

DOI: 10.18559/SOEP.2017.4.6

**Elżbieta Nawrocka**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną

**Agnieszka Niezgoda**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Katedra Turystyki

Autor do korespondencji: Agnieszka Niezgoda, agnieszka.niezgoda@ue.poznan.pl

## WSPÓŁDZIAŁ KONSUMENTÓW W TWORZENIU PRODUKTU TURYSTYCZNEGO

**Streszczenie:** Celem artykułu była analiza cech konsumentów biorących udział w tworzeniu produktów, tzw. prosumentów, a także analiza czynników umożliwiających takie współdziałanie ze strony przedsiębiorstw turystycznych. Wykorzystano przegląd literatury dotyczącej kategorii prosumenta z perspektywy rynku turystycznego wraz z autorską interpretacją. W części empirycznej wykorzystano skategoryzowane wywiady bezpośrednie z menedżerami oraz pracownikami mającymi bezpośredni kontakt z klientem w hotelach i biurach podróży, posiadającymi odpowiednie doświadczenie (kilkuletni staż pracy). Badania miały charakter badań jakościowych, eksploracyjnych. Efektem jest zdefiniowanie prosumenta na rynku turystycznym oraz zaproponowanie zmiany formuły CRM – zarządzanie relacjami z klientem, na CMR – zarządzanie relacjami przez klienta w warunkach tego rynku. Badanie eksploracyjne wykazało, że dostrzega się stereotypowe myślenie o kliencie, który jest traktowany jako nabywca oferty i źródło informacji o jego potrzebach i oczekiwaniach. Zebrane sugestie i opinie nie są wykorzystywane do budowania zaangażowania się klienta w sprawy biznesowe badanych firm, w tym tworzenia nowej wartości. Artykuł ma charakter przeglądowy w warstwie teoretycznej oraz empiryczny.

**Słowa kluczowe:** prosument, rynek turystyczny, przedsiębiorstwo turystyczne.

**Klasyfikacja JEL:** M21, M39, O33.

## CONSUMER PARTICIPATION IN THE CREATION OF A TOURIST PRODUCT

**Abstract:** The purpose of the article is an analysis of the characteristics of a consumer participating in the creation of products, the so-called prosumers, as well as an analysis of factors facilitating such participation on the part of tourist enterprises. The discussion covers the tourist market. The method is a review of subject literature discussing the category of a prosumer from the perspective of a tourist market along with the authors' interpretation. Categorized direct interviews with managers and employees having direct contact with customers in hotels and travel agencies, presenting appropriate experience (several years of work), were used in the empirical part. The research is of qualitative, explorative nature. In the article the category of a tourist market prosumer was defined and the changed CRM formula was suggested – customer relations management into CMR i.e. consumer management relations in the conditions of the discussed market. The exploratory analysis showed the stereotypical thinking about a customer, who is treated as: an offer purchaser and the source of information about his/her needs and expectations. The collected suggestions and opinions are used to construct customers' involvement in the business issues of the studied companies, including the creation of new value. The article is of an empirical nature and represents a review in its theoretical part.

**Keywords:** prosumer, tourist market, tourist enterprise.

### Wstęp

Rynkowe zachowania konsumentów i producentów podlegają ogromnym zmianom, co jest wynikiem zarówno ogólnych procesów społecznych, jak i przemian rynkowych będących wynikiem globalizacji. Do pierwszej grupy można zaliczyć poszerzenie wiedzy, wzrost doświadczenia i świadomości potrzeb jednostek, związek zachowań społecznych z wykorzystaniem nowych technologii, kompresję czasu i przestrzeni. Zmiany społeczne powodują zmiany zachowania konsumentów, którzy chcą wpływać na kształt kupowanych produktów. Dotyczy to różnych dziedzin życia, w tym turystyki. Celem artykułu jest analiza cech konsumentów, którzy biorą udział w tworzeniu produktów, w szczególności tzw. prosumentów, a także analiza czynników umożliwiających takie współdziałanie ze strony przedsiębiorstw turystycznych. Rozważania dotyczą rynku turystycznego, dlatego wskazane zostaną charakterystyczne cechy tego rynku umożliwiające powstawanie tej kategorii konsumentów.

W literaturze przedmiotu problematyka współdziałania konsumenta w tworzeniu produktów jest podejmowana głównie w zakresie zachowań konsumentów, jednak rzadziej analizowane są uwarunkowania tego procesu pojawiające się po stronie podaży. W artykule autorki podjęły próbę analizy tego typu uwarunkowań. Z powyższych założeń badawczych wynika struktura artykułu, obejmująca syntetyczne wyniki przeglądu literatury dotyczące kategorii prosumenta z perspektywy rynku turystycznego wraz z autorską interpretacją oraz głównych czynników warunkujących proces współtworzenia wartości przez klienta występujących po stronie przedsiębiorstw turystycznych. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań opinii przedstawicieli przedsiębiorstw turystycznych. Badania mają charakter badań jakościowych, eksploracyjnych ze wstępnym etapem rozpoznania problematyki prosumenta z perspektywy funkcjonowania podmiotów na rynku turystycznym.

## 1. Cechy prosumenta na rynku turystycznym

W dobie globalizacji oraz związanego z nią procesu poszerzenia wiedzy i świadomości konsumenta coraz większego znaczenia nabiera analiza zachowań konsumenckich na różnych rynkach. Odejściu od tradycyjnej produkcji masowej towarzyszy równoczesne odejście od tradycyjnego (masowego) marketingu, handlu oraz konsumpcji. Pojawia się zjawisko kastomizacji, czyli masowej indywidualizacji produktów, którą można interpretować jako zapowiedź powrotu do wcześniejszego stadium relacji konsument – firma. Proces kastomizacji wynika z obecnego nadmiernego rozdrobnienia rynku, na którym pozostaje niewiele segmentów lub nisz, które są wystarczająco duże, aby przynosić zyski [Kotler i Trias de Bes 2004, s. 207]. Szerzej zjawiska społeczne dotyczące współczesnych przemian rynkowych opisuje A. Toffler [2001] jako zjawiska wynikające z procesów odejścia od cywilizacji przemysłowej do cywilizacji informatycznej nazywanej „trzecią falą”.

