

# Rozdział 1

## Ramy teoretyczne dla współtworzenia wartości – logika dominacji usługowej i klienta

### 1.1. Wprowadzenie

W roku 2004 w „Journal of Marketing” opublikowano artykuł autorstwa Stevena Vargo i Roberta Luscha [2004a], w którym przedstawili oni zarys nowej koncepcji nazwanej logiką usługowej dominacji (*Service-Dominant Logic* – SDL) i przeciwstawili ją powszechnie obowiązującej logice produktowej dominacji (*Goods-Dominant Logic* – GDL). Jednocześnie wezwali badaczy i teoretyków marketingu do dalszej pracy nad rozwojem tej koncepcji, co też i nastąpiło w kolejnych latach. Vargo i Lusch podkreślają, że logika usługowej dominacji nie jest gotową teorią, lecz ramami kształtowanymi na zasadzie wolnego dostępu dzięki istniejącej między badaczami i teoretykami współpracy. Rolą tych ostatnich jest dostarczanie sugestii, komentarzy, ale i krytyki.

O tym, że koncepcja logiki usługowej dominacji zasługuje na miano przełomowej, świadczy między innymi fakt, że przedstawiający ją artykuł otrzymał w 2010 roku prestiżową nagrodę Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu (American Marketing Association – AMA) za najważniejszy wkład w kształtowanie teorii, jest także najczęściej cytowanym artykułem w „Journal of Marketing” od 2000 roku z liczbą cytowań przekraczającą 12 tysięcy w 2018 roku. Zainteresowanie koncepcją i jej rozwojem nie słabnie, aczkolwiek wydaje się, że jego kulminacja nastąpiła w 2011 roku [Olexova i Kubickova, 2014]. Na stronie internetowej dedykowanej tej koncepcji ([WWW.sdlogic.net](http://WWW.sdlogic.net)) można znaleźć liczne publikacje autorstwa i współautorstwa Vargo i Luscha, pokazujące kolejne etapy rozwoju logiki usługowej dominacji, a także prezentacje konferencyjne i informacje o otrzymanych nagrodach i wyróżnieniach. Sami autorzy zaś postulują przydatność tej koncepcji jako podstawy teorii rynku [Vargo, 2007], ogólnej teorii marketingu [Lusch i Vargo, 2006a] oraz teorii gospodarki i społeczeństwa [Vargo i Lusch, 2008a]. Warto podkreślić, że rozważania na temat logiki dominacji usługowej przewijają się także w polskim piśmiennictwie. Nie stanowią jednak istotnego głosu w procesie współtworzenia nowej teorii, lecz mają charakter eksploracyjny i aplikacyjny

[Siemieniako, 2008; Dziewanowska, 2013; Rudny, 2013; Jonas, 2014; Baran, 2016; Sagan i Plichta, 2016; Stobiecka, 2016].

Jednocześnie, mimo swej atrakcyjności, ogromnego wkładu w teorię marketingu i wysiłku wielu autorów z całego świata – logika usługowej dominacji wciąż nie stanowi kompleksowej i holistycznej teorii. Co więcej, niektórzy teoretycy i badacze zarzucają jej brak solidnych podstaw teoretycznych oraz niewystarczające oparcie w badaniach empirycznych [O’Shaughnessy i O’Shaughnessy, 2009; Wright i Russel, 2012]. Oznacza to potrzebę prowadzenia dalszych rozważań i badań w celu uzupełnienia tych braków.

Niedostatki podstaw teoretycznych nie są jedynym źródłem zarzutów wobec SDL. Pojawiają się także głosy jakoby logika usługowej dominacji w rzeczywistości odzwierciedlała perspektywę przedsiębiorstwa i niewiele się różniła pod tym względem od logiki produktowej dominacji, od której tak silnie się odcina. Heinonen i in. [2010] postulują, że konieczne jest przyjęcie optyki klienta, zwłaszcza w rozważaniach dotyczących współtworzenia wartości, i wprowadzają alternatywę dla logiki usługowej dominacji w postaci logiki zorientowanej na klienta. Podejście to łączy założenia SDL [Vargo i Lusch, 2004a; Vargo i Lusch, 2008a] i teorii kultury konsumenta [Arnould i Thompson, 2005] oraz przedstawia odmienny punkt widzenia na proces tworzenia wartości, kontekst klienta i doświadczenie usługowe. Ponieważ popularność koncepcji logiki dominacji klienta stopniowo rośnie, zwłaszcza w kontekście współtworzenia wartości [np. Tynan, McKechnie i Hartley, 2014; Anker i in., 2015], zostanie ona w sposób szczególnie potraktowana i omówiona w niniejszym opracowaniu.

