

Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk  
Zeszyt 275, rok 2019, s. 29-47

**PIOTR LUTEK**

Synergia Sp. z o.o., Al. Kraśnicka 31/303. Lublin;  
piotr@synergia.lublin.pl

## **KLUCZ DOŚWIADCZEŃ JAKO SKUTECZNE NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA OFERTĄ TURYSTYCZNĄ MIEJSCA**

**Abstract: The Experience Key as an Effective Instrument for Managing of Tourism Offer.** Consumer experiences as a driver of contemporary brand and marketing management are taken up nowadays by many researchers and academics. It's merely compelled by bored with generic products and services consumers who much more than ever look for intensive, personalized experiences. However, there is a significant gap in knowledge how to transfer these global changes to the needs of effective tourist product management. The article presents a brand-new approach called 'the experience key' for discovering, grouping and converting common, dedicated to a certain destination customers experiences into clear and desirable tourist offer with meaningful competitive impact. One of most important advantages of the methodology is its simplicity and ease-of-use for any professionals involved in destination product management by using well-know research methods and apparent applicability into the process of building and selling tourist offer of a place. The Experience Key can be regarded as a missing link between theoretical considerations led by academics and expectations of tourism industry representatives in the context of applying customer experience to place brand and product management.

**Keywords:** Experience key, experience tourism, place branding, tourism product management.

## 1. Wprowadzenie do doświadczeń konsumenckich

Zmiany na rynku przyczyniają się do zmian organizacyjnych w wielu przeróżnych typach organizacji, które pracują na rzecz dostarczania wartości dla konsumentów. Zasadniczym powodem zachodzących zmian są m.in.: postęp technologiczny, zmuszająca do innowacyjności silna konkurencja czy wzrost zamożności społeczeństw. Również współczesne koncepcje marketingu nie pozostają bez znaczenia. Jedną z nich jest marketing doświadczeń, który odzwierciedla założenia nowej ery, którą można nazwać erą doznań. Zgodnie z tym nurtem, konsumenci poszukują czegoś więcej niż dobrych jakościowo produktów, usług czy znanych marek. Dostawcy produktów i usług zmuszeni są do przedefiniowania oferty i działań w kierunku tworzenia zdolności do generowania niezapomnianych doznań, które konsument odbiera. Rynek nasycony jest mnogością podobnych, przeciętnych dóbr i usług. Owocuje to presją cenową i nasileniem walki konkurencyjnej. Rozwiązaniem jest przekształcenie zwykłego produktu w nadzwyczajne doświadczenie. Doświadczenia nie mogą funkcjonować samodzielnie, ale mogą zostać zespolone z tradycyjnymi dobrami i usługami, stając się ich najważniejszą częścią i główną przyczyną satysfakcji klientów. Tak wzbogacone produkty zyskują najwyższą wartość dla nabywców, umożliwiając realizację najwyższych zysków dla przedsiębiorców. Doświadczenie konsumenckie (ang. *customer experience*) to suma wszystkich doświadczeń, emocji i przeżyć klienta, jakie wiążą się z daną marką, produktem czy samą organizacją. Przedsiębiorstwo jako zespół współpracujących ze sobą systemów, procesów i ludzi, generuje określone zdarzenia, których klient doświadcza. Suma interakcji klienta z tymi zdarzeniami buduje w nim skojarzenia oparte na wspomnianych przeżyciach i emocjach. W ten sposób kształtuje się właśnie obszar doświadczeniowy. Współcześnie każdy punkt zetknięcia odbiorców z organizacją czy jej działaniami powinien przekładać się na budowanie doświadczenia. Punkty te tak samo odnoszą się do świata realnego, jakim jest sam produkt, miejsce jego zakupu, pracownik punktu sprzedaży i jego zachowanie, jak i wirtualnego na co składa się strona WWW, portale społecznościowe, blogi czy serwisy informacyjne. W tych miejscach umieszczane są różnego rodzaju bodźce, jak odpowiednio przygotowane treści, formy treści nacechowane pozytywnie lub negatywnie) i wdrożone w „życie” za pomocą określonego narzędzia (aplikacje, gry, konkursy, reklamy, usługi itp.), które mają wpływ na budowanie doświadczenia jej użytkowników.

Należy zaznaczyć, że te dwa światy w spójny sposób powinny się wzajemnie przenikać i w przemyślany sposób uzupełniać. Proces projektowania doświadczenia jest zależny od wielu czynników, ale do najważniejszych można zaliczyć: strategiczny cel marki/organizacji, odkrywanie potrzeb, oczekiwań i zachowań odbiorców, określenie motywów/bodźców wywołujących pożądane doświadczenie (pozytywne i negatywne) oraz samo uczestnictwo w wydarzeniach kreowanych przez organizację. Podstawowy podział doświadczeń ze względu na etap lub też moment kontaktu przedstawia się jak w poniższej tabeli.

Tabela 1

## Podział doświadczeń ze względu na obszar kontaktu

Moment kontaktu	Charakterystyka
Sprzedaż	Doświadczenie klienta związane z procesem sprzedaży, z którym klient się spotkał lub o którym słyszał od innych osób. Słowem to, w jaki sposób klient „przeżył” proces zakupowy, jakie emocje w nim wzbudził i jak go zapamiętał.
Działania marketingowe	Wszelkie doświadczenia klienta związane z działaniami marketingowymi zarówno w sensie dotarcia informacji marketingowej do klienta, jak i jej stylem, jakością, przesłaniem – czyli suma wszelkich odczuć, emocji klienta, jakie wiążą się z tym właśnie obszarem działania firmy.
Marka	Wcześniejsze doświadczenia klienta z daną firmą lub marką własne lub innych osób, od których klient słyszał opinie o danej firmie – tzw. reputacja marki.
Produkt	Doświadczenie klienta związane z usługą lub produktem aktualnie używanym, kupowanym, opinia o nim, ale także opinie innych osób, z którymi klient się zatknął.
Obsługa klienta	Doświadczenia klienta związane z obsługą klienta, czyli <i>de facto</i> z każdej interakcji klienta z pracownikiem firmy lub osób czy instytucji działających w jego imieniu.

Źródło: Opracowanie własne.

