

Monika Boguszewicz-Kreft

Uniwersytet Gdański

ROLA NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII W KSZTAŁTOWANIU DOŚWIADCZENIA USŁUGOWEGO

Nowoczesne technologie niosą z sobą dla przedsiębiorstw usługowych zarówno szanse, jak i zagrożenia. Katalog korzyści jest rozbudowany – to przede wszystkim gromadzenie informacji o klientach, zarządzanie nimi i możliwości ich wykorzystania, a także szansa wyróżnienia się usługodawcy na runku i indywidualizacji usługi. Do rzadko wymienianych problemów, ale determinujących postawy rynkowe, należą trzy zjawiska: komodyzacja (*commoditization*)¹, omijanie pośredników i automatyzacja².

Komodyzacja jest procesem, poprzez który produkty stają się tak powszechne czy wręcz pospolite, że wyróżnienie się staje się bardzo trudne i rynkiem rządzi reguła najniższej ceny³. W obliczu coraz łatwiejszego dostępu do nowoczesnych technologii zjawisko to uznawane jest za jedno z największych wyzwań, przed jakimi stoją dzisiaj przedsiębiorstwa zarówno usługowe, jak i produkujące dobra materialne⁴. Jego największą siłą sprawczą spośród występujących kiedykolwiek na rynku jest bowiem Internet. Medium to eliminuje w znacznym stopniu obecność człowieka w transakcjach kupna i sprzedaży oraz pozwala na natychmiastowe ocenienie ogromnej liczby dostawców, umożliwiając klientom zaoszczędzenie czasu i pieniędzy.

Drugim trendem, który zagraża istnieniu wielu usługodawców (detalistów, dystrybutorów, agentów)⁵, jest omijanie pośredników w kontaktach znacznej liczby przedsiębiorstw i ich klientów.

¹ Według konsultanta Ling. pl (największego darmowego słownika *on-line*) taka spolszczona nazwa od niedawna funkcjonuje w języku polskim. *Commodities* w języku angielskim oznaczają surowce naturalne, które nie podlegają różnicowaniu na rynku i jedyną strategią wyróżnienia jest obniżanie ceny. Przez komodyzację należy rozumieć upowszechnianie się i upodobnianie produktów na rynku.

² B.J. Pine, J.H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston 1999, s. 10-11.

³ D. LaSalle, T.A. Britton, *Priceless. Turning Ordinary Products into Extraordinary Experience*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 2003, s. 15.

⁴ *How CEOs Manager Growth Agendas*, „Harvard Business Review” July-August 2004, s. 125.

⁵ N.G. Carr wskazuje, że w transakcjach poprzez Internet pojawiać się będą innego rodzaju pośrednicy: dostawcy treści (content providers), afiliowane strony, wyszukiwarki, portale, dostawcy usług internetowych, wytwórcy programów i inni (N.G. Carr, *Hypermediation: Commerce as clickstream*, „Harvard Business Review” January-February 2000, s. 46).

Trzecia przyczyna to automatyzacja, która wpływa na wiele usługowych zawodów (operatorów telefonicznych, urzędników bankowych itp.) z tą samą siłą i intensywnością, z którą postęp technologiczny wpłynął na zatrudnienie w sektorze przemysłowym w XX w.⁶

Wspomniane wyżej zagrożenia nie powinny jednak – i z racji skali swoich wpływów – nie przesłaniają korzyści związanych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Przede wszystkim umożliwiają one wielu przedsiębiorstwom uzyskiwanie, gromadzenie i przetwarzanie informacji o specyficznych potrzebach i preferencjach klientów, które mogą być wykorzystane w oferowaniu zróżnicowanych i często zindywidualizowanych produktów po niskich cenach przypisanych wystandaryzowanej masowej produkcji, a więc w efektywny kosztowo sposób⁷. Koncepcja takiego działania przybrała w literaturze anglojęzycznej postać *mass customization*, co można przetłumaczyć jako masowe dostosowywanie do wymagań lub, krócej, masową indywidualizację⁸. Narzędziem umożliwiającym takie procedury są systemy CRM, na które składają się banki danych i programy stanowiące instytucjonalną pamięć o wszystkich kontaktach z klientami, mogące pomóc usprawnić i personalizować ich doświadczenie⁹. Skala technicznych możliwości jest przy tym tak duża, że – co warto podkreślić – w większości przypadków potencjał ten nie zostaje wykorzystany, ponieważ ok. 60% wszystkich systemów zarządzania relacjami z klientem nie osiąga swoich celów¹⁰. Dzieje się tak, ponieważ CRM są jedynie narzędziem, za którym „powinno stać” właściwe nastawienie firmy, a tego często brakuje.