W dalszej części podrozdziału zostanie przedstawiona geneza logiki usługowej dominacji w marketingu, jej główne założenia i kluczowe pojęcia, a także konkurencyjna propozycja teoretyczna w postaci logiki dominacji klienta.

## 1.2. Geneza logiki usługowej dominacji w marketingu

Jako istota rozumna człowiek z natury rzeczy usiłuje pojąć otaczający go świat i nadawać sens zachodzącym wokół niego procesom. W ten sposób powstają stopniowo systemy przekonań, nazywane logikami instytucjonalnymi, które z kolei determinują nasze zachowania w różnych obszarach aktywności ludzkiej [Friedman i Alford, 1991]. Jednym z takich istotnych obszarów jest sfera ekonomicznej i społecznej wymiany odbywającej się między jej uczestnikami, a będącej domeną zainteresowań m.in. marketingu [Karasiwicz, 2013].

Marketing jako dziedzina nauki, powstała w początkach XX wieku, ograniczała się zrazu do przekazywania funkcji posiadania i fizycznej dystrybucji produktów na rynek [Savitt, 1990]; postrzegano ją jako „wprawianie materii w ruch” [Shaw, 1912, s. 764]. Potwierdzała to definicja przedstawiona przez AMA, według której **marketing** rozumiany jest jako zestaw działań przedsiębiorstwa kierują-

cych przepływem dóbr i usług od producenta do klienta [Lusch, Vargo i O'Brien, 2007]. W drugiej połowie XX wieku główny punkt zainteresowań badaczy przesunął się w stronę klienta, co zaowocowało powstaniem koncepcji marketingowej. Zgodnie z jej założeniem przedsiębiorstwa najpierw dokonywały analizy rynku i potrzeb klienta, a następnie wytwarzały odpowiednie dobra [Keith, 1960]. Funkcją marketingu było zarządzanie rynkiem i klientami, które analizowano, segmentowano, namierzano i do których kierowano przygotowaną ofertę opartą na tzw. mieszance marketingowej (4P). Opisany proces przedstawiono na rysunku 1.1.

Rysunek 1.1. Ewolucja marketingu



Źródło: Lusch, Vargo i O'Brien, 2007.

Pod koniec XX wieku coraz częściej pojawiały się głosy krytykujące powyższe podejście, podważając zasadność stosowania mieszanki marketingowej [Day i Montgomery, 1999] i podkreślając potrzebę wyłonienia nowego paradygmatu, który lepiej by odzwierciedlił istotę zachodzących procesów społecznych i rynkowych [Achrol i Kotler, 1999; Sheth i Parvatiyar, 1995] oraz umożliwił konwergencję różnych poglądów i teorii [Rust, 1998].

W swojej przełomowej publikacji z roku 2004 Vargo i Lusch [2004a] zakwestionowali poprawność oraz przydatność dotychczasowego sposobu rozumienia podstaw i mechanizmów tej wymiany, określając go mianem logiki produktowej dominacji w marketingu (*Goods-Dominant Logic* – GDL). Inni badacze, poruszając tę kwestię, posługiwali się pojęciami: tradycji neoklasycznych badań ekonomicznych (*Neoclassical Economics Research Tradition*) [Hunt, 2000], logiki wytwarzania (*Manufacturing Logic*) [Normann, 2001], starej logiki przedsiębiorstw (*Old Enterprise Logic*) [Zuboff i Maxmin, 2002], a także w kontekście marketingu: orientacji produktowej (*Product Orientation*) [Keith, 1960], krótkowzroczności marketingowej (*Marketing Myopia*) [Levitt, 1960] czy też zarządzania marketingowego (*Mar-*

keting Management) [Webster, 1992]. Podejście to silnie bazuje na mikroekonomii, a jego podstawą jest przekonanie, że [Vargo i Lusch, 2004a]:

