



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-28

Jadwiga Stobiecka*

WSPÓŁTWORZENIE WARTOŚCI W USŁUGACH PUBLICZNYCH Z PERSPEKTYWY LOGIKI DOMINACJI USŁUGOWEJ¹

STRESZCZENIE

Gwałtowne przemiany społeczne oraz rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych zmusiły organizacje sektora publicznego do poszukiwania nowych możliwości poprawy procesu decyzyjnego w usługach publicznych. Celem artykułu jest prezentacja dwóch koncepcji wykorzystywanych głównie w sektorze prywatnym, które mają szansę przynieść również wymierne korzyści w zarządzaniu sektorem publicznym. Są to paradygmaty: logiki dominacji usługowej (*service-dominant logic* – SDL) oraz otwartych innowacji (*open innovation*). Możliwości i ograniczenia implementacji obu podejść w warunkach polskich pokazano na przykładzie Lokalnych Grup Działania. Stanowią one rodzaj partnerstwa terytorialnego tworzonego zwykle na obszarach wiejskich. Składają się one z partnerów publicznych i prywatnych oraz muszą z założenia obejmować przedstawicieli różnych sektorów społeczno-ekonomicznych.

Słowa kluczowe: usługi publiczne, logika dominacji usługowej, współkreowanie wartości, otwarte rządzenie

Wprowadzenie

Rewolucja informacyjna w fundamentalny sposób zmieniła warunki funkcjonowania człowieka we wszystkich dziedzinach życia. Szybki przepływ informacji

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, adres e-mail: stobiecj@uek.krakow.pl.

¹ Praca jest częścią projektu sfinansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, grant nr 02/WZ-KAR/02/2015/S/5002.

spowodował większą świadomość obywateli na temat ich praw oraz wyższe oczekiwania w stosunku do poziomu świadczonych usług. Organizacje sektora prywatnego na skutek ostrej konkurencji oferują konsumentom wyjątkowe korzyści, które są coraz częściej kreowane przy współdziałaniu społeczności konsumentów. To pociągnęło za sobą wzrost wymagań wobec usług oferowanych przez sektor publiczny.

Partycypacja publiczna, rozumiana jako uczestnictwo obywateli w podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju danej społeczności, staje się podstawową kwestią społeczeństw obywatelskich. Jest to o tyle istotne, że mieszkańcy często posiadają unikalną wiedzę o problemach, które wymagają rozwiązania. Gwałtowne przemiany społeczne powodują, że przed administracją publiczną stoją nowe wyzwania, którym nie będzie łatwo sprostać, mając na uwadze zmiany demograficzne, zatrudnienie, mobilność obywateli, ich bezpieczeństwo czy ochronę zdrowia i środowiska, przy równocześnie ograniczonym budżecie. Z tego powodu korzystne wydaje się zaangażowanie szerszej społeczności do realizacji zadań związanych z poprawą procesu decyzyjnego w usługach publicznych, a przez to również promowanie zaufania do instytucji publicznych (*A vision...*, 2013, s. 2).

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja dwóch koncepcji wykorzystywanych w sektorze prywatnym, które mają szansę przynieść również wymierne korzyści w zarządzaniu sektorem publicznym. Są to paradygmaty: logiki dominacji usługowej (*service-dominant logic* – SDL) (Vargo, Lusch, 2004, 2008; Vargo, Lusch, Akaka, 2010) oraz otwartych innowacji (*open innovation*) (Chesbrough, 2003, 2006). Bardzo dobrym przykładem zarówno możliwości, jak i ograniczeń implementacji obu podejść w warunkach polskich jest przykład Lokalnych Grup Działania (*Local Action Groups* – LAGs), które stanowią rodzaj partnerstwa terytorialnego tworzonego zwykle na obszarach wiejskich². Składają się one z partnerów publicznych i prywatnych oraz muszą z założenia obejmować przedstawicieli różnych sektorów społeczno-ekonomicznych. Grupy te (mające w Polsce status stowarzyszenia) uzyskują pomoc finansową do realizacji lokalnych strategii rozwoju przez przyznawanie grantów na lokalne projekty.

