

Usługi w nowej rzeczywistości z perspektywy dostawców usług i konsumentów

Services in a new reality from the perspective of service providers and consumers

Mirosława Pluta-Olearnik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ORCID: [0000-0002-5719-4710](https://orcid.org/0000-0002-5719-4710)

Streszczenie

Celem artykułu jest zidentyfikowanie i usystematyzowanie najważniejszych problemów i wyzwań dla dostawców różnych branż usługowych i konsumentów będących uczestnikami ekosystemu usługowego, które ujawniły się w nowej pandemicznej rzeczywistości. W szczególności rozważania dotyczą: 1) spotęgowanego w okresie pandemii działania niektórych czynników (megazakłóceń), a także 2) przyspieszenia niektórych trendów zachowań konsumentów lub powstania nowych oraz 3) możliwych scenariuszy postpandemicznych zachowań dostawców i konsumentów w odmiennych branżach usług. W artykule wykorzystano metodę przeglądu aktualnego piśmiennictwa oraz *case studies* służące zobrazowaniu analizowanego zjawiska. Źródłem informacji są aktualne publikacje naukowe, raporty oraz przykłady praktycznych rozwiązań stosowanych w okresie pandemii w takich branżach jak: edukacja, turystyka, transport, ochrona zdrowia. Wyniki analizy wskazują na potrzebę redefinicji dotychczasowych modeli świadczenia usług w czasach megazakłóceń, w tym wskazują na: stosowanie rozwiązań zdalnych lub automatyzację procesów usługowych w branżach usług podatnych na innowacje, nowe rozumienie dystansu społecznego w usługach bazujących na bezpośrednim kontakcie stron oraz potrzebę elastyczności i zwinności organizacji usługowych w relacji z konsumentami w nowej, postpandemicznej rzeczywistości.

Słowa kluczowe

ekosystem usługowy, megazakłócenia, pandemia COVID-19, nowa rzeczywistość, zachowania dostawców usług, trendy konsumpcji usług

Abstract

The aim of the article is to identify and systematize the most important problems and challenges for providers of various service industries and consumers who are participants in the service ecosystem, which have revealed themselves in the new, post-pandemic reality. In particular, the considerations concern: 1. the intensification of certain factors during a pandemic (mega disruptions), 2. the acceleration of certain trends in consumer behavior or the emergence of new ones, 3. possible scenarios of post-pandemic behaviors of suppliers and consumers in different service industries. The article uses the method of reviewing the current literature as well as global case studies to illustrate the analyzed phenomenon. The source of information are current scientific publications, reports and examples of

practical solutions used during the pandemic in such services industries as: education, tourism, transport, health care. The results of the analysis indicate the need to redefine the existing models of service supply in post-pandemic times, including: the use of remote solutions or automation of service processes in service industries prone to innovation, a new understanding of social distance in services based on direct contact between the participants, and – finally – the need for flexibility and agility of service organizations in relations with consumers in the new, post-pandemic reality.

Keywords

service ecosystem, megadisruptions, COVID-19 pandemic, new pandemic reality, service provider behavior, service consumption trends

JEL: L80, L84, M31, O33

Wprowadzenie

Artykuł koncentruje się na problematyce funkcjonowania sfery usług w dobie pandemii COVID-19, czyli w czasie występowania wielu zakłóceń na niespotykaną dotychczas globalną skalę, oraz w okresie postpandemii, czyli w tzw. nowej rzeczywistości społecznej i gospodarczej. Celem artykułu jest zidentyfikowanie i usystematyzowanie najważniejszych problemów i wyzwań dla dostawców różnych usług oraz konsumentów, które powstały po zidentyfikowaniu sygnałów nowej rzeczywistości. W szczególności podkreśla się wzmocnienie występowania trzech następujących zjawisk: postrzeganie zdrowia w ujęciu holistycznym (umysł i ciało), przejście na system pracy i edukacji zdalnej oraz digitalizację procesów gospodarczych i społecznych. W badaniach sformułowano trzy kluczowe pytania: 1) jakie czynniki najsilniej kształtują nową rzeczywistość?; 2) jak zmieniają się zachowania konsumentów w różnych branżach usług?; 3) jak dostawcy usług (przedsiębiorstwa, organizacje) dostosowują się do nowej rzeczywistości? Podejście badawcze zaprezentowane w tym artykule polega na holistycznym, wielopoziomowym spojrzeniu na sferę usług (tj. z poziomu makro, mezo i mikro), z uwzględnieniem wzajemnych powiązań między uczestnikami tzw. ekosystemu usług. Kategoria ekosystemów usług daje bowiem właściwy ogląd złożoności sytuacji dostawców i konsumentów usług w okresie megazakłóceń pandemicznych oraz w okresie postpandemicznym. W artykule wykorzystano metodę przeglądu aktualnego piśmiennictwa krajowego i zagranicznego oraz *case studies* służące zobrazowaniu analizowanego zjawiska. Źródłem informacji są aktualne publikacje naukowe, raporty firm badawczych oraz przykłady praktycznych rozwiązań stosowanych w okresie pandemii w takich branżach jak: edukacja, turystyka, transport, ochrona zdrowia. Wyniki opublikowanych badań redefiniują modele świadczenia usług w czasach pandemicznych i postpandemicznych, wskazując na nowe sposoby radzenia sobie z ograniczeniami, w tym również wynikającymi ze specyficznych cech usług. Badacze wskazują na intensyfikację obsługi klienta z użyciem rozwiązań zdalnych lub automatyzację procesów usługowych w branżach

podatnych na innowacje, a także ukazują nowe społeczne praktyki w usługach, które charakteryzują się bezpośrednim kontaktem z klientem, a także potrzebę elastyczności i zwinności organizacji usługowych w relacji z konsumentami w nowej rzeczywistości.

