

**Denis Pokotycki**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
denis@pokotycki.com

## KREOWANIE DOŚWIADCZENIA UŻYTKOWNIKA W STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTW JAKO ODPOWIEDŹ NA NOWE TRENDY I ZMIANY W ZACHOWANIU NABYWCÓW

**Streszczenie:** Rozwój technologiczny prowadzi do narodzin nowych trendów i zmian w zachowaniu nabywców, którzy w coraz większym stopniu biorą udział we współtworzeniu kierowanej do nich oferty (tzw. *value co-creation*). Tradycyjne podejście, oparte na badaniu standardowych potrzeb przez dział marketingu, zdaje się ustępować skupieniu na określeniu pragnień i udzieleniu odpowiedzi na pragnienia potencjalnych, jasno zdefiniowanych nabywców. Wiele przedsiębiorstw może postrzegać takie zmiany jako zagrożenie, ale ich odpowiednie wykorzystanie przekuwa je w szansę. W sposób szczególny może im w tym zakresie pomagać podejście oparte na kreowaniu doświadczenia użytkownika (ang. *user experience*), czyli wykorzystanie dorobku stosunkowo młodego obszaru działań, mającego swoją genezę w sektorze nowych technologii. W dużej mierze został on zaczerpnięty ze świata marketingu, tym samym powodując ich zbieżność. Działania w ramach kreowania doświadczenia użytkownika zdają się jednak lepiej odpowiadać na dokonujące się zmiany na współczesnych rynkach. Wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom, potrzebom i pragnieniom konsumentów może się przekładać na wzrost sprzedaży, lepszy odbiór marki czy też większą lojalność klientów. Dostrzegając charakter nowych trendów i zmian w zachowaniu nabywców, takie podejście powinno prowadzić do wymiernych korzyści i tym samym sukcesów rynkowych wielu postępowych przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** strategie marketingowe, kreowanie wartości dodanej, kreowanie doświadczenia użytkownika (odbiorcy).

**Klasyfikacja JEL:** D46, F60, M31, O30.

## THE CREATION OF USER EXPERIENCE IN THE POLICY OF ENTERPRISES AS AN ANSWER TO NEW TRENDS AND CHANGES IN CUSTOMER BEHAVIOUR

**Abstract:** Technological development leads to the birth of new trends and changes in the behaviour of customers who contribute increasingly to the co-creation of the offer directed towards them (the so-called value co-creation). The traditional approach based on the study of the standard needs in the marketing department seems to give way to the one focusing in establishing the actual needs and answering the desires of potential, clearly defined buyers. A lot of companies may perceive such changes as a threat, but if used properly they can be translated into opportunities. What can be particularly helpful within that scope is the approach based on creating user experience, which is, using the knowledge from a relatively young field, the genesis of which lies in the new technologies sector. It has been taken to a significant extent from the world of marketing, resulting in convergence with it. However, the above mentioned field seems to answer better the changes taking place on modern day markets. Meeting the expectations, needs and desires of consumers with the use of user experience creation may translate to an increase in sales, better brand reception or the greater loyalty of customers. Because of noticing the nature of new trends and changes in customer behaviour, such an approach should lead to measurable benefits and, therefore, the success of many progressive companies on the market.

**Keywords:** user experience, marketing strategies, value co-creation, creation of added value.

### Wstęp

Współczesna rzeczywistość rynkowa jest pełna zjawisk, które jeszcze kilka dekad wcześniej można był uznać za niemożliwe. Jedno z nich, dotyczące rosnącego udziału nabywców w procesie kreowania kierowanej do nich oferty, ujawnia się szczególnie w ostatniej dekadzie i zdaje się nieustannie nasilać. Obecnie konsumenci posiadają do wyboru większą gamę produktów i usług niż kiedykolwiek wcześniej. Jeszcze do niedawna niemożliwe byłoby zrozumienie sytuacji, że uzyskanie tak bogatego wyboru mogłoby mimo wszystko nie zaspokajać potrzeb i oczekiwań nabywców. Tymczasem okazuje się, że nadal są oni bardzo często niezadowoleni z dostępnej na rynku oferty. Z kolei część produktów, którym w fazie projektowej wróżono sukces, po konfrontacji z potrzebami konsumentów prowadzi do serii biznesowych niepowodzeń. Jest to interesujący paradoks, który stwarza nie tylko zagrożenia, ale i szanse dla

funkcjonujących na rynku przedsiębiorstw. Niniejsza publikacja jest wskazaniem przyczyn takiego zjawiska oraz tego, w jaki sposób go wykorzystać, aby odnieść sukces rynkowy. Dokonując analizy źródeł dostrzeganych zmian, autor podkreśla znaczenie udziału konsumentów w kreowaniu produktu (w procesie tzw. *value co-creation*). W dobie rosnącego udziału nabywców w ich współtworzeniu istnieją szanse, które nie tylko można, ale wręcz należy wykorzystywać. Celem głównym niniejszej publikacji jest podkreślenie olbrzymiego znaczenia, jakie może mieć kreowanie doświadczenia użytkownika (ang. *user experience*) w strategiach marketingowych przedsiębiorstw, poprzez wskazanie możliwych do osiągnięcia korzyści z jego wykorzystania w codziennej praktyce gospodarczej. Wywodzący się z sektora nowych technologii obszar działania posiada potencjał, który przy odpowiednim zastosowaniu powinien zaprocentować wzrostem sprzedaży, lepszym odbiorem danej marki czy też większą lojalnością klienta. *User experience* jest w chwili obecnej w stosunkowo dużym stopniu nieusystematyzowanym pojęciem i w zależności od podejścia można je rozumieć w odmienny sposób. Z tego też powodu dokonano wskazania tych rozbieżności. Należy ponadto podkreślić, że ze względu na wspomniane czynniki, tj. niedostateczne usystematyzowanie pojęcia oraz stosunkowo nowy obszar działania (szczególnie w Polsce), w publikacji używane jest powszechnie przyjęte na świecie i kraju określenie „*user experience*”. Z tego też powodu konieczne było wybranie definicji, która najlepiej oddaje jego znaczenie i kierunek rozwoju. Ponadto dokonano opracowania autorskiego tłumaczenia opisywanego pojęcia. Działania te okazały się również niezbędne w wyniku zestawienia *user experience* ze strategiami marketingowymi przedsiębiorstw, wskazując na podstawowe podobieństwa i różnice pomiędzy nimi (m.in. w procesie podejmowanych badań). Tym samym możliwe było podkreślenie korzyści i szans wykorzystania dzięki obszarowi działań, który jest głównym omawianym elementem niniejszej publikacji. Autor dokonał ostatecznie analizy procesu kreowania produktów z wykorzystaniem *user experience*, wskazując na źródła potencjalnego sukcesu w przypadku podjęcia w tym zakresie odpowiedniego sposobu działania.

