

## KLIENTŲ DALYVAVIMO VAIDMENYS BENDRAI KURIANT BALDŲ PROJEKTAVIMO PASLAUGAS

Rigita Tijūnaitienė, Jelena Šidlauskienė, Anželika Šerikova, Rita Toleikienė

Šiaulių universitetas

### Anotacija

Straipsnyje analizuojami klientų vaidmenys ir jų įtaka paslaugos kūrimo eigai ir rezultatui. Straipsnį sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje, remiantis rinkodaros ir vadybos mokslo krypties darbais, pateikti kliento vaidmenys kuriant paslaugą, aptariama teigiamų ir neigiamų veiksnių atsiradimo iš klientų vaidmenų galimybė. Antroje dalyje aprašyti empiriniam tyrimui pasirinkti du (stebėjimas ir giluminis ekspertų interviu) kokybiniai metodai. Trečioje dalyje aptariamą empirinio tyrimo metu identifikuoti klientų vaidmenys kuriant baldų projektavimo paslaugą. Atlikus minėtą tyrimą nustatyta, kuris vaidmuo skatina bendrai kurti paslaugą, taip pat atskleisti kliento vaidmenų teigiami ir neigiami veiksniai ir jų įtaka kuriant paslaugą.

**Pagrindiniai žodžiai:** paslaugos kūrėjas, kliento dalyvavimas, kliento vaidmenys, dalinis tarnautojas, bendras kūrimas, novatorius, kompetencijos šaltinis, kokybės vertintojas.

### Įvadas

Šiuolaikiniam klientui, norinčiam įsigyti individualų gaminį ar gauti paslaugą, tradicinė gamyba ir teikimas nebetinka, t. y. produktas, koks jis bebūtų, yra geriausias, kai yra pagamintas dalyvaujant abiem pusėms ir dedant tiek teikėjo, tiek vartotojo pastangas. Taigi dalyvavimas, *bendrai* kuriant paslaugą, yra tiesiogiai susietas su individualia gamyba. Kliento kaip *bendrakūrėjo* dalyvavimas kuriant paslaugą yra pakankamai **nauja** koncepcija, kuriai numatomas tiesioginis ir visapusiškas – ne tik fizinis – klientų įtraukimas į projektus drauge su profesionaliais paslaugų kūrimo atstovais. Tačiau tai įmanoma tuo atveju, kai klientui suteikiama galimybė dalyvauti kuriant paslaugą, kurios metu išryškėja kliento individualūs poreikiai ir kartu labiau patenkinami jo lūkesčiai; taigi atsiranda *bendras* paslaugos kūrimas. Tokiu atveju klientai vertinami kaip vertingi ištekliai, kurių dalyvavimas įmonėms atskleidžia naujas galimybes. Todėl būtina suvokti, kaip klientai dalyvauja *bendrai* kuriant paslaugą ir kokius vaidmenis atlieka.

Šiuo metu paslauga suvokiama plačiau ir ji jau nebelaikoma tik neapčiuopiamos vertės kūrimu.

Mokslininkai Vargo ir Lusch (2004) paslaugą supranta taip, kad visą, kas yra ekonomika, galima vadinti paslauga (Vargo, Lusch, 2004, p. 7). Pasikeitusi gamybinių įmonių veikla (padidėjusi konkurencija, vartotojų siekis gauti kompleksinį tam tikros problemos sprendimą ir t. t.) sąlygoja tai, kad gamybinių įmonių veikloje aktualizuojasi paslaugų paradigma, o orientaciją į prekę keičia orientacija į vartotoją. Tačiau nors paslaugų sektoriaus tyrimų gausu, *kliento dalyvavimo* koncepcija yra pakankamai nauja ir mokslinių darbų šia tema yra ganėtinai nedaug. Dong, Evans ir Zou (2007) savo darbuose, apibendrinę Meuter atlikta klientų dalyvavimo nuo 1979 iki 2000 m. literatūros apžvalgą, nurodo, kad iš 23 tyrimų tik 3 yra empiriniai (Dong ir kt., 2007, p. 126). Apie 2000 m. užsienio rinkodaros mokslininkai pradeda daugiau dėmesio skirti klientų aktyviam dalyvavimui kuriant paslaugas. Kaip teigia Etgar (2007), kliento dalyvavimas kuriant paslaugas visiškai neseniai tapo viena pagrindinių rinkodaros literatūros diskusijos temų (Etgar, 2007, p. 97). 2008 m. spalio mėn. Paryžiuje buvo surengta penktoji kokybės konferencija apie viešąjį administravimą ES (angl. *5th quality conference for public administrations in the EU: „The citizen at the heart of public quality“*), kurioje buvo aptartas klientų dalyvavimas kaip *bedrakūrėjų* ne tik viešajame, bet ir verslo paslaugų sektoriuje (plačiau žr. konferencijos puslapyje <http://www.5qualityconference.eu/en/conference/themegb/29.html>).

Lietuvoje mokslinių darbų apie *bendrą* paslaugos kūrimą (ne tik apie fizinį dalyvavimą) taip pat stokoja. Šia problematika domisi keletas tyrėjų: (Dvorak, 2006; Raipa, Petukienė, 2009). Pastarieji autoriai gvildena kliento kaip *bedrakūrėjo* dalyvavimą kuriant paslaugą viešajame sektoriuje, straipsnių, tyrimų apie *bendrą* (teikėjo ir kliento) paslaugos kūrimą atskiruose Lietuvos verslo sektoriuose neidentifikuota. Taigi apibendrinant galima teigti, kad pasirinkta tematika pakankamai **nauja ir aktuali**.

Pasikeitęs rinkodaros mokslininkų požiūris į paslaugą rodo, kad paslaugos būdingos ne tik įmonėms, tradiciškai priskiriamoms paslaugų sektoriui, bet ir gamybinėms bei prekybinėms įmonėms. Klientų ak-

tyvumas tampa svarbiu veiksmu, siekiant efektyvios paslaugos kūrimo eigos ir rezultato, turint omenyje, kad klientų atliekami *vaidmenys* (ypač aktyvūs) yra pagrindinis veiksnys kuriant paslaugą. Atskleisdama, suprasdama ir tinkamai valdydama kliento *vaidmenis* bet kuri įmonė gali ne tik labiau patenkinti kliento poreikius, bet ir gauti tiek materialios, tiek nematerialios naudos sau. Tokiu būdu tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus įmonėms ir organizacijoms **aktualu** identifikuoti realius klientų vaidmenis (dalyvaujant konkrečios paslaugos kūrime), kad teikimo procesą būtų galima valdyti tinkama linkme.

Todėl šiame straipsnyje keliami mokslinė **problema** gali būti išreikšta tokiais klausimais: kokius realius vaidmenis, dalyvaudamas paslaugos kūrime, atlieka klientas, ir kuris vaidmuo labiausiai daro įtaką bendram paslaugos kūrimui?

**Tyrimo objektas** – kliento dalyvavimas kuriant baldų projektavimo paslaugas gamybinės ir prekybinės įmonės pavyzdžiu.

**Tyrimo tikslas** – išanalizavus paslaugos kūrimo metu atliekamus kliento vaidmenis, **nustatyti**, kuris vaidmuo sąlygoja ir kaip *bendra paslaugos kūrimą*.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti klientų vaidmenis teoriniu aspektu.
2. Identifikuoti empiriniu būdu klientų vaidmenis, bendrai kuriant baldų projektavimo paslaugas.
3. Atskleisti vaidmenų įtaką kuriant paslaugas.