Usługi jako przedmiot współczesnych badań

Usługi jako obszar aktywności gospodarczej i społecznej stanowią ważny nurt zainteresowań badaczy reprezentujących nauki społeczne, w tym dyscypliny ekonomii i finansów oraz nauk o zarządzaniu i jakości. W dorobku tej dziedziny nauki znane i ugruntowane jest określenie procesu serwicyzacji gospodarki, które najogólniej oznacza zwiększenie udziału usług w rozmaitych przekrojach gospodarki, obserwowane w długich okresach. Serwicyzacja jest empirycznie potwierdzoną prawidłowością, zwłaszcza w badaniach nad rozwojem i przekształcaniami gospodarek wysoko rozwiniętych. Ta dominacja sektora usługowego wyraża się w szczególności wzrostem udziału usług w strukturze zatrudnienia i tworzeniu PKB¹. Jak podają źródła statystyczne, w Polsce udział sektora usług w tworzeniu wartości dodanej brutto w 2019 r. wyniósł 57%, natomiast udział pracujących w sektorze usług w 2019 r. wyniósł 59%². Mając na uwadze megazakłócenia wywołane pandemią COVID-19, można spodziewać się pogorszenia tych wskaźników, zarówno w wielu rodzajach usług związanych z funkcjonowaniem gospodarstw domowych i osobistych, jak i usług dla biznesu.

Cechy współczesnego sektora usług w Polsce, które zaznaczyły się wyraźnie w okresie przedpandemicznym, polegały m.in. na:

- usprawnieniu systemów dystrybucji usług poprzez większe wykorzystanie profesjonalnych pośredników w sprzedaży bezpośredniej wielu rodzajów usług, np. kredytowych, ubezpieczeniowych, turystycznych, telekomunikacyjnych, skutecznie pełniących funkcje sprzedażowo-doradcze;
- rozwoju bezpośrednich kanałów dystrybucji usług wykorzystujących nowe rozwiązania informatyczne w procesie obsługi klienta i usprawniające informowanie o ofercie usług, personalizowanie elementów usługi, a także sprzedaż „na odległość” wybranych usług podatnych na takie rozwiązania, np. edukacyjnych, rozrywkowych, informatycznych;
- sprzedaży tzw. pakietów usług w celu lepszego dostosowania do potrzeb klienta i zaoferowania mu większej elastyczności w wyborze cech oferty, np. usługi hotelarskie połączone z usługami transportowymi, kulturalnymi czy też usługi

¹ M. Pluta-Olearnik, *Marketing przedsiębiorstw usługowych w procesie internacjonalizacji*, PWE, Warszawa 2013, s. 12–13.

² *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2020*, GUS, Warszawa 2020, s. 129 i 398.

- turystyki biznesowej obejmujące rozbudowane pakiety pobytowe, w tym np. ofertę krótkiego wypoczynku w trakcie wyjazdu służbowego (tzw. *bleisure*);
- wzroście personalizacji w świadczeniu usług, a nawet współdziałania (angażowania) klienta w tworzeniu cech danej usługi, zwykle z wykorzystaniem rozwiązań informatycznych udostępnionych klientom przez dostawców usług w sieci (np. usługi bankowe);
 - wzroście globalizacji w branżach usługowych, zwłaszcza oferujących usługi podatne na standaryzację i dysponujących rozbudowaną siecią sprzedaży, a co za tym idzie, również obecnych na wielu rynkach światowych, np. w usługach transportu lotniczego, bankowych, ubezpieczeniowych, turystycznych, doradczych³.

Wspomniany proces globalizacji gospodarki został w ostatniej dekadzie wzmocniony przez postępującą digitalizację gospodarki oznaczającą przejście wielu podmiotów gospodarczych, w tym usługowych, z przestrzeni geograficznej do cyberprzestrzeni. Podkreśla się, że skutkiem tego jest powstanie zjawiska kompresji czasu i przestrzeni w skali całego globu, rozumianej jako kurczenie się świata w wyniku rozwoju środków nowoczesnego przekazu, dużej mobilności ludzi, dostępności oferty dóbr i usług z całego globu⁴.

Pandemia koronawirusa w roku 2020 dotknęła niemal wszystkie gospodarki na świecie. Światowe łańcuchy dostaw, które zostały przerwane z dnia na dzień, silnie wpłynęły nie tylko na sektory przemysłowe, w tym na przemysł farmaceutyczny, motoryzacyjny i elektroniczny⁵, ale również na sektor usług, który doznał ogromnych strat. Branże usług, które szczególnie odczuły ograniczenia związane z pandemią to z pewnością usługi turystyczne, hotelarskie, gastronomiczne, transportowe⁶.

W tabeli 1 przedstawiono przykłady globalnych zakłóceń (inaczej megazakłóceń) z powodu pandemii COVID-19 w wybranych rodzajach usług.