- podstawą działalności ekonomicznej przedsiębiorstw jest wytwarzanie i dystrybucja produktów w celu ich sprzedaży;
- aby sprzedaż produktów była możliwa, konieczne jest wyposażenie ich w użyteczność i wartość wyższą niż ta oferowana przez konkurentów;
- wszystkie działania przedsiębiorstwa powinny być skonfigurowane w sposób umożliwiający maksymalizację zysku ze sprzedaży;
- w celu utrzymania kontroli nad procesem produkcji i jego wydajnością należy go przeprowadzać z dala od rynku;
- wytworzone produkty można przechowywać i dostarczać na rynek w chwili, gdy pojawi się na nie zapotrzebowanie.

Oznacza to, że logika produktowej dominacji koncentruje się na produktach, a także uznaje nadrzędną rolę i pozycję przedsiębiorstwa, które uważane jest za aktywną stronę wymiany, pełniącą funkcję innowatora, producenta, dystrybutora i promotora produktów. W skrócie tworzy ono i dostarcza na rynek wartość dla klienta, wynikającą z wymiany odbywającej się między stronami (*value in exchange*). Wartość ta istnieje obiektywnie i wiąże się z funkcjonalnością i użytecznością produktów, zaś konsument, nabywając produkt, zużywa go, niszcząc tym samym wartość wytworzoną przez przedsiębiorstwo.

Według logiki produktowej dominacji optymalnym efektem działań przedsiębiorstwa jest **produkt fizyczny**, standaryzowany i magazynowany do chwili faktycznej sprzedaży. Niematerialne elementy oferty, czyli **usługi**, są specyficzną odmianą produktów. „Specyficzna” w tym kontekście oznacza w gruncie rzeczy gorsza, gdyż usługi są obarczone pewnymi ograniczeniami, do których zaliczają się niematerialność, różnorodność, nietrwałość oraz nierozzerwalność procesu świadczenia usługi od jej konsumpcji [Zeithaml, Parasuraman i Berry, 1985]. Co więcej, usługi definiowane są na zasadzie wyłączenia, czyli są wszystkim tym, czym nie są produkty materialne [Vargo i Lusch, 2004b; Lovelock, 1991, s. 13].

Jako alternatywę dla powyższego podejścia, Vargo i Lusch zaproponowali logikę usługowej dominacji (Service-Dominant Logic – SDL), która opiera się na przekonaniu, że to usługa – rozumiana jako wykorzystanie własnych kompetencji na rzecz innego podmiotu – stanowi podstawę tworzenia wartości w drodze wymiany [Vargo i Akaka, 2009]. Koncepcja ta jest odpowiedzią na opisane niżej zmiany, zachodzące na przestrzeni ostatnich lat w myśli marketingowej [Lusch i Vargo, 2014, s. 47–48]:

- Przedmiotem wymiany rynkowej nie są „produkty”, lecz „stosowanie wyspecjalizowanych zasobów”.
- Do najważniejszych zasobów należą zasoby niematerialne, takie jak wiedza, umiejętności i kompetencje.
- Tworzenie wartości nie odbywa się w fabrykach ani systemie dystrybucji, lecz w drodze interakcji między podmiotami dzielącymi się i wykorzystującymi zasoby (czyli poprzez świadczenie usługi).

