

A KÖLCSÖNÖS ÉRTÉKTEREMTÉSSEL KAPCSOLATOS ELVÁRÁSOK MODELLEZÉSE A SZOLGÁLTATÁSOKBAN – FÓKUSZBAN A TURIZMUS

MODELLING EXPECTATIONS OF CO-CREATION IN SERVICES – FOCUS ON TOURISM

A kölcsönös értékteremtés a vállalat és a fogyasztó közötti interakcióban nyilvánul meg. Jelen kutatás a szolgáltatáspiacon megvalósuló fogyasztói döntéshozatal vizsgálatát mutatja be, megvilágítva az igénybe vevői preferenciákban megjelenő kölcsönös értékteremtési tartalmat. A kutatás két területen vizsgálódott. Az egyik a szolgáltatásválasztási információgyűjtés és mérlegelés szakaszában megjelenő fontos szempontok, fókuszban a turisztika szolgáltatástermékeivel. A kutatás fókuszcsoporthoz tartozó interjúkon alapul, ahol az átiratok összefüggéseit szövegelemző szoftver segítségével tárták fel. A vizsgálat során kitűnt, hogy a kölcsönös értékteremtéshez kapcsolódó fogalmak előfordulása figyelemre méltó. A szövegben kirajzolódó kódstruktúra alapján a kölcsönös értékteremtéshez fűződő következő igénybe vevői elvárások társíthatók: kommunikáció, értékajánlat, elérhetőség, rugalmasság és élmény. Ezeken túl a komplexitás, továbbá a fogyasztók személyisége is hatással van az igénybe vevő elvárásaira. A kutatás eredményeit egy, a kölcsönös értékteremtési elvárások azonosítására javasolt modellbe építették be. A szolgáltatásmarketing elméletének nézőpontjából megállapítható, hogy a kölcsönös értékteremtés az adaptálás és az aktív ügyfélpolitika kombinációja, egyúttal a feltárt modell lehetőséget teremt a minőségmenedzsment fejlesztésére.

Kulcsszavak: co-creation, szolgáltatások, értékteremtés, fogyasztói döntési magatartás

Co-creation manifests in the interaction between company and consumer. This study considers consumer decision-making and explores the elements of co-creation in user preferences in two areas. The first of these is the beginning of the service selection process with a focus on service products in the tourism. This research is based on focus group interviews, in which the content of the transcripts was explored using text analysis software. This revealed the presence of a remarkable occurrence of concepts related to co-creation. Based on the code structure, the following user expectations can be associated with co-creation: communication, value proposition, availability, flexibility and experience. Complexity and personality also affect the customer's expectations of co-creation. The results were used in a model to identify co-creation expectations, which supported the conclusion that co-creation is a combination of adaptation and active client policy, and at the same time provides an opportunity to improve quality management.

Keywords: co-creation, services, value creation, consumer decision behaviour

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Veres Zoltán, tanszékvezető egyetemi tanár, Pannon Egyetem, (veres.zoltan@gtk.uni-pannon.hu)
Liska Fanny, tudományos segédmunkatárs, Pannon Egyetem, (liska.fanny@gtk.uni-pannon.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 09. 02-án, javítva: 2020. 10. 22-én, elfogadva: 2021. 02. 24-én.
This article was received: 02. 09. 2020, revised: 22. 10. 2020, accepted: 24. 02. 2021.

A szolgáltatások értéke a fogyasztói döntéshozatal során kissé elvont fogalom. A fogyasztói döntések alapját ugyanis jellemzően nem a szolgáltatás holisztikus értéke (value of the service) jelenti, hanem bizonyos szá-

mukra fontosnak ítélt tulajdonságok, attribútumok mentén értékeli a szolgáltatást. Így tehát ugyanazon szolgáltatás esetén különböző fogyasztók más szempontok szerint tarthatják a folyamatban tapasztaltakat pozitív vagy nega-

tív ügyfélménynek. Hosszabb távon ugyanakkor a legtöbb fogyasztónak van egy képe az igénybe vett szolgáltatás észlelt értékéről (perceived value), amely leginkább a szolgáltatás által létrehozott értékhez kapcsolódik. Elsőként Zeithaml és szerzőtársai (1985) azonosították a szolgáltatások elválaszthatatlan (inseparable) tulajdonságát az ún. HIPI elvben, azaz, hogy a „termelés” (production) és a „fogyasztás” (consumption) mind az ügyfelet, mind a szolgáltatót igényli. Ezt az ún. real-time együttműködést ragadja meg a kölcsönös értékteremtés (value co-creation) fogalma. Ahogyan Vargo és Lusch (2004) fogalmazzák az ún. Service-Dominant Logic elmélet 6. premisszájában: az igénybe vevő mindig értékteremtő partner a szolgáltatási folyamatban.

Jelen tanulmány célja, hogy hozzájáruljon a turisztikai igénybe vevők és szolgáltatók közötti közös értékteremtés jellegének árnyaltabb megismeréséhez. A cikk a fogyasztók szolgáltatásválasztás esetén lezajló döntéshozatali folyamatait kvalitatív elemzéssel tárja fel, különös figyelmet fordítva az értékteremtés szempontjaira a fogyasztói preferenciákban. Azért fontos vizsgálni ezeket a „soft” tényezőket, mert ugyan a szolgáltatás végső értéke az igénybe vevő és a szolgáltató kölcsönös egymásra utaltsága mentén alakul ki, az értékteremtés irányítója túlnyomórészt a szolgáltató vagy a szolgáltató személyzet. Ha tehát modellezni tudjuk a kölcsönös értékteremtés összetevőit, az a szolgáltatók marketingjében a kapcsolatmenedzsmenthez köthető előnyöket jelent.

Szakirodalmi áttekintés

Mint sok más koncepció, a kölcsönös értékteremtés is jóval később jelent meg a vállalati gazdaságtan elméletében, mint a gyakorlatban. A vevő/fogyasztó együttműködése a cég teljesítményének fejlesztésében ugyanis több vállalati funkcióban is kézenfekvő megoldás, és számos korai alkalmazási példa említhető erre. Témánk szempontjából megemlíthető az amerikai Southwest Airlines egykori gyakorlata, ahol a törzsutasokat, mint aktív ügyfeleket bevonták az utaskísérők kiválasztási folyamatába (Veres, 2009, p. 267). A közös értékteremtés koncepciója tehát nemcsak a menedzsment perspektívájából, hanem fogyasztói és egyéb stakeholderok (érintettek) nézőpontjából is vizsgálható (Ind & Coates, 2013). A co-creation (későbbi szóhasználat: kölcsönös értékteremtés) alapjában két fő irányban járult hozzá a vállalat fejlődéséhez. Az egyik az új termék/szolgáltatásötletek generálása, tkp. az innováció, a másik a folyamatos fejlesztés, pl. a minőségfejlesztés a tipikus panaszhelyzetek feltárásával. Az utóbbi különösen jellemző a szolgáltatáspiacon, ahol célzott kvalitatív kutatási módszerek szolgálatják a szükséges inputot. Ilyen módszerek a minőségkép feltárását célzó fókuszcsoporthoz, továbbá a frontvonal audit (Jäckel, 2016) vagy a rendkívüli esemény analízis (REA) (Veres, 2009, pp. 396-400). A célcsoportot bevonó ún. proaktív piackutatás mindazonáltal a termékinnovációban sem ismeretlen (lásd erről Witell, Kristensson, Gustafsson, & Löfgren, 2011), továbbá a kölcsönös értékteremtés koncepció a minőségmenedzsment japán eredetű

kaizen szemléletében is megjelenik (Belal, Shirahada, & Kosaka, 2013). Meg kell jegyezni, hogy a szervezeti piaci co-creation kutatások az elmúlt években felerősödtek (lásd többek között Preikschas, Cabanelas, Rüdiger, & Lampón, 2017; Ruiz-Alba, Soares, Rodríguez-Molina, & Frías-Jamilena, 2019; Berenguer-Contri, Gallarza, Ruiz-Molina, & Gil-Saura, 2020; Ramaswamy & Ozcan 2020).

Paradigmaváltó szándékkal jelent meg Vargo és Lusch (2004) tanulmánya a kétezres évek elején, amelyben a szolgáltatások kizárólagos dominanciáját hangsúlyozták a klasszikus termék-szolgáltatás dichotómián nyugvó marketing szemlélettel szemben. Az elméleti koncepciójukban felvázolt 6. premissza kimondja, hogy a fogyasztó mindig „társ-termelő” (The Customer Is Always a Coproducer). Ez a megközelítés a Prahalad és Ramaswamy (2000, 2002, 2004) által megfogalmazott menedzsmentkoncepciót követi, amely szerint a gazdasági értelemben vett értékteremtés (economic value creation) a vállalatok és a fogyasztók közti interakcióban valósul meg. Ramaswamy (2011) logikáját követve a kölcsönös értékteremtés az érték közös kiterjesztése, ahol az érték forrása a fogyasztói élmény, és az élmény az interakciók által manifesztálódik. Itt azonban a fogyasztó szerepe is változik (Cova & Dalli, 2009; Cova, Dalli, & Zwick, 2011). Gustafsson és munkatársainak kutatása (2012) azt is kimutatta, hogy a fogyasztói kommunikáción alapuló hatékony szolgáltatásinnováció mechanizmusa eltérő aszerint, hogy az innováció átfogó vagy csak részleges. Tágabb értelemben a kölcsönös értékteremtés különböző szolgáltatási rendszerekből származó szereplők között jön létre, ahol is a szereplők integrálják erőforrásait annak az értékteremtésnek az érdekében (Edvardsson, Tronvoll, & Gruber, 2011; Vargo & Lusch, 2008; Skälén, Pace, & Cova, 2015; Oertzen, Odekerken-Schröder, Brax, & Mager, 2018). Jelen kutatás kontextusa a Grönroos által megfogalmazott felvetés, amely szerint a közös értékteremtés egyfajta direkt interakció a vállalatok és a fogyasztók között, azáltal, hogy „beleolvadnak az összehangolt tevékenységeik egy integrált folyamatába, ahol mindkét fél aktív, együtt és egymástól tanul, továbbá közvetlenül befolyásolhatják is egymást” (Grönroos, 2011, p. 290). Grönroos hivatkozott cikke abból a szempontból is jelentős, hogy – szakítva a mainstream konszenzussal – kritikai alapon elemzi, és részben újrafogalmazza a Vargo-Lusch premisszákat azon elemeit, amelyek a kölcsönös értékteremtés értelmezését segítik. Az ily módon tételezett fontosabb új premisszákat a következők:

- a kölcsönös értékteremtés a tranzakció alapeleme, amelyben a szolgáltatás közvetítő szerepet tölt be,
- alapjában a fogyasztó mindig értékteremtő,
- alapjában a vállalat a fogyasztói érték facilitátora,
- a vállalat lehetősége nem korlátozódik az értékajánlatra, hanem lehetősége van a fogyasztói értékteremtés közvetlen és aktív befolyásolására,
- az érték az értékteremtés folyamatában halmozódik fel,
- a fogyasztó az értéket egyedileg, tapasztalati úton és kontextusában észleli.