Tabela 1. Wpływ megazakłóceń na różne branże usług w skali światowej

Rodzaje usług	Przykłady zakłóceń globalnych z powodu COVID-19
Edukacja	szkoły i uniwersytety na całym świecie są zamknięte; wpłynęło to na ponad 300 milionów uczniów na świecie, zmuszając szkoły (nauczycieli, uczniów) do zdalnego kontynuowania zajęć
Wydarzenia	imprezy sportowe, festiwale muzyczne, konferencje i targi są odwoływane, aby zapobiec dalszej eskalacji epidemii wirusa COVID-19

³ M. Pluta-Olearnik, *op. cit.*, s. 21–22.

⁴ K. Rybiński, *Globalizacja w trzech odsłonach. Offshoring – globalne nierównowagi – polityka pieniężna*, Difin, Warszawa 2007, s. 26–35.

⁵ N. Albertoni, C. Wise, *International Trade Norms in the Age of COVID-19 Nationalism on the Rise?*, „Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences”, <https://doi.org/10.1007/s40647-020-00288-1> [dostęp: 20.04.2021].

⁶ S. Kabadayi, G.E. O'Connor, S. Tuzovic, *Impact of coronavirus on service ecosystems*, „Journal of Services Marketing” 34, 2020, nr 6, s. 813.

Rodzaje usług	Przykłady zakłóceń globalnych z powodu COVID-19
Opieka zdrowotna	w wielu krajach, w tym w USA, liczba testów i pojemność szpitali okazały się niewystarczające, aby poradzić sobie z rosnącą liczbą przypadków zachorowań
Gastronomia	restauracje i inne obiekty gastronomii otrzymały polecenie całkowitego zamknięcia na wiele tygodni; liczba osób jedzących „na mieście” drastycznie spadła z powodu nakazu utrzymania dystansu społecznego; wprowadzono ofertę jedzenia na wynos
Hotelarstwo	liczba rezygnacji z pokoi hotelowych wzrosła wykładniczo ze względu na ograniczone przemieszczanie się i odwołania podróży; hotele ograniczały liczbę wynajętych pokoi oraz dostęp do infrastruktury hotelowej
Transport lotniczy	ograniczenia podróży zmusiły linie lotnicze na całym świecie do odwoływania lotów; według Międzynarodowego Stowarzyszenia Transportu Lotniczego szacuje się, że globalne linie lotnicze straciły 113 miliardów dolarów ze sprzedaży usług w 2020 r.
Turystyka biznesowa	wiele firm na świecie zaostrzyło ograniczenia w podróżowaniu dla wszystkich pracowników do tylko niezbędnych podróży; pojawiły się oferty turystyki kierowanej do klienta indywidualnego, mającej charakter biznesowy (czyli oferty dopuszczanej zgodnej z regulacjami na okres pandemii)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Kabadayi, G.E. O'Connor, S. Tuzovic, *Impact of coronavirus on service ecosystems*, „Journal of Services Marketing” 34, 2020, nr 6, s. 813.

Według badań firmy doradczej Deloitte opublikowanych w grudniu 2020 r. pandemia COVID-19 spotęgowała oddziaływanie czynników kształtujących przyszłość gospodarki światowej, które generalnie dotyczyły pięciu obszarów: społeczeństwa, technologii, środowiska, gospodarki oraz polityki. Eksperti spośród grupy 35 wcześniej zidentyfikowanych czynników mających wpływ na przyszłość wytypowali siedem, których wpływ może zdominować nową, postpandemiczną rzeczywistość:

- 1) nowa generacja pracowników – obszar społeczeństwo,
- 2) *crowdsourcing* – obszar społeczeństwo,
- 3) ekonomia współpracy – obszar społeczeństwo,
- 4) cyfryzacja – obszar technologie,
- 5) automatyzacja – obszar technologie,
- 6) technicyzacja opieki zdrowotnej – obszar technologie,
- 7) technologia chmury – obszar technologie⁷.

Powyższy zestaw czynników pokazuje wyraźnie, że w postpandemicznej rzeczywistości ujawniają swoją siłę działania związane z nowymi technologiami (cyfryzacja, automatyzacja procesów, technologia chmury w gromadzeniu danych) oraz praca zdalna i angażowanie szerokiej grupy ludzi do proponowania rozwiązań usprawniających

⁷ https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Brochures/pl_jak_bedzie_wygladala_nowa_rzeczywistosc_COVID-19_2020.pdf [dostęp: 20.04.2021].

procesy w organizacji, z korzyścią dla finalnych odbiorców. W nowej rzeczywistości ten kierunek zmian w gospodarce i społeczeństwie znacznie przyspieszył.

Zmiany zachowań dostawców usług i konsumentów w nowej rzeczywistości

Pandemia COVID-19 dowiodła, że dla przyszłości dostawców usług ważna jest zdolność do odnawiania się, adaptacji, szybkiej zmiany w dynamicznie zmieniającym się, turbulentnym środowisku określanym mianem nowej rzeczywistości. W relatywnie krótkim czasie nastąpiły zmiany w sposobie świadczenia usług, które wpłynęły zarówno na same organizacje i ich pracowników, jak i na klientów oraz interakcje między tymi stronami procesów usługowych.

Na tym tle ważne okazały się poszukiwania odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) jak zmieniają się zachowania nabywców usług pod wpływem doświadczeń okresu pandemii?,
- 2) jak dostosowują się dostawcy usług do pandemicznej oraz nowej postpandemicznej rzeczywistości?.