Nowoczesne technologie są również coraz powszechniej wykorzystywane do wytwarzania usług. Ogólnie ujmując, umożliwiają one¹¹:

- substytucję – poprzez wykorzystanie maszyn zamiast ludzi, co umożliwia również wyeliminowanie cechy, jaką jest zmienność usług, oraz pozwala na zwiększenie stopnia ich kontroli,

⁶ U. Karmarkar zjawisko automatyzacji usług wynikające z rozwoju technologii nazywa industrializacją usług (U. Karmarkar, *Will you survive the service revolution?*, „Harvard Business Review” June 2004, s. 103).

⁷ B.J. Pine, B. Victor, A.C. Boynton, *Making mass customization work*, „Harvard Business Review” September-October 1993, s. 108; A. Kaniewska, G. Leszczyński, *Od segmentacji do indywidualizacji*, [w:] H. Mruk (red.), *Strategie marketingowe*, AE, Poznań 2002, s. 50.

⁸ Dobrym przykładem jest działanie koncernu Toyota, który w 1992 r. obniżył czas stworzenia nowego produktu do 18 miesięcy i zaoferował swoim klientom szeroki zakres opcji dla każdego modelu, produkując i dostarczając wykonany na zamówienie model w ciągu trzech dni (B.J. Pine i in., wyd. cyt., s. 108).

⁹ Bariery wdrażania systemów CRM są ogromne koszty, które wynikają przede wszystkim z ceny aplikacji informatycznej, problemów związanych z wdrożeniem systemu (koszty reorganizacji, szkolenia instalacji nowych urządzeń technologicznych) oraz niepewności i braku gwarancji zwrotu poniesionych kosztów (N. Dudzińska-Korczak, E. Gwiazda, *System CRM – doświadczenia polskich operatorów sieci komórkowych*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2, s. 27).

¹⁰ C. Shaw, J. Ivens, *Building Great Customer Experiences*, Palgrave MacMillan, Basingstoke 2005, s. 95.

¹¹ J.F. Rayport, B.J. Jaworski, *Best face forward*, „Harvard Business Review” December 2004, s. 50, 57.

- komplementarność – wykorzystanie kombinacji maszyn i ludzi,
- przemieszczanie – przesuwanie lokalizacji ludzi i maszyn dzięki wykorzystaniu sieci, co pozwala na znaczne oszczędności, np. wykonywana w USA praca dla Bank of America kosztuje 100 USD, w Indiach tylko 20 USD.

Interakcje usługowe mogą być zdominowane przez ludzi, przez maszyny lub stanowić hybrydę¹². Ludzie i maszyny mają, co oczywiste, odmienne możliwości. Pracownicy świadczący usługę mają przewagę w rozpoznawaniu oraz ocenianiu problemów i możliwość elastycznego reagowania w sytuacjach wyjątkowych i wymagających kreatywności. Z kolei „przewaga” maszyn uwidacznia się przede wszystkim w zbieraniu, przechowywaniu i przesyłaniu danych oraz rutynowych procesach¹³. Należy zatem dokonać właściwej kombinacji obydwóch zasobów. Odpowiednie wykorzystanie technologii pozwala odciążyć pracowników, którzy mogą swoje unikatowe umiejętności wykorzystać w mniej rutynowych sytuacjach.

