

Mirosław MATUSEK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

INNOWACJE USŁUG W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH – CZYNNIKI SUKCESU

Streszczenie. Artykuł miał na celu identyfikację czynników mających wpływ na zjawisko paradoksu usług w procesie serwicyzacji przedsiębiorstw produkcyjnych. Przegląd już przeprowadzonych badań w tym zakresie pokazał, że wymieniane przyczyny pozostawały bez pełnego ich wyjaśnienia. Prezentowana analiza przyczynia się do poszerzenia wiedzy menadżerów odpowiedzialnych za zarządzanie procesami decyzyjnymi związanymi z rozwojem nowych usług w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Słowa kluczowe: innowacje usług, serwicyzacja, paradoks usług, przedsiębiorstwo produkcyjne.

SERVICE INNOVATION IN PRODUCTION COMPANIES – SUCCESS FACTORS

Summary. The purpose of this paper is to identify factors affecting the paradox services phenomenon. Overview already carried out research in this field showed that replaced the reasons remained without a full investigation. Presenting analysis contributes to increased knowledge of managers responsible for management decision-making processes related to the development of new services in manufacturing companies.

Keywords: service innovation, servitization, paradox services, manufacturing companies.

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach nasiloną konkurencją w sektorach przedsiębiorstw produkcyjnych, częściowo wynikającą z dynamicznego rozwoju wschodzących gospodarek w Azji czy na Bliskim Wschodzie, stawia przed nimi nowe wyzwania. W literaturze podkreśla się wpływ

cyfryzacji, wszechobecnej komunikowalności na fundamentalną transformację biznesu [15, s. 15; 2, s. 23-35]. Transformacja taka opiera się na dwóch filarach, tj. wartość dostarczana klientowi jest oparta na spersonalizowanych doświadczeniach konsumentów oraz uwaga przedsiębiorstw koncentruje się na dostępie do zasobów, a nie na własności zasobów. Przybiera to m.in. formę poszukiwania innowacji w postaci tworzenia oferty produktowej złożonej z dóbr i usług. Taka oferta precyzyjniej spełnia potrzeby klientów, jednocześnie pozwala uniknąć konkurencji wyłącznie na podstawie kosztów [14]. Nowy model biznesowy przedsiębiorstw produkcyjnych, zorientowany na kierunku świadczenie usług, jest rozumiany jako serwicyzacja przedsiębiorstw produkcyjnych. Serwicyzacja jest definiowana w literaturze jako etap przejściowy pomiędzy orientacją producenta na dostarczanie dóbr a orientacją na dostarczanie usług w ich czystej postaci [13, pp. 160-172]. Chociaż wiele przedsiębiorstw skutecznie wkroczyło na ścieżkę serwicyzacji, to występują trudności w osiągnięciu potencjalnych korzyści finansowych z wykonywanych działań usługowych. Wydaje się, że są pewne ukryte zagrożenia stojące za tym zjawiskiem. Korzyści z serwicyzacji są dobrze rozpoznane, jednak w rzeczywistości, niewiele przedsiębiorstw produkcyjnych intensywnie wdraża model serwicyzacji na wielką skalę, a jeżeli już się zdecydują, to udanych przekształceń jest jeszcze mniej. Nasuwa się więc pytanie: co rzeczywiście powoduje wystąpienie takiego zjawiska? Można przypuszczać, że czynników tych należy szukać zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i w środowisku, w którym funkcjonuje.

Artykuł miał na celu identyfikację czynników na poziomie przedsiębiorstwa, mających wpływ na zjawisko paradoksu usług w procesie serwicyzacji przedsiębiorstw produkcyjnych. Przegląd już przeprowadzonych badań w tym zakresie pokazał, że wymieniane przyczyny pozostawały bez pełnego ich wyjaśnienia. Prezentowana analiza przyczynia się do poszerzenia wiedzy menadżerów odpowiedzialnych za zarządzanie procesami decyzyjnymi, związanymi z rozwojem nowych usług w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

