdrowotna**;
10. działalność sportowa, kulturalna i rekreacyjna (nie spełnia drugiego kryterium).

Zmiany technologiczne spowodowały, że powstają nowe trendy – ekonomia współdzielenia, ekonomia wdzięczności, integracja wielokanałowa, jak również marketing treści czy społecznie zaangażowany, przez co ciągle otwierają się nowe możliwości rozwoju usług nowoczesnych. Za taki stan rzeczy w dużym stopniu odpowiedzialny jest Internet – to właśnie jemu zawdzięczamy powiększającą się transparentność relacji i możliwość łączenia się z innymi ludźmi z całego świata [104].

Pod koniec XX wieku e-biznes związany był głównie z komunikacją między przedsiębiorstwami (B2B), zlokalizowanymi w różnych krajach, a nawet na różnych kontynentach. Handel elektroniczny (*e-commerce*) był uznawany za pojęcie ogólne, natomiast Gregor i Stawiszyński (2002) zdefiniowali go jako „proces sprzedawania i kupowania produktów i usług, a więc zawierania transakcji handlowych z wykorzystaniem środków elektronicznych, prowadzony najczęściej za pośrednictwem Internetu" [67, 105, 172].

Od 2008 roku można zauważyć w Polsce wzrost liczby wprowadzanych e-usług, zwłaszcza dzięki funduszom Unii Europejskiej oraz Programowi Operacyjnemu In-

nowacyjna Gospodarka (PO IG) i Działaniu 8.1 skierowanemu do mikro- i małych przedsiębiorców zamierzających realizować projekty mające na celu świadczenie usług drogą elektroniczną, (tzw. usługi cyfrowe), w którym wytworzenie produktu cyfrowego będzie niezbędne do świadczenia tego typu usług [149]. Warto również zauważyć, że wraz z realizacją Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa na lata 2014–2020 (program wpisuje się w cele Europejskiej Agendy Cyfrowej) przewiduje się głównie wspieranie tworzenia sieci szerokopasmowych oraz planowany jest znaczący rozwój e-usług publicznych na poziomie centralnym [123].

Unormowania PO IG[3] regulują szczegółowo, że e-usługa to **usługa świadczona w sposób całkowicie automatyczny**. W takim procesie od strony usługodawcy nie może brać udziału człowiek, w związku z tym automatyzm wymaga celowego zaangażowania technologii informatycznej.

E-usługą jest „wyłącznie usługa:

— polegająca na wysyłaniu i odbieraniu danych za pomocą systemów teleinformatycznych w publicznych sieciach telekomunikacyjnych, np. przez Internet;
— świadczona na indywidualne żądanie usługobiorcy (zindywidualizowana);
— realizowana bez konieczności przebywania obu stron jednocześnie w tej samej lokalizacji, czyli zdalnie;
— spełniająca warunek konkretnej odpowiedzi na konkretnie postawione pytanie/zamówienie”[4].

Zanim na polskim rynku pojawiły się e-usługi, przedsiębiorstwa jednocześnie z postępem technologicznym zaczęły się rozwijać pod względem inwestycji w technologie informatyczne. Dzięki temu, że stały dostęp do Internetu stanowi obecnie standard, zaczęły powstawać systemy obsługi przedsiębiorstw oparte na technologiach *online*, czyli realizowane za pośrednictwem stałego dostępu do Internetu.

Do badań modelu zaangażowania autor postanowił przyjąć jednak usługi hybrydowe, które bazują na usługach tradycyjnych wspieranych m.in. przez technologie interaktywne, ponieważ tego rodzaju usługi są bardziej wymagające w zakresie budowania relacji usługodawca–klient. Objęte badaniami usługi nie zostały uwzględnione w przedstawionej wcześniej liście usług nowoczesnych [38], ponieważ nie należą do usług nowoczesnych, lecz są udoskonalonymi usługami tradycyjnymi, czyli usługami hybrydowymi.

Konsekwencją pandemii COVID-19 jest jeszcze szybszy proces wdrażania nowoczesnych technologii do świadczenia tradycyjnych usług. Korzystały z nich nie tylko

[3] http://poig.parp.gov.pl/index/index/1674; dostęp: 28.11.2020.
[4] Tamże.

przedsiębiorstwa, ale również wiele procesów zostało udostępnionych za pośrednictwem Internetu klientom. W efekcie w krótkim czasie wiele usług przekształciło się z tradycyjnych w hybrydowe lub nowoczesne.

1.3. Technologie interaktywne w usługach nowoczesnych

E-usługi opierają się na interakcji pomiędzy użytkownikiem a systemem, czyli pomiędzy klientem a usługodawcą. Interakcja dotyczy wzajemnego oddziaływania na siebie osób, przedmiotów bądź zjawisk. Interakcja może być również sposobem wywierania wpływu i synchronizowanym działaniem wykorzystującym sprzężenia zwrotne (*feedback*). W przypadku interakcji każdy element pełni rolę nadawcy lub odbiorcy bodźca danej wiadomości. Sposób przekazu uzależniony jest od właściwości oraz cech danej interakcji i jej elementów. Interaktywność charakteryzuje się dwukierunkowością, terminowością, wzajemną kontrolowalnością i reakcją [178].

W budowie relacji usługodawca–klient najważniejsza jest wymiana komunikatów, aby stworzyć odpowiednią relację. I tu właśnie pomocne okazują się interaktywne technologie informatyczne, do których mają dostęp zarówno klienci, jak i usługodawcy.

Technologie interaktywne (TI) można zdefiniować jako metody, narzędzia lub urządzenia, które pozwalają różnym jednostkom (ludziom, maszynom, organizacjom) angażować się w komunikację w celu ułatwienia planowania i osiągnięcia wymiany między nimi [178]. Do technologii interaktywnych należą również media społecznościowe, które w ostatnich latach odnotowują coraz większy wzrost popularności [64, 73, 74]. Technologie interaktywne umożliwiają przedsiębiorstwom coraz to lepsze reagowanie na potrzeby rynku w porównaniu z rozwiązaniami tradycyjnymi. Systemy interaktywne dostosowują swoje zachowanie pod wpływem sygnałów (pochodzących z otoczenia lub z sensorów albo od człowieka (np. klienta)). Dodatkowo dzięki rozwojowi technologii i działaniom marketingowym sieci społecznościowe mają możliwość uzupełnienia i zwiększenia wartości każdej rozpoczętej interakcji z klientem – teraz lub w przyszłości [6]. Wykorzystanie TI do utrzymywania relacji z klientami pozwala na wymianę treści i reakcji pomiędzy ludźmi i społecznościami, a TI umożliwiają ich komunikację ponad barierami [86, 89, 145, 176].

Zgodnie z przygotowanym przez Simona Kempa[5] raportem za 2020 rok liczba osób korzystających z Internetu na urządzeniach typu komputer/laptop maleje z roku na rok (w 2016 roku: –20%, w 2019 roku: –6,8%). Co ciekawe, zauważalny jest zdecydowany

[5] https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media; dostęp: 24.08.2020.

spadek aktywności użytkowników tabletów – w tym wypadku zmiana od 2018 roku to –27%. W związku z tym nie dziwi zdecydowany wzrost aktywności osób korzystających z Internetu na telefonach komórkowych – w 2020 roku jest to +8,6% w stosunku do roku poprzedniego. Pokazuje to, że klienci są coraz bardziej świadomi i dokonują świadomych wyborów, ponieważ rynki stają się coraz bardziej nasycone, a klienci dzięki łatwemu dostępowi do Internetu („w kieszeni") mają szeroki wybór produktów i w prosty sposób mogą porównywać oferty [146]. Tak samo jest w przypadku nowoczesnych usług, w których klient, zanim dokona zakupu, dokonuje dokładnego rozeznania rynku w Internecie, zdobywając wszelkie informacje oraz zapoznając się z opiniami.

Potwierdza to badanie przeprowadzone przez Deloitte, które pokazuje, że ponad 96% klientów używa Internetu do wyszukiwania informacji o produktach, ofertach i dostępnych narzędziach finansowych. Co ciekawe, zauważalny jest zdecydowany wzrost aktywności osób korzystających z Internetu na telefonach komórkowych. Z badań firmy Eurostat [47] wynika, że w 2012 roku prawie 1/3 indywidualnych użytkowników w Europie używała mobilnych urządzeń do dostępu do Internetu poza domem i miejscem pracy [135]. Natomiast według danych z 2016 roku[6] już co drugi korzystający z Internetu posługuje się w tym celu telefonem komórkowym, co stanowi 30-procentowy wzrost od 2015 roku. Wyniki tych badań sugerują, że technologie interaktywne będą coraz częściej wykorzystywane przez indywidualnych klientów, ponieważ dostęp do Internetu jest coraz powszechniejszy i możliwy przy użyciu telefonu komórkowego. Taka sytuacja pozwala na utrzymywanie relacji usługodawca–klient w nieprzerwanym czasie i bez jakichkolwiek ograniczeń (pomijając brak zasięgu do sieci komórkowej).

Jak podkreśla Adobe w swoim raporcie z 2017 roku [4], era mobilności już nastała. Obecnie urządzenia mobilne są głównymi urządzeniami, z których ludzie korzystają, aby mieć dostęp do Internetu w domu. Te same badania wskazują, że na 3 minuty użytkowania urządzenia mobilnego 2 minuty zajmuje korzystanie z mediów cyfrowych, a ponad 50% wszystkich wyszukiwań odbywa się poprzez urządzenia mobilne [4]. Ważnym elementem wykazanym w badaniach Adobe [3] jest to, że klient akceptuje maksymalnie 2 minuty czasu na znalezienie w Internecie dowolnej marki/firmy, która dostarczy mu to, czego potrzebuje. Marki/firmy, które nie są tego świadome i nie pracują nad tym, aby być łatwo dostępne za pomocą TI, utracą swoją pozycję na rynku [3, 4].

[6] https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview; dostęp: 24.08.2020.

1.4. Informacyjne sprzężenie zwrotne

W interakcji użytkownik–system (tu: klient–usługodawca) za pośrednictwem TI ma miejsce ciągła wymiana (komunikatów, wiadomości, ale również wartości) pomiędzy uczestniczącymi stronami. Ciągły charakter takiej wymiany (regularny i nieprzerwany) może zostać wykorzystany dla osiągnięcia pewnego celu – wykonania zadania, ukształtowania wizerunku czy zbudowania relacji pomiędzy uczestnikami. Relacje usługodawca–klient budowane są etapowo, wchodzą na coraz wyższy poziom dzięki regularnej wymianie komunikatów (określonych zachęt i określonych reakcji).

Interakcje i pogłębianie relacji usługodawca–klient wykazują podobieństwo do zjawiska **bootstrappingu**, które polega na wzmocnieniu pewnego stanu poprzez regularne podawanie niewielkich sygnałów (np. wymianę komunikatów) i wykorzystanie dodatniego sprzężenia zwrotnego, aby uzyskać efekt wzmocnienia na wyjściu.

Bootstrapping jest terminem wywodzącym się z elektroniki, gdzie oznacza samoczynne zwiększanie pewnego parametru wyjściowego (np. impedancji wejściowej układu lub napięcia na wyjściu) poprzez np. wprowadzenie z zewnątrz niewielkiego sygnału, wywołującego dodatnie sprzężenie zwrotne (ale na tyle niewielkiego, by układ zachował stabilność). Zjawisko bootstrappingu może być także wykorzystywane przykładowo podczas rozruchu systemu, gdy główne zasoby systemu są jeszcze nieczynne.

W odniesieniu do przedsiębiorczości bootstrapping oznacza „pomaganie sobie samemu", głównie przez stymulowanie wzrostu małej firmy zasobami własnymi, przede wszystkim pozafinansowymi, takimi jak np. sieć kontaktów, pozytywny wizerunek czy kapitał zaufania.

W szerszym sensie bootstrapping oznacza zatem eskalację (zwiększanie, „podciąganie") pewnej charakterystyki układu, napędzaną własnym zaangażowaniem i własnymi siłami (zasobami) poprzez wbudowanie w system wewnętrznie dodatniego sprzężenia zwrotnego [49, 80].

Jeśli interakcja nie jest płynna, napotyka przeszkody techniczne, brak porozumienia lub przerwy czasowe, przyjęty wcześniej cel nie zostanie zrealizowany zgodnie z założeniami. Aby zbudować płynną i nieprzerwaną interakcję między usługodawcą a klientem, niezbędne są:

— adekwatne funkcje, treści i środki przydatne do wzajemnego komunikowania poprzez TI;
— łatwość obsługi (użyteczność) stosowanych rozwiązań TI;

— regularne, pozytywne doświadczenia z kolejnych epizodów oraz z całości procesu komunikacji za pośrednictwem TI, które zachęcają do podtrzymania kontaktu/relacji z drugą stroną.

Przykładowymi TI po stronie usługodawcy mogą być m.in.: systemy CRM, sieci społecznościowe, rozszerzona rzeczywistość, systemy wykorzystujące sztuczną inteligencję (boty, chatboty i inne), blogi, marketing afiliacyjny, geolokalizacja, optymalizacja wyszukiwań, filmy i webcasty, uczenie maszynowe (*machine learning*), grywalizacja, interaktywne wyświetlanie reklam, *crowdsourcing*. Natomiast przykładowymi TI po stronie klienta są m.in.: przeglądarki internetowe, urządzenia i aplikacje mobilne, rozszerzona rzeczywistość, *social* TV[7], rozpoznawanie obrazów, skanowanie kodów QR (*mobile tagging*)[8], geolokalizacja.

1.5. Interakcje społecznościowe

Obecnie jednym z dominujących trendów w e-usługach są serwisy społecznościowe [117]. Na bazie sieci społecznościowych powstają wspólnoty wirtualne skupione na blogach, mikroblogach (aktualizowanych częściej niż blogi i mających ograniczoną objętość tekstu), forach dyskusyjnych, *wikis* (np. Wikipedia), stronach do dzielenia się treściami wideo (np. YouTube, TikTok) czy zdjęciami (np. Instagram), agregatorach treści społecznych (np. Wykop) oraz serwisach społecznościowych (np. Facebook) [84]. Działania oparte na sieciach społecznościowych budują oraz poprawiają relacje usługodawca–klient, co przekłada się na częstość dokonywania zakupów.

Siła rynkowego wpływu należy obecnie do grup (społeczności). Poprzez relacje poziome rewolucjonizują one usługi nowoczesne, wprowadzając m.in. integrację, społeczne oddziaływanie oraz dzielenie się opiniami, zarówno dobrymi, jak i złymi, co wpływa na transparentność świadczonych usług [104]. Aktualnie w Internecie zauważalny jest dynamiczny rozwój społeczności [64]. Patrząc na portale społecznościowe (Facebook, Twitter, Instagram, TikTok), można zaobserwować, że trend ten jest stale popularny, i wygląda na to, że będzie w stanie generować nowe e-usługi. Społeczności, które przyciągają coraz większą liczbę użytkowników Internetu, tworzą nowy kanał sprzedaży, promocji oraz komunikacji. Dzięki temu relacja dostawca–konsument nabiera nowego wymiaru. Fir-

[7] *Social TV* – połączenie tradycyjnego oglądania telewizji z mediami społecznościowymi, pozwalające m.in. na wspólne komentowanie podczas oglądania (z różnych lokalizacji) oraz rekomendacje i decydowanie o emisji danych programów.

[8] Skanowanie kodów QR (*mobile tagging)* – skanowanie kodów 2D (m.in. *QR code*) za pomocą telefonu komórkowego i przetwarzanie kodu 2D na dostęp do większej liczby informacji publikowanych w otwartej lub zakodowanej sieci Internetu.

my zaczynają się pojawiać w społecznościach poprzez firmowe strony, reklamy, różnego rodzaju konkursy, promocje, zachęty klientów do kontaktu z usługodawcą. Niewiele firm sprzedaje coś bezpośrednio na portalu społecznościowym. Kanał społecznościowy jest wykorzystywany przez firmy głównie do budowania i utrzymywania relacji. Dodatkowo na kanałach społecznościowych generowane są nowe promocje, które przyciągają nowych i przyszłych klientów m.in. licznymi akcjami czy konkursami. Warto dodać, że segmenty rynkowe w nowoczesnych usługach są definiowane pod określone społeczności, do których adresowana jest dedykowana oferta.

Marki korzystające z tradycyjnych kanałów promocji, takich jak telewizja, radio, prasa, reklama zewnętrzna, dochodzą do wniosku, że tradycyjne formy promocji obecnie są już niewystarczające. Przykładem jest Telekomunikacja Polska (obecnie Orange), na której zlecenie agencja marketingowa stworzyła dwie wyimaginowane postacie: Serce i Rozum, które w grudniu 2012 roku posiadały na Facebooku 1,5 mln fanów. Natomiast ogólnoświatowa marka Orange (która przejęła markę Telekomunikacja Polska SA) miała na rynku polskim o 300 tys. mniej fanów niż wyimaginowane postacie Serce i Rozum. Przykład ten ilustruje, w jaki sposób połączenie działań marketingowych ze społecznościami w Internecie pomaga w utrzymywaniu relacji z klientami.

1.6. Usługi tradycyjne, nowoczesne a usługi hybrydowe

Rozwój **technologii mobilnych**, powszechność dostępu do Internetu oraz dążenie do wygody jego użytkowników wymusiły utworzenie nowych – mobilnych – kanałów sprzedaży. Wiele firm oferujących dotychczas tradycyjną formę sprzedaży usług podąża za trendami wyznaczanymi przez użytkowników Internetu, a tworzone aplikacje mobilne stają się dla nich dodatkowym kanałem sprzedaży usług (np. rezerwacja/zakup biletu do kina/teatru czy na przejazd komunikacją miejską). Niektóre aplikacje same realizują e-usługi, takie jak niewymagająca dostawy ani obsługi sprzedaż produktów cyfrowych, np. elektronicznej kartki urodzinowej (oferta firmy Envelo – Poczta Polska). Tabela 1.1 przedstawia najważniejsze atrybuty odróżniające usługę tradycyjną od usługi nowoczesnej.

Według danych z tabeli 1.1 za usługi nowoczesne można uznać te, które należą do usług opartych na wiedzy, są wspierane postępem technicznym/technologicznym oraz dynamicznie się rozwijają (generowanie PKB, rosnące zatrudnienie). Usługi nowoczesne to usługi tradycyjne świadczone przy wykorzystaniu technologii interaktywnych.

Tabela 1.1

Atrybuty definiujące usługi tradycyjne oraz nowoczesne

Atrybut	Usługa tradycyjna	Usługa nowoczesna
Kanał dostępu	Osobisty, telefoniczny	Osobisty, telefoniczny, elektroniczny
Wykorzystywana technologia	Podstawowe technologie wykorzystywane tylko do procesu realizacji usługi	Technologie IT, technologie mobilne, Internet
Nasycenie wiedzą	Znikome	Wysokie
Mobilność	Brak mobilności	Dostępność aplikacji mobilnych
Elastyczność	W słabym stopniu	Dopasowywanie do oczekiwań klienta (gotowość do zindywidualizowania oferty, obsługi i komunikacji z klientem)
Interaktywność	Słaba, oparta na kontaktach zakupowych	Silna, w relacji z klientem
Międzybranżowość	Nie występuje	Łączenie różnych usług z różnych branż
Samoobsługa	Brak	Dostępne kanały samoobsługowe
Wielokanałowość	Dostępne maksymalnie dwa kanały komunikacji	Dostępne co najmniej trzy kanały komunikacji, np. SMS, czat, telefon
Mechanizm relacyjny	Słabo rozwinięty	Rozwinięty, realizowany także środkami TI

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [102, 136].

Modyfikacja i udoskonalenie usług tradycyjnych, unowocześnienie sposobów świadczenia usług, wdrożenie nowych technologii procesu realizacji usługi/obsługi, zwiększenie liczby kanałów dostępu oraz wprowadzenie samoobsługi i indywidualizacji to kilka możliwości, które mogą zamienić usługę tradycyjną w nowoczesną.

Tabela 1.2 przedstawia niezbędne cechy usługi nowoczesnej (często charakteryzujące także usługi tradycyjne) oraz cechy opcjonalne. Wymienione cechy usługi nowoczesnej muszą się ujawnić podczas świadczenia usługi lub tuż po jej zakończeniu, w przeciwnym wypadku mamy do czynienia z usługą tradycyjną. Natomiast cechy opcjonalne usługi nowoczesnej nie są konieczne do jej zdefiniowania.

Tabela 1.2

Niezbędne oraz opcjonalne cechy usługi nowoczesnej

Niezbędne	Opcjonalne
Elektroniczny kanał komunikacji z klientem	Można zamówić/zlecić usługę poprzez zdalny kanał dostępu (również sposób dostarczenia usługi)
Posiadanie strony WWW	Korzystanie z *Big Data* i analiza danych klienta, danych sprzedażowych, agregowanie informacji z różnych źródeł
Posiadanie profili w mediach społecznościowych	Nawiązywanie relacji z klientem poprzez media społecznościowe
Mobilna strona WWW	Mobilna aplikacja
Zarządzanie danymi klienta	Wykorzystanie systemu *Customer Relationship Management* (CRM)
Dbanie o lojalność klienta	Posiadanie programu lojalnościowego
Przeprowadzanie ankiet/badań zadowolenia klienta z usługi	Dbanie o zaangażowanie klienta
Reakcja usługodawcy na reklamację	Budowanie relacji z klientem po wykonaniu usługi
Dostępne liczne formy płatności, m.in. elektroniczne	Elastyczne godziny pracy/dostępność dla klienta przez całą dobę
Wysokie bezpieczeństwo danych	Dbanie o pozytywne doświadczenia (przeżycia)
Dbanie o anonimowość	„Indywidualny opiekun" klienta
Wysoka wiarygodność	Gratyfikacje w zamian za polecanie usług
Wygodne zamawianie usługi	Kanał elektroniczny do komunikacji z klientem
Dotrzymywanie obietnic	Bieżące informacje o aktualnym statusie realizacji usługi
Dbanie o satysfakcję klienta	Stała interakcja z klientem
Łatwe dokonywanie porównań i wyborów	Możliwa indywidualizacja
Łatwe dokonywanie zakupów i płatności	Możliwość współudziału klienta w projektowaniu/udoskonalaniu usług
	Wykorzystanie geolokalizacji do procesu obsługi klienta
	Udostępnianie bogatych treści (samouczki, poradniki, wartościowe informacje)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [102, 136].

Analizując tabelę 1.2, można określić, że tradycyjna usługa może się stać usługą nowoczesną, jeśli np. zostanie stworzony elektroniczny kanał komunikacji, firma/usługa pojawi się w mediach społecznościowych, będzie posiadać mobilną wersję swojej strony internetowej, będzie zarządzać danymi klientów (np. system CRM) bądź też będzie dbać o satysfakcję klienta poprzez m.in. reagowanie na reklamacje i opinie czy regularne przeprowadzanie badań zadowolenia klienta drogą elektroniczną. Umiejętne wykrywanie nisz rynkowych oraz próba integracji tradycyjnych usług z nowoczesnymi technologiami (zwłaszcza TI) są szansą na sukces rynkowy dla przedsiębiorcy usługowego [148].

Zestawienie zawarte w tabeli 1.2 wskazuje, że wykorzystywanie TI stanowi znaczący element usługi nowoczesnej, a często jest warunkiem koniecznym funkcjonowania na rynku oraz sposobem na dotarcie do klientów.

Nowoczesne interaktywne rozwiązania technologiczne wspierają konsumenckie przeżycia i doświadczenia, pomagają zbudować kapitał wizerunkowy i pozyskiwać wiedzę o odbiorcach [57]. Warto pamiętać, że sama technologia nie spełni tego zadania, w związku z czym powstają hybrydy, w ramach których możliwe jest wykorzystywanie bezpośredniej relacji z otoczeniem. **Usługa hybrydowa** to taka, która może być realizowana częściowo w sposób tradycyjny, częściowo zaś *online*, tzn., że jest realizowana lub wspierana przy wykorzystaniu Internetu lub innego kanału elektronicznego (np. usługa gastronomiczna). Wyróżniamy również usługi mieszane (*blended services*), które oznaczają wykorzystywanie różnych kanałów dostępu i zarządzania (m.in. telefon, Internet lub kontakt osobisty), np. usługi finansowe – rachunek bankowy [90, 105].

Dokonując powyższego porównania usług, autor zauważył, że wiele elementów usług nowoczesnych jest wykorzystywanych również w przypadku usługach tradycyjnych, co powoduje modyfikację i zmianę usług tradycyjnych w usługi hybrydowe. W ramach niniejszej monografii autor analizuje usługi tradycyjne, które stały się usługami hybrydowymi z uwagi na wykorzystywanie m.in. technologii interaktywnych do ich unowocześnienia.

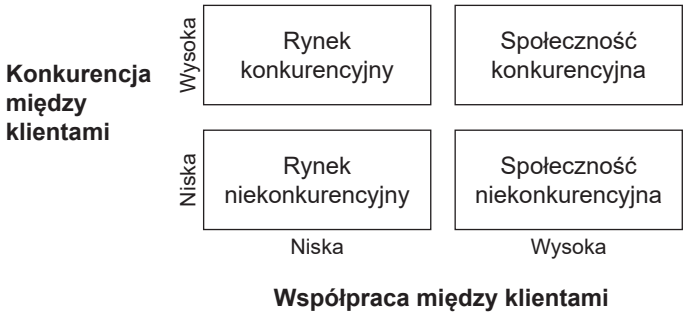
1.7. Rynek usług nowoczesnych

Rynek usług nowoczesnych powstał w odpowiedzi na rewolucję informatyczno-cyfrową, pojawienie się Internetu, a także w związku z ukształtowaniem się nowych nawyków i doświadczeń klientów oraz wzrostem ich zaufania [171]. Rynek tworzą nie tylko całkowicie nowe usługi czy rozwiązania, ale również usługi już istniejące, które jednak są modyfikowane i ulepszane m.in. dzięki technologiom ICT. Usługi niekoniecznie muszą

być nowe, wystarczy, aby znaleźć dla nich nowe zastosowanie [104, 171]. Rynek usług nowoczesnych w obliczu stale rosnącej konkurencji wymusza na firmach przeniesienie uwagi z produktu na potrzeby klienta. Skłania to do wdrażania wielu niezbędnych zmian, jednak cyfryzacja usług zapewnia większe możliwości w tym zakresie, np. poprzez lepsze zarządzanie ryzykiem, nowe kanały łączności z klientami czy też usprawnienie gromadzenia danych z wielu źródeł [171].

Na rynku usług nowoczesnych wszechobecne jest współtworzenie wartości przez klientów. W związku z tym wyróżnia się cztery rodzaje rynków usług nowoczesnych (rys. 1.1) [36]:

— model rynku konkurencyjnego – wysoka konkurencyjność i jednoczesna niska współpraca między klientami (np. aukcje internetowe);
— model rynku niekonkurencyjnego – niska konkurencyjność i jednoczesna niska współpraca między klientami (np. monopol bądź oligopol);
— model społeczności konkurencyjnej – wysoka konkurencyjność i jednoczesna wysoka współpraca między klientami (np. rankingi na portalach opiniotwórczych);
— model społeczności niekonkurencyjnej – niska konkurencyjność i jednoczesna wysoka współpraca między klientami (np. przedsięwzięcia publiczne).



Rys. 1.1. Podział przedsięwzięć wykorzystujących współtworzenie wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [36].

Model rynku konkurencyjnego stanowi połączenie dwóch odmiennych grup klientów, które mają różne potrzeby i zaspokajają je poprzez wymianę. Natomiast model rynku niekonkurencyjnego to miejsce, gdzie obie grupy zostają zaspokojone, nie rywalizując przy tym (cyfrowy charakter usług). Społeczność konkurencyjna to zbiór osób, które interesują się konkretnym zagadnieniem, a przy tym występuje jedna grupa klientów, która konkuruje ze sobą o produkt/usługę, jednocześnie ze sobą współpracując. Ostatnim modelem jest społeczność niekonkurencyjna, nastawiona na współpracę, np. Wikipedia [36].

Istnieje wiele usług tradycyjnych, które mogłyby się stać nowoczesne, ale z racji ich specyfiki ta nowoczesność jest słabo dostępna albo wymaga dużych nakładów finansowych. Trudno mówić o szansach na unowocześnienie usług np. w branży kosmetycznej czy fryzjerskiej, gdzie postęp technologiczny przejawia się głównie poprzez nowe technologie urządzeń wykorzystywanych do świadczenia usług, nowe materiały, produkty lub technologie kanałów obsługi klienta. Mimo to świadczenie tego typu usług na odległość jeszcze nie jest możliwe (co stało się widoczne podczas pandemii COVID-19 w 2020 roku). Jednak z drugiej strony w takich branżach pojawiają się nowe sposoby na zarabianie, które nie wynikają wprost z tworzenia nowych technologii, lecz ze znajdowania dla nich nowych zastosowań [104]. Przykładem są np. ekrany umieszczane na konsolach przy stanowiskach usługowych. Na ekranach mogą być wyświetlane reklamy oraz informacje dnia, co może być ciekawym rozwiązaniem, poprawiającym samopoczucie i zadowolenie klienta podczas realizacji usługi. Podobne rozwiązania można zaobserwować w centrach handlowych. Takie systemy dostarczają możliwości generowania indywidualnie dopasowanej treści na podstawie informacji o kliencie przechowywanych w bazach danych czy profilach społecznościowych. Dzięki zastosowaniu takich rozwiązań można tworzyć komunikaty bardziej dopasowane do oczekiwań klientów, korzystając z rozwiązań typu *Big Data*[9].

Nowoczesne usługi zbierają i przechowują wiedzę o klientach (m.in. dane demograficzne, schematy „podróży" klienta przez usługę, aktywność w mediach społecznościowych, preferencje produktowe, promocyjne oraz historie dokonanych transakcji, w tym kartami płatniczymi oraz *online*) przy wykorzystaniu narzędzi IT (*Information Technology*), zwłaszcza systemów CRM.

Rynek usług nowoczesnych zmienił również podejście do konsumpcji. Nowe produkty oraz nowe usługi spowodowały wzrost konsumpcji. Dzisiejsza konsumpcja jest mocno powiązana z satysfakcją i sposobami jej zaspokajania – jest to nowoczesna konsumpcja, do której można odnieść takie określenia, jak: globalizacja konsumpcji, homogeniczność i heterogeniczność, ekologia, serwicytacja, dematerializacja, wirtualizacja, kokonowanie (domatorstwo – styl życia), dekonsumpcja, prosumpcja albo współpraca

[9] *Big Data* – gromadzenie, przetwarzanie oraz analiza dużej liczby danych w celu uzyskania nowej wiedzy [171]. Fenomen *Big Data* przedstawiany jest w modelu 4V: duża liczba danych (*volume*), duża różnorodność danych (*variety*), duża zmienność danych (*velocity*) oraz ocena wartości posiadanych danych (*value*) [171]. Udział klienta (czynny lub bierny) w tego rodzaju rozwiązaniach związany jest z tym, że klient może zostać zidentyfikowany przez rozwiązania IT, np. analiza zawartości koszyka wskaże, jakie reklamy można wyświetlić klientowi. Przykładowo, jeśli klient ma w koszyku drobny sprzęt elektroniczny, który do działania potrzebuje baterii, to na ekranie wyświetli się reklama baterii znajdujących się w pobliżu kas.

klienta lub etyczna konsumpcja [164]. Przykładem nowoczesnej konsumpcji jest konsumpcja współdzielona, która stanowi odpowiedź na niedawne kryzysy ekonomiczne [164], np. współdzielenie wynajmu samochodów przez wiele osób czy tzw. wynajem samochodów na minuty, w przypadku którego nie ma konieczności kupowania własnego samochodu, dbania o jego eksploatację i ponoszenia stałych kosztów z tym związanych (m.in. ubezpieczenie). Wystarczy za pośrednictwem nowoczesnych e-usług wynająć taki samochód wtedy, gdy jest potrzebny, a gdy już go nie potrzebujemy, udostępnić go innej chętnej osobie, która w danym momencie i lokalizacji będzie chciała z niego skorzystać (np. usługa Traficar).

Rozwój rynku e-usług wygenerował potrzebę realizacji szybkich przepływów środków finansowych pomiędzy stronami transakcji, co spowodowało pojawienie się nowej usługi – płatności internetowych dokonywanych za pomocą wiadomości SMS (*Smart Messaging System*) lub przelewów internetowych (dotyczy to głównie usług finansowych wspieranych przez technologie IT). Usługi przekazywania środków finansowych opartego na podawaniu nie numeru konta bankowego, lecz numeru telefonu komórkowego odbiorcy środków to już codzienność: kupując usługę, znamy numer telefonu usługodawcy, wprowadzamy go w odpowiednim miejscu w przeglądarce internetowej lub aplikacji w telefonie komórkowym i wpisujemy, jaką kwotę chcemy przekazać. Po akceptacji usługodawca otrzymuje wiadomość SMS z numerem transakcji oraz kluczem, które należy wprowadzić na stronie internetowej dostawcy tej nowoczesnej usługi, a następnie podać swój numer rachunku bankowego. Takie nowoczesne usługi finansowe ułatwiają codzienne życie. Przykład stanowią systemy takie jak PayPal czy ApplePay/Google Pay, wyposażone w wiele dodatkowych funkcji, również marketingowych i lojalnościowych [171]. Czynniki związane z rozwojem rynku usług nowoczesnych, na które wpływa technologia, to np.: eliminacja lub ograniczenie liczby pośredników (np. Uber, Airbnb), powstawanie walut wirtualnych (m.in. Bitcoin), powiązanie walut z grami oraz powstały wraz z nimi rynek (w zakresie sprzedaży, wymiany czy pośrednictwa), który nie podlega regulacji [171].

Na rynku usług nowoczesnych duże znaczenie ma też rozwój offshoringu[10] [186]. Skutkiem offshoringu jest rosnący udział sektora nowoczesnych usług biznesowych, z którymi związane są tworzenie centrów biznesowych, świadczenie profesjonalnych usług biznesowych oraz wynajem ogromnych powierzchni biurowych. Według Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (Association of Business Service Leaders – ABSL) sektor nowoczesnych usług biznesowych można zdefiniować jako sektor obejmujący

[10] Offshoring to przenoszenie produkcji usług za granicę.

działalność centrów outsourcingu procesów biznesowych (*business process outsourcing* – BPO), centrów usług wspólnych (*shared services centers* – SSC), centrów IT oraz centrów badawczo-rozwojowych (*research and development* – R&D) [1].

Rynek usług nowoczesnych jest rynkiem, który szybko się rozwija (*fast moving markets*), co oznacza, że na rynku ciągle pojawiają się innowacje, którym towarzyszą bardzo dobre prognozy jego rozwoju [171].

Rynek usług nowoczesnych uzależniony jest od sytuacji gospodarczej na świecie, od przedsiębiorstw, ich specyfiki oraz przyjętych strategii rozwoju. W związku z tym działania przedsiębiorstw oferujących usługi tradycyjne i działania przedsiębiorstw świadczących usługi nowoczesne znacząco się różnią.

To właśnie technologie interaktywne (z uwagi na swoją innowacyjność) odgrywają istotną rolę w rozwoju nowoczesnych usług, ponieważ przyczyniają się do udoskonalania tradycyjnych usług, tak aby stały się usługami nowoczesnymi. Technologie interaktywne wykorzystywane są przez przedsiębiorców do tworzenia innowacyjnych i interesujących usług, jak również przez marketingowców, którzy prześcigają się w pomysłach budowania nowoczesnych strategii marketingowych przy zastosowaniu najnowszych TI [30, 33].

1.8. Charakterystyka nowoczesnego przedsiębiorstwa usługowego

Tradycyjne przedsiębiorstwa, które za sprawą wymagań współczesnych rynków zamieniły się w przedsiębiorstwa nowoczesne, definiowane są przez cztery główne obszary: marketing kierowany przez dane, doświadczenie użytkowników/klientów, mobilność oraz wielokanałowy marketing [3].

Tradycyjne przedsiębiorstwa zmieniły sposób działania, dystrybucji swoich usług oraz komunikacji z klientem, korzystając m.in. z postępu technologicznego oraz wsparcia narzędzi IT, takich jak systemy CRM, aby stać się przedsiębiorstwami nowoczesnymi. Nowoczesne przedsiębiorstwo usługowe to takie, w którego centrum uwagi znajduje się klient [104, 171]. Nowoczesne przedsiębiorstwa są w lepszym kontakcie z klientami, dostarczają im większej satysfakcji oraz starają się dawać im więcej radości niż w tradycyjnym podejściu.

Mało docenianym, a możliwym do wykorzystania źródłem wiedzy jest sam klient [122]. Idea zarządzania wiedzą klienta obejmuje również procesy związane z udziałem wiedzy oraz sposobami jej realizacji. Integracja zarządzania wiedzą (*Knowledge Management* – KM) oraz zarządzania relacjami z klientami (CRM) skupia się na pobudze-

niu (od postawy pasywnej do aktywnego zaangażowania) oraz skoncentrowaniu działań przedsiębiorstwa na wykorzystaniu wiedzy (o kliencie i od klienta) w celu doskonalenia procesów innowacyjnych [60]. Zarządzanie wiedzą klienta (*Customer Knowledge Management* – CKM) skupia się na wiedzy, którą ma klient, oraz na potencjale wykorzystania tej wiedzy przez klienta, tak aby stworzyć z niej nową wiedzę przydatną dla działalności przedsiębiorstwa. CKM obejmuje cztery procesy [122]:

1. pozyskanie wiedzy o kliencie;
2. pozyskanie wiedzy z klientem;
3. kreowanie wiedzy z klientem;
4. przekazanie wiedzy klientowi.

Potencjał i wiedza współczesnego klienta, który należy do społeczeństwa informacyjnego oraz społeczeństwa wiedzy, są często niedoceniane, a mogłyby być świetnym źródłem uzyskania wartości dla przedsiębiorstwa. Problemem jest to, że „niejednokrotnie u przedsiębiorców panuje przekonanie, że wiedzą oni więcej od klienta. Rezygnują przez to z szans płynących z kreatywności klientów" [122].

Nowoczesne przedsiębiorstwa usługowe poza stosowaniem systemów CRM, CKM czy zarządzania relacjami z klientami na bazie wiedzy (*Knowledge-enable Customer Relationship Management* – KCRM) w dobie wielkich zbiorów danych (*Big Data*) muszą sobie radzić z nowymi wyzwaniami. *Big Data* zdefiniowano w raporcie przygotowanym przez McKinsey Global Institute [120] jako „zbiór danych, których rozmiary w większości przekraczają dotychczasowe możliwości agregacji, analizy oraz wykorzystania" [51]. Możliwości i potencjał wykorzystania *Big Data* są ogromne. W tym celu nowoczesne przedsiębiorstwo usługowe musi odpowiednio zarządzać tymi danymi oraz stworzyć systemy, które będą potrafiły je integrować i analizować. Jednak dostęp do *Big Data* może być kłopotliwy ze względu na wymagania dotyczące ochrony danych osobowych klienta [51]. Wdrożone od maja 2018 roku zmiany w przepisach oraz wprowadzenie rozporządzenia o ochronie danych osobowych (RODO) wymuszają zastosowanie specjalnych zgód i procedur w przypadku zarządzania takimi danymi. Natomiast jeśli przedsiębiorstwo usługowe będzie korzystało z tych możliwości w sposób prawidłowy i etyczny, może wygenerować ogromną wartość dodaną zarówno dla klienta, jak i dla przedsiębiorstwa.

Nowoczesne przedsiębiorstwa usługowe muszą wykorzystywać dostęp do nowoczesnych technologii, w czym pomaga im zarządzanie wiedzą swoich partnerów w sieciach kooperacji. Ważna jest również konstruktywna współpraca z konkurentami, którzy dostarczają wiedzę oraz dodatkowe wartości do realizacji usług oferowanych przez nowoczesne przedsiębiorstwo usługowe.

W praktyce gospodarczej wprowadzanie systemów CRM (informatycznych) ma na celu wspieranie przechowywania danych o klientach (baza danych), co pozwoli dobrze zarządzać relacjami z klientami (poczynając od rejestrowania i analizowania aktywności zakupowej klienta, a kończąc na dopasowaniu komunikatu marketingowego do jego preferencji). Informatyczne systemy CRM, które są wyposażone w rozwiązania *Business Intelligence* oraz *Data Mining*, dostarczają pełnych informacji i wiedzy umożliwiających tworzenie strategii biznesowej organizacji [24]. Stosowanie systemów CRM pozwala na maksymalizowanie zysków ze sprzedaży, dbanie i umacnianie relacji z klientami (w tym kształtowanie lojalności klienta), jak również zarządzanie danymi klientów oraz danymi o ich transakcjach [154]. Nowoczesne przedsiębiorstwo usługowe wykorzystuje systemy CRM jako podstawowe narzędzia wspomagające działalność marketingową [42, 132, 154].

Systemy CRM umożliwiają monitorowanie zachowań zakupowych klientów, rejestrują też, czy wysyłane do klienta oferty lub informacje są przez niego czytane/ignorowane/nieotwierane albo po prostu są dla niego nieatrakcyjne, ponieważ nie skłaniają go do działań zwrotnych. Systemy CRM rejestrują to wszystko po stronie usługodawcy, umożliwiając analizę danych, a dzięki temu – przykładowo – wygenerowanie spersonalizowanej wiadomości SMS, gdy np. klient odwiedził stronę WWW, ale nic nie kupił, albo wysłanie mu przez usługodawcę ankiety w celu określenia, jakimi produktami lub informacjami klient był/nadal jest zainteresowany, i przesyłanie mu tylko takich ofert. Zarządzanie takimi danymi źródłowymi w połączeniu z działaniami marketingowymi należy do wielu możliwości, jakie dają systemy CRM. Warunek konieczny stanowi pozostawienie swoich danych kontaktowych przez klienta (forma rejestracji), do czego niezbędne jest zdobycie pewnego „zaufania progowego", którym klient musi obdarzyć usługodawcę.

Systemy CRM zostały zidentyfikowane jako czwarte najczęściej wykorzystywane narzędzie w marketingu [5, 30]. Dzięki wdrożeniu i korzystaniu z systemu CRM uzyskuje się następujące efekty [34, 132]:

1. możliwość identyfikacji, segmentacji oraz personalizacji klientów;
2. wspomaganie działań marketingowych;
3. wspomaganie działań analitycznych;
4. wspomaganie obsługi serwisowej;
5. formalizowanie obiegu dokumentów (m.in. oferty, materiały informacyjne, raporty);
6. skrócenie czasu poświęcanego na działania administracyjne;
7. zwiększenie wydajności pracy (poprzez usprawnienie rotacji pracowników i logistyki działań);
8. zwiększenie obrotów przedsiębiorstwa;
9. redukcja kosztów działalności.

Analizując powyższe efekty, warto mieć na uwadze fakt, że po wdrożeniu systemu CRM mogą wystąpić pewne problemy, związane głównie z brakiem możliwości prowadzenia zaawansowanych analiz danych (zależy to zapewne od wersji systemu) i z trudnościami w integracji systemu CRM z innymi rozwiązaniami informatycznymi stosowanymi w firmie. W związku z tym można stwierdzić, że ważne są dobranie odpowiedniej wersji systemu CRM oraz jego odpowiednie dopasowanie do wcześniej istniejących rozwiązań IT w przedsiębiorstwie.

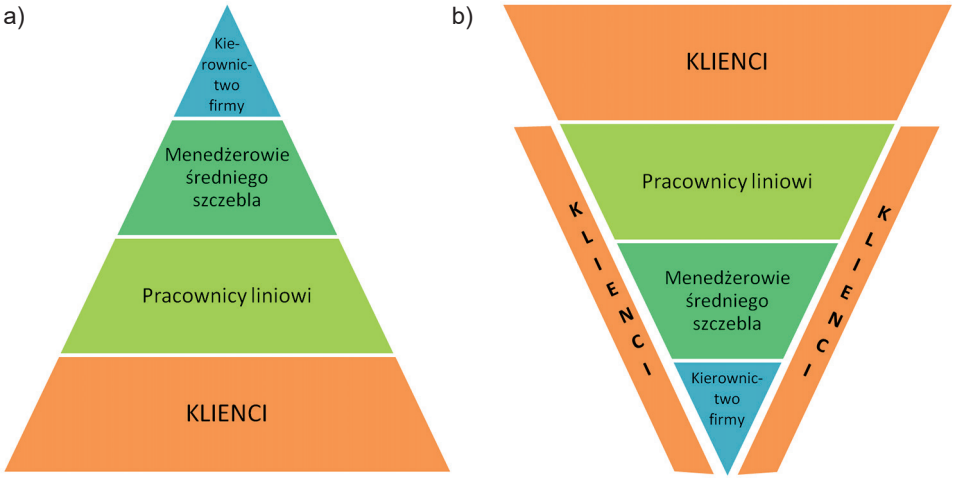
Kolejny CRM – społecznościowy [104], który wykorzystuje media społecznościowe do zarządzania kontaktami z klientami i budowania z nimi długoterminowych relacji, stanowi podstawowe narzędzie budowania zaangażowania klientów [104]. Społecznościowy CRM – w przeciwieństwie do CRM tradycyjnego – ma być sterowany przez klientów (klient inicjuje komunikację, np. zadając pytanie w mediach społecznościowych). W związku z tym społecznościowy CRM musi być dostępny przez całą dobę i może zostać w pełni zautomatyzowany (boty oraz *Big Data*), ponieważ klienci oczekują od usługodawcy natychmiastowej, spersonalizowanej odpowiedzi. Zaletą jest również wykorzystywanie społecznościowego CRM do rozpatrywania skarg i reklamacji, ponieważ na takie zgłoszenia należy reagować natychmiast, aby bardzo szybko rozwiązywać przedstawione problemy, zanim rozczarowany klient zniechęci potencjalnych kolejnych klientów. Dodatkowo trzeba pamiętać, że „reklamacja to prezent" [11], który przedsiębiorstwo powinno odpowiednio wykorzystać poprzez adekwatne zareagowanie na problem. Reklamacja powinna być traktowana przez firmę jako impuls do doskonalenia usługi [105].