Nowoczesne technologie umożliwiają przedsiębiorstwom poszerzenie kanałów dystrybucji o związane z Internetem¹⁴, co może jednocześnie znakomicie wzbogacić doświadczenie konsumentów. Klienci Borders Books Web – sieci sklepów połączonych z kawiarnią – lubią buszować wśród książek zarówno w „zmaterializowanych” księgarniach, jak i w wirtualnych, popijając przy tym kawę. Z tego powodu w księgarniach do ich dyspozycji są zarówno terminale komputerowe, jak i książki¹⁵.

Innym spektakularnym przykładem nowoczesnych technologii, które wspierają działania pracowników w kształtowaniu doświadczenia klientów są te wykorzystane w sieci sklepów optycznych Paris Miki (600 sklepów w Japonii i 60 w Azji, Europie, USA i Australii). Umożliwiają one zamianę tradycyjnego procesu dobierania okularów wiążącego się z przymierzaniem kolejnych modeli w zupełnie inne jakościowo doświadczenia¹⁶. Po wejściu do sklepu klient jest witany przez asystenta, który robi mu cyfrową fotografię. Komputer mierzy dystans pomiędzy oczami i długość nosa oraz analizuje kształt twarzy. Klient poproszony jest o wybranie wizerunku, jaki chciałby uzyskać w nowych okularach z listy 60 przymiotników, takich jak: olśniewający, inteligentny, sportowy, seksowny, dystyngowany itp. Kierując się tymi informacjami, system komputerowy rekomenduje kilka opravek, a wizualizację wyglądu w nich klient może obejrzeć na ekranie. Jeżeli nie jest w pełni zadowolony, może dokonać indywidualnych poprawek w proponowanych modelach. Cały proces

¹² Tamże, s. 54.

¹³ Za: tamże.

¹⁴ Klienci korzystający z różnych kanałów dystrybucji są najbardziej związani z marką i najwięcej na nią wydają – stanowią oni motor wzrostu dochodów i zysków. Ostatnie dane z handlu detalicznego sugerują, że klienci używający trzech lub więcej kanałów – takich jak katalogi, sklep i online – spędzają przy tym cztery razy więcej czasu niż ci klienci, którzy korzystają tylko z jednego kanału dystrybucji. Tego typu zachowania stanowią najszybciej zmieniający się aspekt zachowania klientów sklepów detalicznych (tamże, s. 58).

¹⁵ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting customer competence*, „Harvard Business Review” January-February 2000, s. 84.

¹⁶ D. LaSalle, T.A. Britton, wyd. cyt., s. 116-117.

trwa od 15 do 20 minut, okulary dostarczane są w ciągu dwóch tygodni. Na stworzenie systemu projektowania Mikissimes przedsiębiorstwo poświęciło pięć lat¹⁷.

Inny sposób polepszenia doświadczenia z wykorzystaniem nowych technologii wskazuje B.H. Schmidt, sugerujący: „posadzenie klienta na siedzeniu kierowcy”¹⁸. Autor określa w ten sposób zjawisko coraz większej liczby podróżujących wyposażonych w bezprzewodowe technologie (telefony komórkowe i urządzenia PDA – *personal digital assistant*), pozwalające na większą kontrolę nad ich doświadczeniami podróży. Przykładowo goście przebywający w paryskim Hiltonie mają do dyspozycji podręczne urządzenia, wyposażone w reagujące na dotyk ekrany współpracujące z systemem nawigacji satelitarnej, które kierują ich do restauracji, barów i sklepów w całym mieście i oferują przewodniki audio po 700 historycznych atrakcjach i muzeach¹⁹.

