

AKADEMIA EKONOMICZNA IM. OSKARA LANGEGO
WE WROCŁAWIU

WYDZIAŁ GOSPODARKI REGIONALNEJ I TURYSTYKI
W JELENIEJ GÓRZE

Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną

IZABELA MICHALSKA - DUDEK

**Marketing relacji
w działalności biur podróży w Polsce**

ROZPRAWA DOKTORSKA

PROMOTOR
PROF. ZW. DR HAB. A. RAPACZ

JELENIA GÓRA 2006

Jelenia Góra, dnia 25 marca 2006 r.

Izabela Michalska-Dudek
Klonowica 4 of./3
58-500 Jelenia Góra
PESEL 77051303949

Oświadczenie

Dotyczy: postępowania w sprawie nadania stopnia naukowego doktora na Wydziale Gospodarki Regionalnej i Turystyki Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu na podstawie rozprawy pt. Marketing relacji w działalności biur podróży w Polsce.

Oświadczam, że przedkładaną rozprawę doktorską napisałam samodzielnie. Oznacza to, że przy pisaniu pracy poza niezbędnymi konsultacjami nie korzystałam z pomocy innych osób, a w szczególności nie zleciłam opracowania rozprawy lub jej części innym osobom, ani nie odpisałam tej rozprawy lub jej części z innych źródeł. Ponadto cytaty z obcych prac zostały wyczerpująco oznaczone oraz wskazane w przypisach i bibliografii mojej pracy. Przedkładana rozprawa nie narusza przepisów ustawy z dnia 14 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. z 2000 r., nr 80, poz. 904 z późniejszymi zmianami) również w inny sposób.

Jednocześnie przyjmuję do wiadomości, że w przypadku gdyby powyższe oświadczenie okazało się nieprawdziwe, to wszczęte zostanie postępowanie zmierzające do uchylecia decyzji o nadaniu stopnia naukowego doktora.

I. MICHALSKA-DUDEK

Spis treści

Wstęp	5
ROZDZIAŁ I	
BIURO PODRÓŻY JAKO PODMIOT PODAŻY NA RYNKU TURYSTYCZNYM	
1.1. Czynniki kształtujące popyt i podaż w turystyce	10
1.2. Funkcje i przedmiot działalności biur podróży	24
1.3. Współczesne tendencje na rynku turystycznym i ich wpływ na funkcjonowanie biur podróży	35
1.4. Charakterystyka rynku biur podróży w Polsce.....	44
ROZDZIAŁ II	
KONCEPCJA MARKETINGU RELACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE TURYSTYCZNYM	
2.1. Orientacja marketingowa przedsiębiorstwa turystycznego	60
2.1.1. Marketing usług turystycznych	60
2.1.2. Specyfika kompozycji marketingowej w usługach turystycznych.....	67
2.1.3. Trzy koncepcje marketingu w usługach turystycznych.....	70
2.2. Podstawowe elementy koncepcji marketingu relacji	73
2.2.1. Istota, zadania i główne komponenty marketingu relacji	73
2.2.2. Zasoby strategiczne warunkujące realizację koncepcji marketingu relacji..	80
2.2.3. Zarządzanie relacjami z klientem	89
2.3. Wykorzystanie technologii informacyjnej w marketingu relacji.	102
2.3.1. Ewolucja i kierunki rozwoju systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem	102
2.3.2. Istota i funkcjonowanie systemów klasy CRM	105
2.3.3. Korzyści i zagrożenia płynące z aplikacji systemów klasy CRM.....	112
ROZDZIAŁ III	
ZASTOSOWANIE KONCEPCJI MARKETINGU RELACJI W PRAKTYCE FUNKCJONOWANIA BIUR PODRÓŻY W POLSCE	
3.1. Ocena znajomości marketingu relacji.	121
3.2. Wykorzystanie marketingu relacji.....	133
3.2.1. Marketingowe bazy danych.....	133
3.2.2. Formy i częstotliwość indywidualnej komunikacji z klientem	137
3.2.3. Narzędzia służące budowaniu trwałych więzi z klientem.....	146
3.3. Zastosowanie zintegrowanych systemów klasy CRM	150
3.4. Czynniki warunkujące efektywność wykorzystania marketingu relacji	155
3.4.1. Uwarunkowania wewnętrzne wyznaczające możliwości stosowania marketingu relacji.....	157
3.4.2. Uwarunkowania zewnętrzne wyznaczające możliwości stosowania marketingu relacji.....	159

ROZDZIAŁ IV
MOŻLIWOŚCI I ZAKRES IMPLEMENTACJI KONCEPCJI MARKETINGU
RELACJI PRZEZ BIURA PODRÓŻY

4.1. Propozycje zastosowania marketingu relacji w biurze podróży	161
4.1.1. Wdrożenie relacyjnego marketingu-mix.	163
4.1.2. Znaczenie obsługi klienta	177
4.1.3. Wykorzystanie programów lojalnościowych	184
4.2. Możliwości aplikacji wybranych komponentów systemów CRM w praktyce funkcjonowania biur podróży.....	192
4.2.1. Tworzenie Centrum Kontaktów	192
4.2.2. Wykorzystanie handlu elektronicznego	203
4.2.3. Zastosowanie narzędzi marketingu bezpośredniego	223
Zakończenie.....	236
Bibliografia.....	240
Spis tabel	252
Spis rysunków	253
Załączniki	256

Wstęp

Marketing rozumiany przede wszystkim jako sztuka poznawania, rozumienia i zaspokajania potrzeb klientów znalazł uznanie wśród podmiotów związanych z produkcją, a następnie świadczeniem usług, kiedy stało się jasne, iż działania w sferze wytwarzania dóbr, świadczenia usług oraz ich sprzedaży, nie gwarantują powodzenia na konkurencyjnych rynkach. Chcąc odnieść sukces, podmioty te musiały skupić się na potrzebach klientów i upewnić ich, że potrafią zaspokoić je lepiej niż ktokolwiek spośród konkurencji. Rozwój marketingu i jego zastosowań w różnych rodzajach działalności (produkcji, handlu, usługach) ma charakter ewolucyjny. Wiązał się i nadal wiąże przede wszystkim ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu podmiotów rynkowych działających w tych sferach. Nie może zatem dziwić, że rozwój gospodarki i rynku turystycznego wywołał powszechne zainteresowanie marketingiem również w tym sektorze. Turystyka to jeden z największych i najszybciej rozwijających się przemysłów współczesnego świata, stanowi obszar badań o charakterze interdyscyplinarnym, a z punktu widzenia marketingu należy potraktować ją jako sektor gospodarki tworzący nowe wartości użytkowe, tj. usługi turystyczne.

Na przestrzeni ostatnich dwóch dekad obserwujemy znaczący wzrost podaży usług turystycznych. Ewolucji ulegają potrzeby, preferencje oraz zachowania turystów, zmuszając podmioty podaży do doskonalenia produktów i metod sprzedaży oraz uruchamiania działań pobudzających popyt na usługi turystyczne. Imponujący rozwój ruchu turystycznego, który wyrażany liczbą międzynarodowych podróży w 2005 roku osiągnął rekordowy poziom 808 milionów,¹ umacnia znacznie rolę biur podróży w obsłudze tego procesu. Rola ta dotyczy nie tylko konieczności dostosowania podaży do rosnącego popytu, ale przede wszystkim wzrostu efektywności ich działań.

W warunkach wzrastających wymagań konsumentów oraz wzmożonej konkurencji na rynku usług turystycznych zorientowanie na klienta jako filozofia działania nabiera coraz większego znaczenia. Prowadzi do korygowania strategii biur podróży i ukierunkowania ich przede wszystkim na osiągnięcie właściwego poziomu satysfakcji konsumenta. Najistotniejszymi czynnikami pozwalającymi biurom podróży na osiągnięcie sukcesu są dziś trafność wyboru klienta, szybkość dotarcia do niego, dostarczanie

¹ World Tourism Barometer. Volume 4, Issue 1. Madrid: WTO 2006 January, s. 1.

produktów odpowiadających indywidualnym oczekiwaniom i potrzebom, a także wysoki poziom obsługi klienta w całym cyklu sprzedaży, w tym również obsługi posprzedażowej.

Biura podróży zmieniają również sposób postrzegania swoich relacji z klientem. Akcenty przesuwają się z transakcji na partnerstwo, a głównym celem tego przesunięcia jest utrzymanie długotrwałych więzi z klientami. Dostrzega się nowe obszary działalności, a oprócz zdobywania konsumentów, uwaga kierowana jest również na nawiązywanie i podtrzymywanie trwałych kontaktów z nimi. Postęp jaki obserwujemy w dziedzinie wykorzystania nowych technologii wywiera dziś ogromny wpływ na możliwości komunikowania się biur podróży z klientami, a Internet stwarza nowe sposoby przekazywania informacji oraz rozszerza dotychczasowe zdolności budowania relacji z klientami.

Koncepcja marketingu relacji to z jednej strony podejście zorientowane na tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem, w którym pozyskanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu, z drugiej strony system informatyczny wspomagający takie postępowanie. Oba te obszary stanowią bardzo istotny czynnik rozwoju biur podróży. W krótszej perspektywie wdrożenie koncepcji marketingu relacji owocuje usprawnieniem działań marketingowych w oparciu o infrastrukturę teleinformatyczną, długoterminowo oznacza ukształtowanie organizacji skupionej na kliencie, potrafiącej rozpoznać jego potrzeby oraz sprawnie i efektywnie je zaspokajać. Dla wielu biur podróży wdrożenie zasad marketingu relacji oraz systemów klasy CRM (*Customer Relationship Management*) może stać się szansą do bycia bardziej konkurencyjnymi i efektywnymi.

Powyższe uwagi upoważniają do stwierdzenia, iż istnieją co najmniej cztery przesłanki uzasadniające wybór problemu badawczego dotyczącego zagadnień zastosowania marketingu relacji w działalności biur podróży w Polsce, a mianowicie:

- wzmożone zainteresowanie i zapotrzebowanie na wiedzę z zakresu marketingu relacji w działalności biur podróży,
- niedostateczna liczba prowadzonych dotychczas badań i publikacji dotyczących zagadnień związanych z koncepcją marketingu relacji i jej zastosowaniem,
- rosnące znaczenie i zapotrzebowanie właścicieli oraz menedżerów biur podróży na skuteczne sposoby budowania i wzmacniania trwałych relacji z klientami,
- odczuwany niedosyt analiz naukowych, które wskazywałyby możliwości zastosowania koncepcji marketingu relacji oraz komponentów systemów CRM przez biura podróży.

Rosnące zainteresowanie problematyką marketingu relacji, przy jednoczesnym braku publikacji dotyczących zastosowania tej koncepcji przez przedsiębiorstwa turystyczne, a zwłaszcza biura podróży, skłoniły autorkę do podjęcia badań w tym zakresie.

Podstawowym celem rozprawy jest ocena stopnia znajomości oraz zakresu i możliwości wykorzystania koncepcji marketingu relacji i związanej z nią technologii *Customer Relationship Management* przez właścicieli oraz menedżerów biur podróży działających na polskim rynku.

W związku z problematyką pracy autorka przyjęła do weryfikacji następujące tezy badawcze wyznaczające zakres merytoryczny i przestrzenny rozprawy:

1. U podstaw działań marketingowych polskich biur podróży powinny znajdować się kontakty z klientami.
2. Biura podróży działające na polskim rynku starają się wykorzystywać w swoich działaniach metody i narzędzia budowania trwałych więzi z klientami.
3. Rozwój technologii informacyjnej, a także coraz szersze wykorzystanie sieci Internet, stwarzają polskim biurom podróży nowe możliwości doskonalenia relacji z klientem.
4. Zastosowanie zasad marketingu relacji oraz wdrożenie zintegrowanych systemów wspomagających zarządzanie relacjami z klientem stanowi dla biur podróży szansę zwiększenia swej konkurencyjności na rynku.
5. Pionierami w zakresie praktycznych wdrożeń koncepcji marketingu relacji, jak i związanego z nią oprogramowania klasy CRM wydają się być duże biura podróży, posiadające silną pozycję na rynku.

Weryfikacja postawionych tez uzasadnia konieczność sformułowania następujących częściowych celów badawczych:

1. Usystematyzowanie wiedzy na temat koncepcji marketingu relacji oraz związanej z nią technologii *Customer Relationship Management*.
2. Określenie specyfiki działań marketingowych w przedsiębiorstwach turystycznych.
3. Charakterystyka rynku biur podróży w Polsce.
4. Ocena stopnia znajomości oraz zastosowania w praktyce zasad marketingu relacji przez menedżerów odpowiedzialnych za działania marketingowe w polskich biurach podróży.
5. Określenie stopnia zaawansowania wdrażania systemów wspomagających zarządzanie relacjami z klientem klasy CRM w polskich biurach podróży.
6. Zaproponowanie sposobów wykorzystania zasad koncepcji marketingu relacji na gruncie biur podróży.

7. Wskazanie propozycji i możliwości wdrożenia wybranych komponentów systemów CRM w praktyce funkcjonowania polskich biur podróży.

Realizacja celu podstawowego oraz weryfikacja sformułowanych hipotez powinna wskazać możliwości zastosowania koncepcji marketingu relacji w działalności biur podróży oraz wzbogacić dotychczasowy dorobek naukowy, głównie z zakresu marketingu usług turystycznych oraz zarządzania podmiotami gospodarki turystycznej.

Przyjęty zakres czasowy badań obejmuje lata 2003-2005. W uzasadnionych przypadkach wykorzystano źródła informacji odnoszące się do lat wcześniejszych.

Realizacja postawionych celów wymagała wykorzystania interdyscyplinarnych metod w zakresie gromadzenia i przetwarzania danych. Podstawowym narzędziem poznawczym badanej kategorii była analiza opisowo-jakościowa. W pracy wykorzystano przede wszystkim źródła pierwotne (metody badań ankietowych, technikę zindywidualizowanego wywiadu pogłębionego oraz metodę obserwacji), a także wtórne – literaturowe źródła informacji. Realizacji głównego celu pracy oraz weryfikacji postawionych hipotez badawczych posłużyły wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród biur podróży działających na rynku turystycznym w Polsce. Z uwagi na stosunkowo złożony problem badawczy zdecydowano się na badanie składające się z dwóch części. Pierwsza z nich miała charakter zindywidualizowanego wywiadu pogłębionego (badania jakościowe), druga przeprowadzona została z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego (badania ilościowe).

Na etapie przetwarzania danych i opracowywania wyników zastosowanie znalazły metody o charakterze ilościowym i jakościowym, m.in.: metody badań marketingowych, metody statystyczne, metody badań porównawczych, metody analizy i krytyki piśmiennictwa, metody analizy i krytyki aktów prawnych.

Praca ma charakter teoretyczno-koncepcyjny z elementami praktycznymi, a na jej strukturę składają się cztery rozdziały. W pierwszym rozdziale zaprezentowano czynniki kształtujące popyt i podaż w turystyce oraz przedstawiono funkcje i przedmiot działalności biur podróży, a także zwrócono uwagę na współczesne tendencje występujące na rynku turystycznym, które mają wpływ na funkcjonowanie biur podróży. W rozdziale tym dokonano również charakterystyki rynku biur podróży w Polsce.

Drugi rozdział poświęcony jest orientacji marketingowej przedsiębiorstwa turystycznego. Opisane w nim zostały podstawowe pojęcia marketingu oraz specyfika kompozycji marketingowej w usługach turystycznych. W rozdziale tym poruszone zostały teoretyczne aspekty koncepcji marketingu relacji, scharakteryzowano jego zadania,

podstawowe komponenty oraz zasoby strategiczne niezbędne do prowadzenia działań z tego zakresu w przedsiębiorstwie. Dokonano również przeglądu zintegrowanych systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem, ze szczególnym uwzględnieniem systemów klasy CRM, ich istoty i funkcjonowania, a także korzyści i zagrożeń płynących z ich wdrożeń.

W rozdziale trzecim zaprezentowano wyniki przeprowadzonego badania dotyczącego oceny stopnia znajomości oraz wykorzystania marketingu relacji i technologii CRM przez właścicieli i menedżerów odpowiedzialnych za działania marketingowe w polskich biurach podróży. Badaniu zostało poddanych 305 biur podróży będących organizatorami wyjazdów turystycznych zarówno krajowych, jak i zagranicznych, pośrednikami oraz agentami na polskim rynku turystycznym.

W rozdziale czwartym, poza potwierdzeniem wcześniejszych założeń dotyczących możliwości realizacji koncepcji marketingu relacji w praktyce funkcjonowania biur podróży, przedstawione zostały autorskie propozycje implementacji zasad marketingu relacji (wdrożenie relacyjnego marketingu-mix, znaczenie obsługi klienta, wykorzystanie programów lojalnościowych) oraz wybranych komponentów systemów CRM (*Contact Center, e-commerce*, zastosowanie narzędzi marketingu bezpośredniego). Rozdział ten ma w dużym stopniu charakter aplikacyjny, czego wyrazem są propozycje możliwości zastosowania marketingu relacji przez biura podróży w Polsce.

W zakończeniu rozprawy doktorskiej zostały sformułowane wnioski, a ponadto wskazano problemy wymagające dalszych studiów.

Pracę wykonano w ramach projektu badawczego nr 1 H02D 032 26 finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Informatyzacji w latach 2004-2006.

* * *

ROZDZIAŁ I

BIURO PODRÓŻY JAKO PODMIOT PODAŻY NA RYNKU TURYSTYCZNYM

1.1. Czynniki kształtujące popyt i podaż w turystyce

Powszechnie uznaje się, iż turystyka² stała się ważnym ekonomicznym i społecznym fenomenem minionego stulecia. Według raportów *World Tourism Organization (WTO)*³ liczba międzynarodowych wyjazdów turystycznych ewoluowała z 25 milionów w 1950 roku do 763 milionów w roku 2004.⁴ Rozwój współczesnej turystyki charakteryzuje się m. in. odkrywaniem dla turystów nowych destynacji, dywersyfikacją produktów turystycznych oraz nasilającą się konkurencją pomiędzy miejscami recepcji ruchu turystycznego.⁵ O ile w latach 50-tych XX wieku mieliśmy do czynienia z koncentracją geograficzną wyjazdów w 15 krajach (wszystkich z Europy Zachodniej i Ameryki Północnej), stanowiących 97% międzynarodowych wyjazdów, a także sezonowością, zorientowaną szczególnie na okres letni, o tyle kierunki wyjazdów turystycznych w ostatnim okresie są bardziej zdywersyfikowane. Objęły one więcej obszarów, a podróże rozciągnęły się na wszystkie pory i miesiące roku. Bardziej różnorodne są również motywy wyjazdów, cele pobytów, ich długość czy rodzaj zakwaterowania. Sektor turystyczny wykazuje się silnym rozwojem segmentów: kulturalnego, rekreacyjnego, przygodowego, wiejskiego oraz rejsów. Z kolei świat biznesu wzbogacił współczesną turystykę o segment kongresowy i motywacyjny.

Według informacji *WTO* w 2004 roku ponad 70 państw i terytoriów charakteryzowało się wyższą niż jeden milion liczbą przyjazdów turystów zagranicznych. W tym samym roku międzynarodowa turystyka wygenerowała 622 miliardy USD przychodów,⁶ wykazując 18,9% przyrostu w stosunku do roku poprzedniego. W czołówce

² Słowo „turystyka” pochodzi od francuskiego wyrazu *tour*, przyjętego także przez język angielski, który oznacza wycieczkę lub podróż kończącą się powrotem do punktu wyjścia. *World Tourism Organization* zaleca definiować ją jako ogół działań osób, które podróżują i przebywają dla wypoczynku, w interesach i w innych celach przez nie dłużej niż rok bez przerwy w miejscach znajdujących się poza ich zwykłym, codziennym otoczeniem, z wyłączeniem wyjazdów, w których głównym celem jest działalność zarobkowa.

³ *Tourism Highlights*. Edition 2000. Madrid: WTO 2001, *Tourism Highlights*. Edition 2001. Madrid: WTO 2002, *Tourism Highlights*. Edition 2002. Madrid: WTO 2003, *Tourism Highlights*. Edition 2003. Madrid: WTO 2004, *Tourism Highlights*. Edition 2004. Madrid: WTO 2005.

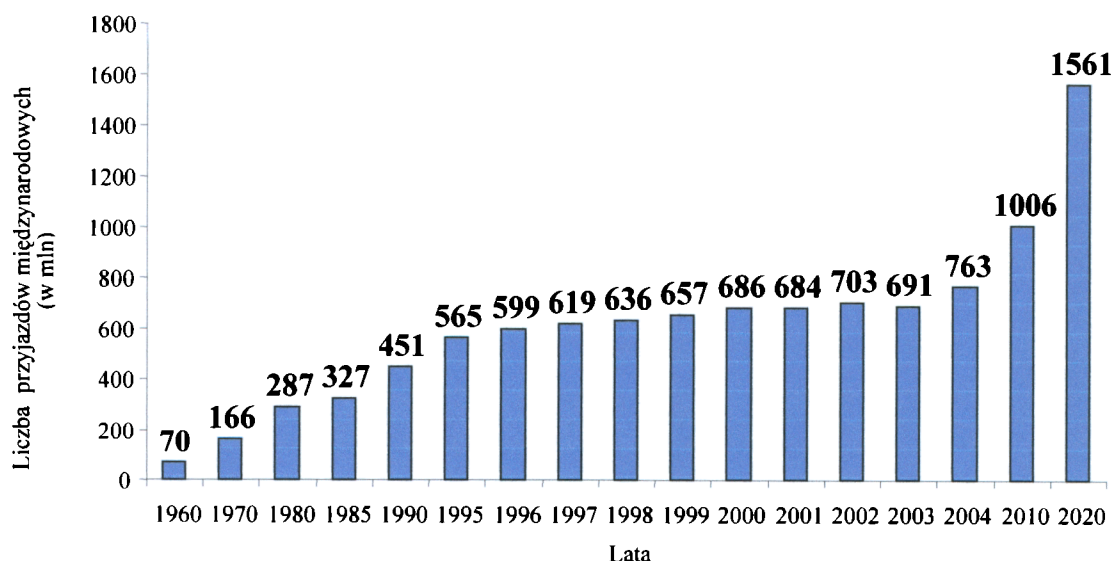
⁴ *World Tourism Barometer* Volume 3, Issue 3. Madrid: WTO 2005 October, s. 3.

⁵ Miejsca i regiony recepcji ruchu turystycznego określane są również jako destynacje - spolszczona forma od angielskiego słowa *destination* oznaczającego, według *Collins English - Polish Dictionary*, cel podróży, miejsce przeznaczenia.

⁶ *Tourism Market Trends 2004*. International Tourism Receipts. Madrid: WTO 2005, s. 1.

państw charakteryzujących się najwyższymi wydatkami obywateli na turystykę znajdują się: Niemcy, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Japonia i Francja. Na kraje te przypadało w 2004 roku ponad 40% ogólnych wydatków w skali światowej.⁷ Z punktu widzenia bilansu płatniczego państwa, wpływy z turystyki zagranicznej traktowane są jako wpływy z eksportu, a wydatki na turystykę zagraniczną jako import. Dla wielu państw turystyka stanowi podstawowe źródło wpływów dewizowych z wymiany międzynarodowej. Sektor usług turystycznych jest jednym z pięciu czołowych źródeł eksportu dla 83% państw i głównym jego źródłem wpływów z wymiany międzynarodowej dla przynajmniej 38% państw.⁸ Oczywiście gospodarcze znaczenie turystyki zagranicznej zależy od tego czy dany kraj jest krajem turystyki przyjazdowej i wykazuje nadwyżkę, czy też jest krajem turystyki wyjazdowej i wykazuje deficyt bilansu turystycznego.⁹

Według prognoz *WTO* przewiduje się wzrost przyjazdów do 1 miliarda w 2010 roku i do 1,6 miliarda w 2020 roku (rys.1).



Rys. 1. Liczba przyjazdów w międzynarodowej turystyce w latach 1960 – 2004 i ich prognoza do 2020r.

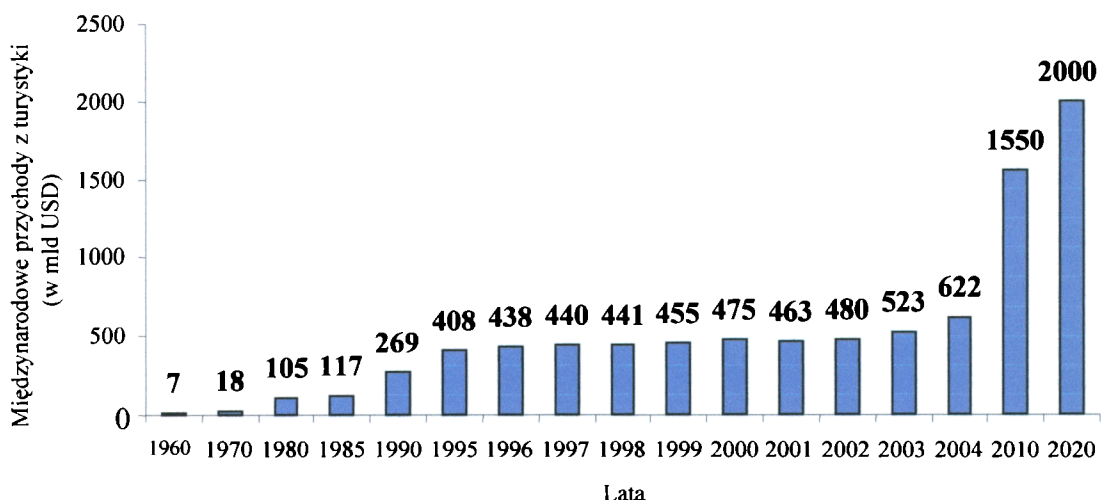
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *The economic impact of tourism. Using tourism satellite accounts to reach the bottom line*. Madrid: WTO 2000 March, *Tourism Highlights Edition* 2004. Madrid: WTO 2005, *World Tourism Barometer Volume 3, Issue 2*. Madrid: WTO 2005 June oraz *World Tourism Barometer Volume 3, Issue 3*. Madrid: WTO 2005 October.

Efektom tego wzrostu powinno być zwiększenie przychodów z turystyki. Prognozowane przyrosty sięgają 1,5 biliona USD w 2010 roku i ponad 2 bilionów USD w roku 2020 (rys.2).

⁷ Na podstawie: *Tourism Highlights* 2004. Madrid: WTO 2005.

⁸ *Tourism Economic Report* 1st edition. Madrid: WTO 1998.

⁹ W. Gaworecki: *Turystyka*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 1999, s. 168 – 169.



Rys. 2. Międzynarodowe przychody z turystyki w latach 1960 – 2004 i ich prognoza do 2020r.

Źródło: Jak na rys. 1.

Przyjmując trafność tych prognoz należy uznać, że do 2020 roku liczba podróży międzynarodowych będzie rosła średniorocznie w tempie 4,3%. Jeszcze wyższe tempo wzrostu dotyczyć będzie dochodów pochodzących z podróży, które powinny wzrastać rocznie o 6,7%. Oznacza to, iż w 2020 roku w wyjazdach zagranicznych uczestniczyć będzie 1,6 miliarda osób, które przeznaczą na ten cel sumę przekraczającą według prognoz 2 biliony USD.

Długotrwała tendencja wzrostowa zarówno liczby podróży międzynarodowych, jak i międzynarodowych przychodów z turystyki, została jednak zachwiana przez nieoczekiwane wydarzenia ostatnich kilku lat. Po ponad pięćdziesięciu latach stałego wzrostu w 2001 roku liczba międzynarodowych podróży zmalała w stosunku do roku poprzedniego, natomiast wpływy z turystyki zmniejszyły się. Wśród przyczyn tej sytuacji wymienia się ogólny spadek koniunktury w najważniejszych dziedzinach gospodarki światowej, deprecjację wartości dolara w stosunku do innych walut oraz ataki terrorystyczne z 11 września 2001 roku na *World Trade Center*, a także wydarzenia będące ich następstwem. Negatywny wpływ na turystykę miały też: choroba BSE w Wielkiej Brytanii, Irlandii i Holandii, ataki terrorystyczne na indonezyjskiej wyspie Bali i tunezyjskiej Djerbie, w Kenii, egipskim kurorcie Sharm El-Sheik, w Moskwie, Londynie czy Madrycie, liczne w ostatnich latach katastrofy lotnicze, a także skutki konfliktu w Iraku oraz zagrożenie wirusem SARS czy ptasią gripą. Dla turystów świat stał się bardziej niebezpieczny niż w przeszłości. Praktycznie na każdym już kontynencie, nie wyłączając

Europy i Ameryki Północnej, wojny, konflikty lokalne, napady terrorystyczne i uprowadzenia dla okupu zniechęcają do wyjazdów w zagrożone miejsca i regiony. Spustoszenie sieje też sama natura zagrażając turystom epidemiami, ogniskami groźnych chorób, powodziami, tornadami, huraganami, tsunami czy katastrofami ekologicznymi.

Pomimo wskazanych spadków *WTO* nie dokonała korekt długoterminowych prognoz dotyczących światowej turystyki¹⁰, argumentując ten fakt dotychczasowym przeplataniem się w krótkim okresie, lat szybszego i wolniejszego wzrostu międzynarodowych podróży oraz przychodów z turystyki. Podobnie raporty dotyczące międzynarodowej turystyki wyjazdowej firmy konsultingowej *Global Insight*¹¹ począwszy od 2005 roku prognozowały ponowny stały wzrost liczby podróży międzynarodowych średnio o 5 – 6% rocznie. Długoterminowe prognozy *World Travel & Tourism Council*¹² zakładają natomiast, że średnie roczne tempo wzrostu podróży międzynarodowych do 2013 roku wyniesie 4,6%.

Jak pokazała rzeczywistość, już w 2004 roku liczba międzynarodowych podróży osiągnęła poziom 763 milionów (o 10,4% więcej w 2003 roku), a międzynarodowe przychody z turystyki wzrosły o 18,9%, wyraźnie przekraczając 600 miliardów USD. Z najnowszych dostępnych danych¹³ wynika, że w 2005 roku liczba podróży międzynarodowych wzrosła o 5,9% w porównaniu z rokiem poprzednim, osiągając poziom 808 milionów. Powyższe informacje wskazują, iż turystyka odzyskuje poprzednią dynamikę wzrostu, a światowy przemysł turystyczny okazał się silniejszy od wszelkich przeciwności i zagrożeń spowodowanych niepewną sytuacją polityczną niektórych regionów oraz ogólną recesją wielu czołowych gospodarek.¹⁴ Pozwala to z ostrożnym optymizmem oczekiwać powrotu na drogę przewidywanego rozwoju turystyki światowej zgodnego z wizją turystyki do 2020 roku.

Warto zauważyć, iż do XIX wieku turystyka miała charakter wyjątkowo elitarny, a podróżowali głównie ludzie należący do wąskiego kręgu arystokracji i ziemiaństwa.¹⁵

¹⁰ Tourism 2020 Vision. Madrid: WTO 2002.

¹¹ Global Tourism Report 2003. Boston: Global Insight 2004, Global Tourism Report 2004. Boston: Global Insight 2005 oraz Global Tourism Report. A Publication of the Global Tourism Navigator Service. Boston: Global Insight 2004.

¹² The 2003 Travel & Tourism Economic Research. London: World Travel & Tourism Council 2004

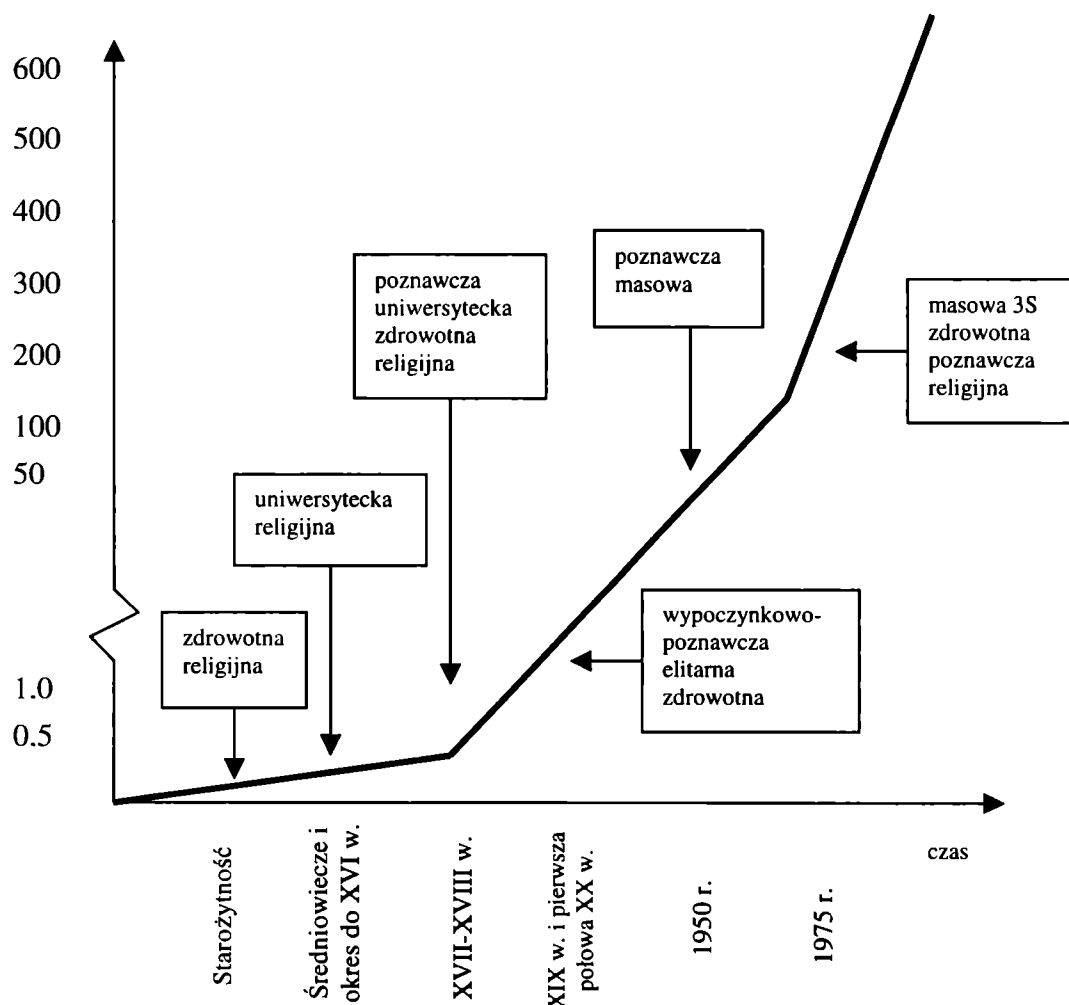
¹³ World Tourism Barometer Volume 4, Issue 1. Madrid: WTO 2006 January, s. 1.

¹⁴ Red.: Turystyka na świecie w 2002r. – lepiej niż ожидало! „Rynek Turystyczny” 2003 nr 4, s. 10-11.

¹⁵ Migracje ludności poza obszar stałego miejsca zamieszkania miały miejsce już od najdawniejszych czasów, a związane były głównie z ekspansją terytorialną, dyplomacją, handlem oraz indywidualnymi potrzebami wynikającymi z celów o charakterze religijnym, zdrowotnym czy przyjemnościowym. Szerzej w: H. Borne, A. Doliński: Organizacja turystyki. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne 1998, s. 14; Pielgrzymki w starożytnym Egipcie (od IV w. p.n.e.), starożytnej Grecji (VIII w. p.n.e.) i Indiach, gdzie w IV w. p.n.e. istniało 12 szlaków pielgrzymkowych, uznawane są dziś za pierwsze podróże o charakterze turystycznym. Patrz: A. Kowalczyk: Geografia turystyki. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2000, s. 68. Szersze rozmiary zjawisko turystyki zyskało w Rzymie, gdzie nastąpił rozwój licznych miejscowości o dominującej funkcji turystycznej oraz miejscowości wykorzystujących walory zdrowotne źródeł

Dopiero procesy gospodarcze i społeczne, zachodzące w XIX wieku (rozwój przemysłu, urbanizacja, rozwój środków transportu, podniesienie poziomu życia i wzrost zasobów wolnego czasu, itd.), przekształciły turystykę ze zjawiska o marginalnym charakterze w zjawisko masowe, pociągające za sobą wiele skutków gospodarczych i społeczno-kulturowych.

wielkość międzynarodowego
ruchu turystycznego (w mln osób)



Rys. 3. Zarys dziejów turystyki na świecie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Lewan: *Zarys dziejów turystyki w Polsce*. Kraków: Wydawnictwo Proksenia 2004, s. 100.

mineralnych, służących wypoczynkowi podmiejskiemu mieszkańców Rzymu i Pompejów. Szerzej w: Turystyka. Zarys wykładu. Praca zbiorowa pod red. A. Panasiuka. Szczecin: Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego 2001, s. 28. W okresie średniowiecza przejawy podróży turystycznych ograniczone były do ruchów pielgrzymkowych. Zaczęły wówczas powstawać pierwsze obiekty o charakterze noclegowym (gospody i zajazdy). Natomiast okres renesansu przyniósł wzrost liczby podróży o charakterze poznawczym (najczęściej odwiedzanym krajem ówczesnej Europy były Włochy), naukowym i zdrowotnym, choć wciąż wiele podróży związanych było z handlem i religią. Podobnie sytuacja wyglądała w oświeceniu, kiedy dodatkowo wśród motywów podejmowanych podróży pojawiły się typowo wypoczynkowe, a także bardzo wzrosło znaczenie turystyki poznawczej. Przełom wieku XVIII i XVIII przyniósł upowszechnienie zwyczaju odwiedzania przez Anglików kontynentalnej części Europy. Podróże te, określane w języku angielskim jako *grand tour* dały początek terminowi *tourist* (oznaczającemu uczestnika tych wypraw).