W dalszej części artykułu zdefiniowano proces serwicyzacji, którym mogą podlegać przedsiębiorstwa produkcyjne, oraz motywy, jakimi kierują się menadżerowie, wstępując na ścieżkę zmiany modelu biznesowego. Nieumiejętne przejście w stronę dominacji usług może skutkować negatywnymi zjawiskami, np. w postaci zysków mniejszych, niż zakładano. Stąd w kolejnym punkcie wyjaśniono problem, który w literaturze nazywany jest „paradoksem usług”. Zdiagnozowanie tego typu problemu stało się badawczym wyzwaniem trwającym do dzisiaj, tj. dotyczącym identyfikacji przyczyn niepowodzenia wdrożonego nowego modelu biznesowego (polegającego często na przechodzeniu w mniej znane dla siebie terytoria świadczenia usług). Przyczyn zjawiska paradoksu usług można szukać na poziomie przedsiębiorstwa, korzystając z dorobku takich teorii, jak: teoria oczekiwań Vrooma, teoria zasobowa przedsiębiorstw oraz teoria konkurencji R-A (Resources-Advantage). Interpretacja paradoksu usług jest tłumaczona subiektywnym postrzeganiem innowacyjnej działalności usługowej przez menadżerów. Nieufność menadżerów do nowego rodzaju działań (tutaj usług), ich skłonność do unikania ryzyka, psychologiczne przywiązanie do obecnie

wytwarzanych dóbr, nieodpowiednie struktury organizacyjne czy konfiguracje zasobów prowadzą do trudności w osiągnięciu sukcesu serwicyzacji przedsiębiorstwa produkcyjnego.

2. Serwicyzacja przedsiębiorstw produkcyjnych i jej korzyści

Serwicyzacja jest zjawiskiem przedstawianym jako sposób na tworzenie nowej wartości przez dodawanie usług do produktów [11, s. 103-118]. Oliva i Kallenberg przedstawiają zjawisko serwicyzacji w układzie dynamicznym jako proces transformacji oferty produktowej przedsiębiorstwa [13]. Przedsiębiorstwo produkcyjne początkowo oferuje produkty, z czasem dodając (dzięki gromadzonej nowej wiedzy, zdobytym kolejnym doświadczeniom i umiejętnościom w świadczeniu usług) coraz bardziej zaawansowane usługi aż do całkowitego ich zdominowania w ofercie produktowej. Literatura wskazuje trzy główne powody serwicyzacji: ekonomia, potrzeby użytkowników oraz chęć osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [13, 16, 11].

Ekonomiczne motywy wynikają z poszukiwania przez menadżerów przedsiębiorstw produkcyjnych nowych sposobów osiągania wyższych marż i stabilności dochodów [6, pp. 1270-1280]. Jest to szczególnie widoczne na rynku B2B (ang. Business to Business), na którym występuje zjawisko koncentrowania się przedsiębiorstw na kluczowych kompetencjach, a w konsekwencji konieczności korzystania z usług zewnętrznych [10]. Przez proces serwicyzacji zdobywa się przewagę konkurencyjną dzięki temu, że usługi są trudne do naśladowania ze względu na ich cechy niematerialności oraz dużej zależności od kompetencji pracowników [17, s. 117-118]. Ponadto w literaturze podkreśla się, że usługi ograniczają potrzebę konkurowania na bazie kosztów [11].

W literaturze można znaleźć trzy podstawowe modele systemów obsługi, w których łączy się dobra z usługami [18]:

- 1) usługi zorientowane na produkt, gdzie własność „produktu materialnego” jest rozważana w kontekście jej przeniesienia na klienta, a zawierana umowa na usługi ma charakter „zapewnienia użyteczności” sprzedanego dobra w przyjętym okresie;
- 2) usługi zorientowane na zastosowanie (użycie) produktu, w których własność „produktu materialnego” jest własnością usługodawcy, sprzedającemu klientowi „funkcje” produktu (np. leasing sprzętu produkcyjnego, biurowego) oraz
- 3) usługi zorientowane na wyniki, w którym usługodawca sprzedaje „wyniki”, a nie „funkcje”. Innymi słowy, klient kupuje „użyteczność” jako efekt/wynik, a nie „funkcję” produktu. W tak zdefiniowanym modelu działania udział produktu nie jest z góry określony.