- Z perspektywy przedsiębiorstw i gospodarki proces wspólnego wykorzystywania zasobów przez podmioty (aktorów<sup>1</sup>) wymiany jest istotniejszy niż jednostki produkcji.
- Aktorzy występujący w roli klientów nie powinni być traktowani jako statyczne zasoby, do których kierowana jest oferta i działania przedsiębiorstwa, lecz jako zasoby aktywne, z którymi nawiązuje się współpracę.
- Przewaga konkurencyjna w dostarczaniu usług wynika z lepszego wykorzystania zasobów.
- Wartość jest współtworzona i ostatecznie oceniana i determinowana przez beneficjenta wymiany.
- Rynki nie istnieją jako takie; to raczej przedsiębiorczy aktorzy wyszukują możliwości współtworzenia wartości, która staje się podstawą dla rynków i przemysłów.
- Jeśli wymiana obejmuje produkty, to stanowią one narzędzie służące dostarczeniu i zastosowaniu zasobów (czyli usługi).
- Systemy wymiany (nazywane wolnymi rynkami) nie są określane przez stan równowagi, lecz raczej przez stałą nierównowagę wynikającą z siły sprawczej aktorów, którzy tworzą wciąż nowe zasoby i wykorzystują je na rzecz innych uczestników w dynamicznie zmieniającym się kontekście rynku.

Jedną z kwestii utrudniających pełne zrozumienie istoty logiki usługowej dominacji są ograniczenia wynikające ze stosowanego słownictwa, które silnie czerpie z dotychczas obowiązującej logiki produktowej dominacji [Vargo, Lusch i Akaka, 2010]. Tabela 1.1 przedstawia listę pięciu kluczowych pojęć i różnicuje ich znaczenie w zależności od podejścia. Należy podkreślić, że prace nad dalszym doprecyzowaniem języka służącego opisowi SLD wciąż trwają; szczegółowe objaśnienie najważniejszych pojęć zostanie przedstawione w dalszej części książki.

**Tabela 1.1.** Porównanie kluczowych elementów logiki produktowej i usługowej

Kluczowe elementy	Pojęcia w logice produktowej dominacji (GDL)	Pojęcia w logice usługowej dominacji (SDL)
Usługa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkty i usługi</li> <li>• Transakcja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Świadczenie i doświadczenie</li> <li>• Relacje i współpraca</li> </ul>
Wartość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wartość dodana</li> <li>• Wartość wymiany (<i>value in exchange</i>)</li> <li>• Cena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Współtworzenie wartości</li> <li>• Wartość w kontekście (<i>value in context</i>)</li> <li>• Proponowanie wartości</li> </ul>
System	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Łańcuch dostaw</li> <li>• Asymetryczna informacja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sieć tworzenia wartości</li> <li>• Symetryczne przepływy informacji</li> </ul>

<sup>1</sup> Koncepcja logiki dominacji usług wprowadza pojęcie „aktora”, które odnosi się do każdego uczestnika rynku. Pojęcie to nie jest wprawdzie popularne w piśmiennictwie polskim, jednak ze względu na cel tego opracowania oraz stanowiące jego podstawę ramy teoretyczne będzie konsekwentnie stosowane w całej monografii.

Kluczowe elementy	Pojęcia w logice produktowej dominacji (GDL)	Pojęcia w logice usługowej dominacji (SDL)
Interakcja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocja/propaganda</li> <li>• Maksymalizacja zachowań</li> <li>• Transakcyjna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otwarta komunikacja/dialog</li> <li>• Uczenie się poprzez wymianę</li> <li>• Relacyjna</li> </ul>
Zasoby	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zasoby typu <i>operand</i><sup>1)</sup></li> <li>• Pozyskiwanie zasobów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zasoby typu <i>operant</i><sup>2)</sup></li> <li>• <i>Resourcing</i></li> </ul>

<sup>1)</sup> Zasoby *operand*: zasoby, na których przeprowadzane są czynności twarde (np. infrastruktura).

<sup>2)</sup> Zasoby *operant*: zasoby, za pomocą których realizowane są czynności miękkie (np. wiedza).

Źródło: Vargo, Lusch i Akaka, 2010, s. 144.

### 1.3. Założenia logiki usługowej dominacji

Logika usługowej dominacji opiera się na założeniach (nazwanych przez jej autorów *foundational premises* – FP), które na przestrzeni lat uległy pewnej modyfikacji i rozszerzeniu (zob. tab. 1.2). Do najważniejszych zmian należy zaliczyć:

- 1) doprecyzowanie słownictwa w celu osiągnięcia maksimum przejrzystości;
- 2) odrzucenie bagażu pojęciowego pochodzącego z logiki dominacji produktowej;
- 3) dodanie trzech nowych założeń [Vargo i Lusch, 2008a; Vargo i Lusch, 2016] do oryginalnego zestawu ośmiu [Vargo i Lusch, 2004a].