## 1. Znaczenie udziału konsumentów w kreowaniu produktu

Współcześnie wskazuje się na wzrastającą aktywność i zaangażowanie konsumentów w proces kreowania produktów, których są docelowymi odbiorcami [Roser i in. 2009, s. 4]. Dotychczasowy klasyczny model wymiany rynkowej zakładał, że skupia on nabywców i dostawców, którzy dążą do dokonania

transakcji. Jedna strona dostarcza na rynek dobra, za które druga jest w stanie zapłacić, ponieważ spełnione są jej oczekiwania [Prahalad i Ramaswamy 2004a, s. 6]. Jednak przedsiębiorstwa są coraz częściej zmuszane do porzucenia swojego autonomicznego podejścia do przyjętych procesów biznesowych. Coraz większego znaczenia nabiera poznanie konkretnych, a nie jedynie standardowo przyjętych potrzeb nabywców, co pomoże uzyskać przewagę nad konkurencją w zakresie ich zaspokajania. Klasyczny model wymiany rynkowej zakładał, że od procesu projektowania produktu lub usługi, poprzez proces produkcji, opracowywania działań promocyjnych i wybranie kanałów dystrybucji konsument nie miał właściwie żadnej możliwości ingerencji w działania dokonywane przez przedsiębiorstwo. Pojawiała się ona dopiero w momencie wybrania kierowanej do niego oferty [Prahalad i Ramaswamy 2004a, s. 6; Hoyer i in. 2010, s. 284, 288]. Tymczasem dzięki rozwojowi nowych technologii konsumenci otrzymali niezwykle istotne narzędzia, które umożliwiły im włączanie się w każdy z wymienionych procesów [Roser i in. 2009, s. 13; Hoyer i in. 2010, s. 290]. Powstałe możliwości zapewniają im ponadto większą szansę wyrażania swojego zdania. Wspomniane zmiany wiele przedsiębiorstw, szczególnie tych nieumiejących odnaleźć się w nowych warunkach, może odczuć jako poważne zagrożenie. Niedostosowanie oferty do konkretnych potrzeb i wymagań potencjalnych klientów może powodować wybieranie przez nich propozycji konkurencyjnych podmiotów gospodarczych, które zawniosły podjęły trud ich poznania. Z kolei w czasach wzrastającej siły przetargowej nabywców i gwałtownego przyrostu łatwo dostępnych miejsc opiniotwórczych utrudnione jest nadrabianie tych wad nawet najbardziej przemyślanymi strategiami promocyjnymi. Jeżeli przyjrzeć się problemowi, można zauważyć kryjące się za nimi olbrzymie szanse. Jednak zauważane zmiany będą korzystne tylko dla tych przedsiębiorstw, które umiejętnie odnajdą się w nowej rzeczywistości [Roser i in. 2009, s. 18; Prahalad i Ramaswamy 2004b, s. 5].

Pojęcie współtworzenia wartości (ang. *value co-creation*) nie jest nowym zjawiskiem. Na jego narodziny zwracano uwagę tuż po 2000 roku, co było przede wszystkim wynikiem dynamicznego przyspieszenia rozwoju technologicznego i wzrostu znaczenia internetu [Prahalad i Ramaswamy 2000]. Przez ostatnie 15 lat byliśmy świadkami narodzin wielu przełomowych produktów i usług kształtujących życie konsumentów na całym świecie. Jednym z nich było Web 2.0, czyli podejście zakładające, że zawartość danej strony internetowej budują jego użytkownicy. W ten sposób narodziły się pierwsze portale społecznościowe, które można przyrównywać do potocznie nazywanych czwartą władzą mediów. Współcześnie kształtują one trendy i opinię publiczną.

Istniejące obecnie technologie, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, pozwalają na przeprowadzanie rozbudowanych badań i włączenie klientów w procesy projektowania produktów i usług, których będą oni docelowymi odbiorcami. Przedsiębiorstwa otrzymały dzięki wspomnianemu rozwojowi liczne narzędzia, które w efektywny i łatwy sposób umożliwiają im współpracę z konsumentami w zakresie projektowania oferty. Większość z nich dostarcza media społecznościowe (ang. *social media*). Należą do nich: serwisy sieci społecznościowych i typu wiki, blogi, kanały RSS/Atom, witryny internetowe mashup oraz portale współdzielenia i wymiany plików audio, wideo, multimediów i dokumentów [Szczepańczyk 2014, s. 191–192]. Ponadto rozwój kanałów komunikacji zapewnił możliwość wygodnego przeprowadzania zarówno badań ilościowych, jak i jakościowych. Pozyskiwanie informacji od konsumentów jest obecnie łatwiejsze i mniej obciążające kosztowo, a na dodatek ci coraz chętniej angażują się dobrowolnie we wspomniane procesy, chcąc wyrazić swoją opinię. Z tego powodu szczególnie ważne mogą się one okazać dla przedsiębiorstw z sektora MŚP, które posiadając stosunkowo ograniczoną skalę działania, mogą budować swoją przewagę konkurencyjną koncentrując się na potrzebach wąskich grup klientów, zdobywając w ten sposób ich lojalność [Szczepańczyk 2014, s. 192]. W tym miejscu można zadać sobie pytanie, w jaki sposób wykorzystywać je efektywnie i przekuć to, co wydaje się zagrożeniem, w szansę.

## 2. Wzrost znaczenia *user experience*

Jednym ze sposobów na dostosowanie się do zmieniającej się rzeczywistości rynkowej może być stosunkowo młody obszar działania, który zyskuje coraz większą popularność. Szczególnie dotyczy to sektora nowych technologii i produktów interaktywnych. To właśnie te branże doprowadziły do narodzin i rosnącego znaczenia *user experience*, czyli projektowania zorientowanego na użytkownika. Zanim jednak dojdzie do wskazania, jak może ono przełożyć się na sukces rynkowy, należy dokonać wyjaśnienia, co kryje się pod tym określeniem.

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna dokonała zdefiniowania tego pojęcia. Zostało ono opisane w normie ISO 9241-210. *User experience* stanowi zbiór wrażeń i reakcji osób, które są wynikiem wykorzystania lub planowanego wykorzystania produktu, usługi lub systemu [International Organization 2016]. Jedną ze światowych organizacji skupiających osoby pracujące jako specjaliści z zakresu *user experience* oraz zainteresowane tym

tematem, UXPA (User Experience Professionals Association) opracowała zbieżną definicję tego pojęcia. Jest to każdy aspekt interakcji użytkowników z produktem, usługą lub przedsiębiorstwem, który kształtuje percepcje postrzegania przez nich ich całości [User Experience 2016].

R. Unger i C. Chandler [2009, s. 3] w swojej książce *A Project Guide to UX Design* przytaczają definicję *user experience* określającą, iż jest to tworzenie i synchronizacja tych elementów, które mają wpływ na doświadczenia użytkowników z danym przedsiębiorstwem (z zamiarem wywarcia wpływu na ich postrzeganie i zachowanie). Wpływ na odbiorców mogą mieć różne bodźce. Doświadczenie użytkownika może być kształtowane poprzez dotyk (materialne produkty), wzrok i słuch (reklamy) czy też zapach (np. świeżo parzonej kawy lub wyjętego z pieca chleba). *User experience* obejmuje ponadto te elementy otoczenia, które nie są namacalne i mają charakter pozafizyczny. Zaliczyć do nich możemy m.in. interfejsy cyfrowe (system operacyjny, programy, strony internetowe, aplikacje w telefonach komórkowych itp.). Innym bodźcem pozafizycznym jest relacja, którą dany człowiek tworzy z przedstawicielem handlowym, sprzedawcą czy też przyjacielem lub członkiem rodziny. R. Unger i C. Chandler w swojej publikacji zwracają uwagę, że następstwem zmian technologicznych może być łączenie bodźców z różnych sfer, zarówno cyfrowej, jak i pozacyfrowej. Jako przykład podają system *smell-o-vision*, który odpowiada za wrażenia zapachowe podczas odtwarzania filmu. Autorzy zdają się mieć w tym przypadku bardzo dużo racji – obecnie rozwija się technologia haptyczna, która już teraz pozwala odczuwać na wyświetlaczu cyfrowym fakturę wyświetlanej powierzchni.