² W prezentowanym artykule zwrócono uwagę głównie na możliwości implementacji obu podejść w warunkach polskich przez prezentację pozytywnych skojarzeń wywołanych hasłami: „Lokalna Grupa Działania”, „Jak w raju”. Przedyskutowanie ograniczeń wymagałoby uwzględnienia także negatywnych skojarzeń. Takie dane zostały również zgromadzone (wykorzystano tu związek frazeologiczny „pod psem”), ale będą one przedmiotem analizy zamieszczonej w innej publikacji.

1. Specyfika usług publicznych

Korzystanie z usług publicznych przez obywatela znacznie się różni od konsumpcji innych produktów. Różnice te najlepiej ujawnią definicje tego terminu. Kozuch i Kozuch (2011, s. 33) do rozważań na temat usług publicznych przyjęli za punkt wyjścia zdolność do realizowania interesu publicznego. Zwrócili uwagę na trzy sposoby ich definiowania, związane z różnymi koncepcjami zarządzania publicznego. Usługi publiczne mogą być rozumiane jako:

- interes publiczny postrzegany jako służenie wyższym celom i reprezentowanie interesów obywateli (*old public management*),
- zagregowany interes członków społeczeństwa odzwierciedlony w interesach zwycięskiej koalicji (*new public management*),
- rezultat dialogu społecznego oznaczający podzielane wartości oraz wspólne interesy obywateli (*new public service*).

W świetle wyżej przytoczonych definicji do usług publicznych zaliczyć można jedynie te, które służą osiągnięciu celów wyższych. Niezależnie od liczby korzystających z nich osób posiadają one zawsze określoną wartość. Wartość publiczna stanowi łączną wartość społeczną, która nie może być zmonopolizowana przez osoby fizyczne, ale jest podzielana przez wszystkich członków społeczeństwa i stanowi wynik wszystkich decyzji alokacji zasobów (*A vision...*, 2013, s. 2). Konsumpcja usług publicznych przez jedną osobę nie pozbawia innych możliwości korzystania z nich, nikt też nie może być wykluczony z tej konsumpcji. Jak podkreślają wymienieni wyżej autorzy, zapewnienie usług publicznych obywatelom jest niezbywalnym obowiązkiem państwa, wynikającym z koncepcji praw człowieka (Kozuch, Kozuch, 2011, s. 34).

2. Istota paradygmatu dominacji usługowej

Paradygmat dominacji usługowej (dalej: SDL) został pomyślany nie jako zupełnie nowe podejście, ale jako alternatywa paradygmatu dominacji produktowej (*goods dominant logic* – GDL). Podstawowa różnica pomiędzy nimi ujawnia się w tym, że podejście GD (*goods dominant*), ugruntowane w pracy Smitha (Vargo i in., 2010, s. 136, za: Smith, 1776), bazuje na pojęciu wartości użytkowej (*value-in-use*). W tym rozumieniu realna wartość jest mierzona w kategoriach pracy wykonanej w celu osiągnięcia korzyści. Uznaje się, że wartość tworzona jest przez firmę dzięki produkcji i wartości dodanej, jaką stanowią dystrybucja i sprzedaż. Alternatywna

perspektywa (*service dominant* – SD) koncentruje się na usługach jako głównym procesie kreowania wartości, wyroby zaś są traktowane jako nośnik (*vehicle*) świadczenia usług. Logika SD postrzega wymianę na rynku jako proces, w którym strony wykorzystują swoją wiedzę i umiejętności dla zaoferowania korzyści partnerowi.