Pytania te w sposób pośredni odwołują się do znanych ograniczeń związanych ze specyfiką oferty usług i procesów świadczenia usług, które silnie wpływają na przebieg transakcji kupna–sprzedaży. Chodzi tu zwłaszcza o brak fizycznego wymiaru usługi (niematerialność) i związaną z tym potrzebę bezpośredniego kontaktu nabywców z usługodawcą, wymaganą zwłaszcza w rodzajach usług opartych na czynniku ludzkim lub/i wymagających jednoczesności świadczenia i konsumpcji takich usług (np. usługi fryzjerskie, transportowe, turystyczne, zdrowotne, kulturalne).

Ograniczenia okresu pandemii, zwłaszcza polegające na częściowym lub całkowitym lockdownie gospodarki, okazały się dla wielu rodzajów usług przełomowe z punktu widzenia ich przyszłości. Gdy niektóre branże, takie jak linie lotnicze, nagle stanęły w obliczu problemu nadwyżki zdolności produkcyjnych spowodowanej poważnym ograniczeniem podróży lotniczych (odwołaniem czy zakazem podróży), to inne branże, takie jak opieka zdrowotna, przekraczały swoje granice, aby poradzić sobie z nagłym wzrostem liczby pacjentów. W efekcie część usługodawców zaniechała w ogóle świadczenia usług, natomiast część – jeśli specyfika usługi na to pozwalała – rozwinęła aktywność z częściowym lub pełnym wsparciem rozwiązań technologicznych.

Ważnym motywem zmian w modelu funkcjonowania dostawców wielu usług były jednocześnie przeobrażenia w zachowaniach konsumentów. W okresie pandemii COVID-19 odnotowano dynamiczny wzrost aktywności w formie zdalnej, zarówno w związku z pracą i edukacją, jak też obsługą gospodarstwa domowego – usługi finansowe,

rozrywkowe (filmy, gry) czy nawet rekreacją ruchową (videoblogi, aplikacje ćwiczeniowe)⁸. Bazą dla takich zmian w zachowaniach dostawców i konsumentów usług stał się łatwy dostęp do nowoczesnych usług internetowych (usług szybkiego internetu i technologii chmury). W tabeli 2 zestawiono praktyczne przykłady dobrze ilustrujące niespotykany wcześniej zakres dokonujących się zmian w zachowaniach dostawców i nabywców usług pod wpływem doświadczeń okresu pandemii COVID-19.

Tabela 2. Zmiany zachowań dostawców i konsumentów usług wywołane megazakłóceniami okresu 2020–2021

Rodzaje usług	Zachowania dostawców	Zachowania konsumentów
Usługi internetowe	– dostawcy internetu dostosowują się do nowych form cyfrowego kontaktu z klientami, – nowe elektroniczne kanały sprzedaży – aż 70% firm sektora MSP w UE zintensyfikowało <i>e-commerce</i>, – wzrost oferty tzw. cyberpolis na skutek wzrostu cyberzagrożeń dla firm	– nabywcy dostosowują się do nowych form cyfrowego kontaktu, instalując szybki internet, – wzrost zakupów usług przetwarzania w chmurze przez duże, średnie i małe firmy, – efekt „uboczny” wzmożonej aktywności w internecie – wzrost zainteresowania cyberpolisami
Usługi ubezpieczeniowe	– szybkie wdrożenie cyfrowych kanałów sprzedaży i obsługi klienta (w tym szkód), – rozwój oferty ubezpieczeń – nowe zakresy pokrycia ubezpieczeń dla MSP wynikające z przestojów spowodowanych tzw. przyczynami niematerialnymi (tj. pandemią COVID-19), – zwiększanie sprzedaży ubezpieczeń zdrowotnych	– nabywcy indywidualni i biznesowi szybko dostosowują się do nowych form cyfrowego kontaktu, – wzrost świadomości zdrowotnej społeczeństwa i zainteresowania polisami zdrowotnymi, – wzrost zainteresowania firm cyberpolisami na skutek ataków hakerskich, – wzrost zainteresowania firm MSP ubezpieczeniami dla biznesu
Usługi bankowe	– spadek liczby oddziałów bankowych (placówek) o ok. 5%, – mniej bankomatów, – wzrost płatności elektronicznych/bezgotówkowych, – wzrost aktywności usług świadczonych przez <i>call-center</i>, – rozwój technologii automatycznych – boty (programy) obsługujące klientów	– odwrót od płatności gotówkowych, – wzrost zainteresowania płatnościami elektronicznymi oraz internetowymi, – nawet o 20% więcej klientów banku chce korzystać z komunikacji cyfrowej z bankiem (według badania w Hiszpanii, we Włoszech)

⁸ <https://www.money.pl/gospodarka/operatorzy-w-czasie-pandemii-nowe-mozliwosci-rozwoju-i-szanse-dla-branzy-telekomunikacyjnej-6641313200556896a.html> [dostęp: 15.06.2021].