Bár a közös értékteremtés fókuszpontja a servuction modell (Eiglier & Langeard, 1991) centrumában van, a szakirodalomban különböző modellek léteznek. Elemezzük ezeket, De Koning és szerzőtársai (2016) négyféle megközelítést különböztetnek meg. A kölcsönös értékteremtés gazdasági aktorok közti „nyers” értelmezése egyfajta *közös terület, átfedés*, ahol létrejön az értékteremtés input-output értékeként. Más modellek a már említett struktúrában gondolkodnak, azaz a kölcsönös értékteremtés olyan spektrumok mentén definiálható, mint *innovációs terület* (alacsony szintű együttműködés, kis hatás a termék/szolgáltatás designra, innovációs outputra), illetve a kölcsönös értékteremtés lehet a *termék/szolgáltatástervezésben való részvétel*, együttműködés módszere. Egyes szerzők a kölcsönös értékteremtést *folyamatként szemlélve a lépéseket* határozzák meg, amelyek során megvalósul az értékteremtés. A közös értékteremtés típusait megkülönböztető modellek öt területet definiálnak. Eszerint a személyre szabott ajánlatok, a valós idejű önkiszolgálás, a tömeges testreszabás, a co-design és a közösségi tervezés jelentik az üzleti és tudományos perspektíva vélekedését a kölcsönös értékteremtés fajtáiról. Van olyan kutatás, amely igénybe vevői perspektívából vizsgálja a kölcsönös értékteremtés fogalmát, betekintést nyújtva a fogyasztói tapasztalatokba és a kölcsönös értékteremtés szituációk meghatározó tényezőibe (Verleye, 2015). Egyes vizsgálatok pedig a kölcsönös értékteremtést mint holisztikus szolgáltatásélményt meghatározó elemet említik (Kelemen-Erdős & Mitev, 2016).

A hazai co-creation kutatásban Ercsey munkássága (2015, 2016, 2017) emelendő ki, aki elsősorban a szolgáltatásmarketing kontextusában vizsgálja a témát. Kutatásainak eredménye egy olyan modell igazolása, amely a fogyasztói co-creation magatartást többdimenziós struktúrában ragadja meg. Megemlíthető még Papp Adrienn (2014, 2019), aki a kölcsönös értékteremtés innovációtárgató szerepét kutatta.

Jelen kutatás igénybe vevői oldalról vizsgálta a kölcsönös értékteremtés jelenségét, és arra kereste a választ, hogy hogyan jelenik meg a választási döntésben, illetve a szolgáltatások értékelésében a közös értékteremtés megítélése. Miután a kutatás turisztikai fókuszú, felvethető, hogy van-e a kölcsönös értékteremtésnek turisztikai specifikuma. Ha a vonatkozó nem túl számos forrást (pl. Clarke, 2011; Prebensen & Foss, 2011) vesszük alapul, akkor annyit mondhatunk, hogy – mint egyébként az összes szabadidős szolgáltatás – itt a kölcsönös értékteremtés a *fogyasztói élményt fokozó közös értékteremtést* jelenti.

Ha összekapcsoljuk a szolgáltatás bonyolultságát és nehézségét az általános és individuális komplexitás dimenzióival, akkor olyan keretrendszert kapunk, amely négy kategóriában azonosítja a szolgáltatásokkal kapcsolatos komplexitást.

A komplexitás természete szerint lehet:

- *bonyolult*: multiplicitás (nagy számú komponensből áll a szolgáltatás) és/vagy összefüggőség (az összetevők közötti magas szintű kölcsönhatás) jellemzi,
- *nehéz*: jelentős anyagi vagy szellemi erőforrások szükségesek a szolgáltatás teljesítéséhez és/vagy

bizonytalanság jellemzi, azaz nem lehet pontos előrejelzéseket tenni vagy támaszkodni valamilyen információra.

A komplexitás forrása szerint lehet:

- *általános*: ebben az esetben az adott szolgáltatástípusra jellemző az összetettség, tehát minden adott jellegű szolgáltatást nyújtani kívánó cégnek azonos szintű komplexitást kell kezelnie,
- *individuális (eseti)*: az egyes szolgáltatókra jellemző komplexitás, tehát ugyanabban a szolgáltatástípusban működő különböző cégek a komplexitás különböző szintjeit képviselik. Ez adódhat a vállalkozás által hozott döntésekből vagy azokból a környezeti tényezőkből, amelyben a cég működik.

A szolgáltatáskomplexitást meghatározó jellemzőket az 1. táblázat foglalja össze, *félkövér dőlt betűkkel* kiemelve azokat a szempontokat, amelyek a szolgáltató és a fogyasztó közös értékteremtésére utalnak.

1. táblázat

A szolgáltatáskomplexitást meghatározó jellemzők

Piacok és termékek	
1	<i>A szolgáltatás nagyon egyedi.</i>
2	A szolgáltatás alpanyagtartalma alacsony.
3	<i>A szolgáltatást számos differenciált lehetőség szerint kínálhatják.</i>
4	<i>A szolgáltatással kapcsolatos fogyasztói igények és elvárások rendkívül heterogének.</i>
5	<i>A szolgáltatások igénybevételével kapcsolatos fogyasztói elvárások nehezen értelmezhetőek.</i>
6	<i>A szolgáltatások igénybevételével kapcsolatos fogyasztói elvárások változékonyak.</i>
7	A szolgáltatásokkal kapcsolatos fogyasztói igények időbeni felmerülése és szintje bizonytalan.
8	<i>Az igénybe vevők keresik az újdonságot.</i>
9	<i>A szolgáltatás számos különböző funkciót nyújt / a vevői igények széles skáláját célozza.</i>
10	A szolgáltatás szofisztikált funkciókat „szállít le” / kifinomult vevői igényeket céloz.
11	A szolgáltatás ritkábban vásárolt.
12	A szolgáltatás rövid életciklusú.
13	A szolgáltatásnak magas az elavulási kockázata.
14	A szolgáltatásügylet számos részszolgáltatást tartalmazhat.
15	A szolgáltatásügylet rendkívül heterogén részszolgáltatásokat tartalmazhat.
16	A szolgáltatás szorosan összefüggő részszolgáltatásokat tartalmazhat.
17	<i>A szolgáltatás az ügyfél és a szolgáltatás közötti folyamatos kölcsönhatást is magában foglalja, így az ügyfél is döntéseket hozhat.</i>
18	<i>A szolgáltatásnyújtás megköveteli az ügyfelek magas szintű ismeretét.</i>
19	A szolgáltatás kimenetelét nehéz megjósolni.
20	A szolgáltatás kimenetelét nehéz ellenőrizni.
21	<i>A szolgáltatást az ügyfél és a szolgáltató közötti információs aszimmetria befolyásolja.</i>

22	A szolgáltató szervezet számos különböző szolgáltatást kínálhat.
23	A szolgáltatáspiac erősen kompetitív.
24	A szolgáltatás új/újserű.
25	A szolgáltatás szektor olyan innovációkra kész, amelyeket nehezen érthetőnek és nehezen használhatónak érzlelnék a potenciális igénybe vevők.
26	A szolgáltatásinnováció folyamatába a szolgáltatók és az igénybe vevők is bevonódnak.
27	A szolgáltatást számos különböző (földrajzi) helyszínen nyújthatják.
28	A szolgáltatásnyújtás több csatornán keresztül történhet.
29	A szolgáltatást számos ügyfélcsoportnak kínálhatják (a vállalat szakterületének heterogenitása függvényében).
30	Az ügyfél a szolgáltatást bizalmi alapon vásárolja meg, például a szolgáltató hírve és kapcsolatuk alapján.
31	A szolgáltatást nehéz megérteni az ügyfeleknek.
32	Nagy mennyiségű információra van szükség ahhoz, hogy a szolgáltatás-attribútumokat kellő részletességgel lehessen specifikálni, hogy a potenciális vevők megfelelően tudjanak választani.
33	A fogyasztók nem rendelkeznek technikai ismeretekkel a szolgáltatás értékeléséhez.

Technológiák

34	A szolgáltatást szofisztikált technológiai lehetőségek szerint kínálják pl. új technológiák, fejlettebb infrastruktúra.
35	A szolgáltatás új és kifinomult technológiákat alkalmazhat.
36	A szolgáltatás gyorsan fejlődő technológiákat alkalmaz.
37	A szolgáltató számos különböző technológiát alkalmazhat.
38	A szolgáltatás különféle tudásbázisokat, készségeket és kompetenciákat foglal magába.

Termelési folyamatok

39	A szolgáltatásnyújtási folyamat nagyszámú interakciót igényel a szolgáltató és az igénybe vevő között.
40	A szolgáltatás folyamatában a szolgáltatást nyújtó és az ügyfél tevékenységei szorosan összefüggnek.
41	A szolgáltatás megvalósulása megköveteli, hogy az igénybe vevő a szükségleteinek kielégítésére szánt idő nagy százalékában jelen legyen a folyamatban, azaz szoros az ügyfélkapcsolat (ún. high contact).
42	A szolgáltatást túlnyomó részt az igénybe vevővel együttműködve kell végezni, vagyis magas a fogyasztói bevonódás szintje.
43	Ipari szolgáltatások esetében a szolgáltatásnyújtás olyan folyamatban történik, amely szorosan integrálható az ügyfelek üzleti folyamataiba.
44	A szolgáltatás alszolgáltatások összeépítésével történik, amelyek kiegészítő és/vagy helyettesítő (esetleg extra) szolgáltatásokat nyújtanak.
45	A szolgáltatást olyan hálózaton keresztül nyújtják, amely a különböző szereplők közti közvetlen és közvetett kapcsolatok összetett hálójából áll; a szereplők mind a közvetlen ügyfélnek, mind a végfelhasználónak értéket adnak.