Przedstawiony na rys. 3 proces kształtowania się na przestrzeni wieków ruchu turystycznego jako zjawiska społecznego, wyznaczały uwarunkowania natury społecznej, ekonomicznej i przyrodniczej. Turystyka jest zjawiskiem ogromnie wrażliwym i podatnym na wszelkie zmiany zachodzące w życiu społecznym i gospodarczym,¹⁶ dlatego nie sposób dokonać pełnej i wyczerpującej identyfikacji czynników determinujących kształtowanie się popytu i podaży na rynku turystycznym. Można natomiast wskazać podstawowe czynniki, które spowodowały, że turystyka zajęła znaczące miejsce w obecnym modelu konsumpcji społecznej.

Na wstępie tych rozważań warto zdefiniować rynek turystyczny, a także scharakteryzować podstawowe jego elementy, a więc popyt oraz podaż. W literaturze przedmiotu pod pojęciem rynku turystycznego rozumie się ogół stosunków wymiennych, zachodzących między podmiotami sprzedającymi dobra i usługi zaspokajające popyt związany z migracją turystyczną, a osobami i instytucjami nabywającymi te dobra. W ujęciu przedmiotowym rynek usług turystycznych można zdefiniować jako proces, w którym nabywcy usług turystycznych i ich wytwórcy określają co chcą kupić i sprzedać, i na jakich warunkach. W ujęciu podmiotowym rynek usług turystycznych oznacza określony zbiór nabywców usług turystycznych oraz ich wytwórców dokonujących transakcji rynkowych, których przedmiotem są usługi turystyczne.

Elementami rynku usług turystycznych są:

- popyt turystyczny wyrażający ujawniane przez nabywców zamiary zakupu usług turystycznych,
- podaż turystyczna wyrażająca ujawnioną przez usługodawców gotowość do świadczenia usług,
- ceny usług turystycznych.

Migracja turystyczna rodzi zapotrzebowanie na określone wartości użytkowe, mające postać konkretnych dóbr materialnych i usług. Dotyczy ono potrzeb związanych przede wszystkim z:

- dostępnością do walorów turystycznych,
- transportem,
- zakwaterowaniem,
- wyżywieniem,
- informacją,

¹⁶ Kompendium wiedzy o turystyce. Praca zbiorowa pod red. G. Gołębskiego Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2005, s. 37.

- ubezpieczeniem.

Ruchowi turystycznemu towarzyszy zawsze popyt nie na jeden rodzaj dobra i/lub usługi, lecz na określoną ich kompozycję składającą się z elementów należących do poszczególnych grup potrzeb. Tak więc w związku z zamiarem podróży konsument zgłasza popyt na określony pakiet - zestaw usług. Każda z tych usług świadczona jest przez inny podmiot gospodarczy: usługa transportowa przez przewoźnika, noclegowa przez zakład hotelarski, żywieniowa przez placówkę gastronomiczną, ubezpieczeniowa przez instytucję ubezpieczeniową, itd. Turysta zgłasza zapotrzebowanie na produkt złożony z elementów wytwarzanych przez różne podmioty gospodarcze, które mają być świadczone w odpowiadających mu miejscach, w odpowiadającym mu czasie, a ponadto zestaw ten pragnie często nabyć wcześniej, w miejscu swojego zamieszkania. Popyt w turystyce napotyka zatem na rozproszoną podaż usług wytwarzanych przez różne podmioty funkcjonujące w oddaleniu przestrzennym od konsumenta. Prezentowana komplementarność popytu turystycznego powoduje zapotrzebowanie na działalność organizatorską. Cechy popytu na podstawowe usługi turystyczne oraz cechy ich podaży stanowią główne przesłanki powstania popytu na usługi pośrednictwa i organizacji.

Przedmiotem wymiany na rynku turystycznym, którego podstawę funkcjonowania stanowią zależności przyczynowo - skutkowe zachodzące pomiędzy popytem, podażą oraz ceną,¹⁷ jest zatem produkt turystyczny. W wąskim znaczeniu identyfikuje się go jako walory turystyczne (produkt podstawowy), w znaczeniu szerokim jako zestaw dóbr i usług (obok walorów turystycznych) umożliwiających turyście przybycie do miejsca występowania atrakcji turystycznych, pobyt i ich wykorzystanie.¹⁸ Produkt turystyczny może więc obejmować zarówno miejsce (obszar recepcji turystycznej), jak i usługę (pojedynczą lub pakiet turystyczny składający się z kilku usług) oraz pewne produkty materialne. Do najważniejszych składników tego produktu zaliczyć należy:

- atrakcje turystyczne miejsca docelowego,
- infrastrukturę miejsca docelowego,
- dostępność miejsca docelowego,
- wizerunek miejsca docelowego,
- cenę.¹⁹

¹⁷ W. Alejski: Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku. Kraków: F.H.-U. "Albis" 1999, s. 209.

¹⁸ Przedsiębiorstwo turystyczne na rynku. Praca zbiorowa pod red. A. Rapacza. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 1998, s. 126-130.

¹⁹ Marketing usług turystycznych. Praca zbiorowa pod red. A. Panasiuka. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2005, s. 75.

W ekonomice turystyki popyt turystyczny określa się jako sumę dóbr i usług turystycznych, które turyści skłonni są nabyć przy określonym poziomie cen, w danym czasie.²⁰ Ekonomiczne wyznaczniki popytu turystycznego są wspólne dla wszystkich rynków, należą do nich przede wszystkim ceny produktów turystycznych oraz dochody konsumentów. Popyt turystyczny inaczej reaguje na produkt typowy, a inaczej na niepowtarzalny. Elastyczność popytu wobec cen usług standardowych jest wysoka, a w przypadku turystyki ekskluzywnej niska. Także stopień elastyczności dochodowej popytu turystycznego zależy od rodzaju turystyki. Popyt na produkt turystyczny noszący znamiona luksusu i ostentacji jest niezbyt elastyczny wobec dochodu, głównie ze względu na dużą siłę przyciągającą takiego produktu. Ogólnie zaznaczającą się tendencją jest fakt, iż turystyka przestaje być dobrem luksusowym, a staje się dobrem powszechnym, co związane jest ze spadkiem dochodowej elastyczności popytu turystycznego. Zauważalne jest także silne oddziaływanie niematerialnych korzyści i subiektywnych preferencji osłabiających, a nawet neutralizujących wpływ cen i dochodów na popyt turystyczny. Specyfika ruchu turystycznego powoduje, iż popyt ten jest ponadto determinowany licznymi przyczynami natury pozaekonomicznej jak np. czynniki społeczno-psychologiczne. Niektóre z determinant, takie jak dochód na osobę, czynniki geograficzne i demograficzne zapewniają dość stabilne, długofalowe powiązania z popytem, na przykład elastyczność dochodowa popytu jest podstawą większości modeli prognostycznych wykorzystywanych do przewidywania rozmiarów ruchu turystycznego.

Popyt turystyczny cechuje w dużej mierze sezonowość, której podstawową przyczyną są zjawiska przyrodnicze, związane ze zmiennością pór roku. Sezonowość mierzona liczbą osób odwiedzających popularne obszary turystyczne dowodzi, iż w okresie około 3-5 miesięcy uzyskuje się ponad 75% całorocznego wykorzystania infrastruktury turystycznej²¹. Wiele przedsiębiorstw turystycznych ocenia poziom sprzedaży swojej oferty w granicach 90-100% przez szesnaście tygodni roku.²² Czasowe nasilenie strumienia podróżujących zależy od czynników przyrodniczych, uczestnictwa danego obszaru w ruchu turystycznym, lokalnych walorów turystycznych oraz zagospodarowania i infrastruktury turystycznej. Warunki te kształtują się niejednolicie, odmiennie dla poszczególnych rejonów, a nawet miejscowości. Zmiany natężenia ruchu turystycznego mają miejsce nie tylko w okresie roku, lecz także w ciągu tygodnia, czego przykładem mogą być podróże

²⁰ Por. J. Altkorn: Marketing w turystyce. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1994, s. 23.

²¹ Tamże, s. 23.

²² V.T.C. Middleton: Marketing w turystyce. Warszawa: PART 1996, s. 32.

służbowe oraz wyjazdy weekendowe. Zjawisko sezonowości stwarza dla przedsiębiorstw obsługujących rynek turystyczny poważne trudności, gdyż w okresie szczytu obiekty są przepełnione, z kolei w trakcie okresów „martwych” nie są wykorzystywane lub wykorzystywane tylko częściowo.

Z drugiej strony rynku stoi podaż, oznaczająca w teorii ekonomii relację między ilością produktu, którą wytwórcy skłonni są zaoferować w danym czasie a jego ceną, *ceteris paribus*. Podobnie jak popyt, podaż nie jest ilością, lecz relacją między ceną a ilością. Podstawowymi determinantami podaży są :

- dostępność czynników wytwórczych, a więc pracy, kapitału, nowoczesnych technologii czy organizacji,
- zmiany produktywności wywołane zmianami sposobów wytwarzania,
- zmiany opłacalności wytwarzania innych dóbr i usług.

Działanie powyższych determinant jest zwykle korygowane polityką państwa, systemem społeczno-politycznym, ułatwieniami w ruchu granicznym, kursami wymiany walut, polityką podatkową i kredytową zmierzającą do pobudzenia turystycznych inwestycji, intensywnością tworzenia infrastruktury itp.²³ Podaż turystyczna może być charakteryzowana jako zbiór podaży pierwotnej i podaży wtórnej, inaczej zwanej pochodną.²⁴ Do podaży pierwotnej zalicza się naturalne walory turystyczne, stosunki społeczno – kulturalne takie jak zabytki, tradycje, język, osiągnięcia myśli technicznej i urządzenia infrastruktury ogólnej typu transport, gospodarkę komunalną. Z kolei do podaży wtórnej włącza się instytucje infrastruktury turystycznej stanowiące podstawę materialno-organizacyjną świadczeń turystycznych: hotelarstwo, gastronomię, urządzenia wypoczynkowe i sportowe, pośrednictwo i organizację podróży. Zakres podaży pierwotnej i pochodnej w dużym stopniu uzależniony jest od skuteczności działania podmiotów gospodarki turystycznej, które za pomocą dostępnych środków decydują o tym co zostaje włączone do tej podaży.

Cechą charakterystyczną podaży turystycznej jest jej związek z miejscem, w którym jest ona oferowana oraz jej wysoka kapitałochłonność. Własności te sprawiają, iż podaż turystyczna jest w znacznym stopniu sztywna, co pozostaje w konflikcie z elastycznością popytu turystycznego.²⁵ Rozbieżność ta utrudnia zachowanie normalnych, naturalnych procesów wytwórczych i sprawia, że w mechanizmie regulacji rynku dużą

²³ J. Altkorn: Marketing ..., wyd. cyt., s.28.

²⁴ W. Gaworecki: Turystyka, wyd. cyt., s. 166-167.

²⁵ Tamże, s. 167.

rolę odgrywa cena. Jednak brak przejrzystości rynku, komplementarność produktów turystycznych, sezonowość popytu, brak możliwości magazynowania usług, aby wyrównać cykle popytu oraz silnie zaznaczające się preferencje nabywców zmniejszają rolę ceny jako regulatora rynku.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na podstawowe czynniki, które miały wpływ na znaczący wzrost popytu turystycznego (jako zjawiska pierwotnego), a także rozwój podaży turystycznej na przestrzeni ostatnich lat.

Punktem wyjścia do określenia czynników rozwoju popytu turystycznego jest przyjęcie założenia, iż jest on zjawiskiem kompensacyjnym wobec współczesnego życia, a cywilizacja przemysłowa i zapotrzebowanie na usługi turystyczne są ze sobą nierozzerwalnie związane.²⁶ Na rozwój turystyki wpłynęły i wpływają różne czynniki i procesy, powodujące ilościowy i jakościowy rozwój ruchu i popytu turystycznego.²⁷ WTO wyodrębniła aż 133 czynniki wpływające na rozwój współczesnej turystyki, grupując je w trzy grupy czynników: ekonomicznych (czynniki ogólnogospodarcze, dochodowe oraz cenowe), społeczno-psychologicznych (czas wolny, czynniki demograficzne, industrializacyjne, urbanizacyjne, kulturalne, motywacyjne) oraz podażowych (polityka turystyczna, transport, baza noclegowa, organizatorzy podróży).²⁸

Wśród tak dużej liczby czynników, które wywierały wpływ na kształtowanie się popytu turystycznego, celowe jest wyróżnienie tych, które można uznać za podstawowe, a mianowicie:

- instytucjonalizacja czasu wolnego,
- systematyczny wzrost liczby ludności świata oraz wydłużenie średniej długości życia,
- wzrost stopy życiowej ludności,
- rozwój kulturowy, społeczno-zawodowy oraz wzrost poziomu oświaty i wykształcenia ludności,
- dynamiczny rozwój środków transportu,
- rozwój podaży podstawowych usług turystycznych – hotelarskich, noclegowych, gastronomicznych oraz pozostałych elementów infrastruktury turystycznej,
- istnienie instytucji prawnych umożliwiających i ułatwiających przekraczanie granic państwowych.

²⁶ Tamże, s. 105.

²⁷ A. Konieczna – Domańska: Biura podróży na rynku turystycznym. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1999, s. 67.

²⁸ Szerzej w: Factors influencing travel demand and leading to the redistribution of tourist movements. Madrid: WTO 1977.

Jednym z istotnych czynników mających wpływ na rozmiary popytu turystycznego jest czas wolny od pracy. Rozwój sił wytwórczych oraz postęp techniczno-organizacyjny sprawiły, że nakłady czasu społecznie niezbędnego do wytwarzania określonych dóbr i usług systematycznie się obniżały, a tendencja do skracania czasu pracy zawodowej była wynikiem dążeń pracowników do ustalenia czasu pracy na poziomie społecznie racjonalnym.²⁹ Na skutek tych dwukierunkowych działań doszło do wydzielania zasobów czasu wolnego od pracy. Proces skracania czasu pracy i wzrostu ilości czasu wolnego zapoczątkowany został na przełomie XIX i XX wieku i przejawiał się w czterech podstawowych formach:³⁰

- skracaniu czasu pracy w ciągu dnia, ograniczaniu jego dziennego wymiaru, wprowadzenie ośmiogodzinnego dnia pracy,
- skracaniu dni pracy w ciągu tygodnia – wprowadzenie wolnych sobót,
- wprowadzeniu i sukcesywnym wydłużaniu płatnych urlopów wypoczynkowych,
- skracaniu lat pracy, w którym kluczową rolę odegrało ustawodawstwo emerytalne oraz rozszerzenie zasięgu społecznego oświaty powszechnej, a przede wszystkim wydłużenie okresu obowiązkowego pobierania nauki.

Według G. Gołębskiego czas wolny ma do spełnienia trzy podstawowe funkcje, z których każda może być realizowana poprzez uczestnictwo ludności w ruchu turystycznym, a są to:

- reprodukcja sił człowieka (odnowa sił fizycznych),
- rozrywka (regeneracja sił psychicznych),
- rozwój kulturalny (rozwój osobowości, kwalifikacji, wiedzy).³¹

Cechą charakteryzującą współczesne struktury demograficzne jest spadek liczby ludzi w wieku produkcyjnym, na korzyść ludzi w wieku przed i poprodukcyjnym, będący skutkiem wysokiego wskaźnika przyrostu naturalnego oraz tendencji do wydłużania przeciętnego czasu trwania życia człowieka. W porównaniu z wcześniejszymi pokoleniami starsi ludzie są obecnie bardziej aktywni, zdrowsi i bogatsi, lubią i chcą wypoczywać podróżując po świecie.³²

Kolejnym czynnikiem określającym popyt turystyczny jest siła nabywcza ludności. Pierwszoplanowe znaczenie ma tu intensywny rozwój gospodarczy i idący w ślad za nim wzrost stopy życiowej w wielu krajach, przede wszystkim Europy Zachodniej i Ameryki

²⁹ W. Gaworecki: Turystyka, wyd. cyt., s. 112.

³⁰ W. Alejski: Turystyka w obliczu ..., wyd. cyt., s. 209.

³¹ Kompendium wiedzy ..., wyd. cyt., s. 37.

³² S. Briggs: Marketing w turystyce. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2003, s. 31.

Północnej. Systematyczny wzrost dochodów miał podstawowe znaczenie dla umasowienia turystyki oraz zwiększenie finansowych możliwości jej uprawiania, ponieważ o ile czas wolny od pracy wywołuje potencjalny popyt na dobra i usługi turystyczne, o tyle warunki ekonomiczne jednostki są środkiem przekształcenia popytu potencjalnego w popyt zrealizowany. W krajach, gdzie turystyka stała się integralnym elementem modelu życia, poziom dochodów realnych wraz z zainteresowaniami są głównymi czynnikami określającymi w mniejszym stopniu podjęcie decyzji wyjazdu, a raczej wyboru jego miejsca, okresu pobytu, rodzaju środka komunikacji, bazy noclegowej, itp.³³

Między turystyką a procesem urbanizacji³⁴ - rozumianym jako proces kulturowego unowocześniający społeczeństwo - istnieje również ścisły związek wyrażający się w zależności, iż im kraj czy region bardziej zurbanizowany, tym większa jest aktywność turystyczna jego mieszkańców. Towarzyszące wzrostowi dobrobytu ekonomicznego zjawiska rozwoju kulturowego, oświatowego i zawodowego społeczeństw doprowadziły do różnicowania potrzeb konsumpcyjnych oraz rozwoju modelu spożycia, stanowiąc część składową rozwoju popytu turystycznego. Rozwój nauki i oświaty spowodował ogólny wzrost poziomu kulturalnego ludności, bez którego intensyfikacja popytu w turystyce nie byłaby możliwa. Wyższe standardy edukacyjne w połączeniu z rozwojem mediów istotnie zwiększały świadomość funkcji turystyki oraz potrzebę podróżowania. Ważnym czynnikiem dla rozwoju ruchu turystycznego okazało się również rozszerzenie geograficznego zasięgu kontaktów handlowych, wzrost podróży służbowych, które awansowały w ostatnich latach do miana segmentu rynku turystycznego.

Szczególne znaczenia dla turystyki międzynarodowej ma również zniesienie barier dla swobodnego ruchu osób³⁵ oraz stosunek państwa do formalności granicznych, które obejmują odprawę paszportową, wizową, celną, dewizową oraz sanitarną. Liberalizacja przepisów paszportowo-wizowych, celnych i dewizowych obowiązujących w ruchu międzynarodowym, a zwłaszcza tendencje do eliminowania wiz, ograniczania kontroli celnej i paszportowej, stworzyły dogodne warunki i zaktywizowały podróże o zasięgu międzynarodowym.

Zarówno ilościowy, jak i jakościowy rozwój podaży usług turystycznych był sam w sobie jednocześnie bardzo silnym czynnikiem popytotwórczym.³⁶ Rozwój podaży służył

³³ Kompendium wiedzy ..., wyd. cyt., s. 37.

³⁴ Szerzej w: W. Gaworecki. Turystyka, wyd. cyt., s. 116-120.

³⁵ Turystyka czynnikiem integracji międzynarodowej. Praca zbiorowa pod red. J. Bilińskiego, D. Sawaryn. Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania 2003, s.26.

³⁶ Szerzej w: S. Wodejko: Ekonomiczne zagadnienia turystyki. Warszawa: Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa 1997, s. 73-76.

bowiem nie tylko zaspokajaniu popytu już istniejącego, ale decydował także o jego rozwoju w przyszłości.³⁷ Zmiany podaży są konsekwencją dwóch zasadniczych przesłanek: postępu technicznego oraz wzrastającej konkurencji na rynku turystycznym.

Względna stałość występowania walorów turystycznych powoduje, iż każdy wyjazd obejmuje generalnie trzy podstawowe etapy, a mianowicie wyjazd – pobyt – powrót. Dwa z nich ściśle wiążą się z przemieszczaniem. Istotnym katalizatorem rozwoju podaży turystycznej był rozwój środków transportu kolejowego, rzecznego, morskiego, samochodowego, autokarowego oraz rozwój i zastosowanie do masowych przewozów pasażerskich transportu lotniczego.

Największe znaczenie dla umasowienia turystyki miał transport kolejowy, który jako pierwszy stworzył techniczne możliwości masowego przewozu osób i towarów na nowych trasach i do coraz bardziej odległych miejsc i przez długi czas posiadał niemal wyłączność na przewóz turystów podróżujących drogą lądową.³⁸ Spadek znaczenia usług kolejowych nastąpił dopiero w momencie rozwoju transportu samochodowego, a później lotniczego. Wzrost znaczenia transportu drogowego w obsłudze ruchu turystycznego wynikał przede wszystkim z systematycznego wzrostu liczby samochodów prywatnych, rozwoju sieci dróg oraz niezbędnej infrastruktury. Szczególne znaczenie miały w tym zakresie usługi autokarowe, umożliwiające realizację długodystansowych bezpośrednich połączeń z miejscami docelowymi, organizację wycieczek objazdowych oraz rozwój usług transferowych.³⁹ Z kolei rozwój transportu morskiego umożliwił zaoferowanie turystom poznawanie innych kontynentów. Najważniejszymi zaletami podróży rzecznych, morskich i międzykontynentalnych (z wykorzystaniem statków pasażerskich) były regularność kursów, bezpieczeństwo i wysoki standard podróży.⁴⁰ Na popularności podróży te straciły dopiero z chwilą rozwoju lotnictwa.⁴¹ Rozwój transportu lotniczego miał istotny wpływ dla dalszego rozwoju rynku turystycznego. Wykorzystanie samolotów pozwoliło na znaczne skrócenie czasu podróży oraz zwiększenie liczby pasażerów.⁴²

Postęp w rozwoju środków transportu zwiększył dostępność, poprawił bezpieczeństwo podróży oraz spowodował relatywne obniżenie kosztów przejazdu, a w

³⁷ W. Alejziak: *Turystyka w obliczu ...*, wyd. cyt., s. 209.

³⁸ Tamże, s. 85.

³⁹ A. Konieczna-Domańska: *Usługi pośrednictwa i organizacji w rozwoju rynku turystycznego*. Warszawa: Wydawnictwo SGH 1994, s. 112.

⁴⁰ I. Jędrzejczyk: *Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2000, s. 19.

⁴¹ W. Alejziak: *Turystyka w obliczu ...*, wyd. cyt., s. 88.

⁴² Wzrostowi znaczenia samolotów w obsłudze ruchu turystycznego sprzyjał system ich czarterowania. Pierwsze podróże z wykorzystaniem czarteru organizowano już w latach 30-tych XX wieku. Szerzej w: A. Konieczna-Domańska: *Usługi pośrednictwa i organizacji ...*, wyd. cyt., s. 113.

konsekwencji łatwość poruszania się i dotarcia do każdego wybranego miejsca.⁴³ Lecz rewolucja transportowa XX wieku, to nie tylko postęp techniczny w dziedzinie transportu, ale również znaczna poprawa wygody i szybkości podróży. Dynamiczny rozwój oraz różnorodność dostępnych środków transportu spowodowały powstanie, a następnie nasilanie się zjawiska konkurencji pomiędzy przewoźnikami, która to przejawia się najczęściej w obniżką cen, wprowadzaniem dogodnych form płatności, podnoszeniem jakości usług, poprawą warunków podróży oraz stałym rozszerzaniem zakresu oferowanych usług.

Drugim podstawowym elementem podaży turystycznej - niezwykle ważnym z punktu widzenia popytu turystycznego - jest baza noclegowa, której rozwój na przestrzeni dekad powiązany był z rozwojem środków transportu, w tym zwłaszcza kolei.⁴⁴ W końcu XIX wieku zarysowały się dwie tendencje w rozwoju hotelarstwa. Z jednej strony w dużych miastach budowano w pobliżu dworców kolejowych hotele, które przeznaczone były dla szerokich kręgów podróżnych, a więc dla turysty masowego, z drugiej strony powstawały luksusowe obiekty przeznaczone dla zamożnej klienteli (np. Ritz w Paryżu, Savoy w Londynie czy Asturia w Petersburgu).⁴⁵ Kolejne dekady XX wieku to okres bardzo dynamicznego rozwoju hotelarstwa na całym świecie. Rozwojowi ilościowemu towarzyszyło powstawanie łańcuchów hotelowych oraz specjalizacja pojedynczych hoteli, a także sieci hotelowych. Dynamiczny rozwój turystyki oraz pojawienie się nowych form ruchu turystycznego spowodowało, że baza hotelowa nie była w stanie zaspokoić zwiększającego się i coraz bardziej zróżnicowanego popytu na usługi noclegowe, co wpłynęło z kolei na powstawanie tzw. bazy komplementarnej w postaci pensjonatów, schronisk młodzieżowych, domów wycieczkowych, obozów turystycznych, ośrodków wczasowych itp. Rozwojowi popytu sprzyjały również pojawiające się na całym świecie ośrodki turystyczne przyciągające turystów⁴⁶, a także rozwijająca się infrastruktura towarzysząca, w tym zwłaszcza urządzenia sportowe (korty tenisowe, baseny, pola golfowe, kluby fitness, itp.). Wymienione procesy, które zachodziły i nadal zachodzą na rynku turystycznym były istotnym czynnikiem pobudzającym popyt turystyczny.⁴⁷

⁴³ Kompendium wiedzy ..., wyd. cyt., s. 38.

⁴⁴ Hotelarstwo zaczęło rozwijać się w XVIII w., kiedy to właściciele linii kolejowych szybko bowiem zrozumieli, że popyt na ich usługi może być ograniczony, jeśli w miejscach docelowych nie będzie odpowiedniej bazy noclegowej. Dlatego też, albo same przystępowały do budowy hoteli, albo zachęcały do tego innych. Szerzej w: W. Alejski: Turystyka w obliczu ..., wyd. cyt., s. 89.

⁴⁵ Tamże, s. 89.

⁴⁶ Dotyczy to zarówno walorów, które istniały już wcześniej, ale nie były udostępniane turystom, jak i zupełnie owych atrakcji.

⁴⁷ S. Wodejko: Ekonomiczne zagadnienia ..., wyd. cyt., s. 76.

Zasadnicze znaczenie wśród podaŹowych czynników kształtujących rozwój turystyki miało powstawanie biur podróŹy. Powstanie pierwszej instytucjonalnej formy świadczenia usług związanych z odbywaniem podróŹy datuje się na połowę XIX wieku. W literaturze przedmiotu wymienia się, iŹ pierwszy tego typu podmiot powstał w 1841 roku w Wielkiej Brytanii⁴⁸ i od tego czasu zauważalny jest ich systematyczny rozwój ilościowy oraz wzrost znaczenia w obsłudze ruchu turystycznego. Główne procesy charakteryzujące konkurencyjny rynek organizatorów i pośredników turystycznych to przede wszystkim starania o możliwie najbardziej skuteczne dotarcie do potencjalnego konsumenta usług, rozwój propagandy i reklamy turystycznej, niespotykana konkurencja cenowa w ramach porównywalnych produktów turystycznych, rosnący zakres usług ze strony organizatorów podróŹy, zdecydowana dominacja podróŹy zorganizowanych, wprowadzenie i upowszechnienie zastosowania komputerowych systemów rezerwacyjnych.

Rozwój transportu, stwarzając możliwość szybkiego i wygodnego przewożenia duŹej liczby pasażerów, ułatwił podróŹe w sensie techniczno-ekonomicznym. Z drugiej strony wiele tras i miejsc docelowych stało się dzięki transportowi dostępnych w sensie geograficznym. Powstająca baza noclegowa, gastronomiczna i infrastruktura towarzysząca stworzyły potencjalną możliwość pobytu w nowych miejscach, dysponujących walorami turystycznymi. Z kolei rosnące dochody oraz czas wolny urealnili konsumpcję turystyczną z punktu widzenia budżetu czasu i możliwości ekonomicznych konsumenta. Wszystkie te czynniki stworzyły warunki dla turystyki na masową skalę, dla zróżnicowania przestrzennego strumienia ruchu turystycznego oraz silnego zróżnicowania strukturalnego popytu.⁴⁹

1.2. Funkcje i przedmiot działalności biur podróŹy

Obsługą ruchu turystycznego i zaspakajaniem potrzeb zgłaszanych przez turystów zajmują się wyspecjalizowane jednostki działalności gospodarczej, określane mianem przedsiębiorstw turystycznych.⁵⁰ W turystyce występuje wyjątkowe bogactwo podmiotów gospodarczych, których celem jest zaspokojenie potrzeb osób wyjeŹdzających poza miejsce stałego zamieszkania. Uwzględniając jako kryterium ich podziału przedmiot działalności usługowej wyróżnia się:

- przedsiębiorstwa prowadzące zakłady hotelarskie,

⁴⁸ Szerzej patrz: Z. Kulczycki: Historia turystyki. Warszawa: SGPiS 1982, s. 83.

⁴⁹ A. Konieczna – Domańska: Biura podróŹy ... , wyd. cyt., s. 77.

⁵⁰ Przedsiębiorstwo..., wyd. cyt., s. 29.

- przedsiębiorstwa prowadzące zakłady gastronomiczne,
- przedsiębiorstwa transportu turystycznego,
- przedsiębiorstwa usług turystyczno-rekreacyjnych,
- przedsiębiorstwa uzdrowiskowe,
- jednostki zajmujące się informacją i promocją turystyczną,
- biura podróży (występujące w roli organizatora turystyki-touroperatora, pośrednika turystycznego bądź agenta turystycznego).⁵¹

Kryterium przedmiotowe akcentuje charakter usług świadczonych turystom oraz to, czy stanowią one podstawę specjalizacji funkcjonalnej. I tak przedsiębiorstwa transportu turystycznego zajmują się przemieszczaniem turystów do miejsc ich pobytu turystycznego i z powrotem oraz w różnym zakresie w ramach obszaru recepcji turystycznej. Przedsiębiorstwa prowadzące zakłady hotelarskie świadczą usługi noclegowe polegające na czasowym wynajmowaniu umeblowanych pokoi lub miejsc w tych pokojach, natomiast zakłady gastronomiczne uzupełniają je zwykle o świadczenie usług żywieniowych. Działalność przedsiębiorstw usług sportowo-rekreacyjnych pozwala na rozwijanie (nie tylko wśród turystów) aktywności fizycznej w zakresie wynikającym z charakteru (walorów) i funkcji określonego obszaru turystycznego (przykładem mogą być kompleksy obiektów do uprawiania narciarstwa zjazdowego, biegowego, lodowiska, baseny, korty tenisowe, pola golfowe, a także miejsca, w których odbywają się imprezy kulturalne i folklorystyczne). Jednostki zajmujące się informacją i promocją turystyczną pogłębiają wiedzę turystów na temat regionu oraz jego atrakcji. Z kolei biura podróży pośredniczą między jednostkami oferującymi usługi a turystami, organizują imprezy turystyczne oraz świadczą własne usługi.

Pojęcie biuro podróży w języku polskim jest ogólnym określeniem stosowanym w odniesieniu do podmiotów, które zajmują się działalnością z zakresu pośrednictwa i organizacji w turystyce jako jedynym bądź głównym przedmiotem swej działalności. Pojawiły się one na rynku turystycznym w połowie XIX wieku⁵² i od tego czasu datuje się ich rozwój oraz wzrost znaczenia w obsłudze ruchu turystycznego. Najważniejsze etapy rozwoju podmiotów świadczących usługi z zakresu pośrednictwa i organizacji przedstawiono w tab. 1.

⁵¹ Szerzej patrz m.in.: L. Butowski: Organizacja turystyki w Polsce. Warszawa: Agencja Promocji Turystyki „MART” 1996, s. 90-91; A. Rapacz: Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa turystycznego. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 1993, s. 48-50.

⁵² W literaturze przedmiotu wymienia się, iż pierwszy tego typu podmiot powstał w 1841 roku w Wielkiej Brytanii, kolejne w Austrii, Niemczech, Włoszech, Jugosławii, a potem w Stanach Zjednoczonych. H. Borne, A. Doliński: Organizacja ..., wyd. cyt., s. 15.

Tabela 1. Etapy rozwoju podmiotów świadczących usługi pośrednictwa i organizacji w turystyce

Okres	Formy i rodzaje działalności usługowej
Początek XIX wieku	Biura emigracyjne prowadzone przez armatorów i maklerów okrętowych zajmujące się sprzedażą biletów okrętowych oraz innych dokumentów podróży.
Dru ga połowa XIX wieku	Samodzielne biura emigracyjne (morskie) prowadzące agencyjną sprzedaż biletów okrętowych na rzecz wielkich armatorów oraz wyspecjalizowane wielofunkcyjne biura podróży pośredniczące w sprzedaży biletów komunikacyjnych, rezerwacji noclegów, a także podróży zorganizowane
Początek XX wieku	Wyspecjalizowane w pośrednictwie oraz organizacji podróży wielofunkcyjne biura podróży
Okres międzywojenny	Rozszerzanie oferty przez wyspecjalizowane, wielofunkcyjne biura podróży, powiązane również z kolejami
Lata 40-te i 50-te XX wieku	Dywersyfikacja oferty wyspecjalizowanych, wielofunkcyjnych biur podróży średniej i małej wielkości
Lata 60-te i dalsze XX wieku	Powstawanie specjalistycznych touroperatorów - koncentracja pionowa i pozioma, monopolizacja rynku przez największych z nich oraz wydzielenie wyspecjalizowanych detalicznych agencji podróży pośredniczących w sprzedaży usług częściowych i zorganizowanych pakietów usług

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Konieczna – Domańska: *Biura podróży ...*, wyd. cyt., s.153.

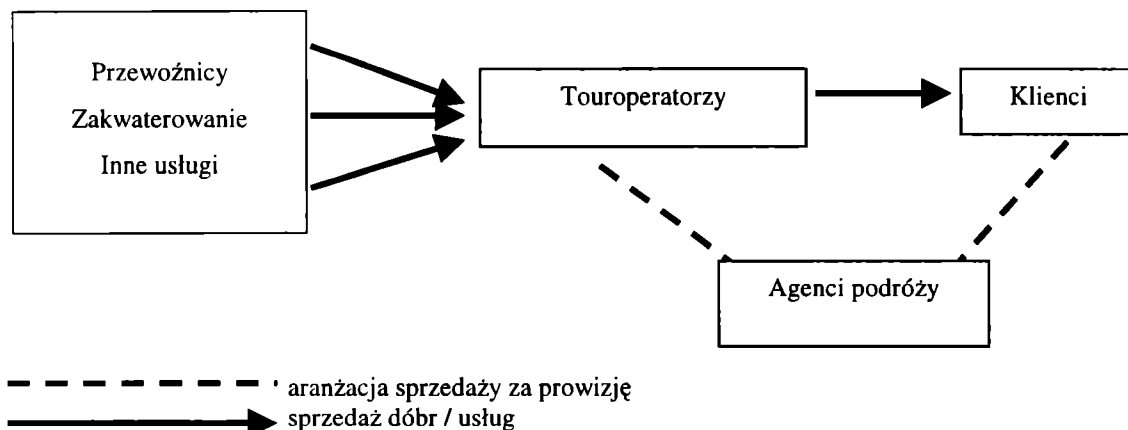
W organizacji systemu obsługi ruchu turystycznego od początku działalności biur podróży można było wyodrębnić dwa podstawowe rodzaje usług: kompleksową organizację podróży i sprzedaż pojedynczych usług częściowych świadczonych przez inne podmioty.⁵³ Jednak dopiero w ostatnich dziesięcioleciach zauważalny stał się proces instytucjonalnego rozdzielenia działalności organizatorskiej i pośrednictwa, oznaczający powstawanie wyspecjalizowanych podmiotów świadczących usługi z zakresu organizacji imprez i zajmujących się pośrednictwem w turystyce.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997r. o usługach turystycznych z późniejszymi zmianami (Dz.U. 2004 Nr 233, poz. 2268⁵⁴ (tekst jednolity)) wyróżnia i definiuje w artykule 3 organizatora turystyki jako przedsiębiorcę organizującego imprezę turystyczną, pośrednika turystycznego jako przedsiębiorcę, którego działalność polega na wykonywaniu, na zlecenie klienta, czynności faktycznych i prawnych związanych z zawieraniem umów o świadczenie usług turystycznych, a także agenta turystycznego jako przedsiębiorcę, którego działalność polega na stałym pośredniczeniu w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych na rzecz organizatorów turystyki posiadających koncesje w kraju lub na rzecz usługodawców posiadających siedzibę w kraju. Touroperatorzy są ogniwem łączącym sferę producentów częściowych usług turystycznych ze sferą konsumentów usług turystycznych: bezpośrednio, gdy sami sprzedają zorganizowane pakiety podróży, bądź pośrednio, gdy pakiety te sprzedają za pośrednictwem agentów

⁵³ A. Konieczna – Domańska: *Biura podróży ...*, wyd. cyt., s.18.

⁵⁴ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 7 października 2004r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o usługach turystycznych.

podróży (rys. 4). Agenci podróży, jak wynika z przedstawionego schematu, są ogniwem pośredniczącym w sprzedaży między producentami usług cząstkowych i touroperatorami z jednej strony, a konsumentami ze strony drugiej.



Rys. 4. Touroperatorzy i agenci na rynku usług turystycznych
 Źródło: A. Konieczna – Domańska: *Biura podróży ...*, wyd. cyt., s. 22.

Organizatorem turystyki jest zatem przedsiębiorca, który we własnym zakresie układa program imprezy, zawiera umowy ze wszystkimi podwykonawcami, ustala swoich przedstawicieli nadzorujących w jego imieniu wykonanie poszczególnych usług składających się na imprezę turystyczną i wreszcie oferuje świadczenie tak organizowanej imprezy we własnym imieniu.⁵⁵ Pośrednikiem turystycznym jest przedsiębiorca działający w imieniu i na rzecz klienta, do którego klient zwraca się ze zleceniem reprezentowania jego interesów przez wskazanie najkorzystniejszej oferty usług turystycznych, oceny wiarygodności usługodawcy, a nawet podjęcia negocjacji dotyczących ceny. Agent turystyczny reprezentuje jednego lub wielu usługodawców, zawierając umowy w ich imieniu. Agent działa w oparciu o umowę agencyjną, za prowizję wypłacaną przez organizatora turystyki lub innego usługodawcę, przy czym do zawierania umów musi mieć wyraźne upoważnienie.