Interesującą definicję *user experience* opracowała w swojej publikacji J. Moule [2012, s. 22]. Według niej pojęcie to obejmuje szeroki zakres interakcji, które człowiek może mieć z biznesem i nieustannie rosnącą wokół niego cyberprzestrzenią. Autorka ta zwraca uwagę na fakt, że można dodatkowo zauważyć ich przenikanie się pomiędzy sferą cyfrową i pozacyfrową. Powoduje to sytuację, w której doświadczenie nabyte w przestrzeni internetowej rozszerzy się do interakcji fizycznej. Stąd może być ono kształtowane przez wybrany proces biznesowy organizacji. J. Moule podsumowuje *user experience* jako „sumę szeregu interakcji, jakie człowiek może posiadać z produktem, usługą lub przedsiębiorstwem”. Według niej dopiero zrozumienie stylu życia użytkowników oraz ogólnego kontekstu, w jaki sposób wykorzystywana jest przez nich usługa lub produkt, pozwoli na poprawne kreowanie i dostarczenie im odpowiednich doświadczeń. Szczególnie dotyczy to kanału komunikacji w postaci cyfrowej, który ma w życiu wielu ludzi szczególne znaczenie. Za twórcę współczesnej definicji *user experience* autorka uważa D. Normana,

zastępcę prezesa Advanced Technology Group w Apple, którego wypowiedź w 1998 roku stała się początkiem rozwoju tego pojęcia. Tak oto wypowiadał się on o tym obszarze działania: „Opracowałem ten termin (pojęcie *user experience* – dop. autora), ponieważ pomyślałem, że ludzki interfejs i użyteczność stały się zbyt wąskimi pojęciami. Chciałem obejmować wszystkie aspekty doświadczenia osoby z systemem, w tym przygotowanym wzornictwem, interfejsem, fizyczną interakcją oraz instrukcją. Od tego czasu termin ten rozrósł się tak szeroko, tak bardzo, że zaczyna on tracić swoje znaczenie” [Merholz 2007]<sup>1</sup>. Według J. Moule [2012, s. 24] *user experience* obejmuje interdyscyplinarne podejście. Jest metodą na użycie wielowymiarowej perspektywy przy rozwiązywaniu problemów związanych z projektowaniem, celem osiągnięcia jak najlepszych wyjściowych rezultatów. Według niej pojęcie to zawiera wkład z wielu innych obszarów działania i dziedzin naukowych, w tym: projektowania interakcji, czynników inżynierii ludzkiej (ang. *human factors engineering* – HFE), wzornictwa przemysłowego, psychologii, antropologii, socjologii, informatyki, projektowania graficznego czy też kognitywistyki. Według J. Moule *user experience* wiąże się raczej z projektami ze świata cyfrowego, ale równie skutecznie może być wykorzystywany w sferze pozacyfrowej. Dokonuje ona jednak istotnego spostrzeżenia na temat tego, że pojęcie to „im bardziej staje się modne, tym więcej osób przyrównuje *user experience* do projektu interfejsu”. Jest to jego nieprawidłowe zubożanie, ponieważ jawi się on jako filozofia stawiania potrzeb użytkownika końcowego w centrum procesu projektowania i rozwoju, a nie poszukiwania łatwości obsługi danego produktu [Moule 2012, s. 4].

Spostrzeżenie dokonane przez J. Moule potwierdza L. Bannon [2011, s. 50]. Przytoczona przez niego krótka historia doskonale obrazuje proces, który spowodował zmianę pojmowania interakcji człowiek-komputer (ang. *human-computer interaction* – HCI) od oceny interfejsów, poprzez projektowanie systemów, aż po ogólne pojmowanie otaczającego nas świata:

„Kilka lat temu badacz Panu Korhonen z Nokii przedstawił mi w jaki sposób zmieniało się HCI. Na początku ludzie w Nokii mówili: »Proszę dokonać oceny naszego interfejsu użytkownika i sprawić, aby ten był łatwy w użyciu«. Następnie zostało to zastąpione: »Proszę pomóc nam zaprojektować interfejs użytkownika

---

<sup>1</sup> Na uwagę zasługuje fakt, że spostrzeżenie to zostało zawarte w wiadomości e-mail wysłanej do P. Merholza, poszukującego w 1998 roku definicji terminu *user experience*, i do D. Normana, który jako jeden z pierwszych rozwijał jego znaczenie. Słowa te zostały przypomniane podczas wywiadu i rozmowy obydwu panów przed konferencją „UX Week” dziewięć lat później [Merholz 2007].

tak, aby nadal był on łatwy w użyciu«. To z kolei po czasie spowodowało odwrócenie prośby: »Proszę pomóc nam odnaleźć to, co użytkownicy naprawdę potrzebują, wówczas będziemy wiedzieć jak zaprojektować interfejs użytkownika«. Teraz inżynierowie zwracają się do nas: »Spójrzcie na tę sferę życia i znajdźcie dla nas coś interesującego«. Jest to krótka historia o tym, jak ewoluowało pojęcie HCI – z oceny interfejsów poprzez projektowanie systemów, aż do ogólnego sensu pojmowania naszego, współczesnego świata» [Bannon 2011, s. 50].

Można zatem wywnioskować z tej historii, podpartej życiowym doświadczeniem, że pojęcie użyteczności (ang. *usability*) ustąpiło szerszemu i wielowymiarowemu *user experience*. W rzeczywistości jednak zostało ono prawdopodobnie przez niego pochłonięte. R. Hartson i P.S. Pyla [2012, s. 13] w swojej książce *The UX Book: Process nad Guidelines for Ensuring a Quality User Experience* używają krótkiego, ale znaczącego stwierdzenia: „*user experience* to coś więcej niż użyteczność”. Według autorów pojęcie to nabrało szczególnie dużego znaczenia w ostatniej dekadzie, ciągle rozwijając się i dojrzewając. Coraz więcej podmiotów gospodarczych z sektora nowych technologii inwestuje w rozwój laboratoriów użyteczności, oczekując, że pracujący tam specjaliści dostarczą takowej finalnemu odbiorcy. Oczywiście jest ona niezbędna w dobie ekstremalnej konkurencji na rynku. Również sami konsumenci stają się coraz bardziej świadomi swoich wyborów. O ile zatem współcześnie użyteczność jest fundamentalnym, niepomijalnym elementem, o tyle według tych autorów potrzeba czegoś więcej, aby wpłynąć na odbiorcę. Tym samym znaczenia nabiera *user experience*, będące rozszerzeniem użyteczności, czyli tradycyjnej cechy użytkowej. Współczesny odbiorca żąda „społecznej i kulturalnej interakcji, projektu o wartości wrażliwej i emocjonalnego uderzenia – co powoduje, że doświadczenie z interakcji zawiera radość z użytkowania, zabawę i estetykę” [Hartson i Pyla 2012, s. 13].