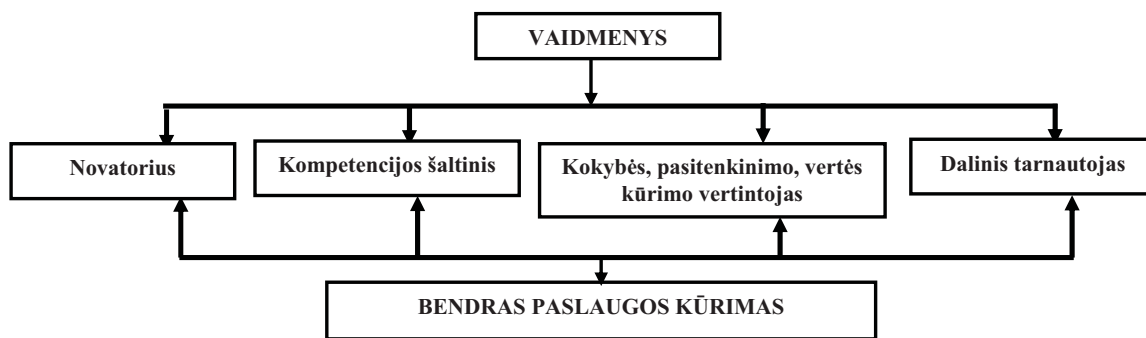
**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, sintezė, stebėjimas, giluminis pusiau struktūruotas ekspertų interviu.

### **Kliento vaidmenys paslaugos kūrime**

Pastaruoju metu produktų ir paslaugų gausa ir panašumas reikalauja ne tik kliento fizinio buvimo, bet ir aktyviai kuriant jam dalyvaujant paslaugas, kurio metu labiausiai išryškintamos pageidaujamos produkto savybės, jo priimtumo kriterijai, nes būtent klientas nusako, kas yra produkto vertė. Kita vertus, kai kurių vartotojų taip pat nebetenkina pasyvaus dalyvio vaidmuo. Pasak Wikstrom (1996) ir Graf (2007), „šiuolaikiniai“ vartotojai vis dažniau priima naujus, aktyvius vaidmenis (Graf, 2007, p. 493; Wikstrom, 1996, p. 360). Akivaizdžiai keičiasi paslaugos teikimas: darbai, kurie buvo atliekami darbuotojų, dabar gali būti perduodami klientams (Löffler ir kt., 2008, p. 8); klientai pradeda veikti ir deda pastangas, tiesiogiai dalyvaudami kurdami paslaugas (Chua, Sweeney, 2003, p. 2152). Tokie klientų dalyvavimo pokyčiai ir aktyvių vaidmenų prisiėmimas pakeitė ir tyrėjų požiūrį. Rinkodaros literatūroje ypatingas dėmesys ir svarba pradeda priskirti prie kliento dalyvavimo vaidmenims, kadangi, remiantis Lengnick-Hall, Claycomb ir Inks (2001), geresnė kliento vaidmenų vadyba kuriant paslaugas, yra tinkamas būdas da-

ryti įtaką teigiamiems kliento įgūdžiams ir patirčiai formuoti (Lengnick-Hall ir kt., 2001, p. 380). Todėl paslaugų vartotojo vaidmens suvokimas, kad jis gali būti kartu ir vartotojas, ir paslaugos teikimo proceso dalyvis, yra svarbiausias (ir būtinas) kiekvienos paslaugų įmonės tikslas (Vitkienė, 2004, p. 106) ir aktualus paslaugų gamintojams (Vargo, Lucich, 2004, p. 106). Todėl itin svarbu rasti būdus ir priemones, padedančias sudaryti klientui tinkamas sąlygas dalyvauti kuriant paslaugas. Dalyvavimą kuriant paslaugas lemia klientų vaidmenų ypatumai, kurių identifikavimas reikalauja atitinkamos vaidmenų teorijos analizės. Taigi kliento dalyvavimas kuriant paslaugą priklauso nuo kiekvieno kliento patirties ir jo unikalų savybių. Todėl reikia suvokti, kaip klientai dalyvauja *bendrai* kuriant paslaugą ir kokius vaidmenis atlieka. Įmonės, siekdamos efektyvesnės veiklos, turi gebėti paskirti tinkamą vaidmenų kombinaciją klientams. Siekiant, kad paskyrimas būtų efektyvus, Graf (2007) siūlo pasirūpinti atsakymais į klausimus: ar leisti klientams pasirinkti jų pageidaujamą vaidmenų kombinaciją? Kokių vaidmenų tam tikri klientai nori ir ar gebės dalyvauti paslaugos kūrimo procese (Graf, 2007, p. 496)? Pasak Good (1990), kliento dalyvavimas kuriant paslaugą priklauso „nuo kliento poreikio ir suvokimo, kiek ištraukti į paslaugos kūrimą“ (Good, 1990, p. 4). Remiantis pastarąja definicija, galima teigti, kad būtina atskleisti, kokių vaidmenų klientas trokšta, dalyvaudamas kurdamas paslaugą. Šiai minčiai pritaria daugelis autorių (Bitner, Faranda, Hubbert, Zeithaml, 1997, p. 195; Good, 1990, p. 4). Šiame straipsnyje aktualus aktyvus *bendras* paslaugos kūrimas, todėl klientų vaidmenys aptariami minėtame kontekste. Šiuo aspektu autoriai (Graf, 2007; Bitner ir kt., 1997; Urban, von Hippel, 1988; Pitta, Franzak, Katanis, 1996; Fuller Muhlbacher, Rieder, 2003; Ulwick, 2002; Jurkauskas, 2003; Gibbert, Leibold, Voelpel, 2001; Lengnick-Hall, 1996; Hsieh, Yen, Chin, 2004; Harris, Harris, Baron, 2001; Kelley, Donnelly, Skinner, 1990; Albrechtas, 2006; Dong ir kt., 2007) išskiria įvairių ir pakankamai daug vaidmenų. Tačiau šiame straipsnyje, kaip jau minėta, aktualus aktyvus *bendras* paslaugos kūrimas, todėl 1 pav. apibendrinti ir išskirti tik šiuo požiūriu svarbūs vaidmenys.

„**Klientas – novatorius**“. Novatoriais vadinami pirmaujantys vartotojai, kurie vaidina svarbų vaidmenį, aktyviai dalyvaudami kurdami naujoves. Pavyzdžiui, pirmaujantys vartotojai yra klientai, turintys specifinių poreikių rinkoje dar neatsiradusioms prekėms (Urban, von Hippel, 1988, p. 574). Tuo tarpu Pitta ir kt. (1996) nuomone, pirmujančius vartotojus galima priskirti prie tokio tipo vartotojų, kurie lemia ir įmonės keliamus kokybės klausimus (Pitta ir kt., 1996, p. 54). Taigi iniciatyviems vartotojams labai svarbu gauti pažangią informaciją, o įmonės turi daug naudos



1 pav. Klientų vaidmenų kuriant bendrą paslaugą, schema

iš naujovių, tenkindami tokių klientų poreikius. Pasak Urban, von Hippel (1988), tokie klientai gali padėti aktyviai vystant naujų produktų ir paslaugų kūrimą (Urban, von Hippel, 1988, p. 574). Panašiai klientus novatorius apibūdina ir Graff (2007). Autorius taip pat išryškina du metodus, kuriems esant klientai tampa novatoriai. Pirmas metodas – kai kompanijos aktyviai siekia naujovių, atsižvelgdamos į tokius vartotojų poreikius, kurie gali suformuoti pagrindą naudingam komerciniam produktui ar paslaugai. Antras – kai kompanijos įtraukia novatoriškus vartotojus į bendrus projektus (Graf, 2007, p.494). Šio metodo svarbiausia mintis ta, kad kompanija sudaro galimybę klientams dalyvauti naujų produktų konfiguracijoje ar net sukurti naujus produktus (Fuller ir kt., 2003, p. 62). Dar vienas metodas, kurį siūlo Ulwick (2002), yra kliento žinių pavertimas naujove. Klientai turi apibrėžti tai, ko jie tikisi iš produkto ar paslaugos, sukurtos jiems (Ulwick, 2002, p. 98). Apibūdinti rezultatai suteikia įmonei galimybę patobulinti produktą rinkos segmentuose ir efektyviau konkuruoti. Tai nurodo ir Jurkauskas (2003), pritaikęs Normann idėją studijoje apie visuotinę kokybės vadybą (Jurkauskas, 2003, p. 121).