Zmiany te wynikały z aktywnej dyskusji prowadzonej przez badaczy na łamach czasopism naukowych, a także z procesu przesuwania centrum uwagi z poziomu mikro (koncentrującego się na dwustronnej wymianie zachodzącej między przedsiębiorstwem a klientem oraz na podejściu menedżerskim, opartym na takich terminach, jak: konkurencja, orientacja na klienta czy współprodukcja) na poziom makro, który obejmuje wymianę zachodzącą w sieciach powiązań między aktorami i może służyć jako podstawa teorii rynkowej [Vargo, 2007], nie tylko ograniczonej do marketingu. Warto także zauważyć, że logika usługowej dominacji w marketingu w znaczącym stopniu czerpie z dorobku szkoły systemowej [Alderson, 1957, 1965], co podkreślają sami autorzy koncepcji [Vargo i Lusch, 2008a, s. 10].

Tabela 1.2. Ewolucja podstawowych założeń SDL

Podstawowe założenia	2004	2008	Obecnie (2015+)
FP1/A1	Zastosowanie wyspecjalizowanych umiejętności i wiedzy stanowi podstawową jednostkę wymiany	Usługa jest podstawą wymiany	Bez zmian Status aksjomatu

Podstawowe założenia	2004	2008	Obecnie (2015+)
FP2	Pośrednia wymiana maskuje podstawową jednostkę wymiany	Pośrednia wymiana maskuje podstawę wymiany	Bez zmian
FP3	Produkty materialne służą jako mechanizmy dystrybucji umożliwiające świadczenie usługi	Bez zmian	Bez zmian
FP4	Wiedza stanowi podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej	Zasoby typu <i>operant</i> są podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej	Zasoby typu <i>operant</i> są podstawowym źródłem korzyści strategicznych
FP5	Wszystkie gospodarki są gospodarkami opartymi na usłudze	Bez zmian	Bez zmian
FP6/A2	Klient zawsze jest współproducentem	Klient jest zawsze współtwórcą wartości	Wartość jest współtworzona przez licznych aktorów, zawsze przy udziale beneficjenta. Status aksjomatu
FP7	Przedsiębiorstwo może tylko zaoferować propozycję wartości	Przedsiębiorstwo nie może dostarczyć wartości, a jedynie zaoferować propozycję wartości	Aktorzy nie mogą dostarczać wartości, ale mogą uczestniczyć w tworzeniu i oferowaniu propozycji wartości
FP8	Podejście oparte na usłudze jest zorientowane na klienta i relacyjne	Podejście oparte na usłudze jest zawsze zorientowane na klienta i relacyjne	Podejście oparte na usłudze jest zawsze zorientowane na beneficjenta i relacyjne
FP9/A3		Wszyscy społeczni i ekonomiczni aktorzy są integratorami zasobów	Bez zmian. Status aksjomatu
FP10/A4		Wartość jest zawsze determinowana przez beneficjenta w sposób unikalny i fenomenologiczny	Bez zmian. Status aksjomatu
FP11/A5			Współtworzenie wartości jest koordynowane poprzez instytucje tworzone przez aktorów oraz poprzez instytucjonalne układy. Status aksjomatu

Objaśnienia: FP – główne założenie (*foundational premise*); A – aksjomat.

Źródło: Vargo i Lusch, 2016, s. 8.

