

Nowoczesne technologie informacyjno -komunikacyjne jako narzędzie wspomagające CMR w firmie turystycznej

Kazimierz Perechuda*, Elżbieta Nawrocka**

Słowa kluczowe: nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne, Customer Managed Relationships, reorientacja na klienta przedsiębiorstw turystycznych

Keywords: ICT, Customer Managed Relationships, reorientation toward the customer in tourist enterprises

Synopsis: Celem artykułu jest identyfikacja możliwości reorientacji na klienta przedsiębiorstw turystycznych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, a także weryfikacja empiryczna obecnego zakresu stosowania tych technologii. Wyzwania gospodarki opartej na wiedzy i szczególnie konkurencyjnego rynku podmiotów turystycznych wymuszają na ich menedżerach poszukiwanie nowych rozwiązań związanych ze zwiększaniem zainteresowania konsumentów ich ofertą. Do praktycznej ilustracji zastosowania nowoczesnych technologii wybrano biura podróży. Badanie wykazało, że obecnie podmioty te wykorzystują technologie internetowe do informowania i komunikacji, mniej do budowania relacji długookresowych z klientem w oparciu o nowy produkt i zmiany w jego obsłudze.

Wstęp

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy rysuje się nowa wizja obsługi klienta, traktująca ten proces dużo szerzej, wielopłaszczyznowo, ze szczególnym naciskiem kładzionym na budowę relacji z wybranymi grupami klientów. W tym aspekcie następuje ewolucja obsługi w stronę umacniania związków z klientem, czyli tworzona jest wartość dodana zgodnie z tym, czego klient sobie życzy. W praktyce bowiem wartość dodana jest tworzona na podstawie wiedzy przedsiębiorstwa turystycznego (sprzedawcy) o oczekiwaniach klienta, która nie zawsze jest zgodna z rzeczywistością. Rola klienta jest szczególnie akcentowana z racji tego, że w ostatecznym rachunku to on decyduje o rozwoju firmy, a ponadto usługi turystyczne mają wymiar niematerialny i charakteryzują się w wielu wypadkach konieczną obecnością klienta w czasie ich wytwarzania – świadczenia. Dodatkowym argumentem za podjęciem działań mających na celu wprowadzenie zmian w orientacji przedsiębiorstw turystycznych są wyniki badania *The Economist* (przeprowadzonego w 2009 r. przy wsparciu Google). Według nich w najbliższym czasie główną orientacją przedsiębiorstw, w tym turystycznych, stanie się orientacja na klienta typu *customer-centric*. W tej wizji klient jest aktywnym graczem na rynku i podmiotem kształtującym ofertę przedsiębiorstw turystycznych. Wykorzystując sugestie C.K. Prahalada i V. Ramaswamy'ego, można stwierdzić, iż klient staje się współpracownikiem przedsiębiorstwa turystycznego i współautorem wartości, która oferowana jest na rynku [Prahalad, Ramaswamy, 2000, s. 80]. Nowa pozycja klienta nie jest związana jedynie z ofertą, ale wynika z doświadczenia współtworzenia, w którym bierze udział klient w konkretnym czasie i miejscu, w kontekście konkretnego zdarzenia [Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 21]. Wyzwania szczególnie konkurencyjnego rynku podmiotów turystycznych wymuszają na ich menedżerach poszukiwanie nowych rozwiązań związanych ze

* Prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

** Dr Elżbieta Nawrocka, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

zwiększaniem zainteresowania konsumentów ich ofertą. W tych warunkach należy wskazywać firmom turystycznym konieczność poznawania klienta-turysty w celu przygotowania nowej oferty z właściwym wykorzystaniem nowoczesnych technologii, w tym przede wszystkim technologii internetowych.

Celem artykułu jest identyfikacja możliwości reorientacji na klienta przedsiębiorstw turystycznych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, a także weryfikacja empiryczna obecnego zakresu ich stosowania.