Na wczesnych etapach rozwoju koncepcji GD usługi były ignorowane. Z chwilą zwrócenia uwagi na niematerialne aspekty wymiany usługa stała się dodatkiem do podstawowego dobra materialnego (Vargo i in., 2010, s. 136–137). Od początku jednak dostrzegano różnicę pomiędzy wyrobami (*goods*) a usługami (*services*). Unikalny charakter usług związany jest z ich niematerialnością, heterogenicznością, nierozłącznością i nietrwałością (Zeithaml, Parasuraman, Berry i in., 1985, s. 33–35). Perspektywę logiki GD przesunięto z wyrobów na usługi i przyjęto dla nich modele opracowane dla potrzeb wymiany wyrobów, pomimo że usługi są trudne do standaryzacji.

Zwracanie uwagi na usługi jako siłę napędową gospodarki jest logiczne i zgodne z koncepcją gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge economy*) (Powell, Snellman, 2004, s. 199). Kluczowym jej komponentem jest większe zaufanie do zdolności intelektualnych niż do nakładów rzeczowych i zasobów naturalnych. Logika SD postrzega wymianę na rynku jako proces, w którym strony wykorzystują swoją wiedzę i umiejętności dla zaoferowania korzyści swojemu partnerowi. Podstawy logiki SD zawarto w 10 założeniach tworzących ramy pozwalające na analizę zjawisk związanych z wymianą. Podstawowe zasady logiki dominacji usługowej są następujące:

- FP1 – usługa stanowi podstawową bazę wymiany;
- FP2 – wymiana pośrednia ukrywa podstawową bazę wymiany;
- FP3 – dobra są dystrybucyjnymi mechanizmami świadczenia usług;
- FP4 – zasoby instrumentalne są podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej;
- FP5 – wszystkie gospodarki są gospodarkami usług;
- FP6 – konsument zawsze współtworzy wartość;
- FP7 – przedsiębiorstwo nie może dostarczyć wartości, oferuje tylko propozycję wartości;
- FP8 – punkt widzenia skupiony na usłudze jest zorientowany na klienta, relacyjny;
- FP9 – wszystkie podmioty gospodarcze i społeczne są integratorami zasobów;
- FP10 – wartość jest zawsze jednoznacznie i fenomenologicznie określana przez beneficjenta (Vargo i in., 2010, s. 138).

Autorzy koncepcji dominacji usługowej (SD) rozważali dwie możliwe konceptualizacje wartości: wartość wymienna (*value in exchange*) oraz wartość użytkowa (*value-in-use*). Ostatecznie zaadaptowano pojęcie współtworzenia wartości (*value-co-creation*), spopularyzowane przez Prahalad i Ramaswamy (2000, s. 79–87). Jest ono obecnie jednym z kluczowych elementów systemów usługowych.

Pojęcie wartości zostało uwzględnione w trzech przesłankach: FP6, FP7 oraz FP10. Zwrócono w nich uwagę na to, że: konsument jest zawsze współtwórcą wartości; organizacja nie dostarcza wartości, a jedynie oferuje ich propozycję; wartość jest unikalna i określona przez beneficjenta (niepowtarzalna, doświadczana empirycznie, kontekstowa i obdarzona znaczeniem). Termin *value co-creation* jest w literaturze różnie definiowany, ale autorzy poszczególnych propozycji zgodni są odnośnie do tego, że do współtworzenia wartości konieczny jest wkład każdej ze stron, interakcja jest elementem niezbędnym, a współtworzona wartość musi przynosić korzyść obu stronom (Prahalad, Ramaswamy, 2004; Vargo, Maglio, Akaka, 2008; Hollebeek, 2010; Grönroos, 2008, 2012; Grönroos, Ravald, 2011).

3. Otwarta innowacja jako podstawa zmian w sektorze publicznym

Tradycyjnemu ujęciu innowacji, rozumianemu jako proces oparty wyłącznie na własnych zasobach, Chesbrough (2003) nadał nazwę „zamkniętych innowacji”. W podejściu zamkniętym uszczelnienie granic organizacji i zamknięcie się na przepływ wiedzy powoduje, że wiele pomysłów jest odrzuconych nie przez rynek, ale przez pracowników przedsiębiorstwa.