46	A szolgáltatás teljesítésének hálózata olyan szereplőket foglal magába, akik részt vehetnek több más szállítási hálózatban, és amelyek mindegyike saját igényekkel rendelkezik.
47	A szolgáltatás teljesítési hálózata különböző feleket foglal magában, amelyek feladataik elvégzésében egymástól függenek.
48	A szolgáltatási folyamatban a résztvevők közötti anyag- és adatáramlást bizonytalanság jellemzi.
49	Sok lépésre van szükség a szolgáltatás előállításához.
50	A szolgáltatás sok lépésen keresztül valósul meg.
51	Egymással erősen összefüggő lépések szükségesek a szolgáltatás előállításához.
52	A szolgáltatás egymással erősen összefüggő lépéseken keresztül valósul meg.
53	A szolgáltatási folyamat az emberi munkaerő magas intenzitását igényli.
54	A szolgáltatási folyamatba befektetett emberi munka túlnyomórészt szellemi.
55	A környezeti változások hatással vannak a szolgáltatás költségére és minőségére (input és szolgáltatás output közti különbség).
56	A szolgáltatás teljesítési idejével kapcsolatos tolerancia alacsony.
57	A szolgáltatás létrejöttéhez változatos inputok szükségesek.
58	A szolgáltatás nyújtása közös erőforrások (shared resources) használatával jár.
59	A szolgáltatáshoz kapcsolódóan több ember végez operatív feladatokat.
60	A szolgáltatás előállításának folyamatában szükség lehet nem rutinszerű folyamatok és módszerek adaptálására.
61	A szolgáltatás nem feltétlenül támaszkodik egy adott (bevált) tudáshalmazra, hanem új megoldásokat igényelhet.
62	A szolgáltatásnyújtás megítélésen alapul, hiszen tacit, azaz nem-kódolható információkat foglal magába.
63	A szolgáltatás számos alternatív módon megvalósítható.
64	A szolgáltatásnyújtás nagyszámú speciális tudást igényelhet a részfeladatok elvégzéséhez.
65	A szolgáltatás „előállítása” és leszállítási rendszere több visszacsatolási hurkot tartalmaz.
66	A szolgáltatást nehéz költségghatékony és eredményes módon nyújtani.

Adminisztráció és menedzsment

67	A szolgáltatás intenzív befektetést igényel.
68	A szolgáltatásnak magas költsége lehet.
69	A szolgáltatásügylet bonyolult kereskedelmi megállapodásokat tartalmazhat (pl. kötbér, jóteljesítési garancia stb.).
70	A menedzsment felelősséget vállal a szolgáltatás teljesítéséért a teljesítményalapú szerződésen keresztül.
71	A szolgáltató és az ügyfél közötti szerződéses viszony rendkívül egyedi.
72	Számos árképzési struktúra áll rendelkezésre a szolgáltatások esetében, vagy különböző árképzési struktúrák léteznek a különböző ügyfélcsoportok számára.
73	A szolgáltatás árképzési struktúrája gyakran változik.

Szolgáltatás ökoszisztéma	
74	A szolgáltatás értékhálózata nagyszámú szereplőt tartalmaz, velük a szolgáltatónak menedzselnie kell a kapcsolatot.
75	A szolgáltatás több stakeholder közötti konfliktust is magába foglalhat.
76	A szolgáltatások szabályozási környezete változó.

Forrás: saját szerkesztés, Benedettini & Neely (2012) alapján

Ha a szolgáltatáskomplexitás tulajdonságait besoroljuk a fenti csoportokba, a 2. táblázatot kapjuk. Ebben is kiemeltük a kölcsönös értékteremtés szempontjából szignifikáns tulajdonságok sorszámát. Szembetűnő, hogy az általános komplexitáshoz kapcsolódó cellákba tömörül a faktorok többsége, tehát a szolgáltatáskomponensek magas száma, a köztük lévő kölcsönhatások és az adott szolgáltatástípusra jellemző összetettség jelenthet legtöbb esetben kihívást. A szolgáltatások komplexitása olyan szempontból is érdekes, hogy hol van bennük co-creation kapcsolat. A fent bemutatott tulajdonságok szemléltetik, hogy a komplexitás is indokolja a közös értékteremtést, valamint maga a kölcsönös értékteremtés is belevisz komplexitást a szolgáltatásokba.

2. táblázat

A szolgáltatáskomplexitás-tulajdonságok besorolása

	Bonyolultság	Nehézség
Individuális komplexitás	3, 4, 22, 27, 28, 29, 44, 45, 46, 47, 50, 52, 58, 71, 72	21, 34, 48, 69, 70, 73
Általános komplexitás	1, 9, 14, 15, 16, 17, 26, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 49, 51, 57, 59, 63, 65, 74, 75	2, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 41, 53, 54, 55, 56, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 68, 76

Forrás: saját szerkesztés, Benedettini & Neely (2012) alapján

A fogyasztók és igénybe vevők célja a megszerezhető érték maximalizálása. Ha a vásárolt termék vagy szolgáltatás eléri vagy meghaladja az elvárásokat, akkor az elégedett fogyasztó várhatóan újra vásárol majd. A (vevő)érték Rekettye-féle (2018) leírásával kapcsolatban azzal egyet lehet érteni, hogy az elégedettség nem független a termék/ szolgáltatás árától, illetve – szolgáltatás témakörben maradvá – az annak igénybevétele során tett erőfeszítéstől, ráfordítástól. Az azonban fenntartásokkal kezelendő, hogy a vevő minden esetben abban lenne érdekelt, hogy a lehető legkevesebb ráfordítással szerezze meg a minél magasabb értéket. Kölcsönös értékteremtési szempontból van olyan szolgáltatás, ahol éppen az adja a(z extra) hozzáadott értéket, hogy a vevő magasabb aktivitás ráfordításával vesz részt a folyamatban. Merthogy vannak aktivitást preferáló szegmensek, ahogy azt a szolgáltatásmarketing-elméletben az aktív ügyfélpolitika tételezi (Veres, 2009, p. 264). Annak, hogy az igénybe vevő egy szolgáltatásban milyen hasznossági tényezőket tud azonosítani, és ebből mit tart

szükségesnek, fontos szerepe van abban, hogy milyen lesz az észlelt érték. Gyakorlati szempontból is fontos kérdés, hogy az igénybe vevő által észlelt értéknek mik az összetevői.

A kutatási probléma megfogalmazása

Az ezredfordulón bekövetkezett értékorientációs paradigmaváltás (Rekettye, 2017) hatással volt a menedzsmentfilozófiára is, amely szerint a vevők és tulajdonosok számára létrehozott érték áll a vállalati gondolkodás fókuszában. Ahhoz, hogy a fogyasztók egy terméket vagy szolgáltatást válasszanak, és azt feltételezzék róla, hogy kielégíti aktuális igényeiket, ahhoz annak értéket kell képviselnie számukra (Chikán & Demeter, 1999). A közgazdasági értelemben vett klasszikus döntési modellben egy cselekvési változat értékét annak hasznossága, valamint bekövetkezésének valószínűsége határozza meg (Zoltayné, 2005). A fogyasztóknak a kölcsönös értékteremtés hasznosságához való viszonya az ún. co-creation preferencia, tehát ha egy igénybe vevő egy nagyobb intenzitású kölcsönös értékteremtést hasznosabbnak tart, akkor azt preferálja. Emiatt lehet érdekes, hogy megjelennek-e a fogyasztói választási döntésben kölcsönös értékteremtéshez kapcsolódó preferenciák, illetve olyan elvárások, amelyek a szolgáltatás értékteremtési folyamataihoz kapcsolhatók? Vannak-e ezek között átfedések, esetleg ellentmondások? Okoz-e feszültséget az igénybe vevőben, ha semmilyen módon nem tudja befolyásolni a szolgáltatási folyamatot, hogyha semmilyen co-creation aktivitásra nincs lehetősége? Olyan lineáris folyamatú szolgáltatásoknál, mint például a turizmusban egy körutazás, ahol feszes a szolgáltatási struktúra, ugyanis előfordulhat ilyen.

A marketing üzleti filozófia és eszközrendszer is (Rekettye, 2019), így a kutatás két területen vizsgálódott. Az egyik a szolgáltatásválasztási folyamat kezdete, az információgyűjtés és mérlegelés szakaszában megjelenő fontos szempontok, fókuszban a turisztikai és HORECA-ágazat szolgáltatástermékeivel. Ehhez kapcsolódóan olyan kérdéseket vitattak meg fókuszcsoportos interjúk résztvevői, mint:

1. Szolgáltatások vagy szolgáltatók között választanak az igénybe vevők?
2. Mi a fontos egy szolgáltatásválasztásnál?
3. Mi alapján választják az igénybe vevők a turisztikai szolgáltatásokat?
Mi lehet a három legfontosabb szempont?
4. Hogyan döntünk komplexebb szolgáltatások választásakor?

Az általános választási kritériumok tárgyalásakor is megjelentek már az értékteremtésre utaló szempontok, amelyek mélyebb megértése érdekében az interjú második felében e tényezőkre vonatkoztak a kérdések. A szolgáltatás co-creation fogalom jelentéstartalmának feltárása részben a HIPI elv (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985) elemeinek mentén történt.

- 5.a. A szolgáltatások változékonyak, többek közt az emberi tényező miatt. Mi alapján feltételezheti

egy igénybe vevő, hogy ha egyszer már igénybe vett egy szolgáltatást, akkor legközelebb is pontosan – vagy nagyon kis eltéréssel – ugyanazt az eredményt kapja tőle, amit már egyszer megkapott? Ez evidenciának vehető, mindaddig, amíg nem szembesül mással?