Na stronie internetowej Nielsen Norman Group założonej przez D. Normana i J. Nielsena można odnaleźć definicję *user experience*, która jest bardzo często używana jako wzór do jego wyjaśnienia w artykułach i publikacjach. Możemy się z niej dowiedzieć, że pierwszym wymogiem zapewnienia odpowiedniego doświadczenia użytkownika jest zaspokojenie jego szczególnych potrzeb, bez zbędnego zamieszania i przeszkód. Następnym elementem jest zarówno prostota, jak i elegancja oferowanego produktu, które wpływają na fakt, że ich posiadanie jest przyjemnością użytkowania. *User experience* to dawanie użytkownikom o wiele więcej niż to, co sami deklarują, wykraczanie poza przekazywanie produktu charakteryzującego się określoną listą cech niezbędnych. Osiągnięcie wysokiej jakości doświadczenia użytkownika, dzięki

ofercie danego przedsiębiorstwa, jest możliwe wyłącznie za sprawą gładkiego połączenia wielu obszarów działania: inżynierii, marketingu, wzornictwa, projektowania graficznego i interfejsów [Norman Nielsen Group 2016].

Uniwersalny i holistyczny wymiar wyjaśnienia pojęcia *user experience* przez organizację Nielsen Norman Group predysponuje to korzystania właśnie z tej definicji. Pomimo swojego rodowodu, związanego z branżą nowych technologii i produktów interaktywnych, wskazuje ona nie tylko na interdyscyplinarność podejścia, ale także na powiązanie z szeregiem innych wrażeń związanych z ofertą danego przedsiębiorstwa, wpływających na doświadczenie odbiorcy.

Na bazie wskazanych interpretacji można ponadto zbudować autorskie wyjaśnienie pojęcia doświadczenia użytkownika. Według autora opracowania *user experience* jest to obszar działania, który wykorzystując oraz łącząc wiedzę z zakresu marketingu, inżynierii, psychologii, kognitywistyki, projektowania graficznego i designu, prowadzi do wytworzenia produktów lub usług, z którymi kontakt powoduje kształtowanie pozytywnego odbioru przez konsumentów ich całości, w wyniku pojawiających się z nimi interakcji. Kreowanie doświadczenia użytkownika polega na poznaniu jego realnych potrzeb i dostarczenia takiej oferty, która spełni jego oczekiwania, prowadząc do pozytywnej opinii zarówno o niej, jak i danym przedsiębiorstwie lub jego marce. Mimo że *user experience* narodziło się w sektorze nowych technologii, w takim samym stopniu może się odnosić do sfery cyfrowej i pozacyfrowej. Kreowanie doświadczenia użytkownika to również działania, które oprócz odpowiedzi na potrzeby klientów, mają ukierunkowywać na dostarczenie im czegoś więcej niż wynika to z ich deklaracji. Prawidłowe wykorzystanie potencjału tego obszaru działania powinno prowadzić do wymiernych korzyści dla przedsiębiorstw, zwiększając ich przewagę konkurencyjną.

### 3. *User experience* a marketing

*User experience* nie jest jeszcze obszarem działania, który przedsiębiorstwa dowolnej branży świadomie i szeroko wykorzystują w rozwoju swojej działalności marketingowej. Tak jak wcześniej wspomniano, zostało ono, ze względu na swój rodowód, w dużej mierze „przywłaszczone” przez sektor IT. Tymczasem można zauważyć, że kreowanie *user experience* odbywa się w przedsiębiorstwach w większym lub mniejszym stopniu w sposób, który można określić jako nieświadomy. Przyczyny takiego stanu rzeczy można upatrywać w naturalnym dostosowywaniu się podmiotów gospodarczych do aktualnych realiów rynkowych i zauważanych trendów (jak wspomniane

wcześniej współtworzenie wartości). Mianowicie *user experience* i marketing w rzeczywistości mają wiele cech wspólnych.

R. Niestój zaprezentował definicje marketingu w ujęciu klasycznym i nowoczesnym. Według pierwszej z nich, posiadającej charakter tradycyjny, jest to planowanie, koordynacja i kontrola podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań, które są ukierunkowane zarówno na aktualne, jak i potencjalne rynki zbytu [Niestój 2009, s. 25]. Z kolei ujęcie nowoczesne przedstawia marketing jako taką działalność ludzką, która zmierza w kierunku zaspokojenia pragnień i życzeń nabywców, wykorzystując procesy wymiany [Niestój 2009, s. 25]. P. Kotler podkreśla, że marketing jest takim „procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów” [Kotler 1999, s. 6]. Dokonuje on także wskazania pojęcia zarządzania marketingowego, które w jego opinii jest zbiorem działań składającym się na pełen proces prowadzący w ostateczności do transakcji wymiany, dzięki spełnieniu oczekiwań docelowych grup klientów oraz organizacji [Kotler 1999, s. 11].

Z kolei specjaliści z zakresu *user experience* odpowiadają, że ich praca polega na poznaniu i poszukiwaniu odpowiedzi na potrzeby odbiorców produktów ich przedsiębiorstwa. Na potwierdzenie tego stwierdzenia można przytoczyć treści ofert prac dotyczących tego stanowiska. Znajdziemy wśród nich takie sformułowania, jak: „umiejętność przekształcenia rozmowy o rozwiązaniach w dyskusję o potrzebach”, „analizowanie potrzeb i zachowań użytkowników”, „definiowanie wymagań i opracowywanie rozwiązań”, „analiza wymagań klientów, profili odbiorców i ich potrzeb”, „projektowanie nowych funkcji od podstaw dzięki ścisłej współpracy z klientami oraz interesariuszami”, „ściska współpraca z osobami o różnych stanowiskach, w tym: naukowcami, menedżerami produktu, inżynierami, strategami budowania marek i marketerami”<sup>2</sup>.

Można zatem w tym miejscu odnaleźć zarówno tożsame, jak i uzupełniające się cechy. Maksymalizując sprzedaż, specjaliści od marketingu muszą się jak najwięcej dowiedzieć o swoich klientach. Wszystko to celem spełnienia ich oczekiwań. Z kolei docelowo efektem prac specjalistów *user experience* jest pozytywny odbiór produktu lub usługi wynikający z dokonania kreacji pożądanego całokształtu doznań związanych z wyborem oferty danego podmiotu gospodarczego.

---

<sup>2</sup> Wymieniono fragmenty opisów stanowiska specjalisty do spraw *user experience* z wybranych losowo ogłoszeń w jednym z najpopularniejszych serwisów z ofertami pracy w Stanach Zjednoczonych – indeed.com [indeed.com].