Rodzaje usług	Zachowania dostawców	Zachowania konsumentów
Usługi turystyczne i hotelarskie	– rozwój oferty usług w branży <i>wellness</i>, medycznej, – rozwój ofert turystyki zdrowotnej, – rozwój ofert wypoczynku krajowego na skutek zmian w wyborze destynacji podróży, – nowe oferty usług turystyki zagranicznej w odpowiedzi na rozwój pracy zdalnej, – dostosowanie oferty usług hoteli do trendu <i>bleisure</i>, tj. praca + wypoczynek (np. pokoje hotelowe jako biura zdalne w sieci hoteli Accor)	– wzrost popularności podróży krajowych – wydatki na podróże zagraniczne przekierowane na podróże krajowe – wzrost zainteresowania inwestowaniem w zdrowie oraz fizyczne i psychiczne samopoczucie po okresie postpandemicznym – nowe preferencje podróżowania, np. segment FIT (<i>free independent travel</i>) – wybór miejsca o niższej gęstości zaludnienia, – przenoszenie pracy zdalnej do destynacji turystycznych, często za granicę
Usługi pocztowe i kurierskie	– rozwój platform <i>e-commerce</i> w kraju i za granicą (obsługa handlu online), – przyspieszenie rozwoju sieci paczkomatów, – nowe łańcuchy dostaw w handlu (obsługa zakupów online), – rozwój branży usług kurierskich	– wzrost zakupów „na odległość” w dobie pandemii, – preferowanie odbioru „bezdotykowego” zakupionych towarów, – unikanie/ograniczane obecności w miejscach o wysokiej gęstości klientów (placówki pocztowe, sklepy), – docenienie wygody zakupu na odległość,
Usługi osobiste i dla gospodarstw domowych (fryzjerskie, pralnicze, gastronomiczne, fitness)	– przesunięcie miejsc świadczenia usług z centrów dużych miast do obszarów podmiejskich (np. w aglomeracji Londynu), – zmiana geograficznej aktywności w usługach – poszukiwanie odpowiednich dla nabywcy miejsc lokalizacji usług (tj. blisko miejsca zamieszkania lub pracy).	– zmiana wzorców konsumpcji na skutek pracy zdalnej w domu (np. jedzenie na wynos, formy rozrywki), – wzrostu popytu na usługi konsumowane lokalnie (tzw. <i>zoom shock</i> – szok wywołany pracą zdalną w domu)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/pandemia-przyspiesza-cyfryzacje-przedsiębiorstw/> [dostęp 15.04.2021]; <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/turystyka-po-pandemii-jaka-moze-byc-nowa-normalnosc/> [dostęp: 15.04.2021]; <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/nie-pewnosc-podnosi-ceny-ubezpieczen/> [dostęp: 15.04.2021]; <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/popyt-na-uslugi-przesunal-sie-z-centrow-duzych-miast-na-obrzeza/> [dostęp: 15.04.2021].

Reasumując, zidentyfikowane w latach 2020–2021 zmiany w zachowaniach dostawców usług oraz klientów indywidualnych, ale także biznesowych, np. z sektora MSP, ukazują sposoby adaptacji tych podmiotów do sytuacji wywołanej megazakłóceniami

związanymi z pandemią COVID-19. Ze względu na specyfikę działania w sektorze usług pozycja wielu usługodawców stała się szczególnie trudna, zwłaszcza w przypadku konieczności zapewnienia kontaktu bezpośredniego z wykonawcą usługi, np. w branży fryzjerskiej, medycznej, transportowej, hotelarskiej, fitness, gastronomicznej. Pandemia COVID-19 pokazuje, że dla przyszłości dostawców usług ważna jest zdolność do odnawiania się, adaptacji, szybkiej zmiany w dynamicznie zmieniającym się, turbulentnym środowisku, typowym dla nowej rzeczywistości. Z dużą dozą prawdopodobieństwa można stwierdzić, że zmiany w sposobie świadczenia usług zainicjowane w okresie pandemii oraz w postpandemicznej rzeczywistości trwale wpłyną na organizacje i ich pracowników, na klientów usług i interakcje między nimi w przyszłości.

Ekosystemy usług w nowej rzeczywistości

Terminem spopularyzowanym w literaturze z obszaru zarządzania jest pojęcie ekosystemu biznesowego, określanego jako grupa przedsiębiorstw i innych jednostek, które pozostając w interakcjach, wykorzystują relacje zależności w celu wytwarzania dóbr, technologii i usług, którymi zainteresowani są klienci. Za twórcę koncepcji ekosystemu biznesowego uznawany jest J.F. Moore⁹. Z kolei amerykańscy badacze M. Iansiti i R. Levien podkreślają, że ekosystemy biznesu tworzą wartość dla konsumenta końcowego poprzez wykorzystanie symbiotycznej relacji, dając tym samym wszystkim aktorom ekosystemu „zbiorową przewagę nad sieciami konkurencyjnymi”¹⁰. Inni jeszcze badacze podejmowali problematykę ekosystemów innowacyjnych w kontekście rozwoju nowych technologii i rewolucji cyfrowej¹¹. Również polscy naukowcy P. Klimas i W. Czakon prowadzili podobne badania, publikując wyniki nad innowacyjnymi ekosystemami¹². Ogólnie efektywność ekosystemów biznesowych zależy od starannego zdefiniowania właściwej propozycji wartości dzięki celowemu doborowi odpowiednich i doświadczonych partnerów. O ostatecznym kształcie ekosystemu biznesowego decydują jednak klienci korzystający z wybranej propozycji produktów, a ściślej rzecz ujmując – propozycji wartości produktów i usług.

Na przełomie XX i XXI w. rozwinęły się w Polsce badania nad usługami w ujęciu systemowym i sieciowym, z uwzględnieniem działalności podmiotów w takich branżach

⁹ J.F. Moore, *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, „Harvard Business Review” 71, 1993, nr 3, s. 75-86.

¹⁰ M. Iansiti, R. Levien, *Strategy as ecology*, „Harvard Business Review” 82, 2004, nr 3, s. 68-78, <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology> [dostęp: 15.04.2021].