- 5.b. A szolgáltatás *nem megfogható*. Hogyan szereznek az igénybe vevők információkat róla annak érdekében, hogy el tudják képzelni, hogy milyen?
- 5.c. A szolgáltatások *nem tárolhatók* (pl. egy előző heti ki nem adott szállást „elveszett kínálatként” élhet meg a vevő). Hogyan befolyásolja ez az igénybe vevők választását?
- 5.d. A szolgáltatás nyújtása és a felhasználása *időben és térben elválaszthatatlan*. Ebből adódik egyfajta minőségügyi eredménykockázat. Hogyan befolyásolhatja ez a fogyasztók döntését? Befolyásolhatja-e a következő igénybevételt, ha a szolgáltatási folyamat közben indul el egy kölcsönös értékteremtési folyamat. Például a fogyasztó rávilágít olyan szolgáltatásattribútum fejlesztésére, ami szükséges lehet, de a szolgáltató nem gondolt rá (ún. co-development, co-operation).
6. Milyen kockázatok merülhetnek fel egy szolgáltatás igénybevételekor szolgáltatói és igénybe vevői oldalon?
7. Mit jelent egy igénybe vevő számára egy szolgáltatás értéke?
 - a. Funkcionális vagy emocionális a szolgáltatásérték?
 - b. Választás esetén a nem választott opciók elengedése, a róluk történő lemondás mennyire „fáj”?
 - c. A szolgáltatási folyamatban történő együttműködés milyensége befolyásolja-e az igénybe vevőt?
 - d. Számít-e a döntés kényelme?
 - e. Számít-e az igénybe vevőnek, hogy mások látják, hogy milyen szolgáltatást választott?
 - f. Számít-e, hogy beleszólhat a szolgáltatás egyes elemeinek, paramétereinek alakításába?
8. A szolgáltatóval való kölcsönös értékteremtéstől mit vár a fogyasztó?
9. Amikor szolgáltató és igénybe vevő együtt hoznak létre egy új szolgáltatásparamétert, tehát van kölcsönös értékteremtési interakció, annak mi az előnye?

A kutatás módszertana

A több modulból álló kutatás jelen tanulmányban tárgyalt eredményeit fókuszcsoporthoz vizsgálatok és kvalitatív szöveganalitikai szoftver segítségével tárjuk fel. A kutatás első fázisában a szolgáltatáspiari választási döntésekkel és kölcsönös értékteremtési preferenciákkal kapcsolatos minifókuszcsoporthoz interjúkat végeztünk. Az egymásra épülő hatfázisú interjúsorozat félig strukturált guide alapján egy szakmai moderátorral került lekérdézésre, három hét leforgása alatt, heti két interjúval.

A válaszadók profilját tekintve a fókuszcsoporthoz interjú alanyainak kiválasztása az egyetem Gazdaságtudományi Karának hallgatói bázisából történt. Ösztöndíjért szolgált a részvételért cserébe járó, a félév végi számonkérés során megadott tantárgy esetében beváltható öt plusz pont. A megkérdezett minta nemek szempontjából vegyes összetételű, korosztályát tekintve 18-24 éves. A 3. táblázat tartalmazza a fókuszcsoporthoz nemi megoszlását. A résztvevők életkori leszűkítése az egyetemista korosztályra a kvalitatív, feltáró kutatási fázisban feltételezhetően nem eredményez szignifikáns információs tartalomvesztést.

3. táblázat

A fókuszcsoporthoz nemi megoszlása

	1. fókusz	2. fókusz	3. fókusz	4. fókusz	5. fókusz	6. fókusz
női interjúalany	4	3	5	3	4	4
férfi interjúalany	1	1	0	1	0	2

Forrás: saját szerkesztés

Az interjúk során a konkrét válaszok mellett élményeket, tapasztalatokat is összegyűjtöttünk, amelyekből kitűnt, hogy sok esetben a szülő fizet a szolgáltatásokért (szállás-hely, étterem esetében), így a megkérdezettek preferenciáit az ár kevésbé torzítja, ugyanakkor a választási döntési folyamatban erősen involváltak. Szaturáció-vizsgálattal hat interjú után kellően feltártunk értékeltük a témakört.

Az átiratok többszöri átolvasás után tartalomelemzéses vizsgálaton mentek keresztül, amely a MAX Qualitative Data Analysis (MAXQDA 2018) szoftver segítségével történt. A MAXQDA szöveganalitikai eszköz széles körben használt tudományos marketingkutatási projektekben (Wymer, Boenigk, & Möhlmann, 2015; Petr, Belk, & Decrop, 2015).

A kutatási terület lehatárolása

Jelen tanulmány azokra a szolgáltatástípusokra koncentrál, ahol egyéni szinteken jelenik meg a magasabb co-creation, hiszen a közös értékteremtés, a szolgáltatás „co-creatorok” által együtt történő létrehozása ezen a területen érvényesül igazán, tömegszolgáltatások esetében a mechanizmus korlátozottabb. A kutatás emellett kizárólag igénybe vevői oldalról közelíti meg a feltett kutatási kérdéseket, a szolgáltatói oldal további vizsgálatok tárgyát képezheti. A turisztikai szolgáltatásokból indult ki az első két fókuszcsoporthoz, azonban a válaszadói mintában megjelentek más szolgáltatások is. Jóllehet az első két fókuszcsoporthoz interjú során még kitételként szerepelt, hogy a szolgáltatás igénybevétele példákat az alanyok lehetőleg a turisztika területéről osszák meg, már ezeken az alkalmon is tágult a témakör, hiszen olyan – a turizmussal többnyire átfedésben lévő – kulturális és/vagy szabadidős szolgáltatások is megjelentek a válaszokban, véleményekben, történetekben, mint a koncert, a kalandpark, a szórakoztatóipar. A kutatás kölcsönös értékteremtési tartalmát

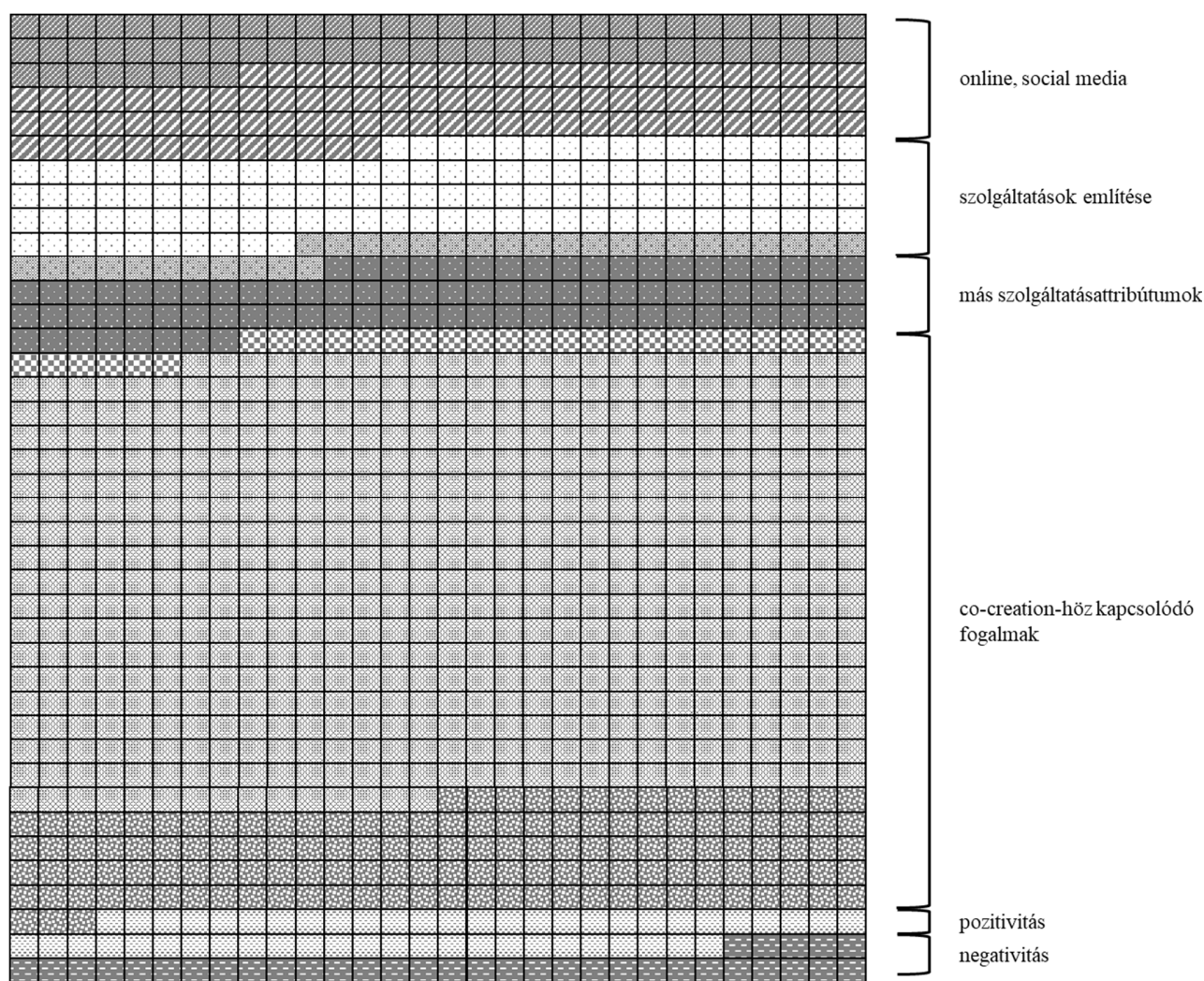
makkal kapcsolódtak össze a turisztikai szolgáltatások, amikor a megkérdezettek kifejtették szolgáltatásválasztási és döntési szempontjaikat. Ezeken túl korábbi igénybe vevői tapasztalataikon alapuló szolgáltatásélményeket osztottak meg a moderátorral. Tanulmányunkat ugyan lehatároljuk a turisztikai fókuszra a témakörben rendelkezésre álló bőséges részeredmény miatt, azonban kiterjeszhetőnek gondoljuk más szolgáltatásterületekre. Így a tanulmány végén ismertetett modellt általánosíthatónak véljük, hiszen a kvalitatív kutatásban nemcsak a HORECA-ágazat tipikus szolgáltatásai jelentek meg, azonkívül több interjúalany beszélt számos alkalommal általánosan a „szolgáltatás” szót említve, amelyet a 2. ábra is szemléltet.

tástulajdonságokkal kapcsolatos tartalmak, online térhez köthető fogalmak, valamint a szolgáltatás teljesüléséhez köthető kifejezések, mint pozitív és minőség, negatív és kockázat (2. ábra). Szemléletes, hogy a közös értékteremtéssel összefüggő kifejezések milyen arányban jelennek meg a szolgáltatásválasztásban.