Badania *user experience* wykorzystują metody badawcze z dorobku specjalistów związanych z marketingiem. Chociaż ogólne założenia wydają się zbieżne, dopiero skupienie uwagi na detalach pokazuje różnice pomiędzy obydwooma obszarami działań. Badania marketingowe można określić jako już tradycyjne podejście, ponieważ dotyczą one wszystkiego, co myślą, mówią i czują ludzie [Korzeniowski 2010, s. 149; Frąckiewicz 2006, s. 77]. Przekłada się to na ich decyzje zakupowe. Dlatego ich poznanie i analiza jest tak istotna dla realizacji celów biznesowych. Zatem znaczenia w tym przypadku nabierają duże, reprezentatywne próby. Badania marketingowe opracowuje się z wykorzystaniem deklaracji składanych przez respondentów. Preferowane są w tym przypadku metody ilościowe, co jednak nie oznacza, że metody jakościowe są odrzucane. Z kolei specjaliści *user experience* nie potrzebują takich dużych prób, ponieważ skupiają się przede wszystkim na obserwacji zachowań ludzi i tego, jak wykorzystują oni dany produkt. Zatem można tutaj wskazać na większe znaczenie metod jakościowych, które są w tym przypadku preferowane ze względu na wykorzystanie mniejszej liczby badanych osób. Wówczas uwaga skupia się przede wszystkim na ich zachowaniu oraz procesach myślowych. Zatem o ile metody badawcze w obydwu przypadkach nie różnią się w istotny sposób, a nawet są bardzo zbieżne, o tyle kluczowe staje się w przypadku *user experience* dogłębne poznanie użytkownika, jego sposobu myślenia i potrzeb. Badania marketingowe z kolei dają przeważnie ogólny podgląd, bazując na deklaracjach zbadanych respondentów [Mościchowska i Rogoś-Turek 2016, s. 37]. Podstawowe różnice zostały przedstawione w poniższej tabeli.

### Badania *user experience* a badania marketingowe

Badania <i>user experience</i>	Badania marketingowe
co ludzie robią	co ludzie mówią
→ małe próby	→ duże próby
→ obserwacje	→ deklaracje
→ dogłębne poznanie	→ ogólny pogląd

Źródło: [Mościchowska i Rogoś-Turek 2016, s. 37].

W swojej publikacji, jednej z nielicznych dotyczących *user experience* opracowanych przez polskich autorów, I. Mościchowska i B. Rogoś-Turek skupiają się przede wszystkim na procesach badania doświadczenia użytkowników. Jako osoby doradzające w tym zakresie oraz wskazujące swoim klientom sposoby na kreowanie pozytywnych wrażeń u odbiorców, zwracają one uwagę na pozytywne efekty wykorzystania dorobku i potencjału omawianego obszaru działań. Łączą one świat nauki i praktyki. Specjalista odpowiedzialny

za *user experience* posługuje się w swojej pracy wiedzą z wielu obszarów, do których należą: psychologia, informatyka, marketing, kognitywistyka, grafika oraz *copywriting*. Projektowany przez niego produkt oczywiście musi spełniać postawione przed nim cele biznesowe. Należy jednak zauważyć, że jest to możliwe dzięki uczynieniu jego projektu atrakcyjnym oraz przyjaznym dla użytkowników docelowych. Należy zwracać szczególną uwagę, aby przewidzieć w tym zakresie wszystkie możliwe ograniczenia technologiczne [Mościchowska i Rogoś-Turek 2016, s. 27]. Autorki przyjęły jako definicję *user experience*, że jest to „całokształt doświadczeń użytkowników z danym produktem” [Mościchowska i Rogoś-Turek 2016, s. 28]. Według nich istota i znaczenie tego pojęcia są ściśle powiązane z trzema kluczowymi cechami związanymi z produktem: użytecznością, atrakcyjnością i dostarczaniem pozytywnych emocji [Mościchowska i Rogoś-Turek 2016, s. 27]. Ich wyjaśnienie terminu jest zatem niezwykle zbieżne z tym zaproponowanym przez Nielsen Norman Group. Wykorzystanie wiedzy z zakresu *user experience* może się przekładać na dostarczanie na rynek produktów, które są funkcjonalne, łatwe w obsłudze oraz ergonomiczne. Atrakcyjność jest bezpośrednio powiązana z ich wyglądem. Może to się przekładać na efekt pożądania. Produkt użyteczny i atrakcyjny prowadzi do dostarczenia jego użytkownikowi pozytywnych wrażeń z jego wykorzystania. One z kolei mogą mieć wpływ na podjęcie decyzji o wybraniu jego kolejnych wersji czy polecenie go innym. Taki aspekt emocjonalny ma olbrzymie znaczenie w budowaniu lojalności wobec danej marki [Mościchowska i Rogoś-Turek 2016, s. 28]. Autorki jednak zwracają uwagę, że ze względu na fakt, iż pojęcie *user experience* wywodzi się z branży nowych technologii i oprogramowania, bardzo często jest utożsamiane z projektowaniem produktów interaktywnych [Mościchowska i Rogoś-Turek 2016, s. 29].

Specjalista z zakresu marketingu jest w dzisiejszych czasach osobą często kojarzoną z próbą dokonania sprzedaży produktu lub usługi, które niekoniernie muszą spełniać potrzeby swojego przyszłego odbiorcy [Baran 2013, s. 25]. Z tego też powodu zdarza się, oczywiście w nieuzasadniony sposób, że marketer stanowi dla wielu niezaangażowanych ludzi synonim sprzedawcy, co ma w tym przypadku negatywne zabarwienie. Konsumenci posiadający rosnący zasób narzędzi (przede wszystkim dzięki rozwojowi technologicznemu) mają większy wpływ na poznawanie, analizę i kreowanie otaczającego ich świata. Warto zwrócić uwagę na to, w jak dynamiczny sposób, szczególnie w ostatnich dwóch dekadach, wzrosło znaczenie marketingu. Dlatego z jednej strony można mówić o wyczerpujących się pomysłach na rozwój strategii marketingowych, z drugiej – o coraz większym „uodparnianiu się” konsumentów na standardowe ich zabiegi. Współczesny konsument jest bardziej

doświadczony i rozeznanany, a przez to krytyczny i trudny do zrozumienia. Tym samym można obecnie zauważyć spadek zaufania konsumentów do działań marketingowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Wszystko przez olbrzymi w ostatnich latach wzrost aktywizacji sprzedaży i niekiedy wręcz ślepe podążanie za jak największym zyskiem [Baran 2013, s. 25]. Należy jednak zwrócić uwagę na inne niekorzystne zjawisko – potencjalny odbiorca często nie wie, czego w rzeczywistości potrzebuje. Obecnie konsument musi się mierzyć z olbrzymią różnorodnością produktów oraz natłokiem informacji czy przekazów promocyjnych. Tak duże zróżnicowanie rynku oraz liczba wyborów do przeanalizowania może wręcz prowadzić do dezorientacji. Współcześnie klient stoi przed trudnym zadaniem ocenienia i wybrania odpowiedniego oraz poszukiwanego właściwego produktu (lub usługi) [Baran 2013, s. 64–65]. Stąd znając nurtujący konsumenta problem, można przedstawiać potencjalne sposoby jego rozwiązania podczas odbywającej się w tym zakresie współpracy. Analizując ten stan rzeczy, niebezzasadne jest wspomniane demonizowanie zespołów marketerów, których praca polega nie tyle na odpowiadaniu na potrzeby konsumentów, ile na ich kreowaniu. Biorąc pod uwagę przytoczone argumenty, postać specjalisty *user experience* wydaje się zatem bardziej godna zaufania. Tego stanu rzeczy można upatrywać właśnie w idei, która stanowi podstawę jego pracy. Specjalista zajmujący się *user experience* poznaje problemy docelowego odbiorcy lub całej ich grupy, a następnie projektuje dla nich produkt, który spełni ich oczekiwania. Zatem proces jego kreacji pozwala na dogłębne zrozumienie problemu, a następnie dokonanie odpowiedzi za sprawą takiego rozwiązania, które zostanie zaprojektowane wspólnie z jego docelowym użytkownikiem, uwzględniając prezentowane przez niego zachowania i preferencje, ze szczególnym położeniem nacisku na jego pozytywne odczucia i emocje podczas wykorzystania finalnego produktu [Porter 2010; Franco 2014].