Jak zostało zasygnalizowane, w zasadzie każdy kontakt klienta z ofertą czy samą organizacją generuje doświadczenia, które mają swój udział w finalnej wartości, jaką konsument otrzymuje. W przypadku, gdy zmysły, intelekt i emocje są pobudzone w takim stopniu, że przekraczają pierwotne oczekiwania odbiorcy, wpływ doświadczeń jest pozytywny i zwiększa finalnie nabywaną wartość, w przeciwnym razie wpływa na jej redukcję. To kluczowa charakterystyka tego zjawiska. Warto również podkreślić dwie inne. Jedna z nich

to kwestia, że w skład doświadczenia wchodzi wszystko, co klient postrzega i odczuwa w sposób świadomy i podświadomy, a następnie wywołuje uczucia, druga zaś wskazuje, że najbardziej wartościowe z nich to te, które mają unikalny, autentyczny charakter i pozwalają na dłużej zakotwiczyć się w umysłach konsumentów. Niezależnie od ilości i jakości składowych doświadczenia jego waga i znaczenie dla klienta może być jednak bardzo różne. Biorąc pod uwagę stopień zaabsorbowania umysłu konsumenta [Shaw 2005] wyodrębnił cztery rodzaje doświadczenia:

1. Niepomne – nieświadomione, nie docierające do świadomości klienta.
2. Rozproszone – konsument wprowadzie uczestnicy w doświadczeniu, ale z minimalnym poziomem zaangażowania i skupienia uwagi.
3. Angażujące – wciągające klienta w interakcje, pochłaniające jego uwagę, jednak w przypadku pojawienia się innych bodźców łatwo ulegające rozproszeniu.
4. Urzekające – absorbujące bez reszty, pochłaniające umysł i zmysły klienta w całości, sprawiające, że zapomina o rzeczywistości.

Z punktu widzenia zarządzającego firmą (lub obszarem) najcenniejsze i najbardziej pożądane są te dwie ostatnie kategorie doświadczeń. Sam marketing doświadczeń według Schmitta [1999] charakteryzuje się trzema kluczowymi elementami:

1. Koncentracji na doświadczeniu konsumenta, które powstaje w wyniku kontaktu lub uczestnictwa w sytuacjach dostarczających zmysłowych, emocjonalnych, poznawczych, behawioralnych i relacyjnych wartości.
2. Podejściu do sytuacji konsumpcji jako holistycznego doświadczenia.
3. Postrzeganiu konsumentów jako jednostek jednocześnie racjonalnych i emocjonalnych.

Jednym z kluczowych wyzwań zarządzania doświadczeniami klientów jest zrozumienie, co wpływa na sposób, w jaki klienci odbierają daną markę, jej produkty i doświadczenia płynące z interakcji na linii klient – firma. Firma doradczą KPMG opracowała listę sześciu czynników, które w sposób najbardziej kompletny są w stanie diagnozować i opisywać „świat doświadczeniowy”, zaś organizacji stojącej za ich dostarczaniem pozwala na efektywne zarządzanie tą sferą przez wdrożenie inicjatyw usprawnieniowych o największym wpływie na lojalność klienta i jego słonność do rekomendacji.

Reasumując, zarządzanie doświadczeniem klienta polega na świadomym spojrzeniu na wszystko to, co dzieje się w określonym otoczeniu z perspektywy indywidualnego doświadczenia klienta. Interesuje nas wszystko co on widzi, słyszy, czuje, smakuje i dotyka, a co najważniejsze, jakie to wywiera na nim wrażenie. Wchodzimy w świat przeżyć i uczuć, a wszystko po to, aby

zapewnić jak najwyższy poziom satysfakcji i zapewnić takie doświadczenie, po które klient będzie chciał wracać. Świadomie planujemy mechanizm, który dzięki psychologicznej gratyfikacji, będzie maksymalizował satysfakcję i lojalność.

Tabela 2

### Kluczowe czynniki odbioru doświadczenia

Czynnik	Podstawowe pytanie, na które odpowiada	Charakterystyka
Wiarygodność	Jak dostarczana jest obietnica marki?	Odbierana przez konsumenta jako zaufanie do marki, wynikające zarówno ze spójności zachowania pracowników dostawcy w relacjach z klientem, jak również sposobu, w jaki firma reaguje w trudnych, nietypowych oraz w szczególności – kryzysowych sytuacjach.
Rozwiązywanie problemów	Jak zamienić problemy w pozytywne emocje?	Klient dokonuje oceny, jak dostawca radzi sobie w trudnych sytuacjach we wzajemnej relacji, w szczególności, gdy pojawi się określony problem. Dla przedsiębiorstwa to okazja, aby swoimi działaniami przekształcić negatywne doświadczenia w pozytywne.
Oczekiwania	Czy klient wie, czego może się spodziewać?	Klient odczuwa pozytywne emocje z powodu demonstracji przez dostawcę zrozumienia jego oczekiwań poprzez ich spełnianie i – jeśli to możliwe – wykraczanie poza nie.
Czas i wysiłek	Jak nie utrudniać korzystania z produktu?	Priorytetem klientów jest wygoda. Dlatego istotne jest minimalizowanie ich wysiłku na każdym kroku relacji konsument-dostawca.
Personalizacja	Jak odpowiadać na indywidualne potrzeby?	Klient oczekuje, że dostawca dostosowuje swoje podejście do jego indywidualnych potrzeb.
Empatia	Jak wczuć się w specyficzną sytuację klienta?	Z punktu widzenia konsumenta bardzo ważne jest demonstrowanie przez dostawcę zrozumienia specyficznnej sytuacji klienta.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Raport KPMG, *Jak budować pozytywne doświadczenia klientów*, 2017].