A fókuszcsoportos interjúsorozat azt vizsgálta, hogy milyen szempontok alapján választanak szolgáltatásokat az igénybe vevők, és megjelenik-e a szolgáltatásválasztás szempontjai között a co-creation preferencia a szolgáltatásattribútumokhoz köthetően. A 2. ábra szemlélteti, hogy mennyire markánsan megjelennek a kölcsönös értékteremtéshez kapcsolódó fogalmak a választásokban, szolgáltatásélményekben. A vizualizációs outputot a MAXQDA

2. ábra

Kontextusvizualizálás



Forrás: saját szerkesztés

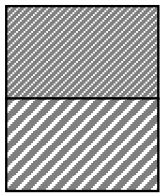
Eredmények

Megvizsgáltuk és vizualizáltuk az átiratok kontextusait, aszerint, hogy milyen arányban szerepelnek kölcsönös értékteremtéshez kapcsolódó fogalmak, egyéb szolgálta-

szoftver színesben jelenti meg, jelen cikkben azonban nyomdatechnikai okokból átszerkesztettük szürkeárnyalatosra.

A 2. ábrán megjelenő különböző mintázatú szakaszokat az átiratok szövegében megjelenő kulcsszavak kódja-

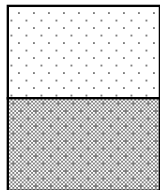
inak gyakorisága alapján kirajzoltuk, és a következőképp értelmezhetők:



Online, social media

Vékonyan csíkozott: közösségi média, tag-ek, letiltott vélemények, facebook vélemények, online, weboldal.

Vastagon csíkozott: 18-24 éves korosztály fogyasztását erősen befolyásoló tényezők úgy, mint online médiatartalmak, interneten megjelenő barátok és/vagy ismerősök véleménye, presztízs-fogyasztás, influencerek, személyiség.



Szolgáltatások említése

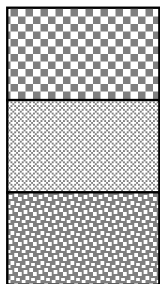
Fehér alapon pöttyös: a szolgáltatás szó konkrét említése. Ennek abból a szempontból van jelentősége, hogy ez a tag azokat az említéseket jelöli, amikor általánosságban beszéltek a szolgáltatásról vagy szolgáltatóról, tehát alátámasztja a vizsgálat általánosíthatóságát.

Szürke alapon pöttyös: Amikor konkrétan elhangzott egy szolgáltatástípus.



Szolgáltatásattribútumok

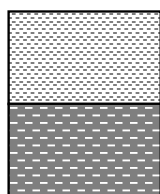
Ár, kiszámíthatóság, megbízhatóság, idő, érték, márkahűség, funkcionális vagy emocionális érték, imázs, szolgáltatásparaméter, változékonyság.



Kölcsönös értékteremtéshez kapcsolódó fogalmak

Sakktáblamintázat: szolgáltató személyezhető kapcsolódó megjegyzések. *Szürkeárnyalatos:* a co-creation szó említése, választási döntési folyamatban honnan tájékozódnak, szolgáltatási folyamat, személyre szabás, élmény, lehetőség, más igénybe vevők aktivitása és viselkedése, kommunikáció, együttműködés, rugalmasság, magas igénybe vevői és/vagy szolgáltatói aktivitás.

Apró szemcsés minta: szolgáltatás-választás szempontjainál megjelenő kölcsönös értékteremtési aspektusok, FOMO, fogyasztók egymásra hatása, a szolgáltatás értéke.



Pozitivitás / negativitás

Konkrétan valamilyen pozitív vagy negatív példa előkerülése kölcsönös értékteremtéshez köthető szolgáltatás-élmény területén.

Már az interjúk kezdetén kiderült, hogy nem egyértelműsíthető, hogy a szolgáltatás vagy a szolgáltató választása az első mozzanat. Vannak fogyasztók, akik *szolgáltatást* választanak először és utána mérlegelik, hogy melyik szolgáltatónál érhető el a számukra legjobbnak ítélt konstrukció, csomagajánlat, vagy egyszerűen szimpátia alapján döntenek egy olyan mellett, ahol percepcióik alapján „elég jó” a kínálat.

„*Először átgondolom, hogy nekem mire van igazán szükségem, utána megnézem a szolgáltatókat és aztán eldöntöm, hogy melyik tudja azt, amit én szeretnék.*” (Fókusz átirat, 4, F)

„*Én szerintem szolgáltatást. Utána nézem meg, hogy kinél a legjobb, kinél tetszik. (...) hol minőségi. Én így választok.*” (Fókusz átirat, 432, N)

Más fogyasztók esetében a *szolgáltató* választása az első döntési pont.

„*(...) a szolgáltatást nézem meg először, hogy egyáltalán mit kínál a szolgáltató. Tetszik-e vagy sem, környezet, jó-e a hangulat, hogyha ránézek vagy bemegyek.*” (Fókusz átirat, 204, N)

Egyes résztvevők szerint a *szolgáltató* elsődleges választása már bizonyos fokú márkahűséget jelez.

„*Ha márkahűségről beszélünk, akkor viszont magát a szolgáltatót választjuk szerintem.*” (Fókusz átirat, 432, N)

Vannak, akik pedig *nem tudnak általánosítani*, hanem rögtön előjön az online térben történő tájékozódás.

„*Én gyakran meg szoktam nézni az értékeléseket meg kritikákat, amiket mondanak róla. Ezeket a csillagokat és hasonlókat. Ez attól függ, hogy milyen szolgáltatást választok. Akár egy étteremnél is szerintem.*” (Fókusz átirat, 201, F)

Az elengedéssel kapcsolatosan nem szolgáltatások között, hanem szolgáltatásattribútumok között jelent meg a „lemondás”

„*Mi általában tengerparti nyaralásoknál azt szoktuk nézni, hogy közel legyen a strand. Nálunk ez az első. Aztán másodlagos dolgok... Idén pont úgy jártunk, hogy kiköltöztünk körülbelül a semmibe, a strand az közel volt, de a bolthoz autóval kellett eljárni így is. Tehát strand közelségét tekintve kifogtuk a jót, de a bolt messzeségét meg kellett hozni, mint áldozatot.*” (Fókusz átirat, 446, N)

A 33751 szóból álló átirat 14826 szavát vizsgálva a köztöszavakon és magyarázószavakon túl kikerültek a „szolgáltatás, szolgáltató, ő, ők, én, nekem, igénybe vevő” kifejezések, ezek ugyanis kiugró gyakorisággal szerepeltek a témakörből adódóan, modellalkotáshoz azonban mégsem szolgálnak árnyalt információkkal a kutatásra vonatkozóan. A fennmaradó szókészletben a szolgáltatás-választással összefüggő kölcsönös értékteremtés témakörben nagy számban előkerült kifejezések két részre bonthatók.

- Az egyik csoport a *szolgáltatásmarketing klasszikus mixelmeit* tartalmazza (product, place; people; process) a fizikai környezet és az ár kivételével

(utóbbival kapcsolatban kifejezetten kérésünk volt az interjúk során, hogy ne tekintsék döntési faktornak).

- A másik fogalomcsoport a kölcsönös értékteremtéshez kapcsolódó igénybe vevői érzetekre utal. Itt jelennek meg az időbeli elérhetőség, aktivitás, kommunikáció, a folyamatjelleg, a közös tevékenység (szolgáltatási folyamat előtt és közben), a választási lehetőségek és az emberi tényező. Kiemelt gyakorisággal szerepelnek a „pozitív” és „negatív” szavak, amelyek említése mindig valamilyen kölcsönös értékteremtési szolgálatásélmény kifejtése közben jelent meg. Az interjúkból kiderült, hogy nem pusztán a szolgáltatásfejlesztési, ún. pre-consumption folyamatokban jelenik meg a kölcsönös értékteremtés, hanem a digitális marketing egy olyan aspektusa is ebbe a szakaszba sorolható, amikor az online felületeken véleményt nyilvánítanak a fogyasztók.

Az interjúk legvégén került definiálásra a kölcsönös értékteremtés fogalma, mindvégig csak körülírtan fogalmazódott meg a jelenség annak érdekében, hogy a fogalom ne torzítsa a megkérdezettek gondolkodásmódját. Az átirat többszöri átolvasása és a szövegyakoriságok elemzése már sejtették, hogy mi az, amit a kölcsönös értékteremtéstől vár a fogyasztó. A szöveges állományt kódstruktúrával tagelve lehet rámutatni a szövegben található mélyebb, lényegi minták jelenlétére. A folyó szövegben több, mint 2600 db kód lett manuálisan elhelyezve a szövegben előforduló kulcskifejezések mentén.

A kódstruktúra mátrixosan is kirajzolható a programmal, ez azonban terjedelmi korlát miatt jelen tanulmányban nem megjeleníthető, ugyanakkor a markánsabb eredményeket bemutatjuk.