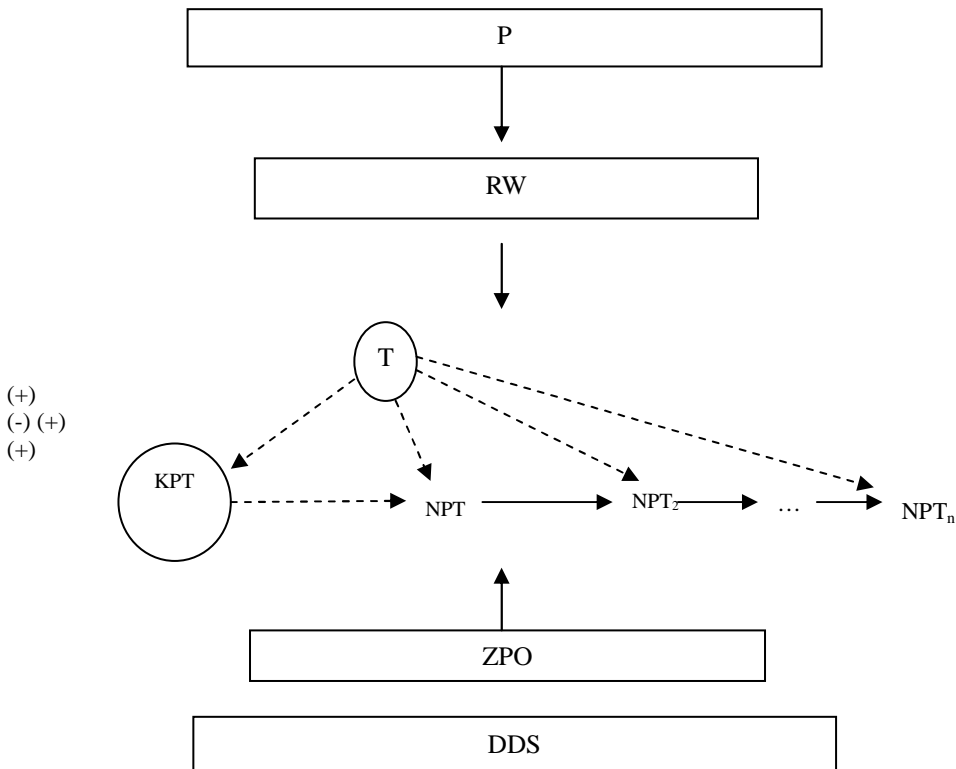
Artykuł jest wynikiem badań literaturowych i zastosowania modelowania procesów reorientacji przedsiębiorstw turystycznych. Empiryczną weryfikację przeprowadzono na przykładzie biur podróży w kilku etapach: do zgromadzenia informacji posłużył kwestionariusz ankiety, której respondentami byli klienci podmiotów funkcjonujących na rynku wrocławskim, do przetworzenia uzyskanego materiału badawczego wykorzystano miary statystyczne – wskaźniki struktury, które były podstawą analizy i interpretacji.

Zmiany w potrzebach i oczekiwaniach klientów-turystów

Coraz więcej turystów nie chce korzystać z powtarzającej się oferty turystycznej, lecz za każdym razem oczekują nowego lub wzbogaconego produktu. Analiza literatury wskazuje, iż nowy produkt musi odznaczać się pewnymi cechami, by mógł zadowolić nabywcę. Proponowany produkt turystyczny powinien być [Nowakowska, 1999, s. 25–35; Kozak, 2009, s. 107; Kurek, 2007, s. 243; Marciszewska, 2010, s. 12–18]:

- ujednoczony, a jednocześnie zindywidualizowany charakter – dla turysty masowego przeznaczona jest oferta zunifikowana, a dla turysty świadomego swoich potrzeb i oczekiwań oferta specjalna,
- kompleksowy, zaspokajający różnorodne potrzeby w czasie aktywności turystycznej – coraz częściej turyści zainteresowani są uczestnictwem w wydarzeniach o charakterze rozrywkowym, interakcjami z innymi podróżującymi i społecznością recepcyjną, obserwacją zjawisk kulturowych i przyrodniczych, uczestnictwem w lokalnym życiu. Przykładem jest produkt „turystyka ACE” – łączący motywy przygodowe i rozrywkowe, kulturowe i ekoturystyczne,
- wrażliwy na sposób wykorzystania czasu do pracy i wypoczynku, a także na odpowiednie lokowanie w tym czasie ofert relaksu, rozrywki, przyjemności, wrażeń i doświadczeń (cecha ta jest ważna z uwagi na ewolucję społeczeństwa w kierunku tzw. cywilizacji czasu wolnego [Gołębowski, 2008, s. 122] i turystyki doświadczeń [Pine, Gilmore, 1999, s. 30], przyjmującej zaangażowanie turysty w dane wydarzenie),
- dostarczający wiedzę lub sposobność do jej weryfikacji, szczególnie w wymiarze międzyludzkim i relacji międzykulturowych,
- nowoczesny, tzn. budowany przy wykorzystaniu nowych technologii m.in. informacyjno-komunikacyjnych.

Tworzenie oferty odpowiadającej powyższym cechom wymaga od firm turystycznych reorientacji, która jest uwarunkowana przede wszystkim zmianami od kultury sprzedaży do kultury reakcji i relacji produkt – klient na zależność firma – człowiek (rys.1).

Rys. 1. Determinanty reorientacji na nowe produkty turystyczne (*Determinants of new tourist products reorientation*)

Legenda:

(-) osłabienie i niwelacja orientacji na KPT,

(+) permanentna reorientacja na nowe produkty turystyczne,

P – postmodernizm,

DDS – dynamika drgań sieci,

RW – „rozmycie” wartości,

KPT – klasyczny produkt turystyczny,

ZPO – zmieniające się punkty odniesienia: preferencje, wartości, nowości itp.,

T – turysta,

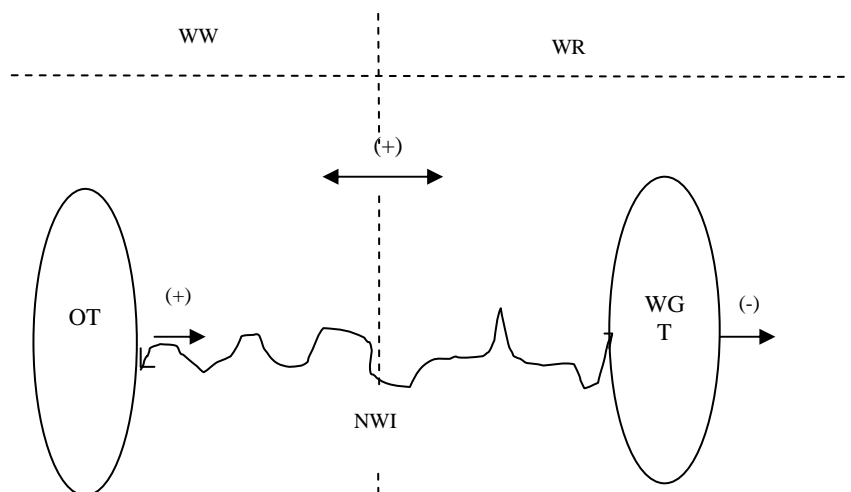
NPT_{1, 2, n} – nowe produkty turystyczne

Źródło: opracowanie własne.

Nadwyżka podaży nad popytem na rynku turystycznym powoduje, iż klient staje się autonomicznym podmiotem rynku i aktywnym interesariuszem firm. Z drugiej strony nadmiar ofert turystycznych, przy nieumiejętności ich dekodowania, prowadzi do następujących dysonansów:

- brak filtrowania informacji turystycznej,
- orientacja jednowymiarowa na niskie ceny (np. *first minute, last minute*),
- zwiększający się dysonans między warstwą wirtualną (ładna ulotka, folder, strona WWW) a warstwą realną, jak wrażenia z pobytu (rys. 2).