Nowoczesne technologie coraz częściej zastępują interakcje z pracownikami firm usługowych. Takie samoobsługowe technologie można podzielić na trzy duże grupy według kryterium celu: usługi dla klientów (np. bankowość telefoniczna, informacja lotnicza), transakcje (zakupy detaliczne, bezobsługowa stacja benzynowa) i samopomoc (wyszukiwarki internetowe, e-learning). Każda z nich może być dostarczana przez zautomatyzowane systemy obsługi telefonicznej, przez Internet, interaktywne kioski (punkty obsługi) i video/CD²⁰. Aby spełniały one swoje zadania, muszą być znakomicie zaprojektowane, z punktu widzenia zarówno ich efektywności dla przedsiębiorstwa, jak i doświadczenia klienta. Stosownym przykładem są automatyczne centrale telefoniczne, które znakomicie zwiększają efektywność działania *call center*, przekierowując klientów do osób odpowiedzialnych za dane problemy lub do nagrań z poszukiwanymi informacjami. Muszą one przede wszystkim działać tak, aby klient uzyskał połączenie w akceptowalnym czasie. W przeciwnym razie ich wykorzystanie wywołuje irytację i frustrację klienta. Ponadto przedsiębiorstwa powinny zawsze stworzyć swoim klientom możliwość ominięcia zautomatyzowanych systemów, tak aby mogli oni porozmawiać z realnym („z krwi i kości”) pracownikiem, który będzie gotowy im pomóc²¹.

Badania stosunku klientów do samoobsługowych technologii przeprowadzone metodą krytycznych przypadków pokazały, że źródłem zadowolenia klientów było to, że technologie te były lepszą alternatywą niż interpersonalna metoda świadczenia usług (68% wypowiedzi), w tym 30% osób wskazało na oszczędność czasu, 8% – na

¹⁷ J.H. Gilmore, B.J. Pine, *The four faces of mass customization*, „Harvard Business Review” January-February 1997, s. 92.

¹⁸ B.H. Schmidt, *Customer Experience Management*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2003, s. 162-164.

¹⁹ Ch. Walsh, *Tomorrow's world makes today's holiday*, „Travel Trade Gazette UK & Ireland” 2007, 2/16, Issue 2754, s. 52.

²⁰ M.L. Meuter, A.L. Ostrom, R.I. Roundtree, M.J. Bitner, *Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters*, „Journal of Marketing” July 2000, Vol. 64, Issue 3, s. 52.

²¹ B.J. Pine i in., wyd. cyt, s. 117.

możliwość korzystania z usług wtedy, kiedy chcieli, 6% – na oszczędność pieniędzy, 5% – na możliwość korzystania z usługi gdzie chcieli, 3% – uniknięcie pracowników²². 21% respondentów wskazało po prostu na osiągnięcie zamierzonego celu, a 11% na możliwość rozwiązania nagłej potrzeby (dzięki np. dłuższym, bardziej elastycznym godzinom funkcjonowania).

Powyższe rozważania wskazują na kluczowe znaczenie nowych technologii w znamienym zjawisku zachodzącym we współczesnej gospodarce – zmieniającej się roli klientów. Stają się oni w coraz większym stopniu zaangażowani i odpowiedzialni za uwolnienie wartości zamkniętych w dobrach²³. Jak trafnie przedstawia ten problem P.C. Honebein i R.F. Cammarano, „krytyczna rola orientacji na współprodukcję klientów wynika z fundamentalnego przesunięcia paradygmatu w marketingu. Rośnie świadomość roli konsumenta w kreowaniu wartości wynikająca z ich doświadczenia i aktywnej konsumpcji dóbr i usług [...]. W przeszłości to od przedsiębiorstw oczekiwano, że wykonają one pracę dla klienta. Obecnie to klienci wykonują prace dla przedsiębiorstw²⁴. Ta fundamentalna zmiana uwarunkowana jest w znakomitej mierze szybkim rozwojem nowych technologii dostarczających coraz więcej możliwości zaangażowania klientów w proces produkcji usług. Ten nowy typ doświadczenia można określić mianem: „doświadczenie koprodukcji”; przedsiębiorstwa projektują doświadczenie, aby umożliwić klientom wykonywanie większej pracy, zredukować koszty i umożliwić dostęp do większej wartości²⁵. Coraz częściej zatem konsumpcja postrzegana jest jako proces aktywny, a nie pasywny. Klienci, poszukując innowacji, tworzą bodźce do ich kreowania. Jednocześnie, aby konsumpcja była efektywna, wymaga od nich poświęcenia czasu i znacznych zasobów²⁶.

