

# Grzegorz Baran, Małgorzata Marzec

---

## Rola zaufania opartego na kompetencjach w zaangażowaniu klientów w proces świadczenia usług

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 95, 137-149

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

GRZEGORZ BARAN

MAŁGORZATA MARZEC

**Uniwersytet Jagielloński**

## **ROLA ZAUFANIA OPARTEGO NA KOMPETENCJACH W ZAANGAŻOWANIU KLIENTÓW W PROCES ŚWIADCZENIA USŁUG**

### **Wprowadzenie**

Wielu autorów pisze o kompetencjach lub umiejętnościach jako składowej zaufania. Ten typ zaufania wydaje się szczególnie ważny w procesie świadczenia usług, szczególnie opartych na współtworzeniu wartości wspólnie z klientami. Usługobiorca, aby skorzystać z usługi, chce ufać, że usługodawca ma odpowiednie kompetencje, aby zapewnić deklarowany poziom wykonania usługi. Z kolei usługodawca, któremu zależy na dobrym wykonaniu usługi, chce mieć zaufanie do usługobiorcy jako współtwórcy wartości, że ma konieczne do tego kompetencje.

W artykule postawiono tezę, że zaufanie oparte na kompetencjach nabiera szczególnego znaczenia, obok innych typów zaufania, w zaangażowaniu klientów we współtworzenie wartości w procesie świadczenia usług. Przy tym kluczową cechą w odniesieniu do usług i współtworzenia wartości wspólnie z klientami jest wzajemność tego zaufania. O ile konieczność zaufania klientów wobec usługodawcy nie budzi wątpliwości, o tyle konieczność posiadania określonych kompetencji przez klientów, a w konsekwencji zaufania usługodawcy względem tych kompetencji, wymaga głębszej analizy. W artykule na gruncie teorii współtworzenia wartości wspólnie z klientami odniesionej do marketingu

usług poddano analizie dwa różne typy zaangażowania klientów w świadczenie usług, zilustrowane przez projekt NIKEiD oraz serwis IdeaStorm.com firmy Dell.

## 1. Zaangażowanie klientów we współtworzenie wartości w procesie świadczenia usług

Za twórców koncepcji współtworzenia wartości wspólnie z klientami uważa się dwóch naukowców z Ross School of Business Uniwersytetu Michigan, Prahalada i Ramaswamy'ego. W 2003 roku wydali oni nakładem Harvard Business School Press monografię zatytułowaną *The Future of Competition. Co-creating Unique Value with Customers*, a rok wcześniej opublikowali artykuł pt. *The Co-Creation Connection* w czasopiśmie „Strategy and Business”. Podstawy nowej teorii zostały przedstawione jeszcze wcześniej w artykule opublikowanym w 2000 roku w „Harvard Business Review” i zatytułowanym *Co-Opting Customer Competence*<sup>1</sup>. Autorzy przyrównali dotychczasowy model konkurencji do konstrukcji klasycznego teatru, w którym każdy z aktorów ma ściśle zdefiniowaną rolę<sup>2</sup>. Klienci płacą za bilety, siadają na widowni i oglądają przedstawienie, nie angażując się w stworzenie i przebieg przedstawienia. Oceniają jedynie efekt końcowy.

Kleemann, Voss i Rieder, podkreślając tradycyjną bierność klienta, nazywają takie zachowanie postawą pasywnego króla<sup>3</sup>. Klienci w przypadku zarządzania zgodnego z industrialnym paradygmatem nie angażują się w proces świadczenia usług i jak pasywny król czekają, aż zostaną obsłużeni. Oczekują, że ktoś inny weźmie odpowiedzialność za zaspokojenie ich potrzeb. W przypadku części usług staje się to jednak niemożliwe. Usługi te wymagają od klientów zwiększonego zaangażowania i posiadania określonych kompetencji. Dotyczy to szczególnie usług, w których klient współtworzy wartość dla siebie lub dla innych. Może to wynikać z decyzji usługodawcy bądź klienta lub z samego

---

<sup>1</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-Opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, styczeń 2000, s. 79–87.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

<sup>3</sup> F. Kleemann, G. Voss, K. Rieder., *Un(der)paid innovators: The commercial utilization of consumer work through crowdsourcing*, „Science, Technology & Innovation Studies” 2008, vol. 4, nr 1, s. 5–26.

charakteru usługi, jak ma to miejsce choćby w przypadku edukacji. Zaangażowanie ucznia jest warunkiem koniecznym osiągnięcia zadowalających efektów.