Cywilizacja informatyczna powoduje kompresję czasu i przestrzeni, czyli intensyfikację produkcji i konsumpcji w jednostce czasu związaną z możliwościami transportowymi i przemieszczaniem potrzeb, informacji i towarów. Te procesy są szczególnie widoczne na rynku turystycznym, na którym możliwości transportu i świadczenia różnorodnych usług w jednostce czasu gwarantują atrakcyjność, niepowtarzalność, a co za tym idzie przewagę konkurencyjną. Możliwości szybkiego przekazywania informacji, wyboru ofer-

ty z globalnego wachlarza usługodawców i usług powodują, że konsument może samodzielnie komponować pakiet usług turystycznych. Jest to możliwe dzięki relacji pomiędzy konsumentem a producentem w celu wspólnego tworzenia niepowtarzalnego produktu. Pojawia się nowa kategoria konsumentów, tzw. prosumenci. Pojęcie to jest przypisywane A. Tofflerowi [2001], według którego prosument to kategoria konsumentów, którzy biorą udział w procesie współtworzenia produktu, tak by zaspokajał on jak najlepiej własne potrzeby konsumenta. Wzrastająca świadomość własnych potrzeb, doświadczenia oraz dążenie do indywidualizacji powodują, że konsumenci zaczynają dokonywać jakiegoś wyboru nie tylko dlatego, że dany produkt spełnia określoną funkcję, ale również dlatego, że produkt ten odzwierciedla styl życia, osobowość, tożsamość i wizerunek konsumenta [Niezgoda 2013a, s. 131]. Wybierany produkt powinien również pasować do szerszej konfiguracji nabywanych produktów i usług. Dobra konsumpcyjnie częściowo tracą więc wartość typowo użytkową na rzecz wartości symbolicznych [Byłok 2012, s. 346]. Efektem tych procesów jest wzrost zaangażowania konsumentów w wykonywanie zadań poprzednio przypisanych do innych uczestników rynku. Mogą to być zakupy w supermarkecie (klient wykonuje prace sprzedawcy), rezerwacja hotelu przez portal internetowy czy samodzielna rezerwacja przelotu. A. Toffler [2001, s. 416] zauważa rosnący prestiż samowystarczalności. O ile w czasach rozwoju rynku kapitalistycznego niektórzy ludzie (przynajmniej wśród warstw średnich) odnosili się z pogardą do wszelkiej pracy własnych rąk, o tyle w czasach współczesnych własna praca staje się powodem do dumy. Efektem tego zjawiska są poświęcanie się hobby oraz własna praca konsumenta przy projektowaniu dóbr i usług. Dochodzi do zacierania się różnicy pomiędzy producentem a konsumentem, który zostaje w coraz większym stopniu zaangażowany w proces produkcji. W kontekście wzajemnych relacji między konsumentami a producentami o prosumpcji można mówić w sytuacji dopasowania produktów do specyficznych potrzeb konsumentów, przez umożliwienie zaangażowania się konsumentów w proces ich projektowania [Byłok 2012, s. 353; Tapscott i Williams 2008, s. 215–218]. Taki tok myślenia możliwy jest przy założeniu, że potencjalni klienci mogą eksperymentować przy tworzeniu produktu, a na rynku uwzględniane są ich propozycje zmian. Zatem klienci traktowani są jako partnerzy. Typowe dla tradycyjnej produkcji materialnej ograniczenie aktywności klientów w modyfikowaniu i projektowaniu produktów materialnych oraz usług może prowadzić do niezadowolenia i irytacji, a w efekcie do utraty klientów na rzecz bardziej elastycznych konkurentów, których jakość usług może być oceniana wyżej. Możliwość ciągłej łączności

poprzez sieć zmienia zwyczaje zakupowe konsumentów. Umiejętność szukania i korzystania z najlepszych ofert dowodzi mądrości konsumenta i jest poświadczeniem jego nowoczesności. Jeszcze kilka lat temu poszukiwanie i porównywanie najbardziej korzystnej oferty mogłoby być powodem wstydu i zażenowania.

Współcześnie „prosument” rozumiany jest jako konsument aktywny, który jest zaangażowany w proces produkcji i konsumpcji bardziej niż przeciętny nabywca. Aktywność konsumenta na rynku może dotyczyć zarówno współdziałania konsumenta i producenta w procesie tworzenia dóbr materialnych i usług, jak i tworzenia sieci innych konsumentów, pełnienia funkcji liderów opinii itp. [Nieżgoda 2013b, s. 204].

Jak podaje J. Wójcik [2009, s. 370], współcześnie prosumenta można rozumieć jako:

- konsumenta kompetentnego (*professional consumer*),
- konsumenta aktywnego (*proaktive consumer*).

Aktywny konsument nie musi być kompetentny, ponieważ aktywność może być ograniczona do poszukiwania informacji [Nieżgoda 2013a, s. 132]. Tak jest w wypadku czytania opinii innych konsumentów na forum internetowym i wykorzystania tych informacji w procesie podejmowania decyzji nabywczych. W tym znaczeniu pojęcia konsumenta aktywnego i kompetentnego się nie wykluczają, ale nie muszą się pokrywać.

Prosumentów można rozumieć więc jako ponadaktywnych zaangażowanych konsumentów, którzy wykorzystują własną pracę, ale nie widzą przeszkód w tym, aby inni korzystali z efektów ich działań. Prosument charakteryzuje się zatem większym zasobem kompetencji i wiedzy na temat produktu. Dzisiejsze rozumienie prosumeryzmu odnosi się również do kooperacji pomiędzy wieloma konsumentami, którzy poprzez wspólne działanie, wymianę informacji i wzajemną pomoc odnoszą określone korzyści [Staniszewski 2013, s. 2]. Dzięki możliwościom szybkiego przekazywania informacji poprzez Internet konsumenci mogą organizować się w grupy, które pełnią różne funkcje, m.in. doradcze. Sieć informacji będąca konglomeratem indywidualnych działań niezależnych internautów jest coraz bardziej powszechna, ale też coraz bardziej anonimowa [Kozłowski 2009, s. 41]. C.K. Prahalaad i V. Ramaswamy [2005, s. 8] przewidują, że na rynku zamiast relacji B2B i B2C (stawiających producenta na pierwszym miejscu) mogą powstać interakcje typu C2B2C (*consumer to bussiness to consumer*).

Z tego względu na to, że sieć daje możliwości wykorzystywania informacji od prosumentów przez innych konsumentów, prosument może się stać najlepszym ambasadorem marki. Poprzez swoją rzetelną wiedzę

i entuzjazm może przyciągnąć innych konsumentów, ponieważ ludzie bardziej ufają prywatnej osobie niż działaniom promocyjnym prowadzonym przez firmę [Brzozowska-Woś 2010, s. 176].

Sieci konsumentów umożliwiają wykorzystanie cudzych doświadczeń i uniezależnienie się od informacji przekazywanych przez przedsiębiorstwo. C.K. Prahalad i V. Ramaswamy [2005, s. 14–15] wymieniają sposoby przejawiania się zmiany roli konsumenta na współczesnym, globalnym rynku z odizolowanego we współdziałającego z innymi, z nieświadomego w poinformowanego, z biernego w czynnego itd. Tymi przejawami są: dostęp i wykorzystywanie wielu informacji, globalny punkt widzenia, budowanie sieci konsumentów, eksperymentowanie, aktywność i angażowanie się w tworzenie wartości. Należy jednak zgodzić się z poglądem J. Wójcika, który podkreśla, że na podstawie samej aktywności konsumenta nie można go zaliczyć do kategorii prosumentów. Niezbędna jest jeszcze ocena skutków tej aktywności [Wójcik 2009, s. 376]. Samo szukanie opinii w Internecie na temat produktu nie zalicza osoby poszukującej do kategorii prosumentów. Trudno natomiast ustalić granicę, po przekroczeniu której można definitywnie stwierdzić, że aktywność danej osoby pozwala na wykorzystanie jej wiedzy w procesie wytwarzania.