Marketing, podobnie jak *user experience*, jest również obszarem działania skupiającym się na konsumentach, kliencie lub odbiorcy. D. Sward i G. Macartur, powołując się na opinię innych badaczy w swoim artykule, podkreślają cechę wspólną pomiędzy obydwojema pojęciami. Mianowicie dokonali oni sprostowania, że samo słowo „marketing” staje się często zbyt słabo zdefiniowane, źle wdrażane w przedsiębiorstwach i błędnie interpretowane. Szczególnie dotyczy to ostatnich lat, które przyniosły narodziny jego wielu odmian. Należą do nich chociażby: marketing społeczny, marketing partnerski, e-marketing czy marketing empiryczny. Ich powstawanie jest wynikiem zmieniających się czasów i narodzin konsumenta, który od zwykłego komunikatu, bardziej ceni wartość dodaną lub wyjątkowe doświadczenie w oferowanym produkcie.

D. Sward i G. Macarthur wskazują, że „wykorzystanie odpowiednich zasobów w celu dostarczenia doświadczenia docelowym odbiorcom wspomaga pracę nad zarządzaniem strategicznym” [Sward i Macarthur 2007, s. 36–37].

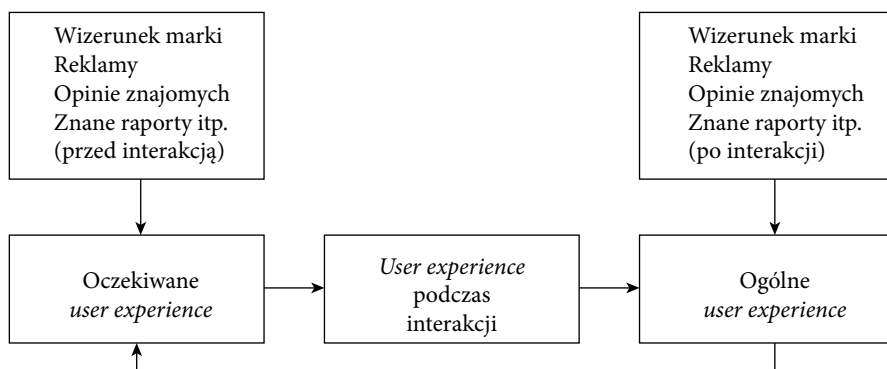
Jak zauważył już w 2002 roku P.W. Jordan z Philips Electronics i autor publikacji *Designing Pleasurable Products*, w dobie poważnej konkurencji na rynku obszar projektowania produktów jest jednym z tych, których odpowiednie wykorzystanie może pomóc przedsiębiorstwu uzyskać dodatkową przewagę konkurencyjną [Hassenzahl 2007, s. 11]. Z tego też powodu nie może dziwić fakt, że przez ostatnie lata pojęcie *user experience* nabrało tak dużego znaczenia. Również pochodzenie terminu ze świata nowych technologii i produktów interaktywnych jest w tym przypadku całkowicie uzasadnione. Branże te są bardziej narażone na dynamiczne zmiany i rewolucje, które w krótkim czasie całkowicie zmieniają perspektywę postrzegania liderów i przegranych na rynku. Można się pokusić o stwierdzenie, że nowe technologie na co dzień padają ofiarą swojej własnej specyfiki. Narodzenie się *user experience* mogło wynikać z naturalnego rozwoju branży, która potrzebowała dodatkowych narzędzi wspomagających kreowanie wartości dodanych w oferowanych produktach i usługach. Z kolei wykorzystanie interdyscyplinarnego podejścia było wręcz koniecznością, aby do takiego stanu rzeczy mogło dojść. W zakresie badań i dążenia do kreowania pozytywnych wrażeń specjaliści *user experience* w dużej mierze wykorzystują zatem dorobek dyscypliny, jaką jest marketing. Ale podstawowym wynikiem ich pracy ma być swojego rodzaju hedoniczna jakość, czyli docelowe uzyskanie pozytywnego, subiektywnego doświadczenia przez finalnego odbiorcę [Hassenzahl 2007, s.11].

#### **4. Kreowanie *user experience* w procesie tworzenia produktu**

Po dokonaniu przeglądu znaczeń zagadnienia *user experience* oraz wskazaniu podobieństw i różnic w jego zestawieniu z realizowanymi w przedsiębiorstwach strategiami marketingowymi należy prześledzić, jak można wykorzystywać omawiany obszar działania w procesie tworzenia produktu. Wnioski w tym zakresie mogą jednak być w większym stopniu kluczowe, ponieważ głównym celem jest podkreślenie tych sfer, w których wykorzystanie kreowania *user experience* może w istotny sposób się przekładać na powodzenie realizowanych przez przedsiębiorstwa strategii.

Dokonując przeglądu literatury związanej z problematyką *user experience*, można nie tylko zauważyć, że ten obszar działania jest dopiero na ścieżce rozwoju (na co wskazuje stosunkowo ograniczona liczba publikacji),

ale także to, że bywa wielokrotnie „przywłaszczany” przez branżę nowych technologii i produktów interaktywnych. Z całą pewnością jest to powiązane z jego rodowodem. Warto jednak zauważyć, że ograniczanie *user experience* do trywialnego pojęcia użyteczności czy też chwilowego doświadczenia z dowolnym produktem jest daleko idącym uproszczeniem prowadzącym do zbytniego zubożenia rosnącego dorobku tego obszaru działań. Powstał on na kanwie wyjścia naprzeciw oczekiwaniom docelowych odbiorców sięgających po produkty. Narodziny te odbyły się ze względu na powstałe potrzeby. Kreowanie *user experience* staje się odpowiedzią na zauważane obecnie zachowania konsumentów. Jest to odpowiedź na pewien trend i wynikającą z tego tytułu potrzebę – komunikacji przedsiębiorstwa z konsumentami poprzez wartość dodaną umieszczaną w łączącym ich produkcie lub usłudze. O sposobie tworzenia produktu z uwzględnieniem kreowania *user experience* pisał w swojej rozprawie V. Roto z Nokia Research Center. Dokonał on wyróżnienia spodziewanego *user experience*, *user experience* podczas interakcji i ogólnego *user experience* [Roto 2007, s. 32]. Roto w swojej publikacji nie tylko „uwolnił” *user experience* z branży nowych technologii, ale ponadto wskazał, że doświadczenie nie jest chwilowe i nie dotyczy danego, konkretnego momentu. Takie stwierdzenie niewątpliwie nadwyręża większość spotykanych w literaturze przedmiotu definicji *user experience*. Dzieje się tak jednak, ponieważ Roto [2007, s. 32] przeniósł ciężar doświadczenia użytkownika z jego chwilowego charakteru na długotrwałe, oparty na wspomnianych fazach. Ogólny model zaprezentowany przez tego badacza został przedstawiony na rysunku 1.