Kleemann, Voss i Rieder piszą o nowym typie klienta, którego nazywają pracującym konsumentem (ang. *working consumer*) lub współpracownikiem. Akcentują w ten sposób aktywność i zaangażowanie klientów w przeciwieństwie do ich tradycyjnej bierności. Aktywni klienci przejmują część odpowiedzialności za niektóre zadania w ramach procesu wytwórczego, który jako całość zostaje pod kontrolą organizacji<sup>4</sup>.

Trudno nie zgodzić się z opinią Prahalada i Ramaswamy'ego, że konieczne jest przygotowanie organizacji do nowych warunków konkurencyjnego budowy przewagi konkurencyjnej<sup>5</sup>. Na tradycyjnym, industrialnym rynku przedsiębiorstwa miały znacznie lepszy dostęp do informacji niż indywidualni konsumenci, dzięki czemu mogli dużo swobodniej kształtować swoje ceny. Przedsiębiorcy kierowali się głównie kalkulacją kosztów i własną oceną oferowanej wartości.

Konstruując teorię współtworzenia wartości, Prahalad i Ramaswamy zwrócili szczególną uwagę na zmieniającą się rolę konsumenta, który przekształcił się z odizolowanego we współdziałającego z innymi oraz z nieświadomego w poinformowanego<sup>6</sup>. Jednocześnie dzięki Internetowi i innym narzędziom komunikacji klienci dysponują obecnie niespotykanym dotąd dostępem do informacji, co sprawia, że są znacznie bardziej świadomi dokonywanych przez siebie wyborów. Zaczynają nawet dzielić się swoją wiedzą z innymi klientami, tworząc w ten sposób bazę wiedzy na temat swoich doświadczeń<sup>7</sup>. Dostęp do pełnej informacji rynkowej zmienił panujący dotychczas układ sił pomiędzy oferentami produktów i usług a klientami<sup>8</sup>.

Na chęć zaangażowania klientów we współtworzenie wartości wspólnie z oferentami produktów i usług ma wpływ również brak zadowolenia z dostępnych na rynku ofert. Z jednej strony obserwuje się rosnącą ofertę produktów

---

<sup>4</sup> *Ibidem*.

<sup>5</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-Opting...*, s. 86–87.

<sup>6</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005, s. 14.

<sup>7</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The Co-Creation Connection*, „Strategy and Business” 2002, 9 kwietnia, s. 6–7.

<sup>8</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-Opting...*, s. 86.

i usług w każdym niemalże obszarze rynku, z drugiej zaś ta rosnąca oferta wcale nie wpływa na wzrost zadowolenia klientów. Zostało to obszernie omówione m.in. przez Philipa Kotlera i Fernanda Trias de Bes<sup>9</sup> oraz Prahalada i Ramaswamy'ego<sup>10</sup>. W opinii Kotlera i Triasa de Bes „wiele nowych produktów jest dzisiaj skazanych na niepowodzenie”<sup>11</sup>. Trudno nie zgodzić się z wynikiem ich rozważań, które prowadzą do wniosku, że istniejący asortyment może nie tylko zaspokoić, lecz także przesadnie zaspokoić większość ludzkich potrzeb<sup>12</sup>. Jednocześnie Prahalad i Ramaswamy zauważają, że ta różnorodność produktów i usług wcale nie doprowadziła do lepszych doświadczeń konsumentów<sup>13</sup>. Wielość ofert utrudnia możliwość nie tylko ich gruntownej weryfikacji, lecz także coraz częściej nawet ich wstępnej selekcji. Narastająca złożoność produktów sprawia, że do ich rzetelnej oceny potrzeba coraz większej wiedzy i kompetencji.