Reasumując przegląd poglądów na temat cech prosumenta, można stwierdzić, że jest nim: konsument ponadprzeciętnie aktywny, świadomy swoich indywidualnych potrzeb, posiadający wiedzę na temat produktów, przekazujący tę wiedzę innym konsumentom, angażujący się w procesy biznesowe, m.in. w projektowanie (tworzenie) produktu. Prosument jest również zaangażowany w proces sprzedaży produktu, poprzez przekazywanie informacji innym konsumentom. Może zatem być uznawany również za lidera opinii, ponieważ często wyprzedza zachowania ogółu konsumentów [Niezgoda 2013b, s. 205].

Powyższe zestawienie pozwala zauważyć, że prosumenci nie stanowią jednorodnej, homogenicznej grupy, posiadają natomiast pewne cechy wspólne: innowacyjność oraz angażowanie się w procesy tworzenia wartości i przekazywania informacji.

Na rynku turystycznym konsumenci uczestniczą w interakcjach pomiędzy innymi użytkownikami sieci i współtworzą wartość nie tylko z jedną firmą, lecz z całymi społecznościami innych konsumentów oraz usługodawców. C.K. Prahalad i V. Ramaswamy [2005, s. 24] stwierdzili, że współtworzenie zastępuje proces wymiany. Warunkiem tego procesu są: istnienie forum, na którym może zachodzić dialog pomiędzy konsumentem i przedsiębiorstwem, oraz istnienie reguł działania udziału w forum, które zapew-

niąją uporządkowaną i produktywną interakcję. Możliwości, jakie daje wymiana informacji poprzez Internet, powodują, że dialog pomiędzy różnymi użytkownikami oraz pomiędzy użytkownikami i producentami skupia się na zagadnieniach interesujących obie strony.

Prosumpcja wydaje się rozwiązaniem umożliwiającym proces nazwany przez D. Tapscotta i A.D. Williamsa [2008, s. 194] „wygraną wszystkich stron”: klienci dostaną to, czego pragną, a firmy mogą wykorzystywać ich wiedzę w swoich działaniach badawczo-rozwojowych.

## **2. Uwarunkowania współdziałania klienta w tworzeniu produktu z perspektywy przedsiębiorstwa turystycznego**

Wszechobecna presja na ciągłą poprawę konkurencyjności wymusza na firmach konieczność stałego podnoszenia poziomu zaspokajania potrzeb konsumenckich. Jedną z dróg osiągnięcia tego celu jest włączanie klientów w proces tworzenia wartości. Prosumpcję z perspektywy przedsiębiorstwa można traktować jako podejście do gromadzenia wiedzy turystów i jej wykorzystania do tworzenia oraz doskonalenia oferty rynkowej.

W sferze usług turystycznych, w wielu wypadkach, klient może być doskonałym źródłem tworzenia wartości, ale pod warunkiem odpowiedniego zarządzania m.in. wiedzą klienta i zastosowania odpowiednich narzędzi technologicznych. Na przykład usługodawcy korzystają z treści umieszczanych na stronach internetowych przez usługobiorców (np. pracownik biura podróży obsługujący klienta poszukującego hotelu wspiera się informacjami umieszczonymi na portalach społecznościowych i forach). Proces współtworzenia przynosi klientowi wyższy poziom wiedzy specjalistycznej oraz prowadzi do poczucia własnej wartości, a przedsiębiorstwu – możliwości lepszego dostosowania oferty do oczekiwań i doświadczeń nabywców.

W przedsiębiorstwach turystycznych powoli następuje zmiana: z obsługi klienta na budowanie związków z klientem, czyli tworzona jest wartość dodana zgodnie z tym, czego klient sobie życzy, a nie zgodnie z tym, czego, zdaniem przedsiębiorstwa turystycznego, klient pragnie. Wprowadzanie nowoczesnych technologii i koncepcji zarządzania do sektora usług turystycznych prowadzi do zbudowania wyróżniającej umiejętności przedsiębiorstwa w walce konkurencyjnej na rynku turystycznym, związanej z budowaniem optymalnych relacji z klientami, której efektem jest oferta lepiej dostosowana do oczekiwań klienta [szerzej w: Perechuda i Nawrocka 2011].

Rosnąca rola klientów jako współtwórców produktów turystycznych oraz włączenie ich kompetencji do kompetencji firm turystycznych zmienia formułę CRM (*customer relationship managed*) – zarządzanie relacjami z klientem, na CMR (*customer managed relationship*) – zarządzanie relacjami przez klienta [Rudawska 2008, s. 181]. Oznacza to rzeczywistą orientację na nabywcę, zorganizowanie systemu relacji zgodnie z potrzebami konsumentów i oddanie w ręce klientów decyzji o tym, w jaki sposób chcą zarządzać swoimi kontaktami z firmą. W literaturze zagranicznej zauważa się trzy stanowiska dotyczące CRM i CMR. Pierwsze określa, że CMR może być uzupełnieniem dla CRM, w drugim traktuje się CMR jako alternatywę CRM, a w trzecim CMR jest drugą generacją CRM, opierającą się na technologii Web 2.0 [Peel 2002, s. 93–95; Armstrong i in. 2014, s. 16; Anderson 2014; Biswas 2014, s. 376].

W niniejszym artykule CMR traktuje się jako nową koncepcję funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych włączającą aktywność i angażowanie się klienta, jego doświadczenie i kreatywność w procesy biznesowe podmiotów gospodarczych, przede wszystkim w działalność innowacyjną. W tym znaczeniu koncepcja CMR nawiązuje do podstaw ekonomicznej popytowej teorii innowacji J. Schmoocklera, który uważał, że o powstawaniu innowacji decyduje popyt rynkowy [za: Bartkowiak 2008, s. 156] oraz do koncepcji UDI (*user-driven innovation – consumer innovativeness – innowacyjność konsumencka*), zakładającej szerokie uczestnictwo klientów w procesie innowacyjnym [Roehrich 2004].