Rys. 2. Narastający dysonans między ofertą turystyczną a oczekiwaniami klienta (*The growing dissonance between the tourist offer and the customer's expectations*)



Legenda:

- WW – warstwa wirtualna,
- WR – warstwa realna,
- (-) – negatywna ucieczka świata realnego,
 →
- (+) – pozorna pogoń świata wirtualnego,
 →
- (+) – zwiększający się dysonans poznawczy między OT a WGT,
 ↔
- OT – oferta turystyczna,
- WGT – wiedza gorąca turystyczna,
- NWI – negatywne „wylądowania” informacyjne na linii: turysta – firma turystyczna

Źródło: opracowanie własne.

Różnorodność źródeł informacji, jak również szeroki dostęp do nich pozwala turystom na zdecydowanie większą niż dotychczas swobodę działania i powoduje zmniejszanie asymetrii informacji przebiegającej od firmy turystycznej do klienta. W tych warunkach konieczne staje się tworzenie i rozwijanie w firmie takich projektów, które będą umożliwiały wykorzystanie aktywności klientów w kierunku zwiększania ich zasobów informacyjnych lub współtworzenia przez nich oferty. Wykorzystanie technologii internetowych daje nowe możliwości. W UE 23%, a w takich krajach jak Irlandia czy Szwecja ponad 40% konsumentów dokonuje rezerwacji „dynamicznych pakietów”, tzn. takich, które są tworzone przez samych konsumentów, często *online*, za pośrednictwem jednej strony internetowej lub wielu partnerskich stron internetowych [Sprawy konsumentów, 2009]. P. O’Connor [2001, s. 61–78] stwierdza, że usługodawcy najlepiej zaspokajający zapotrzebowanie turystów na informacje mają największe szanse na zdobycie klienta (warunek konieczny sukcesu). Jego zdaniem warunkiem wystarczającym np. dla biur podróży jest natomiast sprawna rezerwacja produktu. Rozszerzając punkt widzenia P. O’Connora, można wskazać, iż w działalności turystycznej chodzi o połączenie działań informacyjnych z rezerwacyjnymi i komunikacyjnymi (w tym promocyjnymi). Obecnie zasoby informacji pozyskiwane z różnych źródeł traktowane są przez klienta także jako pewien rodzaj zabezpieczenia przed ryzykiem rozdzwieniu pomiędzy oczekiwaniami a rzeczywistością [Pender, Sharpley, 2008, s. 96–97].

Dążenie do usatysfakcjonowania konsumentów w dobie postępującej globalizacji, rozwoju społeczeństwa informacyjnego i dużej konkurencji wymaga od biur podróży stosowania technologii informatyczno-telekomunikacyjnych. Czynniki te spowodowały bowiem błyskawiczne zmiany w zachowaniach konsumenckich na rynku turystycznym, związane z nieograniczonym dostępem do środków masowej informacji i zasobów informacji turystycznej, w wyniku czego klienci zaczęli lepiej orientować się w produkcie turystycznym, a tym samym stali się bardziej wybredni i krytycznie podchodzą do oferty turystycznej. Szybki wzrost popytu i jego złożoności oraz wymagań jakościowych ze strony współczesnych turystów zmusza przedsiębiorstwa m.in. do uzyskiwania dostępu do nowych produktów i rynków oraz do bardziej kreatywnego myślenia [Barnett, Standing, 2001, s. 143–152], a także do wykorzystania zaawansowanych rozwiązań technicznych i technologicznych w celu zapewnienia sprawnej i pozostającej na odpowiednim poziomie obsługi klienta [Buhalis, Law, 2008, s. 609–623]. Klienci coraz częściej biorą pod uwagę tzw. miękkie aspekty kontaktów z firmą, jak np. zdolność wczuwania się pracowników w ich potrzeby (empatię personelu usługowego), elastyczność obsługi, sprawdzanie się obietnic biura turystycznego. Z tego względu obsługa klienta stanowi istotny czynnik tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku biur podróży, zwłaszcza obecnie, gdy mają one do czynienia z bardziej wymagającymi i świadomymi swoich potrzeb usługobiorcami.