„Klientas – kompetencijos šaltinis“. Klientai tampa kompetentingi, kai aktyviai dalyvauja kurdami paslaugas, vadovaudamiesi savo patirtimi, taip susikurdami unikalią vertę (Gibbert ir kt., 2001, p. 121; Graf, 2007, p. 493) Panašiai mano ir Urbonavičius (1997). Autorius nurodo vieną labai svarbią žmogaus savybę rinkodaroje – gebėjimą pačiam pažinti aplinką, kaupti patirtį (angl. *Learning*). Sava patirtis daug patikimesnė už draugų ar žinovų nuomones (Urbonavičius, 1997, p. 52). Dalyvavimu sukurta patirtis ir vertė padidina sąsają su kompanija. Tai galimybė įtvirtinti kliento nuomonę, kad įmonė gali efektyviai patenkinti jo poreikius. Jurkauskas (2003), apibendrinęs Normann idėjas, klientą, atliekantį „kompetencijos šaltinio“ vaidmenį, apibūdina kaip rekomenduojantį asmenį (Jurkauskas, 2003, p. 121). Tyrėjai (Gibbert ir kt., 2001, p. 121; Graf, 2007, p. 493) mano, kad kompetentingi klientai gali suteikti tam tikros naudos įmonei, pvz., stiprinantys įvaizdį klientai gali padėti

firmai rasti naujų klientų; organizacija klientus gali panaudoti vidaus struktūroje, kai reikia atlikti daug dėmesio reikalaujančias užduotis; kompetentingi klientai gerina organizacinės kompetencijos lygį, priversdami įmonės darbuotojus pasitempti ir pasimokyti.

„Klientas – kokybės, pasitenkinimo ir vertės kūrimo vertintojas“. Tai vaidmuo, kuris klientui padeda pasiekti pasitenkinimą galutine paslaugos kokybe. Klientui nerūpi, ar jis savo dalyvavimu padidino įmonės produktyvumą – jam rūpi jo poreikio patenkinimas. Efektyvus kliento dalyvavimas padidina tikimybę, kad norai yra patenkinti, ir nauda, kurios klientas siekia, yra iš tikrųjų gauta. Tai ypač akivaizdu teikiant tokias paslaugas, kur paslaugos rezultatas priklauso nuo kliento dalyvavimo. Pasak Bitner ir kt. (1997), tokiu atveju klientas yra neatsiejamas nuo paslaugos. Be to, prisidėdami pasitenkinimu prie paslaugų kokybės gerinimo, kai kurie klientai tiesiog mėgaujasi dalyvavimu kurdami paslaugą. Bitner ir kt., susisteminę Bateson ir Dabholkar tyrimus, teigia, kad tokie klientai mano, kad dalyvavimas yra patrauklus (Bitner ir kt., 1997, p. 197). Tokiu atveju paslauga turi vertės pranašumą, kadangi klientas, dalyvaudamas kuriant paslaugą, turi galimybę kontroliuoti paslaugos rezultatą, pristatymo terminus ar tiesiog mėgautis pačia užduotimi. Jurkauskas (2003), pritaikęs Normann idėjas, nurodo, kad taip dalyvaudamas vartotojas atlieka paslaugos kokybės kontrolę (Jurkauskas, 2003, p. 121).

„Klientas – dalinis tarnautojas“. Kai klientai įsitraukia į paslaugos kūrimą, jie atlieka tarnautojų vaidmenį, siūlydami savo darbą, naudodami laiką ir kitus išteklius (Lengnick-Hall, 1996, p. 801; Hsieh ir kt., 2004, p. 189), taip pat teikdami informaciją ir stengdamiesi (Harris ir kt., 2001, p. 361). Pasak Kelley ir kt. (1990), kuriant paslaugas integruojasi kliento elgesys ir kultūra, o tai gali daryti įtaką produkcijos techninei ir funkciniai kokybei. Todėl autorius mano, kad vartotojus reikia įtraukti į paslaugos kūrimą kaip „dalinius tarnautojus“. Kai kurie autoriai „dalinį tarnautoją“ išskiria kaip laikiną paslaugos kūrimo dalyvį (Kelley ir kt., 1990, p. 320–328; Hsieh ir kt., 2004,



p. 188). Graf (2007), apibendrinęs Mills ir Morris tyrimus, nurodo, kad tokiu būdu „dalini tarnautojas“ tampa laikinu nariu ar kompanijos dalyviu (Graf, 2007, p. 496). Dudėnas (2006) pastebi, kad kartais dalį paslaugos teikimo procedūrų pavyksta perduoti patiems klientams, taip sutaupant šiek tiek personalo darbo (Dudėnas, 2006, p. 185). Dong ir kt. (2007), susisteminę Meuter darbus, nurodo, kad kai klientai dirba kaip „daliniai tarnautojai“ kuriant paslaugą, jų dalyvavimas tiesiogiai daro įtaką darbo ir paslaugos kokybei. Tokiu atveju vertės sukūrimas priklauso nuo kliento gebėjimų, vaidmens aiškumo ir supratimo. Gebėjimai suteikia klientui žinių ir įgūdžių, kurie įgalina juos efektyviai dalyvauti kuriant vertės kūrimą; kitaip tariant, ką jie „gali padaryti“, o ne ką jie „nori padaryti“ ir ar „žino, kaip padaryti“ (Dong ir kt., 2007, p. 126). Taigi kliento vaidmens aiškumas daro įtaką jo tikimybei dalyvauti kuriant.

Apibūdinus klientų vaidmenis, toliau aptariama jų daroma įtaka kuriant paslaugą. Kaip buvo pastebėta, klientai gali suteikti daug naudos įmonėms nuo įvairios informacijos suteikimo, naujovių pasiūlos iki galimybės atlikti darbą, kurį paprastai turėtų padaryti įmonės tarnautojas. Tačiau kai kurių autorių buvo pastebėta ir neigiama kliento dalyvavimo įtaka kuriant paslaugą. Pavyzdžiui, Graf (2007) klientus, aktyviai dalyvaujančius (tiesiogiai įtrauktus bendrakūrėjus, „dalinius tarnautojus“) kuriant paslaugą, daugiausia matė kaip „neigiamus“ paslaugos kūrimo veiksnius, kurie neturėtų būti ignoruojami (Graf, 2007, p. 497). Hsieh ir kt. (2004) nuomone, paslaugų teikėjai dirba sudėtingiau, kai klientai yra įtraukti į paslaugos kūrimą (Hsieh ir kt., 2004, p. 188). Taigi kliento dalyvavimas kuriant paslaugą kelia problemų įmonėms. Bitner ir kt. (1997) tuo klausimu siūlo, kad klientui reikia leisti įsitraukti į paslaugos kūrimą tiek, kiek to reikia, kad būtų sumažintas neigiamas kliento poveikis paslaugos kūrimo rezultatui (gaminiumi). Autoriaus nuomone, kad kuo mažesnis tiesioginis kontaktas tarp kliento ir paslaugos kūrimo sistemos, tuo didesnis potencialas sistemai veikti maksimaliai efektyviai (Bitner ir kt., 1997, p. 198). Tačiau kiti ekspertai mano, kad paslaugas galima tiekti efektyviausiai, kai klientai iš tikrųjų yra „daliniai tarnautojai“, ir jų vaidmuo turi būti suprojektuotas taip, kad maksimalizuotų jų indėlį kuriant paslaugą. Šiuo atveju organizacinis produktyvumas gali būti padidintas, jei klientai išmoka efektyviai vykdyti veiksmus, susijusius su paslauga (Bitner ir kt., 1997, p. 198). Iš tikrųjų tai galėtų būti kombinacija tarp klientų ir tarnautojų, kurie pasidalija atsakomybę ir taip padidina abipusį pasitenkinimą (Hsieh ir kt., 2004, p. 188). Tačiau Hsieh ir kt., išanalizavę Mills ir Moberg atliktus tyrimus, nurodo, kad klientai, esant tokioms paslaugos kūrimo sąlygoms, turi stengtis aprūpinti gamybą informacija. Pasak Al-