Funkcje podmiotów świadczących usługi pośrednictwa i organizacji w zaspokojeniu potrzeb turysty wynikają z wartości użytkowych tych usług, a mianowicie:⁵⁶

- dzięki działalności pośrednictwa i organizacji biura podróży, turysta może zakupić odległe w przestrzeni i czasie świadczenia - usługi cząstkowe bądź ich zestawy, odpowiednio wcześniej, w dogodnym dla siebie terminie, w miejscu swego zamieszkania lub jego pobliżu,

⁵⁵ J. Raciborski: Organizatorzy, pośrednicy, agenci. „*Polska Gazeta Turystyczna*” 1999 nr 1, s. 36-37.

⁵⁶ Szerzej w: G. Mariotti: *Historia turystyki*. Warszawa: AZWF 1963, s. 140-143.

- w rezultacie samych czynności organizatorskich, turysta może zakupić od razu odpowiedni pakiet usług kompleksowo spełniający jego potrzeby związane z podróżą, choć poszczególne usługi cząstkowe świadczone są przez różnorodne podmioty gospodarcze,
- biuro podróży oferuje turyście zestawy usług różnorodne co do elementów składowych, czasu trwania, standardu, ceny, świadczone w różnych porach roku, w różnych miejscach; turysta ma zatem możliwość wyboru takiego zestawu, który ze względu na różnorodne cechy najbardziej odpowiada jego potrzebom,
- klient biura podróży może zwrócić się o informację na temat różnych ofert oraz doradztwo w zakresie wyboru najbardziej odpowiednich dla niego usług.

Turysta, korzystając z usług pośrednictwa i organizacji, uzyskuje więc przede wszystkim:

- wygodę związaną ze sposobem nabycia poszczególnych usług cząstkowych koniecznych do realizacji podróży,
- komfort psychiczny związany z wcześniejszym zagwarantowaniem usług,
- możliwość wyboru najbardziej odpowiedniego zestawu usług,
- obniżenie ryzyka zakupu niewłaściwego zestawu usług,
- oszczędność czasu w stosunku do sytuacji, gdy sam podjąłby się zorganizowania podróży.

Funkcje przedsiębiorstwa turystycznego względem popytu turystycznego w dużej mierze zależą od rodzaju prowadzonej działalności i dotyczą zarówno potrzeb w określonym stopniu już rozbudzonych, jak i edukacji potencjalnych konsumentów usług turystycznych. Podstawowe funkcje biura podróży to: świadczenie usług własnych, pośrednictwo oraz organizacja imprez. Biuro podróży może występować w roli usługodawcy własnych usług, pośrednika i/lub organizatora.

Funkcją agenta detalicznego jest dostarczanie fachowej informacji o możliwościach realizowania podróży, jest on często pierwszym ogniwem łańcucha produkcji i sprzedaży usług turystycznych. Przez swą informacyjną i doradczą rolę agent jest więc w stanie kreować potrzeby nabywcy w zakresie konsumpcji usług turystycznych oraz wpływać na jej kształt. Ma to szczególne znaczenie ze względu na często podkreślany w literaturze fakt, iż zaledwie 40% klientów wie dokładnie, dokąd chce jechać w momencie, gdy wchodzi do biura podróży, a w przypadku wyjazdowej turystyki zagranicznej $\frac{3}{4}$ klientów polega na agencji jako doradcy w swoich wyborach.

Funkcją touroperatora jest z kolei dostarczanie gotowych pakietów zorganizowanej obsługi, zapewniających konsumentowi wygodę związaną ze sposobem nabycia

poszczególnych usług cząstkowych niezbędnych do realizacji podróży, komfort psychiczny związany z wcześniejszym zagwarantowaniem usług, możliwość wyboru najbardziej odpowiadającego mu zestawu oraz oszczędność czasu. Organizator ma także możliwość oddziaływania na ostateczną treść konsumpcji turystycznej poprzez oferowanie do pakietu dodatkowych usług o charakterze poznawczym, zdrowotnym, regeneracyjnym czy rekreacyjnym, sprawiających postrzeganie oferty jako bardziej racjonalnej, jak również przez dokładne poznanie indywidualnych preferencji różnych segmentów popytu i zestawienie usług cząstkowych dopasowanych do indywidualnych potrzeb i gustów tych grup konsumentów. Jak widać, biuro podróży ma możliwość kreowania nowych potrzeb i kształtowania ich w pożądanym kierunku, zachęcania do podróżowania i edukacji jak podróżować, aby uzyskać pełniejsze efekty konsumpcji turystycznej. Wpływ biur podróży na wielkość popytu turystycznego wynika z kreacyjnego wpływu tych usług na potrzeby podróżowania, świadomego oddziaływania marketingowego przedsiębiorstw rynku turystycznego, szczególnych możliwości w zakresie kształtowania poziomu cen.⁵⁷ Jednak biura podróży wpływają nie tylko na wielkość, ale i na strukturę rzeczową (rodzaje i asortyment usług), społeczną (segmenty nabywców), czasową (rozkład popytu w skali roku) oraz przestrzenną popytu. W oddziaływaniu tym wyróżnia się trzy mechanizmy:

- kształtowanie treści oferty określonej co do rodzajów i asortymentu usług, ich lokalizacji przestrzennej, struktury czasowej, adresowanej do różnych grup społecznych,
- kształtowanie cen usług,
- celowe oddziaływanie kompozycją marketingową, nakierowane na pobudzenie niektórych segmentów rynku.

Z kolei oddziaływanie biur podróży na podaż usług turystycznych przedstawić można w trzech ujęciach: konkretnego kształtu oferty, ich znaczenia dla dostawców usług cząstkowych oraz oddziaływania na istniejącą i przyszłą podaż usług cząstkowych. Wiele decyzji inwestycyjnych dotyczących produkcji usług turystycznych jest motywowanych istnieniem hurtowego popytu ze strony organizatorów podróży, ci z kolei mogą wywierać istotny wpływ na decyzje producentów dotyczące jakości usług. Touroperatorzy jako nabywcy hurtowi mogą wyraźnie podkreślać swoje wymagania i konsekwentnie je egzekwować, a możliwości te będą tym większe im większy będzie ich udział w realizacji całkowitej wartości sprzedaży usług cząstkowych danego producenta.

⁵⁷ Tamże, s. 165-167.

Znaczenie biur podróży wychodzi również poza funkcje pełnione przez nie w ramach gospodarki turystycznej, a więc mające bezpośredni wpływ na wielkość oraz strukturę popytu oraz podaży turystycznej. Poprzez swą działalność, także omawiany wyżej wpływ na zjawiska popytu i podaży, wywołują one określone społeczne, gospodarcze, ekologiczne skutki. Biura podróży jako przedsiębiorstwa na rynku tworzą miejsca pracy, zapewniają dochody określonej liczbie pracowników oraz zasilają dochody budżetu państwa. Prowadzenie takiej działalności wymaga zaopatrzenia w odpowiednie środki, biura podróży stanowią tym samym czynnik popytotwórczy nie tylko w stosunku do produkcji usług turystycznych, lecz również do dziedzin zaopatrujących je w owe środki, wykorzystywane w procesie świadczenia usług turystycznych. Dodatkowe znaczenie ma turystyka zagraniczna, gdyż przychody i wydatki dewizowe z jej tytułu są pozycją bilansu płatniczego kraju. Również procesy związane z rozwojem ruchu turystycznego oraz towarzyszący im postęp gospodarczy, wywołują korzystne zmiany w poziomie kulturowo-obyczajowym obywateli zarówno podróżujących, jak i zatrudnionych w turystyce. Znaczenie biur podróży w ogólnym układzie społeczno-gospodarczym regionu bądź kraju, może się różnić w zależności od udziału działalności produkcyjno-usługowej prowadzonej na potrzeby obsługi ruchu turystycznego w całokształcie gospodarki. Ze względu na pełnione przez biura podróży funkcje w kształtowaniu konsumpcji turystycznej, oddziaływaniu na podaż podstawowych usług częściowych, wpływaniu na procesy ogólnogospodarcze, ich działalność może być wykorzystywana przez państwo jako narzędzie polityki gospodarczej i społecznej.⁵⁸

Organizatorzy podróży, zwani touroperatorami, to najczęściej duże firmy, które opierają działalność na nabywaniu dużych ilości pojedynczych usług od bezpośrednich producentów oraz tworzeniu z nich pakietów turystycznych, które następnie sprzedają po zryczałtowanej cenie. Produktem organizatora podróży jest pakiet usług składający się z co najmniej dwóch, wzajemnie zestawionych z wyprzedzeniem usług podróży, który zostaje sprzedany za stanowiącą całość cenę na rynku tak, że ceny usług częściowych nie są już identyfikowalne. Na pakiet składają się usługi transportowe, pobytowe (nocleg, wyżywienie), usługi obejmujące transport wewnętrzny w obrębie miejsc(a) pobytu, różnego rodzaju imprezy oraz dodatkowe usługi, takie jak przewóz i dostawa bagażu, usługi przewodnickie, opieka medyczna, ubezpieczenie, wypożyczanie sprzętu, usługi z

⁵⁸ Turystyka. Zarys ..., wyd. cyt., s. 127.

zakresu odnowy biologicznej, rozrywki, itp.⁵⁹ Organizator podróży przygotowuje kompleksowe pakiety usług albo na zamówienie klienta zgodnie z konkretnymi jego życzeniami co do rodzaju i standardu usług częściowych, albo jako gotowe propozycje dla klienta. W drugim przypadku różnorodne propozycje produktu turystycznego zostają zamieszczone w katalogu organizatora, mając z góry ustalone ceny.⁶⁰

W pracy touroperatora wyróżnić można 4 etapy aktywności:⁶¹

- określenie koncepcji produktu,
- przygotowanie imprezy turystycznej⁶² – realizacja idei poprzez kompletowanie jego części składowych, które może odbywać się poprzez kontakt z wytwórcą usług turystycznych (hotelem, restauracją, przedsiębiorstwem transportowym, ubezpieczycielem, itd.), za pośrednictwem agenta lokalnego bądź regionalnego bądź polegać na samodzielnej realizacji imprezy i całkowitym uniezależnieniu się od wytwórców częściowych usług turystycznych,
- kreowanie produktu w świadomości nabywców,
- zapewnienie możliwie szerokiej dystrybucji.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy rodzaje pakietów turystycznych:⁶³

- wycieczki poznawcze, wiążące się z zestawem usług obejmującym różne świadczenia na całej trasie, tj. transportowe, noclegowe, żywieniowe, przewodnicko-pilotażowe, udostępniające walory turystyczne, itp.,
- pobyty wypoczynkowe, obejmujące usługi noclegowe, żywieniowe, rekreacyjne, itp.,
- inne imprezy, wypełniające np. obsługę kongresów, konferencji, misji gospodarczych, politycznych, religijnych.

Organizator podróży sprzedaje pakiety bądź poprzez agentów, płacąc im odpowiednie prowizje i wówczas koszty skompletowania pakietu usług oraz prowizje tworzą koszty zmienne touroperatora, bądź samodzielnie sprzedaje swoje produkty bezpośrednio na rynku, pełniąc dodatkowo rolę detalistów. Jeżeli organizator podróży jest jednocześnie producentem, hurtownikiem i detalistą, wówczas tworzy bezpośredni kanał dystrybucji, w którym produkt jest dostarczany bezpośrednio od producenta do klienta.⁶⁴

⁵⁹ L. Mazurkiewicz: Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2002, s. 243.

⁶⁰ Tamże, s. 30.

⁶¹ Kompendium wiedzy ..., wyd. cyt., s. 254.

⁶² Imprezę turystyczną tworzą co najmniej dwie usługi turystyczne, stanowiące pewną funkcjonalną całość (jednolity program imprezy) o objęcie wspólną ceną, jeżeli usługi te obejmują nocleg lub trwają ponad 24 godziny albo jeżeli program przewiduje zmianę miejsca pobytu.

⁶³ A. Konieczna-Domańska: Usługi pośrednictwa i organizacji ..., wyd. cyt., s. 23-24.

⁶⁴ L. Mazurkiewicz: Planowanie marketingowe ..., wyd. cyt., s. 244.

Agencje turystyczne stanowią ogniwo pośrednie między producentami a konsumentami usług turystycznych. Najczęściej sprzedają one pakiety udostępnione im przez touroperatorów, ale mogą też sprzedawać produkty uzyskane bezpośrednio od dostawców poszczególnych usług. W obu przypadkach podstawą ich działalności jest prowizja od sprzedaży. Agencje podróży spełniają rolę detalistów na rynku turystycznym, a ich rola polega na zapewnieniu producentowi dostępu do rynku, klientowi z kolei miejsca gdzie może nabyć usługi turystyczne.

Przedmiotem usług pośrednickich są zatem:⁶⁵

- informacja o możliwościach osiągnięcia celów podróży turystycznej,
- sprzedaż biletów środków transportu, rezerwacja miejsc w tych środkach, wynajem samochodów, itp.,
- sprzedaż noclegów i dokonywanie ich rezerwacji,
- sprzedaż usług gastronomicznych,
- sprzedaż usług wypoczynkowych (kulturalnych, sportowych, rozrywkowych),
- sprzedaż usług instytucji ubezpieczeniowych,
- załatwianie formalności paszportowo-wizowych,
- sprzedaż zestawów (pakietów) usług turystycznych,
- skup i sprzedaż walut obcych oraz dokumentów płatniczych.

Usługi pośrednicko-organizatorskie odgrywają ważną rolę zapewniając turystyce wygodę związaną z nabyciem usług częściowych warunkujących osiągnięcie celu podróży, komfort psychiczny związanym z gwarancją odpowiedniej jakości usług, możliwość szerokiego wyboru odpowiedniego zestawu usług oraz znaczną oszczędność czasu niezbędnego do zorganizowania podróży i tworząc tym samym powiązania między podmiotem turystyki a jej przedmiotem.⁶⁶

W Unii Europejskiej i wielu krajach świata działalność polegająca na świadczeniu usług turystycznych, w tym przez biura podróży, może być prowadzona jedynie przez podmioty profesjonalnie do tego przygotowane i mające odpowiednie uprawnienia. Dlatego istnieje ścisła reglamentacja prawna, określająca warunki utworzenia biura podróży, musi ono bowiem dawać gwarancję solidności, wypłacalności i prowadzenia działalności na odpowiednim poziomie.⁶⁷

⁶⁵ A. Konieczna-Domańska: Usługi pośrednictwa i organizacji ..., wyd. cyt., s. 22.

⁶⁶ W. Gaworecki: Turystyka, wyd. cyt., 363.

⁶⁷ M. Nesterowicz: Prawo turystyczne. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza "Branta" 1999, s. 22.

Wydana 13 czerwca 1990r. przez Radę Wspólnot Europejskich Dyrektywa nr 314 *on package travel, package holidays and package tours*⁶⁸, o tytule różnie tłumaczonym na język polski, np.: o podróżach turystycznych za cenę zryczałtowaną lub o podróżach i wycieczkach turystycznych sprzedawanych w formie pakietu, służyć miała zbliżeniu systemów prawnych krajów członkowskich Unii Europejskiej jako, że dyrektywy - jako instrument prawa wspólnotowego⁶⁹, są wiążącym zaleceniem dla każdego z państw członkowskich do wprowadzenia do ustawodawstwa wewnętrznego przepisów odpowiadających ich treści, a tym samym są takim zaleceniem dla państw stowarzyszonych.⁷⁰ Pozostawiają one jednak każdemu państwu wybór drogi dochodzenia, wybór formy i metod ich implementacji w akcie prawnym odpowiedniej rangi, wyznaczając jedynie minimalny poziom ochrony interesów nabywców imprez turystycznych.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997r. o usługach turystycznych z późniejszymi zmianami oraz rozporządzenie Ministra Gospodarki w sprawie centralnego rejestru zezwoleń na działalność organizatorów i pośredników turystycznych⁷¹ nałożyły obowiązek uzyskania zezwolenia przez organizatorów i pośredników turystycznych. To właśnie oni zawierają umowy z klientami, ewentualnie ustanawiają i upoważniają do działania w swoim imieniu agenta. Tym samym ponoszą oni konsekwencję skutków swojego postępowania. Odpowiedzialność za zaniedbania lub nieuczciwość względem klientów obciąża organizatora lub usługodawcę dającego zlecenie agentowi. Zezwolenia w ustawie o usługach turystycznych stały się instrumentem wymuszającym posiadanie zabezpieczenia finansowego lub spełnienia innych obowiązków ustawowych. Artykuł 5 wspomnianej ustawy określa, iż zezwolenia dla organizatora turystyki i pośrednika turystycznego udziela się, jeżeli przedsiębiorca występujący o nie spełnia określone warunki. Po pierwsze organizowanie imprez turystycznych lub wykonywanie pośrednictwa turystycznego stanowi podstawowy przedmiot jego działalności lub jest wyodrębnione organizacyjnie. Po drugie zapewni on kierowanie wyżej wymienioną działalnością przez osoby posiadające odpowiednie wykształcenie i praktykę, nie karane za przestępstwa przeciwko życiu, zdrowiu i dokumentom. Po trzecie przedstawi dowód zapewnienia pokrycia kosztów powrotu klienta do kraju, w przypadku gdy organizator turystyki wbrew obowiązkowi nie

⁶⁸ Dyrektywa 90/314/EEC o podróżach turystycznych za cenę zryczałtowaną, z dnia 13 czerwca 1990r.

⁶⁹ M. Nesterowicz: Prawo ..., wyd. cyt., s. 19.

⁷⁰ J. Raciborski: Usługi turystyczne. Przepisy i komentarz. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze 1999, s. 95-96.

⁷¹ Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 13 czerwca 2001 r. w sprawie centralnego rejestru zezwoleń na działalność organizatorów i pośredników turystycznych (Dz. U. 2001 Nr 62, poz. 633).

zapewni tego powrotu, a także na pokrycie zwrotu wpłat wniesionych przez klientów w razie niewykonania zobowiązań umownych w formie: umowy gwarancji bankowej lub ubezpieczeniowej albo umowy ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej na rzecz klientów.⁷² Po czwarte dysponuje lokalem odpowiednim do prowadzonej działalności.

Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy w sprawie Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych⁷³ (obowiązujące od 18 października 2004 roku) zmieniło zezwolenia na zaświadczenia. Rozporządzenie to określa, iż działalność w zakresie usług turystycznych jest działalnością regulowaną, co oznacza, że do jej prowadzenia jest konieczne uzyskanie wpisu do odpowiedniego rejestru. Rejestrem tym jest rejestr organizatorów turystyki i pośredników turystycznych, prowadzony przez wojewodę właściwego ze względu na siedzibę biura podróży i ma formę jawną⁷⁴. Wojewoda ma obowiązek wpisać przedsiębiorcę do rejestru w ciągu siedmiu dni od dnia, w którym wpłynął wniosek o wpis wraz z oświadczeniem o spełnianiu warunków wymaganych do wykonywania działalności oraz wydać stosowane zaświadczenie. Na ich podstawie minister turystyki dokonuje z urzędu wpisu przedsiębiorcy do Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych. Dotychczasowe wpisy do centralnego rejestru zezwoleń zachowały ważność i stały się wpisami do Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych.

Obok posiadania niezbędnych zabezpieczeń, to umowy z klientami, których treść, zgodność z literą prawa oraz precyzyjne określenie roli usługodawcy, stały się zasadniczym wyzwaniem dla przedsiębiorstw z branży turystycznej. Ustawa wprowadziła bowiem sankcję utrzymaną w duchu dyrektywy 90/314 za uchybienie obowiązkowi informacyjnemu.⁷⁵ Umowa o świadczenie usług turystycznych polegająca na organizowaniu imprez turystycznych wymaga formy pisemnej i zgodnie z art. 12 ustawy o

⁷² Gwarancja bankowa jest jednostronnym zobowiązaniem banku (gwaranta), że po spełnieniu przez uprawniony podmiot, zwany beneficjentem gwarancji określonych warunków zapłaty, bank ten wykona świadczenie pieniężne na rzecz beneficjenta gwarancji. Na podobnej zasadzie mogą udzielać gwarancji towarzystwa ubezpieczeniowe, wówczas mówimy o gwarancji ubezpieczeniowej. Natomiast umowa ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej na rzecz klienta zawierana jest pomiędzy ubezpieczycielem (zakładem ubezpieczeniowym) a ubezpieczającym, który opłaca z tego tytułu składkę ubezpieczeniową. Ubezpieczyciel zobowiązuje się do określonego świadczenia, zwykle wypłaty odszkodowania, w sytuacji, w której wystąpi określone w umowie zdarzenie przyszłe i niepewne, tzw. ryzyko ubezpieczeniowe. W przypadku usług turystycznych ryzykiem tym są sytuacje: nie sprowadzenia klienta do kraju wbrew obowiązкови organizatora oraz utrata wpłaconej należności za niewykonane usługi. Podstawowa różnica pomiędzy zabezpieczeniem w formie gwarancji, a zabezpieczeniem w formie ubezpieczenia polega na tym, że gwarancja obejmuje całą koncesjonowaną działalność organizatora lub pośrednika, to znaczy ubezpiecza bezimiennie wszystkich klientów, ubezpieczenie może być natomiast indywidualizowane - każdy z klientów może otrzymać swoją własną polisę, lub też można ubezpieczyć wszystkich klientów, ale określając dla każdego indywidualnie sumę gwarancyjną ubezpieczenia.

⁷³ Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 30 września 2004 r. w sprawie Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych (Dz. U. 2004 Nr 226, poz. 2290).

⁷⁴ L. Butowski: Organizacja turystyki w Polsce. Warszawa-Lublin: Wydawnictwo Akademickie Wyższej Szkoły Społeczno-Przyrodniczej w Lublinie 2004, s. 71.

⁷⁵ E. Łętowska: Prawo umów konsumenckich. Warszawa: C.H. BECK 1999, s. 394.

usługach turystycznych organizator lub pośrednik turystyczny, który proponuje klientom imprezy lub usługi turystyczne, udostępniając im odpowiednie informacje pisemne (w szczególności broszury, foldery, katalogi, a więc dokumenty, poprzez które następuje jego pierwszy kontakt z klientem), jest obowiązany wskazać w tych materiałach w sposób dokładny i zrozumiały:⁷⁶

- cenę imprezy turystycznej lub usługi turystycznej albo sposób jej ustalania,
- miejsce pobytu lub trasę imprezy,
- rodzaj, klasę, kategorię lub charakterystykę środka transportu,
- położenie, rodzaj i kategorię obiektu zakwaterowania, według przepisów kraju pobytu,
- ilość i rodzaj posiłków,
- program zwiedzania i atrakcji turystycznych,
- kwotę lub procentowy udział zaliczki w cenie imprezy lub usługi turystycznej,
- termin zapłaty całej ceny,
- termin powiadomienia klienta o ewentualnym odwołaniu imprezy z powodu niewystarczającej liczby zgłoszeń, jeżeli realizacja usług jest uzależniona od liczby zgłoszeń,
- podstawy prawne umowy i konsekwencje prawne wynikające z umowy.

1.3. Współczesne tendencje na rynku turystycznym i ich wpływ na funkcjonowanie biur podróży

Dynamiczny rozwój ruchu turystycznego spowodował, iż turystyka stała się:

- stałym elementem modelu życia wielu współczesnych ludzi, zaspakajając rosnące i różnicujące się potrzeby coraz szerszych rzesz społecznych na całym świecie,
- coraz wyraźniej wyodrębniającą się dziedziną gospodarki o stałej tendencji dynamicznego rozwoju,
- istotnym czynnikiem rozwoju społecznego i gospodarczego, poprzez aktywizację innych gałęzi gospodarki oraz miejscowości i regionów o walorach turystycznych,
- elementem współpracy międzynarodowej zarówno w sferze gospodarczej, jak i politycznej, prawnej i wielu innych.⁷⁷

W historii współczesnej rozwoju ruchu turystycznego można wyróżnić trzy podstawowe fazy, które odzwierciedlają zasadnicze zmiany w sferze popytu, a zwłaszcza motywacji wyjazdów turystycznych, a mianowicie:

⁷⁶ Obsługa ruchu turystycznego. Praca zbiorowa pod red. Z. Kruczka. Kraków: Wydawnictwo Proksenia 2000, s. 135.

⁷⁷ Kompendium wiedzy ..., wyd. cyt., s. 42.

- okres od zakończenia II wojny światowej do końca lat pięćdziesiątych, kiedy to w wyjazdach turystycznych dominowały cele wypoczynkowe i rekreacyjne, a istotną kwestię stanowiła regeneracja sił fizycznych,
- okres lat 1960 – 1980, kiedy to wystąpił wyraźny wzrost liczby wyjazdów, w których dominowała orientacja konsumpcyjna, a głównym celem wyjazdów był przede wszystkim bierny wypoczynek oraz rozrywka,
- od początku lat osiemdziesiątych – okres ten oprócz orientacji wypoczynkowej charakteryzują, pojawiające się coraz częściej jako motywy wyjazdów potrzeby sfery psychicznej - nowych doznań, doświadczeń, poznania.⁷⁸

Popyt turystyczny ze swej natury charakteryzuje się ciągłą zmiennością, a tempo zmian zachodzących w zachowaniach turystycznych społeczeństwa staje się coraz szybsze. Obserwacja zmian dokonujących się w sferze potrzeb i preferencji dawnych i obecnych klientów firm turystycznych pozwala zaprezentować dwa przeciwstawne rodzaje turystyki: tradycyjną oraz nowoczesną, które w koncepcji „*Hard & Soft Tourism*” ujął J. Krippendorf (tab.2).

Tabela 2. Zmiany popytu turystycznego. Koncepcja „Hard & Soft Tourism”

„HARD TOURISM” Cechy turystyki dotychczasowej (tradycyjnej)	„SOFT TOURISM” Cechy przyszłej turystyki
Podróżowanie grupowe	Podróżowanie indywidualne
Pobyty krótkoterminowe	Pobyty długoterminowe
Dominujący model jednego, głównego wyjazdu w okresie urlopowo-wakacyjnym	Model opierający się na dwóch (lub więcej) nieco krótszych wyjazdach wypoczynkowych w roku
Ustalona trasa oraz program	Indywidualne i spontaniczne decyzje
Wygoda i bierność	Wysiłek i aktywność
Nastawienie na ilość wyjazdów oraz „zaliczonych” atrakcji	Nastawienie na jakość, przeżycie nowych doświadczeń
Brak przygotowania i wiedzy na temat atrakcji, kultury i zwyczajów odwiedzanych terenów	Przygotowanie się do spotkania z odwiedzanym regionem, krajem
Zakupy i hałaśliwość	Prezenty i spokój
Pamiątki ogólnodostępne	Pamiątki osobiste (zdjęcia, film video)
Zupełna nieznajomość i brak zainteresowania językiem odwiedzanego kraju	Nauka miejscowego języka
Częste i szybkie przemieszczanie się	Mniejsze znaczenie szybkości przemieszczania się
Nastawienie na komfort	Komfort nie jest niezbędny
Dystans między personelem a klientem	Bliskie, często przyjacielskie kontakty z obsługą

Źródło: W. Alejsiak: *Turystyka w obliczu ...*, wyd. cyt., s. 212, na podstawie S. Ostrowski, J. Krippendorf: *Wołanie o nową światową politykę turystyczną. „Problemy Turystyki” 1983 nr 3, s. 146.*

Koniec XX i początek XXI wieku to coraz wyraźniejsze zmiany w popycie turystycznym przejawiające się wzrostem znaczenia turystyki poznawczej, poszukiwaniem wrażeń, przeżyć oraz doznań, rozwojem turystyki kulturalnej, turystyki w miastach

⁷⁸ Tamże, s. 27.

historycznych, turystyki biznesowej oraz zwiększeniem zainteresowania tzw. „zieloną” turystyką. W kontekście tych przemian przewiduje się, iż tradycyjną turystykę typu 3S, czyli *sun* – słońce, *sea* – morze, *sand* – piasek, będzie powoli wypierać turystyka zorientowana na formułę 3E, czyli *entertainment* – rozrywka, *excitement* – podniecenie, *education* – kształcenie. Europejska Komisja Turystyki, na podstawie raportów *European Travel & Tourism Action Group* (zrzeszającej główne międzynarodowe organizacje sektora turystyki), prognozuje, iż postępująca segmentacja rynków pozwala sądzić, że ogólne tendencje mogą kryć nowe wyzwania dla organizatorów turystyki. Najbardziej obiecujące perspektywy wzrostu oferują segmenty: „trzeciego wieku”, podróży w interesach, zwiedzania wielkich miast, zwłaszcza przy okazji imprez sportowych, kulturalnych, zimowych wakacji w słońcu i rejsów wycieczkowych, podróże organizowane dla stowarzyszeń i różnych branż, wakacje z przygodą, a także dalekie podróże. Występuje zatem zauważalne zapotrzebowanie na nowe produkty oraz na podróże łączące interesy z rozrywką, sportem i uprawianiem hobby.⁷⁹ Tak więc, projektowanie i wprowadzanie przez biura podróży na rynek produktów uwzględniających specyficzne potrzeby różnych segmentów rynku mogą się przyczynić do dalszego ożywienia w turystyce, przynosząc godziwy zysk biur podróży.

Według raportu Międzynarodowego Związku Turystyki „*Future Trends in Tourism - Executive Summary*”⁸⁰ turystów jutra cechować będzie dążność do oryginalności oraz preferowanie indywidualnych ofert, duża część z nich będzie się kierować mottem „inni są turystami, ja jestem podróżnikiem”. Doprowadzi to do swoistego paradoksu - potrzeba indywidualności stanie się masowym fenomenem. Oferta biur podróży skierowana do tak rozumianego turysty - podróżnika, powinna być zatem unikatowa, cechować się wysokim współczynnikiem oryginalności oraz opierać na kombinacji aktywnego wypoczynku i edukacji.

O kierunkach rozwoju popytu turystycznego w obecnym stuleciu będą decydować czynniki uniwersalne oraz te bezpośrednio związane z rynkiem turystycznym. Wśród podstawowych megatrendów rozwojowych, które wyznaczać będą kierunki i tempo zmian w turystyce globalnej wymienić należy:⁸¹

- czynniki demograficzne (starzenie się społeczeństw, tendencje do zakładania rodziny w późniejszym okresie, mniejsza liczebność gospodarstw domowych, dominujący model

⁷⁹ Tendencje w turystyce europejskiej do 2005 roku i później. „*Problemy turystyki*” 1999 nr 22/2, s. 91-96.

⁸⁰ *Future Trends in Tourism - Executive Summary*. Stockholm: AIT 1998

⁸¹ W. Gaworecki: *Turystyka*, wyd. cyt., s. 184-185.

rodziny 2+1, wzrost liczby osób samotnych, wzrost liczby małżeństw bezdzietnych, wzrost liczby pracujących kobiet),

- czynniki socjalne i społeczno-kulturowe (skracanie czasu pracy, wydłużanie urlopów wypoczynkowych i wcześniejsze emerytury, wzrost ilości czasu przeznaczonego na dodatkową pracę, wzrost liczby „dwudochodowych” gospodarstw domowych, zwrot w kierunku zdrowego trybu życia, kryzys rodziny, konflikty między tożsamością a dążeniem do nowoczesności, szczególnie w krajach rozwijających się),
- czynniki technologiczne (automatyzacja i komputeryzacja, rozwój telekomunikacji, rozwój systemów informatycznych, rozwój środków transportu oraz infrastruktury, np. lotnisk, autostrad, wykorzystanie nowoczesnych technologii w codziennym życiu),
- czynniki polityczne (zmiany w Europie Środkowo-Wschodniej, postępująca integracja, liberalizacja migracji międzynarodowych, ułatwienia paszportowe, celne i dewizowe, niestabilna sytuacja polityczna w wielu regionach świata, radykalizacja żądań i wzrost znaczenia ruchów etnicznych, religijnych, terroryzm międzynarodowy),
- czynniki ekonomiczne (umiarkowany wzrost gospodarczy w skali świata pomimo mniejszej dynamiki niż wcześniej, pogłębienie się dysproporcji między krajami bogatymi a biednymi, coraz częstsze kryzysy finansowe w wielu krajach i regionach świata, swoboda przepływu kapitału i siły roboczej, liberalizacja i rozwój światowego handlu, koncentracja kapitału i globalizacja działalności gospodarczej),
- czynniki ekologiczne (kurczące się zasoby środowiska np. zmniejszanie się zasobów wody i lasów, wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa, troska rządów poszczególnych państw o stan środowiska, konflikty wywołane rozwojem wielkich aglomeracji zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się, rozwój ruchu ekologicznego, a także współpraca międzynarodowa w tym względzie).

Do trendów bezpośrednio związanych z rynkiem turystycznym, które będą decydowały o kształcie popytu turystycznego w nadchodzących latach należy natomiast zaliczyć:⁸²

- starzenie się konsumentów,
- podróżowanie „częściej, krócej i taniej”,
- wyjazdy „bliżej domu”,
- podróże „bardziej autentyczne”,
- łatwiej dostępna informacja.⁸³

⁸² Szerzej w: Megatrends of Tourism in Europe to the Year 2005 and Beyond. Bruksela: European Travel Commission 2004, s. 2.

Liczba osób w starszym wieku gwałtownie się zwiększy. Seniorzy będą zdrowsi i będą dysponować wyższym dochodem niż dotychczas. W związku z tym liczba bardziej doświadczonych turystów w starszym wieku będzie wzrastać. Dla biur podróży stanowi to sygnał o wzroście zapotrzebowania na jakość, wygodę i bezpieczeństwo, na łatwy transport, na spokojniejsze obiekty rozrywkowe (np. pola golfowe), na produkty dla osób podróżujących pojedynczo. Dla tej grupy docelowej przewidywać można zatem większy popyt w miesiącach przed i po sezonie, a w swych działaniach marketingowych biura podróży powinny mniej podkreślać wiek, a bardziej komfort.

Średnia liczba osób przypadających na jedno gospodarstwo domowe będzie nadal malała, co będzie skutkowało wyższym dochodem do dyspozycji oraz większą siłą nabywczą. W sferze turystyki wpłynie to na zainteresowanie podróżami do dalekich krajów i krótkimi pobytami. Biura podróży oczekiwać powinny zwiększenia popytu na produkty luksusowe oraz specjalistyczne nabywane pod wpływem impulsu, na wyjazdy z miast i inne krótkie wyjazdy zagraniczne w okresach, które wcześniej nie były preferowane a także wyższy poziom zainteresowania imprezami zimowymi.

Rosnąca dostępność pociągów szybkobieżnych oraz tanich przewoźników będzie miała wpływ na dotychczasowy ruch turystyczny. Klienci biur podróży częściej będą wybierać łatwo dostępne i niedrogie destynacje na krótkie pobyty, natomiast dzięki bezpośrednim połączeniom kolejowym i lotniczym popyt na krótkie pobyty na terenach wiejskich zmaleje na rzecz miast i regionów miejskich. Z kolei prognozować można, iż znaczenie wycieczek autobusowych będzie malało, a bariery wynikające z niedostosowanych rozkładów podróży będą mieć silniejszy, negatywny wpływ na wybór destynacji. Rejsy wycieczkowe, nie tylko te kosztowne lecz również tańsze, zyskają na popularności. W szczególności u turystów po pięćdziesiątym roku życia, co stanowi istotną informację dla organizatorów podróży.

Zagrożenia działaniami terrorystycznymi, regionalne konfliktami czy wojnami, kataklizmami czy zanieczyszczeniem stały się niestety częścią naszej rzeczywistości i kreują naszą potrzebę bezpieczeństwa. W turystyce przekłada się to na zwiększoną potrzebę bezpieczeństwa i powoduje, że turyści unikają destynacji postrzeganych jako niebezpieczne.

Wzrastająca świadomość zdrowotna, będzie miała wpływ na podejmowanie decyzji przy wyborze celu podróży oraz postępowanie klienta w czasie wyjazdu, co znajdzie

⁸³ K. Łopaciński, B. Radkowska: Ocena bieżącej sytuacji na rynku turystycznym i prognoza na lata 2003-2007. Warszawa: Instytut Turystyki 2003, s. 17.

odzwierciedlenie w kierunkach podróży postrzeganych przez klientów biur podróży jako mniej zdrowe (będą one rzadziej wybierane niż dotychczas), spadku popytu na wakacje oferujące wyłącznie kąpiele słoneczne, wzroście zainteresowania wakacjami aktywnymi oraz produktami związanymi z odnową biologiczną (sanatoria i ośrodki fitness).

Rosnący poziom wykształcenia turystów będzie skutkował wyborem imprez, w których istotną rolę odgrywają sztuka, kultura i historia, tzn. imprez o większych walorach edukacyjnych i związanych z rozwojem osobowości. Dla biur podróży trend ten oznacza wzrost popytu na produkty specjalistyczne, bardziej widoczne włączenie elementów sztuki, kultury i historii do imprez zorganizowanych i wakacji indywidualnych, potrzeba lepszego i bardziej kreatywnego przekazywania informacji.

Nadal będzie wzrastać znaczenie wykorzystania Internetu (w tym nowych środków prezentacji wizualnej) do zdobywania informacji, a także nabywania usług turystycznych. Dostępność informacji turystycznej o kierunkach podróży i produktach będzie sprzyjać porównywaniu ofert i w ten sposób będzie intensywniej wpływać na konkurencję. Z kolei doświadczeni turyści coraz częściej będą komponować własne wakacje z dostępnych modułów dokonując bezpośrednich rezerwacji. Dla biur podróży oznacza to konieczność budowania i ciągłego doskonalenia oraz dostosowywania do potrzeb indywidualnego klienta interaktywnych firmowych witryn internetowych oraz stworzenia nabywcom możliwości dokonania rezerwacji imprezy turystycznej oraz jej zakupu przez Internet. Natomiast w związku z rosnącym znaczeniem bezpieczeństwa, bardziej krytyczni turyści będą mieli większą potrzebę dokonywania bezpiecznych rezerwacji oraz płatności *on-line*.

W porównaniu do zmian popytu, przeobrażenia podaży turystycznej mają jeszcze bardziej gwałtowny charakter i w jeszcze większym stopniu oddziałują na współczesny rynek turystyczny. Głównymi powodami tego zjawiska są przede wszystkim olbrzymia i stale rosnąca konkurencja w branży oraz postęp technologiczny i organizacyjny, dzięki którym podaż turystyczna już sama w sobie jest często czynnikiem pobudzającym i przekształcającym popyt na usługi turystyczne.