W konwencjonalnych działaniach CRM oferty przedstawiane klientom konstruowane były wokół produktu na podstawie wiedzy o kliencie. W nowym podejściu wartość buduje się poprzez tworzenie produktu, z którym klient – współtwórca i członek grupy konsumentów – może i chce się identyfikować, jak również poprzez gromadzenie konsumentów wokół wartości, które uważają za ważne, i umożliwienie im utworzenia wspólnoty, w której będą mogli komunikować się ze sobą. Dzięki temu zamiast skazywać turystów na konwencjonalną obsługę klienta, można stworzyć system, w którym klienci będą współtworzyć produkty turystyczne oraz pomagać sobie nawzajem i wymieniać między sobą doświadczenia. Różnice pomiędzy CRM i CMR pokazuje tabela 1.

W nowych relacjach klient–firma nie chodzi o zarządzanie klientami. Dla pracowników działów marketingu nowe podejście do klienta jest wyzwaniem. Muszą oni opracować nowe strategie marketingowe i zastosować odpowiednie narzędzia. W tym celu muszą być podjęte określone działania. Należy wskazać, że niezbędne jest umożliwienie klientom wielokana-

Tabela 1. Różnice pomiędzy CRM a CMR

Kryterium	CRM	CMR
Podstawowa idea	zaangażowanie klienta w relację z firmą ( <i>customer involvement CI</i> )*	zaangażowanie się klienta we współtworzenie wartości ( <i>customer engagement, CE</i> ), „angażujące doświadczenie” – rozrywka z odpowiednią narracją i dobraną porcją doznań, zdolna pobudzić wyobraźnię i uwagę konsumentów
Dominujące atrybuty produktu	atomybuty funkcjonalne i poznawcze	atomybuty emocjonalne, kreujące doświadczenie klienta
Główne podejście w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	osiąganie korzyści ekonomicznych poprzez lepszą obsługę klienta	osiąganie korzyści ekonomicznych w wyniku wdrożenia nowych rozwiązań wspólnie z klientami
Media, technologia	media masowe spersonalizowane, gdzie odbiorcy decydują o tym, co chcą otrzymywać, rozwiązania informatyczne w zakresie zarządzania relacjami z klientem postrzeganymi jako obsługa klienta	media umożliwiające współtworzenie wartości (doświadczenia) przez klientów, gromadzenie informacji w czasie rzeczywistym i dostosowywanie ich do preferencji użytkowników oraz aplikacje na urządzenia mobilne
Rola klienta	bierny odbiorca propozycji sprzedaży, buduje relacje klient – klient (np. promocja szeptana)	klient decyduje o kontaktach z firmą, aktywny gracz na rynku, interesujący się atrybutami nabywanych produktów, wartość kreowana jest w interakcjach między klientami, najczęściej w ramach społeczności internetowych
Charakter kontaktów firmy z klientem	bezpośrednie interakcje między firmą a klientem, przekaz informacyjny	pozyskiwanie wiedzy z portali społecznościowych czy jakiegokolwiek sieci społecznej, gdzie użytkownik publicznie dzieli się informacjami, sugestiami z innymi użytkownikami, również bezpośrednie interakcje między firmą a klientem

\* Różnice pomiędzy CI a CE omówiła m.in. K. Rupik [2015].

łowego, szybkiego i efektywnego kontaktu z firmą – poprzez m.in. e-maile, call center, formularz kontaktowy zamieszczony na stronie www, live chat, media społecznościowe. Kolejnym działaniem powinno być zintegrowanie działań marketingowych z informatycznymi, które umożliwiają firmie uzyskanie pełnego obrazu klientów i ich wiedzy, aktywności w Internecie, pozwalających przygotować komunikację *omnichannel* (zgodną z doświadczeniem klientów) i zarządzać zaangażowaniem klientów, jak również pobudzać i wykorzystać zaangażowanie się klientów w procesy biznesowe. Można do tego wykorzystać platformę śledzącą i gromadzącą wszystkie opinie klientów przedstawiane przez nich na platformach społecznościowych, takich jak Facebook, TripAdvisor czy Twitter. Takie narzędzie w działalności marketingowej zostało wdrożone w korporacji ACCOR, która w ten sposób chce poznać jak najwięcej opinii na temat wszystkich marek przedsiębiorstwa, by dokładnie wiedzieć, czego jej klienci potrzebują. Żadna uwaga czy opinia nie pozostaje bez odpowiedzi. Na ich podstawie firma wdraża zmiany w obsłudze klienta. Istotne jest również wprowadzanie systemów rezerwacyjnych w hotelach czy systemów pakietów dynamicznych (*dynamic package system*) w biurach podróży dających klientowi możliwość samodzielnego wyboru preferowanych opcji poszczególnych modułów produktu (możliwość projektowania w zamkniętej przestrzeni rozwiązań i personalizowania produktów). Do angażowania indywidualnego klienta w proces projektowania pakietu może dochodzić także w systemie otwartym. Biuro podróży lub hotel może prowadzić forum dyskusyjne dla klientów, gdzie klienci mają możliwość zgłaszania własnych pomysłów, które następnie firmy mogą wdrażać do praktyki z ich udziałem. Wielu autorów podkreśla, że zaangażowanie się konsumentów w Internecie w procesie współtworzenia wartości w turystyce należy pobudzać, wskazując przy tym na grywalizację jako efektywne narzędzie w tym procesie [Rauch 2013].

Ogólnie ujmując, grywalizacja (gryfikacja, gamifikacja, ang. *gamification*) to wdrożenie struktury i mechaniki gier (jak punkty, odznaczenia, poziomy, wyzwania, nagrody) do świata rzeczywistego w celu wzbudzenia zaangażowania użytkowników, zmiany ich zachowań oraz rozwiązania problemów różnego typu [Wrona 2013], w tym tworzenia nowego produktu. Należy stwierdzić, że grywalizację można zastosować także do zwiększenia efektywności programów lojalnościowych czy tworzenia relacji przedsiębiorstwo – marka – prosument [Sever, Sever i Kuhzady 2015]. Stosuje się to narzędzie przede wszystkim jako aplikacje mobilne, aby maksymalnie uatrakcyjnić korzystanie z nich przez klientów.

Na podkreślenie zasługuje wykorzystywanie mediów społecznościowych, ale nie tylko w celu promocji produktów czy firmy (nie jako kolejny kanał reklamy), a przede wszystkim w celu wykorzystania crowdsourcingu, czyli angażowania wirtualnych społeczności klientów (aktualnych czy potencjalnych) do wykonywania pewnych procesów biznesowych, np. projektowania produktu i badania jego postrzegania, promocji i sprzedaży. Chodzi o tworzenie wspólnot twórczych czy zespołów zbiorowego uczenia się składających się z klientów i pracowników firm turystycznych w celu głębszego poznania oraz lepszego zrozumienia swoich klientów. Każdy z uczestników takiej wspólnoty może zabrać głos i zgłosić swoje uwagi. Poprzez tworzenie tego typu wspólnot firma zaprasza swoich klientów do współdziałania w udoskonalaniu dotychczas wytwarzanych produktów, odnajdywaniu ich dodatkowych zastosowań oraz opracowywaniu nowych wyrobów, usług oraz koncepcji działania [Sawhney i Prandelli 2000]. Jednak w praktyce, jak podkreśla A. Radziszewska [2013], „crowdsourcingowa społeczność” powinna być odpowiednio wyprofilowana, a jej aktywność moderowana. W tym wypadku przedsiębiorstwa wykorzystują specjalne wyszukiwarki, dzięki którym docierają do osób z określoną wiedzą, doświadczeniem i o zdefiniowanym profilu. Innym działaniem powinno być wdrożenie strategii marketingowej w zakresie marketingu treści (*content marketingu*). W strategii tej należy jednak uwzględnić to, że Internet umożliwia w zasadzie każdemu dystrybucję wytworzonych przez siebie treści. Sprawia to, że połączenie oferenta z nabywcą dokonuje się za pośrednictwem internetowych wyszukiwarek, zamieszczanych w sieci rekomendacji innych konsumentów, serwisów społecznościowych czy serwisów typu *social shopping*.