fordo (2002), kuo entuziastingiau ar bent jau mažiau nenoriai klientai dirba, tuo lengviau organizacijai, kad būtų efektyviau pasiekti tikslai ar suteikta paslauga (Alford, 2002, p. 41). Claycomb ir kt. (2001) teigimu, *bendras* paslaugos kūrimas yra būtina sąlyga efektyviam paslaugos rezultatui (Claycomb ir kt., 2001, p. 52). Kaip matyti iš pateiktų nuomonių, viena-reikšmiškai traktuoti tik teigiamą kliento vaidmenų rezultatą kuriant paslaugą negalima, kadangi pastebėti ir neigiami rezultatai. Galima kelti klausimą: ar visais atvejais, kai klientas aktyviai dalyvauja kuriant paslaugą, tarp kliento ir įmonės vyksta bendras paslaugos kūrimas?

Apibendrinant galima teigti, kad klientas dalyvauja kuriant paslaugą, kad būtų aktyvus ir daug žinantis bendro proceso dalyvis, kadangi šiuolaikiniai klientai nori vis daugiau ir reikalauja individualių gaminių ir paslaugų. Kai klientas aktyviai (dalijasi žiniomis, informacija, patirtimi ir t. t.) dalyvauja kuriant paslaugą, neišvengiamai vaidina tam tikrus vaidmenis. Pastebėta, kad klientui reikia sudaryti sąlygas dalyvauti per jo norimus vaidmenis, o atpažinus klientų vaidmenis galima tikėtis geresnio paslaugos kūrimo rezultato. Remiantis teorijos analize, išskirti keturi klientų vaidmenys aktyvaus *bendro* paslaugos kūrimo kontekste: „*klientas – novatorius*“, „*klientas – kompetencijos šaltinis*“, „*klientas – kokybės, pasitenkinimo ir vertės kūrimo vertintojas*“, „*klientas – dalinis tarnautojas*“. Pasinaudodama aprašytais modeliais, įmonė gali identifikuoti klientų vaidmenis ir pasinaudoti naudinga informacija, taip didinant savo kaip įmonės konkurencingumą. Kadangi aktyviai dalyvaujantys kuriant paslaugą (per tam tikrus vaidmenis), klientai gali daryti įtaką paslaugos ir / ar gaminio kokybei, taigi paslaugos kūrimą būtina valdyti.

### **Tyrimo metodologija**

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinkti du (stebėjimas ir interviu) kokybiniai metodai, kurie buvo atlikti baldų projektavimo paslaugas teikiančioje įmonėje. Dėl etinių sumetimų straipsnyje vartojamas pavadinimas „baldų projektavimo įmonė“, neįvardijant konkrečios įmonės. Pasirinkti empiriniai tyrimai yra vienas kitą papildantys duomenų rinkimo metodai (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008b, p. 33). Siekiant nuosekliai pateikti gautus tyrimo duomenis, pirmenybė skiriama stebėjimo metodui (priešasčių identifikavimui), o interviu metodas papildoma, padeda paaiškinti ir interpretuoti pirmojo tyrimo rezultatus. Stebėjimo metodas pasirinktas pirmuoju, remiantis požiūriu, kad nauji, dar nenagrinėtomis savybėmis pasižymintys procesai visų pirma diagnozuojami stebėjimu (Bitinas, 2006, p. 234). Stebėjimas ypač tinka rinkti duomenis tiriant žmonių elgesį (Bitinas ir kt., 2008b p. 33). Remiantis Pranuliu (2007), tyrimas,

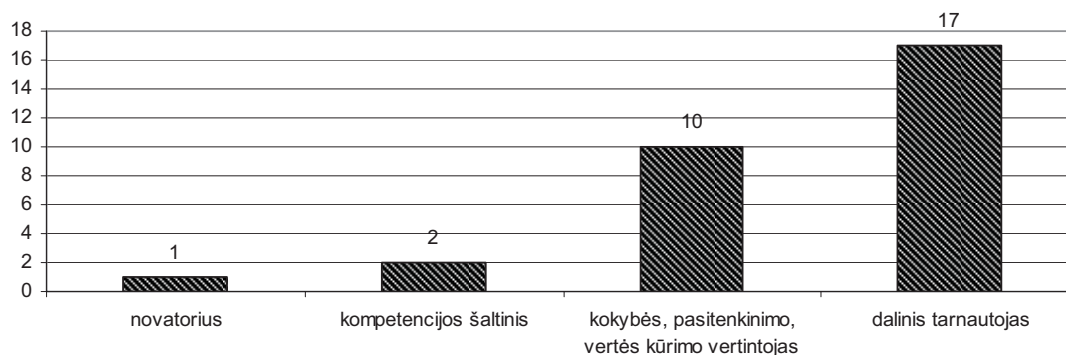
kai žmonės yra stebimi, palyginti su tyrimu, kai pasitarieji yra klausiami, ką padarė, turi vieną pagrindinį ir svarbų pranašumą: užuot prašius atsakymo, kaip žmonės vertina savo elgesį ir veiksmus, matoma, kaip jie elgiasi ir ką daro. Tai padeda išvengti subjektyvaus jų aiškinimo (Pranulis, 2007, p. 155). Naudojamas struktūrizuotas stebėjimas, kadangi iš anksto žinomi stebėjimo veiklos tipai ir charakteristikos, kurios bus identifikuotos ir užrašytos. Tai buvo įmanoma, kadangi problema yra aiškiai nustatyta. Pasirinktas pasyvus (uždaras) stebėjimas. Pasyvaus stebėjo metu tyrėjas nesikiša į procesą, siekia išlikti objektyvus, vertindamas stebimus įvykius, nes žinodamas, kad jį stebi, žmogus elgiasi nenatūraliai (Unterhauser, 2006, p. 100). Tyrimas buvo atliekamas 2009 m. vasario 5 d. – kovo 23 d. Vidutinis stebėjimo laikas – 1 val. 37 min. Atlikta 30 stebėjimų.

Vykdamas ekspertų apklausą (interviu), buvo individualiai apklausiami įmonės ekspertai jų darbo vietoje. Ekspertų vertinimo metodo esmė ta, kad ekspertai logiškai analizuoja kurią nors problemą, kiekybiškai vertindami ir formaliai apdorodami duomenis (Kardelis, 2002, p. 206). Kita vertus, interviu padeda tyrėjui suvokti informantų požiūrius, nuomones, įsitikinimus (Bitinas ir kt., 2008b, p. 5). Ekspertų apklausa atlikta giluminio interviu metodu, taikant nestruktūruotą, atvirų klausimų struktūrą. Kadangi visi nestruktūruoto interviu klausimai yra atviri, t. y. galimos atsakymų kategorijos iš anksto nėra numatytos, buvo sudarytas

klausimų gidas, kuris užtikrina interviu vyksmą ir tikslingą interviu kryptį. Imties dydis pasirinktas remiantis Bitino ir kt. (2008) ir Квале (2003) rekomendacijomis (Bitino ir kt., 2008a, 2008b, p. 103; Квале, 2003, p. 106). Sesijos metu buvo laikomasi anonimiškumo principo. 2009 m. balandžio mėn. buvo atlikta 10 sesijų. Vieno interviu trukmė – apie 1,5 valandos. Tyrimui buvo pasirinkti specialistai, dirbantys įmonėje ir tiesiogiai bendraujantys su klientais paslaugos kūrimo etape. Individualiojo giluminio interviu metu gauti duomenys buvo konspektuojami, prieš tai gavus informantų sutikimą.