Klienci nowoczesnych przedsiębiorstw usługowych, mając dostęp do technologii cyfrowych (m.in. Internetu), oczekują uwagi, zrozumienia oraz szybkiej odpowiedzi na wskazywane przez siebie potrzeby/oczekiwania wobec przedsiębiorstwa lub usługi [105].

Na rys. 1.2 widać, że nowoczesne firmy odwracają tradycyjny schemat funkcjonowania i stawiają klienta na samym szczycie. Należy zauważyć, że klienci nowoczesnego przedsiębiorstwa znajdują się symbolicznie wzdłuż boków diagramu (rys. 1.2b), ponieważ wiedza na temat konsumentów, jak też komunikacja, kontakt, relacje z nimi oraz ich obsługa powinny być priorytetem dla całego przedsiębiorstwa. Wprowadzając taki model organizacji nowoczesnego przedsiębiorstwa, który będzie połączony ze strategią w postaci działań na rzecz klienta, można uzyskać przewagę konkurencyjną.

Nowoczesność jest związana z innowacyjnością, w związku z tym nowoczesne przedsiębiorstwa usługowe powinny stale realizować procesy innowacyjne [139]. Innowacja jest definiowana jako „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu

(wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej" [147].



Rys. 1.2. Tradycyjna (a) i nowoczesna (b) organizacja firmy zorientowana na klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [105].

Usługi innowacyjne wyróżniają się [134]:

— innowacyjnością produktową (nowa usługa lub ulepszenie istniejącej);
— innowacyjnością procesową/technologiczną (zmiana metod, ulepszanie procesów, maszyn, automatyzacja);
— innowacyjnością organizacyjną (nowe metody organizacyjne lub udoskonalenie dotychczasowych);
— innowacyjnością marketingową.

Działalność przedsiębiorstwa usługowego określana mianem innowacyjnej definiowana jest jako „całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji" [139].

W obszarze usług można wyróżnić cztery obszary zmian innowacyjnych [75]:

1. nowa koncepcja usługi (nowe rozwiązanie problemu);
2. nowa płaszczyzna współpracy z klientem (np. Internet jako nowy kanał dystrybucji);
3. nowy sposób dostarczania usługi (uwarunkowania technologiczne w kontekście płaszczyzn współpracy z klientem);
4. zastosowanie nowych technologii (np. technologie komunikacyjno-informacyjne – ICT).

Dzięki wykorzystaniu technologii interaktywnych znaczenia nabiera współpraca przedsiębiorstwa usługowego z jego partnerami, przy czym e-usługi wspierają prowadzenie nowoczesnego przedsiębiorstwa. Wsparcie to może być oparte na rozwiązaniach teleinformatycznych, m.in. takich jak:

— aplikacje internetowe, które pozwalają na komunikację pomiędzy stronami relacji;
— aplikacje mobilne, dostępne w każdym miejscu i czasie;
— automatyczne dostarczanie informacji/danych, dzięki czemu można zaoszczędzić czas pracy;
— wymiana informacji oraz danych w przystępny, szybki i niezawodny sposób.

Nowoczesne przedsiębiorstwa stosują technologie interaktywne w postaci systemów autonomicznych, systemów uczących się oraz systemów, które w większości pozostają poza kontrolą człowieka. Do takich systemów należą:

— sztuczna inteligencja w CRM, internet rzeczy (*Internet of Things* – IoT), geolokalizacja, analiza danych;
— systemy rekomendacyjne, profilujące, doradzające, które wykorzystują zaobserwowaną i przewidywalną aktywność klienta i które mogą profilować procesy na podstawie jego stylu życia;
— aplikacje mobilne monitorujące, doradzające, które również wykorzystują zaobserwowaną i przewidywalną aktywność klienta.

Aby można było mówić o nowoczesnym przedsiębiorstwie, musi być spełnionych kilka warunków. Jednym z podstawowych elementów nowoczesnego przedsiębiorstwa jest stosowanie systemów typu CRM. Zasadnicze znaczenie ma to, aby system ten został prawidłowo wdrożony do przedsiębiorstwa, co oznacza, że musi być prawidłowo użytkowany przez pracowników, jak również wszystkie realizowane przez niego procesy muszą umożliwiać automatyczne zbieranie danych o klientach. Po nagromadzeniu i skatalogowaniu danych można je stale wykorzystywać, także w późniejszych etapach/procesach relacji z klientem. Nowoczesne przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać **marketing relacyjny**, aby budować i wzmacniać relację z klientami. Wynika stąd, że ważnym elementem identyfikującym przedsiębiorstwo jako nowoczesne jest wykorzystanie technologii interaktywnych, umożliwiających wprowadzanie różnego rodzaju udoskonaleń, ułatwień, pozwalających nawiązywać nowe lub wzmacniać istniejące relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem.

Wnioski

Dzięki przeprowadzonej w ramach rozdziału 1 analizie literatury na temat usług, usług nowoczesnych oraz budowania relacji usługodawca–klient możliwe było określenie charakterystyki usług, ich specyfiki, jak również współczesnego rynku usług oraz zidentyfikowanie elementów otoczenia przedsiębiorstwa usługowego. Wskazano, że we współczesnej gospodarce usługi odgrywają bardzo ważną rolę i są najsilniej rozwijającą się gałęzią gospodarki na świecie, a dodatkowo w Polsce co drugi pracownik pracuje w sektorze usług.

Era cyfrowa, rozwój technologii oraz powszechność Internetu pozwoliły przekształcić tradycyjne usługi w usługi nowoczesne, które bazując na technologiach interaktywnych i mobilności, opierają się coraz częściej na społecznościach.

Obecne usługi nowoczesne wyewoluowały z usług tradycyjnych – ta zmiana była możliwa dzięki wykorzystaniu technologii ICT oraz technologii interaktywnych. W związku z tym w analizie zawartej w dalszej części pracy uwzględniono usługi nowoczesne oraz hybrydowe. Ewolucja usług z tradycyjnych na nowoczesne spowodowała rozbudowywanie marketingu relacji ukierunkowanego na wywołanie trwałej satysfakcji klienta, dzięki której następuje budowanie zaufania. Należy pamiętać, aby osiągnąć zaufanie progowe, czyli minimalny poziom zaufania stanowiący fundament wartościowych relacji.

Analiza przeprowadzona w niniejszym rozdziale wskazuje, że realizowane badania jakości usług dotyczą jakości produktu (jako świadczonej usługi) oraz jakości samej obsługi, co znacząco wpływa na ocenę końcową. Ważnym wnioskiem jest to, że w przypadku usług nowoczesnych bazując na zaangażowaniu klientów, tworzymy ich współudział w procesach projektowania lub udoskonalania usług i pracujemy nad nim.

ROZDZIAŁ 2

Zachowania klientów usług nowoczesnych

2.1. Satysfakcja klienta

Satysfakcja klienta z usługi jest bardzo ważna i wiąże się nie tylko z jakością usługi, ale też z samymi potrzebami, wartościami oraz oczekiwaniami stawianymi przez klienta. Zgodnie z definicją Encyklopedii PWN, potrzeba to występujący u jednostki „stan albo poczucie niedoboru lub braku jakichś wartości czy dóbr koniecznych do utrzymania co najmniej podstawowego standardu biologicznego, psychicznego, materialnego funkcjonowania człowieka, także w społeczeństwie”[11]. Potrzeb ludzkich jest dużo i ze względu na ich znaczną różnorodność są trudne do sklasyfikowania. Wyróżniamy kilka klasyfikacji, m.in. hierarchię potrzeb A.H. Maslowa oraz dwuczynnikową teorię motywacji F. Herzberga [16].

W związku z tym, że podstawą wyboru klienta powinna być postrzegana przez niego wartość, wartością są cechy wszystkiego, co jest klientowi proponowane. Pojęcie wartości z punktu widzenia klienta definiowane jest jako suma oferowanych użyteczności, tzn. ocena ogólnej zdolności produktu/usługi do zaspokojenia potrzeb [105]. Marketing kataloguje wartość dla klienta razem z takimi wartościami, jak: użyteczność, korzyści, satysfakcja, potrzeby [16].

Pojęcie satysfakcji jest bardzo trudne do jednoznacznego zdefiniowania [16]. Można wykorzystać w tym celu cztery ujęcia:

1. satysfakcja jako reakcja klienta na produkt lub usługę;
2. satysfakcja jako stopień spełnienia wymagań;
3. satysfakcja jako odczucie nabywcy związane z nabyciem określonego dobra;
4. satysfakcja jako czynnik o dużym znaczeniu dla przedsiębiorstwa.

[11] https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/potrzeby;3961122.html; dostęp: 20.11.2020.

Kształtowanie się satysfakcji jest prezentowane w literaturze w zróżnicowany sposób [16, 105, 146]. Wyróżnia się podejście emocjonalne, podejście oparte na wartości, podejście oparte na jakości oraz podejście oparte na lukach.

Tabela 2.1 prezentuje czynniki wpływające na satysfakcję klienta w podziale na czynniki związane z produktem, klientem oraz sprzedawcą.

Tabela 2.1

Czynniki wpływające na satysfakcję klienta

Czynniki związane z produktem	**Czynniki związane z klientem**	**Czynniki związane ze sprzedawcą**
Rzeczywiste cechy produktu Postrzeganie produktu przez klienta Jakość produktu Cena Wartość produktu Funkcjonalność	Indywidualne cechy klienta i jego wymagania Dotychczasowe doświadczenia klienta Oczekiwania klienta Potrzeby klienta Zaufanie klienta do firmy i marki Ocena wartości produktu	Komunikacja i wizerunek firmy Troska o klienta Nawiązanie relacji z klientem Obsługa klienta Promocja, reklama

Źródło: opracowanie własne na podstawie [16].

W literaturze podkreśla się, że głównym rezultatem osiągnięcia wysokiego poziomu satysfakcji klienta jest jego lojalność [16]. Oznacza to, że możemy traktować lojalność klienta jako efekt satysfakcji.

Jak wskazuje Mitręga [125], satysfakcję możemy rozpatrywać w trzech ujęciach:

1. satysfakcja z interakcji z personelem (obsługa);
2. satysfakcja z produktu/usługi podstawowej;
3. ogólna satysfakcja z relacji z firmą.

Zbudowanie zaufania pozwala przejść od satysfakcji klienta do lojalności. To właśnie zaufanie jest elementem niezbędnym do zbudowania zaangażowania. Osiągnięcie „zaufania progowego" pozwala rozwijać relację i przy wykorzystaniu technologii interaktywnych rozwija relację klienta z usługodawcą, co prowadzi do lojalności klienta.

2.2. Lojalność klienta

Konsekwencją zadowolenia klienta z usługi jest satysfakcja, a jej efektem – lojalność przejawiająca się powrotami do tego samego usługodawcy.

Lojalność klientów definiowana jest jako behawioralny efekt preferencji klienta w odniesieniu do konkretnej marki lub podobnych marek, ujawniający się w pewnym czasie i stanowiący wynik wartościującego procesu decyzyjnego [63]. Według innego podejścia lojalność to poczucie więzi i przywiązania do firmy lub darzenie uczuciem produktów przez nią oferowanych lub osób w niej pracujących [83].

Niezbędnym warunkiem lojalności jest mocna i przyjazna więź klienta z przedsiębiorstwem. Dodatkowo musi występować przywiązanie do produktów firmy, a klienci muszą dokonywać w firmie kolejnych zakupów (przywiązanie, szacunek i poświęcenie dla firmy) [65].

Zidentyfikowana prawdziwa lojalność klienta to taka, która jest uzależniona od poziomu jego satysfakcji. Jeśli zadowolenie klienta nie zostanie osiągnięte, nie będzie on wierny i lojalny wobec firmy.

Dick i Basu [35] oraz Garland i Gendall [58] wyróżnili cztery rodzaje lojalności, które są uzależnione od częstości dokonywania zakupów oraz od względnej oceny produktu (firmy) (tab. 2.2).

Tabela 2.2

Rodzaje lojalności

Czynnik		**Częstość dokonywania zakupów**	
		wysoka	niska
Względna ocena produktu (firmy)	wysoka	lojalność prawdziwa	lojalność ukryta
	niska	lojalność fałszywa (pozorna)	brak lojalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [35, 58, 136].

Klient, który wykazuje się prawdziwą lojalnością (obszar zacieniony w tab. 2.2), jest niezwykle cenny, ponieważ utrzymanie takiego stanu jest zdecydowanie tańsze niż pozyskanie nowego klienta. Wskazana „lojalność prawdziwa" jest rodzajem lojalności pożądanym przez przedsiębiorstwa usługowe. Przedsiębiorstwa starają się dbać o klientów charakteryzujących się prawdziwą lojalnością i utrzymywać ich przy sobie. Warto dbać o lojalność i zadowolenie klientów, ponieważ jeden zadowolony klient może zachęcić innych do korzystania z produktów lub usług firmy, podczas gdy jeden niezadowolony klient może zniechęcić aż dziewięciu potencjalnych klientów [81]. Jedną ze skutecznych metod związania klientów z firmą są m.in programy lojalnościowe [16].

Istnieje również lojalność wymuszona (inaczej: inercja konsumencka), która nie wynika z wolnego wyboru, lecz z nieopłacalności braku lojalności. Inercję konsumencką wy-

jaśnia metodologia *loyalty drivers* [121], opracowana przez badaczy z Marketing Science Center. Wiąże się ona m.in. z cechami psychologicznymi konsumentów (przyzwyczajenie, skłonności, konserwatyzm konsumencki, jak też niskie skłonności do poszukiwania odmiany, lenistwo czy niechęć do weryfikacji oceny), stopniem skomplikowania usługi (im usługa bardziej skomplikowana, tym ciężej klientom podejmuje się decyzję o zmianie usługodawcy, ponieważ specyfika usługi powoduje trudności w porównaniu ofert i określeniu większej wartości) oraz barierą przejścia (ogólne czynniki, które utrudniają zmianę marki lub jej postrzegania przez klienta). Lojalność wymuszona może występować w zależności od lokalizacji i braku innej konkurencji na danym obszarze. Może się zdarzyć, że obszar, na którym nie ma innych dostawców określonych towarów i usług, jest na tyle niewielki, że funkcjonujące na nim przedsiębiorstwa mogą żywić przekonanie, że ich klienci są lojalni, ale jest to lojalność wymuszona, pozbawiona alternatyw.

Lojalność wobec marki można zbudować poprzez [52]:

— zapewnienie ciągłości dostaw i dostępności marki na rynku;
— stworzenie bazy danych o klientach;
— tworzenie klubów stałego klienta;
— honorowanie kart stałego klienta;
— wysyłanie nowych ofert lub newsletterów;
— badanie najczęstszych przyczyn reklamacji;
— dostarczanie dodatkowych usług;
— zidentyfikowanie kosztów przestawienia lojalności klienta;
— mierzenie zadowolenia klientów;
— monitorowanie potrzeb klientów;
— uprzejme traktowanie klientów.

Realizacja wymienionych działań pozwoli zbudować lojalność klienta wobec marki przedsiębiorstwa usługowego, dbając o zachowanie więzi pomiędzy klientem a przedsiębiorstwem. Dzięki stosowaniu różnego rodzaju programów lojalnościowych pozostanie z firmą powinno się okazać dla klienta atrakcyjniejsze niż odejście, które dzięki przedstawionym powyżej działaniom byłoby trudniejsze.

Działaniami dbającymi o lojalność klientów są programy lojalnościowe polegające na zbieraniu punktów za zakup produktów i usług [72]. Zgromadzone punkty klient wymienia zazwyczaj na nagrody czy usługi u tego samego usługodawcy. Dzięki tego rodzaju działaniom klient przywiązuje się do firmy, ponieważ bycie jej klientem jest dla niego atrakcyjne, a w efekcie stosowania programów lojalnościowych odejście od danej firmy będzie coraz trudniejsze. Należy zwrócić uwagę na tzw. fałszywą lojalność (tab. 2.2), któ-

ra może być efektem źle zaprojektowanego systemu bez prawidłowo określonych celów. Najbardziej lojalny klient to ten, który dokonuje wyboru danej oferty na podstawie analizy innych konkurencyjnych ofert.

Kluczowe w budowaniu lojalności wobec marki jest **zaangażowanie klientów** (*commitment*[12]). Według Forrester Research [54] zaangażowanie definiują trzy elementy:

— głęboka, emocjonalna więź z marką;
— wysoki stopień aktywnego udziału w relacji;
— długoterminowa relacja.

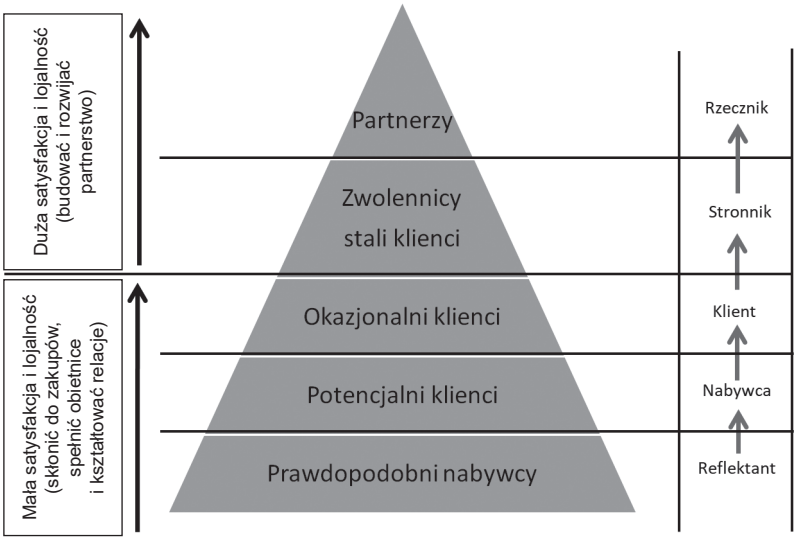
Pojęcie zaangażowania wywodzi się z teorii wymiany społecznej; w marketingu początkowo odnosiło się do sfery relacji *business-to-businness* (B2B), gdzie występowało jako uzupełnienie zaufania w relacji. Zaangażowanie charakteryzowane jest jako skłonność do podtrzymywania relacji z partnerem, w momencie gdy wartość dostarczana przez usługodawcę nie spełnia oczekiwań [125]. Co ciekawe, w modelach rozwoju relacji to właśnie zaangażowanie jest efektem wysokiego poziomu zaufania i satysfakcji [125].

Do budowania lojalności oraz zaangażowania klientów często wykorzystywane są elementy wywodzące się z nauk psychologicznych, ale poza nimi także aspekty związane z relacjami, które opisuje marketing relacji (zwany również marketingiem partnerskim).

Rozwój i utrzymywanie długoterminowych dobrych relacji z klientami mają kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa oraz uzyskiwanych przez nie wyników [146]. Osiągnięcie sukcesu jest uzależnione od zdolności przedsiębiorstwa do utrzymywania lojalności klientów, co z kolei zależy od pozytywnych doświadczeń klienta w relacji z firmą. Pozwala to zbudować zaufanie, a następnie doprowadzić do długofalowej współpracy. Główne korzyści wynikające z dobrych, długotrwałych relacji z klientem to lepsza komunikacja, lepsza organizacja procesów obsługi klienta oraz lepsze dopasowanie oferty do jego indywidualnych potrzeb, a co za tym idzie – zwiększenie sprzedaży [146].

Dbanie o lojalność klienta oraz pozyskiwanie lojalności klienta to długotrwały proces, który wymaga systematycznych wysiłków od przedsiębiorstwa i jego pracowników. Rodzaj i skala podejmowanych działań powinny być uzależnione od obecnego poziomu relacji z klientem. Początkowy etap stanowi pozyskiwanie klientów, następny – ich utrzymanie, a ostatni – tworzenie więzi i utrzymywanie relacji z klientami. Rysunek 2.1 przedstawia piramidę lojalności oraz drabinę lojalności klienta, która pokazuje, jak o taką relację dbać.

[12] W literaturze anglojęzycznej spotyka się dwa znaczenia terminu „zaangażowanie klienta": (1) *commitment* – oznaczające postawę zaangażowania związaną ze skłonnością do podjęcia określonych działań (aspekt pragmatyczny) [8] oraz (2) *engagement* – oznaczające postawę zaangażowania w sensie zainteresowania np. sprawami ulubionej marki (pozytywny aspekt emocjonalny, ale jeszcze bez skłonności do podejmowania działań). W niniejszej rozprawie zaangażowanie klienta jest rozumiane w znaczeniu *commitment* [25, 140, 180].



Rys. 2.1 Podział lojalnych klientów na podstawie piramidy oraz drabiny lojalności klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [16, 144].

Zwiększanie zaangażowania klienta w zainteresowanie marką jest impulsem powodującym „przemieszczanie się" klienta w górę drabiny (rys. 2.1 – prawa strona). Osiągnięcie, zbudowanie oraz utrzymanie prawdziwej lojalności klienta to proces wymagający; niezbędne jest przy tym zaangażowanie przedsiębiorstwa i jego pracowników. Zazwyczaj inwestycja w budowę relacji z klientem przynosi efekty dopiero po dłuższym czasie [108]. Różnicę pomiędzy klientem, którego udało się utrzymać, a klientem, który jest lojalny, można dostrzec poprzez analizę bierności klienta [16]. Pojęcie bierności klienta dotyczy sytuacji, w której klient nie wyraża swojej lojalności poprzez dokonywanie zakupów. Dla klienta nie jest to nic złego, ale z punktu widzenia przedsiębiorstwa może oznaczać problemy w postaci mniejszej sprzedaży.

Powszechny dostęp do Internetu utrudnia zdobycie lojalnego klienta (bierność), ale instrumenty marketingowe wykorzystujące coraz nowocześniejsze technologie interaktywne mogą pomóc w pokonaniu bierności klienta [126].

Jak wskazuje Ashvini [7], przyczynami bierności mogą być różne czynniki:

— klient jest bardzo zajęty;
— klient jest już klientem konkurencji;
— oferta przedsiębiorstwa przestała być dla niego interesująca;
— klient szuka atrakcyjniejszej oferty;
— lokalizacja przedsiębiorstwa stwarza problemy w dotarciu do niego;

— klient obawia się podania swoich danych firmie;
— występuje wysoka bariera związana z zakupem i zaangażowaniem klienta;
— klient może mieć wcześniejsze negatywne doświadczenia z inną firmą.

Lojalni klienci nie reagują na zmiany cen, ale są skłonni do zwiększenia liczby lub częstości dokonywania zakupów. Tacy klienci mogą się stać rzecznikami danej usługi czy firmy i odegrać istotną rolę, w momencie gdy ktoś z ich bliskich będzie podejmował decyzje zakupowe.

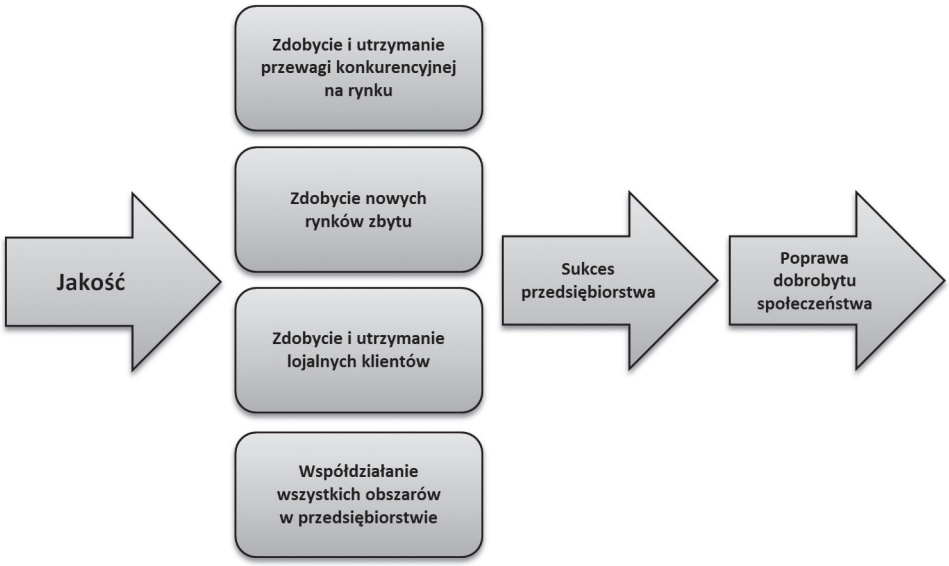
Poziom jakości usługi jest uzależniony od zbudowanego zaufania w relacji usługodawca–klient, co więcej – podejmowanie prób utrzymywania lojalności klienta przez przedsiębiorstwo może spowodować wzrost zaangażowania klienta w relację z usługodawcą. Lojalność to zjawisko dynamiczne; udowodniono też, że nie jest tożsama z zaangażowaniem, ponieważ możliwy jest przypadek zaangażowanego klienta, który nie będzie się wykazywał lojalnością [159]. Lojalność relacyjna oraz zmienność lojalności i zaangażowania klientów to temat, który należy podjąć w dalszych badaniach. Projektowane procesy usługowe powinny uwzględniać zmienność lojalności i zaangażowania klientów, która wpływa na odpowiednie reakcje [72, 159].

2.3. Wartość dla klienta

Istotę tego zagadnienia najlepiej odwzorowuje opinia Johna Welcha, prezesa General Electric w latach 1981–2001: „**Jakość jest najlepszą gwarancją pozyskania lojalności klienta**, **najlepszą obroną przeciw konkurencji i jedyną drogą umożliwiającą utrzymanie wzrostu i zarobków**" (za: [169]).

Nie należy skupiać się tylko i wyłącznie na jakości, zapominając podczas analiz, kontrolowania czy planowania o pozostałych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa [169]. To właśnie jakość usług łączy wszystkie elementy działań przedsiębiorstwa usługowego i jest najlepszą gwarancją [169]:
— uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej;
— zdobycia nowych rynków zbytu;
— wybrania najlepszej drogi do pozyskania i utrzymania lojalnych klientów;
— osiągnięcia sukcesu firmy w dłuższym horyzoncie czasowym.

Elementy te, które finalnie wpływają na poprawienie dobrobytu społeczeństwa, przedstawiono na rys. 2.2. Gdyby jakość wszystkich usług była na najwyższym poziomie, z pewnością dobrobyt społeczeństwa również znajdowałby się na wysokim poziomie [45, 169].



Rysunek 2.2 Znaczenie jakości w sektorze usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [169].

W podejściu tradycyjnym można wyodrębnić dwa elementy, które składają się na usługę i jej jakość:

— usługa właściwa oraz jej jakość (wartość dla klienta, za którą płaci);
— obsługa oraz jakość tej obsługi (czynności i informacje pomocnicze, niezbędne do realizacji usługi właściwej) [160].

Należy rozróżniać powyższe dwa obszary, ponieważ w wielu aspektach mogą one mylnie być interpretowane łącznie, np. w ocenie jakości. Ważne jest zrozumienie, że obsługa to działania klienta oraz usługodawcy, np. podczas odwiedzin klienta w sklepie/firmie, jak również poprzez Internet, lub działania w postaci realizacji kontaktu za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej. Istotne zagadnienie stanowi rozdzielenie wpływu powyższych składowych jakości. Ważne jest, aby podczas analizy jakości badać, czy obsługa jest postrzegana jako osobna część usługi właściwej, czy też jest z nią utożsamiana, co może wpływać na późniejszą agregację wyników. Wszystkie powyższe aspekty mają znaczący wpływ na satysfakcję klienta [160].

Wskazując i analizując jakość usług, należy pamiętać o pewnym powiązaniu jakości z satysfakcją klienta. Są to kategorie w wielu aspektach odmienne, w innych natomiast powiązane. Jakość buduje satysfakcję klienta, co może oznaczać, że satysfakcja klienta z usługi może być rezultatem satysfakcji z jakości usługi [169].

W zestawieniu wyników, które zaproponowali Kiran i Diljit [91], zaprezentowano wyniki badań związanych z relacjami i wzajemnym wpływem takich elementów, jak:

— jakość usług;
— satysfakcja klienta;
— wartość usługi;
— lojalność klienta.

Metody badania jakości usług nowoczesnych sprowadzają się do trzech głównych kategorii:

1. techniczna jakość obsługi (np. systemów do przyjmowania zgłoszeń);
2. aspekty, które wpływają na zadowolenie klienta;
3. jakość świadczonej usługi właściwej.

Jakość usług nowoczesnych definiuje się jako ogólną ocenę zgodności wymagań postrzeganą przez konsumentów. Istniejące modele oceny jakości usług nowoczesnych skupiają się na identyfikacji elementów definiujących postrzeganie jakości przez klientów lub określających różnice pomiędzy oczekiwaniami klientów a ich prawdziwymi odczuciami związanymi z doświadczeniami w usługach. Na rynku e-usług zauważalna jest duża konkurencja – już nie wystarczy mieć najniższe ceny, aby osiągnąć sukces w tym obszarze [124, 142, 192, 193].

W bogatej literaturze przedmiotu opisano następujące modele jakości usług:

1. **model jakości usług Grönroosa** [69, 70] – jakość usługi postrzegana w trzech podstawowych wymiarach: jakość techniczna wyniku, jakość funkcjonalna kontaktu usługowego oraz wizerunek dostawcy;
2. **model jakości usług Parasuramana** [141] – różnica pomiędzy oczekiwaniami klienta a oceną doświadczeń po skorzystaniu z usługi. W tym modelu analizowanych jest dziesięć determinant jakości usługi: niezawodność, punktualność, kompetencja, dostępność, uprzejmość, komunikacja, wiarygodność, bezpieczeństwo, empatia, elementy materialne;
3. **model pięciu luk** – wywodzi się z modelu Parasuramana [141], opisuje przyczyny zaniżenia jakości oraz analizuje związek pomiędzy jakością a satysfakcją odczuwaną przez klienta;
4. **model luk dla usług *online*** – model pięciu luk zmodyfikowany przez Zeithamla i in. pod kątem specyfiki e-usług [194];
5. **model SERVQUAL** [2, 26, 141] – w modelu tym ocenianych jest pięć głównych czynników jakości: elementy materialne, solidność/rzetelność, zdolność reagowania, pewność, empatia.

Do najpopularniejszych metod pomiaru poziomu jakości usług należy metoda SERVQUAL. Została ona opracowana na potrzeby prowadzenia badań marketingowych przez Parasuramana, Zeithamla i Berry'ego [141], a po raz pierwszy zastosowano ją w 1988 roku. Metoda SERVQUAL jest prostą, wielostopniową skalą, dzięki której można dokonać pomiaru różnic występujących pomiędzy jakością postrzeganą przez klienta a jakością, jakiej ten klient od usługi oczekuje. Podstawą budowy skali SERVQUAL jest model luk jakości usług, które zwracają uwagę na rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami klientów a ich odczuciami po zrealizowaniu usługi. Metoda SERVQUAL ma charakter uniwersalny i może zostać wykorzystana do zbadania w sposób obiektywny postrzeganej jakości w różnego rodzaju usługach [2, 26, 177].

W związku z powstawaniem coraz większej liczby e-usług modele jakości usług również musiały ewoluować i – co przedstawili Parasuraman i in. – powstał model jakości e-usług (*e-Service Quality* – e-SQ) związany z analizą jakości usługowych serwisów internetowych [124, 142, 192, 193]. Na bazie stworzonych modeli powstały inne metody oceny jakości przeznaczone do zastosowania w odniesieniu do nowoczesnych usług [191, 192, 193], np.: WebQual, SITEQUAL, eTailQ czy E-S-QUAL.

Jakość nowoczesnych usług powinna być doskonalona przy współudziale klientów, m.in. na podstawie informacji od klientów o ich poziomie zadowolenia z realizacji usługi [114]. W związku z tym ważne jest prowadzenie regularnych badań satysfakcji użytkowników. Kluczowym warunkiem podnoszenia jakości usług nowoczesnych są regularne badania satysfakcji klientów [114].

Nowoczesne usługi są ściśle powiązane ze stylem życia klientów. Klienci coraz częściej szukają wrażeń i doświadczeń, które pomogą im osiągnąć indywidualny rozwój [119]. W niektórych przypadkach jest to sposób na życie, w innych zaś moda lub chwilowy trend na rynku danych usług. Ma to wpływ na dobieranie odpowiednich metod badania jakości oraz satysfakcji klienta z usługi.

Obecnie w nowoczesnych usługach wykorzystuje się badania doświadczeń użytkowników (*User Experience* – UX), które wykonuje się na samym początku procesu projektowania. Badania UX dbają o zaprojektowanie usługi tak, aby wszystkie odczuwane przez klienta emocje były pożądane i zgodne z jego oczekiwaniami.

Relacja związana z przynależnością do społeczności jest ważniejsza niż jakość samej usługi, ponieważ może dostarczać klientowi pożądanej przez niego wartości i tym samym zaspokoić określoną potrzebę (np. prestiżu) [160].

Hammer i Champy, autorzy koncepcji *Business Process Reengineering* (BPR), zaproponowali ideę, w której to właśnie przeprojektowanie oraz reorganizacja przedsiębior-

stwa są niezbędne, aby obniżyć koszty i zwiększyć jakość. Wdrażane technologie interaktywne wspierają procesy i napędzają generowanie innowacji (za: [182]).

Badania empiryczne kwestionują liniowość związku satysfakcji z lojalnością klientów [125], ponieważ konsumenci pozostają lojalni w stosunku do marki pomimo niskiego zadowolenia z usługi (wynika to z ich relacji). Z drugiej zaś strony badania pokazują, że klienci deklarują, że ich oczekiwania zostały spełnione, ale nie obdarzają marki swoją lojalnością i decydują się na zmianę dostawcy.

Sformułowanie Blackwella i in. [17] „klient jest królem" (*the consumer is king*) wskazuje na znaczenie zdobywania wiedzy o kliencie. Przedsiębiorstwo usługowe powinno systematycznie analizować potrzeby klienta i obserwować zmiany na rynku podobnych usług, jak również w oczekiwaniach klientów oraz sposób dokonywania wyborów.

Rys. 2.3 Przebieg procesu zakupu usługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [52].

Filipiak i Panasiuk [52] w procesie zakupu usługi wyróżnili pięć faz o różnym czasie trwania. Również Kotler i Keller [105] zidentyfikowali proces decyzyjny konsumenta jako sekwencję modelu pięcioetapowego. Filipiak i Panasiuk [52] identyfikują w procesie zakupu usługi następujące fazy, które zostały przedstawione na rys. 2.3:

— **identyfikacja potrzeby –** aby rozważyć skorzystanie z usług przedsiębiorstwa, potencjalny klient musi przeprowadzić analizę stanu obecnego, której wynikiem jest identyfikacja potrzeby;
— **poszukiwanie informacji** bądź innych możliwości, które zaspokoją tę potrzebę – klient poszukuje opinii znajomych lub rodziny o podobnych usługach, wariantach i cenach. Etap ten kończy się wtedy, gdy klient uznaje, że ma wystarczająco dużo informacji, aby podjąć decyzję o zakupie;
— **analiza i ocena wariantów** – ze zbioru wariantów klient wybiera jeden lub kilka (w zależności od typu usługi), ale zawsze najlepszy według jego kryteriów i oceny;
— **podjęcie decyzji** z wyborem najlepszej oferty – klient ocenia oferty zarówno według ceny, jak i innych istotnych dla niego kryteriów;
— **zachowania pozakupowe** – odczucia klienta i jego zachowanie wynikające z oczekiwań wobec zakupionej usługi. Zachowania pozakupowe mogą mieć pozytywny

wpływ w postaci ponownego skorzystania z usług, jeśli klient jest zadowolony, lub wręcz przeciwnie – negatywny wpływ w postaci zniechęcenia klienta do marki, a co za tym idzie – pogorszenia pozycji firmy wśród konkurencji.

Tak jak widać na rys. 2.3, po zachowaniach pozakupowych występuje **sprzężenie zwrotne**, które sprawia, że klient zadowolony z wcześniejszej usługi oraz działań pozakupowych ponownie korzysta z usług. To, czy sprzężenie zwrotne wystąpi i czy klient wróci do przedsiębiorstwa po kolejną usługę, zależy od jakości świadczonych usług. Jakość w usługach decyduje o tym, czy klient będzie polecał przedsiębiorstwo usługowe innym klientom. Sprzężenie zwrotne w nowoczesnych przedsiębiorstwach jest wspierane poprzez zastosowanie technologii interaktywnych.

Lovelock i Wirtz [112] zmodyfikowali pierwotny pięcioetapowy model zaproponowany przez Kotlera (1994) [101], zwracając uwagę na elementy charakterystyczne dla procesów usługowych oraz interakcji pomiędzy klientem a dostawcą. W związku z tym w modelu wyróżniono trzy etapy:

1. faza przedzakupowa, w której następują określenie potrzeby klienta, poszukiwanie informacji o usłudze, ewaluacja innych alternatyw, jak również ostateczne podjęcie decyzji o zakupie usługi;
2. faza kontaktu z usługą, w której następują zamówienie usługi lub zainicjowanie procesu samoobsługi (z płatnością natychmiastową lub odroczoną), dostarczenie usługi przez pracownika lub jej samoobsługowy odbiór;
3. faza pozakupowa, w której dokonuje się ewaluacja wyników usługi oraz kształtują się intencje na przyszłość.

Rogoziński [155] wyróżnia jeszcze jeden bardzo ważny moment – weryfikację obietnic złożonych przez przedsiębiorstwo. To moment prawdy (*moments of truth*), który jest punktem aktywnego kontaktu klienta z ofertą w momencie nabywania lub świadczenia usługi (także udzielania informacji przed realizacją usługi). Klient w momentach prawdy sprawdza, w jakim stopniu realizowana jest obietnica jakości usługi, oraz konfrontuje oczekiwania z faktycznym stanem realizacji procesu usługowego. Jak podkreśla Drapińska [41], momenty prawdy stanowią element wpływający na relację usługodawca–klient. Oceny momentów prawdy łączą się i tworzą elementy związane z doświadczeniem klienta, które kształtują opinię o usłudze oraz definiują to, czy klient ponownie chętnie skorzysta z usługi.

W obecnej gospodarce, która jest przez wielu nazywana gospodarką cyfrową, można zauważyć, że ścieżka zakupowa wymaga pewnych modyfikacji. Jak wskazują Kotler i in. [104],

ścieżkę zakupową powinno wyróżniać pięć etapów, które uwzględniają łączność społecznościową pomiędzy klientami:

1. świadomość – ten etap ma na celu rozbudzić świadomość klienta jako biernego odbiorcy marek, z jakimi miał kontakt w przeszłości, lub który zetknął się z komunikatem marketingowym bądź orędownictwem na temat marki ze strony innych klientów. Komunikaty zazwyczaj wykorzystują technologie interaktywne, co uatrakcyjnia daną markę;
2. atrakcyjność – klient, który już jest świadomy istnienia danej marki, przechodzi do przetwarzania informacji/bodźców, jakie odebrał. Efektem tego jest lista marek, którą klient zapamiętał i uznał za atrakcyjne po jego subiektywnej analizie otrzymanej wiadomości/bodźca. Im większa atrakcyjność bodźca, tym lepszy efekt, więc korzystanie z technologii interaktywnych może pomóc w uatrakcyjnieniu przekazywanego komunikatu;
3. pytanie – ten etap polega na zdobywaniu większej liczby informacji o marce, która została uznana za atrakcyjną. Wiedzę tę zdobywać można wśród rodziny, znajomych jak również na podstawie recenzji dostępnych w Internecie. Technologie interaktywne, które są dostępne na wyciągnięcie ręki (np. w telefonie komórkowym), usprawniają realizację tego etapu już np. przy półce sklepowej;
4. działanie – kiedy już wszystkie pytania zostaną zadane, przechodzimy do kolejnego etapu, którym jest faza działania. Obejmuje ona nie tylko zakup, ale też zaangażowanie w głębszą interakcję z marką już po zakupie;
5. orędownictwo – etap związany ze stanem poczucia głębokiej lojalności z marką. W tej fazie lojalni i zaangażowani klienci stają się orędownikami marki, czyli piszą recenzje, podpowiadają i pomagają innym, sugerując korzystanie z danej marki. Większość lojalnych klientów pozostaje w stanie uśpienia (bierności), więc wymagają dodatkowego bodźca, aby stać się orędownikami marki. Technologie interaktywne wspierają klientów w orędownictwie m.in. w postaci recenzji, opinii, dodawania zdjęć/filmów, które są premiowane dodatkowymi elementami związanymi z grywalizacją.

Technologie interaktywne odgrywają dużą rolę w procesie decyzyjnym klienta i kształtowaniu jego lojalności względem usługodawcy. Paharia [138] wyróżnia trzy podstawowe elementy, które bazując na technologiach interaktywnych, budują dzisiejszą lojalność klientów:

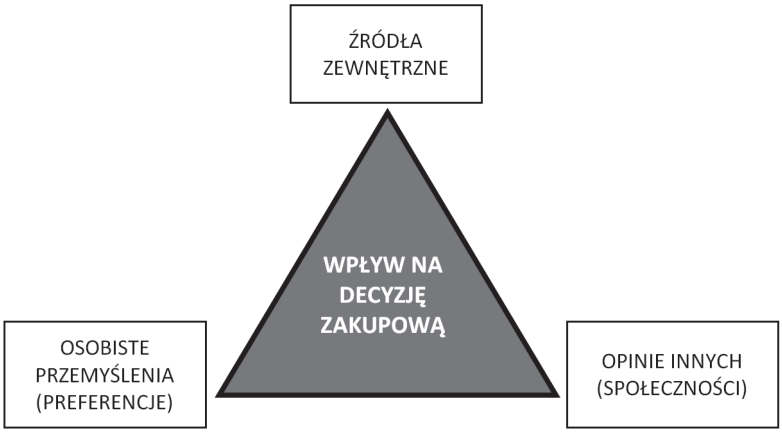
1. motywacja – generowanie większej lojalności poprzez coraz to lepsze definiowanie potrzeb odbiorców, a co za tym idzie – znajomość mechanizmów psychologicznych, które wpływają m.in. na rozwój zaangażowania i prawdziwą lojalność;

2. duża liczba danych – w dzisiejszym świecie technologii ICT, w którym komunikujemy się, jesteśmy częścią społeczności, pracujemy i się bawimy, liczba informacji, które zbierają o nas różnego rodzaju systemy, jest tak ogromna, że samo ich przetworzenie dostarcza bardzo wielu danych o użytkownikach, które można wykorzystać do interakcji pomiędzy różnymi systemami, ale również do zyskania przewagi w znajomości oczekiwań i upodobań w danej dziedzinie;
3. gamifikacja (inaczej grywalizacja) – nowe podejście odnoszące się do technik oraz elementów wykorzystywanych przy projektowaniu gier oraz powiązanych z nimi sytuacji.

Jak twierdzą Kotler i in. [104], proces zakupów staje się obecnie bardziej społeczny niż w przeszłości. Opinia własnego kręgu społecznego na temat danego produktu czy usługi jest istotniejsza niż analiza i wybór wariantu. Zaproponowany przez Kotlera i in. [104] trójkąt wpływu (rys. 2.4) stanowi trend w przejściu klienta od świadomości do bycia orędownikiem polecającym dany produkt lub usługę.

Aby przeprowadzić klienta od świadomości (pierwszego etapu) do orędownictwa (ostatniego, piątego etapu), należy wykorzystać wskazany na rys. 2.4 trójkąt wpływu [104], oparty na technologiach interaktywnych, który obejmuje:

— preferencje osobiste klienta (np. dane o kliencie zebrane w systemie CRM);
— opinie innych (społeczności);
— źródła zewnętrzne (porównywarki, fora, portale z opiniami itp.).



Rys. 2.4 Trójkąt wpływów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [104].

Zachowania klienta zmieniają się w zależności od uwarunkowań, w jakich klient się znajduje. Znaczącym czynnikiem zmieniającym model sprzedaży, który obecnie wpływa na zachowania klientów, jest technologia, czego potwierdzenie mogą stanowić dzisiejsze galerie handlowe (z multimedialnymi witrynami), będące miejscami, które klienci odwiedzają jak park rozrywki, aby doświadczyć unikalnych wrażeń, zakupy zaś bywają tylko pretekstem do tych wizyt [57].

Doznania zakupowe, których doświadczają klienci, mogą być wzmacniane przez zastosowanie technologii interaktywnych. Ich wykorzystanie wspiera i buduje pozytywne przeżycia oraz relację pomiędzy klientem a usługodawcą, a także wpływa na wybór ofert zarówno w momencie zakupu, jak i w trakcie czynności pozakupowych.

Uwarunkowania związane z cyfryzacją oraz stosowaniem technologii interaktywnych wprowadzają nowe modele zachowań klientów, opisane w niniejszej monografii.

Nowa ścieżka zakupowa uwzględnia wpływ opinii innych osób na ocenę całego procesu usługi. Kolejny znaczący wpływ na podejmowanie decyzji wywierają źródła zewnętrzne. Klienci preferują personalne źródła informacji i obdarzają je większym zaufaniem niż źródła niepersonalne [19]. Klienci zwracają większą uwagę na ceny w przypadku usług, które są „doświadczalne", czyli można je bezpośrednio przeżyć/skonsumować (np. usługa gastronomiczna), niż w przypadku takich, które są określane jako „usługi na wiarę" (*credence qualities*) (np. usługi mechaniczne). „Usługi na wiarę" są traktowane jako bardziej ryzykowne, co powoduje, że klienci przywiązują mniejszą wagę do ceny. W przypadku oceny jakości to właśnie przy „usługach na wiarę" jakość jest ważniejsza niż cena.