Tabela 3. Zmiany w podaży turystycznej. Koncepcja „Old & New Tourism”

„OLD TOURISM” - cechy charakterystyczne turystyki tradycyjnej	„NEW TOURISM” - cechy charakterystyczne turystyki współczesnej
Równowaga rynkowa, a niekiedy dominuje rynek producenta	Dominuje rynek nabywcy, a firmy turystyczne działają w warunkach międzynarodowej konkurencji, powodującej wąski margines zysku
Rodzime przedsiębiorstwa turystyczne (lotnicze, hotelarskie, gastronomiczne), których większość obrotów przypada na rynek krajowy	Transgraniczny charakter przemysłu turystycznego. Wzrastająca ilość i znaczenie wielkich korporacji ponadnarodowych. Zjawiska łączenia się i wykupywania przedsiębiorstw

Wyraźna specjalizacja, a ewentualne rozszerzanie działalności odbywa się na zasadzie współpracy firm działających w różnych branżach	Rozszerzanie się wpływów i zakresu działalności wśród tzw. „wielkich graczy” na rynku turystycznym (linii lotniczych, touroperatorów, łańcuchów hotelowych)
Na rynku sprzedaży detalicznej dominują wielkie sieci agencyjne, zazwyczaj powiązane z czołowymi touroperatorami	Spadek znaczenia pośredników, w tym zwłaszcza agencji turystycznych. Dostawcy coraz częściej próbują dotrzeć bezpośrednio do klientów
Agencje koncentrują swoją działalność na sprzedaży pakietów wakacyjnych oraz biletów lotniczych. Ich oferta nie obejmuje różnych dodatkowych usług (np. ubezpieczeń, biletów komunikacji międzynarodowej)	Poszukiwanie nowych sposobów działalności przez firmy zagrożone wyeliminowaniem z rynku, w tym zwłaszcza agencje turystyczne (np. kompleksowa obsługa wielkich firm, tworzenie własnych pakietów, poszukiwanie nisz rynkowych)
Rynek turystyczny jest dość jednorodny, a bezpośrednia sprzedaż usług odbywa się głównie poprzez agencje turystyczne	Na rynek turystyczny wchodzi firmy dotychczas nie związane z branżą turystyczną (np. QUELLE, OTTO – sieci domów towarowych prowadzące sprzedaż wysyłkową)
Bezpośrednie kontakty z dostawcami pakietów lub pojedynczych usług są bardzo utrudnione	Powstają nowe firmy o charakterze organizatorskim, będące wynikiem rozwoju różnych elektronicznych systemów informacji i rezerwacji świadczeń
Narodowe linie lotnicze korzystają z parasola ochronnego w postaci protekcyjnej polityki władz państwowych, które na wiele sposobów chroniły swoje rynki. Ograniczona konkurencja sprawia, że regularne linie lotnicze niechętnie czarterowały loty	Liberalizacja transportu lotniczego. Wzrost konkurencji między liniami europejskimi a amerykańskimi. Alianse strategiczne i fuzje
Raczej spontaniczny, niż zaplanowany rozwój turystyki	Świadoma polityka turystyczna państw oraz międzynarodowych organizacji
Prawie wyłącznie aspekt ilościowy	Akcent na jakościową stronę zjawisk turystycznych
Wiele barier ograniczających wyjazdy zagraniczne (np. wizy wjazdowych, trudności z wymianą walut)	Postępująca liberalizacja w podróżach międzynarodowych. Coraz więcej krajów stoi otworem dla turystów zagranicznych
Brak powszechnego systemu, który określałby standardy usług oraz sposoby zabezpieczeń dla klienta	Standaryzacja produktów oraz ujednolicanie prawa turystycznego oraz inne ustalenia pozwalające na identyfikację i powiązanie jakości oferowanych usług z ich cenami
Dominacja sprzedaży stereotypowych, zryczałtowanych imprez (<i>package tours</i>), w których nie zwracano uwagi na kwestię urozmaicenia potrzeb, motywacji i preferencji turystycznych	Większe zróżnicowanie produktów turystycznych. Dostosowanie ich do zmieniających się gustów i preferencji coraz bardziej wymagających klientów (włącznie z przygotowaniem ich na specjalne zamówienie)
Dominacja standardowych pakietów wakacyjnych oparta na formule 3S	Wzrost znaczenia aktywnych form wypoczynku form wypoczynku, związanych ze sportem, kulturą i edukacją.
Jakość usług aczkolwiek również ważna, to jednak nie wpływa zasadniczo na utrzymanie się firm turystycznych na rynku	Wzrost wymagań dotyczących jakości usług niezależnie od formy turystyki oraz kraju, w którym są one świadczone
Wyraźne ukierunkowanie na ceny, jako jedyne narzędzie walki o klienta	Mniejsze znaczenie ceny oraz orientacja na nowe wartości, jako czynnik decydujący o zakupie usług turystycznych. Wzrost znaczenia usług dodatkowych często dołączanych za darmo lub po niskich cenach do podstawowego pakietu
Powszechnie obowiązujące stałe ceny katalogowe. Większa uwaga skupiana na reklamie firm, niż promocji konkretnych produktów. Reklama i promocja były adresowane raczej do wszystkich potencjalnych klientów	Wzrost znaczenia działalności marketingowej. Powszechność stosowania różnorodnych form agresywnej promocji, skierowanej do konkretnych, wyselekcjonowanych wcześniej segmentów rynkowych
Głównym nośnikiem informacji turystycznej i reklamy była tradycyjna broszura oraz folder reklamowy	Wykorzystywanie nowoczesnych środków informacji, reklamy i promocji turystycznej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Alejiak: *Turystyka w obliczu ...*, wyd. cyt., s. 236-237.

W tab. 3 przedstawiono tendencje wskazujące na to, iż podobnie jak popyt turystyczny, również podaż turystyczna zasadniczo różni się obecnie od tego, co oferowano turystom jeszcze kilkanaście lat temu.

Cechą charakterystyczną turystyki tradycyjnej była sprzedaż przede wszystkim pakietowych, identycznych produktów, które miały trafić do maksymalnie dużej liczby klientów. Turystyka XXI wieku będzie się wyraźnie różniła od turystyki minionych czasów, produkt turystyczny dopasowywany będzie do zmieniających się potrzeb i indywidualnych preferencji klientów.

Obecny obraz rynku pośrednictwa i organizacji został ukształtowany przede wszystkim przez procesy zachodzące po II wojnie światowej w rozwiniętych krajach kapitalistycznych, a zadecydowały o tym zarówno rozmiary ruchu i popytu turystycznego, jak i intensywny rozwój gospodarczy tych krajów.

Wśród dominujących cech rynku touroperatorского należy wymienić:⁸⁴

- koncentrację działalności i istnienie wielkich monopolii,
- silne związki finansowe między touroperatorami a innymi podmiotami rynku turystycznego i podmiotami spoza branży,
- dużą rolę banków w finansowaniu działalności wielkich touroperatorów,
- znaczny stopień wykorzystania przez touroperatorów obcej, nie własnej sieci punktów sprzedaży dla zbytu ich własnego produktu,
- specjalizację dotyczącą przedmiotu działalności touroperatorów.

Najważniejsze kategorie rynkowej specjalizacji dla producentów imprez turystycznych to specjalne segmenty rynku (religijne, etniczne, sportowe, grupy wiekowe, zawodowe itd.), rynek masowy (standardowe podróże do popularnych miejscowości), tzw. *special interest* (dla klientów zainteresowanych specjalnymi formami odpoczynku bądź aktywności, np. jachting, nurkowanie itp.), *intencive tours* (pakiety usług nabywane przez zakłady pracy, będące formą nagrody bądź częścią wynagrodzenia dla pracowników).⁸⁵

Zjawiska, które mają istotne znaczenie dla całej branży turystycznej to globalizacja⁸⁶, integracja, konsolidacja oraz internacjonalizacja.

⁸⁴ Turystyka. Zarys ..., wyd. cyt. 128.

⁸⁵ Por. A. Konieczna-Domańska: Biura podróży ..., wyd. cyt., s. 142 i dalsze.

⁸⁶ Termin globalizacja wykracza poza zjawisko typowo ekonomiczne. To raczej megatrend, który prowadzi do internacjonalizacji stosunków społecznych, kulturowych i politycznych. Globalizacja to proces wyraźny, dynamiczny i niejednorodny, który zmienia świat w globalną wioskę.

Globalizacja jest procesem nieuniknionym, bez niej turystyka nie stałaby się jednym z najprężniej rozwijających się przemysłów świata. Charakterystycznymi cechami procesu globalizacji są:

- integracja – scalanie w skali międzynarodowej działalności podmiotów na poziomie rynków i przedsiębiorstw (korporacji transnarodowych) przez coraz bardziej intensywne powiązania handlowe, umowne (korporacyjne) oraz inwestycyjno-produkcyjne (bezpośrednie inwestycje zagraniczne),
- współzależność międzynarodowa – rozwój danego podmiotu jest związany w efektywnym prowadzeniu działalności gospodarczej za granicą,
- silny związek z postępem nauki, techniki i organizacji – postęp techniczny służy rozwojowi środków komunikacji oraz transportu, a przede wszystkim wytwarzaniu nowych lub modyfikowanych produktów, wdrażaniu nowych metod zarządzania i organizacji, dystrybucji, itp.,
- kompresja czasu i przestrzeni – obiektywne oraz subiektywne zjawiska typu „kurczenia się” świata, uczestnictwo – dzięki telewizji satelitarnej, sieciom informatycznym - w wydarzeniach na wszystkich kontynentach, duża mobilność ludności, oferta produktów z całego świata, częste pojawianie się nowości lub zmodyfikowanych produktów.⁸⁷

Dominującymi cechami rynku usług turystycznych w ostatnich latach są również koncentracja kapitału, zjawiska łączenia, fuzji finansowych czy też przejmowania wśród dużych firm, często liderów w swojej branży oraz specjalizacja przedmiotu ich działalności, a także istotna rola banków w finansowaniu działalności wielkich podmiotów na rynku turystycznym.⁸⁸ Internacjonalizacja popytu turystycznego prowadzi do tworzenia korporacji, które w jeszcze większym stopniu mogą przyczyniać się do globalizacji gospodarki. Są to procesy integracyjne pomiędzy przedsiębiorstwami rynku turystycznego a innymi jednostkami rynku usług turystycznych, przewoźnikami, hotelami czy nawet organizacjami gospodarczymi. Szczególnie zauważalną jest konsolidacja potężnych już organizatorów turystyki mająca miejsce właściwie we wszystkich krajach europejskich.⁸⁹

Procesy koncentracji kapitału i globalizacji działalności przedsiębiorstw mają kluczowe znaczenie dla obecnego oraz przyszłego kształtu rynku turystycznego, ponieważ wywołują szereg zmian dokonujących się w sferze podaży usług turystycznych.

⁸⁷ K. A. Kłosiński, A. Masłowski: Globalizacja sektora usług w Polsce. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2005, s. 22-23.

⁸⁸ A. Konieczna – Domańska: Biura podróży ..., wyd. cyt., s. 137–152.

⁸⁹ W Wielkiej Brytanii na przykład 80% omawianego rynku należy do trzech wielkich firm, wśród których znajdują się Thomson, Owners Abroad i Airtours, podobnie jak koncerny TUI (Touristik Union International), NUR/GUT oraz ITS w Niemczech, czy też grupa kapitałowa SLG w Skandynawii.

Koncentracji kapitału zwykle towarzyszy internacjonalizacja przedsiębiorstw oraz wzrost znaczenia strategii marketingowych związanych z działalnością na rynku międzynarodowym. Status globalny niesie za sobą wymierne korzyści marketingowe wynikające z zalet działania w sieci, światowej marki czy globalnego systemu dystrybucji.

Olbrzymie zmiany na rynku turystycznym związane są także z zastosowaniem nowoczesnych technologii w organizacji i obsłudze ruchu turystycznego. Cała branża turystyczna zgłasza coraz większe zapotrzebowanie na informację, które warunkują zsynchronizowanie w czasie i przestrzeni poszczególnych elementów produktu turystycznego. Kluczowe możliwości dla sprzedaży bezpośredniej usług turystycznych stwarza biurom podróży sieć Internet, która z pewnością będzie miała coraz większy wpływ na wybór oraz sposób nabywania ofert turystycznych.

Przedstawione tendencje oraz istotne zmiany w dotychczasowych segmentach rynku turystycznego narzucają konieczność sformułowania zadań strategicznych dla biur podróży, a mianowicie:

- tworzenie baz danych o klientach przy szerokim wykorzystaniu najnowszych osiągnięć technologii informacyjnej,
- kształtowanie i marketing produktów turystycznych kierowanych do nowych segmentów rynku i nisz rynkowych,
- kształtowanie takiego modelu współpracy pomiędzy biurem podróży a jego klientem, który zapewniłby osiągnięcie korzyści obu stronom relacji,
- zdobywanie funduszy na rynku kapitałowym.

1.4. Charakterystyka rynku biur podróży w Polsce

Rynek biur podróży, określany również mianem rynku usług organizatorskich i pośredniczkich, jest obok hotelarstwa najważniejszym segmentem rynku turystycznego. Obejmuje on po stronie podaży podmioty zajmujące się pośredniczeniem przy sprzedaży różnych usług turystycznych oraz procesem organizowania i sprzedaży usług oferowanych najczęściej w postaci pakietu świadczeń.⁹⁰ Z kolei stronę popytową tworzy grupa aktualnych i potencjalnych nabywców ofert biur podróży o bardzo wysokim poziomie zróżnicowania i zindywidualizowania potrzeb turystycznych.⁹¹

Nie wdając się w szerszą prezentację ewolucji rynku biur podróży w Polsce (ujęcie

⁹⁰ Turystyka. Zarys ..., wyd. cyt., s. 34.

⁹¹ R. Przeorek-Smyka: Rola i skuteczność promocji biur podróży. Jelenia Góra: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu 2003, s. 69 (maszynopis rozprawy doktorskiej).

historyczne), warto zwrócić uwagę na kilka momentów mających istotne znaczenie dla jego formułowania i rozwoju. Pierwsze profesjonalne jednostki obsługi ruchu turystycznego powstały już w okresie międzywojennym (w 1923 roku powstało Polskie Biuro Podróży „Orbis” Sp. z o. o. z siedzibą we Lwowie⁹², w 1937 roku Spółdzielnia Turystyczno-Wypoczynkowa „Gromada”⁹³). Kolejne biura podróży powstały po odzyskaniu przez Polskę niepodległości. Z tych znaczących warto wymienić: Fundusz Wczasów Pracowniczych - wyspecjalizowaną instytucję związków zawodowych zajmującą się turystyką socjalną (powołany ustawą w 1949 roku), Spółdzielnię Turystyczno-Wypoczynkową „Turysta”, Biuro Turystyki Sportowej „Sports-Tourist” oraz Biuro Turystyki Polskiego Związku Motorowego.⁹⁴

Pierwsze prywatne biuro podróży powstało na przełomie 1981/82 roku, natomiast dynamiczny rozwój rynku biur podróży nastąpił dopiero po 1989 roku. Bez ograniczeń powstawały wówczas prywatne biura podróży. Zmiana form prawnych działalności podmiotów organizacji i pośrednictwa turystycznego została zapoczątkowana już w 1988 roku przez wprowadzenie ustawy o działalności gospodarczej,⁹⁵ w wyniku wprowadzenia której zwiększyła się znacznie liczba biur podróży działających w formie prawnej spółki prawa handlowego, a także bardzo szybko wzrosła liczba osób fizycznych podejmujących działalność w zakresie organizacji i pośrednictwa w turystyce.⁹⁶ Od 1989 roku gospodarka turystyczna przeszła przyspieszoną ewolucję od wojewódzkich przedsiębiorstw turystycznych i państwowych monopolistów do ery pełnej swobody gospodarczej.

Rok 1990 i lata następne charakteryzowały się przede wszystkim obniżeniem aktywności turystycznej ludności wskutek spadku dochodów.⁹⁷ Wąskim gardłem w funkcjonowaniu biur podróży okazał się popytu na usługi turystyczne. Natomiast znaczące braki podmiotów turystycznych w zakresie informacji, technologii i innowacyjności, wiedzy i umiejętności, kapitału a także niedostosowanie ich systemów kierowania do

⁹² Biuro podróży „Orbis” powstało w 1923 roku we Lwowie jako prywatna spółka, jednak później dekretem z 7 maja 1945 r. o utworzeniu przedsiębiorstwa państwowego Polskie Biuro Podróży „Orbis” (Dz. U. 1945 nr 18 poz. 100) zostało przejęte przez państwo i do 1991 roku, kiedy to utworzona została wielozakładowa spółka akcyjna „Orbis” S. A., działało jako największe turystyczne przedsiębiorstwo państwowe.

⁹³ J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk: Produkt turystyczny. Pomysł. Organizacja. Zarządzanie. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2005, s. 32.

⁹⁴ Szerzej w: J. Gaj: Zarys historii turystyki w Polsce w XIX i XX wieku. Poznań: Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego 2001, s. 55 i dalsze; A.S. Kornak: Biura podróży na rynku. Zarządzanie, marketing i promocje. Bydgoszcz: Pomorskie Studium Edukacyjne 1999, s. 64; Turystyka. Zarys ..., wyd. cyt., 30 i dalsze; A. Rapacz: System funkcjonowania terenowych przedsiębiorstw turystycznych. Wrocław: AE 1988. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 450, s. 9-10; U. Szubert-Zarzeczný: Turystyka w procesie przekształceń systemowych w Polsce. Wrocław: AE 1996. Prace naukowe nr 720, s. 186-187; U. Szubert-Zarzeczný: Turystyka w rozwoju gospodarczym Polski. Wrocław: Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja” 2001, s. 170.

⁹⁵ Dz. U. 1988, nr 41, poz. 324.

⁹⁶ U. Szubert-Zarzeczný: Turystyka w procesie ..., wyd. cyt., s. 186-187.

⁹⁷ U. Szubert-Zarzeczný: Turystyka w rozwoju ..., wyd. cyt., s. 170.

nowej rzeczywistości gospodarczej oraz całkowite niestosowanie marketingu pogłębiały jedynie kryzys branży.⁹⁸ Dodatkowo sytuację tę pogarszało coraz mocniejsze wchodzenie na polski rynek dużych zagranicznych wytwórców ofert turystycznych.

W kolejnych latach wprowadzenie wymienialności złotego, zniesienie obowiązkowej wymiany dewiz przez cudzoziemców, nowa polityka paszportowa, wprowadzenie rozliczeń wolnodewizowych z krajami byłej RWPG, a także liberalizacja cen usług turystycznych spowodowały wzrost ilościowy turystyki zagranicznej.⁹⁹ I już rok 1994 na polskim rynku usług turystycznych zaowocował zwiększaniem aktywności turystycznej, wzrostem liczby zagranicznych wyjazdów, wzrostem zapotrzebowania na turystykę kwalifikowaną i specjalistyczną, zwiększeniem liczby turystów deklarujących cele typowo turystyczne jako główną przyczynę podróży. Stabilizacja rynku usług turystycznych oraz wzrost konkurencyjności, spowodowany wzrostem liczby zagranicznych przedsiębiorstw turystycznych,¹⁰⁰ przyczynił się do powstania w tym okresie ponad pięciu tysięcy biur podróży.

O ile w latach 90-tych ubiegłego wieku obserwowaliśmy w Polsce proces dynamicznego rozwoju rynku biur podróży (powstanie kilku tysięcy biur), na rynku międzynarodowym miał miejsce już wówczas proces silnej koncentracji kapitału w ramach ponadnarodowych systemów organizatorów turystyki. Turystyczne korporacje międzynarodowe bardzo aktywnie poszukiwały nowych rynków zbytu i dokonywały przepływu kapitału, w wyniku czego rynek usług turystycznych w Polsce poddany został dużej presji konkurencji zagranicznej. Wyrazem tego było w końcu lat dziewięćdziesiątych działanie na nim 30 dużych zagranicznych touroperatorów.¹⁰¹ Według szacunków Polskiej Izby Turystyki w 1999 roku około 80 % wyjazdów zagranicznych sprzedawanych w Polsce kontrolowały cztery firmy:¹⁰²

- Scan Holiday Travel, założona w 1994 roku, pierwotnie należała do największej skandynawskiej grupy turystycznej Fritidsresor. Od maja 2000 roku przejęta została przez niemiecki koncern Preussag AG;

⁹⁸ Obsługa ..., wyd. cyt., s. 21.

⁹⁹ Tamże, s. 170.

¹⁰⁰ Transformacja w usługach. Sektor usług w Polsce w latach 1990-1999. Praca zbiorowa pod red. K. Rogozińskiego. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2001, s. 187.

¹⁰¹ U. Szubert-Zarzewny: Turystyka w rozwoju ..., wyd. cyt., s. 199.

¹⁰² Red: Vat równy dla wszystkich. „Rzeczpospolita” 1999 nr 187, s. 2.

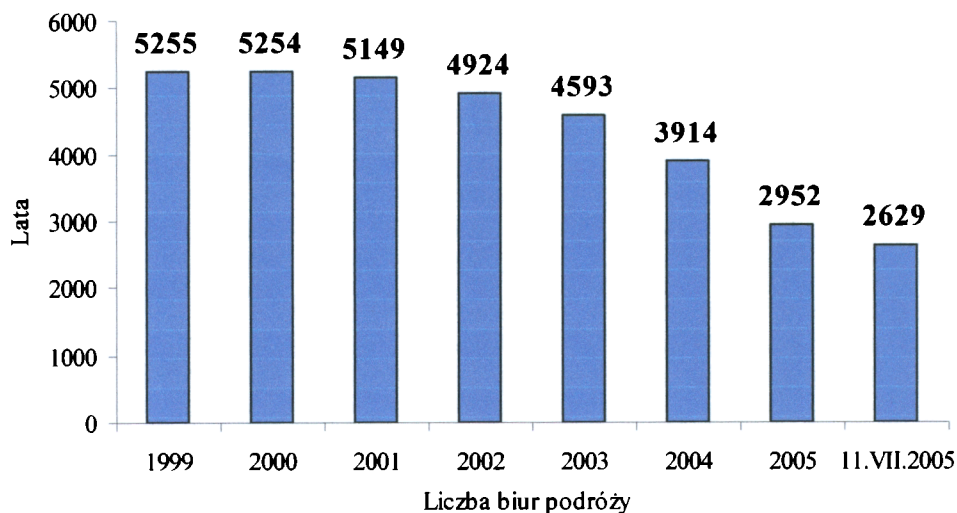
- TUI Polska – działająca w Polsce od 1997 roku i wchodząca w skład niemieckiej spółki Hapag Touristik Union, również należącej do koncernu Preussag AG¹⁰³;
- Neckermann Polska – działający w Polsce od 1997 roku i należący do niemieckiego touroperatora Neckermann und Reisen Touristik GmbH, będącego częścią koncernu Karlstadt AG;
- Ving – funkcjonujący na polskim rynku od 1998 roku a należący do Scandinavian Leisure Group, części brytyjskiego giganta finansowego Airtours Plc.

Za największymi działającymi w Polsce pod koniec lat 90-tych zagranicznymi biurami podróży stały europejskie banki, instytucje finansowe oraz grupy kapitałowe (Scan Holiday Travel i TUI to niemiecki koncern Preussag AG, Neckermann to część koncernu Karlstadt AG, zaś Ving – obecnie część My Travel Poland - to Scandinavian Leisure Group, należąca do brytyjskiego giganta finansowego Airtours Plc).

Silna konkurencja, w szczególności w segmencie turystyki wyjazdowej, wysokie koszty organizacji imprez oraz ich promowania, spowodowały, iż organizacją zagranicznych imprez wyjazdowych coraz częściej zajmowały się duże, wyspecjalizowane podmioty bądź konsorcja biur podróży.

Po wejściu Polski do Unii Europejskiej okazało się, że polski rynek turystyczny coraz bardziej przypomina rynki krajów zachodniej Europy. Konkurencja i rosnące ceny polis ubezpieczeniowych powodują, że coraz więcej krajowych firm turystycznych musi kończyć działalność albo ograniczyć ją tylko do sprzedaży wakacji organizowanych przez inne biura. W porównaniu ze stanem z roku 1999 liczba działających na polskim rynku biur podróży uległa zmniejszeniu o połowę.

¹⁰³ Niemiecka grupa kapitałowa Preussag prowadzi w dziedzinach turystyki, logistyki, handlu, inżynierii budowlanej i przemysłu energetycznego. W 1999 roku 80 tysięcy pracowników, z ponad 500 skonsolidowanych firm uczestniczących w grupie, wygenerowało dla niej obroty w wysokości 21 miliardów Euro. Branża turystyczna reprezentowana przez grupę kapitałową Preussag stanowiła obok logistyki główne źródło przedstawionych wyżej dochodów. Niemieckiemu konglomeratowi zależało na umocnieniu się w dziedzinie turystyki (posiadał już większościowy pakiet udziałów Thomas Cook oraz Hapag Touristik Union a co za tym idzie należącej do niego TUI). Dodając do tego oręza Thomson Travel Group posiada wiodącą pozycję w dziedzinie organizacji wyjazdów turystycznych na rynkach większości krajów europejskich.



Rys. 5. Liczba biur podróży w latach 1999-2005 (stan na 1 stycznia)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Centralnego Rejestru Zezwoleń oraz Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych

Z roku na rok wzrasta liczba biur podróży, które z powodu wygaśnięcia lub cofnięcia zezwolenia albo upadłości uległy likwidacji. Strukturę podmiotów turystycznych, które w latach 1999-2005 wykreślono z Centralnego Rejestru Zezwoleń, a następnie Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych prezentuje tab. 4.

Tabela 4. Powody wykreślenia wpisów do Centralnego Rejestru Zezwoleń, a następnie Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych w latach 1999-2005

Lata	Ogółem	Wygaśnięcie		Cofnięcie		Inne	
		Liczba	Udział (w %)	Liczba	Udział (w %)	Liczba	Udział (w %)
1999	1	1	100	0	0,00	0	0,00
2000	105	71	67,62	34	32,38	0	0,00
2001	225	155	68,89	67	29,78	3	1,33
2002	331	164	49,55	167	50,45	0	0,00
2003	680	399	58,68	278	40,88	3	0,44
2004	952	660	69,33	290	30,46	2	0,21
2005*	58	58	100	0	0,00	0	0,00

* stan na dzień 4 lutego 2005r.

Źródło: M. Byszewska-Dawidek, K. Łopaciński: Rynek biur podróży. Dynamika, wskaźniki, prognozy. Warszawa: Instytut Turystyki 2005, s. 10.

Tylko w 2004 roku niemal tysiąc, a do lipca 2005 roku kolejnych blisko 300 biur podróży wycofało się z rynku. Spośród nich ¼ (248 biur podróży) utraciła zezwolenie na prowadzenie działalności turystycznej, przede wszystkim ze względu na brak stosownych zabezpieczeń chroniących interesy klientów, inne same zrezygnowały z organizowania

wakacji, ze względu na niską opłacalność. Jej przyczyną był rynkowy wzrost cen ubezpieczeń dla firm turystycznych. W konsekwencji kilku spektakularnych bankructw biur podróży (Alpina, Standard Travel, Aladin, SDS Holidays Polska czy Big Blue).¹⁰⁴

Z dostępnych informacji wynika, że na polskim rynku turystycznym działa obecnie 2629 biur podróży, które posiadają zezwolenie na prowadzenie działalności organizatora lub pośrednika.¹⁰⁵ Wśród nich znajdują się biura: mające pokaźne zaplecze materialne w kraju i celujące w turystyce przyjazdowej, będące liderami w organizacji wyjazdów zagranicznych w określonych kierunkach czy też specjalizujące się wyłącznie w wynajmowaniu mieszkań i apartamentów za granicą. Obraz polskiego rynku jest diametralnie odmienny od sytuacji na zagranicznych rynkach turystycznych. Kapitał zaangażowany w turystykę w Polsce jest rozdrobniony pomiędzy dużą liczbą niewielkich biur podróży, podczas gdy w krajach Europy Zachodniej koncentruje się on w rękach kilku czołowych touroperatorów.

Wśród biur podróży działających w Polsce wyodrębnić można kilka charakterystycznych grup:¹⁰⁶

- europejskie biura podróży z siedzibami w Niemczech, Skandynawii, Francji, dysponujące dużym zapleczem finansowym i *know-how*, które w początkowym okresie budowania renomy swojej marki i pozycji na polskim rynku turystycznym, często decydowały się na ponoszenie strat, np. Neckermann czy Scan Holiday.

- przedsiębiorstwa wywodzące się z biur, które funkcjonowały w minionym okresie jako przedsiębiorstwa państwowe, a w efekcie procesu transformacji przyjęły nową formę organizacyjno-prawną. Przejęły one na ogół cały kapitał rzeczowy i ludzki, jak też utrwaloną pozycję na rynku związaną z marką, zaufaniem klienta czy nabytym doświadczeniem handlowym. Są to obecnie jedne z największych przedsiębiorstw turystycznych, z szeroką siecią placówek. Tworzą konsorcja, zyskują wsparcie kapitałowe ze strony dużych banków i holdingów ubezpieczeniowych. Do tej grupy zaliczyć można Orbis, Gromadę, Juventur czy Almatour.

- wielofunkcyjne przedsiębiorstwa, które oprócz szerokiego zakresu działalności pośrednictwa i organizacji, prowadzą obiekty bazy hotelarskiej, posiadają środki

¹⁰⁴ Ubezpieczyciele podnieśli stawki polis, chcąc zrekomensować sobie straty poniesione podczas poprzedniego sezonu. Podwyżka ta dotknęła najbardziej małe, często kilkusobowe biura turystyczne.

¹⁰⁵ Zgodnie z ze stanem na 11 lipca 2005 roku w Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych zarejestrowano 2629 podmiotów.

¹⁰⁶ Na podstawie A. Konieczna – Domańska: Biura podróży ..., wyd. cyt., s. 183–189 oraz Turystyka. Zarys ..., wyd. cyt., 129–130.

transportu, co stanowi podstawę budowania własnych ofert (pakietów). Biura te wywodzą się z byłych państwowych terenowych przedsiębiorstw turystycznych, które swego czasu ustanowiono gestorami bazy hoteli komunalnych.

- średniej wielkości biura, powstałe głównie w latach dziewięćdziesiątych jako firmy prywatne, o zdecydowanej przewadze funkcji pośrednictwa i organizacji, z wyraźnie zarysowaną sferą touroperatorską.

- małe prywatne firmy, pełniące rolę agentów turystycznych, zatrudniające do 5 osób stanowiące zdecydowaną większość spośród ponad 2,6 tysiąca biur podróży w Polsce.

Analizując rozkład przestrzenny biur podróży zauważa się, iż największa ich liczba występuje w województwach o największym potencjale wyjazdowym. Są to województwa: mazowieckie (ponad 17% ogółu biur podróży), śląskie (13,68%), dolnośląskie (9,35%), małopolskie (11,04%) oraz wielkopolskie (8,14%). Najmniej biur podróży działa w województwach: lubuskim, świętokrzyskim i opolskim (po ok. 2%).¹⁰⁷

Raport Instytutu Turystyki i „Wiadomości Turystycznych” na temat rynku biur podróży w Polsce (oparty na badaniach ankietowych biur podróży zarejestrowanych w Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych w 2005 roku) informuje, iż 98,2% biur podróży należy do grupy organizatorów (21,9%) lub organizatorów/pośredników (76,3%). Podmioty prowadzące działalność wyłącznie w sferze pośrednictwa stanowią 1,8% wszystkich biur podróży zarejestrowanych na polskim rynku.¹⁰⁸

Tabela 5. Biura podróży według przedmiotu prowadzonej działalności w układzie wojewódzkim (stan na dzień 20 listopada 2002 r. oraz 4 lutego 2005r.)

Województwo	Organizator		Organizator /pośrednik		Pośrednik	
	Udział w 2002 roku	Udział w 2005 roku	Udział w 2002 roku	Udział w 2005 roku	Udział w 2002 roku	Udział w 2005 roku
Dolnośląskie	38,9	29,02	59,4	68,24	1,7	2,75
Kujawsko-pomorskie	37,4	21,00	62,6	79,00	0,0	0,0
Lubelskie	73,0	28,17	27,0	71,83	0,0	0,0
Lubuskie	21,7	4,17	78,3	95,85	0,0	0,0
Łódzkie	42,1	29,33	57,0	68,67	0,9	2,00
Małopolskie	29,0	15,95	70,5	80,07	0,5	3,99
Mazowieckie	54,3	0,82	44,9	98,56	0,8	0,62
Opolskie	83,8	41,27	16,3	58,73	0,0	0,0
Podkarpackie	65,3	22,68	32,2	71,13	2,5	6,19
Podlaskie	81,3	59,77	17,8	40,23	0,9	0,0
Pomorskie	48,9	36,87	48,1	61,11	3,0	2,02
Śląskie	62,4	40,32	37,6	59,14	0,0	0,54

¹⁰⁷ M. Byszewska-Dawidek, K. Łopaciński: Rynek biur ..., wyd. cyt., s. 7.

¹⁰⁸ Tamże, s. 8.

Świętokrzyskie	23,1	7,69	76,9	90,38	0,0	1,92
Warmińsko-Mazurskie	25,8	2,13	72,5	95,74	1,7	2,13
Wielkopolskie	21,4	17,57	77,9	80,18	0,7	2,25
Zachodniopomorskie	28,6	12,31	70,9	83,85	0,5	3,85
Polska ogółem	45,9	21,91	53,21	76,26	0,90	1,83

Źródło: M. Byszewska-Dawidek, I. Kulesza: *Rynek biur podróży w Polsce*. Warszawa: Instytut Turystyki 2002, s. 4. oraz M. Byszewska-Dawidek, K. Łopaciński: *Rynek biur ...*, wyd. cyt., s. 7.

W porównaniu ze stanem z roku 2002 o połowę zmniejszył się udział biur prowadzących wyłącznie działalność organizatorską, natomiast udział w rynku podmiotów zarejestrowanych zarówno jako organizatorzy i pośrednicy wzrósł o 23,05%. Udział biur podróży działających wyłącznie jako pośrednicy w turystyce podwoił się, pozostaje jednak nadal poziom nie przekraczającym 2% rynku.

Wśród biur podróży przeważają jednostki posiadające zezwolenie na prowadzenie działalności na terenie Polski i ponad 40 krajów europejskich (54,7%). Zezwolenie na prowadzenie działalności tylko na terenie Polski posiada 26,7% biur podróży, a na prowadzenie działalności na terenie całego świata 16,7% podmiotów. W porównaniu z rokiem 2002 o 12,3% wzrósł udział biur prowadzących działalność na terenie Polski i krajów europejskich, o 4,8% wzrosła liczba biur prowadzących działalność tylko na terenie kraju, natomiast o 3,8% zmniejszyła się liczba biur prowadzących działalność na terenie całego świata.

Biorąc pod uwagę formę organizacyjno-prawną biur podróży odnotowuje się spadek liczby przedsiębiorstw państwowych, państwowych jednostek organizacyjnych i spółdzielni, wzrasta natomiast liczba biur podróży posiadających formę prawną spółki oraz podmiotów przedstawicielstw zagranicznych prowadzących działalność w zakresie organizacji i pośrednictwa w turystyce. Zjawiskiem charakterystycznym jest również wysoki udział osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, co wskazuje na występowanie na rynku biur podróży dużej liczby niewielkich podmiotów gospodarczych.

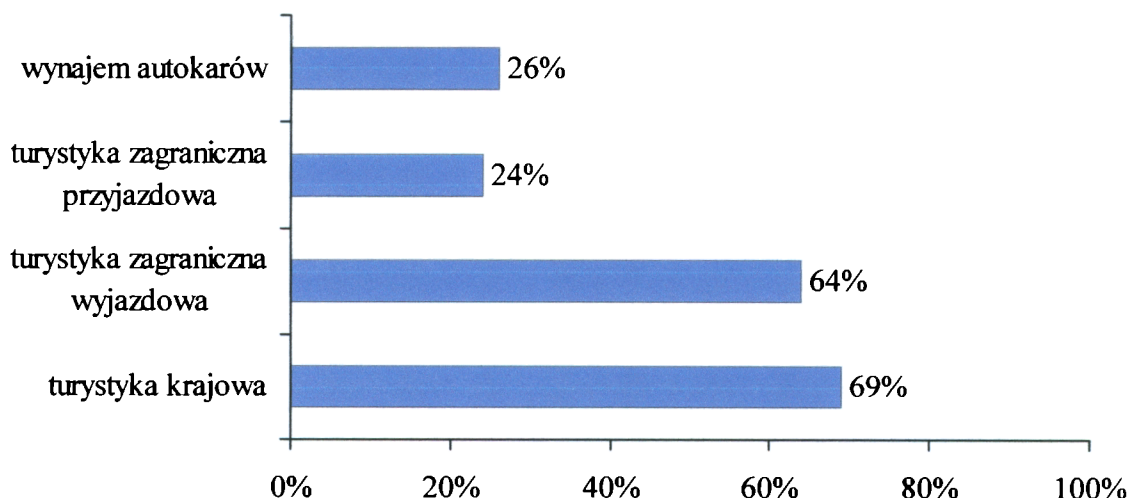
Analizując strukturę biur podróży z uwzględnieniem formy organizacyjno-prawnej zauważa się, że dominują wśród nich osoby fizyczne (stanowiące 71,28% wszystkich podmiotów), spółki z o.o., jawne oraz akcyjne (łącznie 22,59% biur podróży), stowarzyszenia 3,3%, a w grupie innych właścicieli (2,83% wszystkich podmiotów) dominują państwowe jednostki organizacyjne, przedsiębiorstwa państwowe i samorządowe, osoby prawne, fundacje, spółki cywilne, kościelne osoby.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Tamże, s. 8.