A. Parasuraman upatruje w rosnącym znaczeniu samoobsługi fundamentalnych zmian samej natury usług²⁷. Dominujące znaczenie dla tego procesu ma rozwój nowych technologii związany m.in. z komputeryzacją, rozwojem telekomunikacji i dostępem do Internetu. Umożliwiają one pokonywanie kolejnych barier związanych z dystrybucją usług, zastępując równocześnie bezpośrednie, osobiste kontakty z klientami, które jeszcze do niedawna uznawane były za immanentną cechę usług.

Kooperacja, oprócz potencjalnych korzyści związanych ze wzbogacaniem doświadczenia klienta, wiąże się ze znacznymi korzyściami finansowymi dla przedsiębiorców. Według szacunków linii lotniczych oszczędność na każdym bilecie rezerwowanym przez klientów drogą on-line wynosiła w 2004 r. aż 3,52 USD, a na samodzielnej odprawie (*self-check-in*) ok. 2,70 USD. Dla porównania, za dokona-

²² M.L. Meuter i in., wyd. cyt., s. 56.

²³ P.C. Honebein, R.F. Cammarano, *Creating Do-It-Yourself Customers*, Thomson, Mason 2005, s. 27.

²⁴ Tamże, s. 28.

²⁵ Tamże, s. 21.

²⁶ J. Howells, *Innovation, consumption and services: Encapsulation and the combinatorial role of services*, „The Service Industries Journal” January 2004, vol. 24, no. 1, s. 20-21.

²⁷ Za: M.L. Meuter i in., wyd. cyt., s. 50.

nie rezerwacji u pracownika linii drogą telefoniczną trzeba zapłacić od 5 do 10 dolarów. Innym przykładem wskazującym na oszczędności wynikające z redukcji kosztów zatrudnienia jest zautomatyzowanie stacji benzynowych w Stanach Zjednoczonych. Liczba obsługujących je pracowników spadła z 308 tys. w 1988 r. do 140 tys. w 2000 r. W tym samym okresie liczba samochodów wzrosła o 12 mln, liczba mil przejechanych przez pojazdy zwiększyła się o 500 mln, a konsumpcja paliw transportowych powiększyła się o 3 mln baryłek dziennie²⁸. Szacunki wskazują, że koszt usługi świadczonej drogą telefoniczną wynosi średnio 32,74 USD, podczas gdy samoobsługa drogą internetową – 1,17 USD²⁹. Banki oszczędzają 80% kosztów, kiedy klienci dokonują transakcji za pomocą komputerów osobistych³⁰.

Aby jednak przedsiębiorcy mogli czerpać korzyści z takich rozwiązań, muszą być one dobrze zaprojektowane. Nietrafnie zaplanowane procedury mogą przynieść wręcz przeciwny efekt, czego przykładem jest główny dostawca usług finansowych w USA. Przedsiębiorstwo to wydało ponad 100 mln USD na system, który miał przynieść oszczędności dzięki zastąpieniu kontaktów telefonicznych klientów z pracownikami połączeniami internetowymi. Jednakże obsługa systemu okazała się dla klientów na tyle kłopotliwa, że powrócili oni do kontaktów telefonicznych z przedsiębiorstwem, nie tyle z powodu problemów z produktami, ile z powodu kłopotów związanych z wadliwie funkcjonującą stroną internetową³¹.

Badania przeprowadzone wśród 176 kierowników dużych przedsiębiorstw w Ameryce Północnej wykazały, że chcieliby oni, aby klienci wykonywali coraz więcej pracy, i planują przekształcenie wielu interakcji w samoobsługę, wykorzystując Internet, telefony i rozmaitego rodzaju punkty sprzedaży³².

Koprodukcja pozwala również na wyróżnienie usług na rynku, wpływa także na ich jakość. Dobrze ilustruje to przykład technologii e-menu testowanej przez restauratorów w Europie, USA i Japonii, a opracowanej przez izraelską spółkę Conceptic³³. Zamiast tradycyjnej karty dań przy stolikach zamontowane są dotykowe ekrany. Klienci dokonują na nich wyboru, a system przekazuje zamówienie do kuchni. W modnej restauracji sushi Frame w Tel Awiwie utarg ze stolików, na których zainstalowano e-menu, wzrósł o prawie 11%.