Uwzględniając rozważania i opinie Kazimierza Rogozińskiego<sup>14</sup>, warto na gruncie teorii współtworzenia wartości wspólnie z klientami zastanowić się, czy priorytetem w procesie świadczenia usług powinien być w ogóle imperatyw zaspokajania potrzeb. Rogoziński wyraźnie podkreśla, że wartości się nie konsumuje, tylko urzeczywistnia przy zaangażowaniu i współudziale ludzi<sup>15</sup>. Wskazuje na antropologiczny charakter organizacji usługowej, szukając uzasadnienia przyjętego aksjomatu w człowieku i jego poszukiwaniu sensowności (a nie tylko opłacalności) jako podstawie świadczenia usług<sup>16</sup>. Rogoziński wiąże jednocześnie usługobiorcę z wprowadzonym przez Prahalada i Ramaswamy'ego ujęciem klienta jako współtwórcy wartości<sup>17</sup>.

<sup>9</sup> Ph. Kotler., F. Trias de Bes, *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa 2004, s. 15–16.

<sup>10</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji...*, s. 13–14.

<sup>11</sup> Ph. Kotler., F. Trias de Bes, *Marketing...*, s. 15.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 16.

<sup>13</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji...*, s. 13.

<sup>14</sup> K. Rogoziński, *Zarys „pozytywnej” teorii usług (z jej odniesieniem do organizacji usługowej)*, w: *Zarządzanie organizacjami usługowymi*, red. A. Panasiuk, K. Rogoziński, Zeszyty Naukowe nr 145, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, [www.uslugi.ue.poznan.pl/file/129\\_37579475.doc](http://www.uslugi.ue.poznan.pl/file/129_37579475.doc), s. 22; K. Rogoziński, *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

<sup>15</sup> K. Rogoziński, *Zarys „pozytywnej” teorii usług...*, s. 17.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 12.

<sup>17</sup> K. Rogoziński, *Zarządzanie...*, s. 320.

Koncepcję współtworzenia rozwinęli Prahalad i Krishnan w książce pt. *Nowa era innowacji*<sup>18</sup>. Autorzy wskazują na współtworzenie wartości jako jeden z kluczowych procesów generowania innowacji. Uważają, że w wyniku cyfryzacji, globalizacji i niespotykanych dotąd możliwości komunikowania dokonuje się transformacja biznesu, która zmienia istotę działania przedsiębiorstw i sposób tworzenia przez nich wartości<sup>19</sup>. Ich zdaniem, pojedyncze firmy nie mają ani wystarczających kompetencji, ani dostępu do zasobów, które pozwoliłyby im samodzielnie tworzyć prawdziwą wartość dla konsumentów, co pogłębia poważną lukę pomiędzy ich strategicznymi zamierzeniami a zdolnością do działania<sup>20</sup>. Prawdziwa wartość nie wynika bowiem z wymiany rynkowej dostarczającej pojedynczych produktów lub usług, lecz z rozwiązania ludzkich problemów przez pozytywne doświadczenia współtworzenia wartości.

## 2. Zaufanie oparte na kompetencjach w procesie świadczenia usług

Zaufanie jest emocją okazywaną ludziom, przedmiotom oraz instytucjom, takim jak przedsiębiorstwa, rząd czy społeczeństwo. Hardin wskazuje, że „ufać komuś to znaczy wierzyć, że osobą tą kierują dobre intencje oraz że jest zdolna do tego, czego od niej oczekujemy”<sup>21</sup>. Zaufanie oznacza gotowość do podejmowania czynności opartych na oczekiwaniu, że ludzie i instytucje będą działać w sposób korzystny. Budowanie zaufania umożliwia współpracę pomiędzy poszczególnymi podmiotami, między którymi zachodzą relacje współpracy. Zaufanie często jest związane z przekonaniem, że druga strona współpracy jest uczciwa wobec danego podmiotu w swoich zamiarach i działaniach.