Na rynku biur podróży daje się zauważyć tendencja spadkowa ogólnej liczby przedsiębiorstw o charakterze publicznym przy wzroście w sektorze prywatnym. Świadczy to o stabilizacji analizowanego sektora usług turystycznych, w którym gwałtowne zmiany form własności miały miejsce na początku lat 90-tych XX wieku.¹¹⁰

Biorąc pod uwagę wielkość biura podróży, mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników, należy odnotować dominację podmiotów bardzo małych, zatrudniających do pięciu osób (92% wszystkich jednostek). Podmioty duże, zatrudniające powyżej 100 osób, stanowią zaledwie 0,29% całej zbiorowości biur podróży w Polsce.

Wśród podstawowych rodzajów prowadzonej na polskim rynku działalności dominuje turystyka krajowa i zagraniczna turystyka wyjazdowa. Około 1000 biur podróży wynajmuje autokary, a niespełna 900 zajmuje się obsługą turystyki przyjazdowej do Polski.



Rys. 6. Rodzaje działalności prowadzonej przez biura podróży w Polsce
Źródło: M. Byszewska-Dawidek, I. Kulesza: *Rynek biur ...*, wyd. cyt., s. 9.

Konfrontując powyższe informacje z dostępnymi danymi na ten temat z krajów Europy Zachodniej można stwierdzić, iż w Polsce niewiele jest biur specjalizujących się w obsłudze określonych rodzajów turystyki. Spośród 2500 biur podróży specjalizujących się w turystyce krajowej, prawie 2000 zajmuje się również zagraniczną turystyką wyjazdową, 1500 – turystyką indywidualną, 2300 – turystyką grupową, 2400 - wypoczynkiem dzieci i młodzieży. Z 1300 biur specjalizujących się w świadczeniu usług transportowych 1000 zajmuje się zagraniczną turystyką wyjazdową, a 1000 turystyką krajową. Wśród biur

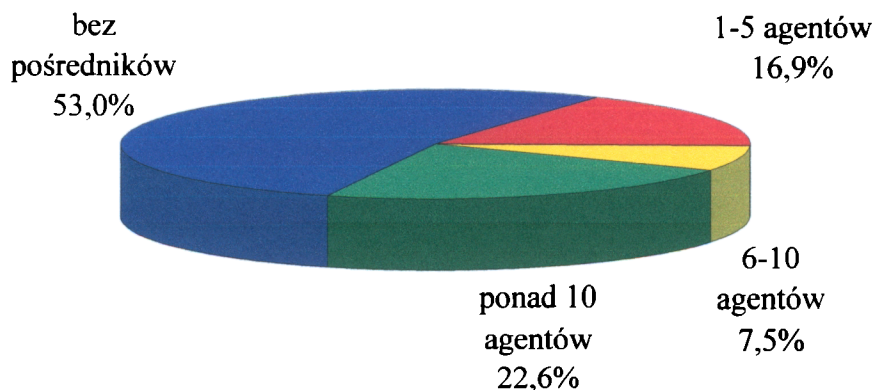
¹¹⁰ R. Przeorek-Smyka: *Rola i skuteczność ...*, wyd. cyt., s. 77.

świadczących usługi transportowe przeważa turystyka grupowa świadczona przez 1,1 tys. biur. Warto zwrócić uwagę, że 900 biur zajmuje się również obsługą wypoczynku dzieci i młodzieży, a 700 obsługą firm. 880 biur podróży specjalizuje się w ekoturystyce i turystyce aktywnej. Wśród nich 500 zajmuje się zagraniczną turystyką wyjazdową, a 680 turystyką krajową. Zdecydowana większość biur zajmuje się turystyką grupową (740), a 630 prowadzi obsługę firm. Obsługę podróży służbowych prowadzi 1,7 tys. firm. Większość z nich świadczy szeroki wachlarz usług; aż 1,1 tys. zajmuje się także wypoczynkiem dzieci i młodzieży. Spośród 3,6 tys. zarejestrowanych biur 750 deklaruje pośrednictwo w załatwianiu usług hotelarskich.



Rys. 7. Rodzaje usług świadczonych przez biura podróży w Polsce (w %)
Źródło: M. Byszewska-Dawidek, I. Kulesza: Rynek biur..., wyd. cyt., s. 10.

Wśród biur podróży w Polsce rozpowszechniona jest sprzedaż agencyjna. Prawie połowa biur (47%) korzysta z pomocy agencji przy sprzedaży swoich ofert. Warto podkreślić, że 58% biur jest agentami innych biur podróży. Znacznie mniej biur posiada własną sieć sprzedaży. Więcej niż jeden punkt sprzedaży ma co czwarte biuro podróży, w tym tylko 7% ma co najmniej trzy własne punkty sprzedaży.



Rys. 8. Struktura sprzedaży biur podróży według liczby agentów/pośredników
 Źródło: M. Byszewska-Dawidek, I. Kulesza: *Rynek biur...*, wyd. cyt., s. 11.

Ranking prowadzony przez dziennik *Rzeczpospolita*¹¹¹, a dotyczący biur podróży pozwala na charakterystykę tego segmentu rynku turystycznego i sformułowanie kilku wniosków.

W roku 2000 w czołówce znajdowały się Orbis PBP, Scan Holiday, My Travel, czyli biuro powstałe z fuzji Ving'a i Itaki, TUI Polska oraz Interferie. W 2001 roku wśród firm organizujących wyjazdy liderami okazały się Orbis PBP, My Travel Poland, Neckermann, TUI oraz Triada. Kolejny rok przyniósł pewne przesunięcia w czołówce biur podróży na polskim rynku usług turystycznych. Podobnie jak w poprzednich latach najwięcej klientów obsłużył Orbis PBP - w podróż z tym biurem w 2002 roku wybrało się 247,6 tys. osób, z czego ponad 204 tys. spędziło wakacje w kraju¹¹². Pierwsze miejsce wśród biur utrzymało biuro podróży Orbis, ale My Travel Poland oraz Neckermann zajmujące w 2001 roku drugą i trzecią pozycję w zestawieniu, w roku 2002 zostały w tej klasyfikacji wyprzedzone przez Fundusz Wczasów Pracowniczych¹¹³ i Triadę.

¹¹¹ Ranking biur podróży w Polsce analizuje jak kształtuje się sytuacja wśród największych i najbardziej znaczących biur podróży w Polsce. Początkowo pozycję biur podróży w rankingu ustalano na podstawie liczby klientów wysłanych przez biura na imprezy turystyczne, następnie kryterium oceny zmienione zostało na opinie oraz rekomendacje klientów biur podróży.

¹¹² Z. Krajewska, M. Przybylski: Czwarty ranking „Rzeczpospolitej”. Największe i najlepsze biura podróży w Polsce. „Rzeczpospolita” 2003 nr 97, s. 2.

¹¹³ Fundusz Wczasów Pracowniczych w 2002 roku po raz pierwszy brał udział w ankiecie przeprowadzanej przez Rzeczpospolitą. Działający od 1947 roku, w 1997 roku został przekształcony w spółkę, która obecnie zajmuje się organizacją krajowych kolonii, obozów dla dzieci i młodzieży, wczasów rodzinnych i sanatoryjnych oraz wyjazdów dla sportowców.

Tabela 6. Ranking biur podróży w Polsce według liczby klientów na imprezach turystycznych w latach 2000-2002

Biuro podróży	Liczba klientów na imprezach turystycznych
2000	
Orbis PBP	275000
Scan Holiday Ravel	90400
My Travel Poland, w tym: Nowa Itaka VING	90000
TUI Polska	75343
Interferie	74900
Gromada OST	73040
Neckermann Polska BP	70000
Almatur Polska BPiT	69912
Triada BP	46446
Quo Vadis	42000
2001	
Orbis PBP	249510
My Travel Poland	110000
Neckermann Polska BP	101350
TUI Polska	95978
Triada BP	91430
Gromada OST	81336
Scan Holiday Travel	80000
Almatur Polska BPiT	72000
Quo Vadis	70000
2002	
Orbis PBP	247627
Fundusz Wczasów Pracowniczych	124000
Triada BP	108871
Neckermann Polska BP	96587
My Travel Poland	95000
Gromada OST	91126
Quo Vadis LTD – Polish Travel	89289
TUI Polska	86380
Almatur Polska	76000
Big Blue	75000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Krajewska, M. Przybylski: Trzeci ranking „Rzeczpospolitej”. Największe biura podróży w Polsce w 2001r. „Rzeczpospolita” 2002 nr 108 oraz Z. Krajewska, M. Przybylski: Czwarty ranking „Rzeczpospolitej”. Największe i najlepsze biura podróży w Polsce. „Rzeczpospolita” 2003 nr 97.

W kolejnych latach w rankingu biur podróży Rzeczpospolitej zmienione zostało główne kryterium oceny. W miejsce liczby obsłużonych klientów podstawą do ustalenia pozycji danego biura stały się opinie oraz rekomendacje jego klientów. W 2003 roku zdaniem klientów najlepszym i godnym polecenia biurem podróży była Nowa Itaka. Na drugim miejscu znalazł się Orbis - zwycięzca rankingów z poprzednich lat. Trzecią pozycję zajęło biuro Sigma Travel. Na kolejnych miejscach znalazły się TUI, Triada, Scan Holiday, Logos Travel i Neckermann. Na dziewiątej pozycji zadebiutowała firma Exim Tour, a na

dziesiątej po raz pierwszy pojawiło się biuro Alfa Star.¹¹⁴ W zestawieniu zabrakło biur Big Blue, Aladin i El Greco, które zbankrutowały w 2003 roku.

Z przedstawionych informacji wynika dość jednoznacznie, że to duże biura wyznaczają reguły działania polskiego rynku turystycznego i coraz częściej zmuszają mniejsze firmy do szukania wąskiej specjalizacji lub pośredniczenia między gigantami rynku a klientami. Zagraniczni touroperatorzy, szczególnie ci najwięksi, w coraz większym stopniu kształtują model wypoczynku urlopowego Polaków, tworząc ogólny pozytywny wizerunek zagranicznych firm turystycznych. Generalna ocena klientów jest taka, że oferta zagranicznych touroperatorów jest jakościowo dobra, a jednocześnie konkurencyjna cenowo. Na rynku turystycznym wygrywają firmy solidne, mające odpowiedni potencjał finansowy. W pierwszym przypadku liczy się wysoki standard obsługi, rzetelność w stosunku do klienta, umiejętność przygotowania atrakcyjnej oferty, odpowiadającej zróżnicowanym potrzebom turystów. W drugim przypadku łatwiej jest zapewnić klientom wymagane standardy bezpieczeństwa, gwarancję wykonania usługi, rzetelność, profesjonalizm, co jest szczególnie ważne dla polskich turystów po przykrych doświadczeniach minionych lat z takimi biurami jak: Alpina, Standard Travel, Aladin czy SDS Holidays Polska.

O rosnącej sile zagranicznych touroperatorów na polskim rynku biur podróży decyduje m.in. to, iż mogą one nawet przez kilka lat oferować imprezy po kosztach własnych. Mogą nawet za zgodą udziałowców, ponosić straty rekompensowane zyskiem całej grupy kapitałowej. Zaplecze finansowe takich firm pozwala na szeroko zakrojone akcje promocyjne i stosowanie w Polsce bardzo konkurencyjnych cen w celu zbudowania silnej pozycji rynkowej, dzięki czemu ich udział w polskim rynku turystycznym może jeszcze wzrosnąć. Kolejne lata mogą przynieść jeszcze większą przewagę tych firm, które połączone fuzjami jeśli będą działać nawet jako odrębne podmioty, w praktyce będą prowadziły wspólne negocjacje odnośnie czarterów czy rezerwacji hoteli.¹¹⁵ Zyska klient, gdyż spadną ceny imprez turystycznych, straci rodzima konkurencja. Także koszty niesprzedanych wyjazdów wakacyjnych są dla polskich biur podróży bardziej dotkliwe, niż dla zagranicznych gigantów. Rezerwacje czarterów i hoteli finansuje się zaciągając kredyty w polskich bankach.

¹¹⁴ Z. Krajewska, M. Przybylski: Najlepiej z Nową Itaką i Orbisem. „*Rzeczpospolita*” 2004 nr 112, s. 3.

¹¹⁵ TUI i Scan Holiday od 2000 roku znalazły się w tej samej grupie kapitałowej Preussag, VING i Itaki stworzyły w 2001 roku My Travel Poland, etc.

Analiza ta nie może jednak prowadzić do konkluzji, że na polskim rynku nie ma miejsca dla niewielkich krajowych przedsiębiorstw turystycznych. Jeśli małe biura podróży chcą nadal prowadzić działalność, muszą zdecydować się na wybór jednej z trzech możliwych dróg:

- mogą zająć się sprzedażą usług świadczonych przez większych organizatorów,
- mogą wyspecjalizować się w działalności niszowej, która nie interesuje potentatów branży, a może przynosić duże zyski,
- mogą w połączeniu z innymi mniejszymi organizatorami przygotować ofertę, która byłaby atrakcyjna dla podróżnych z Polski i z zagranicy.

Dobrym przykładem działalności wyrażającej się specjalizacją w obsłudze nisz rynkowych może być biuro podróży Merry Travel, organizujące specjalistyczne imprezy we Włoszech. Biuro to jako jedno z pierwszych w Polsce zaproponowało wynajem włoskich chat w Toskanii i na Sardynii, wycieczki gastronomiczne oraz dla miłośników opery. Przebojem okazały się zwłaszcza kursy kulinarne, które Merry Travel organizował dla kucharzy i właścicieli restauracji.¹¹⁶ Dobrym przykładem może być też biuro Mazurkas Travel specjalizujące się w turystyce przyjazdowej i organizujące wycieczki dla melomanów, dla miłośników starych kościelnych organów, rolników czy strażaków. U podstaw sukcesu tych biur leży odkrycie rynkowych nisz takich jak organizacja wycieczek dla smakoszy włoskiej kuchni bądź miłośników oper i mazurków.

Za pierwszą próbę konsolidacji polskich biur podróży, w obliczu zagrożenia ze strony międzynarodowego kapitału, należy uznać utworzenie na początku lat 90-tych Konsorcjum Polskich Biur Podróży. Konsorcjum utworzyły: Sports Tourist, Polskie Biuro Podróży Orbis, BTZ PTTK, Petrotour i Air Tours. Podobnie 15 biur podróży działających w sieci Alians podpisało umowę o utworzeniu konsorcjum. W jego skład wchodzi: Travelbank z Warszawy, Air Tours Cracow z Krakowa, Sky Travel z Łodzi, BT Barbara z Tarnowa, BP Transer z Wrocławia, Evatrans ze Szczecina, Biał-Tur z Białegostoku, BP Bravo z Poznania, AT Sigma z Kielc, BP Krystyna Tyszkiewicz z Augustowa, Beatur z Lublina, Flugo z Bydgoszczy, LOTy i Turystyka J. Korsak z Częstochowy, Grupa Travel z Gdyni i BP Zbigniew Staniszewski z Wałbrzycha.¹¹⁷

Dla wielu biur podróży pozostanie na rynku oznacza konieczność łączenia się. Tylko w ten sposób mogą one negocjować lepsze warunki z firmami ubezpieczeniowymi

¹¹⁶ S. Rudecka: Złote nisze. „*Rzeczpospolita*” 2003 nr 97, s. 4.

¹¹⁷ M. Przybylski: Konsorcjum biur podróży. „*Rzeczpospolita*” 2005 nr 86, s. 2.

oraz innymi kooperantami. Tempo tych zmian jest jednak zbyt wolne. Jeżeli konsolidacja i specjalizacja małych biur podróży nie zostaną przyspieszone, to za kilka lat rynek ten w Polsce może być zdominowany przez wielkie zagraniczne koncerny turystyczne.

Analizując, z kolei rozwój rynku pośredników turystycznych, należy zwrócić uwagę na następujące tendencje:

- wzrost liczby punktów sprzedaży oznaczających rozprzestrzenianie sieci handlowej,
- włączanie się do detalicznej sprzedaży nowych grup podmiotów gospodarczych, co oznacza dekoncentrację podmiotową tego rynku,
- wzrost udziału dużych agencji w obsłudze rynku, świadczący z kolei o koncentracji działalności,
- wzrost liczby punktów sprzedaży należących do jednego podmiotu (coraz dłuższe łańcuchy punktów sprzedaży) na niekorzyść firm mniejszych,
- sprzedaż i promocja usług turystycznych poprzez Internet,
- powstawanie tzw. wirtualnych biur podróży.¹¹⁸

Uwzględniając wcześniejsze uwagi dotyczące obecnej sytuacji na rynku biur podróży w Polsce, należy zasygnalizować następujące zjawiska odnoszące się do tego rynku:¹¹⁹

- biura podróży w Polsce w większości przypadków łączą usługi pośrednictwa z działalnością organizatorską, często z wyraźną przewagą tych pierwszych. Istnieje pewna grupa biur podróży pełniących wyłącznie funkcje pośrednika, tzn. sprzedających usługi cząstkowe producentów i imprezy turystyczne świadczone przez touroperatorów. Nieliczne biura pełnią natomiast funkcje tourooperatorskie;
- brak wyraźnej specjalizacji w czynnościach tourooperatorskich, co jest cechą wczesnego etapu rozwoju rynku biur podróży. Wynika to m.in. z małego jeszcze potencjału finansowego i gospodarczego większości podmiotów, który jest konieczny do prowadzenia wyspecjalizowanej działalności tourooperatorskiej (w takim zakresie, który gwarantuje utrzymanie się na rynku);
- sposobem na zwiększenie konkurencyjności rynkowej dla wielu biur podróży staje się specjalizacja w obsłudze samej turystyki krajowej bądź zagranicznej, przyjazdowej bądź wyjazdowej, jak też w obsłudze konkretnych rynków geograficznych, rodzajów turystyki czy form oferty. Taką drogę rynkowej strategii wybrało już wiele biur w Polsce i należy

¹¹⁸ Por. Ekonomiczne podstawy turystyki. Praca zbiorowa pod red. A. Panasiuka. Szczecin: Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego 2004, s. 109.

¹¹⁹ Turystyka. Zarys ..., wyd. cyt., s. 131-132.

przewidywać dalszą ich specjalizację;

- istotną cechą obecnego etapu rozwoju polskich biur podróży jest ugruntowanie pozycji na rynku biur największych oraz średniej wielkości, funkcjonujących obok ogromnej rzeszy biur małych. Biura te przedstawiają dość szeroką rodzajowo i asortymentowo ofertę, wynikającą na ogół z rozpoznania potrzeb popytu i z przyjętej strategii marketingowej. Posiadają również dobrą kadrę pracowników i korzystają ze skali działalności, dającej możliwość urozmaicenia oferty oraz wielotorowości kontaktów z usługodawcami krajowymi i zagranicznymi;

- na polskim rynku mają miejsce pierwsze przykłady fuzji kapitałowych i organizacyjnych, które podyktowane są zamiarem wzmocnienia potencjału kapitałowego i gospodarczego nowej firmy, jej pozycji na rynku oraz siły konkurencyjnej, jak też zamiarem wykorzystania kapitału doświadczeń handlowych i tradycji marki rynkowej firm założycielskich.

Wydaje się, że rynek biur podróży w Polsce znalazł się na etapie stabilizacji, i po fali największego i najbardziej dynamicznego wzrostu liczby podmiotów (w I połowie lat 90-tych), należy spodziewać się stopniowego zmniejszania się ich liczby w przyszłości. Zjawisku temu towarzyszyć będzie proces koncentracji kapitałowej sprzyjającej wzmocnianiu już istniejących biur oraz ich dalszej specjalizacji.

ROZDZIAŁ II

KONCEPCJA MARKETINGU RELACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE TURYSTYCZNYM

2.1. Orientacja marketingowa przedsiębiorstwa turystycznego

2.1.1. Marketing usług turystycznych

Zjawisko stałej przewagi podaży usług nad popytem oraz nasilająca się rywalizacja to cechy charakterystyczne współczesnego rynku turystycznego. Jego rozwój, powstawanie kolejnych przedsiębiorstw turystycznych i coraz większe zróżnicowanie oferty turystycznej powodują konieczność stosowania aktywnych metod działania, których wyrazem jest marketing. Ostra walka konkurencyjna na rynku turystycznym powoduje, że umiejętne stosowanie marketingu jest obecnie czynnikiem decydującym o sukcesie lub upadku przedsiębiorstwa.

Nie ulega wątpliwości, że wśród czynników decydujących obecnie o wykorzystaniu marketingu w sektorze turystycznym należy wymienić:

- dotychczasowy i prognozowany w kolejnych latach wzrost popytu na usługi turystyczne,
- wzrost konkurencyjności państw i regionów turystycznych, w szczególności tych krajów, w których gospodarka turystyczna ma wysoki udział w PKB,
- wzrost konkurencyjności podmiotów gospodarki turystycznej,
- wzrost wymagań konsumentów na rynku turystycznym, w tym zmiany modelu konsumpcji turystycznej, jako skutek większej zasobności turystów oraz wydłużenia się czasu wolnego,
- procesy globalizacji, w tym konsolidacja kapitałowa podmiotów o zasięgu ponadnarodowym,
- tworzenie korporacji turystycznych obejmujących przewoźników turystycznych, organizatorów i pośredników turystycznych, przedsiębiorstwa hotelarskie oraz lokalnych wytwórców usług turystycznych,
- rozwój nowych technologii informacyjnych, które poprzez Internet i centralne systemy rezerwacyjne ułatwiają docieranie z ofertą do klientów oraz dostęp do informacji o ofertach turystycznych potencjalnym nabywcom,

- powstawanie wyspecjalizowanych podmiotów obsługi ruchu turystycznego (wyjazdowego i przyjazdowego), zajmujących się tworzeniem ofert dla ściśle wyprofilowanych segmentów klientów.¹²⁰

Wymienione czynniki wpływają zarówno na wprowadzenie, jak i rozwój marketingu w sektorze turystycznym, a dla przedsiębiorstw turystycznych oznaczają potrzebę badania rynku, poznawania potrzeb potencjalnych klientów oraz umiejętnego formułowania strategii marketingowych.

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji marketingu.¹²¹ W historycznym ujęciu tej kategorii wyróżnić można dwa podejścia - wąskie i szerokie. Wąskie podejście do definicji marketingu wskazuje na potrzebę planowania, koordynacji i kontroli działalności przedsiębiorstwa, która skierowana jest na rynek, natomiast w szerokim ujęciu marketing to celowy sposób postępowania na rynku, oparty na zintegrowanym zbiorze instrumentów i działań oraz orientacji rynkowej. Ujęcie szerokie wskazuje, że marketing nie jest przypadkowym, lecz celowym sposobem postępowania, którego podstawę stanowi opieranie się na wielu zintegrowanych instrumentach i działaniach, zaś podstawą regulowania tego postępowania są warunki, procesy i zjawiska rynkowe.¹²²

Marketing jest funkcją zarządzania, która polega na organizacji i kierowaniu wszystkimi działaniami firmy zaangażowanymi w ocenę potrzeb klienta i zamianę siły nabywczej klienta na efektywne zapotrzebowanie na określony produkt lub usługę oraz na przekazywaniu tego produktu bądź usługi do końcowego klienta tak, aby osiągnąć założone cele wyznaczone przez firmę.¹²³ Z przytoczonej definicji wynika, że marketing jest funkcją zarządzania wewnątrz firmy, zapewniającą ramy wszystkim działaniom podejmowanym przez firmę, a jednocześnie kładącą nacisk na potrzeby klientów jako punkt wyjścia jej działań. Marketing jest procesem postrzegania, rozumienia, stymulowania i zaspakajania potrzeb podmiotów za pomocą określonych środków skierowanych na pokrycie zgłoszonego na rynku zapotrzebowania.¹²⁴ Z istoty marketingu wynikają określone, ogólne zasady postępowania, które ukierunkowują działalność

¹²⁰ Marketing ..., wyd. cyt., s. 62-63.

¹²¹ Pojęcie marketingu pochodzi od wyrazu *market* oznaczającego rynek. Pierwszej próby interpretacji tego pojęcia dokonali Amerykanie R. S. Butler oraz A. W. Shaw, którzy marketing definiowali jako kombinację czynników, które należy brać pod uwagę w celu przedsięwzięcia czynności o charakterze sprzedaży.

¹²² Marketing ..., wyd. cyt., s. 14.

¹²³ J. Ch. Holloway, C. Robinson: Marketing w turystyce. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 1997, s. 19.

¹²⁴ A. Payne: Marketing usług. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 1996, s. 39.

praktyczną w tej dziedzinie, nie przesądzając zarazem o kształcie strategii marketingowej jaką przyjmuje przedsiębiorstwo w konkretnych warunkach. Do zasad tych należą:¹²⁵

- zasada celowego wyboru i kształtowania rynku przedsiębiorstwa,
- zasada badania rynku,
- zasada zintegrowanego oddziaływania na rynek za pomocą kompozycji marketingowej,
- zasada planowania działań rynkowych,
- zasada kontroli skuteczności działań marketingowych.

Usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych, lepsze dostosowanie oferty do potrzeb nabywców oraz umiejętne oddziaływanie na ich zachowania i potrzeby są uzależnione od dobrze przygotowanej strategii marketingowej.¹²⁶ Strategia stosowana przez przedsiębiorstwa turystyczne musi uwzględniać informacje pochodzące z rynku i musi być kierowana do wybranych segmentów nabywców usług turystycznych.

Działania marketingowe obejmują trzy zasadnicze komponenty:¹²⁷

- marketing-mix - istotne elementy wewnętrznych, tworzące program marketingowy;
- otoczenie - zewnętrzne możliwości i zagrożenia, do których należą: konsument, zachowanie branży, konkurenci, polityka rządu i instytucji kontroli;
- proces dostosowania - strategiczne decyzje, w wyniku których koncepcja marketingu-mix i polityka wewnętrzna firmy zostają odpowiednio dostosowane do sił rynkowych.

Marketing usług, w tym usług turystycznych, różni się istotnie od marketingu produktów materialnych, przede wszystkim z tego względu, iż produkty materialne są najpierw produkowane, później sprzedawane a dopiero potem konsumowane. W przypadku usług¹²⁸ mamy do czynienia ze sprzedażą, a następnie produkcją i jednoczesną konsumpcją.¹²⁹ To uzasadnia potrzebę określenia podstawowych różnic pomiędzy produktem a usługą (tab. 7).

¹²⁵ Podstawy marketingu. Praca zbiorowa pod red. J. Altkorna. Kraków: Instytut Marketingu 1996, s. 33.

¹²⁶ M. Pluta - Olearnik: Marketing usług. Idee. Zastosowania. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 1994, s. 89.

¹²⁷ A. Payne: Marketing ..., wyd. cyt., s. 39.

¹²⁸ Usługa jest niematerialnym produktem, którego użyteczność konkretyzuje się u usługobiorcy lub w rzeczy, którą on posiada. Jest szczególnym rodzajem wartości użytkowej, która jest wytwarzana w wyniku pracy ludzkiej, a czynności usługowe o tworzą nową wartość bądź powiększają wartość przedmiotu materialnego już istniejącego. W procesie produkcji usług bierze udział czynnik zewnętrzny zwany obiektem.

¹²⁹ S. A. Bąk: Marketing w gospodarce turystycznej. Częstochowa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Hotelarstwa i Turystyki 2000, s. 15.

Tabela 7. Podstawowe różnice między produktem a usługą

Produkt	Usługa ¹³⁰
Klient jest właścicielem produktu	Klient ma świadomość posiadania zakupionej usługi. Nie można jej sprzedać lub przekazać
Produkt kupiony przez klienta jest tworem zunifikowanym, np. jednym z wielu identycznych produktów, stojących rzędem na półce	Usługa ma charakter unikatowy, ze względu na dużą obecność czynnika ludzkiego nie ma dwóch identycznie świadczonych usług.
Produkt można przechować, użyć później lub zamówić wcześniej niż powstanie faktyczna potrzeba jego użycia	Usługa świadczona jest na bieżąco. Nie można jej przechować na później
Klient jest ostatecznym odbiorcą i użytkownikiem produktu	Klient współtworzy usługę, dlatego ma wpływ na jej końcowy kształt
Kontrola jakości odbywa się poprzez porównanie parametrów produktu z właściwą specyfikacją wzorcową	Kontrolę jakości zazwyczaj przeprowadza klient poprzez porównanie oczekiwań i doznanych doświadczeń
W przypadku wadliwego produktu można do klienta wysłać inną dobrą sztukę	W przypadku złe wykonanej usługi, klient będzie jej świadkiem. Nawet przeprosiny i zadość uczynienie pozostawia złe wrażenie
Stopień przygotowania ludzi wytwarzających produkt jest ważny	Stopień przygotowania ludzi świadczących usługę jest kluczową wartością w całym procesie
Klient może określić poziom jakości produktu poprzez porównanie z innymi produktami	Klient może określić poziom jakości usługi w procesie jej świadczenia
Niski poziom współpracy pomiędzy sprzedającym a kupującym	Ścisła współpraca pomiędzy sprzedającym a kupującym
Duża liczba i różnorodność marek dla klienta	Mała liczba marek usług dla klienta

Źródło: Opracowanie własne

Marketing usług, jako autonomiczna dyscyplina ekonomiczna, nie powstałby, gdyby nie odrębność i swoistość produktu jakim jest usługa.¹³¹ Usługi charakteryzują się czterema istotnymi cechami, które odróżniają je od typowych dóbr materialnych oraz implikują określone działania w zakresie marketingu. Elementy te noszą nazwę „czterech N” usług¹³², a mianowicie: niematerialność, niespójność, niepodzielność oraz nieskładalność.

Podstawową różnicą między usługami a dobrami materialnymi jest niematerialny charakter usług. W przypadku dóbr materialnych nabywca kupuje produkt charakteryzujący się określonymi parametrami takimi jak: wielkość, kształt czy kolor, z którymi klient może dokładnie się zapoznać – obejrzeć czy nawet dotknąć - jeszcze przed dokonaniem zakupu. Z kolei usługi nie można dotknąć, spróbować ani zobaczyć przed dokonaniem zakupu. Niematerialność może oznaczać „nieuchwytność” usługi także w sensie intelektualnym, gdyż konsumentowi trudno jest sobie wyobrazić usługę przed jej

¹³⁰ Z wielu definicji usług w literaturze przedmiotu wynika zatem, że usługa jest niematerialnym produktem, którego użyteczność konkretyzuje się u usługobiorcy lub w rzeczy, którą on posiada; usługi będące przedmiotem gospodarowania wytwarza się w procesie produkcji; usługa jest szczególnym rodzajem wartości użytkowej, która jest wytwarzana w wyniku pracy ludzkiej (czynności), czynności usługowe o znaczeniu gospodarczym tworzą nową wartość bądź powiększają wartość przedmiotu materialnego już istniejącego, w procesie produkcji usług bierze udział czynnik zewnętrzny zwany obiektem.

¹³¹ K. Rogoziński: Nowy marketing usług. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 1998, s. 18.

¹³² M. Johann: Marketing usług (cz. I). „Marketing w praktyce” 2000 nr 1, s. 26.

nabyciem.¹³³ Z faktu, iż usługa nie posiada parametrów fizycznych wynika znaczna trudność w ocenie jej jakości. Dlatego też istotną kwestią w strategii marketingowej w sektorze usług jest nadanie im charakteru materialnego i podkreślenie korzyści, jakie nabywca odniesie w wyniku ich zakupu.

Nieuniknioną konsekwencją jednoczesnej produkcji i konsumpcji jest zmienność w wykonywaniu usług.¹³⁴ Nie dotyczy ona dóbr materialnych, które są wytwarzane w oparciu o określone wzorce i im odpowiadają. Usługi są niejednolite, niestandardowe i bardzo urozmaicone, a ich jakość często jest niezgodna z posiadanym wzorcem. Wynika to z faktu, że usługi świadczone są przez ludzi, a ich wiedza, kwalifikacje, umiejętności mają istotny wpływ na ich jakość. Trudność w standaryzowaniu usług oznacza, że nie poddają się one kontroli jakościowej oraz, że różnią się zależnie od czasu wykonania, umiejętności i indywidualnych predyspozycji osób świadczących usługi. W celu ograniczenia niespójności usług, wiele firm podejmuje próby ich standaryzacji oraz prowadzi szkolenia dla personelu zaangażowanego bezpośrednio w proces ich świadczenia.

Niepodzielność usług oznacza zbieżność miejsca i czasu wykonywania usługi z miejscem i czasem jej konsumowania. Dobra materialne są produkowane, sprzedawane, a dopiero potem konsumowane, w przeciwieństwie do nich usługi są jednocześnie świadczone i konsumowane przez konsumentów. Klient uczestniczy najczęściej w procesie świadczenia usługi i jest włączony w ten proces. Nie ma także możliwości fizycznego oddzielenia samej usługi od jej wykonawcy. W praktyce oznacza to, że jakość nabywanej usługi zależy bezpośrednio od umiejętności i kwalifikacji osoby ją świadczącej.

Magazynowanie usług różni się od składowania towarów. Problem magazynowania usług ma charakter bardziej subiektywny i dotyczy kosztów utrzymania zapasów w przypadku powstawania wolnych mocy produkcyjnych, gdyż na przykład wolne miejsca w imprezie turystycznej (np. wycieczce) bądź pokoje hotelowe reprezentują nie wykorzystany potencjał, straconą możliwość sprzedaży. Aby ograniczyć tego typu problemy firmy stosują odpowiednią politykę cen, w szczególności niższe ceny poza sezonem oraz zachęty w postaci rabatów, a także odpowiednią politykę personalną (zatrudniając pracowników w niepełnym wymiarze godzin oraz stosując system wynagradzania oparty na prowizji).

Do wymienionych cech usług należy również dodać:

¹³³ M. Pluta-Olearnik: *Marketing ...*, wyd. cyt., s. 23.

¹³⁴ P. Mudie, A. Cottam: *Usługi. Zarządzanie i marketing*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1998, s. 21.

- niemożność nabycia prawa własności usługi - oznacza, że konsument ma jedynie dostęp do danej czynności lub związanych z nią udogodnień, a brak możliwości wzięcia usług w posiadanie stanowi istotną różnicę między usługą a zakupionym produktem (towarem),
- komplementarność i substytucyjność usług i dóbr materialnych - cecha ta wskazuje na związki zachodzące między sprzedażą dóbr i usług. Mogą one mieć charakter komplementarny lub też substytucyjny.¹³⁵

Oprócz cech charakterystycznych dla szeroko rozumianego rynku usług, wymienić należy także specyficzne cechy usług turystycznych, a mianowicie:¹³⁶

- są one świadczone zarówno na rzecz konsumpcji indywidualnej, jak i zbiorowej,
- zaspakajają inne potrzeby turysty niż te, które świadczone są w jego stałym miejscu zamieszkania,
- mogą być pojedynczymi świadczeniami odnoszącymi się do rzeczy lub osób (np. wynajęcie pokoju hotelowego, rezerwacja samochodu w wypożyczalni) lub zestawem (pakietem usług, np. zakwaterowanie z wyżywieniem, impreza turystyczna),
- są wzajemnie zależne i znajdują się w komplementarnym związku z walorami turystycznymi,
- popyt na usługi turystyczne jest zróżnicowany pod względem czasowym, przestrzennym i rodzajowym,
- spełniają ważne funkcje społeczne, a mianowicie zapewniają wypoczynek i są formą zagospodarowania czasu wolnego,
- konsumpcja produktu turystycznego jest zawsze aktem jednorazowym, nawet jeśli korzysta się z identycznego pakietu w tym samym miejscu i czasie. Jego cechy materialne mogą być bowiem identyczne, ale sposób świadczenia zawsze będzie różny i z tego też powodu nie wiadomo czy w przyszłości kiedykolwiek dojdzie do jej powtórzenia,
- nabywanie produktu turystycznego opiera się często na wyobrażeniu, idei, nie tyle o samym produkcie, ile o miejscu czasowego pobytu,
- sezonowość usług turystycznych – wyraźne zróżnicowanie wielkości świadczenia w ciągu roku, wynikające z jednej strony z okresowego występowania czasu wolnego wykorzystywanego turystycznie, a drugiej – ze swoistej „sezonowości” wielu podstawowych walorów turystycznych,

¹³⁵ M. Pluta-Olearnik: Marketing ..., wyd. cyt., s. 23.

¹³⁶ Por. Marketing ..., wyd. cyt., s. 78, a także S. Wodejko: Ekonomiczne zagadnienia..., wyd. cyt., s. 32-33 oraz H. Borne, A. Doliński: Organizacja ..., wyd. cyt., s. 77.

- produkt turystyczny jest nietrwały, jego konsumpcja musi odbywać się w określonym miejscu i czasie, natomiast klient musi przemieścić się do miejsca jego świadczenia,
- produkt turystyczny nie może być magazynowany, chociaż jego świadczenie może być rezerwowane,
- usługi turystyczne bardzo często charakteryzują się wysokimi kosztami stałymi i stosunkowo niskimi kosztami zmiennymi,¹³⁷
- cechy (ocena) produktu turystycznego są kształtowane w bezpośrednim kontakcie między świadczącym a klientem.

Wymienione cechy usług turystycznych implikują określone działania przedsiębiorstw turystycznych. Stwarzają ponadto pewne ograniczenia dla kadry zarządzającej. Cechy usług i ich przykładowe konsekwencje dla działalności przedsiębiorstw rynku turystycznego przedstawiono w tab. 8.