Indywidualny turysta korzysta dzisiaj z wielu źródeł informacji, do których D. Buhalis i P. O'Connor [2005, s. 7–16] zaliczyli m.in.: materiały promocyjne, tradycyjne agencje turystyczne, punkty informacji turystycznej, GDS-y, strony internetowe przedsiębiorstw turystycznych, a także *call centers*. Według wspomnianych autorów szczególnie miejsce w procesie pozyskiwania informacji przez turystę zajął Internet (blisko 75% wymienionych źródeł opartych jest na technologiach internetowych), jako nośnik kultury masowej, kanał dystrybucji i komunikacji, środek kreowania nowej rzeczywistości, mający coraz większy wpływ na wyobraźnię turystów.

Identyfikacja zakresu wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych w obsłudze klienta na przykładzie biur podróży

Metoda badania

Przedmiotem badania była obsługa klienta w biurach podróży z wykorzystaniem technologii internetowych. Badania metodą sondażu diagnostycznego przeprowadzono w kwietniu i maju 2011 r., na grupie ponad 100 osób, będących klientami biur podróży Rainbow Tours i Triada, odwiedzającymi ich salony sprzedaży zlokalizowane we Wrocławiu. Wśród respondentów przeważały osoby pracujące (50%), w wieku 20–49 lat (67%), zamieszkujące miasta powyżej 100 tys. mieszkańców, posiadające w większości wykształcenie średnie, policealne i wyższe (86%).

Analiza wyników

Pierwszym zagadnieniem poruszonym w ankiecie były źródła informacji, niezbędne w opinii ankietowanych klientów do zaplanowania podróży turystycznej. Jako podstawowe źródło ankietowani wskazali pracownika biura i informacje pozyskane w siedzibie (38% respondentów), a następnie internetowe serwisy turystyczne badanych podmiotów (25%) i przewodniki turystyczne (12%). Jednak w celu bliższego zaznajomienia się z ofertą 71% ankietowanych korzystało ze stron internetowych omawianych biur, będąc przede wszystkim zainteresowanymi cenami świadczeń (30%) i organizowanymi przez biuro imprezami turystycznymi (25%). W dalszej kolejności poszukiwano informacji o potencjalnych miejscach pobytu (14%), a także o możliwości nabycia biletów lotniczych, autokarowych i in. (9%). Z powyższego wynika, iż strona internetowa biura odgrywa kluczową rolę w obsłudze klienta, spełniając, oprócz dostarczenia klientowi informacji na temat firmy i oferowanych usług,

jeszcze inne funkcje. Strona internetowa jest więc narzędziem badań rynkowych, wpływa na kształtowanie wizerunku firmy, sprawną i szybką komunikację firmy z otoczeniem oraz na sprzedaż produktów bezpośrednio przez Internet. Z punktu widzenia klienta stwarza ona przede wszystkim możliwość aktywnego kształtowania poszczególnych elementów produktu turystycznego. Uzyskane wyniki badania są zbieżne z wynikami otrzymanymi przez TNS OBOP w 2009 r. (badano klientów biur TUI/Scan Holiday), które pokazały, iż najbardziej przydatnymi źródłami informacji (oprócz własnych doświadczeń z pobytów) okazały się: rozmowa ze sprzedawcą i Internet [Piwowar, Moneta, 2011, s. 18–22].

Kolejnym aspektem badania było rozpoznanie opinii ankietowanych na temat stron internetowych. W badaniu zastosowano następujące kryteria oceny:

- przejrzystość strony,
- zawartość merytoryczna (np. wyczerpująca informacja o cenach czy wycieczkach),
- nawigacja,
- łatwość odnajdywania interesujących informacji,
- różnorodność ofert,
- szybkość dokonywania transakcji,
- kontakt z biurem – szybkość reakcji na impuls od klienta,
- grafika i kolorystyka strony,
- atrakcyjność strony WWW,
- użyteczność informacji np. kursy walut, obecność,
- liczba i jakość aplikacji multimedialnych.