W usługach nowoczesnych faza związana z wartościami ma wpływ na styl życia klientów [160], co oznacza, że klienci odczuwają coraz to większą potrzebę odwiedzania serwisu lub czytania informacji od usługodawcy. Sprowadza się to do uzyskiwania przez klientów dostępu do serwisów WWW z urządzeń mobilnych oraz – jeśli są dostępne – instalowania aplikacji mobilnych dostarczonych przez usługodawcę. Jak podkreślił Sikorski [160], Adobe w swoim raporcie z 2017 roku [4] zwraca uwagę, że najczęstsze przypadki użycia (*use cases*) dotyczą aplikacji mobilnych w związku z programami lojalnościowymi.

Kolejnym elementem wskazanym przez Sikorskiego [160] jest etap przeżyć, które budzą w kliencie zachwyt. Taki wynik można osiągnąć poprzez dostarczanie aplikacji mobilnej oraz modelu zachowań klienta wspieranego w ramach CRM (gdzie przechowywane są dane i wiedza o kliencie). Adobe wskazuje w swoim raporcie [3], że 66% przedsiębiorstw opiera swoje plany i działania marketingowe na danych z systemów CRM.

Obecnie, aby zaprojektować interfejs oraz funkcjonalności, które będą wykorzystywane w urządzeniach mobilnych, korzysta się z podejścia do projektowania aplikacji mobilnych (*mobile User Experience*)

Zachowania klienta mają charakter cykliczny i iteracyjny. Budowa relacji odbywa się w kolejnych cyklach. Gdy klient doświadczy kumulacji przeżyć, wpływa to na jego poziom satysfakcji. Jeśli kumulacja dotyczy przeżyć pozytywnych, następuje efekt nasycenia, więc aby przeżycia klienta były pozytywne i wywoływały jego zachwyt, należy poszukiwać nowości. Do tego celu można skutecznie wykorzystywać technologie interaktywne, które są obdarzane dużym zaufaniem oraz wywołują pozytywne przeżycia. Technologie interaktywne są ściśle powiązane z marketingiem relacji, tak by dostarczać klientom pozytywne przeżycia.

2.4. Otwarte innowacje

Konsumpcja jest obecnie coraz częściej postrzegana jako aktywny proces, który prowadzi do tego, że klienci poszukując innowacji, tworzą bodźce do kreowania nowych rozwiązań [19]. Przyszłościowy trend stanowi to, że przedsiębiorstwa nie tworzą wartości dla klienta, tylko mogą je proponować, a następnie współkreować we współpracy z klientem, jeśli klient to zaakceptuje, jak wskazuje Boguszewicz-Kreft [19].

Warto podkreślić, że podstawą tworzenia innowacji jest wiedza. To właśnie dzięki sieciowemu społeczeństwu wiedza jest szybko rozpowszechniana, co powoduje, że przestaje istnieć monopol przedsiębiorstw na kreowanie nowych pomysłów [50, 165].

Rozwój technologii oraz rewolucja ery cyfrowej przyczyniły się do znaczącego rozwoju innowacji. W związku z tym powstało nowe podejście, które wskazuje inne możliwości wynikające z zarządzania innowacjami. Jak wskazuje Sopińska [165], zewnętrzni partnerzy, na których otwiera się przedsiębiorstwo, nie tylko stanowią źródło pomysłów, ale także w kolejnych fazach procesu innowacji wspierają przedsiębiorcę, np. poprzez filtrowanie oraz wybieranie pomysłów, ich testowanie oraz komercjalizację. Tym nowym podejściem jest właśnie istota **otwartych innowacji** produktowych, które pozwalają odróżnić proces innowacyjny realizowany wewnątrz firmy od procesu polegającego na wykorzystaniu pomysłów powstających w strukturach firmy, jak również pochodzących z zewnętrznych źródeł, które mogą pomóc wprowadzić nową usługę czy technologię na rynek. Jak pisze Sopińska [165], to właśnie otwarte innowacje są szansą rozwoju dla przedsiębiorstw, ponieważ umiejętna integracja rozwiązań wewnętrznych i zewnętrznych jest kluczem do tworzenia zaawansowanych kombinacji wiedzy, które powodują

zdobywanie przewagi konkurencyjnej. Możemy wyróżnić dwa rodzaje otwartych innowacji [165, 166]:

1. otwarta innowacja dośrodkowa, która polega na wykorzystaniu otoczenia do pozyskania (odpłatnego lub nieodpłatnego) pomysłów/rozwiązań/technologii z zewnątrz;
2. otwarta innowacja odśrodkowa, która wykorzystuje otoczenie do komercjalizacji rozwiązań, które zostały wygenerowane wewnątrz podmiotu.

Sopińska [165] wskazuje również tzw. otwartą innowacyjność mieszaną, która łączy cechy innowacyjności dośrodkowej i odśrodkowej. Hybryda ta polega na tym, że dane przedsiębiorstwo podejmuje się kooperacji z kilkoma zewnętrznymi interesariuszami, co może spowodować wymianę wiedzy, uczenia się oraz zdobywanie korzyści ze wspólnie wypracowanych rozwiązań. Od specyfiki danego przedsiębiorstwa zależy, w jaki sposób będzie korzystało z modelu otwartych innowacji.

Zaletą stosowania modeli otwartych innowacji (w których wiedza płynie od społeczności wirtualnej do przedsiębiorstwa – przepływ jednokierunkowy) jest dostęp do nieograniczonej ilości zasobów pomysłów generowanych przez społeczność („tłum") [165]. To właśnie dzięki otwartym innowacjom przedsiębiorstwa mogą lepiej poznać preferencje przyszłych klientów lub też dopasować usługi do ich indywidualnych potrzeb. Co ważne, umiejętne wykorzystywanie modelu otwartych innowacji przez przedsiębiorstwa daje im większe szanse na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz sukcesu rynkowego [165]. Otwarte innowacje stanowią interaktywny model zarządzania innowacjami, uwzględniający różnorodność sposobów napływu i wypływu wiedzy [157]. Zastosowanie otwartych innowacji oddziałuje pozytywnie, umożliwiając tworzenie ciekawych, choć nie zawsze innowacyjnych rozwiązań [166].

Zbudowanie dobrych relacji z klientem, który jest doskonałym źródłem informacji, pozwala na wykorzystanie możliwości, jakie dają otwarte innowacje. Wsparciem w budowaniu relacji z klientem jest marketing relacyjny.

2.5. Marketing relacyjny/doświadczeń

Usługi nowoczesne to najczęściej takie, które wykorzystują marketing doświadczeń, w którym osoby odpowiedzialne za jego realizację patrzą na świat oczami klienta. Nowym paradygmatem marketingu stało się doświadczenie, rozumiane jako każda interakcja, każdy kontakt z marką lub produktem/usługą, jakiego doświadcza klient [18, 19]. Doświadczenie jest połączeniem działalności przedsiębiorstwa ze stymulowaniem zmysłów klienta oraz wywoływaniem uczuć klienta w stosunku do produktu/usługi.

Marketing doświadczeń definiowany jest jako „proces tworzenia, utrzymywania, wzbogacania i pogłębiania interakcji przedsiębiorstwa z klientem poprzez dostarczenie zapadających w pamięć doświadczeń, które będą angażować i wiązać emocjonalnie klientów z marką" [19].

Boguszewicz-Kreft [19] wyróżniła cztery główne cechy marketingu doświadczeń:

1. Doświadczenie to pochodna wszystkich kontaktów klienta z danym przedsiębiorstwem.
2. Na doświadczenie składają się działania przedsiębiorstwa wpływające na zmysły, emocje i intelekt klientów.
3. Doświadczenie kształtuje się w wyniku konfrontacji elementów usługi z oczekiwaniami klientów.
4. Przedsiębiorstwom zależy na stworzeniu takiego doświadczenia, które na długo zapadnie w pamięć klienta.

Klient postrzegany jest jako kreator wartości powstającej poprzez połączenie zasobów dostarczanych przez przedsiębiorstwo z zasobami klienta, a nie tylko jako nabywca usługi [129, 170]. Obecnie to już nie firmy tworzą wartość dla klienta – teraz wystarczy w odpowiedni sposób współpracować z klientem oraz współkreować wartość, jakiej on oczekuje [185]. Aktywny klient wpisuje się w obszar marketingu relacji, w którym współpraca z klientem ma na celu zwiększenie efektywności i skuteczności marketingu. Jak twierdzi Rogoziński [156], to właśnie w momencie, gdy klient znajduje się w centrum uwagi, możemy zacząć mówić o rynku klienta. Doświadczenie jest obecnie centralnym elementem życia konsumentów [9]. Może być ono także odrębną wartością jako przeżycie, za które klient jest gotów zapłacić (np. rozrywka). Le Bel [110] przedstawił cztery grupy doświadczeń związanych z konsumpcją:

1. sensoryczne (oddziaływanie na zmysły);
2. społeczne (relacje z innymi ludźmi);
3. emocjonalne (wywołanie określonej reakcji emocjonalnej);
4. intelektualne (uczenie się).

Optymalnie oferta usługodawcy powinna zawierać jednocześnie wszystkie te komponenty, ale wskazane jest uwzględnienie nawet tylko niektórych z nich. Jak wskazują Kotler i Keller [105], w ten sposób rośnie znaczenie pozytywnych doświadczeń klientów, a to powoduje budowanie pozytywnej relacji z usługodawcą. Gdy pojawia się pozytywna relacja, klient jest lojalny i wraca do usługodawcy po kolejny zakup. Jeśli zaś występuje pozytywne doświadczenie klienta, które zbudowało pozytywną relację oraz wpłynęło

na zwiększenie lojalności klienta, to potęguje się zjawisko zaangażowania klientów we współtworzenie usług, które jest przedmiotem badań.

2.6. Relacja usługodawca–klient

Marketing relacyjny definiowany jest jako „mobilizacja personelu mająca na celu uczynić z nabywcy nie tylko współtwórcę wartości-produktu, ale związać go na trwałe z firmą" [155]. Marketing relacji jest również definiowany jako „jeden z ważniejszych sposobów uzyskania przewagi konkurencyjnej" [40], więc silne relacje mogą być źródłem korzyści dla zaangażowanych stron.

Budowa relacji odbywa się dzięki cyklicznemu kumulowaniu pozytywnych doświadczeń klienta. Dla przedsiębiorstw usługowych dbanie o bardzo dobre relacje z klientami ma doprowadzić do sytuacji, w której w celu zaspokojenia danej potrzeby klienci będą chcieli korzystać wyłącznie z usług danego przedsiębiorstwa. Marketing relacji oznacza dbałość o dotychczasowych klientów oraz o długotrwały charakter kontaktów, który będzie skutkował bliższą współpracą oraz większą liczbą transakcji.

Najważniejszym aspektem w relacjach usługodawca–klient jest obsługa klienta, która obok jakości usługi jest w stanie ukształtować przywiązanie klienta do firmy. Obsługa klienta powinna dbać o stały kontakt z klientem i o jego jakość. Połączenie aspektów lojalności klienta wobec marki z marketingiem relacji może przynieść bardzo dobre wyniki związane z utrzymaniem klientów oraz dbaniem o jakość interakcji między stronami. Zadowolony i przywiązany klient to nie tylko stały klient, lecz także doradca w danej branży, źródło nowych klientów, których zachęci do korzystania z usług świadczonych przez swojego ulubionego usługodawcę. Rozwiązaniem z obszaru marketingu relacji jest marketing doświadczeń, który akcentuje rolę emocji i doznań klienta, wpływając na postrzeganie przez niego firmy, a co za tym idzie – lojalność klienta wobec firmy [40]. Marketing doświadczeń jest ideą zalecaną nie tylko przedsiębiorstwom usługowym, ponieważ doświadczenie może być związane również z określonymi produktem, jak np. samochody, elektronika itp. [41].

Rozwinięta relacja usługodawca–klient według Fazlagića i in. [51] dostarcza również dodatkowych ról dla klienta:

— klienci przekazują wiedzę o firmie innym klientom (marketing szeptany);
— klienci dostarczają referencji, które później pomagają zdobywać kolejnych klientów;
— klienci, biorąc czynny udział w procesie współprojektowania oraz przedstawiając swoje własne oczekiwania, motywują firmę do wprowadzania innowacji;

— klienci poprzez swój wkład mogą się przyczynić do poprawy wizerunku firmy;
— klienci mogą się przyczynić do podniesienia poziomu obsługi i kompetencji pracowników, którzy ich obsługują;
— klienci mobilizują firmę poprzez zgłaszanie reklamacji, które motywują do analizowania błędów oraz stałego doskonalenia procesów i usług.

Relacje lojalnościowe należą do najbardziej zrównoważonych korzyści, ponieważ są trudne do zrozumienia, skopiowania lub nabycia przez konkurencję. Komunikacja i dzielenie się informacjami stanowią niezbędne źródła zaufania i rozwoju relacji [127]. Technologie interaktywne umożliwiają interaktywność w kontaktach z klientami i ciągłą komunikację z nimi, stwarzając warunki do bliższych relacji między firmą a jej klientami [32]. Z drugiej strony interaktywne technologie, np. aplikacje społecznościowe, zapewniają większy dostęp do informacji o klientach, uzyskiwanych zarówno z bezpośrednich interakcji z nimi, jak i z interakcji zachodzących między klientami w środowisku wirtualnym [176].

Kadra kierownicza powinna dążyć do budowania sprzyjających warunków (m.in. kształtowanie relacji), aby włączać klientów do procesu tworzenia wartości oraz systemowego wykorzystywania ich wiedzy [14].

Korzystając z marketingu doświadczeń, przedsiębiorstwo tworzy odpowiednie warunki do dopasowywania usługi, poprawiając satysfakcję klientów, budując relację klienta z usługodawcą i jednocześnie ją utrwalając. To właśnie skumulowane pozytywne doświadczenia klienta wzmacniają jego lojalność, zwiększają liczbę dokonywanych przez niego zakupów i przyczyniają się do wzrostu rekomendacji, w których klient poleca usługi danego przedsiębiorstwa [13].

2.7. Technologie interaktywne w nowoczesnym marketingu

Pojawienie się technologii interaktywnych wprowadziło marketing w kolejną fazę rozwoju. Kotler i in. [104] zauważają, że obecnie marketing wchodzi w następne, czwarte stadium, które nazywają marketingiem 4.0, określanym również mianem marketingu cyfrowego lub interaktywnego. Ostatnie stadium – marketing 3.0 – stanowiło splot marketingu kooperacyjnego, kulturowego i duchowego. W tabeli 2.3 przedstawiono porównanie cech marketingów 1.0, 2.0, 3.0 oraz marketingu 4.0, opartego na technologiach interaktywnych.

Tabela 2.3

Porównanie cech marketingów 1.0, 2.0, 3.0 oraz marketingu 4.0

Cecha	Marketing 1.0 (marketing koncentrujący się na produkcie)	Marketing 2.0 (marketing zorientowany na klienta)	Marketing 3.0 (marketing skupiający się na wartościach)	Marketing 4.0 (marketing cyfrowy)
Cel	Sprzedawać produkty	Spełnić oczekiwania konsumenta i zatrzymać go	Uczynić świat lepszym	Nadążyć za erą cyfrową
Sprzyjające trendy	Rewolucja przemysłowa	Technologia informacyjna	Technologia nowej fali (w tym technologie interaktywne)	Współdzielenie, era cyfrowa, społeczność korzystająca z technologii interaktywnych
Sposób postrzegania rynku przez firmy	Masowi klienci z potrzebami dotyczącymi fizycznej natury produktu	Inteligentni konsumenci kierujący się rozumem i sercem	Człowiek w pełnym tego słowa znaczeniu, posiadający umysł, serce i ducha	Era cyfrowa, wielokanałowa, era opinii i społeczności
Kluczowa koncepcja marketingowa	Opracowanie produktu	Wyróżnienie się na rynku	Wartości	Społeczności
Wytyczne marketingowe	Specyfikacja produktowa	Pozycjonowanie produktu i firmy	Misja, wizja i wytyczne korporacyjne	Współpraca, prawda, antropomorfizacja
Wartość	Funkcjonalna	Funkcjonalna i emocjonalna	Funkcjonalna, emocjonalna i duchowa	Funkcjonalna, emocjonalna, duchowa, społeczna
Interakcja z konsumentem	Transakcja jeden z wieloma	Relacja jeden z jednym	Współpraca wielu z wieloma	Współpraca wielu z wieloma, uwzględniająca relacje poziome pomiędzy konsumentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie [21, 105].

Rewolucja technologiczna i pojawienie się mediów społecznościowych spowodowały powstanie koncepcji marketingu 3.0 z badaniem potrzeb oraz poznawaniem pragnień i obaw klientów w celu lepszego zrozumienia ich emocji. Kluczową kategorią marketingu 3.0 była współpraca, ponieważ nabywcy coraz częściej oczekiwali kreowania wartości

i chcieli wspierać w tym przedsiębiorstwa poprzez wspólne tworzenie nowych produktów i usług [103].

Natomiast już w 2017 roku, czyli po 7 latach, Kotler i in. [104] wprowadzili i podjęli próbę opisania marketingu 4.0, który za sprawą wykorzystania technologii interaktywnych charakteryzuje się nowymi trendami:

1. ekonomia współdzielenia – współdzielenie się informacjami, opiniami na temat produktów i usług;
2. ekonomia „teraz" – realizacja wszystkiego na czas, z błyskawiczną odpowiedzią i jak najszybszym czasem reakcji ze strony usługodawcy. Dzięki technologiom interaktywnym możliwe jest dostarczenie usługi nawet zaraz po kliknięciu przycisku w aplikacji mobilnej;
3. integracja wielokanałowa (marketing wielokanałowy) – integracja tradycyjnych mediów i doświadczeń konsumenckich z cyfrowymi przy wykorzystaniu technologii interaktywnych (m.in. showroomingu[13] oraz webroomingu[14], które są popularnymi scenariuszami zakupowymi). Obecnie marketingowcy, przy wykorzystaniu technologii interaktywnych, są przewodnikami klientów i muszą panować nad klientem zbaczającym z tradycyjnego procesu zakupowego, aby pomimo zakrętów i odwiedzania innych źródeł informacji ostatecznie wrócił lub finalnie kupił produkt u dostawcy, który na samym początku zainteresował go swoim produktem. Marketing wielokanałowy, korzystając z technologii interaktywnych, ma zintegrować wiele kanałów, tworząc spójne doświadczenie konsumenta, jednocząc przy tym cele i strategie, co zagwarantuje zgodne działania w kanałach *online* i *offline*, po to by przekonać klienta do zakupu;
4. marketing treści – tworzenie konwersacji konsumenckich opartych na opowiadaniu historii przy wykorzystaniu technologii interaktywnych;
5. marketing społecznie zaangażowany – korzystanie z systemów społecznościowych CRM, które analizują zachowania klientów w mediach społecznościowych [23]. Stangierska i Górska-Warsewicz [167] wykazały, że częstsza interakcja z usługodawcą poprzez profile społecznościowe może się przełożyć na lepszy pozytywny wizerunek firmy oraz na zwiększenie lojalności klienta wobec produktów lub usług;

[13] Showrooming – klient dowiaduje się o produkcie z reklamy, np. w radiu, odwiedza sklep, następnie weryfikuje i porównuje oferty konkurencji, po stwierdzeniu, że jest to najlepszy produkt, wyszukuje go w Internecie i kupuje w najtańszym sklepie *online*.

[14] Webrooming – klient dowiaduje się o produkcie z banneru internetowego, następnie za pomocą smartfonu szuka informacji o produkcie w mediach społecznościowych, jeden z wpisów odsyła go do porównywarki produktów, ostatecznie klient decyduje się na zakup, którego dokonuje w najbliższym sklepie stacjonarnym.

6. *Big Data* – technologie interaktywne w połączeniu z korzystaniem z urządzeń mobilnych dostarczają coraz to większej liczby danych uwzględniających dane demograficzne, schematy podróży (GPS) oraz różne aktywności społecznościowe czy preferencje; przeanalizowanie odwiedzanych miejsc i czasu spędzanego przez klientów w określonych miejscach pozwala zoptymalizować ekspozycję produktu lub personalizację ustawień wyświetleń reklamy;
7. struktura ery cyfrowej – w różnych segmentach rynku zauważalne są różnice w rodzajach klientów; obecnie nowe trendy wyznaczają następujące segmenty (charakteryzujące się największymi różnicami): młodzież, kobiety, netizeni (obywatele Sieci, czyli Internetu).
8. antropomorfizacja marek – nadawanie usługom ludzkich atrybutów, co wspiera budowanie jeszcze większych emocji, ponieważ to, co ludzkie, jest bliższe ludziom;
9. zaangażowanie konsumenta w erze cyfrowej – korzystanie z marketingu wielokanałowego przy użyciu technologii interaktywnych, w którym najistotniejsze jest dbanie o ciągłość doświadczenia, niezależnie od kanału (*online*, *offline*);
10. marketing humanocentryczny – analiza podróży konsumenta i opieka nad nim przy wykorzystaniu technologii interaktywnych; marka musi stale analizować i dbać o klienta zarówno w całym procesie zakupowym, jak i po dokonaniu zakupu, aby zbudować relację, na bazie której powstanie lojalność klienta.

Marketing doświadczeń zmienia kierunek z indywidualnego tworzenia wartości dla klienta w stronę doświadczenia o charakterze intersubiektywnym [9]. Technologie interaktywne, wspierając **współdzielenie się opiniami**, wzbogacają relację usługodawca–klient. Z jednej strony klient podejmuje decyzje zakupowe, kierując się indywidualnymi preferencjami, z drugiej zaś chce się dostosować do standardów wyznaczanych przez społeczeństwo, do którego należy. Obecnie klienci coraz większą uwagę przywiązują do opinii na temat danego produktu czy usługi, co – jak podkreślają Kotler i in. [104] – dzięki Internetowi oraz technologiom interaktywnym pozwala na utworzenie ogromnej bazy recenzji. Dzięki mobilnym technologiom interaktywnym oraz powszechnemu i swobodnemu dostępowi do Internetu każdy z klientów ma możliwość skonfrontowania opinii, ceny i innych właściwości danego produktu czy usługi bezpośrednio w sklepie, stojąc przed półką czy ladą. Jest to trend korzystny dla konsumentów, ponieważ firmy tracą w nim kontrolę nad komunikacją marketingową i te, które są nieuczciwe bądź oferują słabe jakościowo produkty, nie ukryją się przed opiniami i powszechnym dostępem do nich [104]. Dotychczasowy marketing tradycyjny za sprawą przemian technologicznych

przeobraża się w marketing cyfrowy (marketing 4.0), którego fundamentem jest wykorzystanie najnowszych technologii interaktywnych.

2.8. Projektowanie usług nowoczesnych

Termin „doświadczenie użytkownika" (***User Experience*** **– UX**) oznaczał wcześniej użyteczność produktu informatycznego, a czasami był synonimem odczuwanej jakości lub satysfakcji użytkownika, np. z systemu czy serwisu WWW. Obecnie pojęcie to opisuje doświadczenia emocjonalne, przeżycia, odczucia użytkownika, które wynikają z korzystania z danego produktu, systemu lub usługi [160]. Jest wykorzystywane do określenia emocjonalnego aspektu wszelkich produktów/usług interaktywnych z sektora ICT. *User Experience* musi się wyróżniać złożoną obietnicą wysokiej jakości użytkowej usługi, jak również ciekawych przeżyć [160].

Wyróżniamy cztery rodzaje doświadczenia użytkownika, które mogą stanowić przedmiot badań w ramach UX:

1. UX antycypowane (doświadczenie wyobrażane, oczekiwane, przewidywane przed użytkowaniem systemu/usługi);
2. UX chwilowe (zdobyte podczas korzystania z systemu/usługi);
3. UX epizodyczne (doświadczone bezpośrednio po użytkowaniu jako refleksja i ocena doświadczenia związanego z systemem/usługą);
4. UX skumulowane (zgromadzone na podstawie wielu epizodów oraz sytuacji korzystania z systemu/usługi) [158].

Badania UX są niezbędne przy każdym projekcie informatycznym oraz przy projektach dotyczących projektowania lub doskonalenia usługi. Takie badania są naturalną wersją badań użyteczności, wzbogaconą o czynniki związane z emocjami czy zachowaniami klientów. Siłą każdego klienta jest jego siła nabywcza; zauważyły to również firmy i osoby projektujące dane produkty/usługi. Przedsiębiorcy i projektanci zaczęli udoskonalać swoje rozwiązania, korzystając z takich podejść projektowych, jak np. ***User-Centered Design*** (**UCD**), czyli proces projektowania zorientowany na użytkownika.

Podejście UCD stosowane było przede wszystkim przy projektowaniu systemów IT. W podejściu tym ważne jest przede wszystkim włączenie użytkownika/klienta w proces projektowania interakcji oraz późniejsze testowanie rozwiązań. Przedsiębiorstwa wykorzystują UCD jako wygodny sposób na stworzenie odpowiedniego produktu lub usługi, już na początku idealnie dopasowanych do oczekiwań klientów. Podejście UCD czyni przyszłego użytkownika uczestnikiem projektowania powstającej usługi. Udział użyt-

kownika nie zawsze jest w pełni wykorzystywany, na co może mieć wpływ niska świadomość zalet podejścia UCD wśród osób prowadzących projekt [51].

Wskazane podejścia ewoluowały na przestrzeni ostatnich trzech dekad [161]. W tabeli 2.4 przedstawiono zależności pomiędzy perspektywą projektowania a rolą użytkownika końcowego w systemie i w projekcie.

Tabela 2.4

Ewolucja współudziału użytkownika w projektach IT

Okres	**Perspektywa projektowania**	**Rola użytkownika końcowego w systemie i w projekcie**
Lata 1980–1990	Inżynieria oprogramowania	Brak
Wczesne lata 80. XX wieku	Funkcjonalność	Operator wykonujący końcowe testy akceptacyjne
Późne lata 80. XX wieku	Użyteczność	Operator wymagań dotyczących użyteczności, testowanie użyteczności
Lata 1990–2000	*User Experience* (UX)	Wyrażanie oczekiwań emocjonalnych przez użytkownika/klienta
Późne lata 90. XX wieku	Relacja z klientem	Odkrywanie zachowań zakupowych przez użytkownika/klienta
Lata 2000–2010	Dostarczanie wartości	Odkrywanie przez klienta indywidualnych nawyków związanych ze stylem życia
Koniec pierwszej dekady XXI wieku	Aplikacje systemowe jako usługi	Odkrywanie nawyków życia społecznego (twórca wartości)
Lata 2010–2020	E-usługi w codziennym życiu	Współprojektant usługi współpracuje w zakresie projektowania usług w całym cyklu życia

Źródło: [136, 161].

Tabela 2.4 przedstawia, jak przebiegała ewolucja współudziału użytkownika. Jej skutkiem jest sytuacja, że obecnie technologie interaktywne są dostępne wszędzie, na każdym kroku, więc przedsiębiorcy muszą nadążać nad trendami oraz postępem technologicznym, aby być konkurencyjni w stosunku do innych firm. Dodatkowo warto podkreślić, że perspektywa lat 2010–2020 pokazuje, że użytkownik końcowy projektu będzie współpracował w całym cyklu jego życia, a nie tylko na początku.

Na bazie UCD wykształciło się podejście ***Service Design***. Stickdorn i Schneider [168] wskazali pięć zasad myślenia według podejścia *Service Design* (*Service Design Thinking*):

1. zorientowanie na użytkownika (*user-centred*) – usługi powinny być stworzone tak, jak doświadcza ich klient;
2. współprojektowanie (*co-creative*) – wszyscy interesariusze powinni być zaangażowani w proces projektowania usługi;
3. sekwencyjność (*sequencing*) – usługa powinna być zwizualizowana jako sekwencja współzależnych czynności;
4. udowadnianie (*evidencing*) – wizualizacja usług niematerialnych w kategoriach fizycznych artefaktów;
5. holistyczność (*holistic*) – wzięcie pod uwagę całego środowiska usługi.

To właśnie dzisiejszy *Service Design* jest podstawą wykorzystania współudziału klienta w metodach projektowych. Podejście to stosuje wiele technik projektowania interakcji pomiędzy systemem a użytkownikami, jak również aspektów marketingowych, aby uzyskać najlepsze rezultaty.

Service Design opiera się na trzech zagadnieniach [51]:

1. zidentyfikowanie przy użyciu narzędzi badawczych głównych aktorów, którzy są zaangażowani w tworzenie usługi;
2. przedstawienie w formie graficznej przebiegu usługi przy wykorzystaniu innowacyjnych technik graficznych ilustrujących istotę procesu obsługi, jak też przebieg projektu w czasie;
3. zdefiniowanie możliwych scenariuszy, wariantów, sekwencji wszystkich możliwych działań ze strony wszystkich zaangażowanych w celu zidentyfikowania elementów niezbędnych do tego, aby zapewnić oczekiwaną jakość lub funkcjonalność.

Zaczynając pracę nad nowymi usługami, przedsiębiorstwo powinno zdać sobie sprawę, dla kogo projektuje. Jeśli chce projektować usługi, biorąc pod uwagę oczekiwania klientów lub przyszłych użytkowników swoich usług, powinno rozpocząć od analizy ich potrzeb. Jednym z narzędzi, które mogą być pomocne przy tej analizie, są **persony**, czyli archetypy, fikcyjne charakterystyki, będące syntezą obserwacji zachowań wśród klientów, stanowiące ich profile [179]. Tworzenie person to narzędzie, w którym tworzone są fikcyjne osobowości reprezentujące określony poziom motywacji, zaangażowania, oczekiwań, potrzeb czy celów. Persony to sylwetki typowych klientów (grup docelowych), które powstają na podstawie obserwacji zachowań danej grupy docelowej klientów/użytkowników, charakteryzujących się określonymi cechami. Są wykorzystywane w kolejnych etapach pracy projektowej. Segmentację klientów do badań nad modelem uzależnia się od ich charakterystyki, a nie od standardów demograficznych czy danych statystycznych. W segmentacji klientów poprzez persony bierze się pod uwagę m.in. takie aspekty, jak:

styl życia, mobilność, charakter itp. Persony można wykorzystywać na różnych etapach pracy projektowej, ponieważ pozwalają na dostosowanie informacji o użytkowniku (kliencie), a przede wszystkim są przydatne do generowania i sprawdzania poprawności pomysłów. Dodatkowo persony pomagają w procesie projektowania [179].

2.9. Zaangażowanie i współudział klienta w projektowaniu usług

Zauważono, że rola klienta w projektowaniu procesów, usług czy gotowych produktów jest bardzo istotna ze względu na konieczność dopasowania tego, co jest projektowane, do oczekiwań klientów, dla których dana usługa lub projekt są przeznaczone. Każdy klient ma własne preferencje i oczekiwania [153]. Systematyczne badania oczekiwań klientów wykazywały, że klienci oczekują coraz więcej, są świadomi tego, że sami decydują o sukcesie sprzedażowym danego produktu czy usługi [68].

Tradycyjny łańcuch wartości, będący swego rodzaju jednostronnym i jednokierunkowym rozwiązaniem, przechodzi swoistą rewolucję w stronę wydobywania wartości poprzez współudział klienta (nazywany też współtworzeniem wartości przez klienta) [156]. Łańcuch wartości ograniczał się tylko do wnętrza przedsiębiorstwa, co uniemożliwiało otrzymywanie informacji od klientów, a co za tym idzie – dostarczanie przez nich wartości.

Role klientów w modelach konkurencji ewoluowały, a przyczyną tej ewolucji są aktywność i coraz lepsze poinformowanie klientów. W związku z tym konieczne jest przygotowanie przedsiębiorstw do uwarunkowań rynków, które związane są z nowymi okolicznościami konkurowania i budowania przewagi konkurencyjnej, przez co należy zwrócić szczególną uwagę na zmieniającą się obecnie rolę konsumenta [152, 156]. Klient przekształca się z osoby odizolowanej i nieświadomej w osobę współdziałającą z innymi osobami oraz świetnie poinformowaną. To właśnie dzięki cyfryzacji oraz powszechnemu dostępowi do Internetu klienci mają łatwy dostęp do informacji, dzięki czemu są znacznie bardziej świadomi dokonywanych przez siebie wyborów [10]. Przedsiębiorstwa zwracają się do klientów, aby weszli w rolę konsultantów lub testujących, aby zaangażowali się w projektowanie wyrobów/usług i z tego względu obok wartości klienta postrzeganej tylko z punktu widzenia przedsiębiorstwa, tj. przez pryzmat struktury zakupów, pojawił się nowy aspekt, jakim jest wartość klienta wynikająca z uwzględnienia potencjału współpracy [156].

Gdy jakość relacji usługodawca–klient jest odpowiednia, klient wykazuje coraz większy udział w procesie świadczenia usługi: od określenia wymagań związanych z samą realizacją usługi po informację zwrotną od klienta po wykonaniu usługi, ponieważ to właśnie klient najlepiej zdaje sobie sprawę, czego oczekuje od usługodawcy. Dlaczego zatem nie dać klientowi możliwości, aby te informacje przekazał przedsiębiorstwu, które wykonuje dla niego daną usługę? Warto rozmawiać z klientami, aby podzielili się z przedsiębiorstwem i jego pracownikami opiniami dotyczącymi produktów czy usług, które zostały przez nich zakupione [15]. Wpływ na to, czy klient jest zainteresowany zaangażowaniem we współtworzenie wartości, może mieć brak zadowolenia z dostępnych na rynku ofert [10].

Współtworzenie wartości razem z klientami jest jednym z kluczowych elementów w procesie generowania innowacji, zapewnia szczególną sposobność tworzenia nowych usług lub udoskonalania obecnie świadczonych [50, 151, 153].

Klienci są coraz bardziej świadomi swojej siły nabywczej, a w dodatku przy zawieraniu transakcji wydobywają maksymalnie wiele możliwych korzyści od sprzedającego. W świecie innowacji i wartości pojawiły się dwie nowe role klienta. Pierwszą z nich jest klient jako **współtwórca wartości**, a drugą – klient jako **innowator** [156]. Współtwórca wartości to osoba tworząca wartość w postaci informacji, wskazówki lub pomysłu, które usługodawca po przeanalizowaniu wprowadza w przedsiębiorstwie i dzięki nim otrzymuje nową, lepszą wartość, którą będzie dostarczał swoim klientom. Może to być pomysł na rozszerzenie danej usługi o dodatkowy element, na który usługodawca nie zwrócił uwagi, a klientom tego brakowało. Innowatorem jest zaś osoba proponująca nowe rozwiązania, nie zawsze stanowiące jakąś wartość dla usługodawcy, ale na tyle innowacyjne, że warto nad nimi popracować w grupach roboczych w firmie i wdrożyć je w życie. Firmy są otwarte na pozyskiwanie zewnętrznych idei oraz pomysłów od klientów, dzięki czemu mają szansę osiągać wyższe zadowolenie klienta (gdy klient partycypuje w procesie współkreowania wartości) [12].

Idea współtworzenia wartości poprzez współudział klienta sprowadza się do roli klienta jako aktywnego współpracownika, ponieważ taki klient nie czeka biernie na obsługę, tylko przejmuje niektóre zadania z procesu wytwórczego [9].

W związku ze współudziałem klienta powstała również nowa rola klientów, związana z ich aktywnością, zależną od stopnia relacji usługodawca–klient. Ten nowy typ klienta to **prosument**, czyli konsument, który jest zaangażowany we współtworzenie lub promowanie produktu czy usługi. Przyglądając się współczesnemu konsumentowi, dostrzegamy, że stał się on bardziej aktywny, wymagający, oczekuje ofert oraz rozwiązań

„skrojonych na miarę wysublimowanych oczekiwań" [133]. Możemy zauważyć, że bierny odbiorca zamienił się w prosumenta, czyli konsumenta, który jest świadomy i zaangażowany. Prosument to osoba posiadająca dużą wiedzę na temat produktów i usług dostępnych na rynku, potrafiąca świadomie podejmować decyzje zakupowe, a na koniec bardzo chętnie dzieląca się swoimi odczuciami oraz wiedzą z innymi, głównie poprzez społeczności (w Internecie), przekazując informacje innym konsumentom [131]. Prosument definiowany jest jako lokalny lider opinii publicznej, którego pozycja wynika z mocnej relacji pomiędzy klientem a usługodawcą [190]. Standardowe produkty nasyciły rynek, w związku z czym rynek musiał na to zareagować, aby kontynuować wzrost produkcji – i wtedy pojawiła się prosumpcja [175]. Jako prosumentów określa się osoby, które można nazwać aktywnymi konsumentami, które są często ambasadorami marki czy danego produktu, mają szeroką wiedzę o produktach i usługach danych marek oraz chętnie przekazują informacje o swoich doświadczeniach innym, wpływając na podejmowanie decyzji zakupowych przez pozostałych konsumentów.

Szczególny potencjał w generowaniu innowacji mają technologie interaktywne [182]. Praktycznym sposobem podejścia do innowacji są żywe laboratoria (*Living Labs*), które wdrażają popytowe podejście do innowacji, to znaczy tworzą otwarte innowacje.

Technologie interaktywne, angażując klienta i wprowadzając interakcję, starają się przekształcić konsumenta w prosumenta. Dodatkowo aktywność i współudział klientów mogą wpłynąć na doskonalenie świadczonych usług przez przedsiębiorców, ponieważ stanowią kluczowe czynniki rozwoju i doskonalenia usług.

2.10. Podejście *Design Thinking*

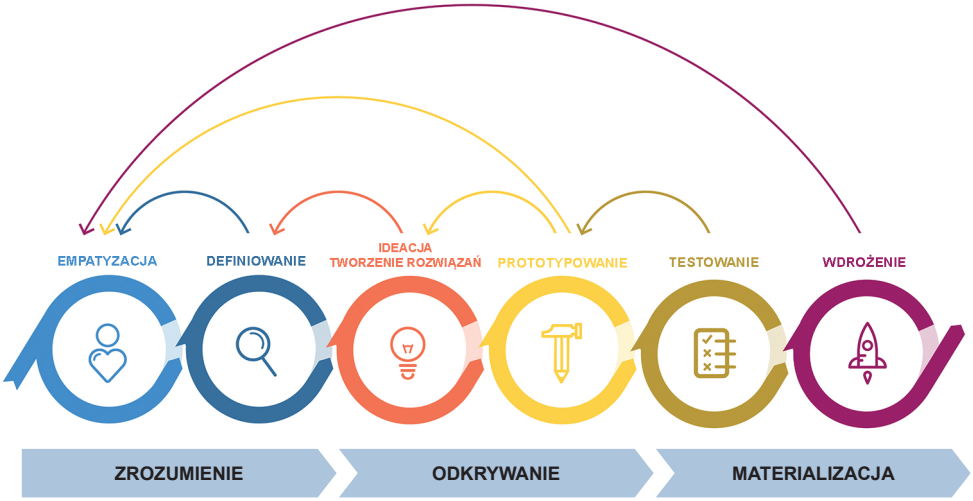
***Design Thinking* (DT)** jest podejściem kojarzonym z szeroko pojętymi innowacjami [93] oraz – jak sama nazwa wskazuje – myśleniem projektowym.

Proces DT służy do znalezienia rozwiązania dla często źle zdefiniowanego problemu w danej organizacji/firmie lub w konkretnie określonym kontekście społecznym. Rozwiązywanie problemów poprzez podejście DT obejmuje złożoną fazę zapytań, jak również definiowanie samego problemu, który pozostaje do rozwiązania [93]. Obecnie *Design Thinking* rozumiane jest jako złożony proces myślenia, który potrafi odkrywać nowe rzeczywistości, tworząc tym samym nową kulturę projektowania i metod generowania innowacji biznesowych. Nie jest to predefiniowana seria uporządkowanych kroków, ale skoncentrowane na człowieku, twórcze, iteracyjne i praktyczne podejście do znajdowania innowacyjnych pomysłów i rozwiązań [20]. Podejście DT jest ściśle związane ze

współpracą w relacji usługodawca–klient. W DT zarówno klient, jak i projektant wspólnie opracowują projekt w zakresie problemu i jego rozwiązań. Może to przybrać formę warsztatów, podczas których klient i projektant wspólnie badają przestrzeń problemów, często w ramach nieformalnych spotkań, pozwalających w luźnej i kreatywnej atmosferze wskazać wiele nowych pomysłów.

Podejście DT definiuje złożone problemy i rozwiązuje je przy mobilizacji narzędzi i postaw. *Design Thinking* podkreśla potrzebę zaangażowania różnych zainteresowanych stron w proces generowania innowacji i proponuje w ramach metodyki narzędzia i procesy wspierające interakcje. Myślenie projektowe to zdolność strategiczna, która przyczynia się do tworzenia wartości na bazie ogólnego zarządzania kompetencjami oraz metody twórczego rozwiązywania problemów [115].

Proces DT składa się z sześciu etapów, które zostały przedstawione na rys. 2.5 [61].



Rys. 2.5. Etapy *Design Thinking*

Źródło: opracowanie na podstawie: [61].

Cały proces DT rozpoczyna się od fazy empatyzacji, polegającej na skoncentrowaniu się na człowieku oraz holistycznym podejściu do rozwiązania problemu. Kolejnym etapem jest definiowanie problemu, podczas którego umiejętnie łączy się fakty i wyciąga wnioski, aby zrozumieć kontekst biznesowy oraz znaczenie innowacji. W następnym etapie poprzez stymulowanie różnymi narzędziami kreatywności i zastosowanie myślenia poza schematami (*out of the box*) tworzone są oryginalne rozwiązania problemów. Kolejną fazę stanowi prototypowanie, czyli szybkie tworzenie i weryfikacja rozwiązań przy wykorzystaniu szybkiego uczenia się i natychmiastowego sprzężenia zwrotnego. Przed-

ostatnim etapem DT jest testowanie, podczas którego ponownie następuje koncentracja na człowieku, a zaproponowane i zaprojektowane rozwiązania są konsultowane z osobami z zewnątrz. Ostatnim etapem *Design Thinking* jest wdrożenie, czyli zmaterializowanie zaproponowanego rozwiązania/pomysłu oraz wprowadzenie go w życie.

Design Thinking służy zgłaszaniu pomysłów, udoskonaleń produktów lub usług. Podejście to jest realizacją podejścia zwinnego, ponieważ opiera się na iteracyjnym procesie o wielu sprzężeniach zwrotnych, przy czym klient występuje w tym procesie jako stały, aktywny członek zespołu. *Design Thinking* w połączeniu z technologiami interaktywnymi pozwala tworzyć innowacyjne propozycje nowych rozwiązań, które mogą udoskonalać usługi oraz procesy świadczonych usług.

Obydwa podejścia: *Service Design* i *Design Thinking* mają na celu zwiększanie zaangażowanie klienta (uczestnika projektu). Zaangażowanie jest niezbędnym elementem budowania relacji i wprowadzania klienta we współudział w projektowaniu usług.

2.11. Doskonalenie jakości usług nowoczesnych

Doskonalenie jakości w aspekcie przedsiębiorstwa jest możliwe poprzez dwa podejścia: wprowadzanie małych zmian parametrów procesu już istniejącego i zastępowanie istniejącego procesu przez inny, całkowicie odmienny [107]. Pierwsze podejście pozwala stopniowo ulepszać dany proces lub usługę, drugie natomiast opiera się na radykalnej zmianie, która często nazywana jest rewolucją lub transformacją.

Obok jakości wykonania samej usługi należy dostrzec jakość związaną z procesami pomocniczymi przy świadczeniu usługi. Duży wpływ na postrzeganie jakości świadczenia usługi ma obsługa klienta. Mówiąc o obsłudze klienta, mamy na myśli pracowników oraz proces komunikacji klient–pracownik. Zła jakość może być generowana przez: niedoinformowanie klienta, komunikowanie się z klientem w sposób dla niego niezrozumiały, brak umiejętności słuchania klienta, brak indywidualnego podejścia do klienta.

Nowe podejścia projektowe oferują również zwinne sposoby udoskonalania usług. Jak wskazują Fazlagić i in. [51], kreatywne sprinty opisane w pracy Garnika i in. [59], które są realizowane w cykliczny sposób, angażując uczestników w pracę zespołową, pozwalają na pobudzanie kreatywności interdyscyplinarnego zespołu projektowego. Angażując uczestników w zwinne projekty, można efektywnie przekształcić zebrane uwagi użytkowników, m.in. przy wykorzystaniu crowdsourcingu, opisanego w kolejnej części monografii, w wytyczne, jakie należy uwzględnić w zakresie użyteczności i *User Experience* usług.

Z kryteriów zaprezentowanych przez Witek [181] wynika, że jakość firmy jest elementem niezbędnym, aby przedsiębiorstwo usługowe funkcjonowało prawidłowo.

Technologie interaktywne wspierają przedsiębiorstwa, dając nowoczesne narzędzia do przeprowadzania badań satysfakcji. W dzisiejszych czasach, w warunkach społeczeństwa wiedzy jakość postrzegana jest jako ważne narzędzie zarządzania, ponieważ umożliwia doskonalenie wszystkich obszarów aktywności człowieka i organizacji [162]. Przedsiębiorstwa zbierają więcej informacji od klientów, obserwują i analizują oceny oraz rekomendacje dotyczące firmy i marki. Dzięki technologiom interaktywnym jest to możliwe w czasie rzeczywistym, tak aby odpowiedni dział przedsiębiorstwa mógł błyskawicznie zareagować na negatywne oceny/rekomendacje.

Identyfikacja przyczyn złej jakości jest podstawą do działań doskonalających. Każdy klient oczekuje bardzo wysokiego poziomu jakości świadczonej usługi i wybierze przedsiębiorstwo, które mu go zapewni.