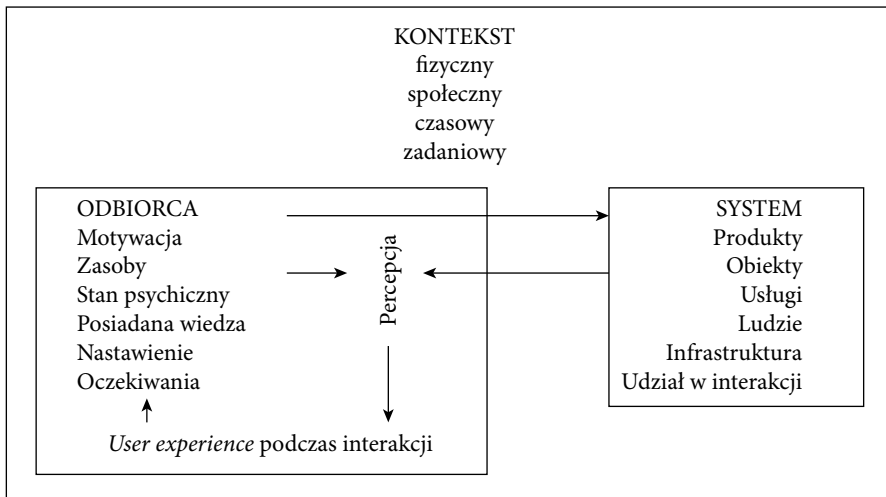


**Rysunek 1. Fazy *user experience***

Źródło: [Roto 2007, s. 32]

Oczekiwane *user experience* pojawia się jeszcze przed fizycznym zetknięciem z produktem. Przykładowo wygląd ciasta, znana opinia znajomego i obejrzana reklama mogą sugerować, jak dobrze może ono smakować. Trudno jest w tym momencie mówić o doświadczeniu użytkownika w bezpośrednim kontakcie z produktem. Jednak dzięki wizerunkowi marki, opinii znajomych, reklamom czy znanym raportom odbiorca ma pewne oczekiwania. Mogą one istotnie wpływać na kolejną wyróżnioną przez Roto fazę, czyli interakcję z produktem. Mimo że *user experience* może się odbywać przed tą fazą, moment jej powstania jest bardzo ważny.

W celu lepszego zrozumienia tej fazy należy ją rozbić na trzy części składowe: cechy odbiorcy, kontekst i użyty system (rysunek 2 wskazuje na ich elementy). Kreowanie i ulepszanie *user experience* produktu jest możliwe dzięki skupieniu się na komponentach trzeciego wymienionego elementu. Roto podkreśla jednak, że kontekst i cechy odbiorcy nie mogą zostać w żadnym wypadku pominięte. Oznacza to, że kreowanie pożądanego *user experience* zachodzi dzięki dostosowaniu się do istniejącej sytuacji oraz bieżących potrzeb i oczekiwań danego odbiorcy produktu [Roto 2007, s. 32].



**Rysunek 2. User experience podczas interakcji**

Źródło: [Roto 2007]

Ogólne *user experience* powstaje w wyniku „nałożenia się” wcześniejszych dwóch faz. Jest to swego rodzaju ich wypadkowa, która może być nadal formowana przez wspomniane elementy (wpływające z zewnątrz na konsumenta:

wizerunek marki, opinie znajomych, reklamy lub udostępnione raporty). Po zetknięciu się z ofertą danego przedsiębiorstwa odbiorca posiada ogólne doświadczenia z nim związane. W tym momencie możliwe jest ponowne uruchomienie wspomnianego procesu, zaczynając od fazy oczekiwań [Roto 2007, s. 33]. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że taki konsument będzie już mieć pewne doświadczenia związane z danym podmiotem gospodarczym i jego ofertą. Z tego powodu jego oczekiwania będą już inne od wcześniejszych. Roto [2007, s. 32] na poparcie swojej tezy o tym, że kreowane *user experience* nie jest chwilowe, a płynące z niego doświadczenie ma charakter długotrwały, wskazuje interesujące przykłady. Jeżeli konsument odkrył, że posiadany przez niego t-shirt nosi również jego ulubiona gwiazda, będzie zachwycony. Jego pozytywne doświadczenie diametralnie wzrośnie (nawet bez chwilowej interakcji z danym produktem). Z kolei otrzymanie informacji o tym, że został on uszyty przez dziecko w jednym z krajów Trzeciego Świata wywoła falę negatywnych emocji. Ciężko kreowane *user experience* zostanie bezpowrotnie utracone. Nietrudno tu odnaleźć analogie do szeroko rozumianego i omawianego wcześniej marketingu.

Znaczenie wychodzenia naprzeciw potrzebom swoich klientów podkreśla nieustannie założyciel sklepu internetowego Amazon.com – Jeff Bezos. Jego nietypowy sposób uwydatniania, jak bardzo jest to istotne, znajduje swoje odbicie w wielokrotnie komentowanym i opisywanym rytuale towarzyszącym organizowaniu ważnych spotkań kluczowych pracowników przedsiębiorstwa. Na każdym z nich upewnia się on, że podczas dyskusji pozostanie jedno puste krzesło, które nie może być przez nikogo zajęte. Jest ono przeznaczone dla wyimaginowanego klienta. To właśnie dla niego zebrany zespół w danej chwili tworzy produkt lub strategię, które wyjdą naprzeciw jego oczekiwaniom. Nie jest możliwe zweryfikowanie skuteczności takiego rytuału bez przeprowadzenia odpowiedniej analizy porównawczej w tym zakresie. Dostrzegając jednak sukcesy, rozwój i efektywność funkcjonowania sklepu internetowego Amazon.com, można przypuszczać, że nie jest to tylko element ekscentryzmu człowieka sukcesu [Brzostek 2013].

Przez ostatnie lata wiele osób zachwycało się marketingiem przedsiębiorstwa Apple, mówiąc nawet o narodzinach religii (np. iReligion). Większość z nich, nie przywołując pojęcia *user experience*, tłumaczyło olbrzymie sukcesy tego producenta urządzeń elektronicznych dzięki wpływaniu na doświadczenia konsumentów [Włodarz 2015]. Dotyczyło to nie tylko sfery produktów (zorientowanych na użytkowników, łatwych w obsłudze, ergonomicznie zaprojektowanych), ale także całej otoczki wokół nich kreowanej. Należały do niej: przemyślane sklepy, odpowiednio przeszkoleni i entuzjastyczni pracownicy

oraz nieustannie wysyłane w świat komunikaty, że korzystanie ze sprzętu Apple idzie w parze z modą i trendami. Przedsiębiorstwo wyróżnia się tym, że jako jedno z pierwszych wiele lat temu otwarciem przyjęło model biznesowy uwzględniający kreowanie *user experience* w niemal każdym realizowanym procesie. Dostrzegając jego rozwój w ostatniej dekadzie, można otwarcie stwierdzić, że takim podejściem odpowiedziano na postępujący trend, przekuwając to, co wielu potraktowało jako zagrożenie, w szansę. Wykorzystaną szansę.