Największym mankamentem stron WWW badanych biur podróży okazały się: obecność, liczba i jakość aplikacji multimedialnych, kontakt z biurem – szybkość reakcji na impuls od klienta i szybkość dokonywania transakcji. Pozostałe cechy oceniono w skali 1–5 na poziomie dobrym, wskazującym na możliwości ich doskonalenia. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż mankamenty witryn internetowych są częstym powodem niskiego poziomu rezerwacji *online*. Innym istotnym czynnikiem wpływającym na omawiane zjawisko jest niski poziom zaufania do tego rodzaju transakcji (taką opinię wyraziło 35% respondentów). Z badania wynika, iż tylko 30% ankietowanych osób przynajmniej raz dokonało takiej rezerwacji, której przedmiotem były najczęściej: imprezy turystyczne (32%), bilety lotnicze (27%) i bilety autokarowe (19%). Do zakupu przez Internet skłoniły ankietowanych przede wszystkim: możliwość dokonania transakcji bez konieczności wychodzenia z domu (29%), dostępność Internetu przez całą dobę (21%), szybkość transakcji internetowej w stosunku do tradycyjnej (14%), a także samodzielność wyboru (13%). Możliwość dokonania transakcji bez konieczności wychodzenia z domu, dostępność Internetu przez całą dobę i większa szybkość transakcji internetowej w stosunku do tradycyjnej mają charakter uniwersalny, tzn. wynikają z właściwości Internetu, a nie z działań konkretnych biur podróży. Jedynie zaspokojenie potrzeby samodzielnego wyboru w sposób atrakcyjny może być ważnym narzędziem budowania związków z klientami badanych biur podróży. W procesie obsługi klienta po zawarciu transakcji badane biura wykorzystują przede wszystkim reklamę przekazywaną drogą mailową (53% badanych otrzymuje tego rodzaju informacje), co pokazuje małe zainteresowanie badanych podmiotów budowaniem relacji długookresowych z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Z przeprowadzonego badania wynikają pewne wnioski. Zidentyfikowane cechy stron WWW analizowanych biur podróży i poziom ich użycia pozwala uznać, że znajdują się one w początkowej fazie wykorzystywania technologii internetowych do informowania i komunikacji podmiotu turystycznego ze swoimi klientami. Jednak w świetle zarysowanych w artykule wyzwań stojących przed firmami turystycznymi widoczna jest konieczność zmodyfikowania narzędzi internetowych pod kątem wdrożenia klienta w proces tworzenia oferty turystycznej. Najczęściej związane jest to ze zmianą stosunku menedżerów do funkcji witryny internetowej z operacyjnej na strategiczną i z transakcyjnej na relacyjną, tzn. taką, która umożliwia budowanie właściwych więzi z klientami w perspektywie długookresowej. Taką

zmianę umożliwia wprowadzenie działu FAQ lub forum dyskusyjnego dającego możliwość wymiany poglądów, doświadczeń i opinii wśród klientów biur. Innym sposobem jest wykorzystanie wirtualnych przewodników, interaktywnych map dających możliwość odbycia wirtualnego spaceru po wybranym miejscu wypoczynku, obiekcie noclegowym czy atrakcji turystycznej danego miejsca, a także przygotowania opcji imprezy turystycznej do wyboru, która może być modyfikowana przez klienta.

Uwagi końcowe

Rosnąca rola klientów jako współtwórców usług turystycznych oraz włączenie ich wiedzy i umiejętności do kompetencji organizacji zmieniają formułę CRM – zarządzanie relacjami z klientem, na CMR (*Customer Managed Relationships*) – zarządzanie relacjami przez klienta. 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. Głównymi sposobami wdrożenia klienta w proces tworzenia takiej usługi turystycznej w perspektywie CMR są: wymiana informacji, monitoring zgłoszeń klientów, wspólne opracowywanie i realizacja projektów dotyczących np. imprezy turystycznej w formie konsultacji, mających na celu ustalanie szczegółów konfiguracji usługi, tworzenie punktów interakcji między organizacją i klientem, tworzenie, rozwijanie i dzielenie się wiedzą w perspektywie etycznej, wprowadzenie systemu motywacyjnego sprzyjającego uczeniu się – ciągłemu kształceniu i doskonaleniu, tworzenie klimatu dzielenia się wiedzą i umiejętność eliminowania społecznych i indywidualnych barier w tym procesie, wyzwalanie inicjatywy i kreatywności pracowników i tworzenie systemu bodźców dla aktywności klientów (m.in. coaching klienta), wprowadzanie partnerskiej współpracy na linii przedsiębiorstwo turystyczne – pracownik – klient.