## 2. Turystyka doświadczeń

Doświadczenie konsumenckie w obszarze turystyki nie jest zagadnieniem nowym. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że jest od zawsze nieodłącznym elementem towarzyszącym odwiedzaniu nowych miejsc i związanych z nimi ludzi, zjawisk i obiektów. Definiowanie produktu turystycznego jako zgromadzonych doświadczeń i przeżyć nie jest więc podejściem nowatorskim. Jediną zmianą, którą można zaobserwować w ostatnim czasie, jest

ogromny wzrost świadomości w tym obszarze i coraz więcej metod i schematów zarządzania doświadczeniem konsumenckim. Pine i Gilmore [1999] zdefiniowali doświadczenie jako doznania, które konsument uznaje za unikalne, osobiste, niezapomniane i trwałe, a jednocześnie angażujące go na poziomie emocjonalnym, fizycznym, intelektualnym, a nawet duchowym. Od traktowanego jako efekt uboczny podróży, doświadczenie zaczyna stanowić celowy, zaplanowany wcześniej rdzeń produktu turystycznego. Zmiana postrzegania doświadczenia jako wartości rynkowej jest konsekwencją wyników wielu badań dowodzących, że za szczególne, niepowtarzalne przeżycia wakacyjne turyści skłonni są zapłacić znacznie więcej. Zmianę tę obrazuje dość abstrakcyjny przykład, że o ile wcześniej celem podróży mogła być chęć zobaczenia słynnego obrazu w określonym muzeum, tak obecnie konsument oczekuje, że będzie aktywnym świadkiem próby zorganizowanej kradzieży tego dzieła. Zaleca się więc firmom turystycznym odejście od przygotowywania prostego pakietu usług turystycznych na rzecz kreowania pakietu doświadczeń turystycznych, najlepiej jeszcze silnie nasyconego emocjami. Ta swoista reorientacja myślowa ma doprowadzić do zmiany filozofii działania całej branży: reorganizacji procesu planowania, przygotowywania i realizacji oferty, w tym także stosowania nowych metod i narzędzi tworzenia produktów turystycznych [Stasiak 2016].

Dotychczasowe wyniki badań nad wrażeniami i emocjami turystów dowodzą, że do powstania wielkiego doświadczenia turystycznego niezbędne są przynajmniej trzy czynniki: zaangażowanie, autentyczność i wyjątkowość [*ibidem*]. Są to trzy kardynalne cechy, w ramach których może zrodzić się wyjątkowe przeżycie wakacyjne. Aby móc określić tego typu doświadczenie turystyczne musi ono być:

- angażujące – w pełni absorbujące, pochłaniające wszystkie zmysły, umożliwiające turyście oderwanie się od codziennych problemów (eskapizm), pełne zanurzenie w doświadczeniu (immersja), wręcz przeniesienie w inną rzeczywistość,
- wyjątkowe – niecodzienne, niebanalne, niepowtarzalne (lub co najmniej trudne do powtórzenia), zapewniające po powrocie z wyjazdu podziw, a nawet zazdrość otoczenia,
- autentyczne (lub uznane za autentyczne) – oryginalne, bazujące na miejscowym dziedzictwie i lokalnej specyfice.

Oczywiście powyższe cechy nie są w stanie w sposób pełny i wyczerpujący oddać istoty wielkiego doświadczenia turystycznego. Wynika to z faktu, że doświadczenia turystyczne mogą mieć (i zazwyczaj mają) bardzo różną postać i charakter. Dlatego istotne na tym etapie jest uporządkowanie

mnożności potencjalnie istniejących doświadczeń turystycznych według podstawowych kryteriów. Biorąc pod uwagę sposób powstania (genezę) turystycznych przeżyć można wyróżnić:

- Doświadczenia mimowolne – pojawiające się samoistnie, spontanicznie, często w sposób przypadkowy, nieprzewidywalny, zaskakujący, z reguły jednorazowo, bez możliwości szybkiego powtórzenia, a przynajmniej zaplanowania podobnego przeżycia, może to być np. udział w koncercie ulicznego muzyka.
- Doświadczenia zaplanowane – intencjonalne, wcześniej zorganizowane, przygotowane z myślą o określonych odbiorcach, przykładem mogą być inscenizowane dla turystów mikrowydarzenia: scenki rodzajowe w historycznych obiektach, interaktywne pokazy, multimedialne prezentacje, minikoncerty itd.

Ze względu na dostępność czasową, czyli czas, kiedy doświadczenia mogą powstawać mamy:

- doświadczenia stałe – dostępne zawsze, niezależnie od pory dnia i nocy lub też w ściśle określonych, stałych porach, np. w godzinach otwarcia danego obiektu (muzeum) czy terenu (park narodowy),
- doświadczenia czasowe (chwilowe), w tym: cykliczne (powtarzające się w regularnych odstępach czasu), epizodyczne (występujące rzadko i nieregularnie), efemeryczne (pojawiające się jednorazowo, nieoczekiwanie; ulotne, krótkotrwałe).

Według kryterium „zasięgu” (skali oddziaływania) można wyodrębnić:

- doświadczenia indywidualne – dotyczące jednostki, wynikające z wewnętrznych, często bardzo osobistych, a niekiedy wręcz intymnych, przeżyć i wzruszeń, ale też uwarunkowane indywidualnie: dotychczasowym doświadczeniem, wykształceniem, poziomem wrażliwości, cechami osobowościowymi *etc.*, może to być np. bliski kontakt z przyrodą i zachwyty nad napotkanymi cudami natury,
- doświadczenia grupowe – dotyczące pewnej zbiorowości turystów (całej lub jej części), z reguły w jakiś sposób ujednoczone i zmnożone (np. w wyniku komentarza pilota wycieczki lub przewodnika turystycznego, czy też wpływu mass mediów narzucających pewien ogląd świata, w tym sposób percepcji turystycznych ikon: piramid egipskich, Wielkiego Muru Chińskiego, wieży Eiffla czy Mona Lisy).

Należy zaznaczyć, że rodzaj doświadczenia w tym podziale nie jest tożsamy z formą organizacji wyjazdu turystycznego. Podczas podróży zorganizowanych mogą występować różnorodne doświadczenia indywidualne i odwrotnie, wizyty indywidualnych turystów mogą skutkować podobnymi,

grupowymi doświadczeniami. Nie da się jednak zaprzeczyć, że turystyka masowa sprzyja homogenizacji doświadczeń.

Ze względu na afektywny charakter doświadczeń turystycznych niezwykle istotny wydaje się ich podział związany z zabarwieniem emocjonalnym. Możemy więc mówić o:

- doświadczeniach pozytywnych – o pozytywnym zabarwieniu emocjonalnym, związanych z przyjemnymi przygodami wakacyjnymi i wzbudzających w związku z tym miłe wspomnienia,
- doświadczeniach negatywnych – o negatywnym zabarwieniu emocjonalnym, wiążące się z przykrymi wydarzeniami, jakie miały miejsce podczas podróży; do tego typu traumatycznych przygód można zaliczyć np.: zgubienie paszportu, awarię autokaru czy opóźnienie samolotu.