Tukker rozszerza wspomniane modele, proponując w ramach nich osiem podkategorii w całym spektrum od „czystego” dobra do „czystej” usługi [19]. Tukker utrzymuje, że przemieszczając się od dobra do usługi, zmniejsza się zależność „rdzenia” oferty od produktu,

natomiast nabierają znaczenia korzyści oferowane klientowi wynikające z ich prawdziwych potrzeb.

3. Zjawisko paradoksu usług i jego przyczyny

Pomimo dowodów, że przedsiębiorstwa produkcyjne skutecznie w wielu sektorach rozszerzają swoją ofertę produktową o działalność usługową, to jednak na podstawie doświadczeń empirycznych identyfikuje się występujące problemy w tym obszarze. Zauważono, że producenci, którzy inwestują znaczne środki w rozwijanie usług, często nie osiągają wzrostu przychodów, których się spodziewali. Zjawisko to określane jest jako „paradoks usług” [5]. Neely zidentyfikował tzw. paradoks serwicyzacji, autor zauważa, że są przedsiębiorstwa, w których nawet wtedy, gdy zwiększają się ich przychody, generują często mniejsze zyski w porównaniu z przedsiębiorstwami produkcyjnymi, które takich działań nie podejmują [11]. Diagnoza tego typu problemów stała się wyzwaniem w badaniach nad przedsiębiorstwami, które w swych modelach biznesowych przechodzą w mniej znane dla siebie terytoria świadczenia usług. W takich badaniach podkreśla się różnice w relacjach z klientami, a co za tym idzie związaną z tym konieczność wypracowania nowych strategii. Z perspektywy marketingu najnowsze badania idą w kierunku identyfikacji zasobów i możliwości, przy wykorzystaniu kompetencji, które są wymagane, aby móc przejść w stronę orientacji na obsługę klienta [1].

W dalszej części artykułu przedstawiono możliwe przyczyny zjawiska paradoksu usług (tab. 1) w kontekście behawioralnym, organizacyjnym [5], teorii zasobowej przedsiębiorstwa oraz teorii konkurencji R-A [16].

3.1. Motywacja menadżerów

Gebauer, Fleisch i Friedli przedstawili możliwe przyczyny nieudanego procesu serwicyzacji na podstawie teorii oczekiwań V. Vrooma. Teoria ta, jako jedna z koncepcji motywowania, traktuje motywację jako proces, w którym jednostka jest traktowana przede wszystkim jako osoba podejmująca decyzje, ważąc korzystne i niekorzystne rezultaty swoich zachowań. Zgodnie z teorią motywacji V. Vrooma motywacja menadżerska jest iloczynem trzech czynników:

- 1) wartości – jak duże znaczenie ma nagroda (osiągnięcie celu),
- 2) oczekiwania – ocena prawdopodobieństwa, że gdy podejmie się wysiłek w formie działania, przyniesie on zamierzone rezultaty,
- 3) instrumentalność – ile wysiłku pracownik musi włożyć w działania, aby osiągnąć cel.