2.12. Otwarte innowacje w usługach nowoczesnych

Rozumienie potrzeb klientów i osiąganie przewagi konkurencyjnej mają na celu budowanie relacji z klientami [39]. Istniejąca relacja z klientem może pomóc w tworzeniu wartości oczekiwanej przez klienta, dzięki czemu rośnie jego zadowolenie. W związku z tym przedsiębiorstwa zaczęły się orientować na klienta i to właśnie on stał się najważniejszym ogniwem tworzącym i dostarczającym wartości dla firmy [118]. Aby jednak taki proces rozpocząć, należy zadbać o dobrą relację z klientem.

Doskonalenie jakości relacji było dotychczas dodatkowym czynnikiem utrzymania klienta. Obecnie jest ono czynnikiem niezbędnym, aby proces utrzymania klienta był prawidłowo realizowany i należycie wspierany przez systemy CRM oraz IT. Co ważne, w doskonaleniu jakości należy wyróżnić jeden proces doskonalenia związany z jakością usługi właściwej i drugi proces doskonalenia związany z jakością relacji.

Jakość w relacji usługodawca–klient ma bardzo istotne znaczenie. Jakość budowana jest na fundamencie satysfakcji klienta. W związku z tym, że relacja i jej jakość są uzależnione od satysfakcji z jakości usług, należy zwrócić uwagę na satysfakcję klienta. W odniesieniu do satysfakcji klienta związanej z jakością świadczenia usługi Sikorski zwraca uwagę na trzy główne aspekty [160]:

— **aspekt zadaniowy** (pragmatyczny) – określony jako stan obietnicy dotyczącej parametrów usługi, uzyskanego wyniku i rozwiązania problemu klienta w wyniku realizacji usługi;

— **aspekt emocjonalny** (hedonistyczny) – obejmujący przyjemne przeżycia w związku z procesem interakcji z usługą, zachęcające do ponownego skorzystania z oferty;
— **mechanizm oceny** (kształtowania odczucia satysfakcji) – określany jako „skutek uprzednich oczekiwań klienta, wpływu reklamy i otoczenia, a także kontekstu, w jakim usługa została skonsumowana".

Satysfakcja klienta to pierwszy krok do doskonalenia jakości relacji usługodawca–klient. Aby klient był usatysfakcjonowany z zakupionej usługi, należy stale udoskonalać jakość relacji na linii usługodawca–klient. Udział klienta to nieodłączny element każdego procesu usługowego, który doskonali jakość relacji usługodawca–klient.

Doskonalenie jakości relacji z klientami prowadzi do przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [109], a w dodatku buduje lojalność wśród klientów [72]. Przy dobrej jakości relacji możliwe jest włączenie klienta w proces identyfikacji, kreowania oraz dostarczania wartości.

Punkty styku czy momenty prawdy są elementami, które budują przeżycia konsumentów. Jest to istotne, ponieważ przeżycia tworzą zaufanie klienta do przedsiębiorcy.

Do poprawy jakości relacji usługodawca–klient można wykorzystać również systemy CRM, które generują komunikaty do klientów, a po przeanalizowaniu np. sytuacji rozczarowania klienta mogą zaproponować i przeprowadzić działania naprawcze mające na celu poprawę lub wzmocnienie relacji. Systemy CRM doskonalą jakość relacji m.in. poprzez personalizację ofert, usług, programów, przekazów oraz mediów [23, 102].

Szansą na doskonalenie jakości relacji jest także reklamacja, ponieważ ma ona formułę prezentu [11]. Reklamacja będzie jednak prezentem dopiero wówczas, gdy firma właściwie postąpi z reklamacją klienta [104]. Warto traktować reklamację jako prezent i stale udoskonalać jakość usług, która będzie miała wpływ na jakość relacji usługodawca–klient. Z badań IBM wynika, że jeśli klient ma poczucie, że firma rozwiązała jego problem w zadowalający sposób, to niemal zawsze da przedsiębiorstwu kolejną szansę na poprawę [11].

Umożliwienie klientowi współtworzenia wartości, czy to przez zgłaszanie reklamacji, czy to przez współuczestnictwo w procesie projektowania usługi, stanowi szansę na stworzenie trwałej relacji klienta z usługodawcą. W dobie marketingu cyfrowego doskonalenie jakości relacji z klientem jest procesem długotrwałym, czasochłonnym i kosztownym dla przedsiębiorstwa.

Analiza procesu budowania relacji z klientem może zostać przeprowadzona na czterech poziomach [40]:

1. akt, czynność, akcja lub „moment prawdy", które są najmniejszymi jednostkami relacji;
2. epizod, który składa się z jednego lub kilku aktów (pkt 1);
3. sekwencja, składająca się z kilku wzajemnie powiązanych ze sobą epizodów (pkt 2);
4. relacja, która stanowi najwyższy poziom agregacji interakcji, składająca się z ciągu sekwencji następujących jedna po drugiej (z mniejszymi lub większymi przerwami) lub równolegle.

Już sam charakter procesu usługowego oraz relacji tworzonej podczas procesu świadczenia usługi w szczególny sposób zobowiązuje przedsiębiorstwa usługowe do tworzenia więzi z klientami [40].

Innym ważnym aspektem w dbaniu o doskonalenie jakości relacji jest zaangażowanie klienta w relację usługodawca–klient. Aspekt ten jest wielowątkowy, a przy tym bardzo ważny – bez niego nie można mówić o nowoczesnym przedsiębiorstwie usługowym.

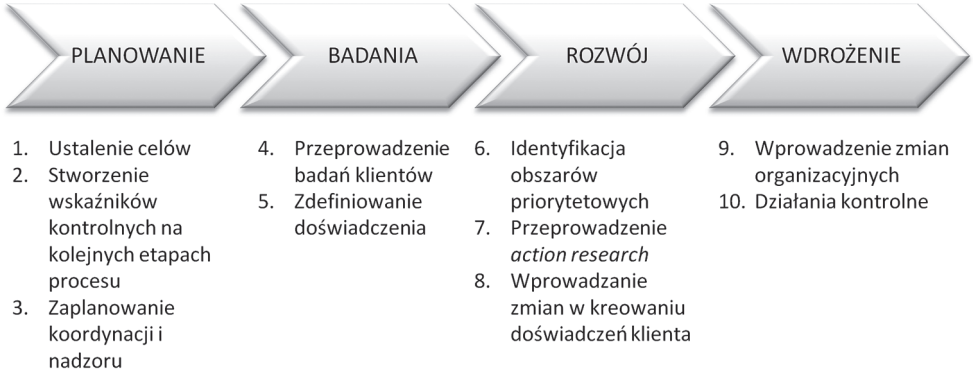
W budowaniu zaangażowania klienta w relację oraz w doskonaleniu jakości tej relacji należy podkreślić rolę zaufania, które można kształtować poprzez sposób i jakość przekazywanej wiedzy [10]. Baran i Marzec wskazują, że w budowaniu relacji ważne jest zaufanie kompetencyjne, odnoszące się do sytuacji, w których dominuje przekonanie, że druga strona relacji dysponuje w kontekście danej usługi odpowiednią wiedzą oraz umiejętnościami. Dodatkowo podkreślają, że zaufanie oparte na kompetencjach występuje wówczas, gdy istnieje przekonanie o chęci pomocy innym ze strony partnera w relacji oraz niewykorzystywaniu okazji do czynienia szkody innym. Dopiero gdy istnieje zaufanie kompetencyjne, możliwe stają się wymiana informacji na temat potrzeb klientów oraz dopasowanie usług do ich potrzeb [10].

Zaufanie, które należy do emocji prewencyjnych, wpływa na satysfakcję, która tworzy jakość relacji usługodawca–klient [41]. Co ważne, zaufanie, a konkretnie zaufanie kompetencyjne, jest bardzo istotne w zaangażowaniu klienta w proces świadczenia usługi. Zaangażowanie klienta polegające na przekazaniu informacji jest pierwszym krokiem ku lepszemu dopasowaniu usługi do jego potrzeb. To właśnie zaufanie kompetencyjne może być podstawą zaangażowania klientów w proces świadczenia usługi [10].

Niski poziom kompetencji klientów byłby niekorzystny dla usługodawcy, dlatego przedsiębiorca powinien doprowadzić do takiej relacji, w której ma pewność, że klient dysponuje wymaganym poziomem kompetencji, aby móc go zaangażować we wspólne tworzenie wartości oraz udoskonalanie usług [10].

W celu udoskonalenia jakości relacji można skorzystać z przedstawionego na rys. 2.6, a zaproponowanego przez Johnstone'a i Konga [82], modelu mapy poprawy doświadczeń

klienta. Drapińska [41] określiła go jako jeden z nielicznych dostępnych wyników badań dotyczących doskonalenia relacji.



Rys. 2.6. Mapa poprawy doświadczeń klienta

Źródło: opracowanie na podstawie: [82].

Zgodnie z przedstawioną na rys. 2.6 dziesięcioetapową mapą przedsiębiorstwa usługowe mogą poprawić doświadczenia klienta, a co za tym idzie – jakość relacji z klientem. Pierwsze trzy etapy są związane z „planowaniem", w skład którego wchodzą: ustalenie celów, np. odróżnienie się od konkurencji; stworzenie wskaźników pomiaru, dzięki którym będzie możliwa kontrola efektów podjętych działań; zaplanowanie koordynacji oraz nadzoru. Kolejne dwa etapy to elementy „badania". Chodzi tu o badania klientów, w których zostaną określone ich potrzeby i oczekiwania, a następnie zdefiniowanie doświadczenia klientów. Kolejna sekcja, czyli „rozwój", obejmuje trzy etapy związane z: uszeregowaniem obszarów wymagających poprawy według kolejności i priorytetów, z przeprowadzeniem *action research*, czyli badań wewnętrznych, dzięki którym zostają zidentyfikowane obszary wymagające poprawy, aby osiągać jeszcze lepszą jakość relacji z klientem, a następnie z wprowadzeniem tych zmian, tak aby zmienić sposób kreowania doświadczeń klienta. Czwartą sekcją jest „wdrożenie", które zawiera w sobie ostatnie dwa etapy polegające na wprowadzeniu zmian w życie, a następnie dokonaniu kontroli efektów przy pomocy wskaźników i metod wykreowanych w etapie drugim. Wskazane dziesięć etapów to pierwszy krok do poprawy doświadczeń klientów, który może zarazem poprawić jakość relacji usługodawca–klient.

Jak zauważa Drapińska [41], analiza wyników badań dotyczących zastosowania marketingu doświadczeń w polskich przedsiębiorstwach pozwala zidentyfikować czynniki wpływające na doświadczenia klientów, które przekładają się na osiąganie sukcesów przez przedsiębiorstwa:

— system szkoleń dla pracowników w kontekście budowania pożądanych doświadczeń klientów;
— otrzymywanie przez menedżerów aktualnych danych dotyczących rezultatów spełniania obietnic przez przedsiębiorstwo;
— mierzenie i monitorowanie jakości doświadczeń oraz relacji z klientami firmy;
— odpowiednie przeszkolenie menedżerów;
— określone kluczowe punkty styku w relacji z klientem;
— polityka personalna i motywowanie pracowników;
— systematyczna komunikacja, która angażuje wszystkich pracowników w prace nad budowaniem pożądanych doświadczeń klientów;
— partnerstwo między działami przedsiębiorstwa w celu określenia i wdrożenia pożądanych doświadczeń klientów.

Przedsiębiorstwa dbające o jakość doświadczeń swoich klientów będą prosperować lepiej niż ich konkurencja, ciesząc się przy tym lepszą jakością relacji usługodawca–klient [41].

W analizie zaangażowania klientów w świadczenie usług i współtworzenie wartości zaczynają nabierać znaczenia kompetencje posiadane przez klientów, a nie tylko – jak było to w usługach tradycyjnych – kompetencje organizacji i jej pracowników. Priorytetowe staje się zaufanie oparte na kompetencjach, które jest niezbędnym elementem relacji usługodawca–klient [11]. Obecnie nie wystarczy już tylko zaufanie klienta do usługodawcy – ważne zaczyna być też zaufanie usługodawcy do aktywnie zaangażowanego we współtworzenie wartości klienta [11]. Bardzo ważny element tworzący jakość relacji oraz doświadczenia stanowi również poziom zaangażowania klienta [41].

Technologie interaktywne pogłębiają i wzmacniają relację usługodawca–klient poprzez stosowanie komunikacji usługodawca–społeczność, wewnątrz społeczności, jak też pomiędzy społecznościami. Wszystkie te elementy zwiększają zaangażowanie klienta, a gdy już je wzmocnimy, możemy (także dzięki technologiom interaktywnym) doskonalić jakość relacji, którą można budować np. przy wykorzystaniu forów dyskusyjnych, blogów, serwisów społecznościowych czy aspektów grywalizacyjnych.

2.13. Formy współudziału klienta w doskonaleniu jakości usługi

Zaangażowanie klienta w relację usługodawca–klient współtworzy nową wartość. Prawdziwa wartość wynika nie tylko z wymiany rynkowej, która dostarcza pojedynczych produktów lub usług, lecz także z rozwiązywania ludzkich problemów przez pozytywne

doświadczenia współtworzenia wartości [11]. Współudział w procesie projektowania nie jest jednoznaczny z zaangażowaniem klienta w relację [113]. To właśnie im silniejsza relacja, tym większe zaangażowanie (i odwrotnie). Zaangażowanie klienta w relację usługodawca–klient wspiera marketing doświadczeń, marketing interaktywny [18, 30, 33] oraz marketing relacji, który został omówiony we wcześniejszych rozdziałach.

Można wyróżnić co najmniej dwa rodzaje zaangażowania klientów w świadczone usługi: zaangażowanie klientów w świadczenie usług dla samych siebie oraz zaangażowanie klientów w świadczenie usług dla innych [11]. Pierwszy rodzaj zaangażowania występuje wówczas, gdy klient razem z usługodawcą współtworzy wartość tylko dla siebie. Taki klient nazywany jest pracującym konsumentem, czyli osobą, która przejmuje na siebie część zadań w ramach procesu świadczenia usługi, np. zaprojektowanie składu kubełka z jedzeniem w KFC [92]. Drugi przypadek dotyczy natomiast przedsiębiorstw, które chcą wykorzystać potencjał, zasoby oraz kompetencje swoich klientów poprzez angażowanie ich w wykonywanie części czynności, które dotąd tradycyjnie były wykonywane przez przedsiębiorcę w ramach jego wewnętrznych procesów wytwórczych. Ten przypadek jest znany jako mechanizm nazywany **crowdsourcingiem**, niekiedy określany jako „zbiorowa mądrość" lub „mądrość tłumu" [11]. Zadaniem crowdsourcingu jest wykorzystanie kompetencji i zaangażowania klientów w celu poprawy osiąganych w ten sposób rezultatów. Usługodawca, angażując klienta w wykonywanie części zadań w ramach świadczonej usługi, jednocześnie obdarza go zaufaniem, które opiera się na kompetencjach klienta. Jak wskazują Barlow i Moller [11], w przypadku gdy u klienta pojawi się brak kompetencji, który wpłynie na jego niezadowolenie z otrzymanej usługi, nie będzie on obwiniał siebie i swojego braku kompetencji, lecz usługodawcę. W związku z tym można stwierdzić, że niskie kompetencje klientów prowadzą do nieskuteczności takich działań jak crowdsourcing [11].

Crowdsourcing jest możliwy tylko dzięki wykorzystaniu technologii interaktywnych. Konsument, który korzysta z technologii interaktywnych, staje się nowoczesnym konsumentem – prosumentem.

Jak zauważył Wolny [183] w badaniu, które przeprowadził na rynku e-usług w kontekście rozwoju prosumpcji, do zachowań prosumenckich zaliczają się różne opinie na temat usług. Potwierdziła to blisko połowa badanych. Niemal 20% badanych umieszcza w Internecie sugestie dotyczące ulepszenia usług, jak też wykazuje się podejmowaniem własnych decyzji dotyczących wyglądu usługi (personalizacja usługi). Wolny [183] wskazuje również, że „aktywne uczestnictwo w projektowaniu zindywidualizowanej usłu-

gi można uznać za najwyższą formę zjawiska prosumpcji". Przeobrażenie konsumenta w prosumenta jest możliwe dzięki technologiom interaktywnym.

Postęp technologiczny sprzyja rozwojowi zjawiska prosumpcji. Dzięki dostępowi do Internetu oraz wielu nowoczesnych możliwości komunikacji zmieniają się zachowania i postawy współczesnych konsumentów. Stają się oni aktywnymi konsumentami czynnie współtworzącymi oferty firm, poszukującymi informacji, udostępniającymi swoje opinie oraz chcącymi kontrolować własne doświadczenia. Jak wskazuje Kowalska [106], to właśnie prosumenci są współcześnie uważani za innowacyjny potencjał organizacji. Ten potencjał może się okazać doskonałym narzędziem do uzyskania przewagi konkurencyjnej, pod warunkiem efektywnego wykorzystania. Jest to bardzo ważne, ponieważ nowe technologie dostarczają narzędzi pozwalających konsumentom projektować lub modyfikować produkty zgodnie ze swoimi upodobaniami, co bywa inspiracją do tworzenia innowacyjnych rozwiązań [106].

Jak wskazuje Thallmaier [174], klienci, którzy konfigurują produkty, przeznaczają na składanie zamówienia o 20–30% więcej czasu niż ci, którzy kupują produkty gotowe. Buduje to relację usługodawca–klient i daje usługodawcy możliwość wyzwolenia emocji służących zwiększeniu zaangażowania klienta. Co ważne, podczas projektowania klienci potrzebują wsparcia, ponieważ same narzędzia IT często okazują się niewystarczające, w związku z czym Thallmaier [174] wskazuje, że efektywna i spontaniczna komunikacja pomiędzy firmą a klientem jest niezbędna. Mimo wszystko fizyczne sklepy są nadal lepsze od współprojektowania przeprowadzanego online. Masowa kastomizacja oraz współprojektowanie mają swoje zalety oraz wady [174]. Zalety są następujące:

— charakterystyka produktu jest dopasowana do indywidualnych oczekiwań/potrzeb klienta;
— klient może zaprojektować unikalny produkt ze zindywidualizowaną specyfikacją, która nie będzie dostępna dla innych, co pozwoli mu na wyróżnienie się;
— klienci mogą zaprojektować i otrzymać indywidualną usługę (produkt), która spełnia ich osobiste oczekiwania;
— klienci odczuwają zadowolenie oraz satysfakcję podczas zaangażowania w proces współprojektowania (jest to ekscytujące doświadczenie budujące emocje);
— klienci dostrzegają sens tworzenia czegoś nowego poprzez ich zaangażowanie i autonomię w tworzeniu produktu;
— klienci odczuwają dumę z kreowania czegoś swojego oraz z bycia oryginalnym twórcą (autorem) ich własnego produktu/usługi (*pride of authorship effect*).

Wśród wad Thallmaier [174] wskazuje, że:

— indywidualizowane produkty/usługi są droższe niż standardowe;
— zindywidualizowana usługa (produkt) nie jest dostępna od razu, konieczne jest oczekiwanie na realizację;
— klienci mogą odczuwać rozczarowanie, gdyż nawet bardzo dobra wizualizacja nie przedstawia faktycznego efektu końcowego;
— klienci mogą się czuć przytłoczeni zbyt dużą liczbą możliwych wariantów (paradoks wyboru);
— klienci są zmuszeni poświęcić więcej czasu na cały proces, aby przekazać swoje indywidualne oczekiwania;
— klienci mogą postrzegać zaangażowanie w proces współprojektowania jako zmarnowany wysiłek, klasyfikując ideę jako niepotrzebną.

W całym procesie interakcji klienta z producentem lub usługodawcą ważne są następujące elementy: integracja danych, zrozumienie zachowań klientów, rozwój kanałów, rozmieszczenie źródeł po wszystkich kanałach oraz koordynacja strategii na różnych kanałach. Wymienione czynniki, w znacznym stopniu bazujące na użyciu technologii interaktywnych, dają możliwość lepszego wykorzystania współudziału klienta, co wpływa jednocześnie na wzrost zaangażowania klienta.

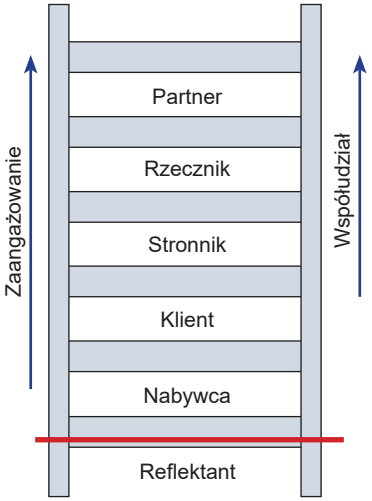
Thallmaier [174] wskazuje również na możliwość interakcji z innymi osobami w zakresie pomysłów, wyglądu produktu. Ponadto możliwe jest wzajemne ocenianie w sieciach społecznościowych swoich autorskich projektów i zaproponowanie ich do masowej produkcji lub wpisania na stałe do katalogu usług.

Proces współprojektowania (*Co-Design*) pozwala odkrywać otoczenie produktu lub usługi dla klientów, sprzyjając lepszemu poznaniu. Należy podkreślić, że media cyfrowe zwiększają zadowolenie poprzez mechanizmy wzmacniające proces współprojektowania, a tym samym wspierają kreatywność oraz twórcze osiągnięcia, pozwalają doświadczać autorskiej dumy.

Aby można było mówić o zaangażowaniu klientów w świadczenie usług, niezbędne jest wzajemne zaufanie usługodawcy oraz klienta, które powinno być budowane poprzez dbanie o relację, a zwłaszcza o zaufanie oparte na kompetencjach obu stron [11].

W usługach nowoczesnych doskonalenie jakości opiera się na wykorzystaniu zaangażowania klienta. Zaangażowanie jest kluczową postawą w aktywności klienta w aspekcie relacji usługodawca–klient oraz stanowi element mechanizmu relacyjnego i świadczy

o silnej więzi klienta z marką (dostawcą usługi). To właśnie rosnące zaangażowanie klienta razem z jego rosnącym współudziałem poprawia relacje usługodawca–klient.



Podejście projektowe	Poziom zaangażowania	Poziom współudziału
Service Design i *Co-Design* (*Design Thinking*)	W pełnym stopniu	W pełnym stopniu
User Experience (UX)	W znacznym stopniu	W znikomym stopniu
User-Centered Design (UCD)	Częściowo	BRAK
Techniczno-funkcjonalne	W znikomym stopniu	BRAK

Rys. 2.7. Drabina lojalności klienta oraz stopień współudziału i zaangażowania klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie [144].

Na rys. 2.7 (lewa część) zobrazowano zależność współudziału oraz zaangażowania klienta w rozwijaniu relacji usługodawca–klient. rysunku wynikają następujące prawidłowości:

— mechanizm relacyjny rośnie przez wzrost zaangażowania;
— zaangażowanie wyprzedza współudział;
— współudział jest wynikiem pogłębiania relacji.

Jak można zauważyć (prawa część rys. 2.7), podejście techniczno-funkcjonalne wykorzystuje tylko w znikomym stopniu zaangażowanie klienta. Natomiast podejście UCD odwołuje się w większym stopniu do zaangażowania klienta, lecz nie wykorzystuje jego współudziału, w przeciwieństwie do kolejnego podejścia – UX, które już niemal w pełni wykorzystuje zaangażowanie klienta oraz częściowo korzysta z jego współudziału. Podejście projektowe (*Service Design*) wykorzystuje w pełni zaangażowanie klienta i w sporym stopniu jego współudział. Natomiast podejście współprojektowania (*Co-Design*) w pełni wykorzystuje zaangażowanie i współudział klienta w projektowaniu oraz doskonaleniu usług – głównie nowoczesnych.

Wnioski

Dokonując opisu zachowań klientów, stwierdzono, że scharakteryzowanie procesu zakupu nowoczesnych usług pozwoli dostrzec, że opinie, poziom zaangażowania oraz technologie interaktywne w cykliczny sposób kształtują doświadczenia klienta związane z usługą, a wykorzystanie marketingu relacji pozwala wzmacniać pozytywne doświadczenie klientów i przekształcać je w postawy oparte na zaangażowaniu usługodawca–klient.

W projektowaniu i doskonaleniu usług korzysta się z podejść UX, UCD oraz *Service Design*. Doskonalenie jakości usług polega na rozwijaniu produktu, jakim jest usługa, ale również jakości obsługi całego procesu świadczenia usługi, coraz częściej z wykorzystaniem zaangażowania klienta. Pojawiające się stopniowo zaangażowanie pozwala zaś doprowadzić do współudziału klientów, przekształcając ich w prosumentów i innowatorów. Celem modeli otwartych innowacji jest aktywne uczestnictwo klientów w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. Korzystając z mechanizmu relacyjnego, który wzmacnia się poprzez wzrost zaangażowania klienta, pogłębia się relację, której efektem jest współudział klienta w procesach projektowania i doskonalenia usług.

Dzisiejsze dylematy sektora usług to poszukiwanie odpowiedzi na pytania, w jaki sposób projektować usługi, aby były atrakcyjne dla nowoczesnego klienta [37], oraz w jaki sposób zachęcać klientów, aby chętnie angażowali się w proces tworzenia zupełnie nowych usług oraz udoskonalania usług już istniejących wspólnie z usługodawcami [113].

Dzięki przeprowadzonej analizie autor zauważył, że poruszana tematyka jest rzadko poruszanym zagadnieniem w pracach naukowych, szczególnie w kontekście jednoczesnej budowy zaangażowania i relacji usługodawca–klient w nowoczesnych usługach.

W związku z tym uznano, że omawiany temat kształtowania wzajemnego zaangażowania usługodawca–klient jest aktualny i wart podjęcia oraz może dostarczyć interesujących ustaleń także w wymiarze praktycznym, który został przedstawiony w kolejnych rozdziałach.

ROZDZIAŁ 3

Model zaangażowania klienta w tworzenie usług – ujęcie teoretyczne

3.1. Założenia wstępne do badań modelu

Tak jak zostało to przedstawione w rozdziale 2, przedsiębiorstwa usługowe, chcąc nadążyć za rosnącymi oczekiwaniami klientów, powinny wprowadzać innowacje i udoskonalenia, coraz częściej zapraszając klientów do aktywnego angażowania się w te procesy. W związku z tym usługodawcy starają się, aby zwiększyć zaangażowanie klientów w zakresie nie tylko ich zainteresowania sprawami marki, ale także ich uczestnictwa w programach projakościowych i rozwijaniu nowych usług. Świadomość przedsiębiorstw w tym temacie rośnie, a dostępne technologie interaktywne oraz powszechny dostęp do Internetu umożliwiają zaangażowanie klientów i budowę relacji z klientem. Poznanie przez usługodawcę oczekiwań swoich klientów oraz nawiązanie relacji, a następnie pozytywna postawa i zaangażowanie klienta dają możliwość uruchomienia projektowania usług (*Service Design*), w którym ma miejsce współudział klienta [16, 28, 38, 50, 77, 113, 181, 186].

Z uwagi na to, że problem kształtowania zaangażowania klienta w branży usługowej w większym stopniu dotyczy klientów detalicznych, autor postanowił przeprowadzić badania w ramach sektora usług hotelarskich, motoryzacyjnych oraz gastronomicznych, biorąc także pod uwagę możliwość dostępu do firm skłonnych do udostępnienia informacji potrzebnych do realizacji wskazanych badań.

Z tego względu jako klientów uwzględniono wyłącznie konsumentów indywidualnych, ponieważ klienci hurtowi oraz biznesowi charakteryzują się innymi cechami. W związku z tym w proponowanym dalej modelu przyjęto, że dotyczy on wyłącznie klientów indywidualnych, czyli konsumentów, ponieważ zaangażowanie klienta indywidualnego ma znaczący wpływ na stopień zaangażowania usługodawcy.

Jako jedno z głównych założeń pracy przyjęto, że dla udanego budowania i rozwoju relacji zaangażowanie usługodawca–klient musi się odbywać na zasadzie symetrycznej wzajemności, inaczej mechanizm budowy relacji zostaje zatrzymany. Stąd też tę współzależną wzajemność w dalszej części pracy autor oznacza jako **splot zaangażowania usługodawcy i klienta (U × K)**, polegający na wzajemnym współdziałaniu zaangażowania klienta z zaangażowaniem usługodawcy.

Jako założenie wyjściowe przyjęto także pięciopoziomową, warstwową architekturę modelu zaangażowania przedstawioną w poprzednim rozdziale, z możliwością modyfikacji dalszych założeń i szczegółów konstrukcyjnych modelu w miarę postępu realizowanych badań.

W kontekście wyboru podejścia i metod badawczych, pod wpływem analizy literatury, jak również uwarunkowań praktycznych, zdecydowano się na podejście jakościowe, ponieważ w ramach pracy doktorskiej autora nie udało się uzyskać tak szerokiego dostępu do przedsiębiorstw usługowych i ich klientów, aby zdobyć dane dotyczące budowy zaangażowania usługodawca–klient wystarczające do przeprowadzenia analizy ilościowej.

W toku badań stwierdzono, że przedsiębiorstwa usługowe nie dysponują danymi liczbowymi związanymi z kształtowaniem zaangażowania klientów, natomiast dane zawarte w systemach CRM dotyczące zachowań konkretnych klientów nie mogą zostać udostępnione na użytek badań. Zaobserwowano, że znaczna część wiedzy korporacyjnej dotyczącej budowy relacji nie tylko jest specyficzna dla określonego rodzaju usług, ale na ogół ma charakter niesformalizowany, stanowiąc unikalną wiedzę, kompetencje i umiejętności doświadczonych menedżerów w tych firmach.

W efekcie autor uzyskał dostęp do dziewięciu ekspertów, menedżerów z firm usługowych, który wyrazili zgodę na udzielenie wywiadów i udział w sesjach warsztatowych w ramach przeprowadzonego planu badań. Wszyscy eksperci byli zatrudnieni na wyższych stanowiskach kierowniczych i mieli przynajmniej kilkuletnią praktykę w zakresie zarządzania kontaktami z klientami – w usługach hotelarskich (trzy osoby), gastronomicznych (trzy osoby) oraz motoryzacyjnych (trzy osoby). Każdy z zaproszonych do badań eksper-

tów był w swoim obszarze kompetencji osobą mającą wpływ na podejmowanie istotnych decyzji w kwestiach związanych z procesem usługowym, jak również z utrzymywaniem relacji z klientem. Dodatkowym atutem każdego eksperta było indywidualne doświadczenie każdego z nich dotyczące specyfiki funkcjonowania konkretnej usługi, co pozwoliło na zdobycie wiarygodnych informacji o rzeczywistych zachowaniach typowych klientów, popartych konkretnymi przykładami z ich pracy zawodowej.

W trakcie prowadzenia badań eksperci występowali głównie w roli źródła danych dotyczących konkretnego usługodawcy, jego specyficznego procesu usługowego, stosowanych metod budowy relacji z klientami oraz efektów, które te metody dają w praktyce. Tego typu specjalistyczna wiedza i doświadczenie praktyczne nie są dostępne w inny sposób niż poprzez bezpośredni kontakt z kadrą menedżerską i jej praktyką zawodową.

Powyższe uwarunkowania w kluczowym stopniu wpłynęły na zastosowane podejście badawcze oraz na metody pozyskiwania danych.

Proces ten odbywał się przede wszystkim poprzez wywiady indywidualne, wywiady grupowe oraz sesje warsztatowe z użyciem technik komunikacji wizualnej. Bardzo efektywną metodą pozyskiwania danych okazały się indywidualne wywiady pogłębione, które pozwoliły na dotarcie do wiedzy ekspertów i określenie, które czynniki w jakich sytuacjach wpływają na poziom zaangażowania w relacji usługodawca–klient. Zastosowanie wywiadów pogłębionych częściowo ustrukturyzowanych pozwoliło na uzyskanie informacji o kontekście usługi i umożliwiło zrozumienie szczegółów.

Dobór próby ekspertów do udziału w badaniach był celowy, ponieważ istotę badań stanowiło zdobycie informacji od kompetentnych osób, które na co dzień w swoich przedsiębiorstwach zawodowo uczestniczą w podejmowaniu decyzji. Zaproszone do badań przedsiębiorstwa usługowe należą do firm sieciowych, posiadają zaplecze specjalistów z doświadczeniem, menedżerów m.in. do spraw relacji z klientami, programów lojalnościowych itp. Warto podkreślić, że wybrane firmy mają też bardzo dobre zaplecze techniczne, które zarówno w zakresie rozwiązań informatycznych, jak i technologii interaktywnych cechuje się odpowiednim finansowaniem, co pozwala na skuteczne wdrażanie projektowanych przez nich rozwiązań.

Ponadto podejście jakościowe jest uzasadnione w sytuacji, w której badaczowi zależy bardziej na odkryciu i zrozumieniu mechanizmu pewnego zjawiska (jak jest? dlaczego?) niż na określeniu stanu (ile jest?), zwłaszcza w sytuacji gdy badany problem nie jest transparentny i dotyczy przede wszystkim zachowań ludzi (np. klientów), które nie

są w pełni przewidywalne [29, 62, 85, 163, 195]. W omawianym przypadku głównym celem badań prowadzonych przez autora w ramach rozprawy doktorskiej [136] z grupą ekspertów było uzyskanie szczegółowych informacji dotyczących kształtowania zaangażowania w relacji usługodawca–klient. Z tego powodu została podjęta świadoma decyzja o zastosowaniu w przedstawionych badaniach podejścia jakościowego.

Badania jakościowe pozwalają dodatkowo uwzględniać opisy i dokumenty należące do badanego przedsiębiorstwa, które za pośrednictwem ekspertów dostarczyły danych do badań, m.in. pozwoliły na sporządzenie szczegółowych opisów studiów przypadków dla dziewięciu badanych usług.

Poza budową części obliczeniowej modelu pozostałe prace badawcze również w znacznej części opierały się na interaktywnej komunikacji z wymienioną grupą ekspertów, co pozwoliło na przeniesienie ich wiedzy i doświadczenia do budowanego modelu, a także na – przynajmniej częściową – walidację poprawności uzyskanych wyników, przy czym autor ma świadomość ograniczeń związanych z wyborem (w głównej mierze przymusowym) takiego podejścia.

Po przeprowadzeniu analizy rynku usług autor wybrał usługi, które są najbliżej klientów, tzn. takie, w których relacje z marką czy więź z usługodawcą są bardzo silne i powtarzalne. Wybierając branże, kierowano się również dostępem do danych, ekspertów oraz następującymi kryteriami:

— usługi sieciowe;
— usługi ustandaryzowane;
— usługi cechujące się określonym mechanizmem relacji z klientem;
— usługi wykorzystujące Internet do komunikacji z klientem.

W związku z tym wybrano trzy branże usług spełniających powyższe kryteria. Wybór determinowała dostępność ekspertów zajmujących wysokie stanowiska menedżerskie w firmach, którzy byli gotowi wziąć udział w wywiadach.

Do badań wybrano trzy branże usług:

1. usługi gastronomiczne;
2. usługi hotelarskie;
3. usługi motoryzacyjne.

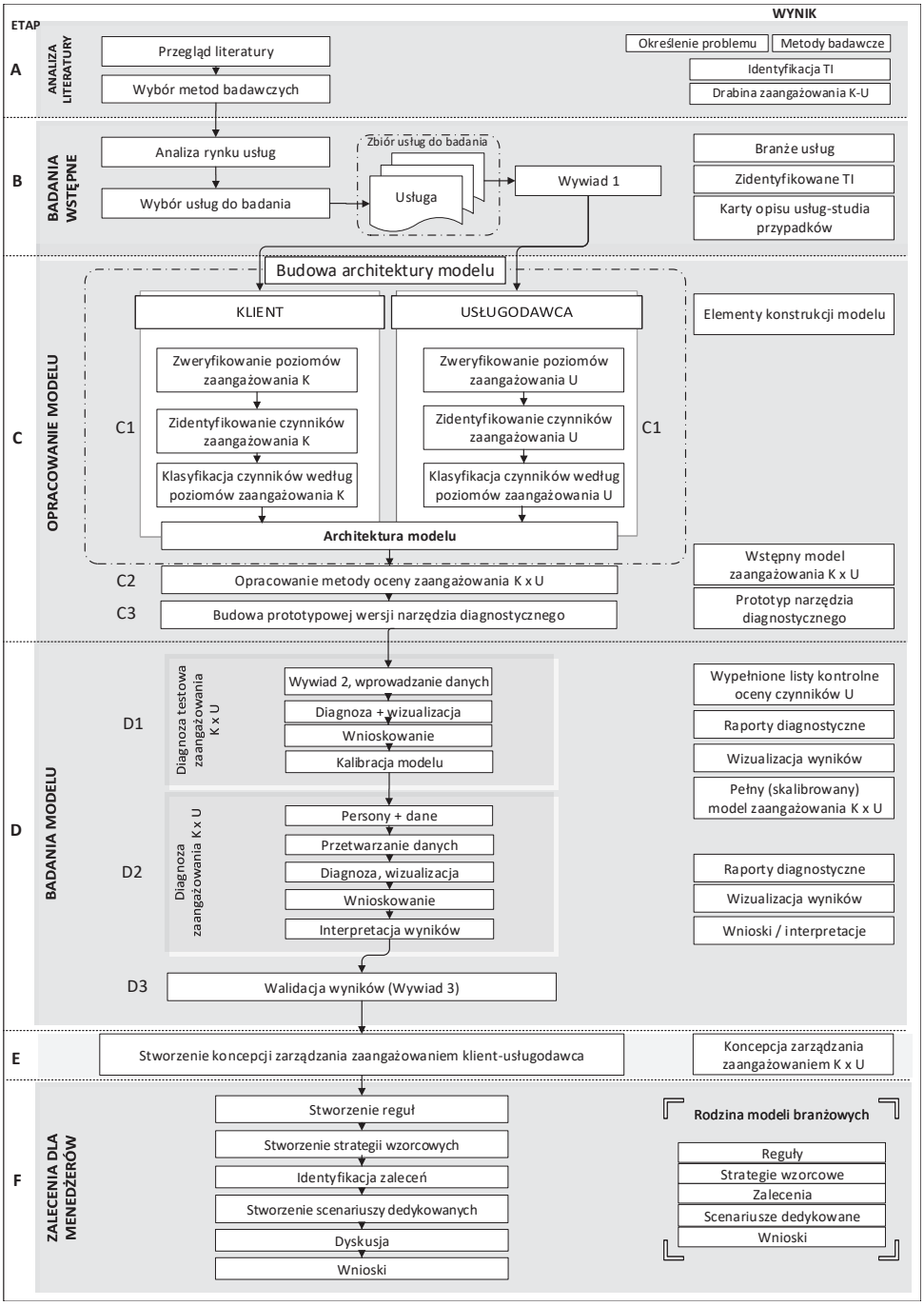
W ramach każdej z branż przeanalizowano po trzy studia przypadków:

1. usługi gastronomiczne:
   1.1. KFC – sieć restauracji typu *fast food*,
   1.2. Starbucks – sieć modnych kawiarni,
   1.3. Hard Rock Cafe – sieć restauracji z wyjątkową atmosferą;
2. usługi hotelarskie:
   2.1. Sofitel – sieć hoteli luksusowych,
   2.2. Sheraton – sieć hoteli 5-gwiazdkowych,
   2.3. Mercure – średni segment hoteli, tj. 3- i 4-gwiazdkowych;
3. usługi motoryzacyjne:
   3.1. Shell – sieć stacji benzynowych, myjni, punktów obsługi pojazdów, sklepów z artykułami motoryzacyjnymi,
   3.2. Skoda – sieć serwisów (obsługa pojazdów), punktów sprzedaży części zamiennych, akcesoriów,
   3.3. ORLEN – sieć stacji benzynowych, myjni, punktów obsługi pojazdów, sklepów z artykułami motoryzacyjnymi.

3.2. Opis przeprowadzonych badań modelu

W ramach rozprawy doktorskiej [136] przeprowadzono badania na bazie opracowanego przez autora planu (rys. 3.1), w którym po lewej stronie wskazano procedury badawcze w postaci bloków działań, natomiast po prawej stronie wymieniono wyniki działań i ich etapów. Plan badań składał się z sześciu głównych etapów:

A – analiza literatury;
B – badania wstępne;
C – opracowanie modelu rozwoju zaangażowania usługodawca–klient;
D – badania modelu;
E – stworzenie koncepcji zarządzania zaangażowaniem usługodawca–klient,
F – zalecenia dla menedżerów.



Rys. 3.1. Plan badań

Źródło: [136]

W badaniach przyjęto, że relacja jest opisywana jako relacja usługodawca–klient, ponieważ inicjatywa wzmocnienia zaangażowania wychodzi na ogół ze strony usługodawcy.

A. **Analiza literatury** pozwoliła sformułować problem badawczy oraz wybrać metody badawcze.
B. **Badania wstępne** polegały na przeanalizowaniu rynku usług, wskazaniu rodzajów usług do dalszych badań, przygotowaniu opisów (*case study*) konkretnych usług oraz opracowaniu założeń do budowy modelu.
C. **Opracowanie warstwowego modelu zaangażowania usługodawca–klient** obejmowało zidentyfikowanie czynników składowych zaangażowania wraz z ich pogrupowaniem na pięć poziomów tworzących drabinę zaangażowania usługodawca–klient. W tym podstawowym modelu zaproponowano koncepcję „żyroskopu zaangażowania", który pozwala porównywać zaangażowanie usługodawcy z zaangażowaniem klienta oraz identyfikować deficyty w komunikacji usługodawca–klient. Zbudowano i przetestowano także prototypową wersję narzędzia diagnostyczno-obliczeniowego.
D. **Badania modelu podstawowego** pozwoliły na weryfikację i kalibrację jego konstrukcji oraz na zbudowanie modelu rozszerzonego obejmującego dziewięć usług oraz cztery profile typowych klientów („persony"). Po wprowadzeniu do modelu danych otrzymanych od ekspertów uzyskano 36 raportów diagnostycznych z wizualną prezentacją stanu wzajemnego zaangażowania usługodawca–klient. W wyniku analizy tych raportów dla każdej z usług było możliwe zidentyfikowanie deficytów w komunikacji usługodawca–klient, przekładających się niekorzystnie na budowę zaangażowania oraz relacji, a także ustalenie ich przyczyn.
E. **Stworzenie koncepcji zarządzania zaangażowaniem usługodawca–klient** dla firm usługowych zrealizowano na podstawie wyników przeprowadzonych badań poprzez zidentyfikowanie obszarów wymagających poprawy lub dalszej analizy ze strony usługodawcy.
F. **Rekomendacje dla menedżerów usług** stanowią dodatkowy, aplikacyjny rezultat pracy, przeznaczony dla decydentów w przedsiębiorstwach usługowych, którzy są odpowiedzialni za działania zmierzające do zwiększania zaangażowania i pogłębiania relacji z klientami.

Tabele 3.1–3.4 przedstawiają szczegółowo cel poszczególnych etapów, planowane wyniki, proponowane metody badawcze oraz opis przeprowadzonych prac.

Tabela 3.1

Opis etapów A i B planu badań i ich zawartości

Etap	Nazwa etapu	Cel etapu	Uzyskane wyniki	Zastosowane metody badawcze	Przeprowadzone prace
A	ANALIZA LITERATURY	Przegląd literatury Zapoznanie się z dotychczasowym stanem wiedzy dotyczącej problemu	Określenie problemu naukowego, pytań badawczych oraz wybór metod badawczych	Analiza literatury (*desk research*)	Analiza literatury, określenie problemu badawczego oraz postawienie pytań badawczych Dobór metod badawczych Stworzenie drabiny zaangażowania usługodawca–klient Określenie wstępnych założeń do budowy modelu zaangażowania U × K
B	BADANIA WSTĘPNE	Przeprowadzenie analizy rynku usług Wybór usług do opracowania badania, opisy wybranych studiów przypadków	Branże usług do badania, karty opisu usług – studia przypadków	Analiza rynku usług Studia przypadków Indywidualne wywiady pogłębione Grupowe wywiady zogniskowane	Studia przypadków zostały oparte na firmach/markach działających w sektorze usługowym. Na podstawie dokonanego wyboru usług do każdej usługi została stworzona karta opisu usługi, która jest opisem studium przypadku danej firmy/marki. Realizując indywidualne wywiady pogłębione oraz grupowe wywiady zogniskowane, otrzymano dane do przeanalizowania w kolejnym etapie, które posłużyły do budowy modelu zaangażowania U × K

Źródło: [136].

Tabela 3.2

Opis etapu C planu badań i jego zawartości

Etap		Nazwa etapu	Cel etapu	Uzyskane wyniki	Zastosowane metody badawcze	Przeprowadzone prace
C	C1	OPRACOWANIE MODELU	Szczegółowe określenie poziomów zaangażowania klienta oraz usługodawcy Zidentyfikowanie czynników zaangażowania klienta oraz usługodawcy Klasyfikacja czynników zaangażowania klienta oraz usługodawcy	Elementy konstrukcji modelu Wstępna architektura modelu	Agregacja informacji Wnioskowanie Analityka	Informacje uzyskane w etapie B posłużyły do zidentyfikowania poziomów zaangażowania klienta oraz poziomów zaangażowania usługodawcy. Realizując wywiady pogłębione z ekspertami z przedsiębiorstw usługowych, uzyskano informacje, które posłużyły do zidentyfikowania czynników wpływających na zaangażowanie klienta oraz zaangażowanie usługodawcy Agregując informacje uzyskane podczas wywiadów pogłębionych, stworzono klasyfikację czynników zaangażowania według poziomów zaangażowania
	C2	OPRACOWANIE MODELU Opracowanie metody oceny zaangażowania klient–usługodawca	Opracowanie mechanizmu porównywania zaangażowania klienta z zaangażowaniem usługodawcy przy wykorzystaniu klasyfikacji czynników zaangażowania	Wstępny model zaangażowania klient–usługodawca	Wnioskowanie Analityka Prototypowanie	Zaprojektowano klucz analityczny, który po wykorzystaniu i przydzieleniu punktacji posłużył do stworzenia mechanizmu porównywania zaangażowania klienta z zaangażowaniem usługodawcy
	C3	OPRACOWANIE MODELU Budowa narzędzia diagnostycznego	Stworzenie narzędzia diagnostycznego opartego na modelu zaangażowania klient–usługodawca	Prototypowa wersja narzędzia	Prototypowanie	Stworzono narzędzie diagnostyczne mające wspomóc mechanizm wprowadzania, analizy i wizualizacji danych przy użyciu technik informatycznych. Zbudowano prototypową wersję narzędzia

Źródło: [136].