Co ciekawe, w przeciwieństwie do wielu innych gałęzi gospodarki, w których złe doświadczenia z produktem wywołują rozczarowanie klientów i odrzucenie oferty, w turystyce przykre doznania i niechciane komplikacje paradoksalnie mogą nawet niekiedy podnosić wartość produktu. Choć dane wydarzenie początkowo budzi silne i jednoznacznie negatywne emocje (gniew, lęk, wstręt, złość, wstyd), wraz z upływem czasu jego ocena może ulec zmianie i może być ono traktowane jako cenne przeżycie, warte doświadczenia i wspomnienia. Zwłaszcza, jeśli można je wykorzystać do budowania swoistej legendy wyjazdu i własnego wizerunku osoby zaradnej, kreatywnej, radzącej sobie w każdych okolicznościach.

Turystyka jako typowa aktywność plenerowa z definicji odbywa się w części przestrzeni geograficznej, nazywanej przestrzenią turystyczną. W tej też przestrzeni rodzą się doświadczenia turystów. Niektóre powstają w wyniku oddziaływania wybranych elementów środowiska przyrodniczego (np. zapierające dech górskie panoramy) czy antropogenicznego (np. futurystyczne konstrukcje architektoniczne), inne w wyniku interakcji z napotkanymi ludźmi (np. kłótnia z lokalnym przewodnikiem) lub zaistniałych zdarzeń (np. zgubienie portfela na plaży). Można je więc jednoznacznie przypisać do danego miejsca, a w umysłach i wspomnieniach turystów na zawsze będą związane z tą konkretną lokalizacją.

Warto jednak zauważyć, że przestrzeń turystyczna może odgrywać co najmniej dwojaką rolę.

1. Źródło doświadczeń – gdy charakter przestrzeni (jej monumentalność, niezwykłość, malowniczość) oraz płynące z niej bodźce (przede wszystkim wizualne, ale też słuchowe, zapachowe, smakowe, dotykowe) wywołują nadzwyczajne stany emocjonalne turystów i na trwałe zapisują obraz takiego wyjątkowego miejsca w ich pamięci.



2. Sceneria (tło) doświadczeń – gdy określone wydarzenie mogło wprawdzie zdarzyć się „wszędzie”, ale ponieważ zaszło właśnie w tym konkretnym miejscu, we wspomnieniach turysty (oraz świadków zdarzenia) z tym miejscem będzie ściśle utożsamiane.

Możliwe jest też połączenie obu przypadków, kiedy charakter przestrzeni dodatkowo wzmacnia wyjątkowość doświadczenia (np. zaręczyny pod balkonem Julii w Weronie lub na chorwackiej Wyspie Zakochanych). Pojawia się jednak pytanie, w jaki sposób turysta jest w stanie przewidzieć i zaplanować określone doznania, które będą towarzyszyć mu podczas określonego pobytu. Z pomocą przychodzi pojęcie markera somatycznego, które działając w podświadomości konsumenta staje się niejako jego doradcą i przewodnikiem w trudnym procesie wyboru. Można go określić jako antycypowane odczucie związane z użytkowaniem lub konsumpcją danego produktu, usługi lub właśnie doświadczenia. Marker somatyczny napędza motywację dzięki pamięci emocji, jakie towarzyszyły nam wcześniej w takiej samej lub podobnej sytuacji. Następnym razem spodziewamy się tego samego, czego doświadczyliśmy w przeszłości. Marker somatyczny jest czymś w rodzaju cichego głosu, który podpowiada: poczuje się tak i tak, bo wcześniej w tej sytuacji już się tak czułem. Myśliwi często mówią o odczuciu podniecenia towarzyszącemu tropieniu zwierzyny i atmosferze wyczekiwania na coś spektakularnego. To typowe objawy działania dopaminy, która każe zdobywać w przewidywaniu gratyfikacji na końcu drogi. Do tego dochodzi surowość warunków, w jakich przychodzi działać myśliwemu, która nadaje całości przedsięwzięcia atmosferę zagrożenia, co dodatkowo wyostreza zmysły. Rolą dostawcy doświadczeń jest zadbać o to, aby w punktach styku klienta z propozycją miejsca obrazy, treści i inne bodźce przywoływały wstępnie odczucia znane z przeszłości. Źródłem wiedzy jest oczywiście sam konsument, od którego, poprzez jakościowy proces badawczy, należy wydobyć sposób i ramy postrzegania określonych doświadczeń, a także zdefiniować „przyciski”, które będą uruchamiały w jego umyśle odpowiedni proces zakupowy.

### 3. Zarządzanie doświadczeniem turystycznym

Zarządzanie doświadczeniem odbiorcy to bardzo skomplikowany proces, który często jest sprowadzany do poziomu planowania działań promocyjnych w ramach punktów kontaktu z odbiorcą. Marketing miejsc jest tym obszarem, w którym doskonale widać, że komunikacja w tych punktach i doświadczenie odbiorcy to zupełnie inne kategorie. Jak wskazuje

Pogorzelski [2014] miasta i regiony to przestrzenie, które pozwalają się doświadczać na wiele różnych sposobów, ale przede wszystkim są gotowymi scenami dla doświadczeń. W przypadku produktów i usług trzeba te sceny stworzyć, a tu są one gotowe. Półka sklepowa nigdy nie będzie taką sceną, a określone doświadczenie konsumenta może się pojawić dopiero wówczas, gdy zostanie zorganizowany odpowiedni happening przed sklepem. Natomiast w miastach i regionach takich scen jest mnóstwo: place, parki, deptaki, trakty handlowe. Każda z nich oferuje inny rodzaj doświadczeń, które dodatkowo mogą być wzmacniane, modyfikowane i kształtowane na nowo. Warto przy tej okazji zaprezentować dość uniwersalną prawdę, że destynacja turystyczna jako określona forma produktu i marki, w przeciwieństwie do wielu typowych produktów konsumpcyjnych, jest znacznie bardziej w kontekście wizerunku uzależniona od doświadczeń konsumentekich, aniżeli samej komunikacji marketingowej. Wynika to oczywiście z faktu wyjątkowo łatwej i surowej weryfikowalności składanych obietnic promocyjnych w trakcie pobytu.