Tabela 1

Czynniki wpływające na zjawisko paradoksu usług

Kategorie czynników wpływających na uniknięcie lub doświadczenie „paradoksu usług”	Charakterystyka czynników
Motywacja menadżerów	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przywiązywanie zbyt dużej wagi do cech materialnych. Innowacje produktowe są częściej postrzegane jako sposób na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej niż innowacje usług. 2. Brak dostrzegania i uznania potencjału ekonomicznego sektora usług. 3. Awersja menadżerów do ryzyka wynikająca z: <ol style="list-style-type: none"> a) potrzeby budowy innej/nowej wiązki kompetencji, b) konieczności nabycia dogłębnej wiedzy o kluczowych procesach zachodzących po stronie klienta. Ryzyko pojawia się w przypadku, gdy klienci nie są skłonni do dzielenia się taką wiedzą z dostawcą.
Czynniki organizacyjne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przyjęcie orientacji rynkowej oraz jasno zdefiniowany proces rozwoju innowacyjnych usług. 2. Skupienie się na kreowaniu propozycji wartości dla klienta. 3. Inicjowanie marketingu relacji. 4. Zdefiniowanie strategii usług. 5. Wydzielenie jednostki organizacyjnej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa odpowiedzialnej za usługi. 6. Budowa i utrzymanie kultury obsługi klienta.
Konfiguracje zasobów	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pozycja w branży <ol style="list-style-type: none"> a) Reputacja, wizerunek b) Kultura organizacyjna zorientowana w stronę usług c) Dotychczasowe osiągnięcia w dostarczaniu usług d) Posiadana technologia 2. Metody i narzędzia wykorzystywane podczas dostarczania usług <ol style="list-style-type: none"> a) Dzielenie się wiedzą o dobrych praktykach b) Wykorzystanie rozwiązań IT c) Infrastruktura wykorzystywana przy dostarczaniu usług d) Wykorzystanie sprawdzonych rozwiązań/metod/technik 3. Kierownictwo wyższego szczebla i personel <ol style="list-style-type: none"> a) Zainteresowanie kierownictwa wyższego szczebla rozwijaniem usług w przedsiębiorstwie produkcyjnym b) Kierownictwo wyższego szczebla rozumie wyzwania biznesowe swoich klientów c) Pracownicy są specjalistami w swojej dziedzinie d) Przedsiębiorstwo jest w stanie utrzymać swoich najlepszych pracowników 4. Zasoby relacyjne <ol style="list-style-type: none"> a) Klienci i partnerzy biznesowi wierzą, że można nawiązać współpracę z przedsiębiorstwem w ramach dostarczanych dóbr i usług b) Klienci postrzegają personel dostawcy usług jako część ich zespołu c) Dostawca usług jako główny wykonawca osiąga dobre wyniki w zakresie współpracy z innymi podmiotami d) Duża część pracowników dostawcy usług ma dobre relacje ze swoimi odpowiednikami w przedsiębiorstwie klienta 5. Podejście zorientowane na „rozwiązania” <ol style="list-style-type: none"> a) Przedsiębiorstwo produkcyjne opiera się na dostarczaniu „rozwiązań” złożonych z dóbr i usług b) Przedsiębiorstwo produkcyjne ma sprawdzone praktyki w zarządzaniu kooperantami, zapewniając dostarczanie przez nich rozwiązań wymaganych przez klienta

Źródło: Opracowanie własne.

Oznacza to, że menadżerowie są skłonni do rozszerzenia oferty produktowej o usługi, wtedy gdy jest wysokie prawdopodobieństwo osiągnięcia korzystnej nagrody (osiągnięcie o dużej wartości), z wiarą, że poniesiony wysiłek i uzyskana efektywność wykonywanych zadań przyczynią się do osiągnięcia celu. Niestety, czynniki te są ograniczane przez kilka zjawisk.

Pierwszym jest nadmierne przywiązywanie dużej wagi do cech oczywistych i materialnych. Innowacje są postrzegane jako sposób na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej [3; 4]. W tym kontekście innowacje produktowe są znacznie częściej uważane za sposób na jej wzmocnienie niż usługi. Dlatego łatwiej jest inwestować w nowe produkty niż w zasoby pozwalające rozszerzyć swoją ofertę produktową o działalność usługową [5]. Brak uznania potencjału ekonomicznego sektora usług jest drugim zjawiskiem ograniczającym przejście w stronę usług. Menadżerowie w takich przypadkach mogą nie wierzyć w ich potencjał ekonomiczny, rozumując, że skoro codzienna działalność polegająca na sprzedaży dóbr przynosi wartość liczoną w milionach euro, to nie ma sensu i potrzeby skupiania się na umowach serwisowych o wartości rzędu setek tysięcy euro [13].