Tabela 3.3

Opis etapów D i E planu badań i ich zawartości

Etap		Nazwa etapu	Cel etapu	Uzyskane wyniki	Zastosowane metody badawcze	Przeprowadzone prace
D	D1	BADANIA MODELU Diagnoza wstępna modelu zaangażowania K × U	Przeprowadzenie diagnozy testowej modelu na bazie wywiadów z usługodawcami oraz przykładowych danych klientów Wygenerowanie pierwszych wniosków Kalibracja modelu	Wyniki z próbnych danych Wizualizacja wyników Kalibracja modelu	Grupowe mini-wywiady zogniskowane Zbieranie informacji Badania terenowe Obserwacje *Desk research* Persony Raporty diagnostyczne Wizualizacja wyników Wnioskowanie Interpretacja wyników	Badania modelu były wieloetapowym procesem, który rozpoczął się badaniami w postaci diagnozy testowej, czyli przeprowadzeniem wywiadów z usługodawcami, którzy są ekspertami, następnie zebrano informacje o usługodawcach. Kolejnym krokiem było wprowadzenie uzyskanych danych do modelu. Następnie przeprowadzono diagnozę wraz z wizualizacją wyników w postaci generowanych raportów diagnostycznych, które zostały poddane analizie. Analiza dostarczyła danych do kalibracji modelu, dzięki której zostały wyeliminowane niedoskonałości modelu
	D2	BADANIA MODELU Diagnoza zaangażowania K × U	Wprowadzenie person do modelu Wprowadzenie danych Wygenerowanie wyników Wizualizacja wyników Interpretacja wyników	Persony Narzędzie diagnostyczne Diagnoza wyników Wizualizacja wyników Raporty diagnostyczne Interpretacja wyników		Wprowadzono persony (profile klientów), których dane zostały uwzględnione w modelu. Następnie wykonano diagnozę wraz z wizualizacją wyników, które zostały przedstawione jako raporty diagnostyczne. Późniejsza analiza raportów dostarczyła wyników wraz z interpretacjami
	D3	BADANIA MODELU Walidacja wyników (wywiad 3)	Walidacja wyników podczas przeprowadzonego wywiadu 3 z ekspertami	Zweryfikowane profile klientów Przedstawienie wyników ekspertom Uwagi od ekspertów	Grupowe wywiady zogniskowane Wnioskowanie Interpretacja wyników	Przeprowadzono wywiad 3 z ekspertami, aby przedstawić wyniki wykonanych badań modelu. Zebrano uwagi od ekspertów (menedżerów)
E		Stworzenie koncepcji zarządzania zaangażowaniem klient–usługodawca	Stworzenie koncepcji zarządzania zaangażowaniem K × U	Koncepcja zarządzania zaangażowaniem K × U	Prototypowanie Testowanie	Stworzono założenia modelu

Źródło: [136].

Tabela 3.4

Opis etapu F planu badań i jego zawartośći

Etap	Nazwa etapu	Cel etapu	Uzyskane wyniki	Zastosowane metody badawcze	Przeprowadzone prace
F	ZALECENIA DLA MENEDŻERÓW	Wygenerowanie poprzez analizę wcześniejszych wyników scenariuszy wzorcowych Przygotowanie ze scenariuszy reguł, z których będą wynikać działania naprawcze wykonywane przez menedżerów Ostatnim elementem etapu jest wygenerowanie scenariuszy dedykowanych	Strategie wzorcowe Reguły Zalecenia dla menedżerów Scenariusze dedykowane	Scenariusze Reguły Agregacja wniosków Zalecenia	Stworzono zalecenia dla menedżerów. Na bazie wyników z przeprowadzonej analizy wygenerowano uniwersalne scenariusze, które określają typowe zachowania. Powstały, aby dostarczyć wskazówek menedżerom wyższego szczebla i doprowadzić do równowagi w zaangażowaniu usługodawca–klient. Zagregowano wyniki, na podstawie których stworzono reguły występowania sytuacji generujących brak równowagi zaangażowania. Reguły służą identyfikacji działań naprawczych w postaci scenariuszy przeznaczonych dla menedżerów, dzięki którym wiadomo, jakie działania należy zrealizować, aby doprowadzić do równowagi zaangażowania

Źródło: [136].

3.3. Uwarunkowania i ograniczenia realizowanych badań

Wśród najbardziej istotnych ograniczeń, które wpływały na zakres i przebieg przeprowadzonych badań, należy wskazać **możliwość dostępu do firm/usług oraz osób** (ekspertów, menedżerów) skłonnych do udostępnienia posiadanych danych i informacji. Do badań wybrano te firmy usługowe, w których menedżerowie odpowiedzialni za relacje z klientami zgodzili się wziąć udział w badaniu ankietowym, wywiadach oraz sesjach warsztatowych.

Ograniczenia w dostępie do danych spowodowały konieczność realizacji badań na bazie **studi**ów **przypadków**. Przebadane zostały trzy rodzaje usług z trzech branż (gastronomia, motoryzacja, hotelarstwo), a w każdej z nich po trzy przedsiębiorstwa. Z ograniczeniem tym wiąże się zawężenie badań do określonych branż, w ramach których przeprowadzono wywiady z menedżerami.

Kolejnym ograniczeniem był brak odpowiednio dużych zbiorów danych do przeprowadzenia analizy ilościowej. Wiązało się to z małą liczebnością próbek wziętych do badań, jak też małą próbą badawczą zaproszoną do badań. Ponieważ są to niewielkie zbiory danych, autor był zmuszony ograniczyć się do analizy jakościowej zebranego materiału. Wykonana została **analiza jakościowa**, która opierała się na analizie studiów przypadków oraz wykorzystaniu podstawowych operacji matematycznych, dzięki którym uzyskano wyniki z modelu obliczeniowego wraz z wizualizacją na wykresach, co dało możliwość ich interpretacji.

Drugą stronę relacji, czyli klienta, wyłoniono poprzez zidentyfikowanie typów klientów – zastosowano narzędzie „persona", co pozwoliło określić profile typowych klientów, zweryfikowane później przez ekspertów uczestniczących w badaniach.

Wnioski

Autor postanowił stworzyć mechanizm kształtowania wzajemnego zaangażowania usługodawca–klient, który wpływa na możliwości budowy i rozwijania wzajemnych relacji przy wykorzystaniu technologii interaktywnych. W wyniku prac realizowanych na potrzeby rozprawy doktorskiej [136] uzyskane wyniki pozwoliły zbudować model oraz mechanizm oceny wzajemnego zaangażowania usługodawca–klient, które mogą być wykorzystywane w praktyce przez menedżerów. W niniejszej monografii przedstawiono najważniejsze elementy i wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby rozprawy doktorskiej, w której każdy aspekt modelu został szczegółowo opisany. Realizacja badań zgodnie z przedstawionym planem badań (rys. 3.1) pozwoliła na opracowanie mechanizmu kształtowania relacji pomiędzy usługodawcą a klientem, na bazie którego skonstruowano model zaangażowania, który następnie został poddany walidacji.

ROZDZIAŁ 4

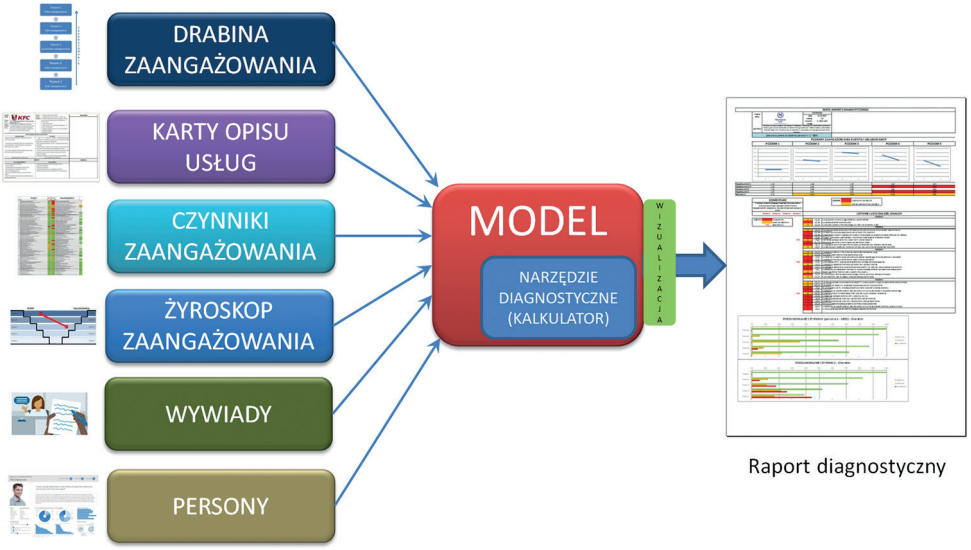
Model zaangażowania klienta w tworzenie usług – konstrukcja modelu

4.1. Drabina zaangażowania usługodawca–klient

Mechanizm budowy relacji z klientem odbywa się według modelu nazywanego „drabiną budowy lojalności klienta", zaproponowanego przez Payne'a [143, 144]. Budowa relacji nie byłaby możliwa bez wcześniejszego wywołania pozytywnego zaangażowania klienta. W związku z tym autor przez analogię przyjął w przeprowadzonych badaniach podobną koncepcję, która przedstawia rozwój zaangażowania następujący kolejno poprzez określone etapy (poziomy) i nabierający przy tym intensywności, co wpływa korzystnie na budowę i rozwój relacji usługodawca–klient.

Najskuteczniejszym sposobem prowadzenia marketingu usług jest prowadzenie tego marketingu przez samych klientów firmy, co przedstawiono na przykładzie drabiny lojalności klienta (marketing partnerski), w której na bazie typów klientów (Reflektant, Nabywca, Klient, Stronnik, Rzecznik oraz Partner) wyróżniono sześć poziomów lojalności klienta (rys. 2.7) [137, 144]. Przejście na drabinie lojalności na wyższy poziom oznacza wzrost lojalności klienta w stosunku do usługodawcy. Awanse na kolejne poziomy odbywają się sukcesywnie stopień po stopniu.

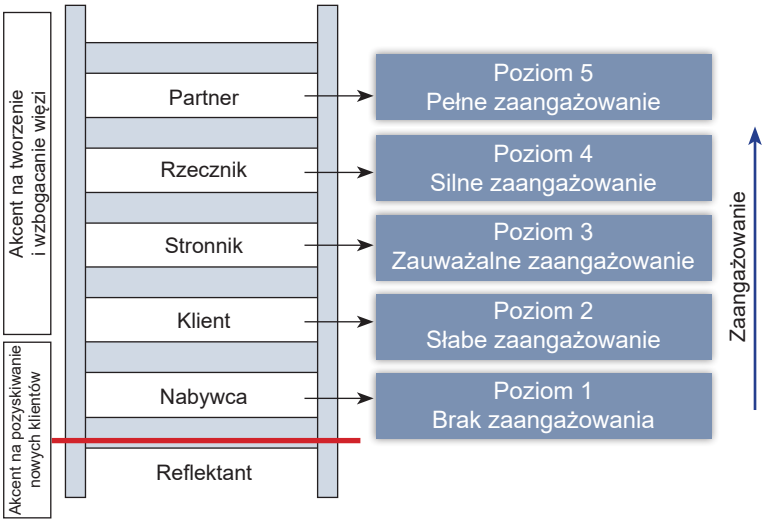
W ramach rozprawy doktorskiej [136] stworzono model zaangażowania, którego konstrukcja identyfikuje mechanizm kształtowania wzajemnego zaangażowania usługodawca–klient. W ramach rozprawy opracowane zostały założenia, koncepcja oraz konstrukcja modelu, na które składają się kluczowe elementy modelu przedstawione na rys. 4.1.



Rys. 4.1. Kluczowe elementy modelu dostarczające danych dla narzędzia diagnostycznego (kalkulatora)

Źródło: [136].

Ze względu na to, że elementy mające na celu zyskanie lojalności klienta sprowadzają się także do jego angażowania, poprzez analogię do drabiny lojalności (rys. 2.7) autor skonstruował **drabinę zaangażowania usługodawca–klient** (rys. 4.2).



Rys. 4.2. Drabina zaangażowania usługodawca–klient zbudowana na podstawie drabiny lojalności klienta

Źródło: [136] na podstawie [144].

Skonstruowana drabina zaangażowania usługodawca–klient (prawa strona rys. 4.2) przedstawia pięć poziomów zaangażowania, czyli o jeden mniej niż jej pierwowzór (drabina lojalności klienta wg Payne'a). Brak jednego poziomu (Reflektant) wynika z faktu, że Reflektant nie jest jeszcze klientem (nabywcą usługi), ponieważ jest osobą aspirującą do stania się klientem i w związku z tym nie może być brany pod uwagę w drabinie zaangażowania usługodawca–klient. Widoczna na rys. 4.2 czerwona linia określa poziom, od którego rozpoczyna się drabina zaangażowania usługodawca–klient.

Po przeprowadzeniu analizy autor zdefiniował pięć poziomów, które opisują stopień zaangażowania po stronie usługodawcy, oraz pięć poziomów określających stopień zaangażowania po stronie klienta. Stopień zaangażowania usługodawcy oraz stopień zaangażowania klienta są symetryczne, co oznacza, że każdy poziom po stronie usługodawcy ma swój odpowiednik po stronie klienta (tab. 4.1). W związku z tym im wyższy poziom zaangażowania usługodawcy, tym lepiej dla niego, ponieważ oznacza to, że jest gotowy do wspólnego działania z klientami. Tabela 4.1 przedstawia, jak należy rozwijać relację, aby poziom zaangażowania się podnosił.

Tabela 4.1 przedstawia pięć poziomów zaangażowania klienta oraz usługodawcy, przy czym zaangażowanie rozwija się od poziomu 1 przez poziomy 2, 3 i 4 aż do osiągnięcia pełnego zaangażowania, czyli poziomu 5. Zaangażowanie jest procesem etapowym, w związku z tym przejście z poziomu 1 od razu na poziom 4 jest niemożliwe. Aby dojść do pełnego zaangażowania, trzeba stopniowo pokonywać poszczególne poziomy. Należy przy tym podkreślić, że zachowania oraz poziomy zaangażowania zarówno klienta, jak i usługodawcy są względem siebie symetryczne. Oznaczenia w postaci pionowych strzałek określają wzrost zaangażowania po stronie zarówno usługodawcy, jak i klienta, co określa kierunek rozwoju i stopień zwiększania zaangażowania usługodawcy i klienta. Skonstruowany model zakłada, że wzrost zaangażowania nie musi być taki sam w przypadku usługodawcy oraz klienta. Każdy poziom zaangażowania charakteryzują czynniki składowe, które zostaną opisane w dalszej części rozdziału.

Drabina zaangażowania usługodawca–klient (rys. 4.2), która łączy dwie strony relacji (usługodawcę oraz klienta), jak również sekwencyjny wzrost poziomu stopnia zaangażowania pozwalają zaproponować model zaangażowania usługodawca–klient, a następnie stworzyć narzędzie do analizy zaangażowania, które w połączeniu z praktycznymi danymi umożliwi identyfikowanie i wskazywanie elementów już istniejących relacji usługodawców i klientów, a następnie pozwoli rozwijać te relacje, generując tym samym wyższe zaangażowanie obu stron.

Tabela 4.1

Poziomy wzajemnej interakcji zaangażowania usługodawcy oraz klienta*

Poziom	Nazwa poziomu	Opis poziomu (KLIENT)	Komunikacja i interakcja	Opis poziomu (USŁUGODAWCA)
POZIOM 5	Pełne zaangażowanie	**WSPÓLNE DZIAŁANIE** – klient współpracuje z usługodawcą, w pełni angażuje się w udoskonalanie procesów usługowych		**WSPÓLNE DZIAŁANIE** – usługodawca nadal zaprasza klienta i chętnie z nim współpracuje, aby udoskonalać procesy usługowe
POZIOM 4	Silne zaangażowanie	**REAGUJE** – klient reaguje na zachęty i włącza się w proponowane przez usługodawcę formy zaangażowania dotyczące procesów usługowych		**ANGAŻUJE** – usługodawca angażuje klienta we współudział w projektowaniu, doskonaleniu procesów usługowych
POZIOM 3	Zauważalne zaangażowanie	**CHCE/OTRZYMUJE** – klient pragnie uzyskać dostęp do dalszych form zaangażowania w relację z usługodawcą		**UDOSTĘPNIA** – usługodawca przekazuje klientowi dostęp do dalszych form zaangażowania
POZIOM 2	Słabe zaangażowanie	**ZAPISAŁ SIĘ** – klient pozostawia swoje dane kontaktowe, jest gotów do angażowania się w bliższą relację z usługodawcą		**ZAPRASZA** – usługodawca zaprasza klienta do angażowania się w różne kolejne formy zaangażowania
POZIOM 1	Brak zaangażowania	**WIE** – klient wie o istnieniu form zaangażowania w bliższą relację z usługodawcą, ale z nich nie korzysta		**ISTNIEJE** – istnieją formy angażowania klienta w bliższą relację z usługodawcą, usługodawca je udostępnia, ale o nich nie informuje

* Tabelę należy czytać od dołu, tj. zaczynając od poziomu 1.

Źródło: [136].

Tabela 4.1 wyróżnia pięć poziomów zaangażowania, w których można zdefiniować poszczególne formy aktywności.

Poziom 1 charakteryzuje brak zaangażowania, ponieważ usługodawca stworzył formy angażowania klienta i budowania relacji z klientem, ale nie udostępnia o nich informacji

ani ich w żaden sposób nie promuje. Przykładem takich działań może być uruchomienie przez usługodawcę programu lojalnościowego przy braku jakiejkolwiek informacji na stronie WWW usługodawcy lub jego nieuwzględnieniu w procedurze obsługi klienta przez osoby zajmujące się obsługą klienta (nieinformowanie klienta o możliwości zapisania się do programu lojalnościowego). Natomiast w przypadku klienta brak zaangażowania na poziomie 1 zidentyfikuje go jako osobę, która wie o istnieniu programu lojalnościowego, ale nie wykazuje zaangażowania i nie zapisuje się do programu oraz nie korzysta z przynależności do niego. Przejście z poziomu 1 na poziom 2 jest możliwe po jednoczesnym spełnieniu czynników zaangażowania przez obie strony relacji.

Poziom 2 to sporadyczne interakcje klienta z usługodawcą. Poziom ten identyfikuje klienta, jako tego, u którego pojawiło się słabe zaangażowanie w postaci chęci zapisania się np. do programu lojalnościowego, co może skutkować nawiązaniem relacji z klientem. Natomiast usługodawca, u którego zostało zdefiniowane słabe, ale obecne zaangażowanie, informuje i zaprasza swoich klientów do aktywnych form zaangażowania (np. do zamówienia subskrypcji informacji handlowych – newslettera). Po odpowiednim spełnieniu czynników zaangażowania u usługodawcy i klienta możliwe jest przejście z poziomu 2 na poziom 3.

Poziom 3 to zauważalne zaangażowanie usługodawcy, który udostępnia i przekazuje klientowi informacje o możliwości współdziałania. Przykładem może być przekazanie klientowi dostępu do jego konta klienta, w którym może zaznaczyć, jakie informacje handlowe życzy sobie otrzymywać od usługodawcy (np. w branży hotelarskiej klient może wskazać, że chce być informowany o nowościach lub promocjach w usługach hotelarskich, ale nie interesują go promocje fitness/SPA), a dodatkowo ma możliwość wyboru opcji wskazującej oczekiwaną intensywność otrzymywania tych informacji (np. raz w tygodniu). Jeśli chodzi o zaangażowanie klienta, oczekuje on właśnie takiego dostępu i dodatkowo sygnalizuje, że byłby zainteresowany taką formą współpracy z usługodawcą. Tak jak w przypadku poprzednich poziomów, dopiero po odpowiednim spełnieniu czynników zaangażowania z poziomu 3 możliwe jest przejście na poziom 4.

Poziom 4 to silne zaangażowanie, w ramach którego klient reaguje i podejmuje formy zaangażowania, które zostały mu zaproponowane przez usługodawcę. Przykładem takiej reakcji może być wypełnienie ankiety związanej z wyglądem strony internetowej, w której klient proszony jest o wskazanie, co należałoby na takiej stronie poprawić, aby klient chętniej i częściej z niej korzystał. Z kolei usługodawca na tym poziomie stara się angażować swoich klientów, aby wspólnie z nimi projektować usługi lub procesy zachodzące w firmie. Po odpowiednim spełnieniu czynników zaangażowania z poziomu 4 będzie można przejść na poziom 5.

Poziom 5 stanowi ostatni, najwyższy stopień zaangażowania, czyli pełne zaangażowanie. Na tym poziomie usługodawca zaprasza klienta i chętnie z nim współpracuje nad projektowaniem oraz udoskonalaniem usług/procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Natomiast klient na tym poziomie w pełni współpracuje z usługodawcą, angażując się w projektowanie procesów zachodzących w jego firmie.

Podsumowując, można stwierdzić, że drabina zaangażowania:

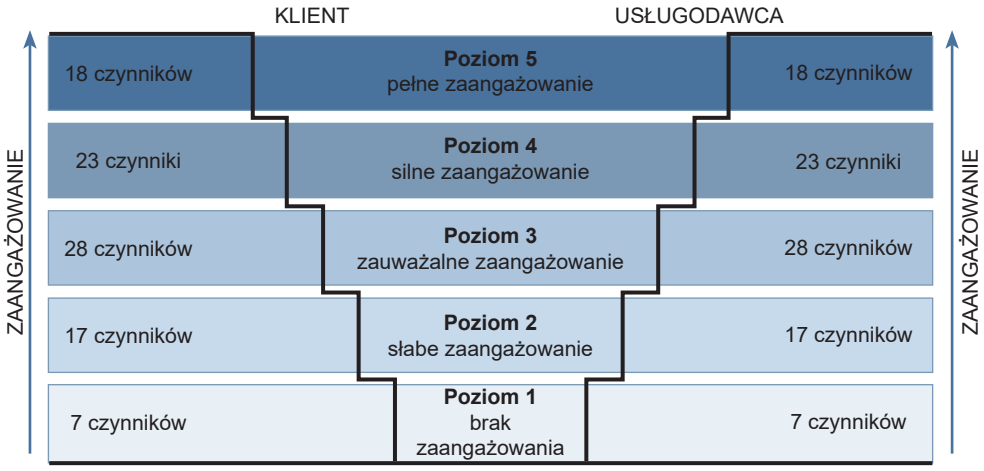
— charakteryzuje się analogią do drabiny lojalności klienta;
— posiada pięć poziomów zaangażowania warunkujących budowę relacji, które cechuje analogia do drabiny lojalności klienta stworzonej przez Payne'a [144];
— jest symetryczna – poziomy po stronie usługodawcy i po stronie klienta są identyczne, co pozwala na porównanie stopnia zaangażowania usługodawcy i klienta, a dzięki temu otrzymanie miarodajnych wyników umożliwiających praktyczne wykorzystanie uzyskanych danych w kolejnym etapie, czyli do poprawy stopnia zaangażowania;
— charakteryzuje się tym, że na każdym z poziomów zostały zidentyfikowane czynniki składowe, wpływające na osiągnięcie określonego poziomu zaangażowania przez usługodawcę i klienta (różne dla każdej ze stron relacji);
— cechuje się wykorzystaniem mechanizmu bootstrappingu (zgodnie z opisem zawartym w rozdziale 1), który oznacza zmianę (wzrost) poziomu zaangażowania w miarę przebiegu interakcji, która następuje, gdy czynniki danego poziomu zostały już w odpowiednim stopniu spełnione – wówczas następuje uruchomienie czynników z kolejnego, wyższego poziomu, co skutkuje zwiększeniem poziomu zaangażowania usługodawca–klient poprzez wzajemne oddziaływania;
— charakteryzuje się sekwencyjnością zwiększania stopnia zaangażowania, co umożliwia analizę oraz identyfikację osiągniętego poziomu, jak również pozwala zdefiniować działania niezbędne do poprawy wyniku i awansu na wyższy poziom zaangażowania. Należy przy tym pamiętać, że wzrost zaangażowania nie musi być u usługodawcy taki sam jak u klienta.

4.2. Identyfikacja oraz klasyfikacja czynników zaangażowania

Rysunek 4.3 przedstawia model zaangażowania usługodawca–klient, który powstał na bazie drabiny zaangażowania. W ramach każdego poziomu zaangażowania występują czynniki składowe stanowiące elementy budowanego modelu. Czynniki te, dzięki ocenie stopnia ich spełnienia, służą określeniu stopnia zaangażowania.

Łączna liczba czynników zaangażowania po stronie klienta oraz po stronie usługodawcy wynosi 93. Każdy z czynników zaangażowania usługodawcy ma swój odpo-

wiednik po stronie klienta (czynnik zaangażowania klienta). Liczba czynników zaangażowania na każdym poziomie jest identyczna po stronie usługodawcy i po stronie klienta.



Rys. 4.3. Schemat modelu zaangażowania klienta oraz usługodawcy wraz z opisami poziomów zaangażowania

Źródło: [136].

4.3. Klasyfikacja czynników zaangażowania

W wyniku przeprowadzonych badań z ekspertami zidentyfikowano 14 grup czynników, których opis znajduje się w tabeli 4.2.

Tabela 4.2

Klasyfikacja oraz zestawienie liczebności czynników zaangażowania

Indeks grupy	**Opis grupy czynników zaangażowania**	**USŁUGODAWCA**					**KLIENT**				
		Liczba czynników występujących na poziomie					Liczba czynników występujących na poziomie				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A	Bazy danych (przechowywanie danych, zarządzanie danymi, analiza danych, korzystanie z posiadanych danych)	1	3	6	5	3	1	3	6	5	3
B	Program lojalnościowy (np. punkty, zniżki, nagrody, bonusy)	1	2	3	1	1	1	2	3	1	1
C	Newsletter elektroniczny (e-mail, PDF)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

cd. tabeli 4.2

D	Media społecznościowe (profile firmowe, posty, Facebook, Instagram, blogi)	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2
E	Komunikacja relacyjna CRM (np. informacja o promocjach)	1	2	3	1	brak	1	2	3	1	brak
F	Czat (szybki kontakt z konsultantem, boty odpowiadające na najczęściej zadawane pytania)	1	1	1	brak	brak	1	1	1	brak	brak
G	Aplikacja mobilna	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
H	Komunikacja zaawansowana, wielokanałowa, nowoczesna (np. korzystanie z systemów CRM, zautomatyzowane spersonalizowane odpowiedzi, różne kanały kontaktu – telefon, SMS, e-mail, formularze, czat)	brak	3	2	1	1	brak	3	2	1	1
I	Zgłaszanie reklamacji, opinii (formularz, czat, ankieta)	brak	1	2	1	1	brak	1	2	1	1
J	Badania satysfakcji klienta (ankiety, pomiary, emotikony zadowolenia)	brak	1	3	2	2	brak	1	3	2	2
K	Pomysły/sugestie (np. udoskonalenia, usprawnienia, modyfikacje)	brak	brak	2	5	3	brak	brak	2	5	3
M	Komunikacja poprzez kanał SMS	brak	brak	1	1	1	brak	brak	1	1	1
N	Informacja o statusie realizacji usługi	brak	brak	brak	2	1	brak	brak	brak	2	1
O	Możliwość współudziału w projektowaniu, doskonaleniu usługi	brak	brak	brak	1	1	brak	brak	brak	1	1
	Razem	7	17	28	23	18	7	17	28	23	18

Źródło: opracowanie własne.

Grupa A (baza danych) – grupa czynników zaangażowania występujących na wszystkich poziomach zaangażowania, związanych z prowadzeniem oraz utrzymywaniem baz danych, w których przechowywane są dane klientów, dane statystyczne oraz szeroko rozumiane *Big Data*, którymi należy zarządzać, przeprowadzać ich analizę oraz korzystać z nich w relacji klient usługodawca poprzez np. wysyłanie spersonalizowanych informa-

cji na bazie zebranych danych o kliencie. Jest to niezbędna grupa czynników, traktowana jako element progowy, bez którego nie będzie można osiągnąć wyższych poziomów zaangażowania. Grupa A stanowi element sprawdzający, czy klient darzy usługodawcę podstawowym zaufaniem, które jest niezbędne na kolejnych poziomach zaangażowania.

Grupa B (program lojalnościowy) – grupa czynników zaangażowania występujących na wszystkich poziomach zaangażowania, związanych z programem lojalnościowym. W ramach tej grupy znalazły się czynniki związane z zaangażowaniem klient–usługodawca w aspekcie zainteresowania uczestnictwem w programie lojalnościowym, tzn. jakie warunki należy spełnić, aby móc przystąpić do programu, oraz jakie korzyści daje program lojalnościowy swoim klientom.

Grupa C (newsletter) – grupa czynników zaangażowania występujących na wszystkich poziomach zaangażowania, związanych z newsletterem, czyli informacją, biuletynem rozsyłanym w wersji elektronicznej za pośrednictwem poczty e-mail. Czynniki zaangażowania tej grupy są związane z posiadaniem, prowadzeniem i wykorzystywaniem newslettera przez usługodawcę do kontaktu oraz budowania relacji z klientem. Czynniki z tej grupy informują o tym, co zawierają wysyłane do klientów newslettery, oraz czy za ich pośrednictwem budowane jest zaangażowanie.

Grupa D (media społecznościowe) – grupa czynników zaangażowania występujących na wszystkich poziomach zaangażowania, które są związane z mediami społecznościowymi (*social media*), tzn. różnego rodzaju formami przekazów medialnych społeczności, takimi jak Facebook, Twitter itp. Czynniki z tej grupy informują, w jaki sposób poprzez media społecznościowe budowana jest relacja klient–usługodawca.

Grupa E (komunikacja relacyjna CRM) – grupa czynników zaangażowania, które nie występują na najwyższym, piątym poziomie zaangażowania, związanych z komunikacją z klientem oraz wykorzystywanymi systemami CRM, czyli systemami IT wspierającymi proces zarządzania relacją z klientem. W tej grupie znalazły się czynniki zaangażowania, które informują o tym, jak wygląda komunikacja w relacji klient–usługodawca oraz jakie narzędzia IT są wykorzystywane do budowania i pielęgnowania tej relacji.

Grupa F (czat) – grupa czynników zaangażowania związanych z czatem, czyli formą komunikacji wykorzystującą narzędzia IT oraz Internet, pozwalającą komunikować się z drugą osobą bez przeszkód i barier technicznych. W tej grupie czynników znajdują się informacje o tym, czy istnieje możliwość komunikacji w relacji klient–usługodawca, oraz w jaki sposób ta forma komunikacji jest wykorzystywana do budowania zaangażowania w relacji klient–usługodawca.

Grupa G (aplikacje mobilne) – grupa czynników zaangażowania występujących na wszystkich poziomach zaangażowania, związanych z aplikacją mobilną – przede wszystkim z tym, czy taka aplikacja istnieje, jak jest reklamowana i w jaki sposób jest promowane korzystanie z niej, jak również jak aplikacja mobilna może budować relację klient–usługodawca.

Grupa H (komunikacja) – grupa czynników zaangażowania pojawiających się dopiero od drugiego poziomu zaangażowania i związanych z zaawansowaną, wielokanałową komunikacją w relacji klient–usługodawca; są to również pojawiające się czynniki zaangażowania, które informują, jak do przekazywania komunikatów w relacji klient–usługodawca wykorzystywane są najnowocześniejsze technologie.

Grupa I (reklamacje) – grupa czynników zaangażowania występujących od drugiego poziomu zaangażowania, związanych z formami zgłaszania reklamacji czy też negatywnych opinii. Czynniki zaangażowania w tej grupie analizują dostępność procedur i sposobów przekazywania informacji zwrotnych przed usługą, w trakcie jej realizacji i po jej zakończeniu.

Grupa J (ankiety) – grupa czynników zaangażowania dostępnych od drugiego poziomu zaangażowania, związanych z wszelkiego rodzaju badaniami satysfakcji, ankietami oraz pomiarami poziomu satysfakcji. Czynniki tej grupy analizują, czy takie badania są dostępne, w jaki sposób są realizowane oraz czy uzyskane wyniki są konsultowane z klientami.

Grupa K (pomysły) – grupa czynników zaangażowania dostępnych na trzech najwyższych poziomach zaangażowania, ponieważ jest to grupa czynników związanych z zaangażowanym klientem oraz zgłaszanymi przez niego pomysłami i sugestiami dotyczącymi usług i ich ewentualnych usprawnień. Analizie poddawane są sposoby zbierania pomysłów, ich późniejsza weryfikacja oraz wdrożenie.

Grupa M (komunikacja SMS) – grupa czynników zaangażowania dostępnych na trzech najwyższych poziomach zaangażowania, które dotyczą komunikacji w relacji klient–usługodawca poprzez kanał SMS. Czynniki tej grupy analizują, w jaki sposób oraz jakie informacje są przekazywane za pośrednictwem kanału SMS.

Grupa N (informacja o statusie) – grupa czynników zaangażowania dostępnych na dwóch najwyższych poziomach zaangażowania, które są związane ze statusem realizacji procesu usługowego, czyli bieżącym informowaniem oraz dostępem do informacji o eta-

pie/postępie w realizacji usługi za pośrednictwem różnych form komunikacji (w tym automatycznych, typu SMS).

Grupa O (współprojektowanie) – grupa czynników zaangażowania dostępnych na dwóch najwyższych poziomach zaangażowania, które są związane ze współprojektowaniem usługi, czyli udziałem relacji klient–usługodawca we wspólnym projektowaniu, udoskonalaniu i wdrażaniu usług.

Tabela 4.2 wskazuje jak wiele czynników wpływa na poziom zaangażowania klienta oraz usługodawcy. Kategorie czynników przedstawione w tabeli 4.2 są wynikiem badań literatury, które zostały poddane konsultacji podczas przeprowadzonych wywiadów z ekspertami. Grupy A–D oraz G są dostępne na wszystkich poziomach modelu zaangażowania. Można zauważyć, że dwie ostatnie grupy, tj. informacja o statusie realizacji usługi oraz możliwość współudziału w projektowaniu lub doskonaleniu usługi, pojawiają się tylko na poziomach 4 i 5. Wynika z tego, że poziomy 4 i 5 cechuje najwyższy poziom zaangażowania.

Rysunek 4.4 przedstawia fragment listy czynników zaangażowania zidentyfikowanych w ramach poziomu 3 modelu zaangażowania.

	K4_A1	K chce mieć dostęp do większej ilości danych o swoim koncie u U'cy (statytyki itp.)	5		3	U4_A1a	U udostępnia dane o historii usług itp. Kowi.
	K3_M	K wyraża zgodę na otrzymywanie (spersonalizowanych) informacji kanałem SMS.	5		5	U3_M	U przechowuje nr telefonów komórkowych Ków, aby komunikować się poprzez kanał SMS.
	K3_K2	K oczekuje reakcji na zgłoszony pomysł/sugestię.	3		5	U3_K2	U reaguje na pomysły/sugestie Ków.
	K3_K1	Pojawiają się pomysły/sugestie od K'ów.	5		5	U3_K1	U zachęca Ków do zgłaszania pomysłów/sugestii
	K3_J3	K chce aby poziom satysfakcji był mierzony w sposób masowy (bez indywidualnej analizy)	3		5	U3_J3	Poziom satysfakcji mierzony jest w sposób masowy.
	K3_J2	K bierze udział w badaniach satysfakcji po wykonanej usłudze.	5		5	U3_J2	U bada zadowolenie Ka po wykonanej usłudze/złożeniu zamówienia.
	K3_J1	K odpowiada na pytania/wypełnia ankiety dot. marki/firmy U	5		5	U3_J1	U przeprowadza ankiety/pyta.
	K3_I2	K informuje U o napotkanych problemach przy składaniu zamówienia.	5		3	U3_I2	U udostępnia Kom możliwość informowania o problemach przy składaniu zamówienia
	K3_I1	K oczekuje reakcji na zgłoszoną reklamację/negatywną opinię.	5		5	U3_I1	U reaguje na zgłaszane reklamacje/negatywne opinie przez Ków.
	K3_H1	K chce mieć możliwość komunikacji z usługodawcą poprzez Skype.	3		1	U3_H1	Stosowana jest przez U komunikacja poprzez Skype (video).
	K3_H1	K chce podtrzymywać relację poprzez różne kanały komunikacji z usługodawcą.	5		5	U3_H1	U poprzez różne kanały komunikacji utrzymuje relację z Kem
P	K3_G3	K ma dostęp do swoich danych poprzez mobilną aplikację.	5		3	U3_G3	K dostaje dostęp do swoich danych poprzez mobilną aplikację.
O	K3_G2	K loguje się w aplikacji mobilnej.	5		5	U3_G2	Dedykowana aplikacja daje możliwość logowania się Kowi.
Z	K3_G1	K uruchamiają aplikację mobilną U'cy na telefonie.	5		5	U3_G1	U zachęca do uruchamiania aplikacji mobilnej przez Ków.
I	K3_F	K komunikuje się poprzez czat przez 24h/7	3		1	U3_F	Czat jest dostępny przez 24h/7
O	K3_E2h	K składa zamówienie poprzez dedykowaną aplikację mobilną.	3		3	U3_E2h	Można za pośrednictwem dedykowanej aplikacji mobilnej zlecić usługę.
M	K3_E2a	K składa zamówienie poprzez Internet	3		3	U3_E2a	Można za pośrednictwem Internetu zlecić usługę.
3	K3_E1	K składa zamówienie poprzez tel.	3		1	U3_E1	Możlive jest składanie zamówienia poprzez telefon.
	K3_D	K chce być zauważalny przez U w SocialMediach	3		5	U3_D	U analizuje postępowania Ków wobec marki w SocialMedia'ch
	K3_C	K reaguje na newsletter akcją.	3		5	U3_C	Newsletter zawiera call-to-action.
	K3_B3	K chce otrzymać informację o przyjęciu go do Programu.	5		5	U3_B3	Po zarejestrowaniu wysyłana jest wiadomość powitalna do Ka.
	K3_B2	Uczestnictwo w programie lojalnościowym to prestiż.	3		5	U3_B2	Program lojalnościowy jest dostępny tylko dla Ków spełniających określone kryteria
	K3_B1	K po przystąpieniu do programu lojalnościowego chce mieć dodatkowe korzyści.	5		3	U3_B1	K z przystąpienia do programu lojalnościowego ma korzyści.
	K3_A3	K chce otrzymywać z okazji Świąt/urodzin bony podarunkowe/dostęp do specjalnych spersonalizowanych rabatów.	5		3	U3_A3	Z okazji Świąt/urodzin K dostaje bony podarunkowe/dostęp do specjalnych spersonalizowanych rabatów.
	K3_A3	K chce otrzymywać bony podarunkowe/dostęp do specjalnych spersonalizowanych rabatów.	5		3	U3_A3	K dostaje bony podarunkowe/dostęp do specjalnych spersonalizowanych rabatów.
	K3_A3	K chce aby pamiętać o jego wprowadzonych dodatkowych danych	5		5	U3_A3a	U wykorzystuje posiadane dane dodatkowe Ka (info typu data urodzin, zainteresowania)
	K3_A2	K oczekuje spersonallzowanych ofert/informacji o promocjach.	5		5	U3_A2a	U proponuje wysyłanie spersonalizowanych ofert/informacji do K
	K3_A2	K wyraża zgodę na otrzymywanie (spersonalizowanych) informacji kanałem elektronicznym.	5		5	U3_A2	Wysyłane są spersonalizowane informacje handlowe/promocyjne do Ka kanałem elektronicznym.
	K3_A1	K chce mieć dostęp do swoich danych poprzez stronę www.	5		3	U3_A1	U daje Kowi dostęp do jego danych poprzez WWW.
	K2_J	K chce mieć możliwość brania udziału w badaniach satysfakcji Ka.	5	1	5	U2_J	Są realizowane badania satysfakcji Ka.

Rys. 4.4. Fragment listy czynników zaangażowania na poziomie 3

Źródło: [136].

4.4. Symetria zaangażowania usługodawca–klient

Symetryczne poziomy zaangażowania po obu stronach relacji (usługodawcy oraz klienta) są niezbędne, aby zachować płynność wymiany komunikatów między stronami, co warunkuje utrzymanie odpowiedniego zaangażowania niezbędnego do budowy i pogłębiania relacji.

4.5. Wzmacnianie zaangażowania

Płynna interakcja (w znacznej części z wykorzystaniem technologii interaktywnych) oznacza dwustronną wymianę komunikatów pomiędzy usługodawcą a klientem przy wykorzystaniu takich czynników, jak: sygnały, komunikaty, działania, kanały, które są dostępne na każdym z poziomów zaangażowania.

Wyróżniamy przykładowe rodzaje czynników, które są dostępne na każdym z poziomów:

— po stronie usługodawcy: zachęty, sygnały i tym podobne komunikaty i działania kierowane do klienta;
— po stronie klienta: zapytania, działania, zakupy, udziały w konkursach i inne działania kierowane do usługodawcy.

Poziom zaangażowania zmienia się w miarę przebiegu interakcji, a następuje to dopiero wtedy, gdy czynniki zostały już w odpowiednim stopniu spełnione – wówczas następuje uruchomienie czynników z kolejnego (wyższego) poziomu, co powoduje zwiększenie poziomu zaangażowania usługodawca–klient poprzez wzajemne oddziaływania (bootstrapping), zgodnie z opisem zawartym w rozdziale 3. Jeśli pomimo uruchomienia wszystkich dostępnych czynników poziom zaangażowania usługodawca–klient się nie zwiększa, następuje zatrzymanie interakcji na danym poziomie i (przynajmniej chwilowe) zatrzymanie budowy lub pogłębiania relacji usługodawca–klient. Natomiast jeśli przebieg dwustronnej interakcji jest płynny i bez przeszkód, rośnie poziom zaangażowania usługodawcy, klienta lub (najlepiej) obu stron relacji jednocześnie.

W budowie modelu wzorowano się na metodyce TRUST-IT[15], opartej na teorii argumentacji i polegającej na definiowaniu języka argumentacji, w którym argument składa się z postulatów, strategii argumentacji, uzasadnień, faktów, założeń, odwołań, informacji i łączy.

Metodyka TRUST-IT[16] opiera się na trzech fundamentach [27]:

[15] TRUST-IT – metodyka budowy, oceny, komunikacji i zarządzania argumentami. Rozwijana jest przez grupę badawczą Information Assurance Group w Katedrze Inżynierii Oprogramowania na Politechnice Gdańskiej [66].

[16] Metodyka TRUST-IT działa w następujący sposób: mamy kilka elementów stanowiących dany standard, np. związany z czystością w gastronomii. Metodyka TRUST-IT zostaje uzupełniona o pytania kontrolne związane z realizacją danego standardu. Przechodząc przez weryfikację tych standardów w odniesieniu do TRUST-IT, jesteśmy zmuszeni dostarczyć argumenty na spełnienie danego czynnika, następnie musimy przedstawić dowody lub fakty, które potwierdzą spełnienie danego standardu, i dzięki temu będziemy mogli przejść do kolejnego etapu weryfikacji.

1. argumenty – fakty lub twierdzenia przytaczane dla uzasadnienia lub obalenia jakichś tez lub decyzji; zdania będące przesłanką dowodów[17];
2. dowody – okoliczności lub rzeczy dowodzące czegoś, świadczące o czymś[18];
3. fakty – to, co zaszło lub zachodzi w rzeczywistości[19].

Na powyższej bazie została stworzona usługa i aplikacja webowa NOR-STA, która jest uniwersalnym narzędziem informatycznym wspierającym m.in. kontrolę zgodności ze standardami, wykorzystuje wzorce argumentacji wspierające ocenę zgodności, jak też tworzy ich wizualizację (www.nor-sta.eu). Usługa opiera się na strukturze symetrycznego, hierarchicznego drzewa. Pozwala przeanalizować i kontrolować zgodność ze standardami oraz przeprowadzać ocenę ratingową.

Analogia do metodyki TRUST-IT oraz narzędzie NOR-STA, gdzie argumenty znajdują się po jednej stronie, a dowody po drugiej, pozwoliły na stworzenie modelu zaangażowania klient–usługodawca. Na rys. 4.5 przedstawiono przykład drzewa czynników zaangażowania, które powstało na bazie diagramu NOR-STA. Pionowe strzałki oznaczają eskalację stopnia zaangażowania (po lewej – klienta, po prawej – usługodawcy) na podstawie zdefiniowanych poziomów zaangażowania. Na rys. 4.6 i 4.7 zauważalne jest zjawisko bootstrappingu, które oznacza zwiększanie poziomu zaangażowania wskutek interakcji usługodawca–klient, tak jak ma to miejsce w modelu.

Mechanizm przedstawiony na rys. 4.5 polega na etapowej weryfikacji poziomu zaangażowania. Im wyższy poziom zaangażowania, tym lepiej. Całość rozpoczyna się od strony usługodawcy na poziomie 1, na którym usługodawca musi rozpocząć proces działaniem, np. zaproszeniem do zapisania się do bazy klientów. Następnie sygnał (np. zaproszenie) przesyłany jest na stronę klienta; jeśli klient pozytywnie odpowiada na ten sygnał (reakcją lub działaniem), jest on przesyłany na kolejny poziom zaangażowania. Niebieskie punkty na rys. 4.5 symbolizują czynniki zaangażowania, których spełnienie jest weryfikowane, co pozwala etapowo poprawiać zaangażowanie.