Doświadczenie jest czymś wielowymiarowym i bardzo subiektywnym. Jak czymś takim zarządzać? Nie sposób podejść od strony klasyfikacji wszystkich bodźców, więc najpraktyczniejsze jest podejście procesowe. Ponieważ doświadczenie danego miejsca może wyglądać różnie i nie jest związane z tak typowym procesem jak zakup prostego produktu w sklepie, to trudno jest określić typowy proces osoby doświadczającej. Poniżej przedstawiono jedno z prezentowanych w literaturze przedmiotu rozwiązanie, którego zaletą jest klarowność i mimo wszystko możliwe do realizacji bez bardzo dużego aparatu badawczego.

1. Projektowanie strategii doświadczania klienta na podstawie strategii marki
2. Analiza momentów prawdy
3. Mapowanie procesów i ścieżek klienta
4. Analiza punktów kontaktu z klientami
5. Projektowanie elementów sensorycznych
6. Projektowanie systemu zarządzania i monitorowania doświadczenia klienta
7. Wybór wskaźników doświadczenia klienta

Wśród powyższych etapów, z pewnością dodatkowego wyjaśnienia wymaga analiza momentów prawdy. Jest to metoda stworzona w firmie Procter & Gamble. Założeniem tego podejścia jest to, że w procesie nabywania i korzystania z danego rozwiązania istnieją pewne kluczowe momenty, w których następuje doświadczalna weryfikacja obietnicy marki. Przekładając to na

marketing miejsca, istnieją takie momenty, które mają szczególne znaczenie z punktu widzenia weryfikacji tego, co obiecuje promocja miasta lub regionu. Mówiąc prościej doświadczenie weryfikuje komunikację tj. określa ją jako prawdziwą lub fałszywą oraz wskazuje stopień i rodzaj rozbieżności między jednym i drugim. Tabela 3 prezentuje kilka obszarów, które bardziej niż inne kreują doświadczenie turystyczne.

Tabela 3

### Obszary, które bardziej niż inne kreują doświadczenie turystyczne

Obszar analizy	Kluczowe pytanie
Wjazd do miejsca	Jakie jest pierwsze wrażenie?
Rzut oka na główne atrakcje	Czy jest zgodny z oczekiwaniami?
Nocleg	Jak daleko od wzorca?
Doświadczenie kulinarne	Czy są jedyne w swoim rodzaju?
Lokalne pamiątki	Czy mogą zabrać ze sobą i postawić z dumą na półce?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Pogorzelski 2014].

To co jest najtrudniejsze w procesie zarządzania doświadczeniem klienta to całkowita zmiana punktu widzenia. Trzeba oderwać się od własnych założeń i spojrzeć na wszystko z punktu widzenia klienta. To oczywiście wymaga włączenia wielu technik badawczych. Istnieje jednak obszar, który można określić jako uniwersalny czynnik sukcesu – kreowanie i wzmacnianie lokalności, która w tym przypadku jest definiowana, nie tylko jako przynależność do danego miejsca, ale przede wszystkim unikalność i autentyczność. Jej kreowanie to zaś konsekwentne dbanie o to, żeby miejsce miało swój styl i było mu wierne. Przede wszystkim w trzech obszarach. Pierwszym z nich jest wzmacnianie wyjątkowości miejsca przez maksymalizację elementów, które można doświadczyć „tu i tylko tu”, gdzie przykładem może być choćby babka ziemniaczana dostępna w zasadzie jedynie na Podlasiu. Drugim jest koncentracja na składnikach doświadczenia, których turysta nie może zabrać ze sobą. Są to m.in. atmosfera miejsca, okoliczności, ludzie i kultura. Ostatnim zaś wykorzystywanie historycznych uwarunkowań danego miejsca do tworzenia doświadczenia odbiorcy. Mogą to być wszelkiego rodzaju żywe skanseny, celebrowanie wyjątkowych atrakcji danego miejsca, ożywianie legend i martwych obiektów, a także pobudzanie wybranych rytuałów i tradycji lokalnych.

## 4. Klucz doświadczeń turystycznych

Kluczem doświadczeń możemy określić dobór poszukiwanych przez turystę doznań i emocji związanych z pobytem w danym miejscu, które stanowią specyfikę danej destynacji, mają odzwierciedlenie w jej autentycznych zasobach i są możliwe do dostarczenia, w formie produktu turystycznego, na poziomie, który zapewni satysfakcję psychiczną odbiorcy. Zarówno motywacje, jakimi kieruje się turysta, jak i definiowanie doświadczeń odbywa się poprzez jakościowy i ilościowy proces badawczy, którego wynikiem jest klasyfikacja doświadczeń oraz aktywów miejsc koniecznych do ich realizacji wraz z weryfikacją możliwości konkurencyjnych danego miejsca w tym zakresie względem innych destynacji turystycznych.

Zanim zostanie zaprezentowany proces tworzenia klucza doświadczeń dla danej destynacji, należy wrócić jeszcze raz do pojęcia *markera somatycznego*, czyli zjawiska opierającego się na wtórnych procesach emocjonalnych. W wyniku wcześniejszych doświadczeń jednostki tworzy się marker. Sygnalizuje on przez aktywizację pobudzenia fizjologicznego, związek poprzednich doświadczeń podmiotu konkretnej sytuacji, z konkretną kategorią reakcji emocjonalnych na nią w przeszłości. Aby lepiej zobrazować ten mechanizm posłużę się przykładem reklamy marki Evian, w której widzimy dorosłego konsumenta i jego wizerunek, jakby był dzieckiem w odbiciu lustrzanym. Wraca do wspomnień z dzieciństwa, ta woda ma się kojarzyć z wszystkim, co do tej pory doświadczył i może znów poczuć się, jak dziecko. Wizerunek dziecka jest tu markerem somatycznym, powrót do doświadczenia. Dlaczego marker somatyczny odgrywa tak istotną rolę w budowaniu klucza doświadczeń? Właśnie dlatego, że jego podstawowe zadania mają charakter promocyjny, czy szerzej komunikacyjny. Odpowiednio dobrane przywołuje natychmiast określone skojarzenia, a za nimi konkretne reakcje emocjonalne, które finalnie mają prowadzić do podjęcia odpowiedniej decyzji konsumentkiej o wyborze danego miejsca w celach turystycznych.

Proces projektowania klucza doświadczeń charakterystycznego dla wybranego miejsca składa się z pięciu etapów o zintegrowanym charakterze, zaś cele poznawcze jakie mu towarzyszą dotyczą trzech zagadnień. Pierwszym z nich jest odkrycie i dobór optymalnych doświadczeń dla miejsca, czyli takich, które są w stanie zbudować jego największą atrakcyjność, drugim jest hierarchizacja doświadczeń w ramach całego klucza, trzecim zaś eliminacja tych doświadczeń, które są silnie identyfikowane z destynacjami konkurencyjnymi.