Co więcej, w celu uproszczenia założeń logiki usługowej dominacji wyłoniono pięć aksjomatów oddających istotę SDL, z których wynikają bardziej szczegółowe założenia – na chwilę obecną dotyczy to aksjomatów pierwszego i drugiego [Lusch i Vargo, 2014]. Ostatni z zaproponowanych aksjomatów odzwierciedla przekonanie autorów, że logika usługowej dominacji ma potencjał do osiągnięcia statusu podstawowej teorii objaśniającej procesy rynkowe [Vargo i Lusch, 2016]. Przyglądając się tej ewolucji, można ze sporą dozą pewności przypuszczać, że nie jest to jeszcze dzieło skończone i pojawią się dalsze próby udoskonalenia i doprecyzowania założeń tej koncepcji. Obecnie aksjomaty i założenia SDL przedstawiają się następująco [Vargo i Lusch, 2016]:

**Aksjomat 1:** Usługa jest podstawą wymiany – założenie to wynika bezpośrednio z definicji samej usługi jako wykorzystania zasobów (wiedzy i umiejętności) przez jedną stronę wymiany na rzecz innej. Uczestnicy tej wymiany specjalizują się w określonych umiejętnościach i kompetencjach, ponieważ jednak ich dystrybucja jest nierównomierna, zachodzi konieczność wymiany w celu zapewnienia przetrwania i rozwoju danego systemu.

(A) Pośrednia wymiana maskuje (usługową) podstawę wymiany: we współczesnym społeczeństwie i gospodarce rzadko występuje bezpośrednia wymiana usług między uczestnikami, najczęściej odbywa się ona za pośrednictwem pieniądza (który można wymienić na inną usługę, czyli daje prawo do usługi). Organizacje służą zatem jako środowisko dla działania wąsko wyspecjalizowanych aktorów, którzy wykonują usługę w zamian za wynagrodzenie, to zaś powoduje, że usługowa podstawa wymiany jeszcze bardziej pozostaje w ukryciu.

(B) Produkty materialne służą jako mechanizmy dystrybucji umożliwiające świadczenie usługi: już Kotler [1977, s. 8] twierdził, że w przypadku produktów ważniejsze niż sam fakt ich posiadania jest to, jak można je wykorzystać (jaką usługę świadczą). Produkty fizyczne należy traktować jako „zamrożone czynności” [Normann i Ramirez, 1993] lub obiekty wyposażone w wiedzę [Madhavan i Grover, 1998], będące nośnikami usługi.

(C) Zasoby typu *operant* (wiedza i umiejętności) są podstawowym źródłem korzyści strategicznych – posiadanie zasobów typu *operand* (dobra, zasoby naturalne itp.) jest mniej istotne niż posiadanie wiedzy i umiejętności (*operant*), umożliwiających ich wykorzystanie. Ważne jest wypracowanie zdolności kreowania rynków poprzez innowacyjność, ponieważ prowadzi to do osiągania strategicznych korzyści.

(D) Wszystkie gospodarki są gospodarkami opartymi na usłudze – jak dotąd gospodarki definiowano poprzez to, co stanowiło efekt produkcji. Tymczasem logika usługowej dominacji dowodzi, że w poszczególnych okresach rozwoju gospodarczego następowało doskonalenie określonych umiejętności i kompetencji, które wymieniano między uczestnikami rynku, a podstawą wymiany była, jest i zawsze będzie usługa.

**Aksjomat 2:** Wartość jest współtworzona przez licznych aktorów, zawsze przy udziale beneficjenta – ten aksjomat łączy w sobie kilka istotnych kwestii, będą-



cych kluczowymi zagadnieniami w logice usługowej dominacji. Po pierwsze, wartość jest subiektywnie i fenomenologicznie determinowana przez beneficjenta, który wprawdzie nie musi aktywnie działać na rzecz jej powstania (włączając się w wytworzenie), ale zawsze dokonuje jej oceny ze swojej perspektywy. Druga kwestia dotyczy kontekstu powstawania wartości, który zazwyczaj zachodzi w skomplikowanym systemie tworzonym przez licznych aktorów wpływających na ten proces.

**(A)** Aktorzy nie mogą dostarczać wartości, ale mogą uczestniczyć w tworzeniu i oferowaniu propozycji wartości – założenie to podkreśla istotę wartości (subiektywną i zawsze współtworzoną); każdy aktor może zaoferować propozycję wartości, będącą swoistą obietnicą, jej spełnienie jest wynikiem dalszych interakcji między aktorami.