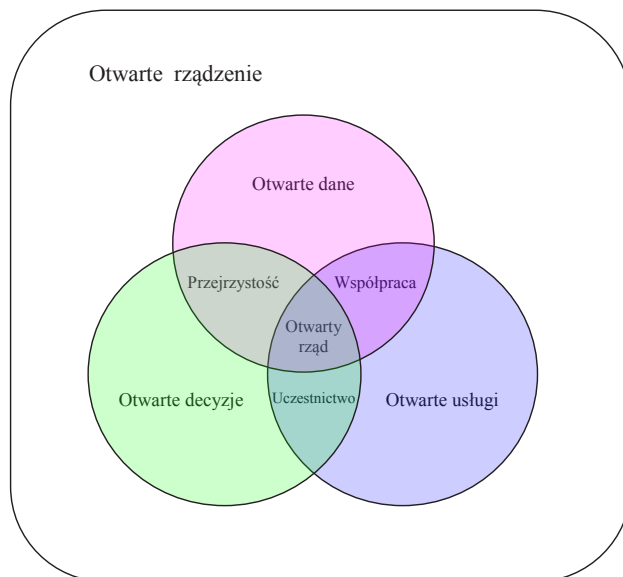
Istotą koncepcji otwartej innowacji (*open innovation*) jest z kolei to, że w świecie szeroko rozpowszechnianej i dostępnej wiedzy poleganie wyłącznie na własnych badaniach nie jest bezpieczne. Firmy powinny dzielić się wiedzą, nabywać rozwiązania od innych firm oraz udostępniać innym podmiotom te rozwiązania, których nie wykorzystują.

Nieco inne jest rozumienie takich pojęć jak „otwarte rządzenie” i „otwarty rząd”. Stosunkowo nowa wizja otwartego rządzenia bazuje na przekonaniu, że obywatele powinni mieć prawo dostępu do dokumentów umożliwiających skuteczny nadzór publiczny. Ideę otwartego rządzenia zobrazowano na rysunku 1. Centralnym punktem przedstawionego modelu jest otwarty rząd, który stanowi część wspólną trzech wymiarów. Pierwszym z nich jest przejrzystość. To wskaźnik stopnia, w którym rządy są w stanie wywiązać się zarówno ze zobowiązań, jak i obowiązków. Przejrzystość

pojawia się tam, gdzie obywatele mają dostęp do informacji. To pozwala im uzyskać orientację w sprawach publicznych i politycznych, a w konsekwencji świadomie uczestniczyć w procesach demokratycznych. Zasada partycypacji obywatelskiej utrzymuje, że obywatel ma prawo do otrzymania zarówno informacji wejściowych, jak i zwrotnych. Zwolennicy otwartego rządu uważają, że rządy powinny aktywnie zabiegać o zaangażowanie obywateli. Dostarczanie wielu punktów stykowych umożliwi: wyrażanie publicznych komentarzy na tematy polityczne, wykorzystanie technologii *crowdsourcing* do rozwiązywania problemów politycznych oraz wprowadzanie zmian w rządzeniu i administracji w celu integracji udziału społecznego w procesie podejmowania decyzji. Uczestnictwo jest wynikiem otwartych decyzji i otwartych usług.

Współpraca jest zasadą wskazującą na możliwość i potrzebę czynnego udziału obywateli w procesach sprawowania władzy. Współpraca ma miejsce przy otwartości zarówno danych, jak i usług. Obejmuje ona: partnerstwo z opinią publiczną i organizacjami promującymi inicjatywy oddolne w celu opracowywania i wdrażania nowych rozwiązań, udzielanie wsparcia finansowego i administracyjnego dla działań obywatelskiej pomocy publicznej, zachęcanie do podejmowania nowych działań tego typu.