Analizę zaufania można przeprowadzać według różnych kryteriów. Poziom i rodzaje występującego zaufania zależą od cech danej społeczności (tzw. skłonność do zaufania), ale także od zasad moralnych obowiązujących w da-

---

<sup>18</sup> C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 15.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 9–15.

<sup>21</sup> R. Hardin, *Zaufanie*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009, s. 25.

nych społecznościach. W definicjach zaufania można odnotować następujące analizy zaufania<sup>22</sup>:

- zaufanie jako dyspozycja związana z subiektywnym stosunkiem wobec drugiej strony (polega na wydaniu pewnej oceny lub przewidywaniu pewnych zachowań);
- zaufanie jako decyzja, czyli intencja związana z poleganiem na pewnym obiekcie zaufania (podmiocie lub przedmiocie), przez co ufający staje się zależny od drugiej strony;
- zaufanie w zachowaniu, które wypływa z aktu powierzenia się drugiej stronie.

Pojęcie zaufania składa się z wielu elementów, takich jak oczekiwanie, poleganie na kimś, ryzyko, prawdopodobieństwo i niepewność. Najlepszym przykładem relacji opartej na zaufaniu jest relacja wymiany lub szeroko rozumianej współpracy. Zaufanie umożliwia współpracę pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Szczegółowa analiza zaufania jest związana z wyróżnieniem części składowych (elementów zaufania). Najczęściej wyróżnia się trzy grupy czynników kształtujących zaufanie: zdolności, życzliwość i uczciwość<sup>23</sup>. Zdolności są rozumiane jako kompetencje oraz umiejętności do wykonywania określonych zadań. Życzliwość kojarzy się z zaangażowaniem, troskliwością, lojalnością, dostępnością i otwartością na nowe idee. Uczciwość jest utożsamiana ze sprawiedliwością, spełnianiem obietnic, konsekwencją oraz niezawodnością. Covey zwraca uwagę na inne elementy składowe zaufania. Wyróżnia dwie grupy czynników, które mogą kształtować zaufanie do danej organizacji na rynku<sup>24</sup>. Do tych determinant można zaliczyć charakter i kompetencje.

Pierwsza cecha – charakter – jest związana z prawością i intencjami. Prawość oznacza uczciwość działania. Łączy się z solidnością oraz spójnością funkcjonowania danej organizacji (to, co dzieje się wewnątrz, jest zgodne z tym, co jest przekazywane na zewnątrz). Z kolei intencje mają związek z motywami, jakimi kieruje się organizacja, oraz zamiarami, z których wynika postępowanie organizacji. W przypadku, gdy organizacja ma jakieś cele ukryte,

---

<sup>22</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 22.

<sup>23</sup> A. Sankowska, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011, s. 42.

<sup>24</sup> S.M. Covey, R. Merrill, *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Rebis, Poznań 2009.

trudno będzie uwierzyć, że jej celem jest dobro innych podmiotów (w tym np. klientów). W przypadku braku zaufania do charakteru organizacji trudno będzie wzbudzić zaufanie u podmiotów współpracujących.

Druga cecha – kompetencje – jest związana z umiejętnościami i rezultatami działalności danej organizacji. Umiejętności są środkami służącymi do osiągnięcia celu. Można tu wymienić umiejętności techniczne, organizacyjne i społeczne. Ostatnia cecha wiąże się z rezultatami działania organizacji. Rezultaty odnoszą się do historii funkcjonowania organizacji oraz jej doświadczeń.

Proces świadczenia usług poprzedza komunikacja – przekazywanie informacji o czynnościach wykonywanych w ramach usługi. Z punktu widzenia przekazywania informacji istotne jest zaufanie, które można kształtować poprzez sposób i jakość przekazywanej wiedzy. Analiza sposobów przekazywanej wiedzy umożliwia wyróżnienie dwóch rodzajów zaufania, tj. zaufania opartego na życzliwości i zaufania opartego na kompetencjach<sup>25</sup>. Życzliwość można określić jako troskę i motywację do działania w interesie drugiej strony i stanowi przeciwieństwo działań oportunistycznych<sup>26</sup>. Kompetencje można zdefiniować jako zestaw umiejętności lub/i zdolności niezbędnych do wykonywania tego, co potrzebne<sup>27</sup>. Na podstawie tak określonych pojęć życzliwości i kompetencji podjęto próbę zdefiniowania zaufania opartego na życzliwości i kompetencjach.