Fot. 1. Przykład egzekucji klucza doświadczeń na poziomie strony WWW

Źródło: [<https://www.visitscotland.com/see-do/>]. /

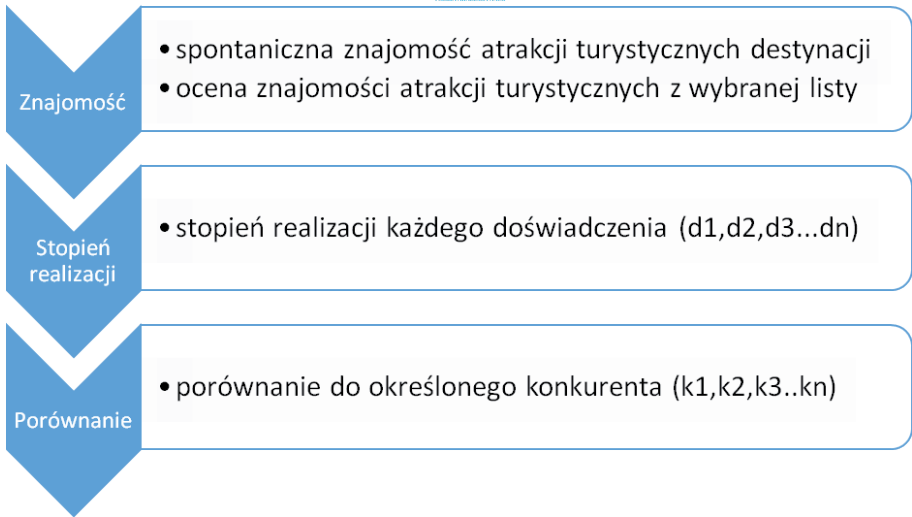
Tabela 4

#### Proces badawczy związany z projektowaniem klucza doświadczeń

Nr etapu	Charakterystyka etapu	Efekt finalny etapu
1.	Analiza potencjału miejsca na podstawie danych zastanych – <i>desk research</i>	Pierwszy projekt klucza doświadczeń
2.	Kodowanie klucza doświadczeń	Lista doświadczeń o określonym nazewnictwie wraz z powiązаныmi aktywami danego miejsca
3.	Pogłębianie listy doświadczeń – wywiady indywidualne z ekspertami tematycznymi	Wstępnie zweryfikowany klucz doświadczeń
4.	Ilościowa weryfikacja na próbie reprezentatywnej dla danego rynku odniesienia	Finalna wersja klucza doświadczeń
5.	Opis klucza doświadczeń i założenia dotyczące zarządzania	Dokument prezentujący unikalny potencjał turystyczny miejsca w odniesieniu do doświadczeń konsumenckich wraz z planem wdrożenia

Źródło: Opracowanie własne.

W powyżej zaprezentowanym procesie dodatkowego wyjaśnienia wymaga etap związany z weryfikacją ilościową. Aby odpowiednio zdiagnozować szanse destynacji na skuteczną walkę konkurencyjną, każde pojedyncze doświadczenie jest poddawane weryfikacji, nie tylko z punktu widzenia analizowanego miejsca i jego potencjału, ale także względem miejsc bezpośrednio konkurencyjnych. Całość procedury wygląda jak na ryc. 1:



Ryc. 1. Schemat ilościowego procesu weryfikacji klucza doświadczeń  
 Źródło: Opracowanie własne.

W efekcie powstaje zestaw precyzyjnie określonych, podstawowych doświadczeń destynacji wraz ze wskazaniem najistotniejszych potencjalnych oraz funkcjonujących zasobów i procesów i gotowych produktów turystycznych realizujących dane doświadczenie. Pozyskujemy przy tym także wiedzę, w których z wytypowanych obszarów konkurencja na poziomie percepcyjnym jest wyjątkowo silna, czyli ma zbudowane unikalne i jednoznaczne skojarzenia z miejscem, a gdzie jest możliwe zawłaszczenie doświadczeń w kontekście rynku referencyjnego. Finalnie pozwala to na bardzo efektywną pracę nad ofertą turystyczną i sposobem jej promocji dzięki optymalnemu powiązaniu pomiędzy potencjałem turystycznym a rzeczywistymi oczekiwaniami odbiorców. Poniżej zestaw kluczowych korzyści związanych ze stosowaniem tego narzędzia:

1. Optymalizacja działań promocyjnych
2. Odkrywanie nieoczywistych atrybutów destynacji
3. Tworzenie nowych produktów turystycznych
4. Komercjalizacja oferty miejsca w postaci gotowych pakietów turystycznych

Dodatkowo zaś, klucz doświadczeń pozwala na oznaczanie (tagowanie) wszystkich marek turystycznych istniejących w ramach danego miejsca (jedna marka może być oznaczona więcej niż jednym tagiem doświadczalnym), co

ułatwia ich promocję oraz wyszukiwanie przez turystów według istotnych dla nich kryteriów. Jako przykład, w tab. 5 został zaprezentowany fragment klucza doświadczeń dla Polski.

Tabela 5

## Fragment klucza doświadczeń marki Polska

Lp.	Proponowana nazwa doświadczenia	Opis i aktywa konieczne do realizacji doświadczenia	Przykłady polskich miejsc i produktów
1.	Doświadczenie Duchowości <i>Spiritual Experience</i>	<p>Polska w Europie rozpoznawana jest jako kraj religijny. Polacy deklarują swoją wiarę i przywiązanie do tradycji religijnych. Duchowość Polski jest bezsprzecznie jednym z najważniejszych skojarzeń również dla turystów zagranicznych.</p> <p>Miejsca: Ośrodki kultu religijnego o znaczeniu ogólnopolskim i światowym, zabytkowe świątynie i zespoły świątynno-klasztorne, sanktuaria itp. Miejsca związane z dziedzictwem historycznym i tradycjami religijnymi narodowości zamieszkujących Polskę dawniej i dziś. Miejsca i szlaki związane z ważnymi postaciami życia religijnego Polski. Wydarzenia: Uroczystości związane z tradycyjnymi świętami religijnymi. Pielgrzymki, spotkania modlitewne. Rekolekcje, spotkania o charakterze wzmacniającym religijność i duchowość.</p>	<p>Jasna Góra w Częstochowie Sanktuarium w Łagiewnikach Sanktuarium Matki Bożej Bolesnej Królowej Polski w Licheniu Sanktuarium Matki Bożej Śnieżnej zwanej Królową Mazur w Świętej Lipce Sanktuarium Przemienienia Pańskiego na Górze Grabarce Sanktuarium Św. Onufrego w Jabłecznej Meczet w Kruszynianach Kodeń Świebodzin Dom Rodzinny Papieża Jana Pawła II Jeszywas Chachmej Lublin Kaplica Najświętszego Serca Jezusa w Zakopanem Cmentarz na Pęksowym Brzyzku</p>