Rysunek 1. Otwarty rząd



4. Współkreowanie wartości w usługach publicznych na przykładzie Lokalnych Grup Działania województwa małopolskiego

Lokalne Grupy Działania funkcjonują na podstawie ustaw o wspieraniu obszarów wiejskich³ oraz stowarzyszeniach⁴. Członkami tych organizacji mogą być m.in.: przedstawiciele samorządów gmin, placówek oświaty, kultury, parafii, organizacji i stowarzyszeń działających na danym terenie, firm, spółdzielni oraz zwykli mieszkańcy. Najważniejszym organem decyzyjnym LGD jest zgromadzenie jego członków. Przy realizacji Lokalnych Strategii Rozwoju LGD korzystają ze środków finansowych w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (obecnie realizowany jest PROW 2014–2020)⁵. Przez sam fakt, że podejmują wiele ciekawych inicjatyw społecznych (o czym świadczą informacje zamieszczane na stronach poszczególnych stowarzyszeń) z założenia są powołane do inicjowania działań współkreujących wartość dla lokalnych społeczności. Ich doświadczenia są bardzo cenne z punktu widzenia otwartych innowacji społecznych.

Aby skorzystać z doświadczeń osób aktywnie działających w wymienionych wyżej grupach, wykorzystano metodologię badań jakościowych zaproponowaną przez Zaltmana (2003, s. 113 i n.). Pozwala ona na wykorzystanie metafor do ukierunkowania myśli osób działających na obszarach wiejskich. Zdecydowano się na dokonanie dwóch porównań: w sensie pozytywnym („jak w raju”) oraz negatywnym („pod psem”). W niniejszym punkcie zaprezentowano jedynie skojarzenia pozytywne. O skonstruowanie mapy myśli

³ Ustawa z dnia 20 lutego 2015 roku o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020, <http://www.infor.pl/akt-prawny/DZU.2015.051.0000349>, ustawa-o-wspieraniu-rozwoju-obszarow-wiejskich-z-udzialem-srodkow-europejskiego-funduszu-rolnego-na-rzecz-rozwoju-obszarow-wiejskich-w-ramach-programu-rozwoju-obszarow-wiejskich-na-lata-20142020.html (12.01.2016).

⁴ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 24 sierpnia 2015 roku w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U., 2015, poz. 1393).

⁵ Wspomniane programy są opracowywane na podstawie przepisów Unii Europejskiej oraz aktów delegowanych i wykonawczych Komisji Europejskiej. Ich celem głównym jest poprawa konkurencyjności rolnictwa, zrównoważone zarządzanie zasobami naturalnymi i działania w dziedzinie klimatu oraz zrównoważony rozwój terytorialny obszarów wiejskich. Obecny program będzie realizował wszystkie sześć priorytetów wyznaczonych dla unijnej polityki rozwoju obszarów wiejskich. Więcej informacji podano na oficjalnych stronach Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi (dotyczących PROW): <http://www.minrol.gov.pl/pol/Wsparcie-rolnictwa-i-rybolowstwa/PROW-2007-2013>, oraz Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich: <http://ksow.pl/baza-ldg.html>.

związanych ze stwierdzeniem „jak w raju” poproszono 32 aktywnych działaczy stowarzyszeń funkcjonujących na terenie województwa małopolskiego. Zaprezentowanie mapy konsensusu nie było możliwe ze względu na jej znaczne rozmiary. Dlatego uzyskane rezultaty zaprezentowano w tabeli 1. Zidentyfikowano 5 obszarów głównych oraz 31 szczegółowych.