## Zakończenie

Niniejsze opracowanie jest koncepcyjną propozycją wprowadzenia dotychczasowego dorobku *user experience* do strategii marketingowych przedsiębiorstw. Można ją traktować jako podstawę badania, w jaki sposób wykorzystywać w praktyce obydwie obszary, zwiększając konkurencyjność podmiotów gospodarczych i tym samym tworzyć nieprzeciętną ofertę, umacniać markę oraz budować lojalność nabywców. Wyjście naprzeciw bezpośrednim oczekiwaniom konsumentów (m.in. poprzez włączenie ich w proces kreowania produktów i usług) oraz skupienie uwagi na dostarczaniu im w ten sposób szczególnych doświadczeń i wrażeń, przy zauważanych obecnie trendach, jest niewątpliwie wykorzystywaniem korzyści, jakie niosą zmiany wywołane rozwojem nowych technologii. Zatem zjawiska traktowane początkowo jako zagrożenia mogą być w rzeczywistości olbrzymią szansą na rozwój wielu postępujących przedsiębiorstw. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że *user experience* jest w dużej mierze młodym obszarem działań. Wiedza o nim nie została jeszcze dostatecznie usystematyzowana, szczególnie w Polsce. Powoduje to często, że pojęcie to jest wręcz trywializowane (np. poprzez porównanie do określania użyteczności w produktach interaktywnych). Tymczasem kryje się za nim wiele obszarów, których zbadanie może istotnie wpłynąć na postrzeganie współczesnych trendów – tak jak zostało to wskazane w niniejszym artykule. Dokonując przeglądu literatury przedmiotu, można zauważyć, że autorzy coraz chętniej poszukują odpowiedzi na pytanie, jak wykorzystywać w strategiach marketingowych, czy nawet zarządzaniu strategicznym, dorobek specjalistów z zakresu *user experience*.

## Bibliografia

- Bannon, L., 2011, *Reimagining HCI: Toward a More Human-Centered Perspective*, Interactions, vol. 18, iss. 4 (July – August 2011), s. 50–57.
- Baran G., 2013, *Marketing współtworzenia wartości z klientem. Społecznotwórcza rola marketingu w procesie strukturalizacji interakcyjnego środowiska doświadczeń*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Brzostek, A., 2013, *Szef Amazona Jeff Bezos: nowy Steve Jobs teraz chce podbić kosmos*, <http://twarzebiznesu.pl/artykuly/766544,szef-amazona-jeff-bezos-nowy-steve-jobs-chce-podbic-kosmos.html> [dostęp: 3.03.2016].
- Franco, A., 2014, *UX vs. Marketing: Can These Opposites Attract?*, <http://blog.hubspot.com/marketing/ux-vs-marketing-opposites-attract> [dostęp: 26.02.2016].
- Frąckiewicz, E., 2006, *Marketing internetowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hartson, R., Pyla, P.S., 2012, *The UX Book: Process and Guidelines for Ensuring a Quality User Experience*, Elsevier, Filadelfia.
- Hassenzahl, M., 2007, *The Hedonic/pragmatic Model of User Experience*, w: Law, E., Vermeeren, A., Hassenzahl, M., Blythe, M. (eds.), 2007, *Towards a UX Manifesto*, European Cooperation in Science and Technology, Lancaster, s. 10–14.
- Hoyer, W.D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., Siddharth, S.S., 2010, *Consumer Cocreation in New Product Development*, Journal of Service Research, vol. 13, no. 3, s. 283–296.
- indeed.com, 2016, <http://www.indeed.com/q-User-Experience-jobs.html> [dostęp: 27.02.2016].
- International Organization for Standardization, 2016, *ISO 9241–210:2010. Ergonomics of Human-system Interaction – Part 210: Human Centered Design for Interactive Systems*, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9241:-210:ed-1:v1:en> [dostęp: 26.02.2016].
- Korzeniowski, L.F., 2010, *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków.
- Kotler, P., 1999, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa.
- Merholz, P., 2007, *Peter in Conversation with Don Norman about UX & Innovation*, <http://adaptivepath.org/ideas/e000862/> [dostęp: 4.01.2016].
- Mościchowska, I., Rogoś-Turek, B., 2016, *Badania jako podstawa projektowania user experience*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Moule, J., 2012, *Killer UX Design*, SitePoint, Collingwood.
- Niestój, R., 2009, *Tożsamość i wizerunek marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Norman Nielsen Group, 2016, *The Definition of User Experience*, <https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/> [dostęp: 5.01.2016].

- Porter, J., 2010, *Why UX Is really Just Good Marketing*, *52weeksofux.com*, <http://52weeksofux.com/post/461247449/why-ux-is-really-just-good-marketing> [dostęp: 26.02.2016].
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2000, *Co-opting Customer Competence*, Harvard Business Review, January – February, <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence/ar/1> [dostęp: 3.02.2016].
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2004a, *Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*, The Journal of Interactive Marketing, vol. 18, no. 3 (summer 2004), s. 5–14.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2004b, *Co-creating Unique Value with Customers*, Strategy & Leadership, vol. 32, no. 3, s. 4–9.
- Roser, T., Samson, A., Humphreys, P., Cruz-Valdivieso, E., 2009, *Co-creation: New Pathways to Value. An Overview*, Promise Corporation, London, [http://personal.lse.ac.uk/samsona/cocreation\\_report.pdf](http://personal.lse.ac.uk/samsona/cocreation_report.pdf) [dostęp: 3.02.2016].
- Roto, V., 2007, *User Experience from Product Creation Perspective*, w: Law, E., Vermeeren, A., Hassenzahl, M., Blythe, M. (eds.), 2007, *Towards a UX Manifesto*, European Cooperation in Science and Technology, Lancaster, s. 31–34.
- Sward, D., Macarthur, G., 2007, *Making User Experience a Business Strategy*, w: Law, E., Vermeeren, A., Hassenzahl, M., Blythe, M. (eds.), 2007, *Towards a UX Manifesto*, European Cooperation in Science and Technology, Lancaster, s. 35–42.
- Szczeptańczyk M., 2014, *Innowacyjne sposoby wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, vol. 2, nr 183, s. 185–196.
- Unger, R., Chandler, C., 2009, *A Project Guide to UX Design*, Peachpit, San Francisco.
- User Experience Professionals Association, 2016, *Definitions of User Experience and Usability*, <https://uxpa.org/resources/definitions-user-experience-and-usability> [dostęp: 26.02.2016].
- Włodarz, D., 2015, *iReligion: How Apple Fanaticism Turned Tech Into a Cult*, <http://betanews.com/2015/08/12/ireligion-how-apple-fanaticism-turned-tech-into-a-cult/> [dostęp: 3.03.2016].