### Kliento vaidmenų identifikavimas kuriant baldų projektavimo paslaugą: empirinio tyrimo rezultatai

Remiantis teorinės literatūros analize, tyrimo metu pagal išskirtus kriterijus buvo identifikuojami kliento vaidmenys ir aptariami *bendro* kūrimo kontekste. Išanalizavus ir apibendrinus klientų elgesį tam tikruose vaidmenyse, kiekvienam vaidmeniui buvo priskirti jam būdingi kliento elgesio kriterijai. Stebėjimo metu buvo bandoma tai pritaikyti klientams ir identifikuoti jų atliekamus vaidmenis baldų projektavimo paslaugoje. Vertinant klientų vaidmenis, tie atvejai, kai klientai atitiko visus tam tikro vaidmens kriterijus, ir buvo priskiriami šitam vaidmeniui. Vaidmenų identifikavimo rezultatas pateiktas 2 pav.



2 pav. Identifikuoti klientų vaidmenys kuriant bendrą paslaugą (N = 30)

Gauti rezultatai parodo, kad atvejų, atitinkančių visus „kompetencijos šaltinio“ vaidmens kriterijus, buvo 2 ir tai sudarė 7 proc. Siekiant, kad atitiktų visus „kokybės, pasitenkinimo ir vertės kūrimo vertintojo“ vaidmens kriterijus, pasitaikė 10 atvejų – tai sudarė 33 proc. Atitinkančio visus „dalinio tarnautojo“ kriterijus pasitaikė 17 atvejų ir tai sudarė 57 proc. Užfiksuotas vienas atvejis, atitinkantis „novatorius“ vaidmens kriterijus – tai sudarė 3 proc. Apibendri-

nant galima teigti, kad klientai dažniausia dalyvauja kuriant baldų projektavimo paslaugą atlikdami „dalinio tarnautojo“ vaidmenį, t. y. atlieka kai kurias darbuotojų funkcijas. Tačiau atvejų, kai klientas vaidintų tik vieną vaidmenį, užfiksuota nebuvo. Per tyrimą pastebėta, kad klientai vaidina po kelis vaidmenis, t. y. šalia pagrindinio (dominuojančio) vaidmens identifikuoti ir kitų vaidmenų kriterijai. Vaidmenys ir jų kriterijai pateikti 1 lent.

Klientų vaidmenų identifikavimo kriterijai

<b>Klientas – novatorius</b>	Naujovių poreikis	
	Specifiniai poreikiai dar neatsiradusioms prekėms	
	Pažangios informacijos poreikis	
	Aktyviai dalyvauja	
<b>Klientas – kaip kompetencijos šaltinis</b>	Vadovaujasi savo patirtimi	
	Priverčia darbuotojus pasitempti	
	Aktyviai dalyvauja	
<b>Klientas – kokybės, pasitenkinimo ir vertės kūrimo vertintojas</b>	Mėgaujasi dalyvavimu paslaugoje	
	Kontroliuoja paslaugos rezultatą	
<b>Klientas – dalinis tarnautojas</b>	Aktyviai dalyvauja paslaugoje	
	Teikia informaciją	
	Deda pastangas	
	Atlieka kai kurias darbuotojų funkcijas	

Kadangi stebėjimo rezultatai rodo, kad klientas, dalyvaudamas kuriant paslaugą, atlieka po kelis vaidmenis, juos analizuoti reikia plačiau. Taip pat iš gautų rezultatų nustatyta, kad, esant žemam išitraukimo laipsniui, klientas jokių vaidmenų neatlieka. Taigi pastebėta, kad aprašyti kitų vaidmenų kriterijai papildoma kliento atliekamą pagrindinį vaidmenį. Pavyzdžiui, „kliento – kokybės, pasitenkinimo ir vertės kūrimo vertintojo“ kriterijus „kontroliuoja paslaugos rezultatą“ dažniausia pastebimas bet kuriame kitame vaidmenyje (iš esamų 30 situacijų, išskyrus žemo išitraukimo 4 atvejus, tai demonstruojama 26 atvejais). Apibendrinant galima teigti, kad klientui, kuriant paslaugą ir atliekant bet kurį vaidmenį, yra svarbus paslaugos rezultatas ir galimybė jį kontroliuoti. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad „grynieji“ vaidmenys (kuriuos atlieka klientai) neegzistuoja. Nustatyta, kad vaidmenys tarpusavyje susipina ir vienas kitą papildoma.

Tyrimo metu, stebint „aktyviai dalyvauja paslaugoje“ kriterijų, pastebėta, kad klientų dalyvavimas kuriant paslaugą varijuoja tarp aktyvaus, vidutiniško ir pasyvaus. Bendras paslaugos kūrimas užfiksuotas esant ne tik aktyviam, bet ir vidutiniam dalyvavimui. Todėl šio straipsnio autoriai mano, kad aktyvus kliento dalyvavimas kuriant tiriamą paslaugą turėtų būti suvokiamas kaip aktyvus informacijos apsikeitimas, dalijimasis, naujos kūrimas, o ne tik aktyvus fizinis kliento dalyvavimas.

Nagrinėjant kriterijų „klientas deda pastangas ir atlieka kai kurias darbuotojų funkcijas“ nustatyta, kad būtent tuo metu ir vyksta kliento bei įmonės bendras paslaugos kūrimas. Taigi pastebėta, kad klientas, vaidindamas „dalinio tarnautojo“ vaidmenį, ištraukia į paslaugos kūrimą kaip bendrakūrėjas. Taigi nustatyta, kad paslaugos kūrimas efektyviausias esant „dalinio tarnautojo“ vaidmeniui. Tai patvirtino pro-

jektuotojų interviu metu išsakyti teiginiai:

„Pats suskaičiavo, kas telpa, pats įvertino ir numatė kampų nelygumą“;

„Kai išsiklįjuoja plyteles, išsimatuoja ir praneša pasikeitusius matmenis; siūlo daryti taip, kaip mano yra patogiausia“;

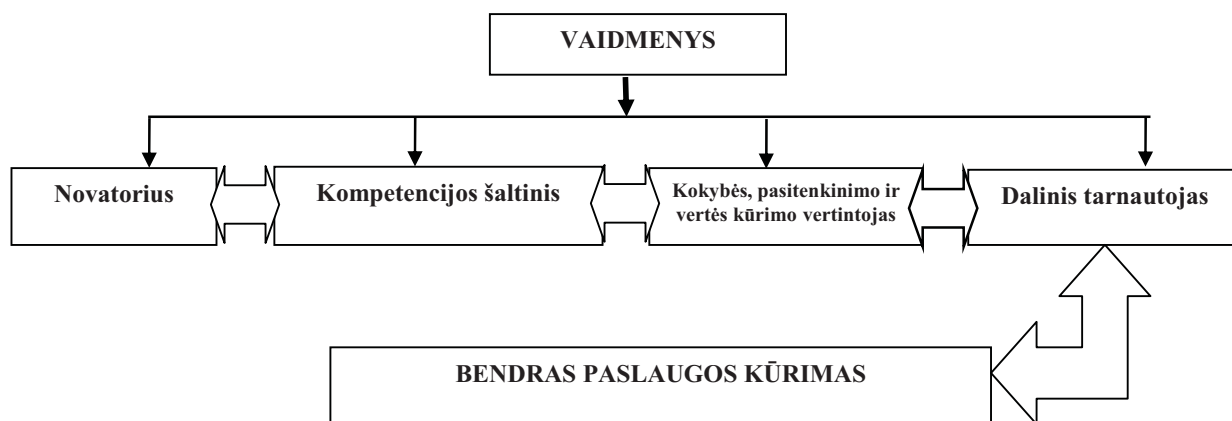
„Klientė atėjo jau pati susidėliojusi spinteles ir numaciūsi, kur tiks ar turi būti; pati išsimatavo virtuvę“;