Tabela 1. Elementy składowe mapy konsensusu opracowanej na podstawie map myśli wywołanych hasłem: Lokalna Grupa Działania „Jak w raju”

Kategoria główna		Uwagi szczegółowe
Nazwa	Jednostka/grupa	
1	2	3
Ludzie	Członkowie stowarzyszenia	Aktywni
		Zaangażowani
		Sprawni
		Dobrze zmotywowani
		Lojalni
		Rozumiejący członkostwo jako funkcję społeczną
	Mieszkańcy	Wykształceni i świadomi mieszkańcy
		Mieszkańcy generujący ciekawe pomysły, które można realizować
		Kreatywni, inteligentni beneficjenci
		Zaangażowani i zadowoleni beneficjenci
		Bezkonfliktowi beneficjenci
	Jednostki nadzorujące	Kompetentni pracownicy jednostek nadzorujących
		Życzliwi pracownicy jednostek nadzorujących
		Empatyczni pracownicy jednostek nadzorujących
Organizacja pracy/współpracy	Stowarzyszenie	Dobry system motywacyjny dla pracowników i członków stowarzyszenia
		Dobre warunki pracy (finansowe i pozafinansowe)
		Wynagradzanie za wkład pracy
		Jasny podział obowiązków
		Wystarczająca liczba pracowników biura do realizacji zadań
		Przyjazna atmosfera, bez presji czasu i konfliktów
		Sprawnie działające biuro
		Praca zespołowa
		Częste spotkania
		Dobra orientacja członków w bieżącej sytuacji LGD
		Bieżąca i aktualna informacja o postępach we wdrażaniu Lokalnej Strategii Rozwoju
	Jednostki nadzorujące	Mniej kontroli, a więcej zaufania ze strony jednostki nadzorującej
		Pełna autonomia i odpowiedzialność LGD w podejmowaniu decyzji – cały proces decyzyjny w LGD
		LGD jako agencja rozwoju lokalnego
		Brak nacisków i presji ze strony władz lokalnych
		Szybki przepływ informacji zwrotnych
		Więcej elastyczności w działaniu i wzajemnego zaufania

1	2	3
Formalna strona współpracy	Państwo	Stabilny stan prawny w kraju
		Uproszczone procedury i przepisy prawne dostosowane do rodzaju działań
		Czytelne i znane od początku zasady aplikowania o przyznanie pomocy
	Jednostki nadzorujące	Jasne i zrozumiałe procedury wdrażania projektów
		Jasne wytyczne dotyczące działań dla beneficjentów
		Szybkie procedury i terminy podpisywania umów
		Sprawna obsługa wniosków
		Sprawne rozliczanie projektów
		Lepszy i równy dostęp do informacji
		Możliwość elastycznego i bieżącego modyfikowania programu
		Szybka reakcja jednostki nadzorującej
	Beneficjent	Szybka reakcja beneficjentów na możliwości uzyskania pomocy
		Całkowite wykorzystanie środków przez beneficjentów
Wsparcie finansowe	Państwo	Pełne zabezpieczenie finansowe funkcjonującego biura
		Większy budżet na działalność
	Inne źródła	Partnerzy dysponujący bogatymi zasobami ludzkimi i finansowymi
		Różnorodność źródeł finansowania
Pozostałe ogólne wskazania	Brak zbędnej biurokracji	
	100% realizacji zaplanowanych działań	
	100% zaliczki na funkcjonowanie	
	Płynne rozliczanie funkcjonowania	
	Płynność finansowa	
	Terminowość na każdym etapie i w każdym zakresie	

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zestawionych wypowiedzi pozwala zauważyć, że większość stwierdzeń odnosi się do relacji człowiek–człowiek. Komunikacja międzyludzka stanowi podstawę współtworzenia wartości. Kolejnym ważnym obszarem jest komunikacja pomiędzy grupą działaczy lokalnych a przedstawicielami urzędów nadzorujących. Trzecim istotnym aspektem wartym zauważenia jest sposób finansowania inicjatyw.

Podsumowanie

Stworzenie warunków umożliwiających otwarte rządzenie oraz współtworzenie wartości na poziomie społeczności lokalnych nie jest zadaniem łatwym. Wymaga przede wszystkim istotnych zmian w kulturze sektora publicznego. Aby otwarte rządzenie nie pozostawało w Polsce jedynie w sferze marzeń, muszą być spełnione trzy warunki: zaangażowanie obywateli, gotowość podjęcia współpracy przez przedstawicieli rządu i przygotowanie ram organizacyjnych tego typu działań oraz zapewnienie finansowania (przynajmniej na starcie).