Tabela 8. Cechy usług i ich implikacje dla działalności przedsiębiorstw turystycznych

Cechy usługi	Ograniczenia	Sposoby działania przedsiębiorstwa turystycznego
Brak efektu materialnego	1. Trudno jest poddać próbie i wstępnej ocenie pomysł produktu - usługi 2. Brakuje możliwości opatentowania 3. Trudno jest określić pożądany poziom jakości usług 4. Promocja jest najbardziej przydatnym narzędziem marketingu	1. Uwaga zwrócona na korzyści jakich dostarcza usługa turystyczna 2. Personalizowanie czynności usługowych 3. Stosowanie marki przedsiębiorstwa turystycznego 4. Rozwijanie wizerunku przedsiębiorstwa turystycznego
Nierozdzielność usługi z osobą wykonawcy	1. Wymagana jest obecność wykonawcy 2. Dominuje forma sprzedaży bezpośredniej	1. Zwrócenie uwagi na jakość pracy usługodawców oraz ich kwalifikacje i kompetencje 2. Szkolenie mniej doświadczonych i wykwalifikowanych pracowników
Nietrwałość usług	1. Brakuje możliwości magazynowania 2. Występują problemy fluktuacji popytu na usługi	1. Działania zmierzające do wzajemnego dopasowania podaży i popytu (np. zmiana cen (obniżanie po sezonie oraz podnoszenie w sezonie), stosowanie systemów rezerwacji, zatrudnianie sezonowo dodatkowego personelu)
Niemożliwość nabycia prawa własności usługi	1. Konsument ma dostęp do świadczeń w postaci usługi lub związanych z nią udogodnień, ale nie może ich nabyć na własność	1. Podkreślanie, że z braku transferu własności mogą wynikać określone korzyści dla konsumenta usług turystycznych
Trudność standaryzowania	1. Standard wykonania usługi zależy od tego, kto i kiedy ją świadczy	1. Uważny dobór personelu usługowego i jego szkolenie

¹³⁷ Ekonomiczne..., wyd. cyt., s. 144.

usługi	2. Trudno jest zapewnić określony, stały poziom jakości świadczenia usług	2. Kontrola wykonywanych usług 3. Zwracanie uwagi na indywidualne wymagania nabywców usług turystycznych
--------	---	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Pluta-Olearnik: Marketing ..., wyd. cyt., s. 28.

Zasadnicze znaczenie dla specyfiki marketingu w działaniach przedsiębiorstw turystycznych ma złożony charakter produktu. Firmy świadczące usługi turystyczne, dążąc do uzyskania przewagi konkurencyjnej, powinny koncentrować się zatem głównie na klientach i ich potrzebach. Nie chodzi tutaj tylko o prawidłowe rozpoznanie potrzeb klientów i stworzenie usługi o wysokiej jakości, ale także uwzględnienie czynników, które mają wpływ na klienta przy podejmowaniu decyzji zakupu i poznanie mechanizmu procesu zakupu usługi.¹³⁸ Nie można również zapominać o charakterze popytu turystycznego, silnym oddziaływaniu nieekonomicznych zmiennych, znacznej wrażliwości koniunkturalnej, długości okresów nieaktywności bądź półaktywności konsumentów oraz specyfice zarządzania przedsiębiorstwem wynikającej z sezonowości ruchu turystycznego.

2.1.2. Specyfika kompozycji marketingowej w usługach turystycznych

Skuteczność działań marketingowych jest uwarunkowana nie tylko wyraźnym zdefiniowaniem rynku docelowego, lecz również doбором instrumentów przy pomocy których przedsiębiorstwo oddziałuje na ten rynek. Podstawową zasadą postępowania marketingowego jest oddziaływanie na konkretny rynek nie pojedynczymi instrumentami, lecz odpowiednio ukształtowaną kompozycją, zwaną w skrócie marketingiem-mix.¹³⁹ Marketing-mix jest kluczowym elementem strategii marketingowej firmy usługowej. Składnikami tej integralnej konfiguracji są według spopularyzowanej przez McCarthy'ego koncepcji czteroelementowego marketingu-mix (zwanej „*Four P's*” od angielskich słów: *product, price, place, promotion*):

- produkt,
- cena,
- dystrybucja,
- promocja.

¹³⁸ M. Johann: Marketing ..., wyd. cyt., s. 27.

¹³⁹ Podstawy..., wyd. cyt., s. 34.

Dobór elementów mieszanki marketingowej jest pochodną celów i strategii przedsiębiorstwa¹⁴⁰, a punktem wyjścia w procesie podejmowania decyzji dotyczących kompozycji marketingowej jest zarówno pożądana pozycja usługi, jak i rodzaj wybranych segmentów rynkowych.¹⁴¹ Koncepcja marketingu-mix wyraża wewnętrznie zintegrowaną strukturę marketingu, za pomocą której następuje oddziaływanie przedsiębiorstwa na zjawiska rynkowe.¹⁴² Dzięki koordynacji stosowanych narzędzi, przedsiębiorstwo wywołuje zjawisko synergii, w rezultacie którego efekt łącznego oddziaływania kompozycji marketingowej jest większy niż suma efektów, jaką można by uzyskać w wyniku niezależnego stosowania poszczególnych instrumentów.¹⁴³ Opracowując strategię marketingową przedsiębiorstwa powinny brać pod uwagę przede wszystkim rodzaj działalności usługowej i odpowiednio dobrać elementy kompozycji marketingowej, określając także które z nich będą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej firmy.

Ze względu na specyfikę działalności usługowej oraz cechy odróżniające usługi od dóbr materialnych, tradycyjna kompozycja marketingu 4P (obejmująca produkt, cenę, dystrybucję i promocję) okazuje się niewystarczająca. Doszło zatem do ewolucji elementów marketingu-mix w kierunku rozbudowy tradycyjnego czteroelementowego marketingu-mix w sektorze usług i powiększenia o dodatkowy element - ludzi - personel firmy (*people*). Ta rozszerzona koncepcja w dużo większym stopniu uwzględnia specyficzne cechy działalności usługowej, a także umożliwia skuteczne różnicowanie usług na rynku.¹⁴⁴ Bezpośredni kontakt pracowników z klientami oraz jednoczesność wytwarzania i konsumowania usług akcentują szczególną rolę jaką w procesie ich świadczenia odgrywają pracownicy firmy. To tkwi u podstaw koncepcji 5P marketingu-mix, w której zasadniczą rolę przypisuje się ludziom zatrudnionym w firmie usługowej.¹⁴⁵

Celem marketingowego oddziaływania na pracowników powinno być uzyskanie przez nich pozytywnego stosunku do klienta i osobistej odpowiedzialności za jakość wykonywanych czynności, czego podstawą jest poczucie identyfikacji z firmą.¹⁴⁶ Elementy pięcioelementowej koncepcji marketingu-mix w usługach turystycznych przedstawiono w tab. 9.

¹⁴⁰ J. Altkorn: Marketing ..., wyd. cyt., s. 65.

¹⁴¹ A. Payne: Marketing ..., wyd. cyt., s. 158.

¹⁴² L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek: Marketing. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2001, s. 63.

¹⁴³ Podstawy ..., wyd. cyt., s. 34.

¹⁴⁴ M. Johann: Marketing usług (cz.II). „Marketing w praktyce” 2000 nr 2, s. 54.

¹⁴⁵ Tamże, s. 54.

¹⁴⁶ M. Pluta-Olearnik: Marketing ..., wyd. cyt., s. 37.

Tabela 9. Elementy koncepcji „5P” marketingu-mix w turystyce

Produkt – usługa	Cena usług	Dystrybucja usług	Promocja usług	Personel firmy usługowej
- Podstawowa oferta turystyczna - Usługi dodatkowe - Materialne środki korzystania z usług - Usługi posprzedażowe - Marka	- Formuła ustalania cen usług - Różnicowanie poziomu cen - Cena jako zachęta do zakupu usługi	- Kanały dystrybucji - Placówki usługowe - Sieć usługowa - Nowe formy sprzedaży	- Sprzedaż osobista - Reklama - Public relations - Promocja dodatkowa - Inne instrumenty promocji	- Personel bezpośrednio obsługujący nabywców - Obsługa zaplecza (techniczna, organizacyjna) - Relacje personel - konsument - System doboru personelu - Systemy motywacji, szkolenia i oceny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Pluta-Olearnik: *Marketing ...*, wyd. cyt., s.38-39.

Dalsze badania nad strukturą marketingu-mix w usługach doprowadziły do sformułowania w 1981r. przez B. H. Boomsa i M. J. Bitnera 7-elementowej koncepcji marketingu-mix¹⁴⁷, obejmującej obok produktu, ceny, dystrybucji, promocji i personelu, także świadectwo materialne (*physical evidence*), związane z miejscem świadczenia usługi i materialnymi elementami towarzyszącymi jej świadczeniu oraz proces świadczenia usługi (*process*).

Świadectwo materialne może stanowić ważny instrument związany z działalnością podmiotów gospodarki turystycznej. Odpowiednie wyposażenie, wykorzystywane technologie oraz materialna komunikacja powinny być dla potencjalnego nabywcy gwarancją rzetelności funkcjonowania firmy turystycznej.¹⁴⁸ Kształtowanie wrażeń klienta oraz dostarczanie mu specyficznego w usługach „materiału dowodowego” Ph. Kotler nazwał atmosferką, uznając za ważne narzędzie marketingu. Proces świadczenia usługi jako instrument marketingu-mix stanowi o możliwości oceny przez konsumenta sprawności funkcjonowania jego przebiegu. Klient biura podróży – poznając i uczestnicząc w procesie obsługi - może dokonać oceny jego szybkości, sprawności oraz rzetelności.

W usługach turystycznych kompozycja narzędzi marketingu zależy przede wszystkim od rodzaju produktu turystycznego oraz od jego odbiorcy. Elementy oddziaływania marketingowego na uczestników ruchu turystycznego należy dobierać zależnie od m.in. motywów podróżowania, zamożności, wieku czy zawodu.¹⁴⁹ Ponieważ produkt turystyczny jest zwykle oferowany na rynku w postaci pakietu usług, wymaga to

¹⁴⁷ M. Daszkowska: *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1998, s. 139.

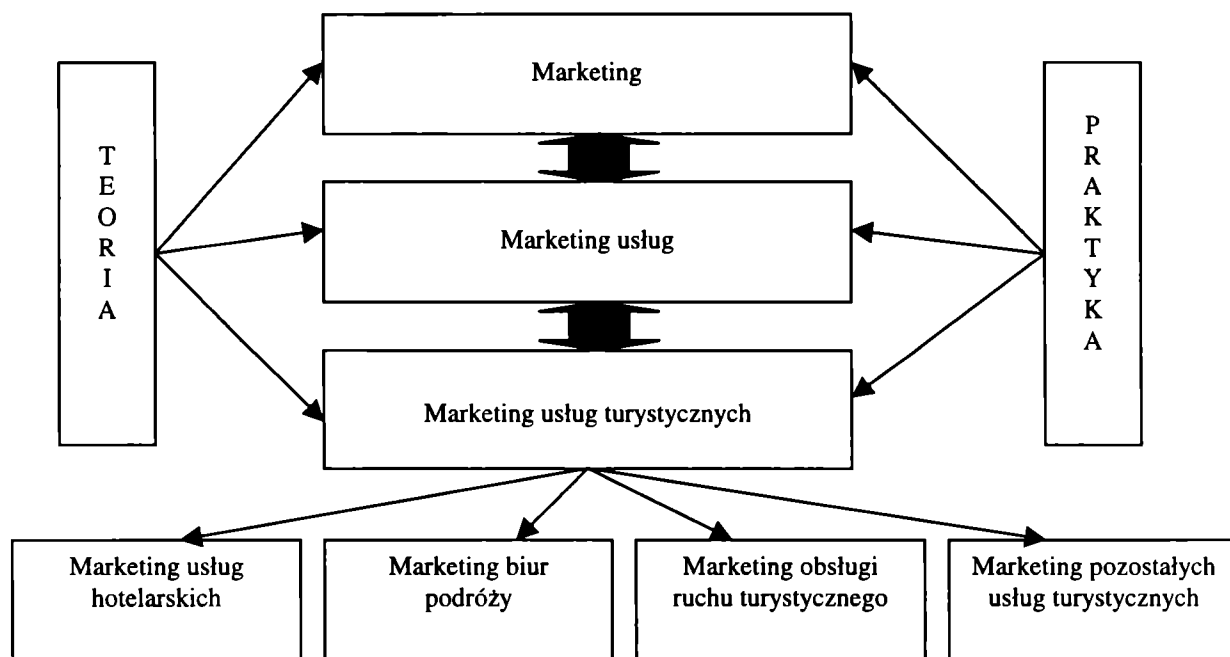
¹⁴⁸ *Marketing ...*, wyd. cyt., s. 68.

¹⁴⁹ J. Altkorn: *Marketing ...*, wyd. cyt., s. 66.

bardzo zróżnicowanego doboru narzędzi, które w dużej mierze są w stosunku do siebie komplementarne.

2.1.3. Trzy koncepcje marketingu w usługach turystycznych

Dla podjęcia dalszych rozważań celowe wydaje się syntetyczne wskazanie miejsca marketingu usług turystycznych zarówno w teorii, jak i praktyce marketingu (rys. 9). Marketing usług poprzez aparat pojęciowy, metody oraz instrumenty podporządkowany jest ogólnej koncepcji marketingu. Umożliwia on jednak uszczegóławianie koncepcji marketingowej, a tym samym zastosowanie w sektorze usług, w tym również turystycznych. Biorąc pod uwagę znaczące zróżnicowanie działań marketingowych podejmowanych przez poszczególne podmioty rynku turystycznego, można wyodrębnić kolejne - jeszcze bardziej szczegółowe - zastosowania teoretyczne i pragmatyczne marketingu w hotelarstwie, biurach podróży, obsłudze ruchu turystycznego (pilotaż, przewodnictwo, informacja turystyczna) itp.

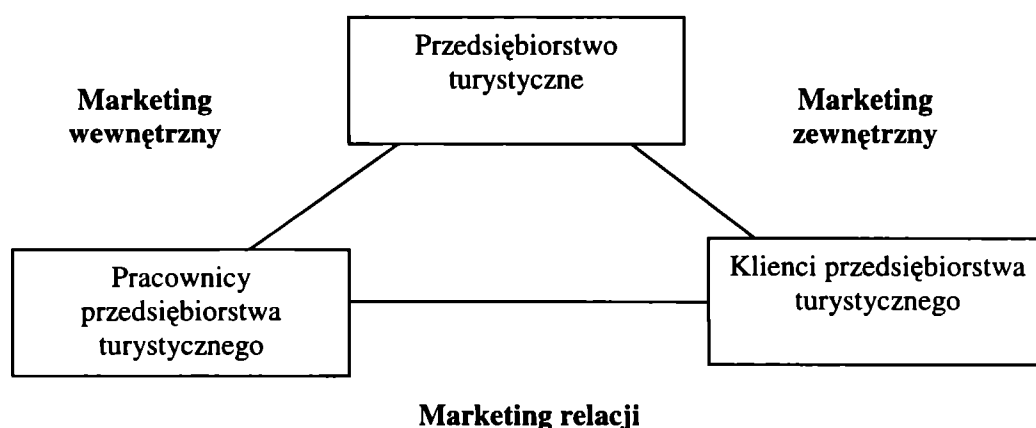


Rys. 9. Miejsce marketingu usług turystycznych w systemie badawczym marketingu
Źródło: *Marketing ...*, wyd. cyt., s. 65.

Korzystanie z tradycyjnych metod i narzędzi marketingowych, nie uwzględniających charakterystycznych cech oferty usługowej oraz wagi czynnika ludzkiego w procesie świadczenia usługi, okazuje się mało skuteczne w zarządzaniu

firmami turystycznymi. W firmie usługowej klienta i personel, który go obsługuje łączą wzajemne relacje podczas realizacji usługi. Usługodawcy muszą skutecznie wchodzić w interakcję z klientami, aby w czasie świadczenia usługi zapewnić wysoką jej jakość. Z kolei skuteczna interakcja zależy od umiejętności personelu obsługującego klienta oraz od realizacji usługi i procesów wspierających personel.

Osiągnięcie wyznaczonych celów (np. określonego zysku lub rozwoju przedsiębiorstwa), wymaga troski o relacje firmy z klientem, a także o samego bezpośredniego usługodawcę. Oznacza to, że marketing w turystyce wymaga czegoś więcej niż tylko tradycyjnego marketingu zewnętrznego korzystającego z kompozycji 4, 5 bądź 7P. Chodzi tutaj o marketing wewnętrzny i marketing relacji (rys.10).



Rys. 10. Koncepcje marketingu w usługach turystycznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, G. Armstron, J. Saunders, V. Wong: *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, s. 714.

Podstawowe znaczenie zarówno dla odbiorcy usługi, jak i dla pracodawcy ma personel świadczący usługę, który dla klienta stanowi część produktu turystycznego. Od umiejętności personelu, jego zachowania i wyglądu zależy w decydującym stopniu poziom zadowolenia klienta. Osoby świadczące usługi z jednej strony, mogą być jedynym sposobem wyróżnienia placówki spośród innych, z drugiej powodem, dla którego klienci nie wracają do niej. Usługodawcy muszą zdawać sobie zatem sprawę z tego, że o sukcesie rynkowym firmy decyduje nie tylko marketing zewnętrzny, lecz także wewnętrzny skierowany do jej personelu.

Koncepcja marketingu wewnętrznego opiera się na szkoleniu i motywowaniu personelu kontaktującego się z nabywcami oraz wszystkich innych pracowników w przedsiębiorstwie turystycznym, w celu stworzenia zespołu zdolnego zaspokoić potrzeby

nabywców. W praktyce oznacza to, że firma musi inwestować w personel, tzn. szkolić i motywować pracowników mających kontakt z klientem, których celem ma być zaspokajanie potrzeb nabywców. Aby firma mogła stałe zapewniać wysoką jakość usług, wszyscy pracownicy muszą być zorientowani na klienta. Należy zachęcać ich do stosowania zasad marketingu, a marketing zewnętrzny musi być poprzedzony marketingiem wewnętrznym. Nie ma bowiem sensu promować usługi, jeśli pracownicy firmy nie będą gotowi, chętni i zdolni do jej świadczenia.

W wielu przypadkach przyczyną niezadowolenia klienta jest właśnie pracownik obsługi. Oferuje on usługę, której nie akceptuje klient. Z kolei on sam jest niezadowolony ze sposobu w jaki traktuje go pracodawca. Jest wiele czynników, które mogą przyczyniać się do tego niezadowolenia. Może to być pełniona przez pracownika rola, brak upoważnienia lub sposób kierowania firmą. Istnienie tych problemów może prowadzić do braku motywacji i zaangażowania oraz wysokiej płynności kadr. Wśród działań, które powinny przeciwdziałać takim postawom należy wymienić m. in.:

- rekrutację i selekcję pracowników, którzy spełniają wymagania określone dla danego stanowiska,
- szkolenie pracowników zarówno w zakresie umiejętności technicznych, jak i nietechnicznych niezbędnych do wykonywania danej pracy,
- opracowywanie odpowiednich programów orientacji i socjalizacji,
- delegowanie uprawnień pracownikom liniowym,
- odpowiednie rekompensowanie nałożonego na nich ciężaru dodatkowej odpowiedzialności,
- monitorowanie i ocenę pracy uwzględniającą także jej jakości.

W marketingu wewnętrznym najważniejszym podmiotem jest klient wewnętrzny, gdyż w taki właśnie sposób są postrzegani wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa turystycznego. Klient ten otrzymuje konkretną ofertę pracy będącą zbiorem korzyści, za które ludzie płacą swoją pracą.¹⁵⁰

Postrzegana przez nabywców jakość usług turystycznych zależy w dużym stopniu od jakości interakcji między klientem a usługodawcą. W marketingu usług, zwłaszcza usług profesjonalnych i wymagających bezpośredniego kontaktu z klientem (takimi m.in. są usługi turystyczne), jakość usług zależy od dostawcy usług i od ich wykonania. Skuteczna interakcja między usługodawcą a kupującym jest istotna dla zawarcia transakcji

¹⁵⁰ M. Daszkowska: Usługi ..., wyd. cyt., s. 140.

oraz osiągnięcia zadowolenia klienta. Na linii kontaktu pracownicy przedsiębiorstwa turystycznego - jego klienci, zmianie ulega również sposób postrzegania relacji z klientem. Uwaga przesuwa się z transakcji na partnerstwo, które prowadzić powinno do utrzymania długotrwałych więzi z klientami. Podczas gdy wiele narzędzi tradycyjnego marketingu kładzie nacisk głównie na aspekty handlowe związku z klientem, marketing relacji stanowi proces budowania trwałego związku z klientem i tworzenia interakcji w dążeniu do obopólnych korzyści.¹⁵¹ Firmy sektora turystycznego oprócz zaspokajania potrzeb konsumentów, zaczynają interesować się nawiązywaniem i podtrzymywaniem z nimi trwałych kontaktów. Jakość, obsługa klienta i działalność marketingowa przedsiębiorstw turystycznych muszą tworzyć spójną całość, a marketing relacji powinien prowadzić do zintegrowania tych trzech elementów i uruchomienia ich połączonego potencjału.

Z przedstawionych rozważań wynika jednoznacznie, iż marketing jest dyscypliną dynamiczną, ciągle rozwijającą się i poszukującą nowych rozwiązań. Problemy marketingu usług na obecnym etapie jego rozwoju przenikają się w znacznej mierze z ogólnymi koncepcjami marketingu, znacznie je wzbogacając, jednocześnie stanowiąc w pewnym obszarze odrębny zakres badań¹⁵² wynikający ze specyfiki działalności i ofert przedsiębiorstw usługowych.

2.2. Podstawowe elementy koncepcji marketingu relacji

2.2.1. Istota, zadania i główne komponenty marketingu relacji

Termin *relationship marketing* został użyty po raz pierwszy w literaturze z zakresu marketingu przez B. Bund Jackson w latach 70-tych XX wieku w opracowaniu dotyczącym projektu związanego z marketingiem przemysłowym. Z upływem czasu termin ten upowszechnił się i zyskał szeroką akceptację, aby na początku lat 80-tych pojawić się na stałe w literaturze przedmiotu jako koncepcja marketingu mają swoje szczególne zastosowanie w sektorze usług.

W koncepcji tej można dostrzec pewne różnice terminologiczne, spowodowane sposobem tłumaczenia przez różnych autorów angielskiej termin *relationship marketing*. Polskie odpowiedniki tego terminu spotykane w literaturze przedstawiono w tab. 10.

¹⁵¹ Szerzej w: I. Michalska-Dudek: Marketing „jeden na jeden” na przykładzie wybranych linii lotniczych. W: „Innowacje w marketingu. Młodzi o marketingu.” Sopot: Instytut Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego 2003, s. 419 i dalsze.

¹⁵² Marketing ..., wyd. cyt., s. 22.

Tabela 10. Polskie odpowiedniki terminu *relationship marketing*

Terminy stosowane w polskiej literaturze marketingowej dla określenia „ <i>relationship marketing</i> ”	Autorzy stosowanych terminów
Marketing partnerski	M. Rydel, St. Ronkowski, M. Daszkowska, G. Broniewska, K. Fonfara, T. Sztucki, tłumaczenie A. Payne’a, J. Penc, R. Furtak
Marketing powiązań	W. Grudzewski, K. Gałcz
Marketing relacyjny	K. Rogoziński, J. Otto
Marketing relacji	W. Grudzewski, M. Dolińska, J. Otto
Marketing związków i wzajemnych relacji	Tłumaczenie T. Amblera
Marketing związku/więzi	Tłumaczenie Ph. Kotlera

Źródło: J. Otto: *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2001, s. 41

Autorka przyjęła termin marketing relacji jako bliższy oryginałowi anglojęzycznemu, kierując się również faktem, iż termin „relacja” posiada szersze znaczenie niż takie pojęcia pokrewne, jak: partnerstwo, interakcja, więź czy związek, które stanowią składniki czy specyficzne formy relacji.

Jako odrębna koncepcja marketing relacji pojawił się w 1983 r., a jej autorem jest L. Berry. Jako jeden z pierwszych zajął się on w sposób pogłębiony problematyką relacji z klientem, ale zasadniczy przełom w badaniach nad marketingiem relacji spowodowali przedstawiciele tzw. szkoły nordyckiej zarządzania.¹⁵³ Ich krytyka klasycznej koncepcji marketingu transakcji i marketingu-mix obejmowała jego podstawy teoretyczne, podejście transakcyjne, nadmierne generalizowanie oraz zorientowanie na produkcję.

Podobnie jak jednoznaczne określenie koncepcji marketingu, równie dyskusyjne jest ustalenie jednej powszechnie akceptowanej definicji marketingu relacji.

Za twórcę pierwszej definicji marketingu relacji uznawany jest wspomniany już L. Berry, dla którego „*marketing relacji to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem, gdzie pozyskanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu*”.¹⁵⁴ Podobnie definiuje marketing relacji Ch. Grönroos. Według niego *marketing relacji to kształtowanie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientami i innymi partnerami w taki sposób, aby cele obu stron zostały osiągnięte poprzez obustronną wymianę i dotrzymywanie poczynionych obietnic*.¹⁵⁵ Definicja ta akcentuje rolę więzi i obopólną realizację celów, a także rolę jaką pełni w nich realizacja poczynionych obietnic.

W interpretacji Ph. Kotlera *marketing relacji to proces tworzenia, utrzymywania oraz umacniania silnych, tworzących wartość relacji z klientami i innymi zewnętrznymi*

¹⁵³ Badania przeprowadzane przez naukowców tzw. szkoły nordyckiej zarządzania już w latach 70-tych XX wieku stały się podstawą do tworzenia teorii marketingu relacji.

¹⁵⁴ Tamże, s. 46.

¹⁵⁵ Ch. Grönroos: From marketing-mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. „*Management Decision*” 1997 nr 4, s. 327.

partnerami firmy.¹⁵⁶ Z kolei J. Copusky i M. Wolf podkreślają znaczenie posiadania szczegółowych baz danych o klientach firm, a marketing relacji postrzegają jako: *proces polegający na stworzeniu bazy danych o dotychczasowych oraz potencjalnych klientach i zbliżeniu się do nich przy pomocy zróżnicowanych, charakterystycznych dla każdego z nabywców informacji.*

Według I. H. Gordona istotą tej koncepcji jest *ciągły proces poszukiwania i tworzenia nowej wartości z indywidualnym klientem oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego, obejmującego cały okres aktywności nabywczej klienta.*¹⁵⁷

M. Armstrong twierdzi, iż *marketing relacji to koncepcja, w zgodzie z którą do tradycyjnego marketingu-mix dodaje się obsługę klienta i jakość.* W tym ujęciu marketing relacji jest traktowany jedynie jako poszerzona, wzbogacona o pewne elementy koncepcja marketingu transakcji. Nie uwzględnia się tutaj długoterminowości relacji czy indywidualnej, interaktywnej komunikacji z klientem itd.¹⁵⁸

Także polscy autorzy mają swój wkład w formułowanie definicji marketingu relacji. M. Rydel i C. Ronkowski jako pierwsi przedstawili własne pojmowanie analizowanej koncepcji. Uznali oni, iż *marketing relacji oznacza koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firm zależna jest od nawiązania partnerskich stosunków w uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie.*¹⁵⁹

Według K. Fonfary koncepcja marketingu relacji *kładzie nacisk na proces zarządzania, tj. tworzenia, rozwoju i utrzymania powiązań firmy z innymi podmiotami. Eksponuje bezpośredni, interakcyjny, dwu- i wielostronny charakter kontraktów między sprzedającym a nabywcą oraz innymi podmiotami w procesie tworzenia oraz dostawy produktów i usług. Dodatkowo podkreśla ona trwały charakter powiązań między partnerami wymiany.*¹⁶⁰ Z kolei dla K. Rogozińskiego *marketing relacji jest mobilizacją personelu mającą na celu uczynić z nabywcy nie tylko współtwórcę wartości – produktu, ale związać go na stałe z firmą.*¹⁶¹

Analiza przedstawionych definicji marketingu relacji pozwala wyróżnić w nich kilka powtarzających się określeń:

¹⁵⁶ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: Marketing ..., wyd. cyt., s. 531.

¹⁵⁷ I. H. Gordon: Relacje z klientem. Marketing partnerski. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2001, s. 35.

¹⁵⁸ J. Otto: Marketing ..., wyd. cyt., s. 48.

¹⁵⁹ Tamże, s. 48.

¹⁶⁰ K. Fonfara: Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 1999, s. 59.

¹⁶¹ J. Otto: Marketing ..., wyd. cyt., s. 49.

- kreacja – przyciąganie nowych klientów, tworzenie i kształtowanie relacji,
- rozwój – wzmacnianie, umacnianie, pogłębianie więzi,
- utrzymywanie – podtrzymywanie, pogłębianie więzi,
- interakcja – wymiana, współpraca,
- długi okres – trwająca, długotrwała, utrzymująca się więź,
- treść emocjonalna – przywiązanie, zaufanie, lojalność,
- wynik – zyskowość, efektywność, obopólne korzyści.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na etapy rozwoju marketingu od fazy standardowych produktów wykorzystujących marketing masowy poprzez segmentację nabywców do marketingu relacji.¹⁶² W tab.11 przedstawiono kolejne fazy rozwoju marketingu wraz z typowymi dla nich atrybutami.

Tabela 11. Fazy rozwoju marketingu

Marketing masowy	Segmentacja rynku	Marketing relacji
Orientacja na produkt	Orientacja na grupy klientów	Orientacja na klienta indywidualnego
Anonimowość odbiorcy	Ogólne kategorie odbiorców	Skierowany do jednostek
Szeroki zasięg	Mniejszy zasięg	Pojedynczy zasięg
Brak lub niewielki zakres zadań	Oparta na analizach demograficznych segmentów	Oparty na szczegółowych zachowaniach klientów i ich profilach

Źródło: I. Michalska-Dudek.: *Marketing „jeden na jeden”* ..., wyd. cyt., s. 420.

Istotą marketingu docelowego był marketing podporządkowujący się regule STP – marketing typu STP (*segmenting* - segmentacja, *targeting* - celowanie, *positioning* - pozycjonowanie) wymagający podjęcia trzech podstawowych kroków.¹⁶³ Krańcową formą marketingu docelowego jest marketing zindywidualizowany, w którym produkt i działania marketingowe są dostosowane do potrzeb i wymagań konkretnego klienta.

Wśród przesłanek powstania marketingu relacji wymienia się m.in. coraz wyższe wymagania ze strony konsumentów oraz nadmierne koszty operacyjne przedsiębiorstw.¹⁶⁴ Klienci pragną otrzymywać oferty coraz lepiej dostosowane do ich indywidualnych wymagań i potrzeb, oczekują coraz wyższej jakości i wartości oraz troskliwej obsługi klienta, wykazując niższy poziom lojalności w stosunku do sprzedawcy. Z kolei nadmierne koszty przedsiębiorstw wiążą się najczęściej z niepowodzeniami we wprowadzaniu na

¹⁶² Szerzej w: D. Peppers, M. Rogers: *The One to One Future: Building Relationships One Customer at Time*. Currency Double Day 1997, s. 18.

¹⁶³ Pierwszym krokiem jest segmentacja rynku, czyli podział rynku na oddzielne grupy nabywców, którzy mogą wymagać osobnego marketingu-mix. Drugim krokiem jest celowanie, czyli zdefiniowanie rynku docelowego, polegające na określeniu kryteriów atrakcyjności poszczególnych segmentów i wyborze jednego lub kilku z nich jako obszaru działania. Trzeci krok to pozycjonowanie oferty rynkowej tzn. ustalenie pozycji firmy wobec konkurencji a także oferty dla każdego rynku docelowego.

¹⁶⁴ K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kevin, W. Rudelius: *Marketing*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1998, s. 237.

rynek nowych produktów lub usług, niską ich jakością, zbyt wysokimi kosztami dystrybucji czy też niewłaściwą polityką promocyjną.

Marketing relacji obejmuje osiem głównych komponentów odpowiadających poszczególnym elementom przedsiębiorstwa, a mianowicie:¹⁶⁵

- kulturze organizacyjnej i systemowi wartości,
- kierownictwu,
- strategii,
- strukturze organizacyjnej,
- ludziom,
- technologii informacyjnej,
- wiedzy,
- procesom.

Stworzenie trwałych, długotrwałych relacji, z których korzyści czerpać będą obie strony interakcji nie byłoby możliwe bez sprzyjającej im kultury organizacyjnej oraz systemu wartości przedsiębiorstwa. Jeśli zakładałoby ono jedynie maksymalizację przychodów z bieżących transakcji, jako główny cel istnienia organizacji, wówczas znikome byłoby prawdopodobieństwo utworzenia długotrwałych więzi firmy z klientem.

Wpływ kultury organizacyjnej na wdrożenie marketingu relacji rozważać można na etapie przygotowania i wdrożenia koncepcji, a także na etapie realizacji strategii w przedsiębiorstwie. W pierwszym etapie ważne jest aby kadra kierownicza była świadoma znaczenia i roli klientów dla powodzenia przedsiębiorstwa, a następnie - co ważniejsze - przełożyła to na konkretne działania, a mianowicie:

- otwartość na zmiany oraz nowości - nowy sposób pracy, nowe narzędzia pracy, nowy sposób podejmowania decyzji i zarządzania,
- współpraca i praca grupowa - wymaga współpracy pomiędzy wszystkimi działami mającymi jakikolwiek kontakt z klientem,
- chęć dzielenia się wiedzą - informacja o procesach zachodzących w firmie to podstawa do stworzenia dobrej strategii,
- zaufanie do innych pracowników i firmy jako całości.¹⁶⁶

Większość wartości ważnych z punktu widzenia realizacji strategii jest podobna do tych z okresu wdrożenia, jednak ich znaczenie nieco się poszerza. Chodzi tutaj o:

¹⁶⁵ I. H. Gordon: *Relacje z klientem ...*, wyd. cyt., s. 51.

¹⁶⁶ M. Stanuch: *Wpływ kultury organizacyjnej na wdrożenie systemu CRM*. Strona internetowa www.crmexpert.pl

- pierwszoplanową rolę klienta - umiejscawia ona klienta i jego potrzeby w centrum myślenia i działania firmy, nadając mu tym samym pierwszorzędne znaczenie. Stanowi fundament systemu celów przedsiębiorstwa - za swój główny cel uznaje więc satysfakcję klienta, a zysk traktuje jako rezultat usatysfakcjonowania nabywcy lepiej niż konkurencja;
- zaufanie – pojęcie zaufania rozszerza się również na klientów – trzeba im zaufać – w ich intencje i chęć współpracy;
- chęć dzielenia się wiedzą - podstawą podejmowania decyzji w firmie działającej zgodnie z filozofią marketingu relacji jest informacja rynkowa; jeżeli pracownicy nie dzielą się nią, firma nie będzie mogła podejmować trafnych decyzji;
- współpracę - obsługa klienta nie kończy się w dziale handlowym. Pracownicy poszczególnych działów muszą ze sobą współpracować, aby dostarczać większą wartość klientom i ich usatysfakcjonować.¹⁶⁷

Kultura organizacyjna i system wartości firmy zamierzającej realizować koncepcję marketingu relacji, powinny być nastawione na budowanie trwałej współpracy, a nie tylko na maksymalizację przychodów z transakcji.¹⁶⁸ Istotne jest, aby kierownictwo podjęło trwałą decyzję o wyborze marketingu relacji i podporządkowało temu celowi wszystkie niezbędne procesy. Ważną kwestią jest także wybór klientów, z którymi mają być budowane relacje. Centralnym punktem marketingu relacji powinno stać się partnerstwo z klientem indywidualnym, a rozwijanie relacji jej nadrzędnym celem. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa powinna natomiast służyć realizacji tej koncepcji. Marketing relacji wymaga bowiem odpowiedniej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, przyjęcia orientacji na klienta w przedsiębiorstwie i odejściu od autorytarnego kierownictwa.¹⁶⁹ Celowym kryterium podziału strukturalnego przedsiębiorstwa w przypadku realizacji marketingu relacji jest np. rodzaj lub element partnerstwa.

Kolejnym elementem marketingu relacji są ludzie – współtwórcy procesu, którego celem jest tworzenie więzi z klientem. Przy realizacji celów marketingu relacji ważne jest, aby pozytywny, nastawiony na budowanie współpracy, wizerunek przedsiębiorstwa był kreowany już na poziomie obsługi klienta. Pracownikom należy tworzyć warunki do rozwoju zawodowego i podejmować działania zachęcające wszystkich pracowników firmy

¹⁶⁷ Tamże.

¹⁶⁸ Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu. Praca zbiorowa pod red. E. Niedzielskiej. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2001, s. 9.

¹⁶⁹ P. Cheverton: Zarządzanie kluczowymi klientami. Kraków: Dom Wydawniczy ABC Oficyna Ekonomiczna 2001, s. 168.

do stosowania zasad marketingu relacji. Marketing zewnętrzny musi być zatem poprzedzony marketingiem wewnętrznym. Technologia informacyjna, obejmująca komunikację zewnętrzną, wewnętrzną, przetwarzanie danych oraz przechowywanie informacji oraz ciągłe wzbogacanie wiedzy o kliencie ułatwia przedsiębiorstwu realizację głównych założeń koncepcji marketingu relacji, umożliwia przedsiębiorstwu gromadzenie i przetwarzanie informacji o klientach, daje szansę na długotrwałą współpracę oraz zwiększa prawdopodobieństwo zastosowania takiego środka komunikacji, który wybierają klienci. Rozwijanie wiedzy o kliencie jest podstawowym warunkiem realizacji strategii marketingu relacji, dlatego ważne jest ciągle ulepszanie środków służących pogłębianiu tej wiedzy, m.in. technik informatycznych i komunikacyjnych. Marketing relacji zakłada, że procesy dostosowuje się do konkretnego klienta, celem firmy jest zaspokajanie jego potrzeb, a wszystkie procesy wewnątrz przedsiębiorstwa powinny temu służyć.

Mówiąc o koncepcji marketingu relacji należy zwrócić uwagę, iż zakłada ona przesunięcie zainteresowania firmy z procesu zdobywania klientów na proces ich utrzymania. Porównanie podejścia marketingowego bazującego na pojedynczej transakcji oraz na relacji z klientem przedstawiono w tab. 12.