Nieustanne podążanie za klientem i zbieranie informacji o działaniach, które podejmuje, są możliwe w coraz większym stopniu za pomocą nowoczesnych technologii, a zbieranie danych w długim okresie czasu pozwala analizować i budować modele zachowań klienta, jak również na bieżąco modyfikować oferowane produkty.

Bibliografia

1. Barnett M., Standing C., (2001), *Repositioning Travel Agencies on the Internet*, „Journal Vacation Marketing” vol. 7, no. 2.
2. Buhalis D., Law R., (2008), *Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years after the Internet – The State of eTourism Research*, „J Tourism Management” vol. 29, no. 4.
3. Buhalis D., O’Connor P., (2005), *Information Communication Technology Revolutionizing Tourism*, „J Tourism Recreation Research” vol. 30, no. 3.
4. Golebski G. (red.), (2008), *Nowe trendy w turystyce*, Wydawnictwo PWSZ w Sulechowie, Sulechów.
5. Kozak M.W., (2009), *Turystyka i polityka turystyczna a rozwój*, Wydawnictwo Naukowe Scholar Warszawa.
6. Kurek Wl. (red.), (2007), *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Marciszewska B., (2010), *Produkt turystyczny a ekonomia doświadczeń*, C.H. Beck, Warszawa.
8. Nowakowska A., (1999), *Tendencje w światowej turystyce u progu XXI wieku*, Zeszyty Naukowe AWF w Krakowie nr 78, Kraków.
9. O’Connor P., (2001), *The Changing Face of Hotel Electronic Distribution*, „J Travel and Tourism Analyst” nr 5.
10. Pender L., Sharpley R. (red.), (2008), *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa.
11. Pine B.J., Gilmore J.H., (1999), *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston.
12. Piwowar D., Moneta J., (2010–2011), *Jak Internet zmienia proces zakupowy klienta*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień–styczeń.

13. Prahalad C.K., Ramaswamy V., (2000), *Co-opting Customer Competence*, Business Harvard Review, January–February.
14. Prahalad C. K., Ramaswamy V., (2005), *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa.
15. Rudawska E., (2008), *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Bibliografia elektroniczna

1. *Sprawy konsumentów: UE zamierza rozszerzyć ochronę dotyczącą podróży wakacyjnych*, Bruksela, 26 listopada 2009 r., [online], www.europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/, [2.12.2011].

IT as the supporting tool for CMR in a tourist company

Summary

The objective of this paper is to identify possibilities for tourist company client reorientation by means of modern technologies implementation, and also to provide empirical verification of the current application scope regarding these technologies. The research, performed by means of diagnostic survey, was conducted in April and May 2011 in a group of over 100 people representing clients of Rainbow Tours and Triada tour operators, who visited their agencies located in Wrocław. The study focused on customer service in travel agencies using online technologies.

The paper presents: 1) the new IT functions in tourist businesses, 2) new expectations of modern tourist clients, 3) empirical research of the tourist www pages, 4) clients and tourist agencies reorientation from CRM to CMR.

The main methods helpful in covering clients by the process of such tourist service creation from a CMR perspective are as follows: information exchange, client enquiry monitoring, joint preparation and implementation of projects, knowledge creation, development and sharing in ethical perspectives, the introduction of motivation systems facilitating learning processes – ongoing education and improvement, knowledge sharing climate creation and the skill of social and individual barrier elimination in the course of this process, stimulating staff initiatives and creativity, as well as the construction of an incentive system focused on client participation (e.g. client coaching), the introduction of partnership cooperation between a tourist enterprise – an employee – a client.