Zaufanie oparte na życzliwości jest rodzajem zaufania zakładającym, że jednostka nie skrzywdzi innej jednostki w sytuacji, gdy pojawi się taka możliwość. Dla budowania zaufania opartego na życzliwości ważne są czynniki, takie jak wrażliwość i silne więzi, które stanowią elementy strategii współtworzenia wartości z klientami.

Zaufanie kompetencyjne odnosi się do sytuacji, w której istnieje przekonanie, że druga strona dysponuje w danym temacie odpowiednią wiedzą i umiejętnościami. Zaufanie oparte na kompetencjach występuje w sytuacji, w której istnieje przekonanie o chęci pomocy innym przez drugą stronę i niewykorzystywaniu okazji do czynienia szkody innym. Zaufanie tego typu pozwala jednostce poszukującej wiedzy wierzyć, że podmiot będący jej źródłem wie, o czym

---

<sup>25</sup> K. Królak-Wyszyńska, *Pomocna dłoń zaufania*, <http://kadry.nf.pl>, 10.04.2012.

<sup>26</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl), 10.04.2012.

<sup>27</sup> *Ibidem*.



mówi. To skłania jednostkę poszukującą wiedzy do uczenia się i umożliwia realizację założonych celów. Zaufanie oparte na kompetencjach stwarza warunki do wymiany informacji na temat potrzeb klientów i lepszego dostosowania produktów do potrzeb odbiorców. Z jednej strony klient wierzy, że przez określenie swoich potrzeb firma będzie mogła lepiej dostosować produkty do oczekiwań odbiorców. Z drugiej strony organizacja wierzy, że klient przekazuje mu informacje, podnosząc wartość współpracy. Wzajemna wymiana informacji pomiędzy stronami prowadzi do integracji celów<sup>28</sup>.

Zaufanie nabiera szczególnego znaczenia, gdy wiedza i jej wykorzystanie są elementem relacji pomiędzy stronami współpracującymi<sup>29</sup>. W przypadku usług, których świadczenie oparte jest na przekazywanej wiedzy, zaufanie odgrywa doniosłą rolę. Można w tym miejscu wskazać zaufanie transakcyjne wprowadzone do literatury przez D.S. Reina i M.L. Reina. Autorzy określili zaufanie transakcyjne jako „wzajemną wymianę, opartą na obustronnej i budowanej w czasie relacji”<sup>30</sup>. Na zaufanie transakcyjne składają się trzy elementy: zaufanie kompetencyjne, zaufanie kontraktowe oraz zaufanie komunikacyjne. Zaufanie kompetencyjne zostało opisane powyżej. Zaufanie kontraktowe jest związane z dotrzymywaniem ustaleń pomiędzy stronami, konsekwencją działania oraz zachęcaniem do wzajemnie korzystnych zamiarów działania. Zaufanie komunikacyjne obejmuje przekazywanie i dzielenie się informacjami, prawdę, ochronę tajemnic i wykazywanie się dobrymi intencjami.

Zaufanie kompetencyjne jest szczególnie ważne w przypadku zaangażowania klienta w proces świadczenia usług. Efektem zaangażowania polegającego na przekazaniu informacji będzie usługa lepiej dostosowana do potrzeb klienta. Z jednej strony klient musi wierzyć, że przekazane informacje do świadczeniodawcy nie zostaną wykorzystane przeciw niemu. Z drugiej strony świadczeniodawca musi wierzyć, że klient ma odpowiednie kompetencje do przekazania informacji. Klient może dysponować wiedzą na temat swoich potrzeb i może wiedzieć, jak te potrzeby powinny zostać zaspokojone. Kształtowanie zaufania kompetencyjnego może stać się podstawą do zaangażowania

---

<sup>28</sup> Zob. B. Dobiegała-Korona, *Zaufanie klienta*, „Kwartalnik Nauki o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2.