Tabela 12. Różnice w podejściu bazującym na transakcji i relacji

Transakcja	Relacja
Zrealizować sprzedaż	Stworzyć i utrzymać klienta
Klient jako osoba anonimowa	Dobrze znany klient
Klient kupuje zaoferowaną mu wartość	Klient i firma wzajemnie formułują, pomnażają wartość, która nabiera interaktywnego charakteru
Skupienie się na transakcji	Skupienie się na kontaktach z klientem
Koncentracja na nieustannym zdobywaniu nowych klientów	Koncentracja na zwiększeniu wartości oferowanej istniejącym klientom
Oceny bazują na ilości sprzedanych produktów i poziomie uzyskanej ceny	Oceny bazują na umiejętności i skuteczności rozwiązywania problemów klientów
Koncentracja na produkcie	Koncentracja na obsłudze klienta
Istotą komunikacji jest monolog ukierunkowany na wyodrębnione segmenty nabywców	Istotą komunikacji jest zindywidualizowany dialog z pojedynczym klientem
Zysk z jednorazowej transakcji	Zysk oparty na długoterminowej współpracy
Baza danych wyników sprzedaży	Baza danych klientów
Reklama	Zintegrowana komunikacja marketingowa
Sprzedaż stanowi pojedyncze, zamknięte zdarzenie	Sprzedaż stanowi element umowy w ramach długotrwałego procesu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: C. Grönroos: From marketing-mix to relationship marketing ..., wyd. cyt., s. 4-20.

W przeciwieństwie do marketingu transakcji¹⁷⁰, marketing relacji nie koncentruje się na pojedynczej sprzedaży, lecz na utrzymaniu trwałej więzi z klientem. Celem

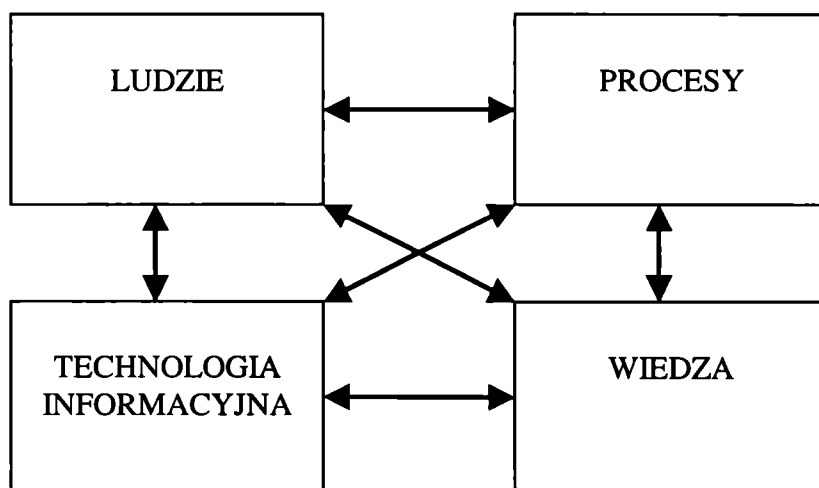
¹⁷⁰ Szerzej w: Modele strategii marketingowych. Wybrane ujęcia paradygmatyczne i sektorowe. Praca zbiorowa pod red. L. Zabińskiego: Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach 2000.

marketingu relacji jest uzyskanie lojalności klienta, a o jego zadowolenie dbają wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, nie tylko dział produkcji, koncentrujący się na jakości produktów, czy dział marketingu zajmujący się pozyskaniem nowych klientów. Podstawową jednostką analizy marketingowej powinna być w związku z tym nie transakcja lecz relacja.

2.2.2. Zasoby strategiczne warunkujące realizację koncepcji marketingu relacji

Warunkiem uzyskania pożądanych rezultatów stosowania przez usługodawców marketingu relacji jest pojawienie się nowych zdolności wytwórczych już posiadanych zasobów.¹⁷¹ Uwaga usługodawcy skupiona powinna być na takiej alokacji zasobów, która umożliwi zaspokojenie potrzeb mających priorytetowe znaczenie dla klientów.

MARKETING RELACJI



Rys. 11. Zasoby strategiczne niezbędne do prowadzenia marketingu relacji
Źródło: Opracowanie własne.

Uznając, iż marketing relacji stawia za cel tworzenie długookresowej wartości w ramach układu partnerskiego z klientem, przedmiotem zainteresowania w tej koncepcji marketingu staje się rozwój zdolności wytwórczych, które pozwolą dostarczyć klientowi priorytetowemu zindywidualizowaną wartość. Za strategiczne zasoby niezbędne do

¹⁷¹ I. H. Gordon: Relacje z klientem ..., wyd. cyt., s. 89.

realizowania działań z zakresu marketingu relacji uznaje się ludzi, procesy, technologie informacyjną oraz wiedzę (rys. 11).¹⁷²

Marketing relacji różni się od marketingu tradycyjnego zarówno pod względem roli, jak i zakresu zadań personelu. W marketingu relacji praca zespołowa stawiana jest wyżej aniżeli indywidualna, co więcej, wymaga także włączenia klienta do zespołów inicjujących zmiany. Usługodawcy powinni zarządzać procesami, technologią i wiedzą oraz dbać o ich doskonalenie, aby tworzyć wartość wspólnie z klientem. Ponadto nie powinni oni koncentrować swoich działań na wszystkich klientach z danej grupy priorytetowej, lecz na klientach strategicznych. Podczas gdy w marketingu tradycyjnym pracownicy dążyli do zmniejszenia kosztów, w marketingu relacji ich celem jest stworzenie wartości, której oczekują poszczególni klienci. Działania te nie wykluczają oczywiście minimalizacji kosztów w przedsiębiorstwie. Osoby, które w praktyce realizują koncepcję marketingu relacji powinny być otwarte na dzielenie się informacjami i wiedzą. Wiedza o klientach udostępniana jest wszystkim pracownikom, co zdecydowanie odróżnia go od marketingu tradycyjnego.

Między marketingiem relacji a marketingiem tradycyjnym istnieją również zasadnicze różnice dotyczące wymagań stawianych pracownikom. W tradycyjnym ujęciu miarą sukcesu pracowników i głównymi kryteriami ich oceny były wielkość sprzedaży i udział w rynku.

Tabela 13. Zakres zadań pracowników w marketingu tradycyjnym i marketingu relacji

Obszar	Marketing tradycyjny	Marketing relacji
Relacje z firmą	Motywowanie współpracowników i organizowanie działań mających na celu zwiększenie sprzedaży i zysku	Menedżerowie zespołów koordynujących inicjatywy klientów i osób zarządzających procesami, w których uczestniczą klienci
Planowanie	Scentralizowane planowanie rynku i segmentacja	Zespołowe planowanie działań na rzecz klienta
Systemy wynagrodzeń	Uzależnione od indywidualnych osiągnięć wyników finansowych i uzyskania pożądanego udziału w rynku dla danego produktu	Uzależnione od zespołowych i indywidualnych wskaźników, określonych dla obszaru obsługi danego klienta
Pogłębianie wiedzy	Masowe szkolenia, o ujednoliconej tematyce	Szkolenia dostosowane do indywidualnych potrzeb i profilu obsługiwanego klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie I. H. Gordon: Relacje z klientem ..., wyd. cyt., s. 97.

W ujęciu relacyjnym są nimi działania zapewniające trwały rozwój przedsiębiorstwa i wysoka rentowność, a wskaźniki i kryteria oceny nie mają charakteru wewnętrznego, lecz zewnętrznego. W tym przypadku bierze się pod uwagę klienta, a nie

¹⁷² Szerzej w: I. Michalska-Dudek: Marketing relacji jako sposób na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych. Wrocław: AE 2004. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1043, s. 209-217.

produkt. Szczegółowe porównanie zakresu zadań pracowników w marketingu tradycyjnym i marketingu relacji prezentuje tab. 13.

Oprócz obowiązków wynikających ze specjalizacji pracowników poszczególnych działów, muszą oni podejmować zadania związane z orientacją na klienta.¹⁷³ W marketingu relacji, stanowiska pracy niepowiązane z polityką orientacji na klienta, niezależnie od ich charakteru, nie mają racji bytu.

Właściwie przygotowany personel firmy usługowej powinien dążyć do przekształcenia nabywcy w stałego i lojalnego wobec niej klienta. Służyć temu ma:

- personalizacja klienta tj. jego dokładne poznanie uwzględniające cechy demograficzne, zawodowe, społeczne czy ekonomiczne,
- dialog z klientem, prowadzony za pomocą informowania, wysłuchiwanie jego opinii, tworzenia sprzyjającej atmosfery zakupu, analizy satysfakcji kupującego,
- budowanie trwałych więzi z klientem, jako następstwa dialogu, poprzez organizację klubów stałych klientów oraz wdrażanie programów lojalnościowych, proponowanie kart stałych klientów, wydawanie firmowych periodyków dla klientów czy listy wysyłane do nabywców.¹⁷⁴

Zadaniem marketingu relacji jest zorganizowanie działalności przedsiębiorstwa wokół klienta. Relacjom z nim powinny być podporządkowane wszelkie procesy, a także technologia informacyjna. Wraz z rozwojem marketingu relacji w przedsiębiorstwie rośnie zapotrzebowanie na przekazywanie informacji, na nowe metody pomiaru efektywności oraz na bardziej efektywne środki komunikacji. Pojawia się konieczność wprowadzania nowych systemów i procesów. Cztery podstawowe kategorie systemów w przedsiębiorstwie to:¹⁷⁵

- systemy informacyjne określające dochody przynoszone przez poszczególnych klientów oraz pozwalające uzyskiwać dokładne informacje na temat klientów,
- systemy i procesy związane z działalnością operacyjną, jak: prognozowanie, logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw, handel elektroniczny,
- systemy pomiaru efektywności,
- systemy komunikacji - wykorzystanie poczty elektronicznej, zarządzanie wiedzą.

¹⁷³ P. Cheverton: Zarządzanie kluczowymi ..., wyd. cyt., s. 177.

¹⁷⁴ S. Bosiacki, J. Sikora: Podstawy marketingu w turystyce i rekreacji. Poznań: Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego 1999, s. 84.

¹⁷⁵ P. Cheverton: Zarządzanie kluczowymi ..., wyd. cyt. s. 157.

Mają one służyć zacieśnianiu więzi z klientami. Przy takim założeniu kierownictwo firmy powinno włączyć klienta do najważniejszych procesów i współpracować z nim w obrębie tych, w których tworzona jest wartość.

Klient w marketingu relacji powinien stanowić centralny punkt następujących procesów:

- identyfikacji konfliktów, ich rozstrzygania i arbitrażu,
- monitorowania i prognozowania,
- zamówień, wysyłki, fakturowania i rozliczania,
- obsługi i wsparcia klienta,
- szkoleń,
- produkcji,
- ustalania cen,
- testowania, rozwoju,
- koncepcji i projektowania,
- ustalania wzajemnych oczekiwań,
- planowania zasobów i zdolności oraz produktów i usług,
- zarządzania opłacalnością i wartością klientów.¹⁷⁶

Realizacja w praktyce marketingu relacji i umieszczenie klienta w centrum działań firmy rodzi pewne konsekwencje dla organizacji wyżej wymienionych procesów, a mianowicie:

- konieczność udostępniania danych o klientach pracownikom bezpośrednio kontaktującym się z nimi oraz formułowania wytycznych dotyczących ich wykorzystania,
- zmianę w obszarze decyzyjnym – zamiast decyzji strategicznych, podejmowane są decyzje taktyczne,
- konieczność gromadzenia informacji o klientach indywidualnych, ciągłego zdobywania i wzbogacania tej wiedzy,
- konieczność działania w czasie rzeczywistym i podejmowania decyzji na bieżąco z wykorzystaniem technologii informacyjnej,
- decentralizację procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie i przekazanie uprawnień w tym zakresie personelowi bezpośrednio kontaktującemu się z klientem,
- zastąpienie rozproszonego zbioru danych o klientach systemem zintegrowanym,

¹⁷⁶ Na podstawie I. H. Gordon: *Relacje z klientem ...*, wyd. cyt., s. 89.

- wprowadzenie efektywnych metod dwukierunkowej komunikacji z klientem w czasie rzeczywistym,
- konieczność zintegrowania procesów mających związek z klientem lub będących ogniwami łańcucha, w którym tworzona jest wartość,
- poszerzenie bazy informatycznej mającej na celu wspomaganie procesów.

Koncepcja marketingu relacji wymaga znajomości własnych klientów i zrozumienia ich potrzeb oraz określenia obecnej i przyszłej opłacalności każdego z nich, co stanowi podstawę decyzji dotyczących wyboru celów i strategii przedsiębiorstwa.

Warunkiem wstępnym praktycznego wdrożenia marketingu relacji jest uznanie roli, jaką we współczesnym przedsiębiorstwie odgrywa technologia informacyjna, dzięki której może ono jak nigdy dotąd poznać, zrozumieć, motywować i obsługiwać klienta indywidualnego. Rozwój branży informatycznej sprawił, iż wytwarzanie i dostarczanie zindywidualizowanych produktów i usług stało się możliwe. Towarzyszy mu podział rynku na coraz mniejsze segmenty, aż do najmniejszego, którym jest klient indywidualny. Dostępne dziś rozwiązania informatyczne umożliwiają zindywidualizowanie obsługi klienta. Dzięki urządzeniom dającym obu stronom relacji jednakową szansę nawiązania kontaktu, możliwe jest nie tylko prowadzenie zindywidualizowanych działań marketingowych, lecz także wytwarzanie zindywidualizowanych produktów i usług.

Postęp jaki dokonał się w technologiach informacyjnych, był jednym z głównych czynników, dzięki któremu w latach 90-tych XX wieku marketing relacji i zarządzanie relacjami z klientami mogły stać się jedną z najważniejszych koncepcji myślenia strategicznego przedsiębiorstw.¹⁷⁷ Technologia informacyjna urosła do rangi strategicznego zasobu przedsiębiorstwa, do czego przyczyniły się cztery zasadnicze narzędzia: Internet, zintegrowane systemy telefonii komputerowej, hurtownie danych oraz indywidualizacja masowa.¹⁷⁸ Pojawiają się kolejne sposoby kontaktowania się z klientem, nie tylko w sprawach dotyczących informacji o produktach i usługach czy obsłudze, lecz również w obszarach wspólnego projektowania, zarządzania zapasami, magazynowania, logistyki czy ustalania cen.¹⁷⁹ Technologia informacyjna umożliwia tworzenie relacji z klientem, a także ułatwia ich rozwój i wzbogacanie.

Rozwój komputeryzacji i tworzenie baz danych wyposażyły marketing w trzy zasadnicze możliwości, a mianowicie zapamiętywania, selekcjonowania oraz

¹⁷⁷ K. Burnett: *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2002, s. 277.

¹⁷⁸ I. H. Gordon: *Relacje z klientem ...*, wyd. cyt., s. 244.

¹⁷⁹ Tamże, s. 109.

porównywania informacji.¹⁸⁰ Dążenie do zapewnienia coraz to lepszej obsługi wiąże się z koniecznością zbierania i przetwarzania informacji o dotychczasowych klientach. Pozyskiwaniu nowych klientów towarzyszy gromadzenie danych na ich temat. Wartość będących w posiadaniu firmy informacji jest tym większa, im są one pełniejsze i łatwiej dostępne. Gdy dział marketingu wie jakie produkty i usługi zostały zakupione, przedsiębiorstwo zyskuje możliwość lepszego ukierunkowania działań promocyjnych. Jeżeli dział sprzedaży zna historię obsługi klienta, łatwiejsze jest zaproponowanie odpowiednich produktów, a dział obsługi klienta mając informacje o zamówieniach, może proponować odpowiedni poziom usług pomocy technicznej czy też zaplanować odpowiednie harmonogramy prac. Posiadanie przez przedsiębiorstwa bazy danych o klientach umożliwia m. in.: zidentyfikowanie tych najbardziej dochodowych, dokonanie zwiększonej liczby transakcji, rozpoznanie i zakwalifikowanie potencjalnie najlepszych przyszłych klientów, ich przekształcenie w realnych nabywców, ustalenie listy byłych klientów, którzy pozostają ciągle przyszłymi konsumentami, ustalenie najbardziej dochodowych dla firmy wyrobów czy usług, rozwijanie odpowiedniej polityki cenowej i promocyjnej, rozpoznanie nowych możliwości rynkowych, dokonywanie pomiarów efektywności, redukcję strat i wzrost produktywności, ocenę efektywności kanałów dystrybucji czy też obniżkę kosztów i wzrost poziomu sprzedaży.

Wymienione korzyści świadczą o niezwykle szerokim oddziaływaniu informacji gromadzonych w bazach danych dotyczących wszystkich aspektów działalności marketingowej. W praktyce występują dwa rodzaje marketingowych baz danych:¹⁸¹ bazy wewnętrzne zawierające informacje o klientach, którzy mieli już kontakt z firmą oraz bazy zewnętrzne (obce), pochodzące spoza firmy, kupione, pożyczone bądź uzyskane w drodze wymiany, zawierające dane potrzebne do prowadzenia efektywnej działalności marketingowej.

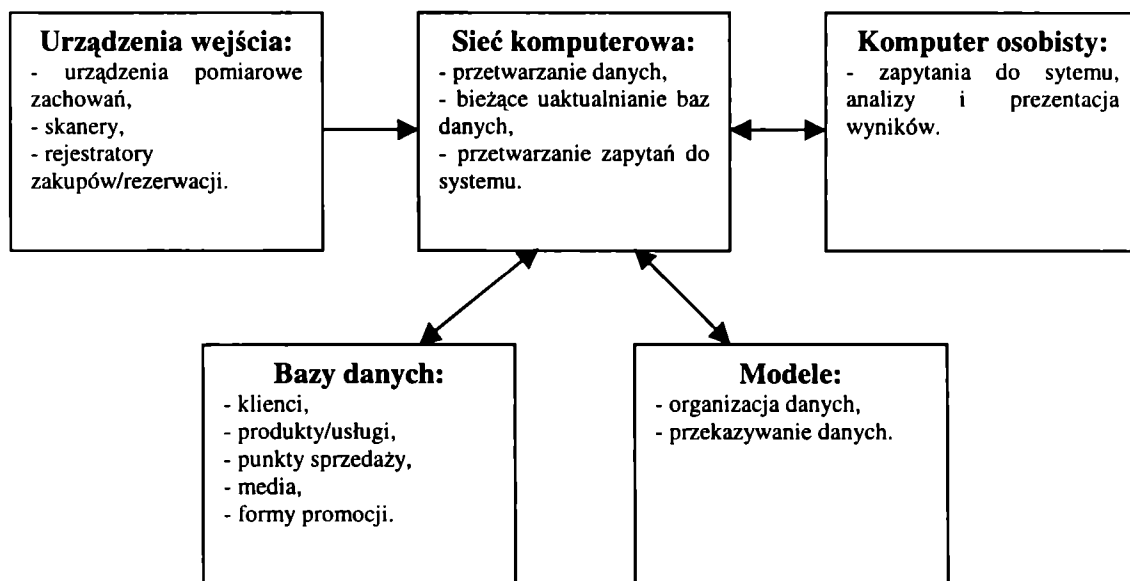
Pozyskiwanie informacji dotyczących klienta jest w branży turystycznej stosunkowo łatwe. Podstawowe dane przekazywane są bezpośrednio przez klienta w czasie zawierania umowy w biurze podróży, zakupu biletu lotniczego czy rejestracji w hotelu. Z kolei dane dotyczące jego preferencji pozyskuje się dzięki obserwacjom dokonywanym przez mający z nim styczność personel. Informacje mogą być uzupełnione danymi z ankiety wręczanej klientowi na koniec pobytu lub analizą ewentualnych reklamacji.

¹⁸⁰ J. Otto: Marketing relacji ..., wyd. cyt., s. 49.

¹⁸¹ S. Bosiacki, J. Sikora: Podstawy marketingu ..., wyd. cyt., s. 79.

Posiadanie bazy danych stwarza możliwość zbudowania na jej podstawie strategicznego systemu informacyjnego, który skutecznie pomaga wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa w procesie podejmowania codziennych decyzji. Tworzy go pięć elementów:¹⁸²

- urządzenia wejścia - służące do gromadzenia danych marketingowych (np. skanery optyczne, urządzenia pomiarowe zachowań oraz komputerowe stacje rejestrujące zakupy lub rezerwacje),
- bazy danych – dane marketingowe zbierane za pośrednictwem urządzeń wejścia są gromadzone w różnych bazach danych, zawierających zapisy o klientach, produktach lub usługach, punktach sprzedaży detalicznej, środkach masowego przekazu oraz formach promocji,
- modele – segregują one w systemie hipotezy odnośnie możliwych związków pomiędzy danymi zawartymi w bazach danych, co daje decydentowi możliwość organizacji, interpretacji oraz przekazywania powstałych informacji w celu przejścia do fazy decyzyjnej,
- sieci komputerowe – metoda gromadzenia, przetwarzania i bieżącego korygowania danych, wprowadzanych przez urządzenia wejścia, bazy danych oraz modele,
- komputery osobiste – służące zarówno do wprowadzania danych, drukowania raportów, jak też analiz, formułowania zapytań do systemu w celu otrzymania i przeanalizowania zawartych w nim danych.



Rys. 12. Strategiczny system informacyjny stosowany przy podejmowaniu decyzji w marketingu relacji
 Źródło: K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kevin, W. Rudelius: *Marketing ...*, wyd. cyt., s. 246.

¹⁸² J. Otto: *Marketing relacji ...*, wyd. cyt., s. 204-205.

System, który przedstawiono na rysunku zbiera dane pochodzące z wielu źródeł, za pośrednictwem wielu urządzeń wejścia, aktualizuje bazy danych i odpowiada na zapytania kierowane do systemu przez decydentów.

Taktyczne stosowanie technologii informacyjnych wymaga od przedsiębiorstw turystycznych świadomego kształtowania ich działalności poprzez:¹⁸³

- wybór określonej grupy klientów i zdecydowanie, których z nich należy wynagradzać, w których inwestować, ze współpracy z którymi zrezygnować,
- określenie indywidualnych celów i strategii dla poszczególnych klientów,
- określenie poziomu zintegrowanych strategicznych zdolności i zasobów oraz wykorzystanie ich tak, aby osiągnięcie celów odnoszących się do poszczególnych klientów było możliwe.

Indywidualizm w podejściu bazującym na relacji przejawia się:¹⁸⁴

- bezpośrednim kontaktem z klientem,
- tworzeniem interaktywnej komunikacji,
- rozwojem mechanizmów prowadzenia dialogu,
- wczesnym rozpoznawaniem potrzeb,
- tworzeniem indywidualnych ofert,
- oferowaniem realnych korzyści,
- tworzeniem bezpośrednich stosunków między przedsiębiorstwem a konsumentem.

Taki sposób podejścia do klienta przynosi stosującej go firmie turystycznej wiele korzyści. Pozwala dowartościować aktualnego nabywcę, co może zaowocować większą jego lojalnością wobec firmy, stanowi odpowiednią reakcją na procesy indywidualizacji życia społecznego. Dostarcza firmie aktualnych informacji pozwalających na ulepszenie obecnej oferty lub stworzenie nowej, reagowanie na informacje o ewentualnych niedociągnięciach w ofercie oraz sugerowanie sposobów prezentacji oferty czy komunikowania się z nabywcami.

Swoistym fenomenem dzisiejszych czasów jest szybki i spontaniczny rozwój Internetu – od sieci o orientacji tekstowej, łączącej na początku lat 90-tych główne ośrodki naukowe, aż do prężnego medium, które zrewolucjonizowało sposób prowadzenia działalności gospodarczej i stało się źródłem wielu nowych możliwości.¹⁸⁵ Internet nie tylko ułatwia dwukierunkową komunikację przedsiębiorstwa z klientem, lecz także

¹⁸³ I. H. Gordon: Relacje z klientem ..., wyd. cyt., s. 73.

¹⁸⁴ J. Otto: Marketing relacji ..., wyd. cyt., s. 19.

¹⁸⁵ A.R.Simon, S.L.Shaffer: Hurtownie danych i systemy informacji gospodarczej. Karków: Oficyna Ekonomiczna 2002, s. 24.

pozwała na aktywne uczestnictwo klienta w tworzeniu wartości tak, aby końcowy produkt miał zindywidualizowany charakter.¹⁸⁶ Stworzenie konsumentowi za pomocą wirtualnych witryn sklepowych możliwości dokonania zakupów w dowolnie wybranym sklepie, w dowolnym czasie, bez pomocy sprzedawcy budzi ogromne zainteresowanie. Spośród produktów najczęściej nabywanych za pomocą Internetu, największą popularnością cieszą się komputery, usługi turystyczne, rozrywka, odzież, upominki i kwiaty.¹⁸⁷

Ostatnim z zasobów strategicznych niezbędnych do realizacji działań z zakresu marketingu relacji jest wiedza. Sukces przedsiębiorstwa turystycznego zależy od zasobów wiedzy o klientach, która gromadzona i wykorzystywana jest w celu lepszego poznania i zaspokojenia potrzeb nabywców. Źródłem wiedzy w marketingu relacji są dane o kontaktach klienta, zawieranych transakcjach i jego zachowaniach ujawnionych podczas interakcji z przedsiębiorstwem. Czynnikiem, który hamował bardziej precyzyjny podział rynku były ograniczone zdolności przedsiębiorstw w zakresie poznania indywidualnych potrzeb klientów i dostosowania obsługi do ich preferencji. Znajomość własnych klientów i zrozumienie ich potrzeb, a także określenie obecnej i przyszłej opłacalności każdego z nich jest kluczową kwestią w marketingu relacji.

Możliwości poszerzania wiedzy szukać należy w technologiach informacyjnych, które stosowane są do gromadzenia, magazynowania i wydobywania (*data mining*) danych oraz do tworzenia modeli predykcji. Niezbędne staje się również określenie metod zdobywania informacji, ich przechowywania, udzielania i wykorzystywania w przedsiębiorstwie. Nie wystarczą same zaawansowane technologie. Brak odpowiednich sposobów przekazywania wiedzy może doprowadzić do niemożności wykorzystania posiadanych informacji.¹⁸⁸

Należy przyjąć, iż poziom wiedzy o klientach przedsiębiorstwa turystycznego (np. biura podróży, hotelu) zależy od czterech zasadniczych czynników, a mianowicie:¹⁸⁹

- infrastruktury technicznej, czyli sprzętu umożliwiającego gromadzenie, przechowywanie i przetwarzanie danych oraz architektury, dzięki której dane o klientach przedsiębiorstwa znajdują się w strategicznym centrum,
- kultury organizacyjnej i przywództwa, które podkreślają fundamentalną rolę wiedzy w trwałym rozwoju przedsiębiorstwa,

¹⁸⁶ I. H. Gordon: Relacje z klientem ..., wyd. cyt., s. 244.

¹⁸⁷ Tamże, s. 248.

¹⁸⁸ P. Cheverton: Zarządzanie kluczowymi..., wyd. cyt., s. 165.

¹⁸⁹ I. H. Gordon: Relacje z klientem ..., wyd. cyt., s. 68-69.

- jasnej strategii rekrutacji pracowników oraz szkolenia i utrzymania tych spośród nich, którzy zdobywanie wiedzy o kliencie traktują jako swój podstawowy cel,
- procesów i systemów motywacyjnych, które powinny uwzględniać cztery poziomy zdobywania wiedzy o kliencie: indywidualne uczenie się, zespół uczący się z materiałów posiadanych przez przedsiębiorstwo, zespół uczący się od współpracujących z nim partnerów oraz zespół uczący się od klientów.

2.2.3. Zarządzanie relacjami z klientem

Zarządzanie relacjami z klientem (*Customer Relationship Management*) to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem oparta na doskonałej znajomości klientów i dostosowaniu działań organizacji i produktów do ich potrzeb. Zarządzanie relacjami z klientem wymaga wprowadzenia kultury biznesu zorientowanej na klienta, zapewniającej efektywny proces marketingu, sprzedaży i serwisu. Taka filozofia stawia marketing w roli kreatora całej działalności przedsiębiorstwa.¹⁹⁰ Istotą koncepcji jest takie traktowanie klientów, aby byli zadowoleni i przy każdym kontakcie z firmą utwierdzali się w przekonaniu, że dokonali właściwego wyboru. Głównym założeniem koncepcji zarządzania relacjami z klientem jest maksymalizacja przychodów od dotychczasowych klientów, przy jednoczesnej maksymalizacji ich zadowolenia. Osiągnięcie tego celu jest możliwe poprzez:¹⁹¹

- szybki dostęp do pełnej informacji o kliencie,
- wielokanałową komunikację z klientem,
- prowadzenie elektronicznych centrów informacyjno-szkoleniowych,
- serwis *on-line*,
- zbieranie, przetwarzanie i propagowanie informacji marketingowych,
- obsługę reklamacji,
- szybką dystrybucję informacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Marketing relacji pozwala na wyodrębnienie poszczególnych grup spośród klientów firmy i określenie charakterystycznych dla nich wzorów zakupu i zachowań, umożliwiając tym samym stworzenie zorientowanej na klienta oferty. Informacje zawarte w bazie danych pozwalają na:¹⁹²

¹⁹⁰ Strona internetowa www.masterplan.com.pl/publikacje

¹⁹¹ Nowoczesne technologie ..., wyd. cyt., s. 16.

¹⁹² M. Kachniewska: Zarządzanie jakością usług turystycznych. Warszawa: Wydawnictwo Difin 2002, s. 200-201.

- pozyskiwanie i przetwarzanie podstawowych danych na potrzeby szczegółowych badań i analiz (na podstawie analizy wymagań indywidualnych klientów można określić niezaspokojone potrzeby),
- tworzenie oferty zorientowanej na klientów (baza indywidualnych danych pozwala stworzyć i dostosować ofertę do ich oczekiwań),
- indywidualizację kontaktów z klientem (szczegółowa informacja o kliencie pozwala na lepsze kształtowanie relacji między klientem i pracownikami, np. życzenia urodzinowe, powitanie z wymienieniem nazwiska, itp.),
- identyfikację kluczowych klientów (dane o częstotliwości korzystania z usług przedsiębiorstwa i wielkości obrotów pozwalają na wyznaczenie kluczowych klientów, otaczanych nadzwyczajną opieką. Określenie kluczowych klientów umożliwia dostrzeżenie ich wyróżniających cech, a tym samym podjęcie działań mających na celu pozyskanie nowych, wartościowych klientów).

Związek z klientem jest procesem, który składa się z szeregu epizodów mających na celu wymianę zasobów pomiędzy firmą a klientem. W tradycyjnym podejściu związek pojmuje się jedynie jako szereg transakcji zakupu. Zarządzanie relacjami z klientem mówi o epizodach i wymianie zasobów rozpatrywanych nie tylko na płaszczyźnie czynności finansowo-towarowej. W tym ujęciu związek z klientem obejmuje również płaszczyznę wiedzy (zdobywanie kwalifikacji i wiedzy przez klienta, dzięki czemu może on np. efektywniej używać nabyty produkt) oraz uczuć (zadowolenie z dotychczasowej obsługi, zaufanie, lojalność).¹⁹³

Można wyróżnić pięć różnych typów relacji powstających między firmą a jej klientami:

- relacja podstawowa – firma sprzedaje produkt, ale nie prowadzi żadnych działań posprzedażowych,
- relacja reaktywna – przedsiębiorstwo sprzedaje produkt i zachęca klienta do skontaktowania się z nim w przypadku pojawienia się jakichkolwiek pytań lub problemów z jego strony,
- relacja odpowiedzialna – sprzedawca dzwoni do klienta wkrótce po zakupie, aby sprawdzić czy produkt odpowiada jego oczekiwaniom, ponadto stara się uzyskać od klienta sugestie dotyczące ulepszenia produktu bądź informacje o przyczynach niezadowolenia z zakupu, a informacje te wykorzystuje do ciągłego doskonalenia oferty,

¹⁹³ A. Mazur, K. Jaworska, D. Mazur: CRM Zarządzanie kontaktami z klientami. Zabrze: Wydawnictwo Madar 2001, s. 14-15.

- relacja proaktywna – pracownicy przedsiębiorstwa okresowo kontaktują się z klientem, przekazując mu sugestie na temat sposobu wykorzystania produktu lub informacje o nowych ofertach,
- relacja partnerska – przedsiębiorstwo w sposób ciągły pracuje z klientami w celu poszukiwania sposobów dostarczenia im większej wartości.¹⁹⁴

Jeśli za podstawę działań przedsiębiorstwa turystycznego przyjmiemy budowanie i doskonalenie relacji z klientem, to wyróżnić można następujące fazy związku z klientem:¹⁹⁵

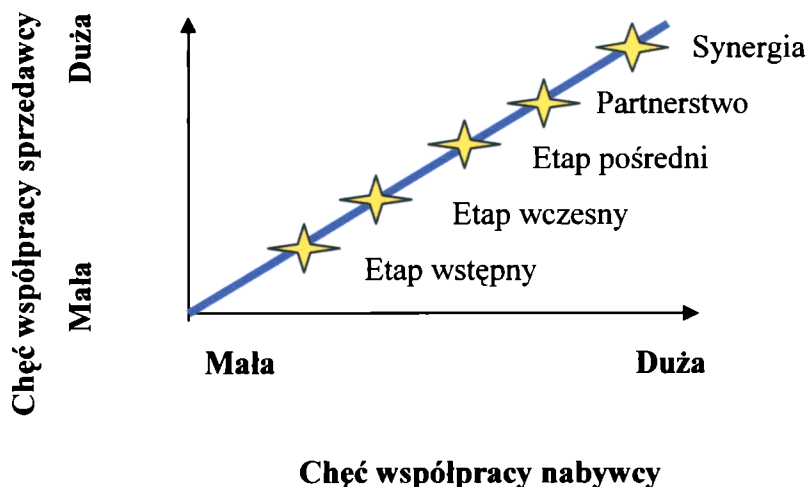
- faza początkowa, w której najistotniejszą sprawą jest dotarcie do nowych grup klientów oraz zastosowanie właściwych strategii nawiązywania relacji,
- faza doskonalenia, obejmująca związki z klientami dotychczasowymi (obsługiwanymi), w której główne czynniki wzrostu wartości to właściwa polityka cenowa i zwiększenie udziału firmy w koszyku zakupów klienta, a także redukcja kosztów relacji. Faza ta wymaga klasyfikacji relacji związków i opracowania dla każdej grupy strategii kształtowania, wzrostu wartości portfela i utrzymania relacji,
- faza końcowa, w której istotne jest rejestrowanie i analizowanie wszelkich sygnałów ostrzegawczych, które mogą zapowiadać zerwanie relacji. Odebranie takich sygnałów powinno skutkować podjęciem działań naprawczych, a jeśli już dojdzie do zerwania związku z klientem istotne jest ustalenie powodu takiej decyzji, aby w przyszłości nie stracić wartościowych dla firmy klientów.

Model kształtowania więzi z kluczowymi klientami w sposób bardziej rozbudowany prezentuje etapy kształtowania relacji z nabywcami, od fazy wstępnej, poprzez wczesną, pośrednią, do szczybla partnerstwa i synergii (rys.13).¹⁹⁶

¹⁹⁴ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: Marketing..., wyd. cyt., s. 531. Warto zwrócić uwagę, iż w ramach relacji partnerskich z klientem przedsiębiorstwo może kreować wartość dla klienta na trzy sposoby. Pierwszy z nich polega na zapewnieniu klientowi głównie korzyści finansowych. Dla często podróżujących klientów linie lotnicze oferują programy lojalnościowe (*frequent-flyer*), z kolei hotele zapewniają takim klientom pokoje o podwyższonych standardzie. Drugi sposób to oferowanie klientowi tzw. korzyści społecznych. W tym przypadku pracownicy firmy starają się wzmocnić więzi z klientem przez kontaktowanie się z nimi i poznawanie ich indywidualnych potrzeb oraz wymagań, a następnie oferują im zindywidualizowaną ofertę produktów i usług. Trzecim sposobem kreowania wartości w marketingu relacji jest budowanie związków strukturalnych między firmą a jej klientami, poza dostarczaniem im korzyści finansowych oraz społecznych.

¹⁹⁵ A. Mazur, K. Jaworska, D. Mazur: CRM ..., wyd. cyt., s. 16-17.

¹⁹⁶ Model ten został stworzony przez T. Millmana i K. Wilsona w 1994 roku, a następnie rozwinięty w Wyższej Szkole Zarządzania w Cranfield przez M. McDonalda, T. Millmana oraz B. Rogers, których wyniki badań przedstawiono w publikacji „Key Account Management: Learning from supplier and customer perspective” z 1996 roku.



Rys. 13. Model kształtowania więzi z klientami
 Źródło: P. Cheverton: Zarządzanie kluczowymi..., wyd. cyt., s. 44.

Każdy z tych etapów ma swoje charakterystyczne cechy, silne strony zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla nabywcy jego produktów. Ich szczegółową charakterystykę prezentuje tab. 14.