Trzeci i chyba najbardziej znaczący proces ograniczający skłonność do przejścia w kierunku orientacji na dominację usług jest awersja menadżerów do ryzyka. Menadżerowie wolą mniej ryzykowne inwestowanie w rozwój innowacji produktowych niż bardziej niepewne wyniki inwestycji w nowym dla nich obszarze usług. Ryzyko, jako inherentna cecha związana z tworzeniem wartości przez usługi, ma swoje dwa podstawowe źródła:

1. ryzyko wewnętrzne – menadżerowie postrzegają świadczenie usług jako ten rodzaj działań, które wykraczają poza zakres ich działalności czy podstawowych kompetencji,
2. ryzyko zewnętrzne – optymalizacja przez dostawców kluczowych procesów u klienta, wymaga nabycia przez dostawcę wiedzy o tych procesach. Ryzyko pojawia się w przypadku, gdy klienci nie są skłonni do dzielenia się taką wiedzą z dostawcą.

3.2. Czynniki organizacyjne

Skuteczna realizacja strategii zorientowanej w stronę usług wymaga nie tylko analizy motywacji kierowniczych, lecz także wspierania rozwiązań organizacyjnych. Można wyróżnić kilka działań organizacyjnych w przedsiębiorstwach produkcyjnych, które muszą być wzięte pod uwagę, gdy chce się pokonać fenomen „paradoksu usług”. Zostały one wymienione w tab. 1, a niżej, za Gebauer H. i Fleish E., przedstawiono ich krótką charakterystykę [5].

Przyjęcie orientacji rynkowej oraz jasno zdefiniowany proces rozwoju innowacyjnych usług – systematyczna identyfikacja potrzeb klienta stanowi niezbędny warunek rozwoju nowych i skutecznych usług. Rozwijane usługi muszą odpowiadać aktualnym potrzebom klientów, zwiększając tym samym prawdopodobieństwo osiągnięcia obopólnych korzyści.

Dobrze zdefiniowany proces rozwoju nowych usług (taki, jaki można znaleźć w tradycyjnych firmach usługowych) wymaga zdefiniowania i dostosowania kryteriów oceny procesu rozwoju nowych usług, na podstawie których podejmowane są wymagane decyzje. Zarówno kryteria wyboru, jak i innowacyjne usługi muszą wychodzić z przyjętej strategii usług lub strategii przedsiębiorstwa, zapewniając tym samym zgodność z celami firmy.

Skupienie się na kreowaniu propozycji wartości dla klienta – zjawisko oferowania innowacyjnych, kompleksowych pakietów składających się zarówno z dóbr, jak i usług pozwala generować większą wartość klientom i tym samym zwiększać swoją przewagę konkurencyjną. W takim przypadku innowacje są postrzegane jako proces tworzenia nowej wartości dla klienta. W konsekwencji propozycja wartości dla klienta polega na przejściu od zapewnienia prawidłowego funkcjonowania produktu do skupienia się na jego efektywności i skuteczności w procesach zachodzących u klienta.

Inicjowanie marketingu relacyjnego umożliwia nawiązanie trwałych relacji, co może uczynić usługi bardziej urzeczywistnionymi (namacalnymi). Można to wytłumaczyć kryteriami, jakimi kierują się klienci przy ocenie oferty produktowej składającej się z usług. Ze względu na ich niematerialny charakter klienci często opierają się na reputacji dostawcy usług. Marketing relacyjny zapewnia odpowiednią podstawę do przekonania nowych klientów do zakupu usług i/lub akceptacji jej ceny.

Zdefiniowanie strategii usług – strategia usług określa, jak zaspokoić niezbędne potrzeby klienta, które są istotne z punktu widzenia osiągnięcia jego celów biznesowych. Strategia usług powinna określić: jak dostawca usług ma osiągnąć i utrzymać unikalną wartość dla swoich odbiorców, unikalność podejścia dostawcy usług do tworzenia i dostarczania wartości swoim klientom, cele (w rozumieniu rezultatów biznesowych, które zamierza wspierać) oraz warunki, w jakich musi funkcjonować dostawca usług, przy uwzględnieniu również warunków konkurencyjnych (zdefiniowanie, w jaki sposób przedsiębiorstwo odróżnia się od konkurencji z perspektywy usług).