Wdrażając koncepcję CMR, należy przeorientować filozofię firmy i jej misję, a także kulturę organizacyjną na sprzyjającą pozyskiwaniu, dzieleniu się, tworzeniu i wykorzystaniu wiedzy: dla klientów (np. na temat produktów, usług, dostawców), która zaspokaja ich potrzeby; o klientach – niezbędną dla zrozumienia ich motywacji, oczekiwań, zachowań; od klientów – znajomość klientów, dostawców, produktów, rynków, oraz wiedzy zatrzymanej przez klientów dla własnych celów, która może zostać jednak wykorzystana w procesie uczenia się lub wspólnych innowacji<sup>1</sup>. Zarządzanie relacjami przez klienta umożliwia przedsiębiorstwu turystycznemu odszukać, pozyskać i wykorzystać kompetencje tkwiące w klientach, co czyni z tej koncepcji egzemplifikację idei zmiany źródła wartości – o czym piszą C.K. Prahalad i V. Ramaswamy [2005, s. 137–138]: „Nie jest ona osadzona

<sup>1</sup> Podział wiedzy klienta został wprowadzony przez J. Rowley [2006].

w oferowanych przez firmę wyrobach i usługach, lecz obecnie skupia się w doświadczeniach konsumentów”. CMR ma na celu zachęcenie klienta do współtworzenia oferty i kontrolowania dostępu do informacji oraz zamawiania przez niego usług firmy. Na przykład firma Walt Disney Parks and Resorts wprowadziła koncepcję CMR dającą klientom możliwość identyfikacji i wyboru miejsca rozrywki, procesów, środków transportu i długości pobytu. Celem tego wdrożenia było przede wszystkim dostarczanie klientom możliwości kontrolowania własnego doświadczenia poprzez narzędzia personalizacji i indywidualizacji [Tamuno 2015].

W obecnych warunkach rynkowych istotne jest jednak to, że przedsiębiorstwa turystyczne decydujące się na wprowadzenie CMR muszą ustalić, jak ta koncepcja może wspierać cele i procesy biznesowe, opracować wytyczne do projektowania procesów z nim związanych, a także ustalić wskaźniki efektywności.

Wdrażając koncepcję CMR, można przewidywać określone efekty, wśród których wyróżnia się następujące:

- maksymalizację korzyści klienta i przedsiębiorstwa turystycznego,
- zwiększenie satysfakcji i lojalności klienta,
- podnoszenie poziomu i usprawnienie obsługi klienta,
- poprawienie jakości usług turystycznych,
- tworzenie nowej usługi (nowego pakietu usług), często przy mniejszych kosztach ich kreacji (część działań przejmuje prosument),
- zmiany w oczekiwaniach prosumentów (wiedza od klienta powoduje zmiany w ofercie, a z drugiej strony ta nowość modyfikuje doświadczenia klienta),
- dostarczenie prosumentom lepszej wartości niż podmioty konkurencyjne,
- obniżenie poziomu niepewności popytu na innowacyjne produkty<sup>2</sup>,
- usprawnienie procesów biznesowych dzięki współpracy z prosumentami.

Należy także zwrócić uwagę, że praktyczne zastosowanie CMR oznacza innowację procesową, którą będzie trudniej skopiować przez konkurencję i dającą przewagę strategiczną. Jest to jednak działanie kosztochłonne, co w warunkach mikro, małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych stanowi duże wyzwanie. Jak bowiem wynika z badań E. Szymańskiej, najczęściej wskazywanym problemem w aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw hotelarskich i biur podróży jest niewystarczający zasób środków finansowych

---

<sup>2</sup> Jak wykazała E. Puchała-Krzywina [2011, s. 165] na podstawie badań na próbie ogólnopolskiej firm z różnych branż, jednym z istotniejszych czynników ograniczających aktywność innowacyjną podmiotów gospodarczych jest niepewność popytu na innowacyjne produkty.

[za: Dziedzic i in. 2016, s. 35]. W tej sytuacji, w celu pokonania tego ograniczenia, można wskazać konieczność przynależności poszczególnych przedsiębiorstw turystycznych do struktur współpracy, np. klastrów, które sfinansują wdrożenie niezbędnych technologii.

### **3. Funkcje pełnione przez klienta w procesie współtworzenia nowej wartości – wyniki badań empirycznych**

W praktyce, aby powyższe efekty mogły zaistnieć, musi nastąpić wypracowanie „zaufania operacyjnego i strategicznego” przedsiębiorstwa w relacjach z klientami i innymi partnerami biznesowymi (w strukturach współpracy). Więzy z nabywcami muszą być budowane w atmosferze otwartej wymiany poglądów na linii pracownik – klient oraz poprzez wyzwianie aktywności i kreatywności pracowników podmiotów współpracujących, jak też tworzenie systemu bodźców dla aktywności klientów – prosumentów (m.in. coaching klienta).

Zaznaczyć należy, że aktywność klienta w procesie współtworzenia nowej wartości może przybierać różne formy. W praktyce klient może przyjąć rolę:

- pomysłodawcy – w kontaktach z pracownikami może dostarczyć ideę nowej wartości,
- projektanta – nabywca przekazuje firmie wszystkie parametry zamawianej, nowej usługi,
- doradcy – posiadając wiedzę o sobie, o swoich oczekiwaniach, przekazuje firmie istotne informacje w procesie tworzenia nowej wartości,
- dostawcy kapitału – poprzez portale zbierające środki finansowe na różne projekty,
- współwykonawcy – jest realizatorem określonego etapu danego procesu usługowego,
- eksperta – ocenia modyfikacje w ofercie, nową usługę na podstawie swojego doświadczenia i oczekiwań,
- promotora nowej wartości – konsument danych usług poszerza wiedzę członków własnej grupy społecznej, rozpowszechniając o niej informacje i własne doświadczenia,
- lidera lub motywatora grupy wokół danej marki – tworzy grupy dyskusyjne i podtrzymuje ich aktywność, motywuje do działania, np. zaprojektowania nowej usługi i następnie jej zakupu.