<sup>29</sup> D.S. Rein, M.L. Rein, *Building Sustainable trust*, za: A. Sankowska, *Wpływ zaufania na zarządzanie...*, s. 11.

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 55.

klientów w proces świadczenia usług. Zaufanie względem kompetencji powinno być obustronnie budowane, tj. powinno to być zarówno zaufanie względem kompetencji świadczeniodawcy, jak i zaufanie względem kompetencji klientów. Jeśli organizacja jest zdolna, czyli kompetentna, życzliwa (wykazuje dobrą wolę, troskę, chęć kooperacji, zaangażowania w relacje), osiąga pozytywne wyniki, działała uczciwie (przewidywalnie, dotrzymuje zobowiązań), to oznacza, że jest godna zaufania. Usługodawca godny zaufania stwarza podstawy do rozwoju zaangażowania klientów w proces świadczenia usług. Również zaangażowanie klientów może umacniać (podtrzymywać) zaufanie do usługodawcy.

### 3. Rola kompetencji w zaangażowaniu klientów w świadczenie usług

Organizacje, jak piszą Grażyna Praweńska-Skrzypek i Grzegorz Baran, kierują się w swoich decyzjach i działaniach zasadami racjonalności i efektywności<sup>31</sup>. Trudno jednak nie zgodzić się z Kazimierzem Rogozińskim, że nie ma usług bez ludzi, a ludzie w swoich działaniach wybierają nieraz to, co warto wybrać, a nie tylko to, co wydaje się opłacalne<sup>32</sup>. Zmienia się zatem rola kompetencji w relacjach związanych ze świadczeniem usług, szczególnie tych opartych na współtworzeniu wartości.

W ujęciu Alicji Sajkiewicz na kompetencje składają się: wiedza, uzdolnienia, style działania, osobowości, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane poprzez pracę, wpływają pozytywnie na osiągnięcie zamierzonych rezultatów<sup>33</sup>. Tomasz Rostkowski zwraca uwagę, że pierwotnie kompetencje były postrzegane bardzo wąsko – jako wiedza, umiejętności i zdolności, co jest niewystarczające, aby w pełni zrozumieć ich rolę w organizacji<sup>34</sup>. Uwzględniając rozważania i opinie wielu autorów, można stwierdzić, że obecnie poprzez kompetencje rozumie się wszelkie cechy, które uży-

---

<sup>31</sup> G. Praweńska-Skrzypek, G. Baran, *Zarządzanie przejściem z uniwersytetu do życia zawodowego w kontekście kluczowych kompetencji doktorantów*, MCDN, Kraków 2010, s. 21.

<sup>32</sup> K. Rogoziński, *Zarządzanie...*, s. 93.

<sup>33</sup> A. Sajkiewicz, *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 90.

<sup>34</sup> T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami w UE, w: Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.

wane i rozwijane w procesie pracy, prowadzą do osiągnięcia strategicznych rezultatów organizacji<sup>35</sup>.

Współczesne zmiany w myśleniu o kompetencjach zostały obszernie omówione przez Tadeusza Oleksyna<sup>36</sup>. Jego zdaniem następuje stopniowe zawłaszczenie przez termin „kompetencje” nie tylko tego, co rozumiemy przez „kwalifikacje”, ale w coraz większym stopniu wszystkiego, co kryje się pod pojęciem „kapitału ludzkiego”. Wśród elementów składowych kompetencji Oleksyn wymienia: uzdolnienia i predyspozycje ważne w danej pracy, wewnętrzne motywacje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, postawy i zachowania, formalne uprawnienia do działania w imieniu organizacji, cechy psychofizyczne ważne w danej pracy, jak np. kreatywność, przedsiębiorczość, odwaga, siła czy sprawność fizyczna<sup>37</sup>.