¹¹ P. Yaghmaie, W. Vanhaverbeke, *Identifying and describing constituents of innovation eco- systems: a systematic review of the literature*, „EuroMed J Bus” 1-32, 2019, <https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2019-0042> [dostęp: 10.12.2020].

¹² P. Klimas, W. Czakon, *Species in wild: a typology of innovation ecosystems*, „Review of Managerial Science” 2020, <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00439-4> [dostęp: 10.02.2021].

jak: turystyczna, zdrowotna, finansowa, usług biznesowych, ubezpieczeniowa¹³. Wyniki badań dowiodły możliwości tworzenia rozwiązań jeszcze bardziej zaawansowanych, w tym też o charakterze ekosystemów usług. Literatura światowa z obszaru usług wprowadziła koncepcję ekosystemu usług, w którym bada się interakcje i wymianę usług między różnymi interesariuszami i podkreśla rolę instytucji w tworzeniu wartości¹⁴. Z natury ekosystemy usług są wielopoziomowe, gdzie każdy poziom (mikro, mezo i makro) jest osadzony i współzależny, ponieważ różne podmioty współdziałają ze sobą i integrują zasoby, aby współtworzyć wartość¹⁵.

Okres pandemii 2020–2021 oraz nowa rzeczywistość postpandemiczna okazały się wielkim wyzwaniem dla funkcjonowania ekosystemów usług. W 2020 r. ukazała się publikacja autorstwa S. Kabadayi, G.E. O'Connor i S. Tuzovic, w której zaproponowali schemat analizy SMD (*Service Mega-Disruptions*), pozwalający przeanalizować ekosystemy usług w warunkach gwałtownych zakłóceń na globalną skalę, takich jak pandemia COVID-19¹⁶. Schemat analizy SMD zakłada, że megazakłócenia mają jednoczesny wpływ na różnych aktorów na poziomach makro-, mezo- i mikroekonomicznym ekosystemu usług, co ostatecznie zmusza dostawców usług (poziom mikro) do zmiany procesów świadczenia usług. W szczególności:

- na poziomie makro SMD wymuszają nowe zasady/polityki działania rządów (np. kwarantanna, lockdown, ograniczenia w podróżowaniu),
- na poziomie mezo SMD wpływają na zakłócanie sposobu tworzenia i świadczenia usług oferowanych gospodarstwom domowym (B2C) i przedsiębiorstwom (B2B), przy czym charakter tych zakłóceń może być dwojaki: nadwyżka zdolności usługowej w stosunku do ograniczonego popytu (usługi transportowe, turystyczne, hotelarskie) lub też odwrotnie – niedobór zdolności usługowej w stosunku do wysokiego popytu (usługi ratownictwa medycznego, ochrona zdrowia, edukacja),
- na poziomie mikro SMD mają wpływ na klientów i pracowników organizacji usługowych, powodując zakłócenia popytu i podaży w wielu rodzajach usług.

Zakłócenia obserwowane na poziomie mikroekonomicznym i odnoszące się do popytu konsumentów usług wynikały m.in. z zagrożenia dla ich bezpieczeństwa oraz dobrego samopoczucia, uczucia stresu i przepracowania, a także przymusu korzystania

¹³ J. Matysiewicz, *Marketing organizacji sieciowych usług profesjonalnych w procesie tworzenia wartości dla klienta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014; M. Pluta-Olearnik, *Rozwój innowacji w usługach – perspektywa dostawcy i klienta*, [w:] K. Żymkowska (red.), *Nowe koncepcje w nauce o marketingu i rynkach. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Leszkowi Żabińskiemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2018.

¹⁴ M.A. Akaka, S.L. Vargo, R.F. Lusch, *The complexity of context: a service ecosystems approach for international marketing*, „Journal of International Marketing” 21, 2013, nr 4, s. 1–20.

¹⁵ G. Beirão, L. Patrício, R.P. Fisk, *Value cocreation in service ecosystems*, „Journal of Service Management” 28, 2017, nr 2, s. 227–249.

¹⁶ S. Kabadayi, G.E. O'Connor, S. Tuzovic, *op. cit.*, s. 813.

z dostaw wielu usług na odległość. Z kolei zakłócenia po stronie dostawców usług również dotyczyły ich obaw co do własnego bezpieczeństwa i zdrowia, wymogów zachowania dystansu społecznego oraz izolacji, a także towarzyszącego im uczucia niepokoju czy nawet paniki o przyszłość biznesu. Wiele organizacji usługowych szukało innych, poza tradycyjnymi sposobami, możliwości dostarczania usług, aby sprostać wymaganiom swoich klientów, np. w usługach gastronomicznych (jedzenie na wynos), kurierskich (rozwój paczkomatów w tym przystosowanych do e-handlu żywnością), a nawet rekreacyjnych (usługi instruktorów fitness w formie online) czy turystycznych (wycieczki online organizowane przez *Przewodnicy bez granic*)¹⁷.