Az elemzés alapján jól beazonosíthatók a kölcsönös értékteremtéssel kapcsolatos igénybe vevői elvárások, amelyek a kommunikáció, az értékajánlat, az elérhetőség, a rugalmasság és az élmény (a lista egyben gyakorisági sorrend is a kifejezések előfordulásának számossága alapján, azonban nem tekinthető preferenciasorrendnek, ez ugyanis egyénekenként változó):

- **Kommunikáció:** együttműködés a szolgáltatóval, átlátható írásbeliség, verbális és nonverbális kommunikáció összhangja a szolgáltató személyzet viselkedésében.
 - „(...)a kommunikáció rendszeres legyen és ez alapján követhető legyen a szolgáltatási folyamat(...)” (Fókusz átirat 41, N)
 - (...)az ember elmegy egy terapeutához(...). Ott akkor indul el egyáltalán a szolgáltatási folyamat, (...) hogyha beszél, az szolgálat alapot, az ő kommunikációja a szolgáltatás elindulásához. (Fókusz átirat 154, N)
 - „(...)szerettünk volna elmenni egy bortúrára, és e-mailben vettem fel a kapcsolatot a borászattal. Nagyon unszimpatikus volt, hogy egy hét után válaszoltak, szűkszavúan, 3 szót. Nem úgy írtak, ahogy elvártam volna(...)” (Fókusz átirat, 884, N)

– „(...)elsősorban szerintem a szolgáltató az, akinek a kommunikációt kezdeményeznie kell.” (Fókusz átirat, 57, F)

- Egyáltalán el tudok-e képzelni ilyen szituációt, hogy elindul egy szolgáltatási folyamat, nem érzi jól magát az igénybe vevő, de elkezd kooperálni a szolgáltatóval, megvalósul egy kommunikáció és egy jobb szolgáltatás jön létre. (Fókusz átirat 895, M) Nekünk volt otthon nappali átalakítás. Ott a bűtortervezéssel volt ilyen, a tervezésnél a család több tagja is többször beleszólt, hogy a lehető legjobbat tudjuk alakítani, ezt folyamatosan a szolgáltatókkal is megbeszéltük, gipszkartonos, asztalos, a végére tényleg minden összeállt szépen. Készségesek voltak a szolgáltatók, csak nem mindig értették, hogy mi mit szeretnénk és akkor többször el kellett mondani, sokszor telefonálni, paramétereket egyeztetni. Nem mindig ment zökkenőmentesen, de a végén az igényeknek tökéletesen megfelelt. (Fókusz átirat, 896, N)

- **Értékajánlat:** hiteles és reprezentatív jelenlét, kiemelten a word-of-mouth által az online médiában megjelenő vélemények és az azokra történő szolgáltatói reakció.

- „Ha pozitív, vagyis hogyha a kritika használható. Nem az, hogy „ez rossz volt” vagy „borzalmas” vagy „ide többet nem jövök”, hanem hogy miért nem jövök ide többet, hogyha ezt leírja az igénybe vevő.” (Fókusz átirat 176, F)
- „Szerintem, amikor egy ilyen negatív értékelés érkezik egy szolgáltatásra, akkor a legjobb, ha a szolgáltató ott helyben reagál. Tehát én például azokat szeretem, hogy ha látom, hogy valaki felvet egy problémát, hogy ezt vagy azt tapasztalta és utána a szolgáltató ott rögtön reagál, hogy igen, elnézést kérünk, ez és ez történt és akkor hogyan tudják orvosolni a problémát.” (Fókusz átirat, 190, N)

- **Elérhetőség:** térben és időben történő rendelkezésre állás, kiszámíthatóság.

- „Például, ha van egy étterem: látom, hogy jó étterem, de nagyon messze van, akkor nem fogok odáig elmenni.” (Fókusz átirat, 16, N)
- „A magán, mert ott, ha én jelentkezek egy időpont-ra előre, akkor az orvos tudja, hogy rám időt kell szakítania. És akkor megbeszéljük szép alaposan a problémámat, hogy ez fáj, az fáj, ez a baj, az a baj. Míg a kórházakban szerintem meg a kapkodás és végig sem hallgat rendesen, hogy mi a bajom, csak legyint egyet, hogy na, jól van, ez már megint valami hülyeséggel bejött.” (Fókusz átirat, 214, N)

- **Rugalmasság:** lehetőség a szolgáltatásparaméterek alakítására.

- „Az előzetes időpont-egyeztetés jutott eszembe. Ha mégsem jó, akkor telefonálok és áttesszük.” (Fókusz átirat, 903, N)
- „Én, mondjuk, most arra gondolok, hogy ha egy utazási iroda felkínálja azt, hogy van egy tihanyi

körséta és van háromórás szabadon választható program, felkínál egy hajókirándulást, túrázást, a parton meg egy fagyizást, akkor szerintem jobban tudnék választani számomra megfelelőt, mint hogyha csak egy programot ajánlana fel, ami nem biztos, hogy nekem tetszik. Mert mondjuk, én nem iszom bort, mert absztinens vagyok.” (Fókusz átirat, 370, N)

– „Rugalmasság mindkét fél részéről, illetve kompromisszumkészség.” (Fókusz átirat, 154, N)

• **Élmény:** a szolgáltatási folyamat összességének megítélése, más igénybe vevő(k) és/vagy a szolgáltató aktivitása.

– „Ha visszatérünk a koncertes példához, hogyha valaki ott kicsit túl sokat ivott mellettem, és olyan biológiai folyamatokba kezd mellettem, ami nem túl szép, az szerintem rontja az élményt és a szolgáltatást. És ehhez a szolgáltatónak nem kell hozzájárulnia, hogy rosszabbul érezzem magam.” (Fókusz átirat, 394, F)

– „(...)egy étteremnél, kávézónál nagyban függ az élmény attól, hogy milyen az emberi tényező.” (Fókusz átirat, 425, N)

– „Sokszor a kis egyszerű helyek sokkal jobb minőséget, kellemesebb hangulatot, extrább szolgáltatási élményt tudnak nyújtani.” (Fókusz átirat, 1067, N)

– „Akkor lesz végül egy jó szolgáltatás, akkor távozzunk pozitív élményekkel, és akkor éri meg a szolgáltatónak is az üzlet, hogyha egy jól viselkedő fogyasztó jön oda, aki szépen megeszi az ételt, szépen viselkedik, nem kiabál, gyerek nem üvöltözik, szóval minden jó. Valahol ez egy együttműködés tulajdonképpen, még hogyha ilyen hallgatólagos is. Itt ez a frankó szolgáltatás, mi mindent megteszünk, hogy te jól érezd magad, te pedig viselkedj rendezesen, és akkor minden oké lesz.” (Fókusz átirat, 53, N)

– „Hogyha nem azt kapjuk, amit elvárunk, például, ha lefoglalunk egy adott szobát és másikat kapunk, az azért nagyban befolyásolja a választást legközelebb.” (Fókusz átirat, 498, N)

A fenti listaelemek írják le az igénybe vevői elvárásokat a kölcsönös értékteremtést illetően. Ez azonban csak az egyik komponenscsomag, ami a teljes co-creation percepciót meghatározza. A felsorolt kritériumokon túl a kölcsönös értékteremtési elvárásokat meghatározza, hogy milyen a szolgáltatás bonyolultsági foka, a co-kreátorok elvárt aktivitása és személyisége. A szolgáltatások bonyolultsági foka befolyásolhatja a fent felsorolt kölcsönös értékteremtéssel kapcsolatos igényeket. Egyes fogyasztók szerint, ha kevésbé bonyolult a szolgáltatási struktúra, akkor könnyebb választani, és a döntés kényelmét az észszerű és átlátható szolgáltatási alternatívák jelentik.

„Szerintem a kényelmes döntéssel erősen összefügg a transzparencia is, tehát nem kell órákat tölteni az interneten, hogy megtudjuk, milyen feltételeknek kell nekünk megfelelni, miket kellene elvárunk a szolgáltatótól, hogy

miket ígér a szolgáltató, mit vállal a folyamatban, mit teljesít, és hogy ezek mivel járnak.” (Fókusz átirat, 1082, N)

Ugyanakkor szélesebb választék esetében a fogyasztók egy részének pozitív érzetét eredményezi a nagyobb személyre szabási lehetőség, amit minden esetben pozitívan értékelnek. A szélesebb választék egyben azt is jelenti az igénybe vevők számára, hogy ha pozitív a szolgáltatásélmény, akkor nagyobb eséllyel kísérleteznek később ugyanazon szolgáltatónál egy másik szolgáltatási csomaggal.

A következő azonosított terület, amely meghatározza a kölcsönös értékteremtési elvárásokat, az a szolgáltatási folyamatban *elvárt aktivitás*. Ez egyrészt az igénybe vevő részéről a szolgáltató felé irányuló elvárás „Az étteremben a felszolgálótól és a szakácstól is elvárom, hogy rendezesen viselkedjen(...)” (Fókusz átirat, 396, N), ugyanakkor tudatosul az igénybe vevőkben, hogy a szolgáltató részéről is felmerül aktivitási elvárás a folyamatban „Egy értékteremtésnél vannak nekem is elvárásaim meg nyilván a szolgáltatónak is, és van egy közös cél, amit szeretnénk valamiképpen elérni(...)” (Fókusz átirat, 411, N).

Az elvárt aktivitás mértéke változó lehet, amely hathat a későbbi co-creation percepcióra. A kommunikációval kapcsolatban azonban olyan nyers vélemények is megfogalmazódtak, mint például: „Kommunikáljanak nyilván kedvesen, de én ettől nem leszek boldogabb, de azt elvárom, hogy érdekelje, hogy én miért vagyok ott. De úgy érzelmileg ez nem fog megmozgatni.” (Fókusz átirat, 78, N)

A visszajelzések is előkerültek, mint aktivitási elvárás, amelyek segíthetik a szolgáltatások vevőorientált fejlesztését. „Mert szolgáltatói szempontból tényleg lehet a negatív visszajelzésekből is tanulni, mert akkor tudja, hogy például jobban fel kell készülni arra, hogy kisállattal jönnek, hogy gyermekkel jönnek, vagy ilyen-olyan lehetőségek után kutatnak (...) szóval, hogy ezekre legyen felkészülve a szolgáltató. Aztán ha a visszajelzések alapján van korrekció vagy plusz szolgáltatáselem, akkor ezeket lehet kommunikálni is.” (Fókusz átirat, 849, N)

Arra a kérdésre, hogy előny vagy hátrány, ha a szolgáltató próbálja terelni az igénybe vevői aktivitást (a kölcsönös értékteremtés mértékét) különböző válaszok érkeztek:

„Nem feltétlenül. Ez nem baj. Azért ők a szakemberek és ők tudják, hogy hogyan kell csinálni. (...) a technikai részébe már ne akarjak beleszólni (...)” (Fókusz átirat, 1015, N)

„Lehet, hogy a személyre szabás folyamatában, ha mindig mindent szabadna, akkor elrontanánk azt, ami miatt alapvetően jónak tartjuk a szolgáltatást.” (Fókusz átirat, 1016, N)

Abban konszenzus volt a megkérdezettek között, hogy a szolgáltatások alakíthatósága, a kölcsönös értékteremtés mértéke is lehet túlzott, tehát a szolgáltatónak nagyon pontosan kell tudnia kontrollálni a folyamatokat, mert ha az igénybe vevő túlságosan nagy szabad mozgásteret kap, az akár ronthat is a szolgáltatásminőségen. „A fonákjára is elsülhet ez a dolog, hogy addig mondjuk, hogy miket

szereznék, hogy a végén nem is azt kapjuk, amiért a szolgáltatást igénybe vettük.” (Fókusz átirat, 1017, N)

Az is kiderült, hogy a kölcsönös értékteremtésre való igény nemcsak a szolgáltatások bonyolultsági fokával változhat, hanem a potenciális igénybe vevő személyiségegyei is befolyásolhatják.