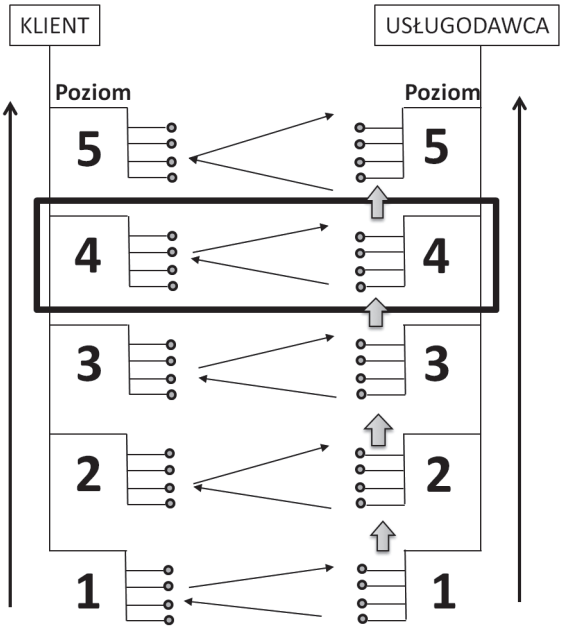
W stworzonym drzewie czynników zaangażowania (rys. 4.5) każdy z czynników zaangażowania musi wygenerować:

1. wymaganie (sygnał) – czyli to, co musi zostać spełnione, abyśmy mówili o zaangażowaniu (bodziec zaangażowania wysyłany do odbiorcy sygnału);
2. odbiór sygnału (dowód) – inicjacja, chęć nawiązania kontaktu, potwierdzenie spełnienia danego wymagania (ocena według tab. 4.3: całkowite spełnienie, częściowe

[17] Słownik języka polskiego, PWN, dostęp 19.07.2017.
[18] Słownik języka polskiego, PWN, dostęp 19.07.2017.
[19] Słownik języka polskiego, PWN, dostęp 19.07.2017.

spełnienie, brak spełnienia); brak dowodu oznacza brak spełnienia danego czynnika zaangażowania;

3. reakcję – działanie, jakie musi wykonać usługodawca, aby spełnić dane wymaganie.



Rys. 4.5. Budowa drzewa czynników zaangażowania

Źródło: [136].

Schemat rozwoju (oceny) zaangażowania może zostać uruchomiony w dwóch wariantach (które zostały szczegółowo przedstawione na rys. 4.6 i 4.7:

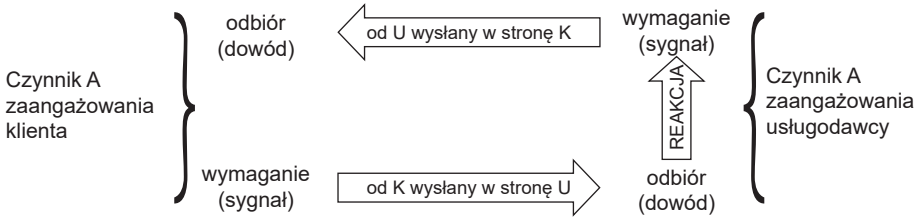
1. wariant A (rys. 4.6) – nawiązując kontakt (klient wyraża chęć nawiązania kontaktu), klient wysyła sygnał (bodziec/sygnał) do usługodawcy, aby uzyskać potwierdzenie spełnienia danego wymagania;
2. wariant B (rys. 4.7) – rozpoczyna się od wygenerowania bodźca (sygnału) przez usługodawcę, tzn. usługodawca wysyła sygnał do klienta (wyraża chęć nawiązania kontaktu), aby uzyskać potwierdzenie spełnienia danego wymagania.

Eskalacja zaangażowania skutkuje przechodzeniem na wyższe poziomy zaangażowania (od poziomu 1 do poziomu 5, w krokach co jeden poziom). Dany czynnik zaangażowania zostaje oceniony w zależności od strony relacji, od której rozpoczyna się wysłanie sygnału. Kolejnym krokiem jest odebranie wysłanego sygnału, co powoduje

reakcję w postaci odesłania sygnału lub poddania procesowi oceny kolejnego, wyższego czynnika zaangażowania.

Na rys. 4.6 i 4.7 przedstawiono uproszczone warianty schematów procesu oceny czynników zaangażowania w zależności od strony relacji, która rozpoczyna wysyłanie sygnału.

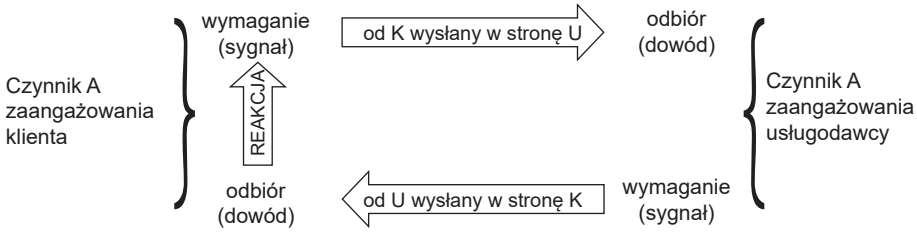
WARIANT A
(rozpoczęcie od bodźca ze strony klienta)



Rys. 4.6. Wariant A schematu procesu oceny czynników zaangażowania; rozpoczęcie następuje od bodźca ze strony klienta

Źródło: [136].

WARIANT B
(rozpoczęcie od bodźca ze strony usługodawcy)



Rys. 4.7. Wariant B schematu procesu oceny czynników zaangażowania; rozpoczęcie następuje od bodźca ze strony usługodawcy

Źródło: [136].

4.6. Ocena stanu zaangażowania usługodawca–klient

Do oceny poziomu zaangażowania usługodawca–klient zastosowano oceny stopnia spełnienia czynników zaangażowania zaczerpnięte z systemu NOR-STA, który wykorzystuje standard oceny zgodności oparty na szablonach. Spełnienie czynnika zaangażowania w modelu opiera się na kluczu analitycznym 1 – 3 – 5 (tab. 4.3).

Tabela 4.3

Klucz analityczny do oceny stopnia spełnienia określonego czynnika

Liczba punktów	Opis
1	Warunek danego czynnika zaangażowania **całkowicie niespełniony** lub **spełniony w stopniu znikomym**
3	Warunek danego czynnika zaangażowania **częściowo** spełniony
5	Warunek danego czynnika zaangażowania **w pełni** spełniony

Źródło: [136].

Analiza spełnienia czynników zaangażowania ma na celu ocenę, na jakim poziomie zaangażowania znajduje się klient. Następnie analizie poddaje się usługodawcę pod względem jego zaangażowania w stosunku do klienta (tzn. w jakim stopniu angażuje klienta do współudziału w projektowaniu procesów usługowych). Na każdym poziomie zaangażowania przyznawane są oceny punktowe za spełnienie czynników zaangażowania. Oceny przyznaje ekspert[20] z pomocą analityka, który stosując narrację objaśniającą, wspiera podjęcie decyzji o przyznaniu odpowiedniej oceny stopnia spełnienia danego czynnika zaangażowania klienta (tab. 4.3).

4.7. Ocena stanu równowagi zaangażowania usługodawca–klient

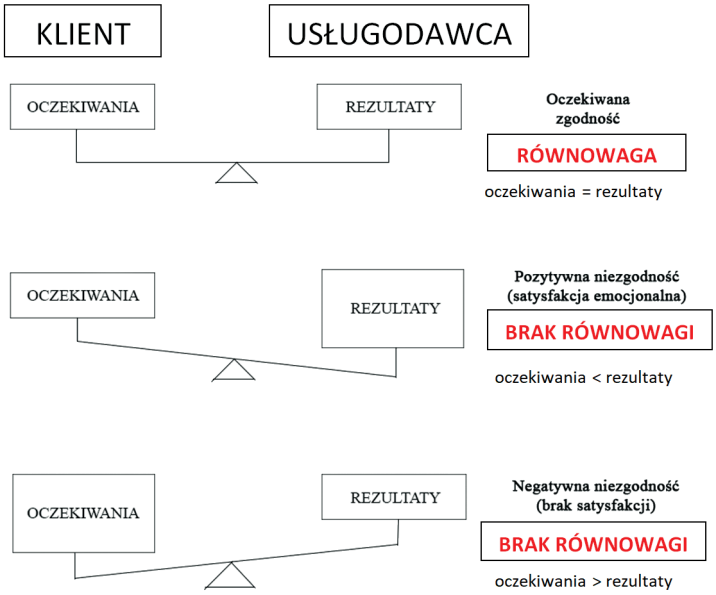
W przyjętym modelu idealną sytuacją jest osiągnięcie pełnego zaangażowania (poziom 5) po stronie klienta i usługodawcy. Mogą wystąpić dysproporcje polegające na osiągnięciu przez klienta wyższego poziomu zaangażowania niż w przypadku usługodawcy lub odwrotnie.

Korzystając z modelu oczekiwanej niezgodności, można dostrzec porównywanie oczekiwań konsumentów (standardy) z rzeczywistymi rezultatami osiągniętymi po dokonaniu transakcji. W modelu oczekiwanej niezgodności satysfakcja występuje jako emocjonalna reakcja na nierównowagę pomiędzy oczekiwaniami klienta a rezultatami użycia produktu. Rysunek 4.8 przedstawia model oczekiwanej niezgodności, który wyjaśnia powstawanie stanu satysfakcji klienta oraz pokazuje, jakich emocji doświadczają klienci po konsumpcji usługi:

[20] Ekspert – osoba z branży, menedżer lub osoba zajmująca wysokie stanowisko w firmie, mająca dostęp do danych firmowych.

— pozytywna emocja, czyli stan pozytywnej niezgodności (satysfakcja emocjonalna);
— negatywna emocja, czyli stan negatywnej niezgodności (brak satysfakcji);
— brak emocji, czyli stan oczekiwanej zgodności (przewidywalność).

Do wersji modelu oczekiwanej niezgodności zaproponowanej przez Furtaka [55] można dodać po lewej stronie opis jednej strony relacji – klienta, a po prawej opis drugiej strony relacji – usługodawcy. Takie uzupełnienie jest analogią do zaproponowanej przez Furtaka [55] oczekiwanej niezgodności, ponieważ gdy klient ma mniejsze oczekiwania niż to, co dostarczy mu usługodawca, to mamy do czynienia z pozytywną niezgodnością, która wpływa na poprawę relacji usługodawca–klient. Natomiast większe oczekiwania klienta, które nie zostały spełnione, mają negatywny wpływ na relację usługodawca–klient.



Rys. 4.8. Model oczekiwanej niezgodności

Źródło: [136] na podstawie [55].

Wykorzystując model oczekiwanej niezgodności, można określić oczekiwaną zgodność jako sytuację idealną, czyli równowagę, która w kontekście modelu zaangażowania usługodawca–klient jest sytuacją pozytywną i oczekiwaną. Podobnie jest z **pozytywną niezgodnością**, która określa, że rezultaty dostarczone klientowi były większe, niż on się tego spodziewał, co oznacza, że mamy do czynienia z brakiem równowagi, ale w kontekście pozytywnym. Stanowi to swego rodzaju deficyt zaangażowania klienta, który został

zaspokojony aż nadto. Natomiast **negatywna niezgodność** odpowiada sytuacji, kiedy występuje brak równowagi w kontekście negatywnym, czyli deficyt zaangażowania usługodawcy, ponieważ oczekiwania klienta nie zostały zaspokojone, gdyż klient jest bardziej zaangażowany niż usługodawca (sytuacja negatywna).

W analizie powyższego modelu oczekiwanej niezgodności wykorzystano analogię do przyrządów nawigacyjnych. Poprzez analogię z urządzeniami stosowanymi w lotnictwie, zwanymi żyrokompasami, autor stworzył **koncepcję żyroskopu zaangażowania**, służącego do opisywania stopnia równowagi zaangażowania w relacji usługodawca–klient. Najpopularniejszym przyrządem żyroskopowym jest sztuczny horyzont stanowiący standardowe wyposażenie samolotów. Jest to przyrząd niezbędny do wykonywania lotów w chmurach lub w nocy, ułatwia sterowanie przy braku widoczności, gdy łatwo o utratę orientacji przestrzennej przez pilota.

Poprzez analogię do żyroskopu lotniczego powstała koncepcja żyroskopu zaangażowania, który ma służyć wizualizacji stanu równowagi zaangażowania w relacji klient–usługodawca, a także ułatwiać zarządzanie i sterowanie zaangażowaniem oraz generowanie rekomendacji.

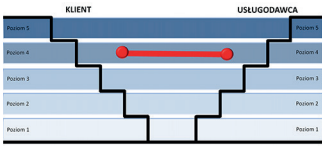
Przykłady wykorzystania koncepcji żyroskopu zaangażowania oraz typowych sytuacji równowagi lub braku zaangażowania przedstawiają rys. 4.9–4.11.

W przyjętym modelu wyróżnia się trzy podstawowe stany wzajemnego zaangażowania usługodawca–klient:

— stan U = K (rys. 4.9): wymiana komunikatów jest płynna, nie napotyka na przeszkody lub na brak reakcji któregoś z uczestników; po obydwu stronach następuje równomierny i symetryczny wzrost zaangażowania, służący budowie lub wzmocnieniu wzajemnej relacji;
— stan U > K (rys. 4.10): usługodawca wysyła komunikaty do klienta, ale responsywność klienta jest niska, np. wskutek nikłego zainteresowania treścią komunikatu, niskiej atrakcyjności oferty lub nieodpowiedniej formy/kanału dostarczenia komunikatu; stan taki przejawia się niższym zaangażowaniem klienta niż usługodawcy, co stanowi barierę w dalszej budowie relacji; wskazane są działania ze strony usługodawcy, aby pobudzić zaangażowanie klienta i wywołać jego pozytywne reakcje na wysyłane zachęty;
— stan U < K (rys. 4.11): klient wysyła określone komunikaty pod adresem usługodawcy, starając się nawiązać bliższy kontakt lub zadając pytania, ale spotyka się z nieadekwatnym zachowaniem usługodawcy lub całkowitym brakiem reakcji; jest to sytuacja bardzo niekorzystna dla usługodawcy, ponieważ klient zniechęcony brakiem

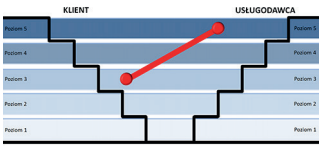
pozytywnych reakcji najprawdopodobniej skieruje swoje zainteresowanie w stronę zachęt i ofert proponowanych przez innych, alternatywnych usługodawców.

K = U



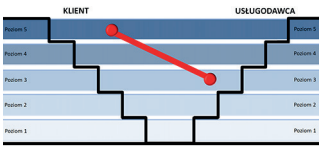
Rys. 4.9. Równowaga poziomów zaangażowania klient–usługodawca

U > K



Rys. 4.10. Przewaga zaangażowania usługodawcy (pozytywna niezgodność)

U < K



Rys. 4.11. Przewaga zaangażowania klienta (negatywna niezgodność)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [55].

Na rys. 4.9–4.11 pokazano linię łączącą stronę klienta ze stroną usługodawcy, prezentującą stan zaangażowania, która przypomina element żyroskopu (przyrząd nawigacyjny stosowany w lotnictwie, tzw. sztuczny horyzont). W związku z tym wykresy te nazwano „żyroskopem zaangażowania", który ma służyć wizualizacji stanu równowagi zaangażowania w relacji usługodawca–klient, a także stanowić ułatwienie w zarządzaniu usługami i generowaniu rekomendowanych działań.

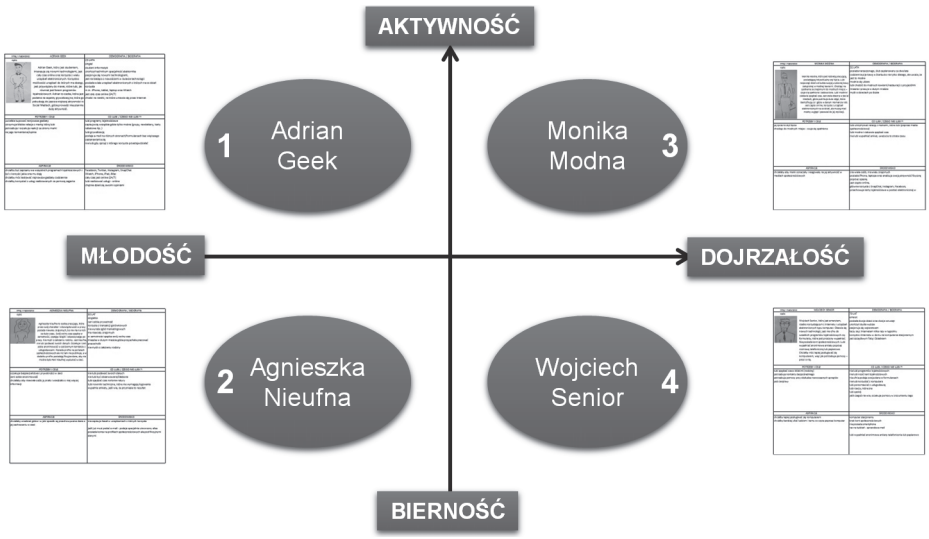
4.8. Model obliczeniowy z wizualizacją wyników

Dane wejściowe do modelu zostały pozyskane w ramach badań i przedstawione w rozprawie doktorskiej [136]. W znacznej części pochodziły od grupy ekspertów – menedżerów wybranych usług, którzy byli odpowiedzialni po stronie usługodawców za kształtowanie relacji z klientami. Zostały uzyskane podczas wywiadów i sesji warsztatowych zorganizowanych przez autora. Dane wejściowe do modelu są następujące:

— **studia przypadków** (*case studies*), sporządzone w formie tzw. kart opisu usługi, które zawierają charakterystyki opisujące badane usługi, profile typowych klientów, stosowane formy komunikacji z klientami, działania wykorzystywane do budowy relacji oraz typowe reakcje klientów na określone formy działań ze strony usługodawcy;
— **katalog czynników zaangażowania** (możliwych komunikatów, działań itp.) pogrupowanych w pięć poziomów odrębnie dla każdej strony relacji, tj. dla usługodawcy i dla klienta. Były to łącznie 93 czynniki po stronie usługodawcy i 93 czynniki po stronie klienta, które zostały sklasyfikowane w grupy odpowiadające pięciu poziomom zaangażowania. Czynniki zaangażowania w formie tabelarycznej zostały przeniesione do modelu obliczeniowego;

— **profile typowych klientów (persony)**, ich charakterystyki, upodobania i zachowania związane z korzystaniem z usług oraz z dwustronną komunikacją z usługodawcą; do celów badania we współpracy z grupą ekspertów sporządzono opisy czterech person – profili klientów typowych dla każdej z badanych usług:
  – każdy profil klienta jest powiązany ze sposobem korzystania z każdej z badanych usług,
  – dane dotyczące charakterystyk typowych klientów oraz ich zachowań są przenoszone do modelu obliczeniowego w formie ocen liczbowych na przyjętej skali, odpowiadających zachowaniom klienta w odpowiedzi na działania usługodawcy i inicjatywom podjętym przez klienta w celu wzmocnienia kontaktu i relacji z określonym usługodawcą;

Przeanalizowano typowe (opisane czynnikami składowymi zaangażowania) reakcje klientów danej usługi na typowe komunikaty wysyłane przez usługodawcę z wykorzystaniem technologii interaktywnych. Wyróżniono cztery charakterystyczne profile typowych klientów („persony"), przedstawione na rys. 4.12. Charakterystyki danego profilu klienta zostały skonstruowane metodą generowania person, czyli standardowych arkuszy opisujących m.in. zachowania, preferencje, obawy, otoczenie i inne elementy identyfikujące dany profil klienta. Zabieg ten pozwolił na wprowadzenie do modelu typowych reakcji klientów korzystających z danego typu usługi, pomimo braku dostępu do rzeczywistych danych z systemów CRM od firm – usługodawców.



Rys. 4.12. Charakterystyki zdefiniowanych person

Źródło: opracowanie własne.

Używając metody person do badań oraz wprowadzając do modelu ich charakterystyki (dane), uzyskujemy możliwość przeanalizowania typowych sylwetek klientów i stopnia ich zaangażowania, a następnie porównania rezultatów z wynikami otrzymanymi po stronie usługodawcy. Nie posiadając wyników ilościowych, można przeprowadzić badania i otrzymać rezultaty, które w łatwy sposób będzie można uzupełnić wynikami uzyskanymi od realnych klientów.

W celu dokonania analizy różnych profili klientów należy skonstruować persony – fikcyjne osobowości, które pomogą lepiej zidentyfikować, zróżnicować i ocenić pozyskane dane wprowadzone do modelu.

Persony są dodatkowym, zewnętrznym elementem modelu, mającym wesprzeć przeprowadzenie diagnozy, z której wygenerowane zostaną scenariusze i reguły podejmowania decyzji przez menedżerów. Persony pojawiają się w modelu na każdym poziomie zaangażowania klient–usługodawca. W ich zdefiniowaniu pomocne są dwa wymiary, które przyjęto do badań:

1. **wymiar aktywności/bierności** – podstawowy element, który ma związek z pojawianiem się zaangażowania. To, czy klient jest osobą wykazującą się aktywnością, czy wręcz przeciwnie, będzie miało duże znaczenie dla ewentualnego rozwijania relacji na linii klient–usługodawca. Im lepsza relacja, tym większy stopień zaangażowania. Duże znaczenie dla stopnia relacji ma też motywacja klienta. Jeśli klient będzie się charakteryzował aktywnością, to prawdopodobnie jest osobą zmotywowaną, co może wpływać pozytywnie na wzrost poziomu zaangażowania;
2. **wymiar dojrzałości/młodości analizowanej osoby** – w związku z tym, że liczba elementów zaangażowania klienta stale rośnie oraz dodatkowo jest generowana i dostarczana klientowi za pośrednictwem nowych technologii, wymiar wieku ma duże znaczenie. Możemy przypuszczać, że im osoba jest bardziej dojrzała, tym gorsze mogą być u niej przyswajanie, nadążanie i znajomość najnowszych technologii oraz umiejętności informatyczne w porównaniu z osobą młodszą. Brak przyswajania, nadążania, znajomości najnowszych technologii i umiejętności informatycznych może zaburzać rozwój relacji z usługodawcą, który wykorzystując najnowsze technologie, chce angażować klientów, jednocześnie budując z nimi coraz lepszą relację. Oznacza to, że wykluczenie technologiczne może mieć negatywny wpływ na budowanie zaangażowania w relacji z usługodawcą.

Aby zdefiniować persony, wykorzystano następujący schemat opisu:

Persona 1 – Adrian Geek – student będący na bieżąco z technologią i nowościami;

Persona 2 – Wojciech Senior – senior, który ma problem z obsługą nowoczesnych urządzeń;

Persona 3 – Monika Modna – osoba, która jest identyfikowana po stylu życia (nadąża za trendami);

Persona 4 – Agnieszka Nieufna – osoba bardzo dbająca o swoją prywatność oraz ochronę swoich danych.

Szczegółowe profile omawianych person opisano w tabeli 4.4.

Tabela 4.4

Opis persony – profili typowych klientów

Persona	Nazwa persony	Opis persony	Szczegółowy opis persony
Persona 1	Adrian Geek	Student będący na bieżąco z technologią i nowościami	Jest studentem, interesuje się nowymi technologiami, jest cały czas *online* i używa wielu urządzeń elektronicznych. Wykorzystuje możliwości urządzeń, do których ma dostęp, jest przywiązany do marek, które lubi, jest też fanem programów lojalnościowych. Adrian to osoba podatna na aspekty grywalizacyjne, które go pobudzają do jeszcze większej aktywności w mediach społecznościowych, gdzie nieustannie jest bardzo aktywny. Ma dużo znajomych – głównie rówieśników studiujących na tej samej uczelni. Często spędzają razem czas podczas przerw, jak również na weekendowych wyjazdach. Adrian to młoda, pełna energii osoba, wykazująca się bardzo dużą aktywnością wobec sygnałów i zachęt ze strony usługodawców
Persona 2	Wojciech Senior	Senior mający problemy z obsługą nowoczesnych urządzeń	Jest emerytem rzadko korzystającym z Internetu i urządzeń elektronicznych, takich jak komputer. Obawia się nowych technologii, jest nieufny wobec wszelkich programów lojalnościowych czy formularzy, o których wypełnienie jest proszony. Nie posiada kont społecznościowych. Lubi wypełniać anonimowe ankiety poprzez rozmowę telefoniczną lub na papierze. Chciałby móc lepiej posługiwać się komputerem, więc jeśli potrzebuje pomocy, prosi o nią. Wojciech Senior ma niewielu, ale bardzo bliskich znajomych. Lubi spędzać czas z rodziną, ale lubi też wychodzić na miasto ze swoimi dobrymi znajomymi. To dojrzała osoba, która charakteryzuje się biernością i sceptycyzmem wobec wszelkich form angażowania ze strony usługodawców

cd. tabeli 4.4

Persona 3	Monika Modna	Osoba identyfikowana po stylu życia	Jest kobietą pracującą, cechującą się indywidualnym stylem bycia. Lubi rozpocząć dzień od kubka swojej ulubionej kawy zakupionej w modnej kawiarni. Chodząc na spotkania ze znajomymi do modnych miejsc, czuje się spełniona i zadowolona. Lubi modnie i ciekawie spędzać czas. Jest stale obecna w mediach społecznościowych, gdzie publikuje dużo zdjęć, które wskazują, co i gdzie w danym momencie robi. Jest często *online*, korzysta z urządzeń elektronicznych na co dzień, ale muszą one mieć modny wygląd i pasować do jej stylizacji. Monika ma wielu znajomych, z wieloma utrzymuje kontakt tylko poprzez media społecznościowe. W realnym życiu spotyka się z przyjaciółkami i niekiedy z kolegami i koleżankami z pracy. Lubi spędzać czas na mieście ze znajomymi. Rzadko spędza wolny czas sama. To dojrzała osoba, która wykazuje się dużą aktywnością w reagowaniu na propozycje usługodawców
Persona 4	Agnieszka Nieufna	Osoba dbająca o swoją prywatność oraz ochronę swoich danych	Jest osobą pracującą, która przez swój charakter i obowiązkowość w pracy ma niewielu znajomych, gdyż nie ma dla nich zbyt wiele czasu. Swój wolny czas spędza w samotności, czytając książki i odpoczywając po pracy. Nie myśli o założeniu rodziny. Jest osobą aspołeczną, która nie potrzebuje towarzystwa. Bardzo rzadko wychodzi na miasto, aby spędzić czas z innymi. Zdarza się to tylko wówczas, gdy organizowane jest wspólne wyjście ze znajomymi z pracy. Agnieszka jest nieufna, nie lubi podawać swoich danych. W codziennym kontakcie z usługodawcami oczekuje anonimowości i ceni ją sobie. Posiada profile na portalach społecznościowych, ale nic tam nie publikuje, a w dodatku profile są założone pod fikcyjnymi danymi, aby nie można było pani Nieufnej wyszukać w sieci. To młoda osoba, która mimo swojego wieku jest nieufna, przez co pozostaje bierna w relacjach z usługodawcami oraz bardzo wycofana

Źródło: [136].

Wskazane cztery persony zostały zdefiniowane w taki właśnie sposób, ponieważ tego typu charakterystyki klientów są w rzeczywistości często spotykane u usługodawców, których usługi jako studia przypadków zostały wykorzystane w badaniu (informacje zdobyte od ekspertów podczas wywiadu 1).

Po opracowaniu person moduł obliczeniowy przetwarza wprowadzone dane według zadanych wcześniej formuł w MS Excel i po realizacji obliczeń przedstawia wyniki w formie tabel i wykresów, dostępnych jako raporty.

Stworzenie pełnego modelu zaangażowania usługodawca–klient w prezentowanym badaniu składało się z następujących etapów:

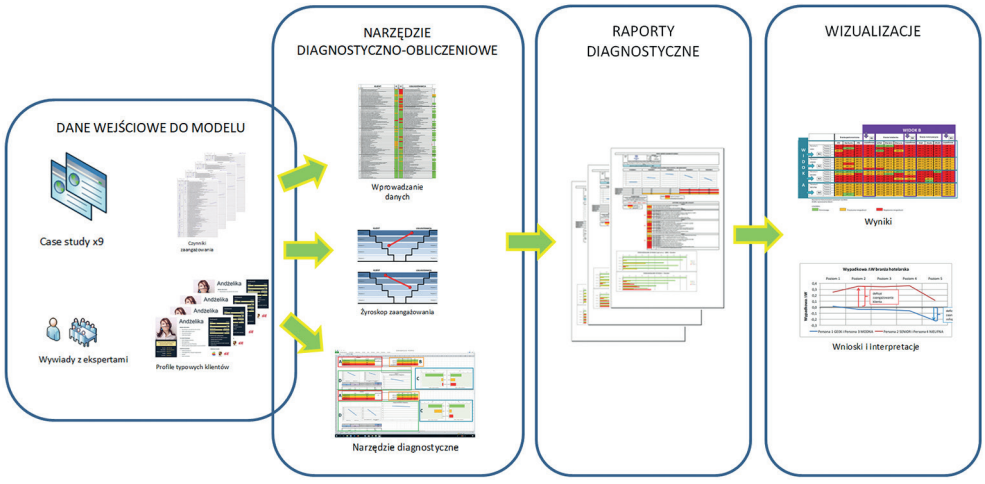
1. stworzenie drabiny zaangażowania;
2. stworzenie karty opisu usług;

3. identyfikacja czynników zaangażowania klienta;
4. identyfikacja czynników zaangażowania usługodawcy;
5. stworzenie żyroskopu zaangażowania (porównanie zaangażowania);
6. zagregowanie danych z wywiadu 2 (z ekspertami);
7. stworzenie person i wprowadzenie danych.

Wymienione elementy pozwoliły na opracowanie kalkulatora, czyli narzędzia diagnostycznego, za pomocą którego na podstawie uzyskanych danych przeprowadzono obliczenia, dzięki którym otrzymano wyniki zaprezentowane w rozdziale 5. Wyniki obliczeń oraz wizualizacje w formie wykresów tworzą raport diagnostyczny, będący niezbędnym dokumentem służącym do zinterpretowania wyników oraz wyciągnięcia wniosków z badań.

4.9. Narzędzie diagnostyczno-obliczeniowe z wizualizacją wyników

W celu zbadania mechanizmu kształtowania zaangażowania usługodawca–klient, a także określenia poziomu zaangażowania usługodawca–klient w wybranych usługach stworzono model diagnostyczno-obliczeniowy (wykonany w MS Excel). Model ten (rys. 4.13) składa się z edytora danych wejściowych, modułu obliczeniowego oraz modułu wizualizacji wyników obliczeń.



Rys. 4.13. Schemat konstrukcji modelu diagnostyczno-obliczeniowego

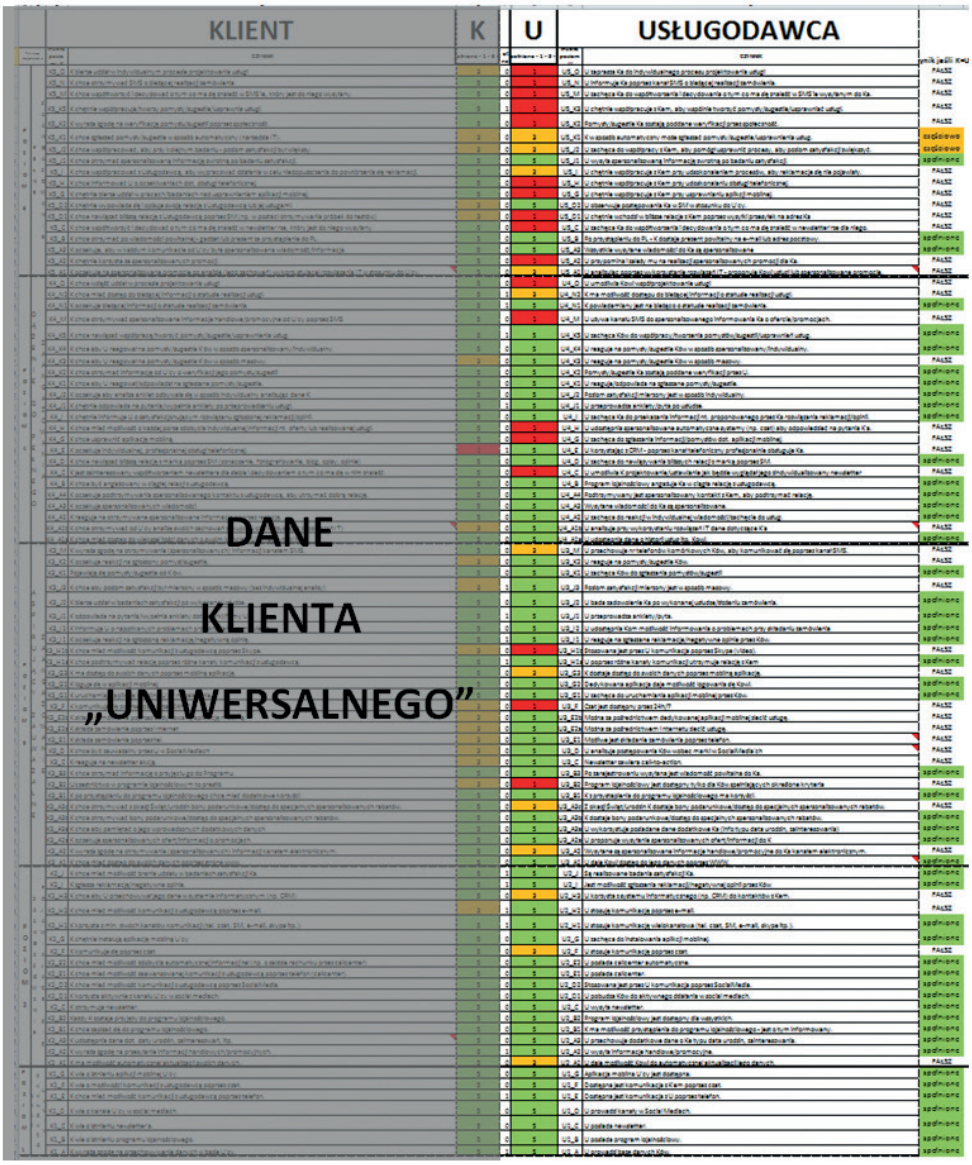
Źródło: opracowanie własne.

Dane wejściowe do modelu zostały pozyskane w znacznej części od grupy ekspertów – menedżerów wybranych usług, którzy są odpowiedzialni po stronie usługodawców za kształtowanie relacji z klientami.

Dane wejściowe do modelu scharakteryzowano poniżej.

1. **Studia przypadków** (*case studies*), sporządzone w formie tzw. kart opisu usługi, które zawierają charakterystyki opisujące badane usługi, profile typowych klientów, stosowane formy komunikacji z klientami, działania wykorzystywane do budowy relacji oraz typowe reakcje klientów na określone formy działań ze strony usługodawcy:
   – do celów badania wykorzystano dane od trzech usługodawców w każdej z trzech branż;
   – z kart opisu usługi dane te w formie tabelarycznej są przenoszone do modelu obliczeniowego.
2. **Lista czynników zaangażowania** (możliwych komunikatów, działań itp.) pogrupowanych w pięć poziomów odrębnie dla usługodawcy i dla klienta, na podstawie obserwacji własnych oraz wywiadów i warsztatów przeprowadzanych z grupą ekspertów; pogrupowanie zidentyfikowanych czynników w pięć poziomów zaangażowania odbyło się również we współpracy z grupą ekspertów podczas sesji warsztatowych:
   – łącznie 93 czynniki po stronie usługodawcy i 93 czynniki po stronie klienta, które zostały sklasyfikowane w grupy odpowiadające pięciu poziomom zaangażowania;
   – czynniki zaangażowania w formie tabelarycznej są przenoszone do modelu obliczeniowego.

Po przeprowadzeniu grupowych wywiadów z ekspertami usługodawcy (wywiad 2) oraz przeniesieniu uzyskanych danych dotyczących stopnia zaangażowania ze strony usługodawcy (oceny były przyznawane według klucza analitycznego) otrzymano uzupełnione w narzędziu diagnostycznym dane po stronie usługodawcy (rys. 4.14). Model uzupełniono danymi reprezentującymi klienta uniwersalnego, czyli typowego klienta korzystającego z określonego typu usługi. Operacja ta była niezbędna do wstępnego sprawdzenia poprawności funkcjonowania narzędzia, aby można było dokonać kalibracji modelu.



Rys. 4.14. Dane dotyczące zaangażowania usługodawcy wprowadzone do narzędzia diagnostycznego

Źródło: [136].

3. **Profile typowych klientów (persony)**, ich charakterystyki, upodobania i zachowania związane z korzystaniem z usług oraz z dwustronną komunikacją z usługodawcą; do celów badania we współpracy z grupą ekspertów sporządzono opisy czterech person – profili klienta, typowych dla każdej z badanych usług:

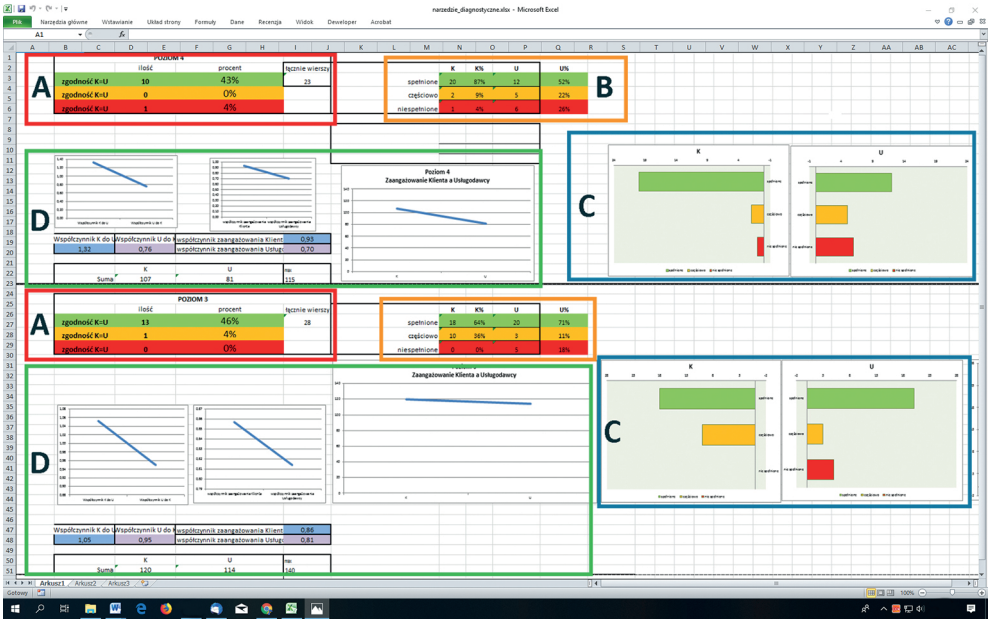
- każdy profil klienta jest powiązany ze sposobem korzystania z każdej z dziewięciu badanych usług (3 usługi × 3 usługodawców);
- dane dotyczące charakterystyk typowych klientów oraz ich zachowań są przenoszone do modelu obliczeniowego w formie ocen liczbowych na przyjętej skali, odpowiadających (1) zachowaniom klienta w odpowiedzi na działania usługodawcy i (2) inicjatywom klienta podjętym w celu wzmocnienia kontaktu i relacji z określonym usługodawcą;
- czynniki zaangażowania związane z daną personą w formie tabelarycznej są przenoszone do modelu obliczeniowego.

Narzędzie diagnostyczno-obliczeniowe pokazane na rys. 4.15 przetwarza wprowadzone dane według zadanych wcześniej formuł w MS Excel oraz przedstawia wyniki obliczeń w postaci tabel i wykresów, dostępnych jako raporty diagnostyczne opisane w dalszej części rozdziału.

Poziomy zaangażowania, czynniki zaangażowania, współczynniki zaangażowania oraz wskaźnik zaangażowania składają się na narzędzie diagnostyczne, które zostało skonstruowane, aby analizować elementy wpływające na zaangażowanie klienta i usługodawcy. Narzędzie stanowi swego rodzaju kalkulator, czyli obliczeniową realizację modelu, i może być wykorzystywane do diagnozowania oraz wspomagania decyzji.

Model obliczeniowy i narzędzie diagnostyczne (kalkulator) zostało wykonane w programie Microsoft Excel (rys. 4.15), gdzie znalazły się formuły obliczeniowe, wykresy oraz wskaźniki, m.in.:

— liczba **spełnionych** czynników zaangażowania na każdym z poziomów (części A, B);
— liczba **częściowo spełnionych** czynników zaangażowania na każdym z poziomów (części A, B);
— liczba **niespełnionych** czynników zaangażowania na każdym z poziomów (części A, B);
— podsumowanie liczby czynników zaangażowania na każdym z poziomów w podziale według ich stopnia spełnienia (przedstawione również na wykresie porównawczym) (części B, C);
— obliczenia współczynników (część D);
— graficzne zestawienia wskaźników zaangażowania klienta ze wskaźnikami zaangażowania usługodawcy (wykresy porównawcze) (części C, D).



Rys. 4.15. Fragment narzędzia diagnostycznego przedstawiający analizę poziomów 3 i 4 zaangażowania

Źródło: opracowanie własne.

Narzędzie diagnostyczne (rys. 4.15) zawiera cztery elementy analityczne (oznaczone literami A–D) na każdym z pięciu poziomów. Na rys. 4.15 widzimy analizę poziomu 3 oraz poziomu 4. Analiza każdego z poziomów opiera się na tych samych formułach (omówionych w poszczególnych czterech częściach poniżej), co daje możliwość porównania i agregacji wyników.

Poziom 4			
zgodność	**ilość**	**procent**	**łącznie wierszy**
zgodność K = U	10	43%	23
zgodność K = U	0	0%	
zgodność K = U	1	4%	

Rys. 4.16. Część A narzędzia diagnostycznego (powiększenie)

Źródło: opracowanie własne.

Część A – jak pokazano na rys. 4.16, narzędzie diagnostyczne podsumowuje liczbę zgodnych (K = U) czynników zaangażowania w podziale na: a) niespełnione lub spełnione w znikomym stopniu, b) spełnione częściowo, c) w pełni spełnione, z jednoczesnym ob-

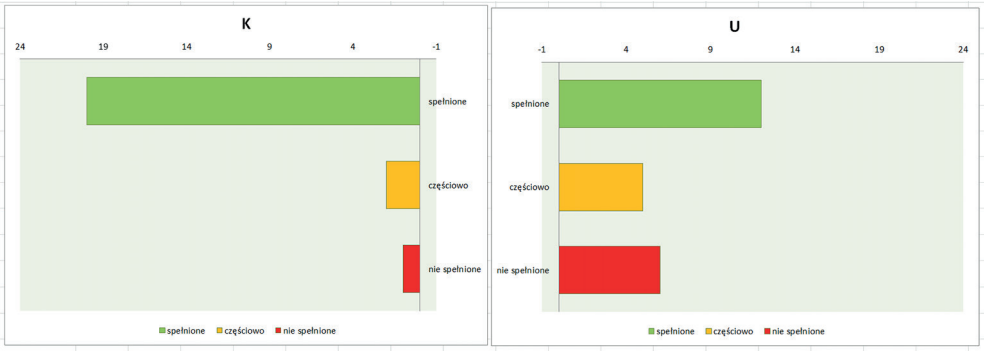
liczeniem procentowego udziału danego rodzaju zgodności we wszystkich czynnikach zaangażowania danego poziomu. Formuła w tej części polega na porównaniu zgodności spełnienia czynników zaangażowania po stronie klienta oraz po stronie usługodawcy. Następnie w tabeli (część A) umieszczane jest podsumowanie wskazujące, w przypadku ilu czynników zgodność jest w pełni spełniona (kolor zielony), spełniona częściowo (kolor żółty) oraz niespełniona lub spełniona w znikomym stopniu (kolor czerwony). Formuła liczy też udział procentowy zgodności poszczególnych stopni spełnienia w stosunku do łącznej liczby czynników występujących na danym poziomie.

spełnienie czynników zaangażowania	K	K%	U	U%
spełnione	20	87%	12	52%
częściowo	2	9%	5	22%
niespełnione	1	4%	6	26%

Rys. 4.17. Część B narzędzia diagnostycznego (powiększenie)

Źródło: opracowanie własne.

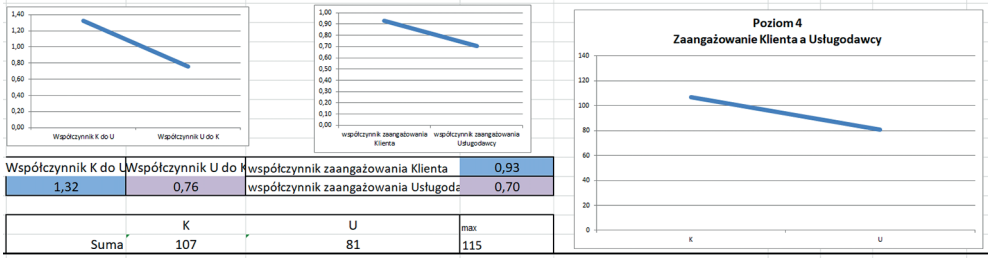
Część B – jak pokazano na rys. 4.17, narzędzie diagnostyczne podsumowuje ogólną liczbę czynników zaangażowania w podziale na: a) niespełnione lub spełnione w znikomym stopniu, b) spełnione częściowo, c) w pełni spełnione. Formuła obliczeniowa w tej części zlicza liczbę czynników spełnionych, spełnionych częściowo lub niespełnionych. Wyniki podzielone są na część wynikową po stronie klienta oraz część wynikową po stronie usługodawcy, z jednoczesnym obliczeniem procentowego udziału zgodności w stosunku do wszystkich czynników występujących na danym poziomie zaangażowania.