„Pati braižosi namuose spinteles ir su sprendimais eina pas projektuotoją; pati išsimatuoja virtuvę; pati savarankiškai renkasi reikalingą mokymuisi informaciją ir apie tai tariasi su projektuotoja; nemažai informacijos suteikia apie konkurentus“;

„Surenka nemažai informacijos apie buitinę techniką; pati ieškosi techninių brėžinių; dalijasi surinktomis žiniomis su projektuotoju apie buitinę techniką; ne projektuotojas klientui pasakoja apie technikos savybes, o klientas projektuotojui“;

„Klientas atliko virtuvės išmatavimus; projektuotojui nubraižė ir pateikė gana tikslus ir techniškai atliktus instaliacijos brėžinius; jau buvo patys apgalvoję spalvas ir virtuvės baldų išdėstymą ir priėmę sprendimą, projektuotojo paslaugos nereikėjo“.

Esant tokioms proceso sąlygoms, vyksta intensyvus kliento mokymasis ir gautas rezultatas visiškai atitinka vartotojo norus ir poreikius. Pastebėta, kad tokie klientai mažina paslaugų teikėjų darbo krūvius, kadangi aktyviai (skaičiuoja, matuoja, renka, teikia ir dalinasi informacija, priima sprendimus ir t. t.) dalyvauja kuriant paslaugą. Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus nustatyta, kad bendras paslaugos kūrimas vyksta klientui atliekant „dalinio tarnautojo“ vaidmenį, o atliekant kitus vaidmenis, klientai tik aktyviai dalyvauja kuriant paslaugą. Gauti ir apibendrinti rezultatai pateikti 3 pav.



3 pav. Papildyta klientų vaidmenų, kuriant bendrą paslaugą, schema

Per interviu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip daro įtaką paslaugos kūrimui. Ekspertų nuomonės pa-  
projektuotojai suvokia kliento vaidmenis ir kaip tai teiktos 2 lent.

2 lentelė

### Ekspertų suvokiami klientų vaidmenys

<p><b>Klientas kaip novatorius.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tokie klientai suteikia informacijos apie naujienas.</li> <li>• Tai informacijos šaltinis, kuri padeda tobulėti. Skatina ieškoti internete, kataloguose tos informacijos, kad neatsiliktų nuo kliento.</li> <li>• Suteikia informacijos apie tai, kas yra nežinoma ar nematyta. Tačiau tokie klientai sukelia ir problemų, kadangi ne visada įmanoma patenkinti jų poreikius.</li> <li>• Galima spręsti apie atsiradusį poreikį naujoms prekėms. Tai išanalizavus ir įvertinus, galima nuspręsti, ar įmonei naujai sukurtą produktą reikėtų įtraukti į standartinių gaminių sąrašą.</li> </ul>
<p><b>Klientas kaip kompetencijos šaltinis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esant tokiems klientams, stengiamasi susirinkti daugiau naudingos ir naujos informacijos. Sužinoma nemažai informacijos apie konkurentus ir jų siūlomas prekes.</li> <li>• Tokie klientai skatina studijuoti ir tobulėti šioje srityje.</li> <li>• Gaunamą informaciją galima panaudoti bendraujant su kitais klientais.</li> <li>• Pasidalijama patirtimi.</li> <li>• Įvairovė, nestandartiniai sprendimai – visa tai galima pasiūlyti kitiems klientams.</li> </ul>
<p><b>Klientas kaip kokybės, pasitenkinimo ir vertės kūrimo vertintojas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tokie klientai priverčia pasitempti, skirti daugiau dėmesio detalėms.</li> <li>• Suteikia bendravimo patirties.</li> <li>• Mokomasi iš klaidų.</li> </ul>
<p><b>Klientas kaip dalinis tarnautojas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paprasta ir lengva dirbti su tokiais klientu. Su tokiais klientais vyksta bendras paslaugos kūrimas. Tokie klientai patys sprendžia problemas.</li> <li>• Bendraujant su tokiais klientais atsiskleidžia jų charakteris, o tai įvertinus, gali bendravimą ir kuriamą produktą labiau prie jo priderinti.</li> <li>• Lengviau vyksta darbas, yra grįžtamasis ryšys su klientu. Klientas daug sprendimų priima pats, taip taupomas laikas.</li> <li>• Tokie klientai daug ką patys išsiaiškina, su jais nelieta neaiškių ir neaptartų klausimų.</li> <li>• Tokie klientai dėl gauto rezultato nesėkmės atsakomybę prisiima noriau sau, nei tie, kurie pasyviai dalyvauja kuriant paslaugą.</li> <li>• Sutaupomas darbuotojo laikas ir mažėja darbo krūvis; tačiau su tokiais klientais galima tikėtis ir nesėkmingo galutinio rezultato, jei nepavyksta klientui tai įrodyti paslaugos kūrimo proceso metu.</li> <li>• Su tokiais klientu daugiau vargo ir rūpesčių kuriant paslaugą. Sunkiau dirbti.</li> <li>• Tokio kliento sprendimai būna klaidingi ir daug gaištama laiko jam tai įrodinėjant.</li> </ul>

Taigi per tyrimą išryškėjo ne tik teigiami, bet ir neigiami vaidmenų rezultatai: daugiau sugaištama laiko įrodinėjant, kad sprendimas neteisingas, todėl paslauga vykdoma sunkiau; galima rezultato nesėkmė,

jei nepavyksta pakeisti kliento nuomonės. Tačiau nustatyta, kad būtent tokie klientai priverčia darbuotojus pasitempti ir tobulėti. Apibendrinus interviu metu išsakytą darbuotojų nuomonę, nustatyta, kad teigiamų



veiksnių yra daugiau. Per tyrimą patvirtinti faktai, kad paslaugos kūrimo santykis su šiuolaikiniu klientu gali pareikalauti naujų žinių ir įgūdžių, kad darbuotojai neatsiliktų nuo besikeičiančių klientų poreikių. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad iš klientų vaidmenų kuriant paslaugą įmonė gali gauti naudos: informacijos apie rinkos naujienas ir jų poreikį, lengvesnis naujų prekių įdiegimas į rinką, konsultantų pasitempimas ir tobulėjimas, informacija apie konkurentus, didesnės patirties ir bendravimo įgijimas. Su klientais, priskirtais „*dalinio tarnautojo*“ vaidmeniui, lengviau vyksta visas paslaugos kūrimas ir sumažinamas darbuotojų darbo krūvis, taupomas laikas. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad iš kliento vaidmenų kuriant paslaugą galima ir nauda, ir nesėkmė. Tačiau įvertinus gautus empirinio tyrimo rezultatus nustatyta, kad nauda yra gerokai didesnė, kadangi teigiamų veiksnių yra gerokai daugiau. Apibendrinus nustatyta, kad kliento vaidmenų atpažinimas ir sąlygų vaidinti jo norimus vaidmenis kuriant paslaugas suteikimas tinkamas būdas dar labiau išryškinti jo individualius poreikius, patenkinti lūkesčius, daryti įtaką teigiamiems kliento įgūdžiams.