Wydzielenie jednostki organizacyjnej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa odpowiedzialnej za usługi – przedsiębiorstwa produkcyjne, które są skuteczne w zwiększaniu przychodów z usług, wydzielają w swojej strukturze organizacyjnej jednostkę, która od tej pory jest odpowiedzialna za uzyskane przychody i poniesione koszty z działalności usługowej [13]. Ponadto nowo wydzielona jednostka organizacyjna wymaga specyficznych sprzedawców (o innych kompetencjach niż sprzedawcy produktów), własnej kadry inżynierskiej, serwisantów oraz systemu informacyjnego do monitorowania operacji i finansów, co zapewnia kontrolę wyników (w tym finansowych) nowej działalności usługowej.

Budowa i utrzymanie kultury obsługi klienta – typowe wartości przedsiębiorstw produkcyjnych koncentrują się na efektywności, korzyści skali, a także przekonaniu, że różnorodność i elastyczność są kosztowne. Zorientowanie na usługi koncentruje się wokół innowacji usług, kastomizacji i przekonaniu, że elastyczność i różnorodność to źródła tworzenia zysków. To potencjalne zderzenie różnych norm i wartości (kultur) może być

postrzegane jako zderzenie kultury dominującej i kontrkultury. Wyzwaniem jest stworzenie kultury obsługi i utrzymanie niełatwej symbiozy pomiędzy nimi.

3.3. Konfiguracje zasobów

Madhavaram i Hunt zauważają z kolei, wychodząc z teorii zasobowej przedsiębiorstwa, że możliwości przedsiębiorstw mogą mieć pozytywny wpływ na sukces w procesie serwicyzacji (rozumiany jako wynik finansowy, przewaga konkurencyjna czy lojalność klientów) [9]. Możliwości przedsiębiorstwa definiują jako społecznie złożone, relacyjne kombinacje zasobów [9]. Sukces serwicyzacji w tym kontekście zależy od tego, jak przy świadczeniu usług przez producentów została wykorzystana przewaga w zasobach, która docelowo prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [20].

Autorzy opierają się na teorii zasobowej i teorii konkurencji R-A (Resources-Advantage) [8]. Według teorii zasobowej przedsiębiorstwo jest postrzegane jako wiązka zasobów i kompetencji, które stanowią podstawę strategicznej przewagi konkurencyjnej [12, s. 176-177]. Klasyczne dla podejścia zasobowego typologie zasobów przedsiębiorstwa to ich podział na cztery kategorie: finansowe, fizyczne, ludzkie i organizacyjne [7, s. 12]. Biorąc pod uwagę, że firmy mogą nie być właścicielem wszystkich wymaganych zasobów, które nadają przewagę konkurencyjną, teoria ta nie jest całkowicie odpowiednia dla zrozumienia procesu serwicyzacji producentów dóbr. Teoria konkurencji R-A zakłada, że konkurencja polega na walce pomiędzy przedsiębiorstwami o zdobycie relatywnej przewagi w zasobach, które pozwolą osiągnąć przewagę rynkową i w wyniku tego – lepszą pozycję finansową. Możliwości przedsiębiorstwa są rozumiane jako zdolność grupy zasobów do realizacji określonych zadań i nie zależą tylko od stanu posiadanych zasobów, lecz także od tworzonych w przedsiębiorstwie ich konfiguracji oraz sposobów ich wykorzystania (tab. 1).

4. Podsumowanie

Przedsiębiorstwo produkcyjne, które znajduje się na ścieżce serwicyzacji, może napotkać wiele trudności w osiągnięciu potencjalnych korzyści z nowo podjętych działań usługowych. Chociaż korzyści z serwicyzacji są dobrze rozpoznane, w rzeczywistości niewiele przedsiębiorstw produkcyjnych intensywnie wdraża model serwicyzacji na wielką skalę, a jeżeli już się zdecydują, to udanych przekształceń jest jeszcze mniej. Czynników, które sprzyjają zjawisku „paradoксу usług”, należy szukać zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i w środowisku, w którym ono funkcjonuje. W artykule przedstawiono czynniki z perspektywy przedsiębiorstwa z naciskiem na motywację decyzji kierowniczych oraz konfiguracje zasobów. Nieufność menadżerów do nowego rodzaju działań, tj. usług, ich skłonność do unikania ryzyka, psychologiczne przywiązanie do obecnie wytwarzanych dóbr,

nieodpowiednie struktury organizacyjne czy niewłaściwe konfiguracje zasobów mogą prowadzić do zjawiska określanego paradoksem usług.