Przyjęcie przez klienta określonych funkcji w tworzeniu wartości podnosi skuteczność i ekonomiczną efektywność tych działań w wyniku pojawienia się efektu synergii.

Żeby zweryfikować empirycznie powyższe założenia w okresie czerwiec – lipiec 2016 roku, przeprowadzono skategoryzowane wywiady bezpośrednie z przedstawicielami przedsiębiorstw turystycznych. Dobór respondentów był celowy. Kierowano się w nim następującymi kryteriami: stażem pracy, stylem zarządzania, kompetencjami wynikającymi z bezpośrednich kontaktów z klientami w hotelach i biurach podróży. Ostatecznie przeprowadzono wywiady z 11 menedżerami oraz pracownikami mającymi bezpośredni kontakt z klientem, posiadającymi odpowiednie doświadczenie (kilkuletni staż pracy). Wyniki badań autorskich pokazują, że dość znaczny odsetek klientów przyjmuje określone wyżej role. Współdziałanie polega głównie na byciu ekspertem (wszystkie badane firmy zbierają opinie i oceny klientów), nieco rzadziej klienci zgłaszają pomysły nowych usług lub wprowadzenia do oferty nowych produktów (klienci zaproponowali, a przedsiębiorstwa wprowadziły do oferty np. soki wyciskane, kawiarnię na tarasie, animacje dla dzieci, ogniska, strefy SPA). Należy jednak zaznaczyć, że nie zawsze wprowadzenie nowej oferty jest opłacalne. Respondenci w tej kwestii byli podzieleni. Jeden z badanych hoteli, odpowiadając na potrzeby klientów, wprowadził strefę SPA, która przynosi korzyści, a w innym (na życzenie gości uruchomiono dancingi) poniesiono straty. Do rzadkości należy też wykonywanie funkcji związanych z projektowaniem usługi oraz realizacją etapu danego procesu usługowego. Jest to związane z zachowaniem klientów, jak bowiem podkreślają badani respondenci, około 60% z nich biernie przyjmuje to, co firma zaproponuje (wśród respondentów byli tacy, którzy zwracali uwagę na bierność 100% swoich klientów), a pozostała część chętnie ocenia i komentuje stopień zadowolenia z usług (30%) lub angażuje się (bądź chciałaby się zaangażować) w proces usługowy czy akcje organizowane przez badane przedsiębiorstwa turystyczne (30%).

Niewielki odsetek klientów pełni funkcję doradcy i promotora nowej wartości oraz lidera lub motywatora grupy wokół danej marki. Natomiast nie zidentyfikowano roli klienta jako dostawcy kapitału. Jak podkreślają przedstawiciele badanych firm, do najbardziej aktywnej grupy klientów należą osoby w wieku do 35 lat i podróżujące służbowo. W tym miejscu wyłania się drugi problem związany z działaniami badanych podmiotów, które nie dają takich możliwości.

Należy podkreślić, że wszystkie badane firmy poprzez własną stronę internetową umożliwiają klientowi samodzielny wybór preferowanych opcji

poszczególnych modułów produktu, stosując 5–10 kryteriów selekcji. Jednak jest to zamknięta przestrzeń personalizacji produktu i z punktu widzenia koncepcji prosumpcji jest rozwiązaniem niewystarczającym. Badane firmy nie prowadzą bloga czy forum dyskusyjnego, aby dać klientowi możliwość bycia np. doradcą w procesie wytwarzania usług czy projektanta. Wszystkie badane firmy gromadzą opinie i sugestie klientów. Zbieranie opinii odbywa się głównie poprzez własne badania ankietowe i bezpośredni kontakt pracownika z klientem. Często też pracownicy ds. marketingu (czy sprzedaży) ściągają wypowiedzi zamieszczane na portalach rezerwacyjnych (np. booking.com) czy portalach podróżniczych (np. TripAdvisor). Nadal jednak dostrzega się stereotypowe myślenie o kliencie, który jest traktowany jako:

- nabywca oferty (przede wszystkim), posiadający możliwość wyboru opcji,
- źródło informacji o jego potrzebach i oczekiwaniach potrzebne do tworzenia oferty lub wprowadzania modyfikacji w obsłudze,
- odbiorca promocji danej firmy.

Zebrane sugestie i opinie nie są wykorzystywane do budowania zaangażowania się klienta w sprawy biznesowe badanych firm, w tym tworzenia nowej wartości.

Z badanych podmiotów tylko hotele sieci ACCOR umożliwiają przejęcie przez klienta roli wykonawcy usługi. Chodzi o usługi zameldowania i wymeldowania dzięki zastosowaniu nowych technologii – aplikacji *check-in on line* i *fast check-out* na urządzenia mobilne. Do rzadkości należy umożliwienie klientowi zaprojektowania usługi. Dobrym przykładem jest zorganizowanie przez jeden z badanych hoteli wśród społeczności Facebooka konkursu na opracowanie koncepcji sylwestra. Spotkał się on z dużym zainteresowaniem, co spowodowało (w opinii menedżera) zwiększenie sprzedaży tej oferty w stosunku do roku poprzedniego. W kolejnym z badanych przedsiębiorstw daje się klientom możliwość organizowania imprez integracyjnych z pomocą pracowników firmy.

W koncepcji prosumpcji dużą rolę odgrywają media społecznościowe. Większość badanych podmiotów wykorzystuje tego rodzaju media w swojej działalności. Jednak traktowane są one głównie jako kolejny kanał promocyjny, miejsce zaprezentowania oferty firmy oraz źródło wiedzy o kliencie i od klientów. Do rzadkości należy traktowanie tych mediów jako narzędzia w rękach klientów umożliwiającego współdziałanie w tworzeniu nowej wartości, w tym budowania sieci społecznościowej wokół własnej marki. Dwa z badanych podmiotów mają zbudowane sieci społecznościowe

wokół własnych marek, ale w opinii respondentów nie przynosi to wymiernych efektów sprzedażowych. Obecnie są one traktowane jako inwestycja w przyszłość (ponoszone są nakłady m.in. w postaci czasu moderatorów – pracowników tych firm).

Z przedstawionych wyników wywiadu autorskiego rodzi się wniosek, że w badanych firmach turystycznych należy rozwijać nowy sposób myślenia o klientach i ich roli w procesach biznesowych oraz o zastosowaniu nowoczesnych technologii. Klientów należy zacząć traktować jako aktywnych partnerów pełniących różne funkcje, a nie tylko jako podmioty transakcji kupna–sprzedaży. W wypadku infrastruktury technologicznej muszą nastąpić zmiany w kierunku wprowadzenia zasady „podążania za potrzebami klientów”. Na przykład nie wystarczy już strona internetowa z systemem rezerwacji online, ale wymagana jest strona www przyczyniająca się do maksymalizowania doświadczeń klientów, pobudzająca ich wyobraźnię i uwagę, a media społecznościowe należy zacząć postrzegać jako narzędzie uaktywniające obecnych i potencjalnych klientów do współtworzenia nowej wartości.