### Išvados

- Remiantis teorinės literatūros analize, identifikuoti ir apibendrinti analizuotame kontekste (šiuo atveju siekiant kliento ir paslaugos teikėjo bendro kūrimo) galimi keturi klientų vaidmenys: „klientas – novatorius“, „klientas – kompetencijos šaltinis“, „klientas – kokybės, pasitenkinimo ir vertės kūrimo vertintojas“, „klientas – dalinis tarnautojas“.
- Empirinis tyrimas parodė, kad neegzistuoja „grynieji“ vaidmenys, kuriuos atlieka klientai. Dažniausia vaidmenys yra susipynę, vieną vaidmenį papildo kitas ar net keli.
- Pasirinktoje organizacijoje atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad klientai baldų projektavimo paslaugoje dažniausia dalyvauja vaidindami „dalinio tarnautojo“ vaidmenį (57 proc.), t. y. atlieka kai kurias darbuotojų funkcijas, o šis vaidmuo dar yra papildomas „kliento kaip kokybės, pasitenkinimo ir vertės kūrimo vertintojo“ vaidmeniu.
- Apibendrinus skirtingų autorių nuomonę, paaiškėjo, kad paslaugos kūrimas yra efektyviausias esant „dalinio tarnautojo“ vaidmeniui. Empirinio tyrimo rezultatai taip pat patvirtina, kad ir tirtoje (baldų projektavimo) paslaugoje šis vaidmuo sąlygoja *bendrą* ir efektyvų paslaugos kūrimą, o gautas rezultatas visiškai atitinka vartotojo norus ir poreikius. Nustatyta, kad klientams atliekant kitus vaidmenis, vyksta tik aktyvus paslaugos kūrimas.
- Įvertinus gautus empirinio tyrimo rezultatus, kurie atskleidė, kad klientas su paslaugos teikėju *bendrai* kuria esant vidutiniam ir aktyviam dalyvavimui, nustatyta, kad *aktyvus* kliento dalyvavimas kuriant tiriamą paslaugą, turėtų būti suvokiamas kaip *aktyvus* informacijos apsikeitimas, dalijimasis ja, naujos kūrimas, o ne tik fizinis kliento dalyvavimas.
- Reziumuojant kliento atliekamų vaidmenų įtaką kuriant paslaugai galima teigti, kad teigiamų veiksnių yra gerokai daugiau nei neigiamų. Prie teigiamų priskiriami tokie, kaip įvairios informacijos suteikimas, naujovių pasiūla, galimybė atlikti darbą, kurį paprastai turėtų padaryti įmonės tarnautojas. Kaip neigiami veiksniai įvardijama tai, kad daugiau sugaištama laiko, apsunkinamas paslaugos kūrimas, galima rezultato (gaminio) nesėkmė, sudėtingesnis darbas.

### Literatūra

- Albrechtas, J. (2006). *Rinkodaros komplekso politika*. Vilnius: UAB „Blankų leidykla“.
- Alford, J. (2002). Why do public-sector clients co produce? Toward a Contingency Theory. *Administration & Society*, 34 (1), 32–56.
- Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008b). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. I dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008a). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (3), 193–205.
- Chua, C., Sweeney, J. C. (2003). Customer Participation in Service Production: Development of a Multi-dimensional Scale. *Anzmac Conference, Adelaide*, 2152–2159. Australia
- Claycomb, V. A., Lengnick-Hall, C. A., Inks, L. W. (2001). The Customer as a Productive Resource: A Pilot Study and Strategic Implications. *Journal of Business Strategies*, 18, 47–70.
- Dong, B., Evans, K. R., Zou, S. (2007). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Academy of Marketing Science*, 36, 123–137.
- Dr. Löffler, E., Prof. Parrado, S., Prof. Bovaird, T., Prof. Van Ryzin, G. (2008). Governance International. Ministry of Budget, Public Finance and Public Services (ed.) *5th quality conference for public administrations in the Eu.: Citizens and the co production of public services*, 1–47. Paris La Defense.
- Dudėnas, R. (2006). *Rinkodara*. Mokymo priemonė. Šiauliai: Liucijus.
- Dvorak, J. (2006). *Valstybės ir piliečių kodalyvavimas viešųjų paslaugų sferoje*. S. Šiliauskas (Red.), *Pilie-*



- tinė visuomenė: politikos įpilietinimo projekcijos, 108–222. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
13. Etgar, M. (2007). A descriptive model of the consumer co-production process. *Academy of Marketing Science*, 36, 97–108.
  14. Fuller, J., Muhlbacher, H., Rieder, B. (2003, August). An die arbeit lieber kunde! *Harvard Business Manager*, 36–45.
  15. Gibbert, M., Leibold, M., Voelpel, S. (2001). Rejuvenating corporate intellectual capital by co-opting customer competence. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (2), 109–26.
  16. Good, D. J. (1990). Utilizing consumer involvement to market services. *Review of Business*, 11 (4), 3–6.
  17. Graf, A. (2007). Changing roles of customers: consequences for HRM. *International Journal of Service Industry Management*, 18 (5), 491–509.
  18. Harris, K., Harris, R., Baron, S. (2001). Customer participation in retail service: lessons from Brecht. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29 (8), 359–369.
  19. Hsieh, A.-T., Yen, C.-H., Chin, K.-C. (2004). Participative customers as partial employees and service provider workload. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (2), 187–199.
  20. Jurkauskas, A. (2003). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: „Technologija“.
  21. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vadovėlis. Kaunas: Judex.
  22. Kelley, S. W., Donnelly, J. H. Jr., Skinner, S. J. (1990). Customer Participation in Service Production and Delivery. *Journal of Retailing*, 66 (3), 315–335.
  23. Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm. *The Academy of Management Review*, 21 (3), 791–824.
  24. Lengnick-Hall, C. A., Claycomb, V., Inks, L. W. (2000). From recipient to contributor: examining customer roles and experienced outcomes. *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 359–383.
  25. Pitta, D., Franzak, F., Katanis, L. (1996). Redefining new product development teams. Learning to actualize consumer contributions. *Journal of Product & Brand Management*, 5 (6), 48–60.
  26. Pranulis, V. P. (2007). *Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
  27. Raipa, A., Petukienė, E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, 54–62.
  28. Ulwick, A. W. (2002). Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, 1, 91–97.
  29. Unterhauser, L. (2006). *Marketingo tyrimai*. Mokomoji knyga. Vilnius: UAB Ciklonas.
  30. Urban, G. L., von Hippel, E. (1988). Lead user analyses for the development of new industrial products. *Management Science*, 34, 569–582.
  31. Urbonavičius, S. (1997). *Marketingas: apie sudėtingus dalykus – paprastai*. Antras leidinys. Vilnius: Pačiolis.
  32. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004, January). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.
  33. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Antras pataisytas ir papildytas leidimas. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
  34. Wikstrom, S. (1996). Value creation by company-consumer interaction. *Journal of Marketing Management*, 12, 359–74.
  35. Квале, С. (2003). *Исследовательское интервью*. Москва: СМЫСЛ.

R. Tijūnaitienė, J. Šidlauskienė, A. Šerikova, R. Toileikienė

## The Roles of Customer Participation in Co-production of Planning the Furniture Services

### Summary

Participation of a client (known as a co-producer) is rather new conception in the creation of service where clients take part in projects, in direct, all-round and not only physical ways, together with professional representatives of service providers. Client's activity is becoming an important factor to achieve the results of effective creation of service, considering that roles performed by clients play an essential factor in creation of service. By revealing and understanding client's roles, each company can not only satisfy their clients' needs better, but also receive material and non material profit for themselves. In that case it is urgent for public and private sector companies and organizations to identify the real client's roles (by participating in specific creation of service) in order to control the provision process in proper way. Still, there are few books about the co-production (joint creation of service) in Lithuania. There are several researchers who are interested in this problem (Dvorak, 2006; Raipa, Petukienė, 2009) and who examine the participation of clients, known as co-pro-

ducers, in public sector; though there have not been identified any articles about (clients' and producers') creation of service in a business sector. Therefore it can be stated that it is possible to affirm that the chosen topic is a pretty new and urgent one. A scientific problem has been raised in this article that can be expressed in these questions: what roles does a client fulfil while participating in creation of service and which role influences co-production (joint creation of a service) the best?