W artykule nie przedstawiono czynników mających swe źródło w otoczeniu przedsiębiorstw, co będzie dalszym etapem badań. Interesujące jest zidentyfikowanie, przy rezygnacji z perspektywy jednej organizacji, czynników środowiskowych wpływających na udany proces serwicyzacji z uwzględnieniem pozostałych przedsiębiorstw funkcjonujących w tym samym otoczeniu. Odpowiedzi na pytania, jakie czynniki i w jaki sposób wpływają na wskaźnik wejścia i/lub wyjścia z populacji przedsiębiorstw (łącznie z przedstawionymi w tym artykule), pozwoliłyby już na etapie budowy, a później wdrażania nowej strategii, docelowo uniknąć zjawiska paradoksu usług.

Bibliografia

1. Baines, T.S., Lightfoot, H.W., Benedettini, O., Kay, J.M.: The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 20, 2009, pp. 547-567.
2. Bartnicka J., Mleczko M.: Doskonalenie e-usług publicznych z uwzględnieniem potrzeb osób o różnych typach niepełnosprawności. *Rocz. Kol. Anal. Ekon.*, z. 29, 2013.
3. Brzóska J.: Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.
4. Brzóska. J.: Innovations as a Factor of Business Models Dynamics in Metallurgical Companies. METAL 2013, 22nd International Conference on Metallurgy and Materials, Conference Proceedings, TANGER, Ostrava 2013, p. 1842-1849.
5. Gebauer H., Fleisch E., Friedli T.: Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies. *European Management Journal*, Vol. 23, No. 1, 2005, pp. 14-26.
6. Gebauer H., Gustafsson A., Witell L.: Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 64, 2011, p. 1270-1280.
7. Godziszewski B.: Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe. Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
8. Hunt S., Morgan R.: The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2, 1995, pp. 1-15.
9. Madhavaram S., Hunt S.: The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, 2008, pp. 67-82.
10. Matusek M.: Wiedza klientów, dostawców i konkurencji w procesie rozwoju nowego produktu. *Organizacja i Zarządzanie*, nr 53, Gliwice 2010.

11. Neely A.: Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, 1(2), 2008.
12. Noga A.: *Teorie przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2009.
13. Oliva, R., Kallenberg R.: Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 2003, p.160-172.
14. Porter M., Ketels C.: *UK competitiveness: Moving to the next stage*. Department of Trade and Industry 2003.
15. Prahalad C.K., Krishnan M.S.: *Nowa era innowacji*. Wydawnictwo profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
16. Raddats Ch., Burton J., Ashman R.: Resource configurations for services success in manufacturing companies. *Journal of Service Management*, Vol. 26, Iss. 1, 2015, pp. 97-116.
17. Rogoziński K.: *Nowy marketing usług*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
18. Smith L., Maull R., Irene C.L.: Ng, Servitization and operations management: a service dominant-logic approach. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 34, No. 2, 2014, pp. 242-269.
19. Tukker A.: Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from suspronet. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 13, 2004, pp. 246-260.
20. Ulaga W., Reinartz W.: Hybrid offerings: how manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 6, 2011, pp. 5-23.

Abstract

The causes of the paradox services was explained according to expectancy theory of motivation, enterprise resource theory and the theory of competition R-A (Resources-Advantage). Interpretation service paradox is explained based on managers' subjective perceptions innovative service activity. Distrust of managers to the new nature of the actions (here services), the tendency of managers to avoid risk, psychological attachment to the currently produced goods or inappropriate organizational structures lead to difficulties in servitization production companies or resource configuration.