



POLITECHNIKA  
GDAŃSKA



SŁAWOMIR OSTROWSKI

MODEL ZAANGAŻOWANIA  
W RELACJI  
USŁUGODAWCA–KLIENT

GDAŃSK 2020

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 jakiegokolwiek formie  
i w jakiegokolwiek 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 współdziałanie klienta w projektowaniu usług .....	58
2.10. Podejście <i>Design Thinking</i> .....	60
2.11. Doskonalenie jakości usług nowoczesnych .....	62
2.12. Otwarte innowacje w usługach nowoczesnych .....	63
2.13. Formy współdziałania 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<sup>1</sup>. 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-

---

<sup>1</sup> 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 współdziałania 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 użyteczny (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 użytecznym 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 użytecznych 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 kadre 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.