Do powyższych uwag należy dodać, że doświadczenia klientów związane z technologicznymi produktami i usługami – a tym samym ich ocena tych produktów i usług – będą różne w zależności od ich umiejętności jako użytkowników³⁴. Rosnąca liczba przedsiębiorstw usługowych szkoli zatem nie tylko swoich pracowników,

²⁸ Za: P.C. Honebein, R.F. Cammarano, wyd. cyt., s. 7-8.

²⁹ *Online self-service*, http://knowledgebase.mykb.com/Article_CD91E.aspx, August 15, 2005.

³⁰ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, wyd. cyt., s. 84.

³¹ L. Rich, *Self service: Help yourself*, „CIO Insight”, 1.06.2004, <http://www.cioinsight.com/c/a/Trends/SelfService-Help-Yourself/> - dostęp 13.11.2008.

³² B.T. Temkin, *Self-service shift requires improved usability*, 2005, January 13, Forrester Research, Inc., <http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,36253,00.html> (pobrano 5.01.2009).

³³ *Czy komputery zastąpią kelnerów*, „Gazeta Wyborcza” z 29.02.2008, s. 35.

³⁴ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, wyd. cyt., s. 83-84.

ale także klientów³⁵. Owocem dobrej współpracy często jest również wzbogacenie wiedzy fachowej pracowników firmy usługowej, a także innowacje, których źródłem są klienci³⁶. C.K. Prahalad i V. Ramaswamy wskazują wręcz na konieczność traktowania kompetencji klientów (ich wiedzy i umiejętności) jako elementu aktywów współczesnych przedsiębiorstw³⁷. W tym ujęciu klienci są postrzegani jako element sieci powiązań, razem z producentami, dostawcami, partnerami i inwestorami, a kompetencja będąca źródłem przewagi konkurencyjnej staje się funkcją wiedzy dostępnej w całym tym systemie. Ta zmiana roli klientów z pasywnych odbiorców dóbr na współkreatorów wartości dodanej jest konsekwencją dostępności i rozwoju Internetu. Na jego forum zarówno organizacje, jak i indywidualni klienci mogą wymieniać się swoją wiedzą i doświadczeniami z praktycznie nieograniczoną liczbą innych konsumentów. W związku z tym producenci przestali funkcjonować jako dominujące źródło informacji, co znacznie osłabiło ich władzę i pozwoliło klientom włączyć się w dialog z nimi na znacznie silniejszej pozycji.

Podsumowując, można stwierdzić, że wykorzystanie nowoczesnych technologii umożliwi przedsiębiorstwom usługowym oferowanie zróżnicowanych i zindywidualizowanych produktów w efektywny kosztowo sposób. Umiejętne wykorzystanie kombinacji potencjału ludzkiego i technologicznego pozwala na wzbogacenie doświadczenia klienta, wyróżnienie się na rynku i wiąże się ze znacznymi korzyściami finansowymi dla przedsiębiorców. Rozwój nowych technologii dostarcza coraz więcej możliwości zaangażowania klientów w proces produkcji usług, wpisując się w nowy nurt spojrzenia na klienta i podejścia do niego: od segmentu odbiorców dóbr i usług, które są nośnikami cech i korzyści nadanych im w punkcie produkcji, po traktowanie go jako aktywnej jednostki współkreującej wartości i nadające znaczenia produktom w punkcie konsumpcji.

Literatura

Berry L.L., Zeithaml V.A., Parasuraman A., *Quality counts in services, too*, „Business Horizons” May-June 1985, vol. 28, Issue 3, s. 44-52.

Carr N.G., *Hypermediation: Commerce as clickstream*, „Harvard Business Review” January-February 2000, s. 46-47.

Czy komputery zastąpią kelnerów, „Gazeta Wyborcza” z 29.02.2008, s. 35.