## Zakończenie

Reasumując, należy stwierdzić, że do cech rynku turystycznego wpływających na zachowania prosumentów zaliczyć można:

- złożoność produktu turystycznego i możliwość indywidualnego konstruowania pakietów;
- zróżnicowanie potrzeb konsumentów i pojawianie się nieskończenie wielu możliwości ich zaspokojenia;
- odnawialność (restytucyjność) popytu.

Cechy te wpływają na zachowania nabywców usług zarówno kompleksowych (pakiety turystyczne), jak i cząstkowych (np. nocleg w hotelu).

W porównaniu z innymi produktami i usługami, produkt turystyczny cechuje się pewnymi utrudnieniami w możliwościach korzystania z rozwiązań proponowanych przez klienta. Wymagania bezpieczeństwa i przepisów wymiany międzynarodowej często uniemożliwiają wykorzystanie propozycji klienta. Z drugiej strony działanie biur podróży w wielu wypadkach opiera się właśnie na wykorzystaniu projektów konsumentów przy tworzeniu oferty.

Wyniki przeprowadzonych wcześniej badań [Niezgoda 2013a, 2013b] wykazały wzrost wymagań i oczekiwań konsumentów w ciągu ostatnich 10 lat. Klienci biur podróży oczekują gotowej, przygotowanej w szczegółach

oferty. Wzrosła znajomość rynku przez klientów, ale oczekiwania dotyczą przede wszystkim konkurencyjnej ceny i wygodnych warunków sprzedaży, możliwości zwrotu i reklamacji. Klienci są dużo bardziej doświadczeni, mają większą „odwagę zakupu”. Przy zakupie biletów lotniczych konsumenci domagają się „różnicowania asortymentu”, czyli bardziej różnorodnych możliwości połączeń, różnych, dogodnych godzin przelotów, wylotu w określonej porze dnia, jak najkrótszego czasu trwania podróży, a nawet wyboru konkretnego sojuszu lotniczego. Klienci domagają się też lepszych warunków transakcji, możliwości anulowania biletu, większego bagażu bez opłaty, zmiany biletu itd.

Sprzedawcy zarówno pakietów wakacyjnych, jak i połączeń lotniczych zauważają, że możliwości, jakie daje Internet, powodują, że wielu klientów „odchodzi od biura” i poszukuje ofert na własną rękę. Do biura podróży przychodzą ci klienci, którzy nie chcą samodzielnie organizować wakacji, ponieważ nie dysponują czasem, nie potrafią zająć się organizacją lub chcą „odpocząć od trosk” i nie wkładać wysiłku w samodzielne przygotowanie wyjazdu.

Takie postawy zupełnie odbiegają od zjawiska prosumpcji. Często klienci uzyskują informacje w biurze podróży na temat interesującego ich hotelu, a następnie sami dokonują zakupu przy użyciu portali internetowych.

Analizując zachowania prosumentów na rynku turystycznym, należy zauważyć relację dwustronną, tzn. nie tylko cechy rynku turystycznego wpływają na zachowania konsumentów, ale zachowania konsumentów wymuszają odpowiednie zmiany w podaży turystycznej. Aktywność konsumentów w sieci powoduje, że dzięki takim serwisom, jak Facebook czy Twitter, firmy mają dostęp do informacji o życiu prywatnym i wiedzy klienta. Dzięki temu, na przykład przed planowanym ślubem, mogą wysyłać specjalne oferty wyjazdu. Przedsiębiorstwa mogą analizować rekomendacje i polecenia umieszczane na portalach społecznościowych i reagować odpowiednimi strategiami cenowymi.

Ponieważ aktywność w sieci i umiejętność poszukiwania oferty stają się wyznacznikami nowoczesności, przedsiębiorstwa będą zmuszane do kreowania wirtualnych lub rzeczywistych symboli statusu swoich klientów poprzez umożliwienie prezentacji osiągnięć klientów metodą online. Można się spodziewać rosnącej liczby zainteresowanych korzystaniem, zamieszczaniem, rekomendowaniem i dzieleniem się informacjami z innymi użytkownikami sieci. Jeśli wymiana dotyczy hermetycznej, własnej grupy, konsumentów tych określa się mianem *twinsumerów* [Bzdyra i Maciorowski 2011, s. 77]. W efekcie przedsiębiorstwa powinny poszukiwać kanałów in-

formacji nie tylko skierowanych do potencjalnych konsumentów w szeroko rozumianej sieci, ale do sprecyzowanych grup. Prowadzi to do zacierania różnic pomiędzy klientami instytucjonalnymi a indywidualnymi.

Chęć dzielenia się informacjami o swoich doświadczeniach jest związana z kreowaniem własnego wizerunku. Ma on reprezentować cechy indywidualne, które mogą zostać podkreślone przez wybór wyjątkowego zestawu usług turystycznych. Zatem w ofercie coraz większego znaczenia nabiera kreowanie wizerunku i pozycjonowanie. Nie należy jednak mylić prosumpcji z koncentracją na kliencie, która polega na tym, że firmy decydują o podstawowej strukturze produktu, a klienci mają możliwość modyfikowania niektórych jego elementów.

Fakt, że w wirtualnych społecznościach prosumenci dzielą się informacjami i wymieniają wskazówkami dotyczącymi kształtu produktu, powoduje, że innowacje rozprzestrzeniają się szybciej. Jak stwierdzają Tapscott i Williams [2008, s. 187]: „Nowe pokolenie prosumentów traktuje świat jako miejsce tworzenia, a nie konsumpcji. Świat jest sceną, na której można zaprezentować swoje innowacyjne rozwiązania”.

Jak już zaznaczono wyżej, nowoczesne technologie, globalna sieć i wzrost społecznego zaangażowania internautów ułatwiają wykorzystanie zjawiska prosumpcji w turystyce. Przedsiębiorstwa turystyczne mogą tworzyć internetowe platformy, które umożliwiają włączenie turystów w procesy współtworzenia ich produktów. Kreowanie nowych idei poza przedsiębiorstwem i bez udziału jego pracowników jest dla współczesnych przedsiębiorstw atrakcyjną formą pozyskiwania innowacji czy doskonalenia oferowanych usług. Z drugiej jednak strony lawinowo rosnąca liczba społeczności prosumenckich powoduje powstanie pytania, czy wszystkie innowacje wprowadzane przez konsumentów są właściwe, etyczne i zgodne z interesami przedsiębiorstwa. Takie problemy powinny być rozważane przed wprowadzaniem innowacji. Jeżeli jednak przedsiębiorstwo nie będzie odpowiadać ofertą na pomysły prosumentów, może być pomijane jako potencjalny usługodawca.