W trakcie analizy zaangażowania klientów w świadczenie usług i współtworzenie wartości znaczenia nabierają także ich kompetencje, a nie tylko kompetencje organizacji i jej pracowników. W związku z tym – obok innych typów zaufania – priorytetowe staje się zaufanie oparte na kompetencjach, będąc uwikłane w dwustronną relację usługodawca–usługobiorca. Nie wystarczy już zaufanie usługobiorcy do usługodawcy, lecz równie ważne zaczyna być zaufanie usługodawcy do aktywnie zaangażowanego we współtworzenie wartości usługobiorcy.

Można wyróżnić co najmniej dwa przypadki zaangażowania klientów w świadczenie usług: zaangażowanie klientów w świadczenie usług dla samych siebie oraz zaangażowanie klientów w świadczenie usług dla innych. W pierwszym przypadku klient – usługobiorca współtworzy wartość dla siebie wspólnie z usługodawcą. Ta sytuacja bliska jest zjawisku, które Kleemann, Voss i Rieder nazwali pracującym konsumentem<sup>38</sup>, czyli usługobiorca przejmuje część zadań w ramach procesu świadczenia usługi. Jako przykład można tu wskazać firmę Nike, która tworząc unikatową platformę NIKEiD, umożliwia indywidualnym klientom zaprojektowanie swoich przyszłych butów<sup>39</sup> i w pewnym stopniu an-

---

<sup>35</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006; T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami...*; A. Sajkiewicz, *Jakość zasobów...*

<sup>36</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami...*

<sup>37</sup> *Ibidem*, s. 97.

<sup>38</sup> F. Kleemann, G. Voss, K. Rieder, *Un(der)paid innovators...*, s. 5–26.

<sup>39</sup> <http://nikeid.nike.com>, 17.04.2012.

gażuje klientów w świadczenie usług dla samych siebie. Klient, korzystając z przystępnej „instrukcji”, która prowadzi go przez kolejne etapy projektowania, wybiera rodzaj podeszwy, kolor wkładki, kolor stebnowania, sznurówek, logotypu. Wprowadzone w projekcie zmiany można na bieżąco śledzić na ekranie. Zaprojektowane przez siebie buty można oznaczyć własnym ID, tzn. inicjałami, numerem, symbolem, który nada im niepowtarzalny charakter. Możliwość indywidualizacji dotyczy nie tylko butów sportowych, lecz także koszulek, toreb i zegarków. Firma realizuje zamówienie w ciągu 2 tygodni od złożenia, a zamawiający może monitorować online stopień realizacji złożonego zamówienia (od momentu jego złożenia do dostawy). Projekt NIKEiD powstał w USA w 1999 roku, w Europie jest realizowany w 20 krajach, od sierpnia 2001 roku także w Polsce<sup>40</sup>.

W drugim przypadku organizacje, chcąc wykorzystać potencjał, zasoby lub kompetencje klientów, angażują ich do wykonania części zadań, które tradycyjnie były wykonywane w ramach wewnętrznych procesów wytwórczych. Przypadek ten jest bliski mechanizmowi nazywanemu *crowdsourcingiem*. Mechanizm był znany od dawna jako „zbiorowa mądrość” lub „mądrość tłumu”, ale dopiero Jeff Howe z magazynu „Wired” w artykule zatytułowanym *The Rise of Crowdsourcing* sprawił, że stał się tak popularny<sup>41</sup>. W ciągu kilku lat *crowdsourcing* przeszedł poważną przemianę od zbiorowego dzielenia się informacją (w tym własnymi gustami) do konkretnych działań podejmowanych przez klientów na rzecz organizacji. Znany przykład wykorzystania *crowdsourcingu* w biznesie jest firma Dell i jej serwis IdeaStorm.com. Użytkownicy platformy mogą zamieszczać na niej swoje pomysły dotyczące ulepszeń związanych z urządzeniami Della. Pozostali użytkownicy, głosując na zamieszczone pomysły i oceniając je, pomagają firmie w wyborze rozwiązań najtrafniejszych z punktu widzenia wartości dla klienta. Pytania do użytkowników zadawane poprzez serwis IdeaStorm.com dotyczą bardzo wielu zagadnień – od preferowanych parametrów sprzętu przez jego wygląd do takich kwestii, jak ochrona środowiska i społeczna odpowiedzialność biznesu<sup>42</sup>. Według da-

---

<sup>40</sup> *Ibidem*.