Lp.	Proponowana nazwa doświadczenia	Opis i aktywa konieczne do realizacji doświadczenia	Przykłady polskich miejsc i produktów
2.	Doświadczenie natury <i>Nature Experience</i>	<p>Polska jest wyjątkowo atrakcyjnym krajem pod względem atrakcyjności przyrodniczej dzięki jej położeniu, warunkom geograficznym i bioróżnorodności. Poznać i doświadczyć polskiej przyrody mogą turyści dzięki bogatej ofercie turystyki przyrodniczej.</p> <p>Miejsca:</p> <p>Obszary chronione – parki narodowe i krajobrazowe, rezerваты i pomniki przyrody, obszary Natura 2000.</p> <p>Szlaki i ścieżki przyrodnicze – piesze, rowerowe, kajakowe, konne, żeglarskie i inne.</p> <p>Obiekty muzealno-edukacyjne, obserwatoria przyrody, ogrody zoologiczne, geoparki itp.</p> <p>Wydarzenia:</p> <p>Złoty, rajdy, spotkania miłośników przyrody.</p> <p>Plenery artystyczne – fotografia, malarstwo, rzeźba, landart itp.</p>	<p>Bieszczady</p> <p>Tatry</p> <p>Mazury</p> <p>Roztocze</p> <p>Puszcza Białowieska</p> <p>Poleski Park Narodowy</p> <p>Biebrzański Park Narodowy – mokradła Biebrzy</p> <p>Rezerwat przyrody Błędne Skały</p> <p>Pustynia Błędowska</p> <p>Kanał Augustowski</p> <p>Ogród zoologiczny we Wrocławiu</p> <p>Geopark w Kielcach</p> <p>Planetarium Śląskie</p> <p>Zoom Natury w Janowie Lubelskim</p> <p>Szlak Green Velo</p> <p>Łódzki Szlak Konny</p> <p>Świętokrzyski Szlak Archeologiczny</p> <p>Wielka Pętla Beskidzka</p> <p>Podlaski Szlak Bociani</p> <p>Szlak Żeglarskich Wielkich Jezior Mazurskich</p> <p>Wielka Pętla Wielkopolski</p>
3.	Druga Wojna Światowa WWII	<p>Polska jest depozytariuszem pamięci o tragedii II Wojny Światowej w Europie. Obszar naszego kraju jest doskonałym miejscem edukacji i refleksji nad koszmarem wojennym i wpływem wojny na ludzkie losy.</p> <p>Miejsca:</p> <p>Muzea, izby pamięci, obiekty edukacyjne i inne.</p> <p>Obozy zagłady, miejsca straceń, cmentarze.</p> <p>Miejsca wydarzeń, pola bitew, pomniki itp.</p> <p>Szlaki historyczne miejskie i terenowe.</p> <p>Zabytki militarne, twierdze, kompleksy obronne, linie obronne, schrony, zabytkowe okręty itp.</p> <p>Wydarzenia:</p> <p>Uroczystości upamiętniające wydarzenia historyczne.</p> <p>Rekonstrukcje historyczne.</p> <p>Konferencje, seminaria, warsztaty historyczne.</p>	<p>Westerplatte</p> <p>„Wilczy Szaniec” - Kwaterna Główna Hitlera w Gierłoży</p> <p>Muzeum Powstania Warszawskiego</p> <p>Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku</p> <p>Oświęcim – Brzezinka</p> <p>Treblinka</p> <p>Majdanek</p> <p>Śladami Bursztynowej Komnaty</p> <p>Szlak Szarych Szeregów w Warszawie</p> <p>Rekonstrukcja bitwy pod Mławą</p> <p>ORP Błyskawica</p>



Lp.	Proponowana nazwa doświadczenia	Opis i aktywa konieczne do realizacji doświadczenia	Przykłady polskich miejsc i produktów
4.	Folklor i wieś <i>Folk &amp; Countryside Lublin, Polska</i>	<p>Polska kultura ludowa jest jedną z najbardziej charakterystycznych kultur europejskich. Dzięki swojemu zróżnicowaniu turyści mogą w krótkim czasie i na obszarze jednego kraju doświadczyć bogactwa strojów, zwyczajów, architektury i kulinariów mieszkańców terenów wiejskich. Wypoczynek na polskiej wsi to także możliwość skorzystania z oferty innowacyjnych produktów turystycznych oraz doświadczenia lokalności.</p> <p>Miejsca:</p> <p>Skanseny, zabytkowe wsie i zagrody, muzea regionalne.</p> <p>Warsztaty twórców ludowych i rękodzielników.</p> <p>Miejsca kultu i związane z tradycyjną obrzędowością.</p> <p>Szlaki kulturowe.</p> <p>Obiekty agroturystyczne, zagrody tematyczne.</p> <p>Manufaktury produktów lokalnych, pasieki, młyny, piekarnie, garnarnie, zielarnie itp.</p> <p>Stadniny koni, łowiska wędkarskie, wiejskie Spa&amp;Welles.</p> <p>Wydarzenia:</p> <p>Tradycyjne wydarzenia wiejskie, dożynki, pikniki, święta lokalnych produktów itp.</p> <p>Zawody, konkursy związane z tradycjami i aktywnością na obszarach wiejskich.</p>	<p>Soce – zabytkowa wieś na Podlasiu</p> <p>Zabrost Wielki – zabytkowa wieś na Mazurach</p> <p>Muzeum Wsi Lubelskiej</p> <p>Muzeum Wsi Kieleckiej</p> <p>Muzeum Wsi Radomskiej</p> <p>Podlaskie Muzeum Kultury Ludowej</p> <p>Muzeum Wsi Słowińskiej w Klukach</p> <p>Muzeum Wsi w Narwi</p> <p>Zagroda Guciów</p> <p>Folkowisko Gorajec</p> <p>Siedlisko Sobibór</p> <p>Szlak Otwartych Okiennic</p>

Źródło: Opracowanie własne.