„Hát, aki introvertált, az nem fog co-creation-özni. Ő inkább csak sodródik az árral. Aki pedig extrovertált, az inkább át akarja venni az irányítást és tevékenykedni akar.” (Fókusz átirat, 162, F)

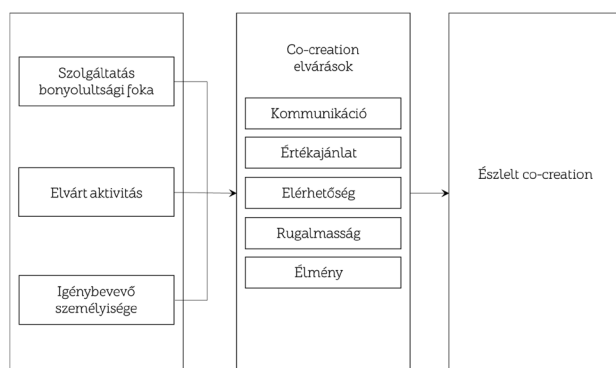
„De aki introvertált, annak is vannak igényei, tehát ő is valamilyen szinten, valahogy ki fogja fejezni az igényeit.” (Fókusz átirat, 163, N)

Az alanyok megfogalmazták, hogy a szolgáltatások a kölcsönös értékteremtés tartalma szerint elkülöníthetők relatíve magas, illetve alacsony co-creation igényű szolgáltatásokra. Az pedig, hogy a folyamatban az igénybe vevő milyen aktivitási fokkal vesz részt, ugyancsak lehet magas, illetve alacsony kölcsönös értékteremtési hajlandóság. Általában jellemzőnek tartották, hogy az az igénybe vevő, aki introvertált beállítódású, olyan szolgáltatást választ, ahol a face-to-face kölcsönös értékteremtés lehetőleg minimális. A nyitott és kommunikatív emberek (extrovertált beállítódásúak) pedig előszeretettel kezdeményezik a kölcsönös értékteremtési lehetőségeket. Abban egyetértés alakult ki a fókuszcsoportos beszélgetésekben, hogy a szolgáltató felelőssége figyelemmel kísérni az igények alakulását, amelyeket a fent felsorolt igénybe vevői elvárásoknak megfelelően köt össze az értékteremtéssel. Ennek következtében lehetnek olyan szolgáltatások, amelyek egyik igénybe vevő esetében magas, más esetben alacsony kölcsönös értékteremtés tartalmúak.

A 3. ábra egy lehetséges keretrendszert vázol fel arra vonatkozóan, hogy milyen dimenziók és paraméterek mentén lehet azonosítani a kölcsönös értékteremtéshez való igénybe vevői viszonyt. A modellben láthatók a korábbiakban kifejtett kvalitatív módon feltárt kölcsönös értékteremtési elemek.

3. ábra

A kölcsönös értékteremtés (co-creation) elvárások modellje



Forrás: saját szerkesztés

Az előzmények alapján az igénybe vevők kölcsönös értékteremtés-észlelése a 3. ábra szerint modellezhető. A 2. boxban szereplő elvárások kialakulására az 1. boxban látható három azonosított terület lehet hatással: a szolgáltatás bonyolultsági foka, az elvart aktivitás (az igénybe vevő elvárása a szolgáltató felé és vice versa), illetve az igénybe vevő személyisége. A *szolgáltatás bonyolultsági foka* szintetizálja a komplexitást és a kölcsönös értékteremtés tartalmát (relatíve magas vagy alacsony), az *elvart aktivitás* a kölcsönös értékteremtési hajlandóság mértékére utal, az *igénybe vevő személyisége* pedig nem pusztán az introverzió-extraverzió dimenziói mentén mozog, hanem olyan tulajdonságok is értendők alatta, mint az érzelmi stabilitás versus neuroticitás, a flexibilitás versus rigiditás és a femininitás versus maszkulinitás.

A 2. boxban szereplő co-creation elvárások, mint a kommunikáció, értékajánlat, elérhetőség, rugalmasság és élmény igénybe vevőnként eltérően határozzák meg az észlelt kölcsönös értékteremtést. Az egyes elvárásrészletek különböző mértékben jelenhetnek meg az értékteremtés megítélésében egy olyan igénybe vevő esetén, aki egy egyszerű szolgáltatási folyamatban, alacsony aktivitási elvárásokkal, például flegmatikus személyiségfaktorial vesz részt, mint egy olyan igénybe vevő esetében, aki bonyolult szolgáltatási folyamatot, magas aktivitási elvárással, erősen kolerikus alaptermészettel él meg (Eysenck, 1970).

A modell a kvalitatív kutatáson alapuló hipotetikus struktúra, amelyet kvantitatív kutatással validálni szükséges, az azonban elmondható, hogy mivel nagy mennyiségű anyag alapján állt össze a modell (több, mint 1000 megszólalási rekord a fókusz átiratban), valószínűsíthetően jól írja le a jelenséget.

A kutatás korlátai

A fókuszcsoportos interjúk ugyan feltárják az igénybe vevők mögöttes, azaz stabil preferenciáit a kölcsönös értékteremtést illetően, valós helyzetekben a kontextusban, a vásárlási vagy döntési szituációban közrejátszó tényezők is szerepet játszhatnak, mint például a fogyasztó külső és belső lehetőségei vagy a környezeti hatások. A preferenciák kontextusfüggő változásait/állapotát, azaz az eredmények közelítését a valós döntési helyzetekhez további kísérletes kutatásokkal lehetséges feltárni.

A vizsgált minta abban a tekintetben kezelhető fenntartásokkal, hogy az életkor előrehaladtával változhat az attitűd. Ez azonban nem szignifikánsan életkori sajátosság, sokkal inkább személyiségalapú jellemző. Ennek következtében úgy gondoljuk, hogy csekély a fókuszcsoportos interjúk információvesztése, így bár némiképp korlátozottan, de általánosíthatóak az eredmények.

Jelen kvalitatív feltáró kutatás objektivitását csökkentheti, hogy ezek vélekedések, tehát ún. „presumed” vélelmények. A valós fogyasztói magatartás és a vélt fogyasztói magatartás között mindig van egy „gap”, hiszen a vélt magatartásnál meg kell ítélnie a fogyasztónak saját magát, amely szinte mindig hordoz egyfajta implicit elfogultságot. Ezt azzal igyekeztünk kikerülni, hogy a kérdéseket

általában véve fogalmaztuk meg, tehát nem konkrétan az interjúalanyokra, hanem általában a fogyasztókra/igénybe vevőkre vonatkoztatva. Mindazonáltal számos válaszban óhatatlanul megjelentek a személyes nézőpontok, azonban a kutatás kvalitatív, feltáró jellege miatt ezt nem tekintjük szignifikánsan torzító erejűnek.

Lehetnek a kölcsönös értékteremtésben olyan kényes területek, amelyeket a fókuszcsoportokban egymás előtt a megkérdezettek nem szívesen mondtak el esetleges gátlásaik, félelmeik miatt. Turisztikai témakörben közrejátszott a presztízs fogyasztás hangsúlyozása, tehát a válaszadók vélhetően olyan szolgáltatásokat és szolgáltatókat említettek inkább, amelyek igénybevételére büszkéek. Fontos lehet az is, hogy a beszélgetés során feltehetően olyan szituációkat idéztek fel, amely esetekben az igénybevételről szóló tapasztalataik megosztását nem érezték kényelmetlennek.

Úgy véljük, hogy az általunk felvázolt modell jó közelítéssel általánosítható az összes szolgáltatásra, megjegyezzük azonban, hogy szolgáltatástípusonként a hangsúlyok máshova kerülhetnek, tehát az egyes dimenziók szerepe és súlya függhet a szolgáltatások típusától.

Következtetések, alkalmazások és további kutatási irányok

Fogyasztói magatartás nézőpontjából a vevőnek jellemzően vannak egyedi igényei. Amennyiben nem egy egyszerű standard vásárlási feladat az igénybe vevői elvárás, hanem valamilyen egyénileg testreszabott, akkor merül fel a kölcsönös értékteremtés lehetősége. Az egyedi kívánalmakkal rendelkező igénybe vevők esetében a szolgáltatásválasztásban rendszerint megjelenik a co-creation preferencia, azaz a kölcsönös értékteremtés hasznosságához való fogyasztói viszony. Kölcsönös értékteremtés tartalom alapján különbözhetnek a szolgáltatások. Ezzel kapcsolatban pozitív és negatív érzetet kiváltó élményeket egyaránt említettek a fókuszcsoportok résztvevői, tehát az igénybe vevő személyisége és a szolgáltatás típusa is befolyásolhatja a kölcsönös értékteremtés pozitív vagy negatív kimenetelét. Az sem hagyható figyelmen kívül, hogy napjaink modern fogyasztásában „trendi” dolog co-creator-nak lenni vagy sem.

A kutatási témát elhelyezve a szolgáltatásmarketing elméletében megállapítható, hogy a kölcsönös értékteremtés az adaptálás és az aktív ügyfélpolitika kombinációja. Egyúttal a vállalat számára lehetőséget teremt a minőségmenedzsment fejlesztésére is. A modell alapján ugyanis fel lehet tárni, hogy mi az, ami minőségpercepció szempontjából negatív a szolgáltatási folyamatban, és így ezeket meg lehet előzni a teljesítésben. Ily módon a panaszszituációk esélyének csökkentése valósulhat meg a kölcsönös értékteremtési eszközökkel. Új szolgáltatások fejlesztésénél, új szolgáltatásattribútumok létrehozásánál szintén beépíthetők az igénybe vevők számára fontos kölcsönös értékteremtés-elemek. A szolgáltatásmenedzsmentben például annak átgondolása kulcsfontosságú lehet a modell szerint, hogy ha van lehetőség, akkor hogyan kommunikáljunk az igénybe vevőkkel, hiszen minél kevésbé stan-

dardizált a szolgáltatás, annál nagyobb a teljesítés mozgásteret, annál inkább meg lehet határozni, hogy a vevővel közös értékteremtéssel hogyan alakuljon a szolgáltatás.