Omawiana problematyka spotyka się z ograniczeniami badawczymi. Zachowania konsumentów wpisują się w zagadnienia zachowania człowieka w ogóle, co oznacza ogromne trudności w uogólnianiu obserwacji i badań. Trudności dotyczą przede wszystkim cech populacji i wielkości próby. Poza tym złożoność produktu i cechy prosumenta powodują, że konsument ma do wyboru trudną do ograniczenia liczbę wariantów zestawu usług. A to z kolei wiąże się z trudnościami wyboru reprezentacji po stronie podaży. Przedstawione wyniki badań empirycznych nie są reprezentatywne, ale

mogą stanowić ilustrację praktyki, którą można wykorzystać jako impuls do dalszych, pogłębionych badań tej problematyki.

## Bibliografia

- Anderson, J., 2014, *From CRM to the Customer-Managed Relationship*, SAPinsider, vol. 15, iss. 1, [http://sapinsider.wispubs.com/Assets/Articles/2014/January/SPI\\_Feature\\_From-CRM-to-the-Customer-Managed-Relationship](http://sapinsider.wispubs.com/Assets/Articles/2014/January/SPI_Feature_From-CRM-to-the-Customer-Managed-Relationship) [dostęp: 26.06.2016].
- Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., Kotler, Ph., 2014, *Principles of Marketing*, Pearson Higher Education, London.
- Bartkowiak, R., 2008, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa.
- Biswas, S., 2014, *Relationship Marketing*, Indian Institute of Social Welfare and Business Management, Kolkata, India.
- Brzozowska-Woś, M., 2010, *Źródła informacji najczęściej wykorzystywane przez młodych konsumentów podczas podejmowania decyzji nabywczych w Internecie*, w: Rosa, G., Smalec, A. (red.), *Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 594, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 175–186.
- Byłok, F., 2012, *Między uległością a suwerennością konsumentką – zmiany w relacjach producent – konsument na rynku XXI wieku*, w: Rosa, G., Smalec, A. (red.), *Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 711, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 341–356.
- Bzdrya, A., Maciorowski, A., 2011, *11 na 2011*, *Marketing w Praktyce*, nr 2, s. 74–78.
- Dziedzic, E., Szymańska, E., Zawistowska, H., Heliński, W., Migdal, M., 2016, *Poradnik innowacyjności w turystyce dla przygotowujących oraz oceniających projekty innowacyjne i proinnowacyjne z zakresu turystyki*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa, [https://d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/msport/article\\_attachments/attachments/93307/original/PORADNIK\\_INNOWACYNOSCI\\_W\\_TURYSTYCE.pdf?1463737976](https://d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/msport/article_attachments/attachments/93307/original/PORADNIK_INNOWACYNOSCI_W_TURYSTYCE.pdf?1463737976) [dostęp: 12.07.2016].
- Kotler, Ph., Trias de Bes, F., 2004, *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa.
- Kozłowski, T., 2009, *Homo konsultant*, *Charaktery*, nr 6, s. 38–41.
- Niezgoda, A., 2013a, *Prosumers in the Tourism Market: The Characteristics and Determinants of Their Behaviour*, *Poznań University of Economics Review*, vol. 13, no. 4, s. 130–141.
- Niezgoda, A., 2013b, *Prosument na rynku turystycznym – próba zdefiniowania*, w: Rapacz, A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Rynek turystyczny – współczesne trendy, problemy i perspektywy rozwoju*, Prace Naukowe Uniwersytetu

- Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 304, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Peel, J., 2002, *CRM. Redefining Customer Relationship Management*, Elsevier Science, Amsterdam.
- Perechuda, K., Nawrocka, E., 2011, *Holistyczne usługi turystyczne jako uniwersalny instrument rozwiązywania problemów klienta*, w: Kaliszczak, L. (red.), *Turystyka i rekreacja w kreowaniu przedsiębiorczości – uwarunkowania i przejawy*, t. 1, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, s. 101–114.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2005, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Puchała-Krzywina, E., 2011, *Czynniki ograniczające aktywność innowacyjną przedsiębiorstw w latach 2007–2009*, w: Baczek, T. (red.), *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2010 roku*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa.
- Radziszewska, A., 2013, *Crowdsourcing jako forma wykorzystania innowacyjności wirtualnych społeczności*, *Współczesne Zarządzanie*, nr 2, s. 180–189.
- Rauch, M., 2013, *Human-Computer Interaction. Applications and Services*, w: Kurosu, M., Springer, E. (eds.), *Best Practices for Using Enterprise Gamification to Engage Employees and Customers*, Berlin, Heidelberg, s. 276–283.
- Roehrich, G., 2004, *Consumer Innovativeness: Concepts and Measurements*, *Journal of Business Research*, vol. 57, no. 6, s. 671–677.
- Rowley, J., 2006, *Customer Knowledge Management*, w: *Academy of Management Best Papers Proceedings*, s. 9–10, [http://www.aom-iaom.org/pdfs/jms/JSM-18-06\\_rowley.pdf](http://www.aom-iaom.org/pdfs/jms/JSM-18-06_rowley.pdf) [dostęp: 25.06.2016].
- Rudawska, E., 2008, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Rupik, K., 2015, *Zastosowanie koncepcji customer engagement w branży odzieżowej*, w: Rosa, G. (red.), *Rola podmiotów rynkowych w kształtowaniu wizerunku organizacji i postrzeganiu wartości marki*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 857, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, nr 41, t. 1, s. 141–154..
- Sawhney, M., Prandelli, E., 2000, *Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets*, *California Management Review*, vol. 42, no. 4, s. 24–54.
- Sever, N.S., Sever, G.N., Kuhzady, S., 2015, *The Evaluation of Potentials of Gamification in Tourism Marketing Communication*, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 5, no. 10, s. 188–202.
- Staniszewski, M., 2013, *Prosument, producent, profesjonalista*, [www.crnavigator/art./6](http://www.crnavigator/art./6) [dostęp 14.02.2013].
- Tamuno, D., 2015, *Customer Managed Relationships (CMR). A Rebranding of CRM or Just a Philosophical Change?*, *CustomerThink*, January 29, <http://customerthink.com/customer-managed-relationships-cmr-a-rebranding-of-crm-or-just-a-philosophical-change/> [dostęp: 16.06.2016].

- Tapscott, D., Williams, A.D., 2008, *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Toffler, A., 2001, *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Wrona, K., 2013, *Grywalizacja i gry oraz ich potencjał do wykorzystania w strategiach marketingowych*, Marketing i Rynek, nr 10, s. 25–31.
- Wójcik, J., 2009, *Prosument – współczesny mit marketingowy*, w: Garbarski, L., Tkaczyk, J. (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 369–377.