<sup>41</sup> B. Brzoskowski, *Crowdsourcing*, [www.brzoskowski.pl](http://www.brzoskowski.pl), 17.04.2012.

<sup>42</sup> *Ibidem*.

nych, ze strony serwisu od początku jego istnienia zgłoszono już ponad 17 tys. pomysłów, z których blisko 500 zostało wykorzystanych<sup>43</sup>.

W obydwu z badanych przypadków niezwykle istotne okazują się kompetencje klientów, których rola – zgodnie z koncepcją Rieder i Vossa – zaczyna być rozbudowywana o cechy typowe dotąd dla pracowników organizacji<sup>44</sup>. Usługodawca angażujący klienta w wykonanie części zadań w ramach świadczonej usługi obdarza go zaufaniem opartym na kompetencjach. Jest ono związane z przekonaniem usługodawcy, że klient ma posiada wystarczające kompetencje do wykonania powierzonych mu zadań. Brak kompetencji klienta w tym przypadku spowoduje jego niezadowolenie z wartości otrzymanej usługi, o co będzie obwiniał nie siebie, lecz usługodawcę. Podobna potrzeba zaufania opartego na kompetencjach występuje w przypadku *crowdsourcingu*, kiedy organizacja chce wykorzystać kompetencje i zaangażowanie swoich klientów, aby zwiększyć osiągnięte w ten sposób rezultaty. Niskie kompetencje klientów będą przyczyną nieskuteczności *crowdsourcingu*.

## Podsumowanie

W artykule podjęto próbę udowodnienia tezy, że zaufanie oparte na kompetencjach ma szczególne znaczenie w zaangażowaniu klientów we współtworzenie wartości w procesie świadczenia usług. Na podstawie dwóch wybranych przypadków zaangażowania klientów we współtworzenie wartości przez świadczenie usług, reprezentujących dwa różne typy zaangażowania, wykazano słuszność postawionej tezy. W zaangażowaniu klientów w świadczenie usług warunkiem koniecznym współtworzenia wartości jest wzajemne zaufanie usługodawcy i usługobiorcy, a szczególnie zaufanie oparte na kompetencjach.

Zaufanie stwarza warunki do zaangażowania się wszystkich stron w przekazywanie informacji, komunikację i działania będące niezbędną częścią usługi. Szczególnie ważne jest wzajemne przekonanie o kompetencjach drugiej strony. Stanowi ono ważny warunek zaangażowania się w proces świadczenia usługi oparty na współtworzeniu wartości. W badanych przypadkach wystąpiły dwa typy zaangażowania klientów: współudział klienta w świadczeniu usługi dla

---

<sup>43</sup> <http://www.ideastorm.com>, 17.04.2012.

<sup>44</sup> K. Rieder, G. Voss, *The Working Customer – an Emerging New Type of Consumer*, „Psychology of Everyday Activity” 2010, vol. 3, nr 2, s. 2–10.

samego siebie oraz współtworzenie wartości z organizacją dla innych klientów. Wykazano, że niski poziom kompetencji klientów w obu przypadkach byłby niekorzystny dla usługodawcy, stąd niezbędne jest jego przekonanie, że klient dysponuje wymaganym poziomem kompetencji.

## **THE ROLE OF COMPETENCE-BASED TRUST IN THE INVOLVEMENT OF CUSTOMERS IN THE PROVISION OF SERVICES**

### **Summary**

This article attempts to prove that competence-based trust is an important factor in the involvement of customers in the provision of services. An important part of the article is to define the essence of competence-based trust and emphasize the importance of value co-creation with customers in the provision of services. Two different cases of customer involvement in the provision of services were analyzed on the basis of the theory of value co-creation. Thus, the thesis has been proved.

*Translated by Grzegorz Baran, Małgorzata Marzec*