## Podsumowanie

Marka miejsca nie jest efektem końcowym wyszukanej komunikacji. Miejsce to zbyt skomplikowany organizm angażujący wszystkie zmysły, by pozostać jedynie w sferze wyobrażeń. Oczywiście procesy komunikacyjne mają swoje znaczenie. Umiejętnie prowadzone są w stanie odpowiednio nastawić i wzbudzić nieodpartą chęć żywych relacji. Nawet osłabić głęboko zakorzenione stereotypy, które są wyjątkowo uciążliwe. Marka to jednak przede wszystkim opakowanie zestawu wartości. Coś, czego konsumenci chcą doświadczyć i za co będą chcieli zapłacić. Lublin wskazuje inspirację, Gdańsk wolność, a Poznań *know-how*. To poważne zobowiązania, które trzeba udowodnić. Z drugiej jednak strony to esencja marki, dzięki której ma ona zdolność do budowania wokół siebie wiernych wyznawców, a jej zgromadzony

kapitał pozwala na prowadzenie efektywnych działań względem wybranych segmentów odbiorców. Problem w tym, że ten proces jest wyjątkowo żmudny i narażony na różnego rodzaju bariery. Miejsce to nie napój, gdzie wszystko dzieje się wokół opakowania, półki i promocji. To wielki zbiór obiektów, wydarzeń, zjawisk i ludzi. Żywa materia. Zarządzanie tym systemem to prawdziwa sztuka. To, co tworzy trwałą kapitał marki jest związane z jej doświadczeniem. Wielu zna z pewnością slogan reklamowy Las Vegas – „Co się dzieje w Vegas, zostaje w Vegas”. Prawda, że działa na wyobraźnię? Jak mamy z tym problem wystarczy obejrzeć film Kac Vegas. Kwintesencja marki. Ale czy ktoś sądzi, że to miasto uzyskałoby status legendy, gdyby ograniczyło się tylko do intrygującego pozycjonowania. To doskonała maszynka do przeżywania rzeczy nawet bardziej niesamowitych aniżeli podpowiada percepcja. Klucz doświadczeniowy nie jest podejściem rozwiązującym wszystkie, potencjalne problemy związane z zarządzaniem marką terytorialną, ale odgrywa niezwykle istotną rolę. Jest bowiem łącznikiem pomiędzy tym, jak marka chce przyciągać klientów w procesie promocyjnym a tym co faktycznie mogą oni przeżyć w kolejnych z nią kontaktach. Porządkuje ten obszar, nadaje priorytety i powinien być podstawowym regulatorem kreowania poszczególnych składników kapitału marki.

## Literatura

- Aaker D., 1991, *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, New York.
- Best R., 2005, *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. Pearson Education, Upper Saddle River.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), 2010, *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*. Poltext, Warszawa.
- Falkowski A., Tyszka T., 2002, *Psychologia zachowań konsumenckich*. Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk.
- Ferreira H., Teixeira A. A. C., 2013, 'Welcome to the Experience Economy': *Assessing the Influence of Customer Experience Literature Through Bibliometric Analysis*. „FEP Working Papers”, Universidade do Porto.
- Gentile C., Spiller N., Noci G., 2007, *How to Sustain Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer*. „European Management Journal”.
- Holbrook M., Hirschman E., 1982, *The Experiential Aspects of Consumption: Fantasies, Feelings, and Fun*. „Journal of Macromarketing”.

- Ismail A. R., Melewar T. C., Lim L., Woodside A., 2011, *Customer Experiences with Brands: Literature Review and Research Directions*. „Marketing Review”.
- Jevons C., Gabbott M., 2000, *Trust, Brand Equity and Brand Reality in Internet Business Relationships. An Interdisciplinary Approach*. „Journal of Marketing Management”, nr 16.
- Krzyżanowska M., 2009, *Marketing a inne sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*. „Marketing i Rynek”, nr 1.
- LaSalle D., Britton T. A., 2003, *Priceless: Tuning Ordinary Products into Extraordinary Experience*. Harvard Business School Press, Boston.
- Mazurek-Łopacińska K., 2002, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa.
- Mazurek-Łopacińska K., 2003, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*. PWE, Warszawa.
- Meyer C., Schwager A., 2007, *Understanding Customer Experience*. „Harvard Business Review”.
- Otto E. J., Ritchie B. J., 1996, *The Service Experience in Tourism*. „Tourism Management”, 17, 3.
- Otto J., 2004, *Marketing relacji*. C. H. Beck, Warszawa.
- Pine B. J., Gilmore J. H., 1999, *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business is a Stage*. Harvard Business School Press, Boston.
- Pogorzelski J., 2014, *Praktyczny marketing miast i regionów*. Wolters Kluwer Polska.
- Rust R. T., Zeithaml V. A., Lemon K. N., 2005, *Zarządzanie marką musi być podporządkowane interesom Klienta*. „Harvard Business Review Polska”, nr 3(25).
- Schmitt B. H., 1999, *Experiential Marketing*. Free Press, New York.
- Shaw C., 2005, *Revolutionize Your Customer Experience*. Palgrave Macmillan, New York.
- Stasiak A., 2011, *Współczesna przestrzeń turystyczna*, [w:] *Przestrzeń turystyczna. Czynniki, różnorodność, zmiany*, M. Durydiwka, K. Duda-Gromada (red.). UW, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych, Warszawa.
- Stasiak A., 2013a, *Produkt turystyczny w gospodarce doświadczeń*. Turyzm, 23/1,
- Stasiak A., 2013b, *Nowe przestrzenie i formy turystyki w gospodarce doświadczeń*. Turyzm, 23/2,
- Stasiak A., 2015a, *Triada doświadczeń turystycznych i efekt „wow!” podstawą kreowania nowoczesnej oferty turystycznej*, [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, A. Rapacz (red.). Prace Naukowe UE we Wrocławiu, 379, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Stasiak A., 2016, *Doświadczenie – stary-nowy paradygmat turystyki*. Folia Turistica, Nr 41 – Zarządzanie i transfer wiedzy w turystyce.
- Tapscott D., Williams A. D., 2008, *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*. Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