Podsumowując, w latach 2020–2021 sektor usług okazał się jednym z najbardziej dotkniętych ograniczeniami blokującymi rozwój pandemii COVID-19, nałożonymi przez rząd. Niektóre branże (transport, hotelarstwo) stały w obliczu problemu nadwyżki zdolności produkcyjnej, natomiast inne (opieka zdrowotna) „rozcigały” swoje zdolności, aby poradzić sobie z nagłym wzrostem liczby pacjentów. Megazakłócenia (SMD) stwarzały wyzwania na wielu poziomach mikro- i mezozarządzania usługami. Ze względu na specyfikę działalności usługowej wiele przedsiębiorstw usługowych zostało zmuszonych do działań adaptacyjnych, które okazały się w okresie postpandemicznym trwałymi rozwiązaniami, zapewniającymi dostawcom lepszą pozycję na przyszłość, a konsumentom zabezpieczenie ich potrzeb poprzez, niespotykaną wcześniej na taką skalę, wartość cyfrowej komunikacji i obsługi sprzedażowej. Już obecnie można zauważyć zmiany, które w przyszłości mogą się utrwalac w strategii działania podmiotów wielu branż usług. Przykłady takich wyzwań strategicznych dla dostawców usług zawarto w tabeli 3.

Tabela 3. Strategie zapewniające dostawcom usług lepszą pozycję w nowej rzeczywistości

Rodzaje usług	Strategie działania dostawców w nowej rzeczywistości
Usługi bankowe	– wdrożenie nowych rozwiązań dopasowanych do specyfiki banków i umożliwiających wykorzystanie potrzeb pojawiających się w innych branżach (np. rozwój <i>e-commerce</i>, zapotrzebowanie na różne usługi związane z ochroną zdrowia); – opracowanie nowych propozycji wartości dla mikroprzedsiębiorstw (produkty niskiego ryzyka, ułatwiające ponowne uruchomienie podmiotów „uśpionych”); – zmniejszenie zasięgu sieci fizycznej i wielkości centrali banków, zwiększenie automatyzacji procesów i redukcja ryzyka; – rozwój elastycznych, skalowanych systemów IT
Usługi ubezpieczeniowe	– transformacja organizacji <i>front office</i> (np. sieci agentów) i <i>back office</i> w wyniku wdrożenia cyfrowych kanałów sprzedaży i obsługi klienta; – strategia zwiększenia sprzedaży ubezpieczeń zdrowotnych i ochrony zdrowia – odpowiedź na wzrost świadomości zdrowotnej społeczeństwa; – rozwój elastycznych, skalowanych systemów IT

¹⁷ <http://www.przewodnicybezgranic.pl/> [dostęp: 5.05.2021].

Rodzaje usług	Strategie działania dostawców w nowej rzeczywistości
Usługi turystyczne	– rozwój oferty turystycznej dostarczanej „na odległość”, np. zwiedzanie w czasie rzeczywistym atrakcyjnych miejsc na świecie z licencjonowanym przewodnikiem; – rozwój oferty w kierunku segmentów VFR (<i>visiting friends and family</i>) i FIT (<i>free independent travel</i>), gdzie popularne będą destynacje o niższej gęstości turystów; – przyspieszenie tendencji samodzielnej rezerwacji i cyfrowej sprzedaży oferty turystycznej; – strategie rozwoju lokalnego/krajowego rynku turystyki w celach wypoczynku i rekreacji
Usługi handlowe	– szybkie przestawienie na cyfrowe kanały komunikacji i obsługi klienta; – dostosowanie sieci fizycznej do nowej rzeczywistości – zwiększenie udziału e-commerce i modelu <i>click&collect</i>; – dostosowanie podaży do popytu mikrorynkowego na skutek wzrostu popytu na lokalne produkty i usługi; – dostosowanie oferty handlowej do rosnącego zapotrzebowania na produkty prozdrowotne i dbałość o własne zdrowie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/accelerating%20winds%20of%20change%20in%20global%20payments/2020-mckinsey-global-payments-report-vf.pdf> [dostęp: 10.04.2021]; <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/turystyka-po-pandemii-jaka-moze-byc-nowa-normalnosc/> [dostęp: 10.04.2021]; <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/niepewnosc-podnosi-ceny-ubezpieczen/> [dostęp: 10.04.2021]; <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/popyt-na-uslugi-przesunal-sie-z-centrow-duzych-miast-na-obrzeza/> [dostęp: 15.04.2021]; https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Brochures/pl_jak_będzie_wyglądała_nowa_rzeczywistość_COVID-19_2020.pdf [dostęp: 15.04.2021].

Reasumując, okres megazakłóceń związanych z pandemią COVID-19 w znacznym stopniu dotknął sektor usług, w tym zwłaszcza branże, których cechą jest znaczący udział człowieka (*people intensive services*) w procesie ich świadczenia (np. usługi transportowe, hotelarskie, fryzjerskie, zdrowotne, gastronomiczne). Jednocześnie wyzwolił w wielu branżach usług szybką adaptację do nowych warunków dzięki uruchomieniu cyfrowej komunikacji i sprzedaży oraz obsługi klienta „na odległość” (np. usługi bankowe, ubezpieczeniowe, edukacyjne, rekreacyjne czy kulturalne). W tabeli 3 wskazano kierunki zmian o charakterze trwałym, strategicznym, które zostały przyspieszone w obliczu megazakłóceń i dość szybko wdrożone do praktyki. Zapewne w tzw. normalnych warunkach proces ten trwałby znacznie dłużej, byłby odroczony, ale nastąpiłby w przyszłości, zgodnie z tendencjami rozwoju usług w gospodarce i przewidywanymi zmianami w zachowaniach konsumentów w dobie cyfryzacji i automatyzacji.

Zakończenie

Problematyka artykułu dotyczy wpływu pandemii COVID-19 na ekosystem usług, w tym zwłaszcza na zachowania organizacji usługowych (dostawców usług) i konsumentów usług.