Rys. 4.18. Część C narzędzia diagnostycznego (powiększenie)

Źródło: opracowanie własne.

Część C – jak pokazano na rys. 4.18, dany poziom zaangażowania zostaje podsumowany w zakresie liczby czynników zaangażowania z podziałem na: a) niespełnione lub spełnione w znikomym stopniu, b) spełnione częściowo, c) w pełni spełnione, w porównaniu wyników klienta z wynikami usługodawcy. Jest to wizualne przedstawienie wyników z części B.



Współczynnik K do U	Współczynnik U do K	współczynnik zaangażowania Klienta	0,93
1,32	0,76	współczynnik zaangażowania Usługoda	0,70

	K	U	max
Suma	107	81	115

Rys. 4.19. Część D narzędzia diagnostycznego (powiększenie)

Źródło: opracowanie własne.

Część D – jak pokazano na rys. 4.19, dany poziom zaangażowania zostaje przedstawiony w postaci współczynników i graficznej formy wykresów. Sytuacją oczekiwaną jest poziom równowagi, czyli K = U.

4.10. Raporty diagnostyczne

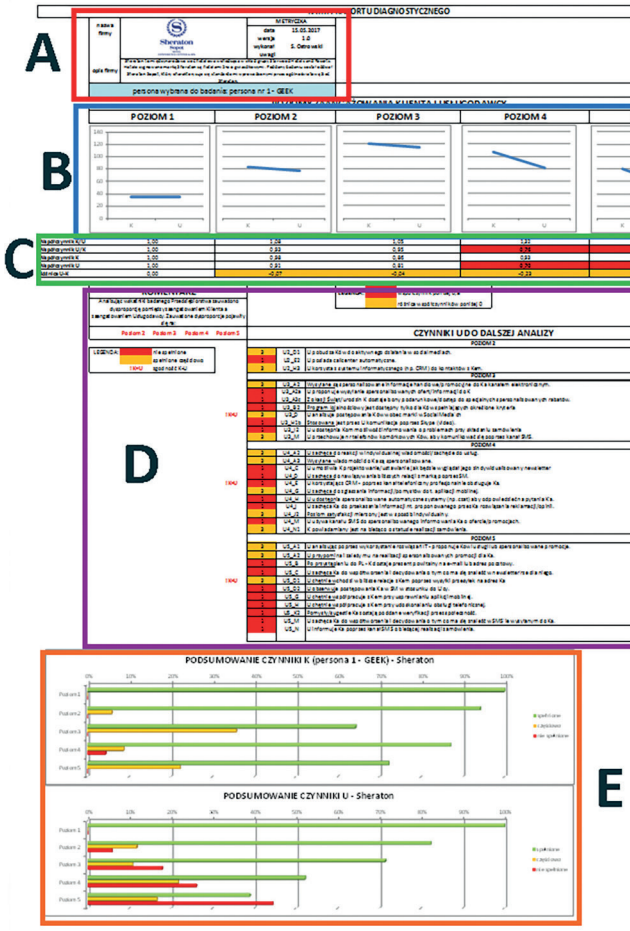
Raporty diagnostyczne podają wyniki służące ocenie stanu zaangażowania usługodawca–klient dla każdej z badanych usług i dla każdego z typowych profili klienta. Typowy raport diagnostyczny prezentuje:

— wizualizację syntetyczną:
  – poziom zaangażowania, na którym znajdują się usługodawca oraz klient (odrębnie dla każdej ze stron) – dane liczbowe i wykresy,
  – wynikowy stan równowagi wzajemnego zaangażowania usługodawca–klient (wykres „żyroskop zaangażowania");
— wizualizację analityczną:
  – wgląd w dane szczegółowe (dane liczbowe i mapa termiczna), z których można ustalić nasilenie deficytów zaangażowania po stronie usługodawcy i po stronie klienta, na każdym z poziomów zaangażowania; deficyty te powodują niekorzystny stan nierównowagi zaangażowania, blokujący rozwijanie relacji usługodawca–klient,
  – z zidentyfikowanych deficytów wynikają ich powiązania z określonymi czynnikami składowymi budowy wzajemnego zaangażowania usługodawca–klient,

– z powyższej analizy można wywnioskować, w jaki sposób uzyskać stan zaangażowania zbliżony do równowagi poprzez podjęcie odpowiednich działań po stronie usługodawcy, które dadzą odpowiedni efekt po stronie usługodawcy lub po stronie klienta (zależnie od określonej sytuacji, zdiagnozowanej przy pomocy modelu).

Niezbędnym elementem narzędzia diagnostycznego jest wizualizacja wyników na każdym poziomie zaangażowania osobno.

Na rys. 4.20 przedstawiono strukturę karty raportu diagnostycznego, w którym zostały zwizualizowane wyniki przeprowadzonych badań poszczególnych studiów przypadków.



Rys. 4.20. Struktura karty raportu diagnostycznego

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4.20 przedstawia przykładową kartę raportu diagnostycznego, która jest podzielona na pięć części:

A – zawiera metryczkę oraz opis firmy/marki;
B – zawiera wizualizację wyników;
C – przedstawia analizowanie wyników;
D – przedstawia wykaz czynników zaangażowania usługodawcy;
E – zawiera wykresy podsumowujące.

Wnioski

Opracowany model podstawowy opiera się na czynnikach zaangażowania, które zostały sklasyfikowane i pogrupowane w pięć poziomów zaangażowania, zweryfikowanych przez doświadczonych ekspertów uczestniczących w badaniu. Na bazie zweryfikowanych czynników i przez analogię do drabiny lojalności powstała drabina zaangażowania usługodawca–klient. Istotna w modelu podstawowym jest symetria, która została przez autora przeanalizowana za pomocą autorskiej koncepcji żyroskopu zaangażowania, dzięki której opracowano mechanizm porównywania zaangażowania oraz zidentyfikowano trzy podstawowe sytuacje (równowaga, negatywny brak równowagi oraz pozytywny brak równowagi). Po przeprowadzeniu badań okazało się, że niezbędny jest podobny poziom zaangażowania zarówno po stronie usługodawcy, jak i po stronie klienta, aby zachować płynność wymiany informacji, a w konsekwencji utrzymanie odpowiedniego poziomu zaangażowania.

Przy budowie modelu trudność stanowiło określenie czynników zaangażowania, po którym nastąpiły ich klasyfikacja i pogrupowanie. Wiedzy w tym zakresie dostarczyli eksperci, posiadający obszerną wiedzę na temat procesów zachodzących w swoich firmach. Dodatkowym utrudnieniem było konstruowanie modelu na podstawie jednej „uniwersalnej" usługi u danego usługodawcy, co zmusiło autora do stworzenia i przebadania modelu rozbudowanego. Poza tym autor analizował jednego „uniwersalnego" klienta (persona), co zwróciło uwagę na konieczność wprowadzenia do badań dodatkowych profili – charakterystyk klientów.

Autor stwierdził, że zbudowany model jest modelem podstawowym, i z tego względu postanowił w kolejnym etapie prac rozszerzyć badania m.in. o dodanie dodatkowych person oraz przeanalizować pozostałe usługi świadczone przez usługodawcę. Na bazie zebranych danych oraz ich weryfikacji podczas wywiadu z ekspertami autor stworzył model rozbudowany. Model rozbudowany jest przygotowany do przyjmowania większej liczby danych i pozwala na poszerzenie zakresu badań.

ROZDZIAŁ 5

Empiryczna weryfikacja modelu zaangażowania klienta w tworzenie usług

5.1. Rodzaje wyników uzyskanych z przeprowadzonych badań

Badania przeprowadzone w ramach pracy doktorskiej [136] pozwoliły uzyskać różne rodzaje wyników stanu wzajemnego zaangażowania usługodawca–klient:

1. wyniki (typowe reakcje klienta) dla każdej persony w podziale na rodzaje usług i poziomy zaangażowania;
2. uśrednione wyniki poszczególnych person w podziale na rodzaje usług i poziomy zaangażowania;
3. wizualizacja wyników uśrednionych w celu wskazania deficytów zaangażowania w relacji do czynników składowych, które je wywołują;
4. udziały cząstkowe w pełni spełnionych, częściowo spełnionych i całkowicie niespełnionych czynników zaangażowania dla każdej persony;
5. udziały cząstkowe w pełni spełnionych, częściowo spełnionych i całkowicie niespełnionych czynników zaangażowania dla każdego rodzaju usługi i dla każdego usługodawcy osobno.

Wymienione wyniki przedstawiono w trzech widokach, które zaprezentowano na rys. 5.1.

Widok A – przedstawienie w ujęciu tabelarycznym wyników z perspektywy person w podziale na analizowane konkretne usługi.

Widok B – przedstawienie w ujęciu tabelarycznym wyników z perspektywy kolejnych rodzajów usług w podziale na persony oraz poziomy zaangażowania.

Widok C – przedstawienie graficzne (na wykresach) wyników z widoku B poszczególnych rodzajów usług z wyróżnieniem tych poziomów, na których występują deficyty zaangażowania po stronie klienta lub po stronie usługodawcy.

Widok D – przedstawienie w ujęciu graficznym procentowego spełnienia lub braku spełnienia czynników zaangażowania danego usługodawcy w podziale na poszczególne poziomy zaangażowania.

5.2. Wyniki przeprowadzonych badań w ujęciu tabelarycznym

Rysunek 5.1 przedstawia wyniki z perspektywy person (widok A) oraz z perspektywy kolejnych rodzajów usług (widok B) w podziale na poziomy zaangażowania w ujęciu tabelarycznym.

WIDOK B

WIDOK A		Usługi gastronomiczne			B1	Usługi hotelarskie			B2	Usługi motoryzacyjne			B3
		KFC	Starbucks	HRC	wypadkowa	Sofitel	Sheraton	Mercure	wypadkowa	Shell	Skoda	ORLEN	wypadkowa
Persona 1 GEEK A1	Poziom 1	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW = 0	ΔW = 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0
	Poziom 2	ΔW < 0	ΔW = 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0
	Poziom 3	ΔW > 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW = 0	ΔW < 0	ΔW > 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0
	Poziom 4	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0
	Poziom 5	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0
Persona 2 SENIOR A2	Poziom 1	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0
	Poziom 2	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0
	Poziom 3	ΔW > 0	ΔW < 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0
	Poziom 4	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0
	Poziom 5	ΔW > 0	ΔW < 0	ΔW > 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0
Persona 3 MODNA A3	Poziom 1	ΔW = 0	ΔW = 0	ΔW = 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW = 0	ΔW > 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW = 0	ΔW < 0
	Poziom 2	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW < 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW = 0	ΔW < 0	ΔW > 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0
	Poziom 3	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0
	Poziom 4	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW < 0	ΔW > 0	ΔW < 0	ΔW < 0
	Poziom 5	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW < 0	ΔW = 0	ΔW < 0	ΔW < 0
Persona 4 NIEUFNA A4	Poziom 1	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0
	Poziom 2	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0
	Poziom 3	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0
	Poziom 4	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0
	Poziom 5	ΔW > 0	ΔW = 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0	ΔW > 0

LEGENDA:
Równowaga
Pozytywna niezgodność
Negatywna niezgodność
ΔW – różnica pomiędzy wartością współczynnika zaangażowania usługodawcy, a wartością współczynnika zaangażowania klienta

Rys. 5.1. Podsumowanie uzyskanych wyników

Źródło: [136].

5.3. Wyniki z perspektywy person (widok A)

Podsumowanie uzyskanych wyników zaprezentowane na rys. 5.1 opiera się na częściowych wynikach przedstawionych w tabelach dotyczących poszczególnych person,

czyli charakterystykach typowych klientów. Przykład takich wyników dla jednej z person przedstawia tabela 5.1.

Tabela 5.1

Zaangażowanie usługodawcy i klienta (widok A) – persona 3 – Monika Modna

Persona 3 – MODNA		**Poziomy zaangażowania**				
Branża	**Firma/marka**	**Poziom 1**	**Poziom 2**	**Poziom 3**	**Poziom 4**	**Poziom 5**
Gastronomia K U 	KFC	K = U	K < U (0,02)	K > U (–0,03)	K > U (–0,05)	K > U (–0,04)
	Starbucks	K = U	K < U (0,07)	**K > U (–0,34)**	K > U (–0,09)	**K > U (–0,33)**
	Hard Rock Cafe	K = U	K > U (–0,02)	**K > U (–0,20)**	K > U (–0,17)	K > U (–0,11)
Hotelarstwo K U 	Sofitel	K < U (0,11)	K < U (0,02)	K > U (–0,06)	K > U (–0,06)	**K > U (–0,22)**
	Sheraton	K < U (0,11)	K = U	K > U (–0,1)	K > U (–0,09)	K > U (–0,11)
	Mercure	K = U	K > U (–0,02)	K > U (–0,04)	K < U (0,1)	K > U (–0,04)
Motoryzacja K U 	Shell	K > U (–0,06)	K > U (–0,05)	K > U (–0,19)	K > U (–0,03)	K > U (–0,09)
	Skoda	K > U (–0,06)	K > U (–0,09)	K > U (–0,11)	K < U (0,02)	K = U
	ORLEN	K = U	K > U (–0,07)	K > U (–0,19)	K > U (–0,1)	K > U (–0,04)

Źródło: [136].

Analizując uzyskane wyniki (widok A), zauważono, że różnica w osiąganiu odpowiedniego poziomu zaangażowania przez klienta nie zależy od branży, lecz od charakterystyki badanego klienta. Dlatego postanowiono przeprowadzić analizę opartą na widoku B, co pozwoliło zauważyć, że im wyższy poziom zaangażowania, tym mniejsze dysproporcje w zaangażowaniu klienta.

Tabela 5.2

Legenda do wyników z tabeli 5.1

Wynik		Opis	Typ zaangażowania
Idealny	K = U ΔW = 0	Jeśli wartość ΔW jest równa 0, oznacza to, że zaangażowanie usługodawcy i zaangażowanie klienta są na identycznym poziomie – jest to równowaga, czyli sytuacja idealna, do której dąży usługodawca. Żyroskop zaangażowania jest poziomy. Wynik uznaje się za idealny również wówczas, gdy jest zbliżony do 0.	
Akceptowalny	K < U ΔW > 0	Jeśli K ≠ 0, a wartość ΔW jest powyżej 0, oznacza to, że zaangażowanie klienta jest mniejsze niż zaangażowanie usługodawcy. Wskazuje to, że usługodawca musi popracować nad zwiększeniem zaangażowania klientów w zaznaczonych poziomach. Taka sytuacja jest akceptowalna, ponieważ to klient nie wykazuje się odpowiednim stopniem zaangażowania, na co usługodawca nie ma bezpośrednio wpływu. Żyroskop zaangażowania jest pochylony w dół po stronie klienta.	
Niekorzystny	K > U ΔW < 0	Jeśli wartość K ≠ 0, a wartość ΔW jest poniżej 0, oznacza to, że zaangażowanie klienta jest większe niż zaangażowanie usługodawcy. Wskazuje to, że usługodawca musi popracować nad zwiększeniem swojego zaangażowania w zaznaczonych poziomach. Analizując tę sytuację, można ją określić jako sytuację niekorzystną, ponieważ usługodawca nie odpowiada na zaangażowanie (inicjatywę) klienta na odpowiednim poziomie zaangażowania. Żyroskop zaangażowania jest pochylony w dół po stronie usługodawcy.	

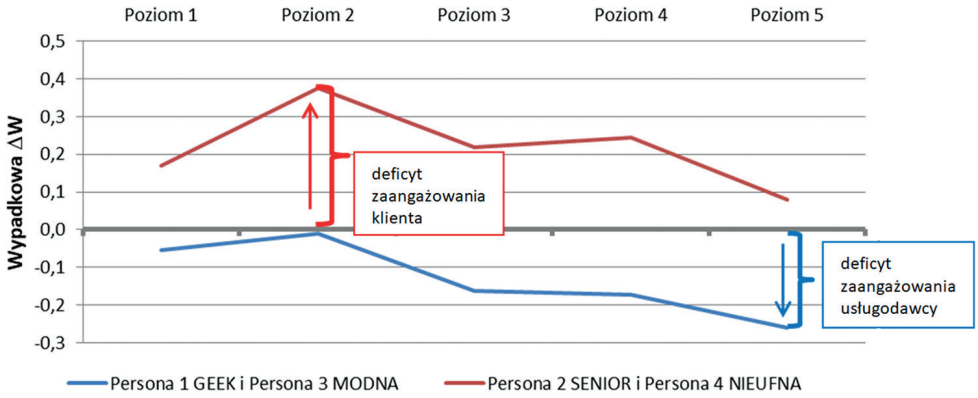
Źródło: [136].

5.4. Wyniki z wizualizacją deficytów zaangażowania (widok C)

Uzyskane wyniki pokazują, że najistotniejszym rezultatem badań jest widoczna różnica w osiągnięciu odpowiedniego poziomu zaangażowania przez klienta. Wiele zależy od charakterystyki profilu typowego klienta.

Przedstawiony na rys. 5.2 przykładowy wykres z widoku C prezentuje porównanie stopnia zaangażowania klientów i usługodawców zbadanych rodzajów usług na wszystkich pięciu poziomach zaangażowania. Taka forma wizualizacji wyników pozwala zidentyfikować wielkość deficytu zaangażowania usługodawcy (kolor niebieski) oraz deficytu zaangażowania klienta (kolor czerwony) na poszczególnych poziomach. Możliwymi przyczynami deficytu zaangażowania usługodawcy mogą być:

— poziom wydatków na technologie interaktywne oraz ich zbyt małe wykorzystanie przy budowaniu i dbaniu o relacje z klientami;
— brak świadomości firm usługowych w odniesieniu do korzyści wynikających ze współudziału klientów w projektowaniu procesów.



Rys. 5.2. Wykres wypadkowych różnic w usługach gastronomicznych (widok C)

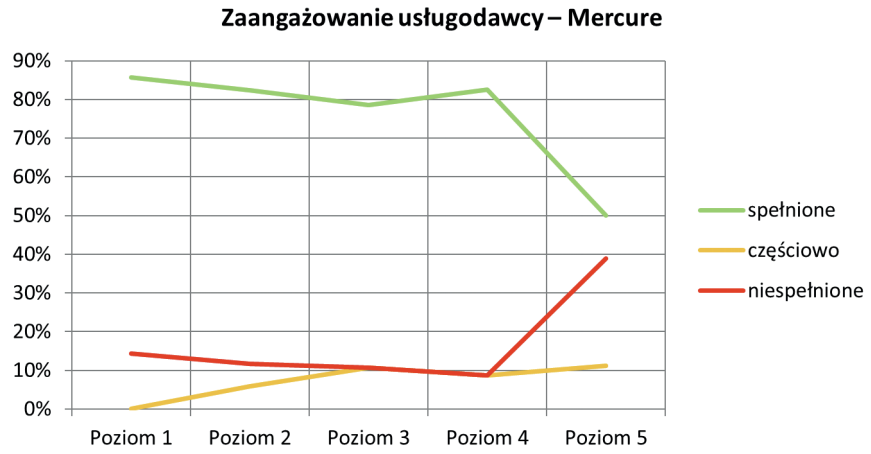
Źródło: [136].

Zastosowanie różnych widoków – A, B i C – pozwoliło zaobserwować mechanizmy kształtowania wzajemnego zaangażowania usługodawca–klient, wpływającego na możliwości budowy i rozwijania wzajemnych relacji z wykorzystaniem technologii interaktywnych. Dodatkowo dostrzeżono też kilka interesujących zależności omówionych poniżej.

Zastosowanie dodatkowych wyników i ich wizualizacji (widok D) miało na celu przedstawienie w ujęciu procentowym stopnia zaangażowania poszczególnych usługodawców w podziale na poziomy zaangażowania według branż.

Rysunek 5.3 przedstawia procentowe spełnienie lub brak spełnienia czynników zaangażowania usługodawcy Mercure w podziale na poszczególne poziomy zaangażowania.

Na rys. 5.3 możemy zauważyć malejące zaangażowanie usługodawcy Mercure powyżej poziomu 4, po którym następuje radykalne obniżenie zaangażowania usługodawcy. Oznacza to, że Mercure nie korzysta z najnowszych technologii interaktywnych do pobudzania zaangażowania klientów lub po prostu nie zaprasza swoich klientów do współpracy przy procesie projektowania/udoskonalania usług (nie realizuje wspólnie z klientami sesji projektowania usług). W przypadku innych badanych przedsiębiorstw sytuacja (widok D) wygląda analogicznie.



Rys. 5.3. Stopień zaangażowania usługodawcy (widok D) – Mercure

Źródło: [136].

Wykresy przedstawione w widoku D pokazują wyniki obserwacji w przypadku spełniania czynników zaangażowania przez usługodawcę. Nasuwa się spostrzeżenie, że im wyższy poziom zaangażowania, tym mniej czynników spełnionych oraz tym więcej czynników niespełnionych przez badanych usługodawców. Oznacza to, że badane przedsiębiorstwa/marki powinny poprawić elementy związane z budowaniem zaangażowania w relacji usługodawca–klient.

Przyczyną takiego stanu rzeczy może być fakt, że w skład poziomu 4 oraz poziomu 5 wchodzą czynniki zaangażowania, które w większości wymagają od stron relacji dużego zaangażowania w proces współprojektowania usług.

Wynika z tego, że najwyższe poziomy zaangażowania to poziomy, które nie są dostępne dla każdego usługodawcy. Ponadto, aby wynik na tych poziomach był w pełni satysfakcjonujący, usługodawca musi być całkowicie otwarty na współudział klienta w procesie współtworzenia/projektowania usług.

5.5. Wybrane mechanizmy w kształtowaniu zaangażowania

Na podstawie uzyskanych wyników ze wszystkich badanych przedsiębiorstw, przedstawionych w kolejnych widokach, autor zauważył mechanizmy związane z problemem kształtowania wzajemnego zaangażowania w relacji usługodawca–klient.

Poziomy zaangażowania

— Stopień zaangażowania można zwizualizować za pomocą wykresów i szybko zdiagnozować, które poziomy zaangażowania wymagają dodatkowego nakładu pracy, aby stopień zaangażowania usługodawcy był jak najwyższy.
— Równowaga zaangażowania usługodawcy i klienta jest sytuacją idealną (nie zawsze możliwą do uzyskania w praktyce); co ważne, wraz z dążeniem do równowagi relacja pomiędzy usługodawcą a klientem będzie mogła awansować na kolejny poziom zaangażowania (awanse od poziomu 1 do poziomu 5 z krokiem co jeden poziom).
— W przypadku wszystkich badanych przedsiębiorstw na poziomie 5 zaangażowania występuje najniższe wśród wszystkich poziomów zaangażowanie usługodawcy. Może to świadczyć o niskim zaangażowaniu na poziomie 5 niezależnie od rodzaju usługi – jest to zatem zjawisko występujące powszechnie. Wynika stąd, że poziom 5 zaangażowania powinien być kluczowym przedmiotem analiz w przedsiębiorstwach usługowych. Obecnie niewielu usługodawców korzysta z podejścia współprojektowania i angażowania klientów w proces projektowania nowych usług lub udoskonalania istniejących, czego dowodzi niski stopień zaangażowania usługodawcy na najwyższym poziomie 5 zaangażowania.

Profile i charakterystyka typowego klienta

— Persona 2 – Senior charakteryzuje się zupełnie innymi cechami, a osiągnęła wyniki bardzo zbliżone do wyników persony 4 – Nieufnej, czyli osoby wycofanej, cechującej się brakiem ufności i dbającej o swoją prywatność. Dodatkowo możemy zauważyć, że stopień zaangażowania tych dwóch person maleje z każdym wyższym poziomem zaangażowania. Personę 4 – Seniora oraz personę 2 – Nieufną można określić jako nieaktywne w kontekście zaangażowania w relacji usługodawca–klient. Obsługując klientów o takich charakterystykach, usługodawca musi się wykazać specjalnym podejściem i zaangażowaniem, aby zadbać o ich zaangażowanie i je zwiększyć.
— Dużym stopniem zaangażowania charakteryzują się persona 1 – Geek oraz persona 3 – Modna, w przypadku których widać, że stopień spełnienia czynników zaangażowania przekracza 50% stopnia spełnienia wszystkich analizowanych czynników, co pozwala określić te persony jako aktywne, czyli osoby o zwiększonym stopniu zaangażowania, reagujące na sygnały wysyłane przez usługodawcę do klienta. Zauważono, że charakterystyka profilu klienta (persona 3 – Modna) wykazuje skłonność do podążania za trendami, co można wykorzystać w rozwijaniu zaangażowania oraz relacji.
— Powyższe dwa mechanizmy pozwalają zdefiniować dwie typowe charakterystyki klientów: hybrydę persony Seniora i persony Nieufnej oraz hybrydę persony Geeka

i persony Modnej. Wskazuje to, że charakterystyka danej persony może mieć wpływ na różną ocenę poszczególnych poziomów zaangażowania.

Poziom zaangażowania a rodzaj usługi

— W przypadku wszystkich badanych usług najniższy poziom zaangażowania usługodawcy jest zauważalny na poziomie 5.
— W przypadku usługi gastronomicznej oraz usługi hotelarskiej poziom 5 zaangażowania cechuje się tym, że usługodawca na tym poziomie musi wprowadzić najwięcej zmian, ponieważ klient jest na tym poziomie bardziej zaangażowany od niego.
— W przypadku badanych usług wystąpiło zjawisko polegające na tym, że im wyższy był poziom zaangażowania, tym mniej było spełnionych czynników zaangażowania usługodawcy. Co ciekawe, w przypadku usług hotelarskich taki mechanizm pojawił się tylko w dwóch spośród trzech analizowanych studiów przypadków, ale to wynikało ze specyfiki danego przedsiębiorstwa. W przypadku usług motoryzacyjnych różnice pomiędzy poziomami były niewielkie, ale wspomniane zjawisko również wystąpiło. Natomiast w usługach gastronomicznych taki mechanizm pojawił się bardzo wyraźnie i był najbardziej widoczny na ostatnim poziomie 5 zaangażowania.

5.6. Wybrane zależności w kształtowaniu zaangażowania

W wyniku przeprowadzonych badań modelu zostały zauważone opisane poniżej zależności.

1. W zależności od profilu klienta wyniki uzyskiwanego stopnia zaangażowania mogą się zmieniać i to właśnie profil danego typowego klienta ma tutaj największe znaczenie.
2. Im wyższy poziom zaangażowania, tym mniejsze dysproporcje w zaangażowaniu. Dodatkowo na uwagę zasługuje poziom 5 zaangażowania, który w uogólnionych wartościach wskazuje, że w usługach gastronomicznych oraz hotelarskich stopień zaangażowania klienta na najwyższym poziomie 5 przewyższa stopień zaangażowania usługodawcy. Taka sytuacja mogłaby świadczyć o tym, że klienci oczekują w tej relacji większego zaangażowania usługodawcy. Wynika stąd, że wyższe poziomy, a przede wszystkim poszczególne czynniki zaangażowania są elementami, nad którymi określeni usługodawcy będą pracować w przyszłości, aby osiągać coraz lepsze wyniki.
3. Im wyższy poziom zaangażowania usługodawcy, tym mniej czynników spełnionych przez badanych usługodawców. Gdy stopień spełnienia czynników zaangażowania maleje, rośnie udział niespełnionych czynników zaangażowania. W ten sposób moż-

na zdiagnozować, które czynniki związane z budowaniem zaangażowania w relacji usługodawca–klient wymagają poprawy przez usługodawcę.

4. Wyniki przeprowadzonych badań nie odpowiadają wprost na pytanie, jak należy budować zaangażowanie w konkretnych usługach. Mechanizm przedstawiony przez autora pozwala analizować poziom zaangażowania niezależnie od branży, a dane uzyskane z narzędzia diagnostycznego mogą zostać wykorzystane w kolejnym aspekcie – aplikacyjnym wykorzystaniu modelu zaangażowania.

5.7. Aspekt aplikacyjny wyników badań

Aby wyniki przeprowadzonych badań znalazły swoje zastosowanie w praktyce zarządzania usługami, należy je przedstawić usługodawcom w taki sposób, aby mogli je wykorzystać do usprawniania procesów związanych z budowaniem zaangażowania w relacji usługodawca–klient. W związku z tym jako dodatkowy efekt przeprowadzonych badań opracowano zalecenia dla menedżerów dotyczące rekomendowanych metod zwiększania zaangażowania klientów w wybranych usługach. Zalecenia składają się ze strategii wzorcowych, czyli takich, które charakteryzują się uniwersalnym mechanizmem, jak również ze scenariuszy dedykowanych, czyli takich, które zawierają w sobie reguły i sposoby postępowania specyficzne dla konkretnego typu usług.

Wnioski

Pomimo narzuconych ograniczeń, związanych z operowaniem na danych głównie jakościowych, niewątpliwie obarczonych subiektywizmem ekspertów biorących udział w badaniach, w ramach próbki usług podlegających analizie przeprowadzone badania pozwoliły na dokonanie następujących stwierdzeń:

1. Warstwowa koncepcja modelu sprawdziła się jako element weryfikacyjny mechanizmu zaangażowania w relacji usługodawca–klient.
2. Etapowy rozwój (zwiększanie) zaangażowania przy wykorzystaniu mechanizmu bootstrappingu dostarcza interesujących informacji o stanie zaangażowania w relacji usługodawca–klient.
3. Wzajemny charakter zaangażowania w interakcji usługodawca–klient jest nośnikiem komunikatów, które wywołują zmiany zaangażowania oraz kształtują rozwój relacji usługodawca–klient.
4. Znaczące wykorzystanie technologii interaktywnych w dwukierunkowej komunikacji usługodawca–klient może rozwijać poziom zaangażowania obu stron relacji.

5. Powstała możliwość oceny stopnia zaangażowania i diagnozowania deficytów zaangażowania po stronie usługodawcy, ale również po stronie klienta, po to by pobudzać go do zaangażowania.
6. Powstała możliwość sformułowania rekomendacji dla menedżerów jako aplikacyjnego wykorzystania wyników niniejszych badań.

Za poglądowy wynik pracy można też uznać stwierdzenie, że wizualizacja stanu zaangażowania usługodawca–klient w postaci żyroskopu okazała się przydatna i zyskała akceptację ekspertów uczestniczących w badaniu.

Należy pamiętać, że równowaga zaangażowania jest sytuacją idealną. Trzeba również zdawać sobie sprawę, że wraz z dążeniem do równowagi relacja będzie miała możliwość awansowania na kolejny poziom zaangażowania (awanse od poziomu 1 do poziomu 5 z krokiem co poziom).

W wyniku przeprowadzonych badań modelu (wzbogaconego o persony) oraz zaangażowania w relacji usługodawca–klient zauważono następujące mechanizmy:

I. Dwie persony – personę 2 – Seniora oraz personę 4 – Nieufną – można określić jako nieaktywne w kontekście zaangażowania w relacji usługodawca–klient, natomiast pozostałe dwie persony – personę 1 – Geeka oraz personę 3 – Modną – można określić jako aktywne, czyli osoby o zwiększonym stopniu zaangażowania, reagujące na sygnały wysyłane przez usługodawcę do klienta.
II. W przypadku branży gastronomicznej oraz hotelarskiej na najwyższym poziomie 5 usługodawca musi wprowadzić najwięcej zmian, ponieważ klient na tym poziomie jest bardziej zaangażowany od niego.
III. W przypadku analizowanych branż wystąpiło zjawisko polegające na tym, że im wyższy był poziom zaangażowania, tym mniej było spełnionych czynników zaangażowania usługodawcy.
IV. Na poziomie 5 zaangażowania występuje najniższe wśród wszystkich poziomów zaangażowanie usługodawcy. Może to świadczyć o niskim zaangażowaniu na poziomie 5 niezależnie od branży – może być to zatem zjawisko globalne. Wynika stąd, że poziom 5 zaangażowania powinien być przedmiotem analiz w dzisiejszych przedsiębiorstwach. Obecnie niewielu usługodawców korzysta z podejścia współprojektowania i angażowania klientów w proces projektowania nowych usług lub udoskonalania istniejących, czego dowodzi niski stopień zaangażowania usługodawcy na najwyższym poziomie 5 zaangażowania.

Aby wyniki przeprowadzonych badań znalazły swoje odzwierciedlenie w aspekcie praktycznym, należy je przedstawić usługodawcom w taki sposób, aby mogli je wykorzy-

stać do usprawniania procesów związanych z budowaniem zaangażowania w relacji usługodawca–klient. W związku z tym stworzono propozycję praktycznego wykorzystania uzyskanych wyników w postaci zaleceń dla menedżerów. Zalecenia te będą się składać ze strategii wzorcowych, czyli takich, które charakteryzują się uniwersalnym mechanizmem, jak też ze scenariuszy dedykowanych, czyli takich, które zawierają w sobie reguły i sposoby postępowań w konkretnej branży.

ROZDZIAŁ 6

Zalecenia dla menedżerów usług

6.1. Rekomendacje dla menedżerów usług

Przeanalizowanie modelu zaangażowania usługodawca–klient pozwoliło stworzyć rekomendacje dla menedżerów usług, które zawierają typowe scenariusze działań zalecanych w celu doprowadzenia do stanu równowagi wzajemnego zaangażowania oraz odblokowania mechanizmu budowy relacji, który został tymczasowo wstrzymany przez niewystarczające zaangażowanie jednej ze stron relacji. Rekomendacje – sformułowane poprzez mechanizm oparty na regułach – wynikają z:

— „dobrych praktyk" stosowanych przez usługodawców i zweryfikowanych przez ekspertów biorących udział w przeprowadzonych badaniach w ramach rozprawy doktorskiej autora;
— obserwacji zachowań klientów podczas korzystania z technologii interaktywnych w komunikacji z usługodawcami;
— analizy najnowszych trendów w marketingu interaktywnym, w tym np. wykorzystywania portali i mediów społecznościowych do komunikacji w relacji usługodawca–klient.

W niniejszym rozdziale przedstawiono zalecenia dla menedżerów. Na podstawie analizy przeprowadzonych badań zostały wygenerowane strategie wzorcowe, a na podstawie scenariuszy[21] – reguły[22], z których będą wynikały działania naprawcze realizowane przez menedżerów.

Rozdział ma na celu dostarczenie praktycznych wytycznych dla osób decyzyjnych i mających wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa usługowego. W rozdziale przed-

[21] Scenariusze – zaplanowane lub przewidywane rozwoje wydarzeń [Słownik języka polskiego, PWN, dostęp 19.07.2019].

[22] Reguły – narzędzie do identyfikacji działań naprawczych.

stawiono strategie wzorcowe[23] dotyczące ogólnych mechanizmów budowania zaangażowania, niezależnie od branży. Stworzone zostały scenariusze dedykowane[24], które zawierają reguły przeznaczone dla konkretnych branż, dzięki czemu scenariusze te mogą wspierać podejmowanie decyzji w konkretnych branżach.

6.2. Strategie wzorcowe

Strategie wzorcowe powstają poprzez interpretację wyników uzyskanych z narzędzia diagnostycznego. Są to typowe zachowania w relacji usługodawca–klient, które można było zauważyć w przeprowadzonych badaniach. Są one uniwersalnym sposobem identyfikacji działań naprawczych przeznaczonym dla menedżerów. W pierwszym kroku należy zebrane dane wykorzystać do poprawy stopnia zaangażowania w przedsiębiorstwie. Strategie mają na celu –w odniesieniu do zebranych danych – udzielenie menedżerom wyższego szczebla wskazówek informujących, jakie działania korygujące należy podjąć, aby doprowadzić do porównywalnego poziomu zaangażowania w relacji usługodawca–klient.

Rys. 6.1 Schemat sekwencji działań – strategii wzorcowej

Źródło: [136].

[23] Strategie wzorcowe – standardowe, zaplanowane strategie wprowadzania działań korygujących.
[24] Scenariusze dedykowane – oparte na regułach scenariusze przeznaczone dla danej branży lub konkretnego usługodawcy.

Tabela 6.1

Strategie wzorcowe wraz z opisem działań korygujących

Strategia	Sytuacja obecna	Działanie korygujące	Wynik działań	Opis
Strategia A1	Niespełnienie czynnika zaangażowania usługodawcy		Częściowe spełnienie czynnika zaangażowania usługodawcy	Stopniowe przechodzenie od niespełnienia czynnika zaangażowania do jego częściowego spełnienia **Przykład:** Częściowe wdrożenie systemu wysyłania SMS, ale bez uruchamiania jego pełnej funkcjonalności dla wszystkich klientów
Strategia A2	Częściowe spełnienie czynnika zaangażowania usługodawcy		Całkowite spełnienie czynnika zaangażowania usługodawcy	Kontynuacja strategii A1 lub początek działań, jeśli mamy do czynienia z czynnikami zaangażowania, które już w sytuacji obecnej (wykazanej w wynikach) są częściowo spełnione. W takim scenariuszu, niezależnie od tego, czy jest to kontynuacja A1, czy też początek działań, należy doprowadzić do takiego wyniku końcowego, aby czynnik zaangażowania był w pełni spełniony **Przykład kontynuacji strategii A1:** system do wysyłania SMS został wdrożony, ale nie obejmował swoim zasięgiem wszystkich klientów. Należy wprowadzić nowe procesy i procedury, aby każdy klient, który posiada numer telefonu komórkowego oraz wyraził zgodę na komunikację przez kanał SMS, otrzymywał w umówionej części procesu usługowego wiadomość SMS **Przykład działań rozpoczynających się od częściowego spełnienia czynnika:** Usługodawca odpowiadał tylko na niektóre reklamacje klientów. Zatem należy wprowadzić procedurę odpowiedzi na reklamację lub stworzyć osobne stanowisko pracy, które będzie się zajmować reklamacjami od klientów, aby każda taka reklamacja wiązała się z reakcją ze strony usługodawcy
Strategia B	Niespełnienie czynnika zaangażowania usługodawcy		Całkowite spełnienie czynnika zaangażowania usługodawcy	Działania korygujące oferują szybkie i bezpośrednie przejście od niespełnienia czynnika zaangażowania do całkowitego spełnienia danego czynnika zaangażowania **Przykład:** Nie było możliwości komunikowania się z usługodawcą poprzez czat – działanie korygujące polega na uruchomieniu takiego kanału komunikacji

Źródło: [136].

Strategia wzorcowa ma posłużyć wsparciu decyzyjnemu menedżerów, których zadania obejmują zwiększanie zaangażowania usługodawcy oraz pobudzanie zaangażowania klienta. Strategia składa się z pięciu elementów i sprzężenia zwrotnego. Stanowi sekwencję działań mających na celu praktyczne wykorzystanie zbudowanego narzędzia diagnostycznego do poprawy stopnia zaangażowania w relacji usługodawca–klient.

Sekwencja działań w przypadku realizacji strategii wzorcowych rozpoczyna się od analizy czynników zaangażowania przy użyciu narzędzia diagnostycznego, które po wprowadzeniu danych dotyczących danego klienta generuje wyniki i wizualizuje uzyskane dane za pomocą wykresów. Następnie wykorzystywany jest wygenerowany przez narzędzie raport diagnostyczny, w którym część D[25] pozwala przeprowadzić selekcję wymagających przeanalizowania czynników, które charakteryzują się deficytem zaangażowania, i wskazać te czynniki, które zostaną poddane dalszym działaniom korygującym.

Celem działań korygujących jest zmiana stopnia spełnienia danego czynnika według strategii wzorcowych, których opis zawiera tabela 6.1.

Po wprowadzeniu jednej ze strategii przedstawionych w tabeli 6.1 należy ponownie przeanalizować spełnienie przez usługodawcę poszczególnych czynników zaangażowania, korzystając z listy oceny czynników zaangażowania.

6.3. Scenariusze dedykowane

Scenariusze dedykowane różnią się od strategii wzorcowych tym, że są to specjalne działania, które należy zrealizować, aby doprowadzić do stanu równowagi zaangażowania w relacji usługodawca–klient. Są to konkretne wskazówki dla menedżerów, które uwzględniają czynniki specyficzne dla branży (sytuacji, kontaktu), opisane poprzez tzw. reguły.

Aby dokonać interpretacji wyników uzyskanych z raportów diagnostycznych, należy wykonać ich agregację, tak by można było na ich podstawie stworzyć reguły występowania sytuacji generujących brak równowagi w zaangażowaniu w relacji usługodawca–klient. Reguły mają posłużyć jako narzędzie identyfikacji działań naprawczych, ponieważ proponują konkretne działania korygujące do zastosowania przez menedżerów.

[25] Część D stanowi wykaz czynników z poziomów charakteryzujących się ujemnym zaangażowaniem usługodawcy. Wykaz ten ma pomóc w dalszej analizie oraz działaniach zmierzających do zwiększenia stopnia zaangażowania usługodawcy.

Reguły powinny zostać stworzone dla każdego usługodawcy, który będzie analizował zarówno swoje zaangażowanie, jak i zaangażowanie klientów.

Poniżej przedstawiono przykład reguły oraz działań korygujących w odniesieniu do niespełnionego czynnika nr U3_F, który należy do poziomu 3 zaangażowania i dotyczy dostępności czatu przez 24 godziny 7 dni w tygodniu.

Reguła F1

Jeżeli czynnik U1_F (dostępna jest komunikacja z klientem poprzez czat) nie jest spełniony, to należy rozpocząć od stworzenia czatu dostępnego dla klientów oraz – co najważniejsze – udostępnienia go do powszechnego użytku wszystkim klientom. Aby czynnik U1_F został całkowicie spełniony, należy udostępnić informacje o jego istnieniu klientom poprzez różne kanały komunikacji, takie jak strona WWW, media społecznościowe i inne (tab. 6.2).

Tabela 6.2

Przykład działań korygujących do reguły F1

Czynnik zaangażowania				Stopień spełnienia	Działanie korygujące
Nr reguły	**Symbol**	**Poziom zaangażowania**	**Opis czynnika**		
F1	U1_F	Poziom 1	Dostępna jest komunikacja z klientem poprzez czat	Niespełniony	Ponieważ jest to czynnik z poziomu 1 zaangażowania, nie ma innych powiązanych czynników, które byłyby na niższym poziomie zaangażowania. Jeśli ten czynnik nie jest spełniony, należy stworzyć czat i udostępnić go klientom poprzez linki na stronie WWW, przeprowadzić kampanię informacyjną w mediach

Źródło: [136].

Reguła F2

Jeżeli czynnik U2_F (usługodawca stosuje komunikację poprzez czat) nie jest spełniony, oznacza to, że usługodawca stworzył i udostępnił swoim klientom czat, ale go nie promował, jak również z niego nie korzystał, co może świadczyć o tym, że pracownicy lub procedury ograniczają chęć korzystania z tego kanału kontaktu z klientem (tab. 6.3).

Tabela 6.3

Przykład działań korygujących do reguły F2

Czynnik zaangażowania				Stopień spełnienia	Działanie korygujące
Nr reguły	**Symbol**	**Poziom zaangażowania**	**Opis czynnika**		
F2	U2_F	Poziom 2	Usługodawca stosuje komunikację poprzez czat	Niespełniony	Należy zweryfikować, czy wcześniejszy czynnik zaangażowania U1_F został spełniony; jeśli nie, to należy przejść do reguły F1 (dotyczącej U1_F), aby spełnić wcześniejsze czynniki związane z czatem. Aby spełnić czynnik zaangażowania U2_F, należy sprawdzić istniejące procedury i rozpowszechnić informacje o możliwości korzystania z czatu w miejscach, które są często odwiedzane przez klientów (WWW, banery, plakaty itp.), np. podstrona „kontakt", gdzie wypromowany zostanie przycisk „czat z konsultantem"

Źródło: [136].

Reguła F3

Jeżeli czynnik U3_F (czat jest dostępny 24 h/7) nie jest spełniony, to należy stworzyć narzędzie automatyzujące dostęp do czatu lub umożliwiające kolejkowanie wiadomości.

W przedstawionym przykładzie reguły F3 mamy do czynienia z czynnikiem zaangażowania znajdującym się na poziomie 3 zaangażowania. W związku z tym pierwszym etapem jest weryfikacja, jaki stopień spełnienia przejawiają wcześniejsze czynniki zaangażowania z tej samej grupy czynników. Jeśli wcześniejsze czynniki zaangażowania tej samej grupy (np. związanej z czatem) nie zostały spełnione, należy się odwołać do wcześniejszych reguł, które zostały stworzone dla każdego z czynników.

Poniżej przedstawiono kolejne trzy reguły dotyczące czynników zaangażowania z grupy M – komunikacja poprzez kanał SMS. Ze względu na to, że grupa tych czynników pojawia się w modelu dopiero od poziomu 3 zaangażowania, pierwsza reguła jest oznaczona jako M3 (tab. 6.4).

Reguła M3

Czynnik U3_M (usługodawca przechowuje numery telefonów komórkowych klientów, aby komunikować się poprzez kanał SMS) jest pierwszym czynnikiem związanym z grupą M czynników zaangażowania, w związku z tym nie ma możliwości weryfikacji czynników na niższym poziomie (tab. 6.5).