**Research subject:** a client's participation in the services of furniture design following the example of productive companies.

**Research aim:** having analyzed a client's roles in the co-production of service to establish which role stipulates the co-production and how it influences the creation of service.

Nowadays a client participates in a service in order to be seen as an active and knowledgeable common process participator. When a client actively participates in the cre-

ation of service (also sharing information, knowledge, experience and so on), he unavoidably performs some roles. According to the theoretical analysis, four clients' co-operation roles were distinguished in the context: "client-innovator", "client-source of competence", "client-estimator of creation of quality, satisfaction and value", "partial employee". It is noticed that conditions have to be created for client to participate in his/her desired roles, and when a client's roles are identified, we can expect a better result of the creation of service. During the clients' roles analysis, it has been noticed that several authors (Graf, 2007, p. 497, Hsieh et al., 2004, p. 188, Bitner et al., 1997, p. 198) have written about a negative client's influence during participation of creation of service. However, Theo and other experts (Bitner et al., 1997, p. 198, Hsieh et al., 2004, p. 188, Claycomb et al., 2001, p. 52) think that services can be provided most effectively when clients are "partial employees", and the co-production is a necessary reason for an effective result of service.

To carry out an empirical research, two qualitative methods were selected (observation and interview) and applied in the company that provides furniture design services. In order to present the obtained research in data consecutively, in the first place the importance was given to the observation method (the identification of reasons), and the interview method provided additional information, helped to explain and interpret the results of the first research. The observation method was selected as the most important one, based on the point of view that new processes with yet unexamined characteristics are firstly diagnosed by the observation (Bitinas, 2006, p. 234), and observation is best in collecting data while doing the research into human behavior (Bitinas et al., 2008b, p. 33). A structured observation is being used, because the observation activity types and characteristics, which will be identified and written down, are already known.

It was possible because the problem had been clearly defined. The passive (reserved) type of observation had been chosen. The investigation was being performed since 2009 February 5 to 2009 March 23. Average observation time was 1 hour and 37 minutes. 30 observations have been performed. While conducting the experts' interview, the company's experts were interrogated individually in their workplaces. The main essence of experts' evaluation is that they logically analyze one of the problems, while evaluating quantity and processing data formally (Kardelis, 2002, p. 206). On the other hand, the interview helps the interrogator to understand points of view, opinions, believes of the interviewed (Bitinas et al., 2008b, p. 5). The expert's interview was carried out in the deep style of the interview method, using the unstructured open questions. Because all unstructured interview questions are open, the possible answers categories are not provided. After that a question guide was formed, which ensured the right way of the interview. The numbers of interrogated experts are based on Bitin and Квале's recommendations (Bitin et al., 2008a, 2008b, p. 103; Квале, 2003, p. 106). During the session everything went according to the principle of anonymity. In 2009, during April, 10 sessions were carried out. The duration of one interview was about 1.5h. The specialists were selected for the research from the companies that di-

rectly associate or communicate with clients in creation of service.

After the client's behavior in specific situations has been analyzed and summarized, the client's behavior criteria were ascribed to each role. The preformed roles in furniture design service were identified and attempted to apply to the clients, during the observation. In the process of evaluation of client's roles in the situation, the client was assigned to that specific role because he corresponded to all criteria of that role. The obtained results of the empirical research have shown that the clients often participate in furniture design service playing a role of "partial employee" (57% of all results), that means they perform some functions of employees. During the investigation it was noticed that a client performs a couple of roles, which means that criteria of the other role were identified next to the main role. For example, "client's evaluation of quality, satisfaction and value creation", the criteria of a role "service result is controlled", are usually noticed in any other role (from all 30 situations 26 demonstrated this except 4 situations of low involvement). According to this, we can claim that during the creation of service customer can perform any role, what is the most important – the result of service and an opportunity to control it. During the research, the criterion of "actively participating in service" was observed and it was noticed that the customers' participation in creation of service varies between active, average and passive. The co-production of service is noticed not only in active, but also in average participation. For this reason the authors of this article think that the participation of an active client in creation of the investigated service (furniture planning) has to be understood as an active changing, sharing and creation of new information, but not only as physical customer participation. While investigating the criteria "customer is seeking and fulfilling some of employee's functions" it was established that exactly at that moment customers' and company's co-production of service is being created. It was noticed that while the customer performs the role of a "partial employee", he/she is being involved in creation of service as a co-producer. It is agreed that the creation of service is most effective when there is a "partial employee" role. Because of these conditions, intensive customers' learning and obtained results absolutely correspond to consumer's wishes and needs. Furthermore, it was noticed that customers of this type are reducing service providers' work load because they actively participate (by calculating, researching, measuring, providing and sharing information, receiving decisions and so on) in the creation of service. During the investigation, disadvantages were also noticed, such as: more time was wasted on proving the incorrectness of a decision, and that made it harder to create service; the failure of result is possible, if it is impossible to change the client's opinion. However, it has been determined that it is this type of customers that forces employees to brace up and improve themselves. After summarizing the opinion of the interviewed, it was decided that there are more positive factors rather than negative ones. During the research, facts have proved that relation between creation of service and nowadays customers can demand new skills and knowledge in order to catch up with the changing needs of customers. The result of the research proves that compa-

nies can receive benefit from client's roles in the creation of service, i.e, the information about news in the market and its needs, easier way for new goods to be put on the market, consultants improvements and brace ups, information about rivals, gain greater experience, also improve communication, the employees' work load is lowered, time saving. After summarizing it was decided that client's roles recognition and conditions to perform his/her desired roles in creation of service are granted, and it is a suitable way to expose his/her individual needs, satisfy desires, and make positive influence on the customer's skills.

After completion of analysis and empirical investigation into the literature articles, we arrived at the following conclusions:

According to the theoretical analysis, four possible customer roles were identified and summarized in the context of analysis (in this situation, in search of a co-production of a customer and service provider): "client-innovator", "client-source of competence", "client-estimator of creation of quality, satisfaction and value", "partial employee".

The empirical investigation showed that "pure" roles performed by customers do not exist; often they are very general and they are complemented by each other.

It was noticed that customers often participate in creation of (furniture design) service by performing a role of "partial employee" (57%) that means they fulfil some of the employee's functions when the role is being comple-

mented by the role of "client's valuation of qualities, satisfactions and values creation".

After summarizing of the opinions of different authors, it became clear that creation of service is most effective when the client's role is that of "partial employee". The results of the empirical investigation also proved that the investigated (furniture design) service stipulates the co-production of service.

After evaluation of the obtained results of the empirical investigation, which showed that customer and service provider co-produce during the active and average participations, it has been concluded that customer's participation in investigated (furniture planning) creation of service should be understood as an active change, the sharing and creation of new information, but not only as active participation of a physical customer.

After summing up of influence of customers' preformed roles on the creation of service, it is possible to conclude that there were more positive factors than negative ones. The positive factors can be described as: the provision of different information, the innovation of supply, an opportunity to do work that usually should be done by a company's employee. The negative factors include the following factors: it burdens the creation of service, there is possible failure of result, and work is more complicated.

**Keywords:** creator of service, customer participation, customer roles, partial employees, co-production of service, innovator, source of competence, quality estimator.