³⁵ Np. Cocker Bank sponsoruje program edukacyjny „redukcji oczekiwania” sugerujący różne strategie, które mogą wykorzystywać klienci, minimalizujące opóźnienia w transakcjach bankowych (L.L. Berry, V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, *Quality counts in services, too*, „Business Horizons” May-June 1985, vol. 28, Issue 3, s. 51).

³⁶ Godnym uwagi wzorem wydają się awangardowi przedsiębiorcy działający na rynku dóbr materialnych, którzy dostarczają swoim klientom tzw. pakiety narzędzi (*tool kit for customer innovation*) – specjalne, przyjazne i łatwe w obsłudze narzędzia informatyczne, dzięki którym klienci sami mogą tworzyć i rozwijać własne produkty (S. Thomke, E. von Hippel, *Klienci w roli innowatorów*, „Harvard Business Review Polska” czerwiec 2004, s. 88).

³⁷ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, wyd. cyt., s. 80-81.

- Dudzińska-Korczak N., Gwiazda E., *System CRM – doświadczenia polskich operatorów sieci komórkowych*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2, s. 24-27.
- Gilmore J.H., Pine B.J., *The four faces of mass customization*, „Harvard Business Review” January-February 1997, s. 91-101.
- Honebein P.C., Cammarano R.F., *Creating Do-It-Yourself Customers*, Thomson, Mason 2005.
- How CEOs Manager Growth Agendas*, „Harvard Business Review” July-August 2004, s. 125-132.
- Howells J., *Innovation, consumption and services: Encapsulation and the combinatorial role of services*, „The Service Industries Journal” January 2004, vol. 24, no. 1, s. 19-36.
- Kaniewska A., Leszczyński G., *Od segmentacji do indywidualizacji*, [w:] H. Mruk (red.), *Strategie marketingowe*, AE, Poznań 2002, s. 42-52.
- Karmarkar U., *Will you survive the service revolution?*, „Harvard Business Review” June 2004, s. 101-107.
- LaSalle D., Britton T.A., *Priceless. Turning Ordinary Products into Extraordinary Experience*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 2003.
- Meuter M.L., Ostrom A.L., Roundtree R.I., Bitner M.J., *Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters*, „Journal of Marketing” July 2000, vol. 64, Issue 3, s. 50-64.
- Online self-service*, http://knowledgebase.mykb.com/Article_CD91E.aspx, August 15, 2005.
- Pine B.J., Gilmore J.H., *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
- Pine B.J., Victor B., Boynton A.C., *Making mass customization work*, „Harvard Business Review” September-October 1993, s. 108-119.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-opting customer competence*, „Harvard Business Review” January-February 2000, s. 79-87.
- Rayport J.F., Jaworski B.J., *Best face forward*, „Harvard Business Review” December 2004, s. 47-58.
- Rich L., *Self service: Help yourself*, „CIO Insight”, 1.06.2004, <http://www.cioinsight.com/c/a/Trends/SelfService-Help-Yourself/>.
- Schmitt B.H., *Customer Experience Management*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2003.
- Shaw C., Ivens J., *Building Great Customer Experiences*, Palgrave MacMillan, Basingstoke 2005.
- Temkin B.T., *Self-service shift requires improved usability*, 2005, January 13, Forrester Research, Inc., <http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,36253,00.html> (pobrano 5.01.2009).
- Thomke S., Hippel E. von, *Klienci w roli innowatorów*, „Harvard Business Review Polska” czerwiec 2004, s. 88-97.
- Walsh Ch., *Tomorrow's world makes today's holiday*, „Travel Trade Gazette UK & Ireland” 2007, 2/16, Issue 2754, s. 52-54.

THE ROLE OF MODERN TECHNOLOGIES IN CREATING SERVICE EXPERIENCE

Summary

Utilization of modern technology enables service enterprises to offer diverse and customized products in the cost effective manner. Skillful utilization of human and technological potential combined together, enables enhancing client experience as well as distinguishing the service in the market, it also involves considerable financial benefits for businessmen. The development of new technologies provides more opportunities for engaging the client in service production process. That enters a new stream of perceiving client as an active individual, co-creating values and giving meaning to products in point of consumption.