Tabela 6.4

Przykład działań korygujących do reguły F3

Czynnik zaangażowania				Stopień spełnienia	Działanie korygujące
Nr reguły	**Symbol**	**Poziom zaangażowania**	**Opis czynnika**		
F3	U3_F	Poziom 3	Czat jest dostępny 24 h/7	Niespełniony	Należy zweryfikować, czy wcześniejsze czynniki U1_F, U2_F zostały spełnione; jeśli nie, to należy przejść do reguły F1 lub F2 (dotyczącej U1_F lub U2_F), aby spełnić wcześniejsze czynniki związane z czatem. Jeśli czat jest stworzony, to następny krok stanowi jego zautomatyzowanie, czyli stworzenie czatu wykorzystującego tzw. boty (sztuczną inteligencję), które na bazie wprowadzonych możliwych pytań i odpowiedzi, pobierając dane z bazy i systemów IT, przekażą klientowi natychmiastową odpowiedź

Źródło: [136].

Tabela 6.5

Przykład działań korygujących do reguły M3

Czynnik zaangażowania				Stopień spełnienia	Działanie korygujące
Nr reguły	**Symbol**	**Poziom zaangażowania**	**Opis czynnika**		
M3	U3_M	Poziom 3	Usługodawca przechowuje numery telefonów komórkowych klientów, aby komunikować się poprzez kanał SMS	Niespełniony	Ponieważ jest to pierwszy czynnik zaangażowania z grupy M i poziom 3 jest pierwszym, w którym występuje ta grupa czynników zaangażowania (nie ma innych powiązanych czynników, które byłyby na niższym poziomie zaangażowania), nie trzeba weryfikować wcześniejszych poziomów. Jeśli czynnik ten nie jest spełniony, należy stworzyć takie procedury i możliwości systemów IT, aby usługodawca miał możliwość przechowywania numerów telefonów komórkowych, które docelowo mają być wykorzystywane do komunikacji z klientem poprzez kanał SMS

Źródło: [136].

Reguła M4

Jeżeli czynnik U4_M (usługodawca używa kanału SMS do spersonalizowanego informowania klienta o ofercie/promocjach) nie jest spełniony, należy sprawdzić, czy wcześniejszy czynnik U3_M jest całkowicie spełniony (tab. 6.6).

Tabela 6.6

Przykład działań korygujących do reguły M4

Czynnik zaangażowania				Stopień spełnienia	Działanie korygujące
Nr reguły	**Symbol**	**Poziom zaangażowania**	**Opis czynnika**		
M4	U4_M	Poziom 4	Usługodawca używa kanału SMS do spersonalizowanego informowania klienta o ofercie/promocjach	Niespełniony	Należy zweryfikować, czy wcześniejsze czynniki U1_F, U3_M zostały całkowicie spełnione; jeśli nie, to należy przejść do reguły M3, aby spełnić wcześniejsze czynniki związane z komunikacją poprzez kanał SMS. Jeśli numer telefonu komórkowego jest przechowywany, to następny krok stanowi jego wykorzystanie do spersonalizowanej komunikacji z klientem. Oznacza to, że usługodawca musi posiadać wsparcie systemu IT, który będzie generował spersonalizowane informacje dla klienta o ofercie i promocjach, które mogą być wysyłane przez usługodawcę manualnie lub automatycznie

Źródło: [136].

Reguła M5

Jeżeli czynnik U5_M (usługodawca zachęca klienta do współtworzenia i decydowania o tym, co ma się znaleźć w wiadomości SMS wysyłanej do klienta) nie jest spełniony, to w pierwszej kolejności należy sprawdzić całkowite spełnienie wcześniejszych czynników U3_M oraz U4_M, które są niezbędne do spełnienia czynnika U5_M.

Przedstawione przykłady reguł (F1, F2, F3, M3, M4, M5) wskazują, jakie działania należy podjąć, aby poprawić stopień spełnienia danego czynnika. W każdej regule znajduje się element związany z weryfikacją spełnienia wcześniejszych czynników zaangażowania z danej grupy czynników. Jest to bardzo ważne, aby można było mówić o eskalacji

zaangażowania oraz awansowaniu na wyższe poziomy w drabinie zaangażowania przy wykorzystaniu m.in. mechanizmu bootstrappingu (tab. 6.7).

Tabela 6.7

Przykład działań korygujących do reguły M5

Czynnik zaangażowania				Stopień spełnienia	Działanie korygujące
Nr reguły	**Symbol**	**Poziom zaangażowania**	**Opis czynnika**		
M5	U5_M	Poziom 5	Usługodawca zachęca klienta do współtworzenia i decydowania o tym, co ma się znaleźć w wiadomości SMS wysyłanej do klienta	Niespełniony	Należy zweryfikować, czy wcześniejsze czynniki U3_M, U4_M zostały całkowicie spełnione; jeśli nie, to należy przejść do reguł M3 lub M4 (dotyczących U3_M lub U4_M), aby spełnić wcześniejsze czynniki związane z kanałem SMS. Aby spełnić czynnik U5_M, należy dać klientowi możliwość wyboru i decydowania o tym, co ma się znaleźć w wysyłanej do niego wiadomości SMS. Należy wprowadzić w systemach IT oraz panelach dostępnych dla klientów możliwość zaznaczania rodzajów informacji, jakie klient będzie otrzymywał. Dodatkowo aby całkowicie spełnić czynnik U5_M, należy dać klientowi możliwość współtworzenia listy rodzajów informacji, o których będzie on informowany, tzn. że klient może wprowadzić dowolną kategorię lub etap procesu, o którego zmianie chciałby dostawać informację poprzez SMS

Źródło: [136].

Dyskusja i wnioski

Opracowane zalecenia dla menedżerów są praktycznym aspektem stworzonego modelu zaangażowania w relacji usługodawca–klient. Stworzone narzędzie diagnostyczne może wspierać menedżerów w codziennej pracy. Zaproponowane strategie wzorcowe wynikają z przeprowadzonych badań i z konstrukcji modelu zaangażowania, który opiera się na trzystopniowej skali weryfikacji spełnienia czynników zaangażowania. Natomiast zaproponowane scenariusze dedykowane odnoszą się bezpośrednio do niespełnionych czynników zaangażowania, które po przeprowadzonej analizie za pomocą modelu zaan-

gażowania zostają wskazane do dalszej analizy. Opracowany model ma pewne ograniczenia. W badaniach przeprowadzonych w ramach rozprawy doktorskiej autor uwzględnił sektor usługowy, a w nim branże gastronomiczną, hotelarską oraz motoryzacyjną. Aby mieć pewność, że stworzone scenariusze mają szanse powodzenia w praktycznym prowadzeniu przedsiębiorstw, należy strategie wzorcowe oraz scenariusze dedykowane przetestować w innej grupie przedsiębiorstw/marek, co pozwoli zweryfikować w praktyce zaproponowane rozwiązania.

Opisane narzędzie diagnostyczne oraz uzyskane wyniki zaprezentowane w niniejszej monografii mogą znaleźć praktyczne zastosowanie przekładające się na funkcjonowanie firm usługowych poprzez wzmacnianie ich relacji z klientami. Przedstawione zalecenia dla menedżerów (strategie wzorcowe oraz scenariusze dedykowane) pozwalają w praktyczny sposób wykorzystać stworzony model do zarządzania zaangażowaniem w relacji usługodawca–klient.

Podsumowanie

Niniejsza monografia przedstawia mechanizm budowania zaangażowania w relacji usługodawca–klient w postaci autorskiego modelu zaangażowania. Na podstawie przeglądu literatury dokonano oceny stanu usług oraz przeprowadzono analizę elementów usług z podkreśleniem tych, które budują i określają zaangażowanie w relacji usługodawca–klient. W rozdziałach 1 i 2 omówiono podstawowe zagadnienia związane z usługami i elementami, które budują relację pomiędzy usługodawcą a klientem. Opisano również istotne elementy warunkujące zarządzanie usługami, do których należą satysfakcja, lojalność i doświadczenia klienta.

Do badania zaangażowania w relacji usługodawca–klient autor zaproponował własne narzędzie oparte na drabinie zaangażowania klienta, tj. żyroskop zaangażowania, który pozwala ocenić stan relacji oraz zaangażowania każdej z jej stron. Opracowany model zaangażowania, szczegółowo opisany w rozdziale 5, jest przeznaczony do badania stanu zaangażowania w relację usługodawców oraz klientów. Prezentowany model jest uniwersalny i można go dostosować do świadczonych usług.

Monografia pozwala poszerzyć wiedzę na temat mechanizmów kształtowania zaangażowania usługodawca–klient, przedstawiając model kształtowania zaangażowania usługodawca–klient, składający się z części koncepcyjnej (architektura modelu) i z części obliczeniowej, umożliwiającej przetwarzanie danych oraz wizualizację wyników opisujących stan zaangażowania po stronie klienta i po stronie usługodawcy. W monografii omówiono elementy zarządzania zaangażowaniem klienta w ukierunkowaniu na wzmacnianie relacji usługodawca–klient.

W ramach przeprowadzonych badań autor uzyskał następujące wyniki:

1. Stworzono model koncepcyjny, który stanowi potencjalne rozszerzenie podejścia CRM (*Customer Relationship Management*).

2. Podczas przeprowadzonych badań zbudowano narzędzie diagnostyczno-obliczeniowe, które jako kluczowy element modelu pozwala obliczyć, zdiagnozować oraz zwizualizować stan wzajemnego zaangażowania usługodawca–klient, generując raporty diagnostyczne.
3. Badania modelu zostały przeprowadzone na przykładzie wybranych usług, co pozwoliło:
   – ocenić poziom zaangażowania po stronie usługodawcy oraz po stronie klienta na podstawie listy czynników zaangażowania;
   – zdiagnozować deficyty zaangażowania po stronie usługodawcy oraz po stronie klienta;
   – ustalić przyczyny takiego stanu rzeczy oraz zidentyfikować obszary do dalszej analizy i usprawnień;
   – stworzyć rekomendacje w celu wzmacniania zaangażowania przez usuwanie stwierdzonych deficytów:
     • zmiana sposobu wykorzystania technologii interaktywnych, tak aby wzmacniały wzajemne zaangażowanie w relacji usługodawca–klient,
     • modyfikacja treści lub form komunikatów wysyłanych pomiędzy usługodawcą a klientem;
   – zwizualizować stan zaangażowania relacji usługodawca–klient przy wykorzystaniu m.in. „żyroskopu zaangażowania".
4. Zauważono, że zastosowanie mechanizmu bootstrappingu przy jednoczesnym spełnianiu czynników zaangażowania pozwala na przechodzenie na wyższe poziomy zaangażowania na zaproponowanej drabinie zaangażowania.
5. Na podstawie przeprowadzonych badań z wykorzystaniem czterech typowych profili klientów ustalono, że można wskazać dwie znaczące charakterystyki klientów, do których usługodawcy powinni docierać w odmienny sposób:
   – klienci zaangażowani, znający i lubiący technologie interaktywne oraz podążający za trendami i modą,
   – klienci zaangażowani, ale ostrożni i nieco sceptyczni, których technologie interaktywne nie pasjonują i którzy podchodzą do realizacji procesu świadczenia usługi głównie zadaniowo, a ponadto nie zależy im na dodatkowych przeżyciach związanych z tym procesem.
6. Zauważono, że trendy oraz moda mają duży wpływ na budowanie zaangażowania klienta. Badania czynników składowych wykazały, że w modelu zaangażowania to właśnie dzięki wprowadzeniu czynników związanych z trendami lub modą można

osiągnąć silniejsze zaangażowanie klienta, co pozwoli na wzmocnienie relacji, doprowadzając następnie do tak wysokiego poziomu zaangażowania, który pozwoli na współpracę klienta z usługodawcą przy projektowaniu nowych usług czy rozwiązań.

7. Istotnym wnioskiem z przeprowadzonych badań jest także to, że najwyższy, najbardziej wartościowy, piąty poziom zaangażowania we wszystkich analizowanych usługach nie został w pełni osiągnięty. Pozwala to stwierdzić, że uwaga i działania usługodawców powinny się skupiać najbardziej właśnie na osiągnięciu tego piątego, najwyższego poziomu zaangażowania. Metody i działania potencjalnie prowadzące do osiągnięcia tego celu mogłyby stanowić kierunek dalszych interesujących badań.

Wykorzystanie opisanego modelu pozwoliło autorowi opracować rekomendacje dla menedżerów usług, którzy są odpowiedzialni w przedsiębiorstwach usługowych za kontakty z klientami i budowę relacji. Rekomendacje wskazują obszary niewykorzystanych możliwości i deficyty w zakresie budowy zaangażowania zarówno po stronie klienta, jak i po stronie usługodawcy oraz typowe strategie lub działania, które można zastosować w celu zwiększania zaangażowania klienta i/lub usługodawcy.

Przedstawione przez autora badania zrealizowane w ramach rozprawy doktorskiej, przy założeniu pełnego dostępu do danych od usługodawców, mogłyby być kontynuowane również w zakresie badań ilościowych, polegających na ustaleniu rodzaju zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi i czynnikami zawartymi w przedstawionym modelu. W dalszej perspektywie kontynuacja badań mogłaby polegać także na bardziej precyzyjnym dopasowaniu listy czynników zaangażowania do konkretnego rodzaju usług, co pozwoliłoby przeprowadzić zindywidualizowaną analizę stanu zaangażowania w przypadku konkretnego usługodawcy, dla określonych profili klientów.

Niezależnie od wyników badań poszerzających wiedzę na temat mechanizmów kształtowania wzajemnego zaangażowania w relacji usługodawca–klient niniejsza praca daje możliwość zastosowania uzyskanych wyników w praktyce zarządzania w przedsiębiorstwach usługowych (co zostało opisane w ramach rozdziału 6), co może prowadzić do podejmowania jeszcze lepszych decyzji oraz efektywniejszego wykorzystania technologii interaktywnych w celu kształtowania wartościowych relacji między usługodawcami a klientami.

Bibliografia

[1] ABSL (2015). Raport. Sektor nowoczesnych usług biznesowych. Association of Business Leaders.

[2] Adil M., Al Ghaswyneh O.F.M., Albkour A.M. (2013). SERVQUAL and SERVPERF: A review of measures in services marketing research. Global Journal of Management and Business Research Marketing, 13(6), s. 65–76.

[3] Adobe (2016). Adobe Digital Marketing Survey results. Four essential elements for digital maturity; https://www.adobe.com/de/experience-cloud/articles/2016-adobe-digital-marketing-survey-results.html.

[4] Adobe (2017). Touching the infinite. A report on the 2017 Adobe Mobile Maturity Survey; https://www.4point.com/content/dam/4Point/ebooks/Adobe_2017_Mobile%20Maturity%20Survey.pdf.

[5] Ahearne M., Rapp A., Mariadoss B.J., Ganesan S. (2012). Challenges of CRM implementation in business-to-business markets: a contingency perspective. Journal of Personal Selling & Sales Management 31(1), s. 117–129.

[6] Andzulis J., Panagopoulos N., Rapp A. (2012). A review of social media and implications for the sales process, Journal of Personal Selling & Sales Management, 32(3), s. 305–316.

[7] Ashvini (2011). Customer inertia and its effect of business; http://aks-blog.com/2011/08/08/customer-inertia-and-its-effect-on-business/.

[8] Babin B.J., Boles J.S., Griffin M. (2015). The moderating role of service environment on the customer share → customer commitment relationship. [W:] Moore M., Moore R. (red.), New meanings for marketing in a new millennium. Part of developments in marketing science. Springer, Cham, s. 266–271.

[9] Baran G. (2013). Marketing współtworzenia wartości z klientem. Społecznotwórcza rola marketingu w procesie strukturyzacji interakcyjnego środowiska doświadczeń. Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

[10] Baran G., Marzec M. (2012). Rola zaufania opartego na kompetencjach w zaangażowaniu klientów w proces świadczenia usług. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 95.

[11] Barlow J., Moller C. (2011). Klient ma zawsze rację. Reklamacja to prezent. Wolters Kluwer, Warszawa.

[12] Bartkowiak P. (2016). Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 422, s. 13–26.

[13] Bartosz P. (2017). Marketing doświadczeń w budowaniu wartości dla klienta. Organizacja i Zarządzanie, nr 1(37), s. 5–18.

[14] Baruk J. (2011). Istota wiedzy i jej rola w kształtowaniu relacji przedsiębiorstwo–klient. Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarz*ą*dzania Wiedza/Studies & Proceedings Polish Association for Knowledge Management, 50.

[15] Beemer B., Shook R. (2010). Konsument w centrum uwagi. Wolters Kluwer, Warszawa.

[16] Biesok G., Wyród-Wróbel J. (2016). Modele satysfakcji klienta. Difin, Warszawa.

[17] Blackwell R.D., Miniard P.W., Engel J.F. (2006). Consumer behavior. 10th ed. Thomson, Mason.

[18] Blattberg C., Deighton J. (1991). Interactive marketing: Exploring the age of addressability. Sloan Management Review, 33(1), s. 5–14.

[19] Boguszewicz-Kreft M. (2013), Marketing doświadczeń. CeDeWu, Warszawa.

[20] Brown T. (2008). Design thinking. Harvard Business Review, 86(6), s. 84–92.

[21] Brzustewicz P. (2014). Marketing 3.0 – nowe podejście do tworzenia wartości. Marketing i Rynek, 2, s. 2–8.

[22] Chaber P., Łapiński J., Nieć M., Orłowska J., Zakrzewski R., Widła-Domaradzki Ł., Domaradzka A. (2017). Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

[23] Cheng Fang H., Shinn-Jong L. (2008). M-CRM's new opportunities of customer satisfaction. International Journal of Human and Social Sciences, 3(2), s. 133–137.

[24] Chęcińska-Zaucha A. (2014). Wykorzystanie nowych mediów w kreowaniu sprzedaży. Marketing i Rynek, nr 11, s. 327–335.

[25] Convero (2016). Convero customer engagement study; https://sessioncam.com/customer-engagement-stats-2016/.

[26] Cronin J.J., Taylor S.A. (1994). SERPVERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and berceptions-minus-expectations measurement of service quality. Journal of Marketing, 58(1), s. 125–131.

[27] Cyra Ł., Górski J. (2011). SCF — a framework supporting achieving and assessing conformity with standards. Computer Standards & Interfaces, 33(1), s. 80–95.

[28] Cyrek M. (2011). Sektor usług w Polsce jako obszar zatrudnienia w uwarunkowaniach gospodarki opartej na wiedzy. [W:] Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 18, s. 451–467.

[29] Czakon W. (2006). Łabędzie Poppera – *case studies* w badaniach nauk o zarządzaniu. Przegląd Organizacji, 9, s. 9–13.

[30] Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W. (2006) Marketing usług. Wolters Kluwer Polska, Kraków.

[31] Daszkowska M. (1998). Usługi. Produkcja, rynek, marketing. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

[32] Day G.S. (2000). Managing market relationship. Journal of the Academy of Marketing Science, 28(1), s. 24–30.

[33] Deighton J. (1996). The future of interactive marketing. Harvard Business Review, 74(6), s. 131–161.

[34] Deszczyński B. (2011). CRM. Strategia. System. Zarządzanie zmianą. Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

[35] Dick A., Basu K. (1994). Customer loyalty: towards an integrated framework. Journal of the Academy of Marketing Science 22(2), s. 99–113.

[36] Doligalski T. (2013). Internet w zarządzaniu wartością klienta. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

[37] Dominiak J. (2015). Zmiany struktury sektora usług w Polsce w latach 1995–2012. Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego 29(2), s. 79–93.

[38] Dominiak J. (2017). Nowoczesne usługi a poziom rozwoju gospodarczego. Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 31(1), s. 81–96.

[39] Doyle P. (2003). Marketing wartości. FELBERG SJA, Warszawa.

[40] Drapińska A. (2009). Marketing relacji – istota i czynniki wpływające na sukces, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 41, s. 39–45.
[41] Drapińska A. (2014). Marketing doświadczeń w przedsiębiorstwach usługowych. Marketing i Rynek 2014, nr 8, s. 57–64.
[42] Dyche J. (2002). CRM. Relacje z klientami. Helion, Gliwice.
[43] Dzieciuchowicz J. (2005). Usługi rynkowe w Łodzi w dobie transformacji. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
[44] Eichengreen B., Gupta P. (2009). The two waves of service sector growth. NBER Working Papers Series, 14 968.
[45] Encyklopedia Salem Press (2014). Total quality management (TQM). Salem Press.
[46] Etymologiczny słownik języka polskiego (2000). Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
[47] Eurostat (2012). Internet use in households and by individuals in 2012. Industry, trade and services, Eurostat; http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-12-050/EN/KS-SF-12-050-EN.PDF.
[48] Eurostat (2015). Eurostat regional yearbook 2015; http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7018888/KS-HA-15-001-EN-N.pdf.
[49] Fay N., Arbib M., Garrod S. (2013). How to bootstrap a human communication system. Cognitive Science, 37(10), s. 1356–1367.
[50] Fazlagić J. (2010). Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MSP. PARP, Warszawa.
[51] Fazlagić J., Sikorski M., Sala A. (2014). Portale intranetowe. Zarządzanie wiedzą, kapitał intelektualny, korzyści dla pracowników i dla organizacji. Politechnika Gdańska, Gdańsk.
[52] Filipiak B., Panasiuk A. (2008). Przedsiębiorstwo usługowe. Ekonomika. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
[53] Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G. (2005). Współczesna ekonomika usług. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
[54] Forrester Research (2008). How engaged are your customers? A commissioned study conducted by Forrester Consulting on behalf of Adobe Systems Incorporated. Cambridge.
[55] Furtak R. (2003). Marketing partnerski na rynku usług. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

[56] Gallouj F., Weber M.K., Stare M., Rubalcaba L. (2015). The futures of the service economy in Europe: A foresight analysis. Technological Forecasting & Social Change, 94(C), s. 80–96.

[57] Gałązkiewicz I. (2017). Projektowanie doświadczeń. Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin.

[58] Garland R., Gendall P. (2004). Testing Dick and Basu's Customer Loyalty Model. Australasian Marketing Journal, 12(3), s. 81–87.

[59] Garnik I., Sikorski M., Cockton G. (2014). Creative sprints: An unplanned broad agile evaluation and redesign process. [W:] Proceedings of NordiCHI 2014 – Nordic Conference on Human Computer Interaction, 26–30.10.2014, Helsinki.

[60] Gibbert M., Leibold M., Probst G. (2002). Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. European Management Journal, 20(5), s. 459–469.

[61] Gibbons S. (2016). Design Thinking 101; https://www.nngroup.com/articles/design-thinking/.

[62] Gibbs G., Brzozowska-Brywczyńska M. (2011). Analizowanie danych jakościowych. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

[63] Gilmore A. (2006). Usługi. Marketing i zarządzanie. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

[64] Global Web Index (2015). GWI Social Summary, Q3 2015, London.

[65] Gołąb-Andrzejak E. (2014). Lojalność w społeczeństwie informacyjnym na przykładzie pokolenia Milenium. Marketing i Rynek, nr 11, s. 11–21.

[66] Górski J., Cyra Ł., Jarzębowicz A., Miler J. (2008). Argument strategies and patterns of the trust-IT framework. Polish Journal of Environmental Studies, 17(4C), s. 323–329.

[67] Gregor B., Stawiszyński M. (2002). e-Commerce. Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Łódź.

[68] Grobelna A. (2009). Rola i znaczenie klienta w kształtowaniu jakości usług hotelarskich. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 50.

[69] Grönroos C. (1984). A service quality model and its marketing implications. European Journal of Marketing, 18(4), s. 36–44.

[70] Grönroos C. (1990). Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition. Lexintgton Books, Lexington.

[71] GUS (2016). Dane statystyczne pozyskane z Głównego Urzędu Statystycznego; https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5466/16/3/1/uslugi_biznesowe_w_2016_roku.pdf.

[72] Hashemi N. (2016). The impact of e-services quality on customers e-loyalty. European Online Journal of Natural and Social Sciences, 5(4), s. 1062–1068.

[73] Hatalska N. (2017). TrendBook 2017. Porzeczywistość. Infuture Hatalska Foresight Institute, Gdańsk.

[74] Hatalska N., Polak A. (2012). Raport. Komunikacja firm i konsumentów w epoce cyfrowej – nowe technologie a wykorzystanie tradycyjnych mediów. Trendy Rozwojowe i zmiany gospodarcze w regionie. MGG Conferences sp. z o.o., Warszawa.

[75] Hertog P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. International Journal of Innovation Management, 4(4), s. 491–528.

[76] Hoekman B., Kostecki M.M. (2011). Ekonomia światowego systemu handlu. Wydawnictwo Uniwerystetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

[77] Illeris S. (1996). The service economy: A geographical approach. Wiley, Chichester.

[78] Ilnicki D. (2009). Przestrzenne zróżnicowanie poziomu rozwoju usług w Polsce. Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania badań. Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego, nr 11.

[79] Ilnicki D. (2014). Usługi w polskiej literaturze przedmiotu. Ujęcie chronologiczno-tematyczne. [W:] Klima E. (red.), Ludność, mieszkalnictwo, usługi. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 203–246.

[80] Jakobsen S.K., Orlandi C. (2015). How to bootstrap anonymous communication. Cornell University; https://arxiv.org/abs/1502.05273.

[81] Januszewski A. (2008). Funkcjonalność informatycznych systemów zarządzania, t. 2. Systemy Business Intelligence. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

[82] Johnston R., Kong X. (2011). The customer experience: A road map for improvement. Managing Service Quality, 21(1), s. 5–24.

[83] Jones T., Sasser W., Earl W. Jr. (1995). Why satisfied customers defect. Harvard Business Review, 73(6), s. 88–99.

[84] Kacprzak A. (2017). Marketing doświadczeń w Internecie. C.H. Beck, Warszawa.

[85] Kaczmarek M., Olejnik I., Springer A.(2013). Badania jakościowe. Metody i zastosowanie. CeDeWu, Warszawa.

[86] Kaplan A.M., Haenlin M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business Horizons, 53, s. 59–68.

[87] Katouzian M.A. (1970). The development of the service sector: A new approach. Oxford Economic Papers, 22, s. 362–382.

[88] Kawa M. (2010). Tendencje zmian zatrudnienia w sektorze usług w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 17, s. 413–422.

[89] Kietzmann J.H., Hermkens K., McCarthy I.P., Silvestre B.S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. Business Horizons, 54, s. 241–251.

[90] Kieżel M. (2004). Nowoczesne technologie w bankowości detalicznej – obszary i możliwości stosowania. Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, 179, s. 557–563.

[91] Kiran K., Diljit S. (2011) Antecedents of customer loyalty: Does service quality suffice? Malaysian Journal of Library & Information Science, 16(2), s. 95–113.

[92] Kleemann F., Voss G., Rieder K. (2008). Un(der)paid innovators: The commercial utilization of consumer work through crowdsourcing. Science, Technology & Innovation Studies, 4(1), s. 5–26.

[93] Kleinsmann M., Valkenburg R., Sluijs J. (2017). Capturing the value of design thinking in different innovation practices. International Journal of Design, 11(2), s. 25–40.

[94] Kłosiński K. (1997). Przemiany strukturalne w usługach rynkowych. Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa.

[95] Kłosiński K. (2003). Globalizacja sektora usług w Polsce. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

[96] Kłosiński K. (2003). Współczesne tendencje w sektorze usług w Unii Europejskiej. Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa.

[97] Kłosiński K. (2006). Wprowadzenie do międzynarodowych stosunków gospodarczych. Wydawnictwo KUL, Lublin.

[98] Kłosowski F. (2002). Możliwości rozwoju usług w Polsce. Wiadomości Statystyczne, nr 2, s. 46–55.

[99] Kłosowski F. (2003). Przemiany w sektorze usług regionu post-przemysłowego na przykładzie województwa katowickiego (śląskiego). [W:] Bednarska E., Domański C. (red.), Przemiany społeczno-ekonomiczne w okresie transformacji – diagnoza i próba oceny. Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Łodzi, Instytut Ekonometrii i Statystyki UŁ, Łódź, s. 67–79.

[100] Krzyszkowski J. (2015). Wzrost znaczenia usług społecznych w czasach wyzwania demograficznego. Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, 312, s. 9–24.
[101] Kotler P. (1994). Marketing. Wydawnictwo Gebethner i s-ka, Warszawa.
[102] Kotler P., Armstrong G. (2012). Principles of marketing. 15th ed. Pearson.
[103] Kotler P., Kartajaya H, Setiawan I. (2010). Marketing 3.0. from products to customers to human spirit. John Wiley & Sons, Hoboken.
[104] Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2017). Marketing 4.0. MT Biznes, Warszawa.
[105] Kotler P., Keller K.L. (2012). Marketing. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
[106] Kowalska M. (2016). Wpływ nowych technologii na rozwój prosumpcji. Studia Ekonomiczne, 254, s. 59–67.
[107] Kulig M. (2016). Doskonalenie przedsiębiorstw kryzys drogą do sukcesu. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
[108] Kumar V. (2010). Customer Relationship Management. Wiley International Encyclopedia of Marketing. DOI: 10.1002/9781444316568.wiem01015.
[109] Kwiecień A., Żak K. (2013). Relacje z klientami w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zarządzanie i Finanse, 11(4/3), s. 263–276.
[110] Le Bel J.L. (2005). Beyond the friendly skies: An integrative framework for managing the air travel experience. Managing Service Quality, 15(5), s. 437–451.
[111] Levitt T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. Harvard Business Review, 59(3), s. 94–102.
[112] Lovelock C., Wirtz J. (2007). Service marketing. People, Technology, Strategy. Pearson, Harlow.
[113] Ludwiczak A. (2017). Pozyskanie informacji od klienta w kształtowaniu jakości usług zdrowotnych w ujęciu procesowym. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 463, s. 204–215.
[114] Łopaciński K., Maciaszek L.A. (2014). Badanie satysfakcji jako atrybutu jakości systemów e-usługowych. Problemy Zarządzania, 13(2), t. 1, s. 37–50.
[115] Mahmoud-Jouini S., Midler C., Silberzahn P. (2016). Contributions of design thinking to project management in an innovation context. Project Management Journal, 47(2), s. 144–156.
[116] Malina A. (2006). Analiza zmian struktury zatrudnienia w Polsce w porównaniu z krajami Unii Europejskiej. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 726, s. 5–21
[117] Mazurek-Kucharska B., Kuciński J., Flis R. (2009). Spodziewane trendy sektora e-usług. PARP, Warszawa.

[118] Mazurek-Łopacińska K. (2002). Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

[119] Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M. (2013). Korzystanie przez studentów z usług gastronomicznych w kontekście stylów życia w świetle wybranych wyników badań ankietowych. Nauki o Zarządzaniu, 2(15), s. 86–98.

[120] McKinsey Global Institute (2011). Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity; https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation#.

[121] Michalska-Dudek I. (2014). Uwarunkowania lojalnych klientów przedsiębiorstw turystycznych, Marketing Wewnętrzny, 1(354), s. 161–171.

[122] Mikuła B. (2016). Zarządzanie wiedzą klienta jako narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa. E-mentor, 1(63), s. 40–48.

[123] Ministerstwo Gospodarki (2015). Polska 2015. Raport o stanie gospodarki. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

[124] Minocha S., Dawson L., Blandford A., Roberts D. (2003). The customer perspective: sociological accounts of e-commerce encounters. [W:] Isaias P., Karmarkar N. (red.), Proceedings of the IADIS International Conference WWW/Internet 2003. Algarve, Portugal, Nov 5–8, t. 1, s. 69–76.

[125] Mitręga M. (2011). Marketing relacji. Teoria i praktyka. CeDeWu, Warszawa.

[126] Mitręga M. (2015). Bariery wdrożenia marketingu relacji w polskich przedsiębiorstwach. Studia Ekonomiczne, 233, s. 139–147.

[127] Morgan R.M., Hunt S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. The Journal of Marketing, 58(3), s. 20–38.

[128] Mruk H., Rutkowski I.P. (1994). Strategia produktu. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

[129] Mudie P., Cottam A. (1998). Usługi zarządzanie i marketing. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

[130] NBP (2014). Rola usług rynkowych w procesach rozwojowych gospodarki Polski. Materiały i Studia nr 308. Narodowy Bank Polski, Warszawa.

[131] Niezgoda A. (2013). Prosumers in the tourism market: The characteristic and determinants of their behaviour. Poznan University of Economics Review, 13(4), s. 130–141.

[132] Norek T. (2009). Analiza i ocena wybranych aspektów wdrażania informatycznych systemów klasy CRM w małych i średnich przedsiębiorstwach. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne problemy usług, nr 41, s. 482–490.

[133] Nowodziński P. (2016). Presumeryzm – trend, moda czy nowe oblicze marketingu emocji? Studia Ekonomiczne, 254, s. 150–159.

[134] Osiadacz J. (2012). Innowacje w sektorze usług – przewodnik po systematyce oraz przykłady dobrych praktyk. PARP, Warszawa.

[135] Ostrowski S. (2013). Trendy w e-usługach. Zarządzanie i Finanse, 11(1/3), s. 285–296.

[136] Ostrowski S. (2018). Zwiększanie zaangażowania i współudziału klienta w procesie usługowym z wykorzystaniem technologii interaktywnych. Rozprawa doktorska. Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk.

[137] Otto J. (2004). Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

[138] Paharia R. (2013). Loyalty 3.0. McGraw-Hill.

[139] Pangsy-Kania S. (2012). Rola innowacji w sektorze usług. [W:] Olszański M., Piech K. (red.), E-biznes – innowacje w usługach. Teoria, praktyka, przykłady. PARP, Warszawa.

[140] Pansari A., Kumar V. (2017). Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. Journal of the Academy of Marketing Science, 45(3), s. 294–311.

[141] Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 49(4), s. 41–50.

[142] Parasuraman A., Zeithaml V.A., Malhotra A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. Journal of Service Research, 7(3), s. 213–233.

[143] Payne A. (1993). The essence of services marketing. Prentice Hall, London.

[144] Payne A. (1997). Marketing usług. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

[145] Peters K., Chen Y., Kaplan A., Ognibeni B., Pauwels K. (2013). Social media metrics – a framework and guidelines for managing social media. Journal of Interactive Marketing, 27, s. 281–298.

[146] Petrykowska J. (2013). Kształtowanie relacji z klientami jako podstawa budowania lojalności. [W:] Wiśniewska A. (red.), Kształtowanie lojalności konsumenckich. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.

[147] OECD, Eurostat (2008). Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wydanie trzecie; http://home.agh.edu.pl/~kkulak/lib/exe/fetch.php?media=user:konrad:vary:oslo-manual.pdf.

[148] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2011). Innowacje w sektorze usług. PARP, Warszawa.
[149] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2012). E-biznes – innowacje w usługach. Teoria, praktyka, przykłady. PARP, Warszawa.
[150] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2017). Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. PARP, Warszawa.
[151] Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010). Nowa era innowacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
[152] Prahalad C.K, Ramaswamy V. (2000). Co-opting customer competence. Harvard Business Review, 78(1), s. 79–87.
[153] Prahalad C.K, Ramaswamy V. (2005) Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
[154] Prymon-Ryś E. (2014). Powiązania relacyjne w zarządzaniu kluczowymi klientami – studia przypadku wybranych przedsiębiorstw przemysłowych. Marketing i Rynek, nr 11, s. 220–227.
[155] Rogoziński K. (2000). Nowy marketing usług. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
[156] Rogoziński K. (2012) Zarządzanie wartością z klientem. Wolters Kluwer, Warszawa.
[157] Rojek D. (2014). Otwarte innowacje jako model interaktywnego zarządzania innowacjami. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 101, s. 207–219.
[158] Roto V., Law E.C., Vermeeren A., Hoonhout A. (2010). User experience white paper. Dagstuhl Seminar on Demarcating User Experience, September 15–18, 2010.
[159] Siemieniako D. (2011). Lojalność relacyjna a zaangażowanie w złożonym związku między klientem a usługodawcą. Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Studia i Materiały, nr 50.
[160] Sikorski M. (2012). Usługi on-line. Jakość, interakcje, satysfakcja klienta. Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa.
[161] Sikorski M. (2014). Evolution of end user participation in IT projects. [W:] Pańkowska M. (red.), Frameworks of IT prosumption for business development. IGI Global Hershley, New York, s.48–63.
[162] Skrzypek E. (2010). Doskonalenie jakości jako szansa na sukces organizacji. Współczesne Zarządzanie, nr 3, s. 42–50.

[163] Sławińska M., Witczak H. (red.) (2008). Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

[164] Smyczek S. (2017). Directions of consumption development in the 21st century. [W:] Challenges for marketing in 21st century. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 187–199.

[165] Sopińska A. (2013). Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu" – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa. Zarządzanie i Finanse, 11(4/1), s. 287–302.

[166] Sopińska A., Mierzejewska W. (2016). Otwarte innowacje źródłem sukcesu przedsiębiorstwa. Zarządzanie i Finanse, 14(2/1), s. 359–374.

[167] Stangierska D., Górska-Warsewicz H. (2016). Marketing tradycyjny, relacji i doświadczeń marek usługowych i produktowych – komunikacja z konsumentem na portalu Facebook. Problemy Zarządzania, 14(1), t. 2, s. 125–137.

[168] Stickdorn M., Schneider J. (2011). This is service design thinking. Bis Publishers, Amsterdam.

[169] Stoma M. (2012). Modele i metody pomiaru jakości usług. Wydawnictwo Q&R Polska, Lublin.

[170] Szarfenberg R. (2013). Standaryzacja usług społecznych. Ekspertyza. Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Wrzos, Warszawa.

[171] Szpringer W. (2017). Nowe technologie a sektor finansowy. Fintech jako szansa i zagrożenie. Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

[172] Szyjewski Z., Olejniczak W. (2005). Inżynieria systemów informatycznych w e-gospodarce. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

[173] Śledzik K. (2012). O firmach usługowych działających w gospodarce opartej na wiedzy. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 95, s. 229–240.

[174] Thallmaier S.R. (2015). Customer co-design. A study in the mass customization industry. Springer Gabler.

[175] Toffler A. (1980). The third wave. Bantam Books, New York.

[176] Trainor K.J., Andzulis J., Rapp A., Agnihotri R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. Journal of Business Research, 67, s. 1201–1208.

[177] Urbaniak A.M. (2014). Zastosowanie metody SERVPERF w ocenie jakości usług rekreacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem usług świadczonych przez parki wodne. Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie, 41(1), 55–65.

[178] Varadarajan R., Srinivasan R., Vadakkepatt G.G., Yadav M.S., Pavlou P.A., Krishnamurthy S., Krause T. (2010) Interactive technologies and retailing strategy: a re-

view, conceptual framework and future research directions. Journal of Interactive Marketing, 24, s. 96–110.

[179] Vianna M., Vianna Y., Adler I.K., Lucena B., Russo B. (2011). Design thinking business innovation. MJV Press.

[180] Vivek S.D., Beatty S.E., Morgan R.M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. Journal of Marketing Theory and Practice, 20(2), s. 127–145.

[181] Witek J. (1999). Jakość obsługi klienta w aspekcie zarządzania firmą usługową. Katedra Marketingu, Uniwersytet Szczeciński.

[182] Wojnicka-Sycz E. (2013). Narzędzia ICT wspierające proces innowacyjny. Zarządzanie i Finanse, 11(4/1), s. 403–417.

[183] Wolny R. (2013). Rynek e-usług w Polsce – funkcjonowanie i kierunki rozwoju. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

[184] World Bank (2016). https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS, dane z 2015 roku, dostęp 26.11.2017.

[185] Wróbel A. (2009). Międzynarodowa wymiana usług. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

[186] Wróbel A. (2014). Rola sektora usług w rozwoju społeczno-gospodarczym i kształtowaniu gospodarki opartej na wiedzy w Polsce. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 37, s. 306–319.

[187] Zajdel M. (2001). Przemiany strukturalne gospodarki województwa łódzkiego w latach dziewięćdziesiątych. Rynek pracy i bezrobocie. Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, 155, s. 85–101.

[188] Zajdel M. (2006). Przemiany trójsektorowej struktury zatrudnienia w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 206, s. 312–322.

[189] Zajdel M. (2010). Trójsektorowa struktura zatrudnienia w polskiej gospodarce jako miernik rozwoju (wybrane aspekty). Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 16, s. 336–347.

[190] Zdonek I. (2010). Prosument jako lider opinii publicznej. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 54, s. 399–406.

[191] Zehir C., Narcikara E. (2016). E-service quality and e-recovery service quality: Effects on value perceptions and loyalty intentions. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 229, s. 427–443.

[192] Zehir C., Sehitoglu Y., Narcikara E., Zehir S. (2014). E-S-quality, perceived value and loyalty intentions relationships in Internet retailers. Procedia – Social and Behavioral Sciences 150, s. 1071–1079.

[193] Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L. (1980). Delivering quality service. The Free Press, New York.

[194] Zeithaml V., Parasuraman A., Malhorta A. (2002). Service quality delivery through web sites: A critical review of extant knowledge. Journal of the Academy of Marketing Science, 30(4), s. 362–375.

[195] Żabiński L. (2007). Węzłowe aspekty metodyczne badań jakościowych praktyk zarządzania marketingowego na przykładzie *case study*/*research*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Zarządzanie marketingowe. Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze, s. 67–117.

Streszczenie w języku polskim

Model zaangażowania w relacji usługodawca–klient

W niniejszej monografii przedstawiono rozwiązania pozwalające lepiej zrozumieć złożoność relacji występujących pomiędzy usługodawcami a klientami oraz metody, które pozwalają tę wiedzę wykorzystać w doskonaleniu procesów organizacji usługowych. Monografia podejmuje problem kształtowania zaangażowania (*commitment*) na styku usługodawca–klient jako wstępnego i koniecznego warunku rozwijania relacji w usługach.

Opierając się na klasycznej drabinie lojalności klienta, autor opracował pięciowarstwowy model rozwoju wzajemnego zaangażowania usługodawca–klient oraz poddał ten model badaniom, wykorzystując dane pozyskane ze studiów przypadków. Zaproponowany model zaangażowania autor opisuje w monografii łącznie z mechanizmem kształtowania wzajemnego zaangażowania w relacji usługodawca–klient, który wpływa na możliwość budowy i rozwijania wzajemnych relacji, opartych na wymianie pomiędzy usługodawcą a klientem różnorodnych zapytań, zachęt, komunikatów i wiadomości.

Model zawiera 93 czynniki składowe, które wpływają na kształtowanie zaangażowania usługodawca–klient. Model stanowi praktyczne narzędzie badawcze i diagnostyczne, które umożliwia ocenę poziomu zaangażowania po stronie klienta i po stronie usługodawcy oraz analizę czynników składowych zaangażowania, zwłaszcza powiązanych z zaobserwowanymi przeszkodami w procesie komunikacji realizowanym z wykorzystaniem technologii interaktywnych. W monografii zaprezentowano również, w jaki sposób model wizualizuje wyniki analiz w formie raportów diagnostycznych, które pozwalają diagnozować przeszkody w rozwoju zaangażowania i relacji usługodawca–klient.

Praktyczne wykorzystanie modelu umożliwia menedżerom wyższego szczebla, kierownikom projektu, specjalistom w projektowaniu oraz udoskonalaniu usług:

1. ocenę poziomu zaangażowania po stronie klienta i po stronie usługodawcy;
2. analizę czynników składowych zaangażowania, zwłaszcza powiązanych z zaobserwowanymi przeszkodami w procesie komunikacji realizowanym przy wykorzystaniu technologii interaktywnych;
3. wizualizację wyników analizy w formie raportów diagnostycznych;
4. podejmowanie działań niezbędnych do usunięcia przeszkód we wskazanych obszarach/czynnikach i podniesienia zaangażowania na wyższy poziom w celu wzmocnienia mechanizmu rozwoju relacji usługodawca–klient.

Model zaangażowania w praktycznym zastosowaniu może być pomocnym narzędziem wypełniającym lukę aplikacyjną w zakresie diagnozowania barier w rozwoju zaangażowania i relacji usługodawca–klient, szczególnie w sytuacjach, gdy usługodawca jest zainteresowany pozyskaniem zaangażowania klientów do współudziału w doskonaleniu usług, realizowanym zgodnie z podejściem współprojektowania (*Co-Design*) w ramach modelu otwartych innowacji.

Streszczenie w języku angielskim

Commitment model in service provider–customer relationship

This monograph presents solutions which allow for a better understanding of the complexity of the relationship between service providers and customers and methods which allow for applying this knowledge to improve service organisation processes. The monograph addresses the problem of shaping commitment at the service provider-customer interface as a prerequisite and necessary condition for developing relationships in services.

Based on the classic ladder of customer loyalty, the author developed a five-layer model of the development of mutual service provider-customer commitment and subjected this model to tests using data from case studies. The author describes the proposed model in the monograph, along with the mechanism of shaping the mutual commitment in the service provider-customer relationship, which influences the possibility of building and developing mutual relationships based on the exchange between the service provider and the customer of various enquiries, incentives, communications and messages.

The model contains 93 component factors that influence shaping provider-customer commitment. The model constitutes a practical research and diagnostic tool that enables the assessment of the level of commitment on the side of the customer and on the side of the service provider, analysis of the constituent factors of commitment, especially those related to the observed obstacles in the process of communication carried out with the help of interactive technologies. In the monograph, it is also presented how the model creates visualizations of the results of analyses in the form of diagnostic reports, which allow to identify obstacles to the development of service provider-customer commitment and relationship.

The practical use of the model allows senior managers, project managers, design and service improvement specialists:

1. to assess the level of commitment on the side of the customer and on the side of the service provider;
2. to analyse the constituent factors of commitment, especially those related to the obstacles observed in the communication process carried out with the help of interactive technologies;
3. to visualise the analysis results in the form of diagnostic reports;
4. taking actions necessary to remove obstacles in the areas/factors identified and raise commitment to a higher level in order to strengthen the mechanism for the development of service provider-customer relationships.

The commitment model and its practical application can be a useful tool to fill the application gap in terms of identifying barriers to the development of commitment and service provider-customer relationships, especially in situations where the service provider has an interest in gaining the commitment of customers to contribute to service improvement, carried out in accordance with the Co-Design approach within the Open Innovation Model.