**(B)** Podejście oparte na usłudze jest zawsze zorientowane na beneficjenta i relacyjne – logika usługowej dominacji zakłada, że wartość nie jest wynikiem pojedynczego zdarzenia, lecz wyłania się i rozwija na przestrzeni czasu, co implikuje relacyjność tego procesu. Co więcej, ponieważ usługa jest definiowana jako wykorzystanie wiedzy i umiejętności na rzecz innej strony, oznacza to, że proces ten jest zawsze zorientowany na beneficjenta (czyli tę „inną stronę”).

**Aksjomat 3:** Wszyscy społeczni i ekonomiczni aktorzy są tzw. integratorami zasobów – czyli tworzą nowe zasoby poprzez wykorzystanie innych zasobów (rynkowych, prywatnych i publicznych). Oznacza to, że na wymianę bazującą na usłudze należy patrzeć z szerszej perspektywy, obejmującej różnorodne zasoby i ich integratorów.

**Aksjomat 4:** Wartość jest zawsze determinowana przez beneficjenta w sposób unikalny i fenomenologiczny – każda sytuacja, w której zachodzi wymiana usługi, stwarza inne doświadczenie i unikalną (z perspektywy beneficjenta) możliwość oceny wartości. Wynika to z tego, że każda taka sytuacja zachodzi w innym kontekście, wiąże się z dostępnością, integracją i wykorzystaniem innego zestawu zasobów i aktorów, co skutkuje innym wynikiem, który podlega ocenie przez beneficjenta.

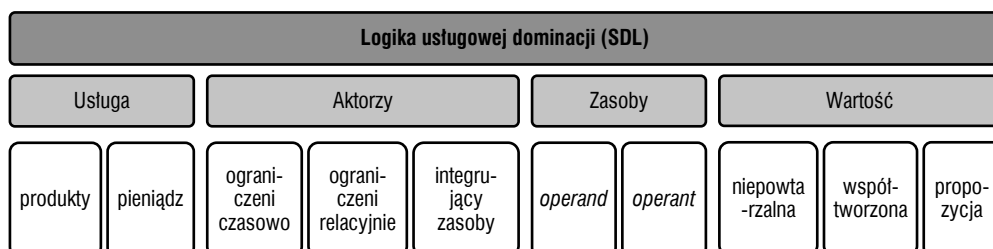
**Aksjomat 5:** Współtworzenie wartości jest koordynowane poprzez tworzone przez aktorów instytucje oraz poprzez układy instytucjonalne; ten ostatni aksjomat, dodany w 2015 roku, wynika z przyjęcia przez propagatorów logiki usługowej dominacji – szerszej perspektywy, wychodzącej poza prostą dwustronną wymianę między aktorami, i stanowi nawiązanie do orientacji systemowej. Lusch i Vargo [2014, s. 161] używają określenia „ekosystem usługowy”, który definiują jako względnie samowystarczalny, samoregulujący się system aktorów integrujących zasoby i powiązanych wspólnymi układami instytucjonalnymi oraz wzajemnym tworzeniem wartości przez wymianę usługi. Instytucje w tym kontekście nie odnoszą się do organizacji, lecz oznaczają opracowane przez ludzi zasady, normy i przekonania, które u(nie)umożliwiają realizowanie działań i sprawiają, że życie społeczne nabiera znaczenia i staje się przewidywalne [Scott, 2001]. Z kolei układy instytucjonalne to zestawy powiązanych instytucji. Podsumowując, in-

stytucje przedstawiają opracowane przez ludzi, integrowalne zasoby, podlegające nieustannej konfiguracji i rekonfiguracji w celu zapewnienia właściwości strukturalnych, które rozumiemy jako kontekst społeczny [Edvardsson, Tronvoll i Gruber, 2011; Chandler i Vargo, 2011] i tym samym kluczowe dla zrozumienia procesu współtworzenia wartości.