Összegezve, a fókuszcsoportos vitorozat azonosította az igénybe vevők szolgáltatás co-creation-nel kapcsolatos elvárásainak elemeit és azok struktúráját. Eszerint a kölcsönös értékteremtéssel kapcsolatos elvárások öt dimenzióval – kommunikáció, értékajánlat, elérhetőség, rugalmasság és élmény – írhatók le, melyek determináns változói a szolgáltatás komplexitása, az igénybe vevő aktivitási elvárásai és személyiség típusa. Ezeket az összefüggéseket a szolgáltatásmenedzsmentben érdemes figyelembe venni. A modelltől következik, hogy szolgáltatói oldalon a kölcsönös értékteremtés fejlődését és szolgáltatásmenedzsment jellegű fejlesztését megnehezítik a különböző aktivitású igénybe vevői szegmensek. Ez változhat a szolgáltatások eredendően magas vagy alacsony kölcsönös értékteremtés tartalmával, illetve az igénybe vevők introverziós vagy extravertiós domináns jegyeket hordozó személyiség típusával. Ebből következik, hogy a kölcsönös értékteremtés menedzsmentjében hangsúlyos szerepet játszik a szegmentációs politika, amelyet megkönnyíthet az egyes igénybe vevői típusoknak megfelelő perszóna-alkotás.

Ami a további kutatási irányokat illeti, a személyiség tipológiai és kölcsönös értékteremtési attitűdmodell validálhatóságát és általánosíthatóságát kvantitatív felmérés útján lehetne tesztelni. Így például a modellváltozók közötti összefüggések további feltárását statisztikai elemzésekkel lehetne folytatni. A további kvantitatív elemzések egyik kulcskérdése, hogy elkülöníthető-e kölcsönös értékteremtési attitűdszegmensek. A kvalitatív eredményekből érzékelhető, hogy van, akinél ez jobban közrejátszik a döntési és azután az igénybevételi folyamatokban, és van, akinél kevésbé. Kellően nagy mintán várhatóan kimutatható tipizálási lehetőség. További vizsgálódás tárgya lehet, hogy ha a modellt látja egy szolgáltató, akkor mit preferál a menedzsmentben, hova helyezi a hangsúlyokat? Sőt, egy újabb fókuszcsoportos interjúorozat keretében modellvalidációs céllal a fogyasztókat is érdemes megkérdezni, hogy elfogadhatónak látják-e ezt a struktúrát, vagy van, amivel ki lehetne azt egészíteni. Emellett kiterjeszhető a kutatás más életkori csoportokra, mert jóllehet szignifikáns információvesztést nem feltételezünk jelen feltáró kutatásban, elképzelhető, hogy további korcsoportok bevonása árnyalja a meglévő eredményeket. Esetleg annak feltárására, hogy az értékteremtés vagy az esetleges negatív co-creation (ún. destrukció) hogyan jelenik meg az online közösségekben, mint speciális szolgáltatási területen, netnográfiai kutatást lehetne végezni.

Felhasznált irodalom

- Belal, H.M., Shirahada, K., & Kosaka, M. (2013). Value Co-creation with Customer through Recursive Approach Based on Japanese Omotenashi Service. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 28-38.
<https://doi.org/10.5430/ijba.v4n1p28>

- Benedettini, O., & Neely, A. (2012). *Complexity in services: an interpretative framework*. In 23rd Annual Conference of the Production and Operations Management Society. April 20 – 23, 2012, Chicago, Illinois, U.S.A. https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/AlliancePaper_June2012_ComplexityinServices.pdf
- Berenguer-Contró, G., G. Gallarza, M., Ruiz-Molina, M.-E., & Gil-Saura, I. (2020). Value co-creation in B-to-B environments. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(7), 1251-1271. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0061>
- Chikán A., & Demeter K. (1999). *Az értéktérítő folyamatok menedzsmentje. Termelés, szolgáltatás, logisztika*. Budapest: Aula Kiadó.
- Clarke, A. (ed.) (2011). *Exploring Co-Creation*. Harlow: Pearson.
- Cova, B., & Dallı, D. (2009). Working Consumers: The Next Step in Marketing Theory? *Marketing Theory*, 9(3), 315–339. <https://doi.org/10.1177/1470593109338144>
- Cova, B., Dallı, D., & Zwick, D. (2011). Critical perspectives on consumers' role as "producers": Broadening the debate on value co-creation in marketing processes. *Marketing Theory*, 11(3), 231–241. <https://doi.org/10.1177/1470593111408171>
- De Koning, J.I.J.C., Crul, M.R.M., & Wever, R. (2016). Models of co-creation. In *Service Design Geographies. Proceedings of the ServDes 2016 Conference* (vol. 125). Copenhagen.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(April), 327–339. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0200-y>
- Eglier, P., & Langeard, E. (1991). *Servuction – Le marketing des services*. Paris: McGraw-Hill.
- Ercsey, I. (2015). Value co-creation relating to cultural and health services. *Tér-Gazdaság-Ember*, 3(4), 47-61.
- Ercsey, I. (2016). Customer Participation: Mandatory or Voluntary Behaviour? *'Club of Economics in Miskolc' TMP*, 12(1), 27-36. <https://doi.org/10.18096/tmp.2016.01.04>
- Ercsey, I. (2017). The Role of Customers' Involvement in Value Co-creation Behaviour is Value Co-creation the Source of Competitive Advantage? *Journal of Competitiveness*, 9(3), 51-66. <https://doi.org/10.7441/joc.2017.03.04>
- Eysenck, H. J. (1970). *The Structure of Human Personality*. London: Methuen <https://doi.org/10.4324/9780203753439> 2013-as kiadás
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279-302. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- Gustafsson, A., Kristensson, P., & Witell, L. (2012). Customer co-creation in service innovation: a matter of communication? *Journal of Service Management*, 23(3), 311-327. <https://doi.org/10.1108/09564231211248426>
- Ind, N., & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86-95. <https://doi.org/10.1108/09555341311287754>
- Jäckel, K. (2016). *Frontvonal audit a felsőoktatásban* (Hungarian Edition). Saarbrücken: GlobEdit.
- Kelemen-Erdős, A., & Mitev, A. (2016). Holisztikus szolgáltatásélmény – vendég-utazás és kölcsönös értéktérítés dimenziói az art- és romkocsmák példáján. *Marketing & Menedzsment*, 50(3-4), 88-101. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/888/758>
- Oertzen, A-S., Odekerken-Schröder, G., Brax, S. A., & Mager, B. (2018). Co-creating services – conceptual clarification, forms and outcomes. *Journal of Service Management*, 29(4), 641-679. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2017-0067>
- Papp, A. (2014). Értékvezérelt marketing – a co-creation jelentősége. In Piskóti I. (ed.), *Marketingkaleidoszkóp 2014. Innovációvezérelt marketing* (pp. 73-82). Miskolc: Miskolci Egyetem.
- Papp, A. (2019). *Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére* (Doktori értekezés). Miskolc: Miskolci Egyetem Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola. <http://midra.uni-miskolc.hu/document/32729/28813.pdf>
- Petr, C., Belk, R., & Decrop, A. (2015). Videography in marketing research: mixing art and science. *Arts and the Market*, 5(1), 73–102. <https://doi.org/10.1108/am-01-2014-0002>
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(January/February), 79–87. <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence>
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2002). The Co-creation Connection. *Strategy and Business*, 27(2), 51–60. <https://www.strategy-business.com/article/18458?gko=bd5b9>
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Prebensen, N.K., & Foss, L. (2011). Coping and Co-creating in Tourist Experiences. *International Journal of Tourism Research*, 13(1), 54-67. <https://doi.org/10.1002/jtr.799>
- Preikschas, M.W., Cabanelas, P., Rüdiger, K., & Lampón, J.F. (2017). Value co-creation, dynamic capabilities and customer retention in industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 409-420. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2014-0215>
- Ramaswamy, V. (2004). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 195–196. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.030>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2020). The "Interacted" actor in platformed networks: theorizing practices of managerial experience value co-creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(7), 1165-1178. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0318>

- Reketttye, G. (2017). Az érték a marketingben. *Marketing & Menedzsment*, 51(1-2), 76-86. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/838/709>
- Reketttye G. (2019). 'Value Creation 4.0 – Marketing Products in the 21st Century'. *Transnational Marketing Journal*, 8(1), 17-21. <https://doi.org/10.33182/tmj.v8i1.997>
- Ruiz-Alba, J.L., Soares, A., Rodríguez-Molina, M.A., & Frías-Jamilena, D.M. (2019). Servitization strategies from customers' perspective: the moderating role of co-creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(3), 628-642. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2017-0028>
- Skålén, P., Pace, S., & Cova, B. (2015). Firm-brand community value co-creation as alignment of practices. *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 596 – 620. <https://doi.org/10.1108/ejm-08-2013-0409>
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Veres, Z. (2009). *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*, Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Verleye, K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, 26(2), 321-342. <https://doi.org/10.1108/josm-09-2014-0254>
- Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., & Löfgren, M. (2011). Idea Generation: Customer Co-creation versus Traditional Market Research Techniques. *Journal of Service Management*, 22(2), 140-159. <https://doi.org/10.1108/09564231111124190>
- Wymer, W., Boenigk, S., & Möhlmann, M. (2015). The Conceptualization of Nonprofit Marketing Orientation: A Critical Reflection and Contributions Toward Closing the Practice–Theory Gap. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(2), 117–134. <https://doi.org/10.1080/10495142.2014.965078>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46. <https://doi.org/10.2307/1251563>
- Zoltayné, P.Z. (2005). *Döntésmélet*. Budapest: Alinea.