Polska jest krajem o stosunkowo młodej demokracji i dochodzenie do pełnej przejrzystości organizacji publicznych zajmie sporo czasu. Technologia informacyjna, zmieniająca relacje między obywatelami, politykami i urzędnikami państwowych, z pewnością nie będzie problemem. Największą trudność może stanowić silny opór na różnych poziomach władzy, dlatego najważniejsza i najbardziej pilna wydaje się nie tylko potrzeba edukacji obywatelskiej, ale przygotowanie właściwych narzędzi planowania działań z otwartymi danymi oraz naukowych podstaw obywatelskiego współdziałania w sytuacjach konfliktowych.

Literatura

- A vision for public services (2013). Draft version 13/06/2013. European Commission. Directorate-General for Communications Networks. Content and Technology, 1–16. Pobrane z: ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=3179.*
- Chesbrough, H.W. (2002). Graceful Exits and Foregone Opportunities: Xerox's Management of its Technology Spin-off Companies. *Business History Review*, 76 (4), 803–838.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grönroos, Ch. (2008). Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates? *European Business Review*, 20 (4), 298–314.
- Grönroos, Ch. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28, 13–14, December, 1520–1534.
- Grönroos, Ch., Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22 (1), 5–22.
- Holbrook, M.B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59 (6), 714–725.
- Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich, Pobrane z: <http://ksow.pl/baza-kgd.html>.
- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Pobrane z: <http://www.minrol.gov.pl/pol/Wsparcie-rolnictwa-i-rybolowstwa/PROW-2007-2013>.
- Koźuch, B., Koźuch, A. (2011). Istota współczesnych usług publicznych (s. 32–54). W: B. Koźuch, A. Koźuch (red.), *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L. (2006). Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6 (3), 281–288.
- Payne, A.F., Storbacka, K., Frow, P. (2008). Managing the Co-creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83–96.

- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78 (1), 5–14.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 5–14.
- Powell, W.W., Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annual Review of Sociology*, 40 (1), 199–220.
- Rogers, P., Lindsey, T.D. (2012). Principles of Open Government: Transparency, Participation & Collaboration. *Open Government Series, California Research Bureau, August* (s. 1–2). Pobrane z: <https://www.library.ca.gov/crb/12/S-12-003.pdf>.
- Vargo, S.L., Robert, F., Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (January), 1–17.
- Vargo, S., Lusch, R. F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1–10.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F., Akaka, M.A. (2010). *Advancing Service Science with Service-Dominant Logic: Clarifications and Conceptual Development* (s. 133–156). W: P.P. Maglio, C. Kieliszewski, A. Spohrer, C. James (red.), *Handbook of Service Science*. New York: Springer.
- Zaltman, G. (2003). *Jak myśli klienci. Podróż w głąb umysłu* (s. 1–356). Poznań: Wydawnictwo Forum.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49 (Spring), 41–50.

VALUE CO-CREATION IN PUBLIC SERVICES FROM THE PERSPECTIVE OF SERVICE DOMINANT LOGIC

Abstract

The social changes and the development of information and communication technologies have forced the public sector organizations to search for new opportunities to improve decision-making in public services. The purpose of the article is to present two concepts, used mainly in the private sector, which are also likely to bring rational benefits in management of the public sector. Those are the paradigms of: Service-Dominant Logic (SDL) and Open Innovation. The possibilities and limitations of the implementation of both approaches in Polish conditions were shown based on the example of the Local Action Groups. They represent a kind of a territorial partnership typically created in rural areas. They consist of both public and private partners and must by definition include representatives of various socio-economic sectors.

Translated by Jadwiga Stobiecka

Keywords: public services, service dominant logic, value co-creation, open governance

JEL Codes: O35, M31