## 1.4. Leksykon logiki usługowej dominacji

Analizując reakcje badaczy na artykuł Vargo i Lusch [2004a], a także toczącą się na łamach kolejnych publikacji debatę nad założeniami logiki usługowej dominacji i słownictwem używanym do ich opisu, można zauważyć, że przestawienie się na nowy sposób myślenia nie był prosty, a niektóre pojęcia wymagały klaryfikacji [Vargo i Akaka, 2009]. W dalszej części tego podrozdziału zostaną omówione kluczowe pojęcia pojawiające się w opisie aksjomatów i założeń logiki usługowej dominacji (zob. rys. 1.2).

Rysunek 1.2. Kluczowe pojęcia w logice usługowej dominacji



Źródło: Lusch i Vargo, 2014, s. 55.

Pierwszą ważną kwestią, na którą należy zwrócić uwagę, jest zmiana znaczenia pojęcia „usługa”. Przede wszystkim występuje ona w liczbie pojedynczej, w odróżnieniu od „usług” rozumianych wcześniej jako niematerialne produkty. W logice usługowej dominacji usługa jest definiowana jako „wykorzystanie kompetencji (wiedzy i umiejętności) na rzecz danej jednostki lub innej jednostki (uczestnika wymiany)” [Lusch i Vargo, 2014, s. 12] i stanowi podstawę wymiany zachodzącej na rynku. Jest traktowana jako proces, w ramach którego tworzona jest wartość, zaś produkty traktowane są jako nośnik pozwalający na świadczenie usługi. Zgodnie z logiką usługowej dominacji, wymiana rynkowa jest więc procesem, w ramach którego strony wykorzystują swoje wyspecjalizowane umiejętności i wiedzę na rzecz innych – krótko mówiąc, polega ona na wzajemnym i obustronnie korzystnym świadczeniu usługi [Vargo, Lusch i Akaka, 2010]. Mimo

krytyki co do czytelności takiego rozumienia pojęcia „usługa” [Levy, 2006; Brodie, Pels i Saren, 2006; Achrol i Kotler, 2006], Lusch i Vargo [2006b] uważają je za zasadnicze dla SDL.

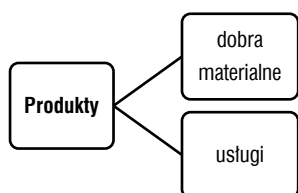
Wspomniane wcześniej ograniczenia usług względem produktów [Zeithaml, Parasuraman i Berry, 1985], podkreślane w logice dominacji produktowej, w nowym podejściu tracą swoje znaczenie [Lusch i Vargo, 2014; Vargo i Lusch, 2004b]:

- Niematerialność usługi odzwierciedla niematerialność wynikającej z niej wartości, która powstaje w fenomenologiczny sposób w wyniku doświadczenia.
- Różnorodność wiąże się z faktem, że wartość jest ostatecznie determinowana przez beneficjenta, a tym samym unikatowa. Ważniejsza jest skuteczność w zaspokajaniu potrzeb aktorów uczestniczących w wymianie niż wydajność samego procesu.
- Nierozłączność jako cecha usługi podkreśla fakt, że proces tworzenia wartości jest skoncentrowany na beneficjencie i wskazuje na potrzebę prowadzenia otwartego dialogu między uczestnikami.
- Nietrwałość – w przypadku dóbr materialnych liczy się ich użytkowanie, które także jest ulotne. Doświadczenia będące udziałem aktorów są nietrwałe, ale pozostają po nich wspomnienia, którymi można się dzielić. Tym samym ulotna jest wartość.

Rysunek 1.3 ilustruje różnicę między podejściami logiki produktowej i usługowej dominacji do usług. W pierwszym przypadku wyróżnia się dwa typy oferty produktowej w postaci dóbr materialnych oraz usług (czyli produktów niematerialnych). W logice usługowej dominacji natomiast usługa jest rozumiana jako proces wykorzystania kompetencji danego aktora na korzyść innego, co może się odbywać bezpośrednio lub pośrednio, za pomocą produktów (służących jako instrumenty) lub pieniędzy (uważanych za prawo do usługi). Usługa stanowi więc wspólny mianownik każdej wymiany.

**Rysunek 1.3.** Podstawa wymiany w logice produktowej i usługowej

#### LOGIKA PRODUKTOWEJ DOMINACJI



#### LOGIKA USŁUGOWEJ DOMINACJI