Według schematu analizy megazakłóceń SMD (*Service Mega Disruptions*) autorstwa S. Kabadayi, G.E. O'Connor i S. Tuzovic¹⁸, zjawiska wywołane przez pandemię należy postrzegać jako wyzwania dla podmiotów zidentyfikowanych na wszystkich poziomach ekosystemu usług, tj. na poziomie mikro, mezo i makro. Analiza megazakłóceń na poziomie ekosystemu usług podkreśla znaczenie współpracy i partnerstwa między organizacjami usługowymi i innymi podmiotami na różnych poziomach ekosystemu. Takie ujęcie wyraźnie pokazuje, że do pełnego zrozumienia wpływu megazakłóceń na sektor usług potrzebne jest holistyczne, wielopoziomowe podejście.

Spółeczeństwa i gospodarki świata, w tym podmioty sektora usług, muszą być w przyszłości lepiej przygotowane na zakłócenia o tak globalnym wpływie. Pandemia COVID-19 pokazuje, że branża usługowa musi wykazać się szczególną sprawnością działania w otoczeniu, w którym jest tak wiele niewiadomych. Praktyczne doświadczenia pokazały, że elastyczność i zwinność są kluczowe dla organizacji usługowych w trakcie i po występowaniu megazakłóceń. Te właśnie cechy mogą pomóc organizacjom usługowym w odkrywaniu innowacyjnych rozwiązań zmniejszających straty spowodowane przez megazakłócenia.

Dostawcy wielu usług zostali zmuszeni do ograniczenia kontaktu między ludźmi i w efekcie zaadaptowali rozwiązania *e-commerce*, minimalizując kontakt człowiek–człowiek w procesie dostaw. Niektóre firmy podjęły wręcz eksperymenty z kompleksowymi rozwiązaniami „bezdotykowymi” przy użyciu bezzałogowych pojazdów i dronów, a nawet używając robotów (np. do kierowania ruchem klientów w dużych placówkach medycznych). Wiele technologii było już wcześniej dostępnych na rynku, jednak wyzwaniem do tej pory było skłonienie usługodawców do korzystania z nich.

Na końcu trzeba jeszcze zauważyć, że eksperci przewidują, iż skutki megazakłóceń okresu pandemii COVID-19 będą mieć długofalowy charakter. Można spodziewać się negatywnych konsekwencji dla światowej gospodarki i przedsiębiorstw, w tym ze względu na spodziewaną recesję.

Bibliografia

Literatura

Akaka M.A., Vargo S.L., Lusch R.F., *The complexity of context: a service ecosystems approach for international marketing*, „Journal of International Marketing” 21, 2013, nr 4.

¹⁸ S. Kabadayi, G.E. O'Connor, S. Tuzovic, *op. cit.*, s. 813.

- Albertoni N., Wise C., *International Trade Norms in the Age of COVID-19 Nationalism on the Rise?*, „Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences”, <https://doi.org/10.1007/s40647-020-00288-1>.
- Beirão G., Patrício L., Fisk R.P., *Value cocreation in service ecosystems*, „Journal of Service Management” 28, 2017, nr 2.
- Iansiti M., Levien R., *Strategy as ecology*, „Harvard Business Review” 82, 2004, nr 3, <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology>.
- Kabadayi S., O'Connor G.E., Tuzovic S., *Impact of coronavirus on service ecosystems*, „Journal of Services Marketing” 34, 2020, nr 6.
- Klimas P., Czakon W., *Species in wild: a typology of innovation ecosystems*, „Review of Managerial Science” 2020, <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00439-4>.
- Mały Rocznik Statystyczny Polski 2020*, GUS, Warszawa 2020.
- Matysiewicz J., *Marketing organizacji sieciowych usług profesjonalnych w procesie tworzenia wartości dla klienta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014.
- Moore J.F., *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, „Harvard Business Review” 71, 1993, nr 3.
- Pluta-Olearnik M., *Marketing przedsiębiorstw usługowych w procesie internacjonalizacji*, PWE, Warszawa 2013.
- Pluta-Olearnik M., *Rozwój innowacji w usługach – perspektywa dostawcy i klienta*, [w:] K. Żymkowska (red.), *Nowe koncepcje w nauce o marketingu i rynkach. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Leszkowi Żabińskiemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2018.
- Rybiński K., *Globalizacja w trzech odślonach. Offshoring – globalne nierównowagi – polityka pieniężna*, Difin, Warszawa 2007.
- Yaghmaie P., Vanhaverbeke W., *Identifying and describing constituents of innovation eco- systems: a systematic review of the literature*, „EuroMed J Bus” 1–32, 2019, <https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2019-0042>.

Internet

- <http://www.przewodnicybezgranic.pl/>.
- <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/accelerating%20winds%20of%20change%20in%20global%20payments/2020-mckinsey-global-payments-report-vf.pdf>.
- <https://www.money.pl/gospodarka/operatorzy-w-czasie-pandemii-nowe-mozliwosci-rozwoju-i-szanse-dla-branzy-telekomunikacyjnej-6641313200556896a.html>.
- <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/niepewnosc-podnosi-ceny-ubezpieczen/>.
- <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/pandemia-przyspiesza-cyfrizacje-przedsiębiorstw/>.
- <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/turystyka-po-pandemii-jaka-moze-byc-nowa-normalnosc/>.
- <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/popyt-na-uslugi-przesunal-sie-z-centrow-duzych-miast-na-obrzeza/>.
- https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Brochures/pl_jak_bedzie_wygladala_nowa_rzeczywistosc_COVID-19_2020.pdf.