Tabela 14. Charakterystyka poszczególnych etapów kształtowania relacji z klientem

Etapy kształtowania relacji z klientem	Cechy charakterystyczne
Etap wstępny	- kontakty z klientami nie są rozwinięte, - sprzedawca przedstawia głównie własne cele i swój punkt widzenia, - na zapytanie klienta udzielana jest odpowiedź „tak” lub „nie”, w zależności od przyjętych z góry założeń o potrzebach nabywcy i możliwościach sprzedawcy, - sprzedawca ocenia możliwą wielkość sprzedaży, - klient ocenia fachowość usług sprzedawcy oraz jego konkurencyjność, - klient mierzy konkurencyjność sprzedawcy pod względem jego cen, - klient wymaga, aby sprzedawca oferował mu próbne dostawy, najchętniej na jego koszt, - zdarza się, że nabywca poprzestaje na najprostszych kontaktach ze sprzedawcą, co wyklucza możliwość rozwoju współpracy.
Etap wczesny	- podstawowe kontakty mają postać spotkań dwu osób: przedstawiciela handlowego oraz nabywcy, - zdarza się, że każda ze stron dąży do osiągnięcia wyłącznie własnych korzyści, - w najgorszym wypadku relacje te nabierają cech konfliktu, - próby rozwinięcia współpracy, mogą być odbierane przez nabywcę jako zagrożenie jego pozycji i siły, - w czasie negocjacji dominuje aspekt cenowy, a nabywca zwraca dużą uwagę na koszty, - sprzedawcy koncentrują się na zwiększeniu sprzedaży, - klient ocenia konkurencyjność sprzedawcy na podstawie sobie tylko znanych kryteriów, - klient bierze jeszcze pod uwagę możliwość zmiany sprzedawcy, - negocjowanie kwestii spornych może spowodować długookresową przerwę w zakupach.
Etap pośredni	- spotkaniom poświęca się więcej czasu niż na etapach wcześniejszych, a ze spotkań tych sporządzane są raporty, protokoły i innego rodzaju sprawozdania, - zwiększa się poziom zaufania oraz otwartość w kontaktach, - więzi mają charakter nieformalny i są nadal kształtowane przez przedstawiciela handlowego i nabywcę,

	- mogą wystąpić niekorzystne zdarzenia, trudności, które będą hamować rozwój, na tym etapie prawdopodobieństwo ich pojawienia się jest największe, - faza ta wymaga zarówno od sprzedawcy, jak i nabywcy włożenia wielkiego wysiłku w kształtowanie więzi.
Partnerstwo	- sprzedawca uzyskał status głównego dostawcy, - relacje z klientem oparte są na zaufaniu, - istnieje dobra wymiana informacji pomiędzy stronami, - kontakt jest ułatwiony, - ceny są stabilne, - klient jako pierwszy jest informowany o wprowadzanych nowych rozwiązaniach, - oczekiwany jest stały rozwój więzi, - stosowane są przejrzyste wskaźniki oceny dostawcy i jego usług, - uzgodnienia pomiędzy stronami mogą mieć formę umów, - wartość tworzona zostaje również poprzez orientację na rynek klienta, - wycofywanie się ze wspólnie przyjętych uzgodnień jest niedopuszczalne, - do zadań menedżera ds. kluczowych klientów należy koordynacja działań, - nabywca raczej oczekuje niż wymaga od dostawcy polepszania jakości jego oferty, - sprzedawca skupia wszystkie swoje wysiłki na spełnianiu wymogów i zaspokajaniu potrzeb klienta.
Synergia	- prace badawczo-rozwojowe sprzedawcy i nabywcy prowadzone są wspólnie, - znane są wszystkie koszty i marże, - innowacje odgrywają ważną rolę, - rynek nabywcy staje się również rynkiem sprzedawcy, podejmują oni wspólne, aktywne działania, których celem jest rozwinięcie rynku finalnych klientów, - funkcjonuje jeden system przekazywania informacji, - istniejące bariery wyjścia ze związku utrudniają jego zerwanie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Cheverton: Zarządzanie kluczowymi ..., wyd. cyt., s. 47-50.

Osią działań wszystkich etapów jest interakcja z klientem, pozwalająca zbudować jak najlepsze relacje pomiędzy nim a organizacją. Odczuwane przez nabywców towarów i usług duże (rosnące wraz z przechodzeniem do kolejnych etapów kształtowania relacji) zainteresowanie ich potrzebami przynosi firmie wzrost przychodów przy ograniczonych nakładach na sprzedaż. Sprzedawca poprawia swój wizerunek na rynku, dzięki czemu zyskuje nowych klientów, których do dokonania zakupu skłania jakość obsługi i otrzymywana w ten sposób wartość dodana.

Takie podejście wychodzi z założenia, że najlepszy klient to klient lojalny. Pozyskanie nowego klienta może kosztować nawet pięciokrotnie więcej niż utrzymanie już istniejącego.¹⁹⁷ Wyniki badań wskazują, że tylko 10% klientów firmy tracią dlatego, że konkurencja proponuje produkty bądź usługi obiektywnie bardziej atrakcyjne. Z kolei ponad 70% opuszcza dotychczasowych dostawców z powodu braku zainteresowania z ich strony.¹⁹⁸ Jeśli połączyć te dwie informacje, oczywiste się staje, dlaczego prawie 80% liderów biznesu uważa, że lojalność klientów jest jednym z najważniejszych wskaźników

¹⁹⁷ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: Marketing ..., wyd. cyt., s. 530.

¹⁹⁸ M. Zachara: Klient wciąż nie nasz pan. Zorientowanie na klienta zdecyduje wkrótce o "być albo nie być" polskich firm. Czy jesteśmy na to gotowi? „Businessman Magazine” 2000 nr 9. Strona internetowa www.e-bm.pl/archiwum

oceny działalności firmy. Zarządzanie relacjami z klientem ma zadanie wspomagać obsługę tzw. cyklu życia klienta. Zaczyna się on od poszukiwania potencjalnych odbiorców usług i produktów. W procesie sprzedaży przekształca się następnie część potencjalnych klientów w rzeczywistych. Kolejny obszar obsługi klienta powinien doprowadzić do następnej udanej transakcji sprzedaży.

Praktyczne zastosowanie marketingu relacji powinno zapewnić ukształtowanie optymalnego dla danej firmy portfela nabywców. Punktem wyjścia procedur planistycznych jest określenie pożądanego wskaźnika retencji nabywców z wyeksponowaniem spodziewanych wskaźników zysków związanych z rozpatrywanymi grupami nabywców.¹⁹⁹

Cele jakie pomaga osiągnąć zarządzanie relacjami z klientem to:

- zarządzanie przyszłością,
- zidentyfikowanie ważnych dla firmy klientów,
- utrzymanie dotychczasowych nabywców i pozyskiwanie nowych, pomimo działań konkurencji,
- uzyskanie dostępu do nowych nabywców, którzy pojawili się na rynku,
- ukształtowanie bliskich więzi z klientami w celu poznania ich potrzeb,
- uzyskanie przewagi konkurencyjnej,
- zapewnienie długookresowego przywiązania klientów do przedsiębiorstwa,
- osiągnięcie i utrzymanie statusu głównego dostawcy,
- zachowanie równowagi pomiędzy celami firmy, szansami i zagrożeniami na rynku oraz zasobami przedsiębiorstwa,
- odpowiednie rozdysponowanie i wykorzystanie zasobów, w szczególności ludzkich,
- zidentyfikowanie działań, które służą klientowi i zaangażowanie się w nie,
- zapewnienie przyszłych zysków.²⁰⁰

Do głównych przyczyn wyjaśniających takie działania zaliczyć można charakterystyczne zachowania lojalnych nabywców: powtarzanie zakupów dotychczasowych produktów i nabywanie produktów nowych przedsiębiorstwa, skłonność do zapłacenia wyższej ceny jako wyrazu uznania wysokiej wartości oferty firmy, rekomendowanie firmy innym potencjalnym nabywcom oraz tworzenie pozytywnej opinii o przedsiębiorstwie. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa powtarzanie zakupów wymaga

¹⁹⁹ K. Fonfara: *Marketing partnerski ...*, wyd. cyt., s. 102.

²⁰⁰ P. Cheverton: *Zarządzanie kluczowymi ...*, wyd. cyt. s. 42-43.

zazwyczaj niższych kosztów obsługi, nawiązania kontaktu, sprzedaży i marketingu, które są amortyzowane w dłuższym okresie.

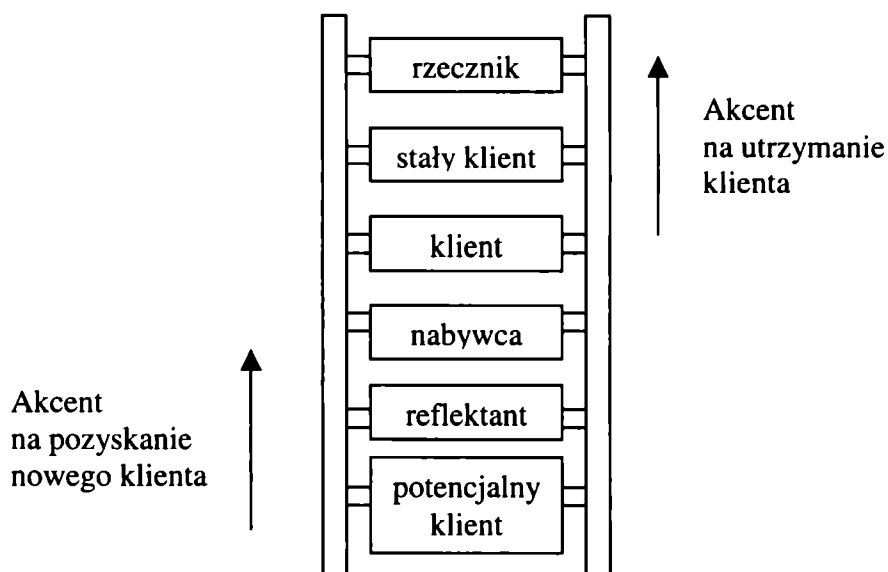
W zależności od typu relacji, bo głównie na ich podstawie określa się wartość klienta, można wyodrębnić kilka kategorii nabywców. Są to: klienci potencjalni, reflektanci, nabywcy dokonujący zakupu po raz pierwszy, nabywcy dokonujący powtórnych zakupów, klienci stali i rzecznicy. Relacje z poszczególnymi kategoriami klientów są, zgodnie z podaną kolejnością, coraz istotniejsze zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego klientów. Tak więc najmniejsza intensywność kontaktów dotyczy klientów potencjalnych, największa rzeczników.

Klientami potencjalnymi są ci spośród ogółu nabywców, którzy z punktu widzenia dostawcy charakteryzują się największym potencjałem, a więc odpowiednią częstotliwością zakupów, zarobkami czy sytuacją rodzinną. Jeśli te charakterystyki są adekwatne do oferty dostawcy, tę grupę nabywców można uznać za potencjalnych klientów. Za reflektantów uważa się tych spośród klientów potencjalnych, którzy zainteresowali się ofertą firmy i rozważają możliwość dokonywania w niej zakupów, mając za sobą pozytywne doświadczenia związane z kontaktem z dostawcą. Ci reflektanci, którzy postanawiają skorzystać z oferty dostawcy, są nabywcami dokonującymi zakupu po raz pierwszy, przy czym nie oznacza to, że rezygnują oni z kontaktów z dotychczasowymi dostawcami, a jedynie, że zamierzają korzystać z jego usług, jako dodatkowego źródła zaopatrzenia, obok usług oferowanych przez innych dostawców. Nabywcy dokonujący zakupu po raz pierwszy mogą przejść do grupy nabywców dokonujących powtórnych zakupów (klientów), jeśli dostawca zyska ich zaufanie na tyle, że stanie się ich głównym źródłem zaopatrzenia. Klienci dokonujący powtórnych zakupów nie rezygnują jednak z dodatkowych źródeł i w razie błędu ze strony dostawcy mogą ponownie przejść do grupy nabywców dokonujących zakupu po raz pierwszy. Klienci z grupy dokonujących powtórnych zakupów po okresie testowania zaczynają darzyć dostawcę pełnym zaufaniem, co sprawia, że zaczynają go faworyzować. W kolejnym etapie kształtowania więzi nabywcy ci stają się klientami stałymi, którzy nie tylko zaopatrują się stale u dostawcy, ale także są jego „advokatami”. Nazywa się ich rzecznikami. Są to tacy spośród stałych klientów, którzy opowiadają o ofercie swojego ulubionego dostawcy znajomym, zachęcając ich do zakupów u niego. Bardzo istotne jest dla nich zachowanie dobrych relacji z dostawcą. Zniechęcić ich może jedynie jego bardzo poważny błąd.

Drabina lojalności klienta, przedstawiona na rys. 14, potwierdza powyższą tezę. Wydaje się, że wiele firm, zamiast poświęcić więcej uwagi bardziej opłacalnym relacjom

„wyższego stopnia” tzn. pozyskiwaniu stałych klientów, czyli w rezultacie stronników, którzy stają się z czasem rzecznikami firmy i jej produktów, koncentruje się głównie na dolnych szczeblach drabiny, tzn. na identyfikacji reflektantów a następnie próbach przekształcenia ich w klientów.

Przesuwanie klientów na wyższe szczeble drabiny lojalności nie jest łatwym zadaniem. Przedsiębiorstwo musi mieć precyzyjne i pełne informacje na temat zakupów każdego klienta oraz wiedzieć w jaki sposób zaproponować dodatkowe produkty, które zróżnicują jego ofertę. W zasadzie jedynym sposobem transformacji klienta w stronnika i rzecznika jest zaspokojenie zadowolenia klienta zachwytem. Stan taki osiąga się tylko wówczas, gdy zaoferuje się usługi przewyższające oczekiwania klienta.



Rys. 14. Drabina lojalności klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne: *Relationship Marketing. Bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth Heinemann 1996, s. 22.

Największą wartość dla przedsiębiorstwa tworzą klienci z grup o najwyższym stopniu więzy z przedsiębiorstwem, a więc nabywcy dokonujący powtórnych zakupów, klienci stali i rzecznicy. Rolą firmy w maksymalizacji wartości klientów jest sprawianie, aby przechodzili oni do wyższych grup, a więc zacieśnianie relacji z nimi.

Należy zauważyć, iż istnieje określona specyfika kontaktów pomiędzy klientami i przedsiębiorstwami (także turystycznymi). Mogą mieć one różny charakter. Początkowo potencjalny klient jest jedynie mniej lub bardziej zaangażowanym obserwatorem działalności przedsiębiorstwa. Wobec zaistnienia jakiejś potrzeby na jego produkty lub

usługi staje się poszukiwaczem miejsca i sposobu jej zaspokojenia. Dokonanie wyboru firmy i konkretnego produktu związane jest zazwyczaj z działaniami analitycznymi, podejmowanymi w celu wybrania najkorzystniejszej oferty. Czas poświęcony na analizę i kryteria wyboru są bardzo indywidualne i mogą dotyczyć różnych sfer, przy czym niekoniecznie preferowane są korzyści materialne. Na wybór przedsiębiorstwa może wpłynąć jego lokalizacja, marka, obiegowa opinia itp. Decyzja o skorzystaniu z oferty produktów lub usług powoduje, iż zainteresowany zostaje klientem przedsiębiorstwa. Od tego pierwszego zdarzenia klient jest już zidentyfikowany. Dalsze kontakty wynikają z zaspokajania kolejnych potrzeb klienta bądź też z cykliczności użytkowania produktów lub usług firmy. Z tego względu klient incydentalny zostaje klientem systematycznym, a ten z kolei po pewnym czasie, klientem lojalnym.

O wartości danej relacji z klientem decyduje kilka czynników, które rozpatrywane powinny być kompleksowo, ponieważ niektóre związki mogą być bardzo wartościowe mimo, że na przykład ich rentowność jest słaba. Do czynników tych należą:²⁰¹

- rentowność konkretnego związku z klientem w określonym przedziale czasowym (zwiększenie rentowności można osiągnąć poprzez zwiększenie przychodów, obniżenie kosztów relacji bądź wydłużenie czasu trwania związku),
- wysokość obrotów (wzrost wysokości obrotów można uzyskać przez zwiększenie udziału w koszyku klienta),
- czas trwania związku (ma wpływ na całkowitą rentowność relacji, poza tym długotrwały związek z klientem może być źródłem jego lojalności oraz rozpowszechniania przez klienta pozytywnej opinii o przedsiębiorstwie),
- udział w koszyku klienta, który można zwiększyć poprzez poszerzanie lub pogłębianie asortymentu,
- siła związku (zależy od stopnia zadowolenia klienta, jego zaangażowania oraz korzyści jakie czerpie on z relacji z firmą. Pogłębianiu relacji z klientem służy indywidualne jego traktowanie oraz ciągłe poszerzanie wiedzy na jego temat),
- pozytywna opinia o firmie jest rozpowszechniana przez klientów zadowolonych, a dzięki niej w łatwy sposób mogą być stworzone nowe związki z klientami,
- kwalifikacje, jakie firma zdobywa dzięki danej relacji (trudny i wymagający klient może być dla przedsiębiorstwa „czynnikiem postępu”).

²⁰¹ A. Mazur, K. Jaworska, D. Mazur: CRM ..., wyd. cyt., s. 17-18.

Oprócz wartości danej relacji z klientem, istotną sprawą jest również opłacalność – tak obecna, jak i przyszła - poszczególnych klientów. Przedsiębiorstwo turystyczne powinno wyodrębnić cztery grupy swoich nabywców:

- klientów, których należy wynagradzać i w których powinno się inwestować,
- klientów ze współpracy, z którymi należałoby zrezygnować,
- klientów, którymi należy odpowiednio zarządzać,
- klientów, których należy zdyscyplinować.

Określenie indywidualnych celów i strategii dla poszczególnych grup klientów, poziomu zintegrowanych strategicznych zdolności i zasobów oraz odpowiednie ich wykorzystanie pozwoli na osiągnięcie celów wyznaczonych w odniesieniu do poszczególnych grup klientów należących do portfela danego przedsiębiorstwa (rys. 15).

		Klienci potencjalni	
		Nieopłacalni	Opłacalni
Klienci istniejący	Opłacalni	Zarządzanie	Nagradzanie i inwestowanie
	Nieopłacalni	Zrezygnowanie	Dyscyplinowanie

Rys. 15. Portfel klientów
Źródło: I. H. Gordon: Relacje z klientem ..., wyd. cyt., s. 75.

Zarządzania wymagają klienci, którzy obecnie są opłacalni dla usługodawcy, ale w przyszłości mogą być albo mniej, albo w ogóle nieopłacalni. Każdy „dobry” klient wymaga zainteresowania i uwzględnienia w strategicznych planach dostawcy, każdemu też trzeba umożliwić uczestniczenie w procesie tworzenia wartości. Podczas wspólnych sesji poświęconych planowaniu, przedsiębiorstwo turystyczne i jego klient powinni opracować sposób zwiększenia strategicznej lub innej wartości, którą należy wytworzyć i podzielić tak, aby partnerstwo było nadal opłacalne i mogło być w przyszłości nagrodzone.²⁰²

Nagradzanie i inwestowanie dotyczy idealnego klienta, czyli takiego, z którym współpraca może być w przyszłości opłacalna, zasługuje na nagrodę od przedsiębiorstwa

²⁰² I. H. Gordon: Relacje z klientem ..., wyd. cyt., s.76-80.

turystycznego. Nagradzanie może przybierać różne formy, w tym formę inwestycji usługodawcy w klienta na warunkach korzystnych z punktu widzenia obydwu partnerów, np. przydzielenie najlepszego personelu do obsługi, zapewnienie dostępu do własnego sprzętu i technologii, poświęcenie najważniejszym klientom większej uwagi, uhonorowanie podczas uroczystego przyjęcia czy przyznanie premii pieniężnych w różnych postaciach.

Dyscyplinowanie odnosi się do klientów, którzy gdyby ich oceniać indywidualnie są nieopłacalni. Szacuje się, że 30-40% przychodów przedsiębiorstwa dotyczy tej grupy klientów.²⁰³ Klient nieopłacalny w danej chwili nie musi jednak pozostać takim w przyszłości. Są dwa sposoby przekształcenia takiego nabywcy w klienta opłacalnego. Pierwszym jest zmiana i/lub zmniejszenie kosztów sprzedaży i obsługi, a także procesów pomocniczych i zarządzania bazą klientów. Drugi polega na pobieraniu od nierentownych klientów opłaty za niespełnienie ustalonych przez przedsiębiorstwo turystyczne kryteriów „najlepszego klienta”.

Rezygnacja dotyczy tych klientów, którzy są i pozostaną nieopłacalni, w związku z czym nie zasługują na zainteresowanie ze strony przedsiębiorstwa. Ważne jednak, aby zachować przy tym dużą ostrożność, gdyż nie wolno dopuścić do tego, aby „wyrzucony” klient spowodował szkody na rynku lub zaszkodził reputacji firmy.²⁰⁴

Wyborowi klientów kluczowych służy macierz identyfikacji i selekcji, w której występują dwa rodzaje wyznaczników tej wartości określające stosunek dostawcy do nabywcy oraz stosunek nabywcy do dostawcy, a mianowicie:

- atrakcyjność nabywcy – czynniki powodujące, iż przedsiębiorstwo jest zainteresowane obecnym lub potencjalnym klientem,
- relatywna siła przedsiębiorstwa – czynniki sprawiające, iż nabywca wyróżnia danego dostawcę spośród konkurencji.

²⁰³ Tamże, s. 76-80.

²⁰⁴ Przy ocenie klientów należy uwzględnić ich opłacalność pod względem kosztów obsługi i sprzedaży, opłacalność klientów w odniesieniu do produktu lub linii produktu, przeszły, bieżący i prognozowany udział łącznych nakładów klienta, wartość konkurencyjną będącą wynikiem partnerstwa z klientem, środki niezbędne do utrzymania klienta, wkład każdego klienta w tworzenie strategicznej wartości przedsiębiorstwa w takich obszarach, jak innowacje (w jaki sposób dany klient przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa oraz czy proponuje nowe rozwiązania), usprawnienie procesów (czy klient zaproponował wprowadzenie zmian lub w inny sposób pomógł w usprawnieniu podstawowych procesów przedsiębiorstwa, w których następstwie korzyści uzyskała większa grupa klientów), zmniejszenie kosztów (czy klient pomaga przedsiębiorstwu zarządzać kosztami nie tylko w obrębie poszczególnych procesów, lecz także w ogólnym procesie tworzenia wartości dla ostatecznego nabywcy), przyspieszenie procesu akceptacji produktu przez rynek (czy partnerstwo stwarza możliwość testowania i doskonalenia nowych produktów oraz czy przyspieszy wprowadzanie produktu na rynek), pozytywny wpływ na wizerunek i reputację przedsiębiorstwa (czy współpraca z daną firmą przyniesie dostawcy korzyści wynikające z poprawy wizerunku i reputacji), udział w kosztach ogólnych związanych z wykorzystaniem zdolności produkcyjnych.

Oba kryteria uwarunkowane są wieloma bardziej szczegółowymi czynnikami, ilościowymi i jakościowymi, specyficznymi dla danego przedsiębiorstwa, które nawiązywać powinny do długookresowych celów firmy. Poszczególnym czynnikom cząstkowym nadać należy odpowiednią wagę. O atrakcyjności klienta przesądza zbiór wyznaczników dobranych w odpowiednich proporcjach (np. skala transakcji, możliwość rozwoju, stabilność finansowa, dostępność klienta, stopień rozwoju obecny relacji, dopasowanie celów strategicznych dostawcy i nabywcy, elastyczność klienta wobec pojawiających się nowych produktów, docenienie przez nabywcę oferty sprzedawcy, poziom konkurencji, pozycja klienta). Określając czynniki determinujące siłę dostawcy usług należy przyjąć punkt widzenia klienta i wyznaczniki według których może on oceniać przedsiębiorstwo. Mogą one obejmować cenę, poziom usługi, jakość, szybkość reakcji na zgłaszane potrzeby, więzi i postawy, innowacje techniczne, wartość użyteczności produktu lub usługi, długookresową stabilność, zaufanie i pewność.

		Relatywna siła dostawcy	
		Mała	Duża
Atrakcyjność nabywcy	Duża	Potencjalni kluczowi klienci	Kluczowi klienci
	Mała	Klienci okazjonalni	Klienci utrzymywani

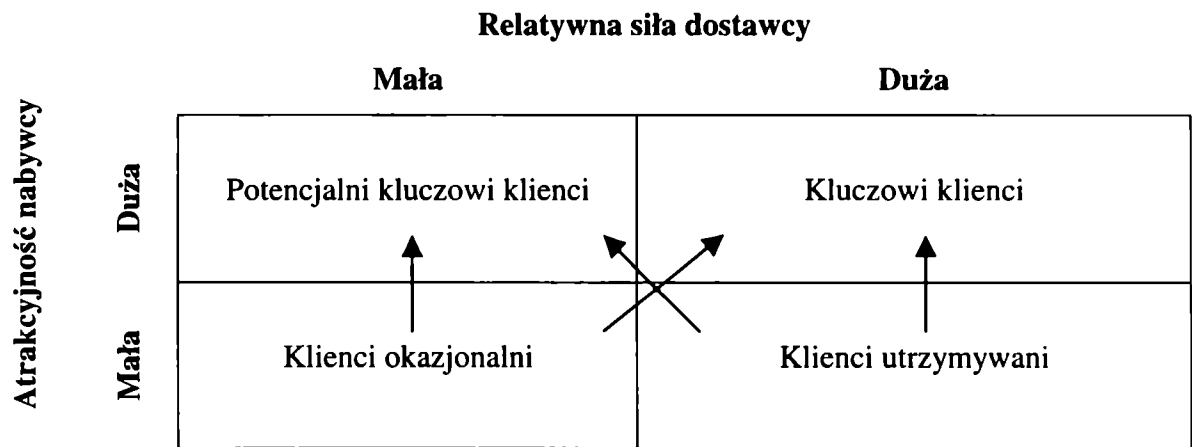
Rys. 16. Macierz identyfikacji i selekcji
 Źródło: P. Cheverton: Zarządzanie kluczowymi..., wyd. cyt., s. 206.

Z przedstawionej macierzy wynika, iż określenie atrakcyjności nabywcy oraz relatywnej siły dostawcy usług prowadzi do wyróżnienia czterech kategorii nabywców przedsiębiorstwa, a mianowicie:²⁰⁵

- „klientów kluczowych” to kategoria najbardziej pożądana przez przedsiębiorstwa, a więc klienci zadowoleni ze współpracy. Kluczowi klienci mogą też być wykorzystywani w roli liderów (*lead user*) - jako osób często korzystających z usług firmy mogących w drodze badania wskazać dziedziny wymagające innowacji czy poprawy, tworzenie długotrwałego związku z klientem;²⁰⁶

²⁰⁵ P. Cheverton: Zarządzanie kluczowymi ..., wyd. cyt., s. 206-209.
²⁰⁶ M. Kachniewska: Zarządzanie jakością ..., wyd. cyt., s. 200.

- „potencjalnych klientów kluczowych”, czyli grupy klientów, z którymi współpraca ma szansę ułożyć się wzorowo, jeśli tylko firma zmodyfikuje swój sposób działania. Głównym zadaniem jest w tym wypadku poznanie oczekiwań nabywców, przyczyny ich niezadowolenia oraz przystosowanie firmy do spełnienia ich życzeń. Aby współpraca z omawianą grupą klientów ułożyła się pomyślnie nie należy oszczędzać na środkach i fachowości obsługi. Spośród klientów rokujących nadzieję na przyszłość należy wykluczyć tych, z którymi współpraca się nie rozwija lub nie zapowiadają się żadne zmiany;
- „klientów utrzymywanych”, którzy stanowią kategorię z wielu względów najtrudniejszą, ponieważ decyzja o zaprzestaniu inwestowania w nich, a także skierowaniu środków oraz wysiłków gdzie indziej, tam gdzie są bardziej potrzebne, jest trudna, lecz konieczna;
- „klientów okazjonalnych” - nabywców, których przedsiębiorstwo chętnie obsługuje wówczas, gdy odpowiada to jego doraźnym celom, nie składa im obietnic, których nie będzie mogło spełnić, ale również nie traktuje tych klientów jak kogoś zbędnego. Ta kategoria nabywców stanowi źródło dochodu, który pozwala na rozwój współpracy z kluczowymi klientami oraz z potencjalnymi kluczowymi klientami.



Rys. 17. Zarządzanie portfelem klientów
 Źródło: P. Cheverton: *Zarządzanie kluczowymi ...*, wyd. cyt., s. 212.

Identyfikacja i selekcja nabywców w celu pogrupowania ich według kategorii niekoniecznie oznacza rezygnację z jednych na rzecz innych. Oznacza natomiast zaplanowaną alokację zasobów. Każde przedsiębiorstwo turystyczne powinno posiadać koszyk inwestycyjny zawierający wszystkie wyżej opisane rodzaje klientów, a odpowiednie połączenie różnych typów nabywców pozwala na efektywne wykorzystanie środków finansowych, czasu oraz pracy.

Czas i energia zaoszczędzone dzięki zastosowaniu bardziej wydajnych sposobów obsługi klientów utrzymywanych i okazjonalnych, a także uzyskiwane z nich dochody, można w przyszłości zainwestować w rozwój firmy. W zarządzaniu kluczowymi klientami ważną rolę odgrywają nie tylko składniki koszyka przynoszące nadzwyczajne zyski, ale również zarządzanie tym koszykiem. Należy zatem odpowiednio kształtować proporcje pomiędzy wpływami finansowymi długo- i krótkoterminowymi oraz pomiędzy zaangażowanymi zasobami i zwrotem z inwestycji. Właściwa ocena dynamiki inwestowania i osiągania dochodu z portfela klientów dzięki zarządzaniu kluczowymi klientami przynosi firmie wiele korzyści.

2.3. Wykorzystanie technologii informacyjnej w marketingu relacji

2.3.1. Ewolucja i kierunki rozwoju systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem

Szybki rozwój technologii informacyjnej umożliwia powszechne jej wykorzystanie w procesach zarządzania przedsiębiorstwem oraz jego komunikowania się z otoczeniem. Technologia informacyjna jest siłą napędową oraz jednym z podstawowych zasobów strategicznych niezbędnych do realizacji koncepcji marketingu relacji.

Powstanie oraz rosnąca popularność systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem jest zwińczeniem wzajemnego przenikania się logistyki handlu i komputeryzacji wspomagającej sprzedaż produktów oraz usług. Do najważniejszych przyczyn rozwoju tej klasy systemów zaliczyć należy:²⁰⁷

- konieczność obserwacji najważniejszych sił w coraz bardziej burzliwym otoczeniu rynkowym przedsiębiorstw,
- coraz bardziej ograniczoną ilość czasu potrzebnego na podejmowanie decyzji,
- stale zwiększającą się kompleksowość i zakres działań marketingowych,
- konieczność optymalizacji zasobów materialnych i ludzkich,
- ciągłą fluktuację liczby klientów,
- stały wzrost ilości informacji, pochodzących ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych,
- możliwość zapisywania dużej ilości informacji w bazach danych o szybkim dostępie.

²⁰⁷ J. Unold: Systemy informacyjne marketingu. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2001, s. 96-97.

Drogą ewolucji z prostych systemów sterujących stanami zapasów w przedsiębiorstwie powstał MRP (*Material Requirements Planning* - Planowanie Potrzeb Materiałowych) – system, który bierze swoje początki w późnych latach 50-tych XX wieku, kiedy to opracowano jego pierwszą wersję - MRP I, pozwalający obliczyć dokładną ilość materiałów i terminarz dostaw tak, aby sprostać ciągle zmieniającemu się popytowi na poszczególne produkty. Za podstawowe cele MRP I uważa się redukcję zapasów, dokładne określanie terminów dostaw surowców i półproduktów, dokładne wyznaczanie kosztów produkcji, lepsze wykorzystanie posiadanej infrastruktury, szybsze reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu, kontrolę poszczególnych etapów produkcji.²⁰⁸

Rosnące zapotrzebowanie firm na łączenie danych operacyjnych doprowadziło do wzbogacenia MRP o mechanizmy koordynujące sprzedaż, produkcję i zaopatrzenie oraz rozszerzenia systemu o planowanie istotnych zasobów produkcyjnych, tj. ludzi, maszyn czy pieniędzy, co razem stworzyło podstawę systemu MRP II (*Manufacturing Resource Planning* - Planowanie Zasobów Produkcyjnych). MRP II to najpowszechniej obecnie stosowany, kompleksowy system planowania procesu produkcyjnego, ułatwiający koordynowanie pracy organizacji.²⁰⁹

W miarę rozwoju, lista dziedzin MRP obejmowała kolejne obszary działalności przedsiębiorstwa, stając się stopniowo narzędziem kompleksowym. System klasy MRP II powinien zgodnie ze specyfikacją pozwalać na realizację następujących funkcji:

- planowania sprzedaży i produkcji,
- zarządzania popytem,
- terminowego spływu produkcji finalnej,
- planowania potrzeb materiałowych,
- wspomagania zarządzania strukturami materiałowymi,
- sterowania zleceniami,
- sterowania warsztatem produkcyjnym,
- planowania zdolności produkcyjnych,
- sterowania stanowiskiem roboczym,
- realizacja zakupów materiałowe i kooperacja bierna,
- planowania zasobów dystrybucyjnych,

²⁰⁸ Strona internetowa www.hg.com.pl

²⁰⁹ Szerzej w: Michalska I.: Customer Relationship Management jako najnowsza tendencja w zintegrowanych systemach wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem. Wrocław: AE 2002. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 950, s. 134 i następne.

- funkcjonowania modułów finansowych,
- symulacje,
- pomiar wyników.

System MPR II był następnie wzbogacony o narzędzia służące do integracji łańcucha dostaw (*supply chain*), elektronicznej wymiany danych (*EDI - Electronic Data Interchange*), szczegółowego zarządzania produkcją (*MES - Manufacturing Execution Planning*) i planowania dystrybucji (*DRP - Distribution Requirement Planning*).

Kolejnym stadium w rozwoju systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem jest ERP (*Enterprise Resource Planning - Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa*). ERP jest uważane za specyfikację, która stała się standardem lat 90-tych. Jej głównym celem jest możliwie najpełniejsza integracja wszystkich szczebli zarządzania przedsiębiorstwem. ERP jest systemem obejmującym całość procesów produkcji i dystrybucji, który integruje różne obszary działania przedsiębiorstwa, usprawnia przepływ niezbędnych dla jego funkcjonowania informacji i pozwala błyskawicznie odpowiadać na zmiany popytu. ERP obejmuje następujące obszary:

- obsługa klientów - baza danych o klientach, przetwarzanie zamówień, obsługa specyficznych zamówień, elektroniczny transfer dokumentów (EDI);
- produkcja - obsługa magazynu, wyznaczanie kosztów produkcji, zakupy surowców i materiałów, ustalanie terminarza produkcji, zarządzanie zmianami produktów, MRP I/II, prognozowanie zdolności produkcyjnych, wyznaczanie krytycznego poziomu zasobów/zapasów, kontrola procesu produkcji (m.in. śledzenie drogi produktu w zakładach produkcyjnych) itd.;
- finanse - prowadzenie księgowości, kontrola przepływu dokumentów księgowych, pozwala przygotowywać raporty finansowe zgodnie z oczekiwaniami poszczególnych grup odbiorców (np. podział na centralę i oddziały).

Zmieniające się warunki gospodarcze i postęp technologiczny wymuszają szybkie zmiany również w systemach klasy ERP. Coraz więcej organizacji biznesowych przekształca się w firmy, w których centrum zainteresowania znajduje się klient. Łączy się to z wprowadzeniem w życie rozwiązań informatycznych, dotyczących zarządzania kontaktami z klientem.²¹⁰

Systemy *Customer Relationship Management* (dalej CRM) to najnowsza tendencja w zintegrowanych systemach wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem. Są one

²¹⁰ L. Seben: CRM - The Way We Were. „*CRMDaily.com*” 2001 nr 9, s. 2.

naturalnym rozszerzeniem systemów ERP, będącymi systemami usprawniającymi działalność zaplecza firmy (*back-office* - produkcja, logistyka, administracja, finanse).²¹¹ W przypadku CRM mamy do czynienia z systemami typu *front-office*, bezpośrednio łączącymi klienta i przedsiębiorstwo. CRM to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, oparta na doskonałej znajomości klientów i dostosowaniu działań organizacji i produktów do ich potrzeb. Wymaga ona wprowadzenia kultury biznesu zorientowanej na klienta, zapewniającej efektywne procesy marketingu, sprzedaży i serwisu. Taka filozofia stawia marketing w roli kreatora całej działalności przedsiębiorstwa²¹², a jej istotą jest takie traktowanie klientów, aby byli zadowoleni i przy każdym kontakcie z firmą utwierdzali się w przekonaniu, że dokonali właściwego wyboru.

2.3.2. Istota i funkcjonowanie systemów klasy CRM

CRM to skrót od angielskiego określenia zarządzania relacjami z klientem (*Customer Relationship Management*). Okazuje się jednak, że trudno zaproponować jakąś obowiązującą obecnie definicję CRM. Jest to koncepcja, która rozwija się nadal. Można natomiast przytoczyć definicję R. Shaw'a, autorytetu w tej dziedzinie, który uważa, iż CRM jest interaktywnym procesem uzyskiwania optymalnej równowagi między inwestycjami organizacji, a satysfakcją jej klientów prowadzącej do maksymalizacji zysku. Proces ten obejmuje m.in.:

- mierzenie kosztów w zakresie marketingu, sprzedaży i usług oraz zysków z poszczególnych klientów,
- nabywanie i ciągłą aktualizację wiedzy o potrzebach klientów, ich motywacji i zachowaniu,
- wykorzystanie wiedzy o kliencie do ciągłego polepszania wyników organizacji w procesie uczenia się na podstawie sukcesów i porażek,
- integrację działań marketingu, sprzedaży i usług dla osiągnięcia wspólnych celów,
- implementację odpowiednich systemów, które wspierają nabywanie i współdzielenie wiedzy o kliencie oraz mierzą efektywność CRM.²¹³

Do klasy CRM zaliczymy system, który zawiera większość z wymienionych modułów:

²¹¹ I. Michalska-Dudek: Zastosowanie koncepcji customer relationship management w przedsiębiorstwach turystycznych. Wrocław: AE 2002. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 967, s. 152.

²¹² Strona internetowa www.masterplan.com.pl/publikacje

²¹³ M. Parzydło: CRM, czyli świadoma sprzedaż. „TELEINFO” 1999 nr 43, s. 15.

1. Sprzedaż - zarządzanie kontaktami (profile klientów, struktura klientów instytucjonalnych, historia kontaktów sprzedażowych i serwisowych), zarządzanie kontem klienta (czynności sprzedażowe, zamówienia, generowanie ofert).
2. Zarządzanie sprzedażą – przewidywanie i analiza cyklu sprzedaży, przydział do konta klienta i przydział do terytorium, monitorowanie statusu klienta i potencjalnej sprzedaży - zgodnie z charakterystyczną dla firmy strukturą organizacyjną i metodologią sprzedaży.
3. Zarządzanie czasem i terytorium - kalendarz i baza danych pojedynczego użytkownika lub całej grupy.
4. Korespondencja - listy, *e-mail*'e, faksy.
5. Marketing - zarządzanie kampanią, encyklopedia produktów, konfigurator produktu, cenniki, oferty, generator celowanych list adresowych, analiza efektywności kampanii.
6. Obsługa zgłoszeń handlowych - przyjmowanie i dystrybucja w obrębie struktur sprzedażowych informacji o klientach zgłaszających zainteresowanie ofertą, odpowiadających na kampanię (tzw. *sales leads*).
7. Telemarketing - układanie list telefonicznych według definicji grup docelowych, automatyczne wybieranie numeru, generowanie *sales leads*, zbieranie zamówień.
8. Serwis i wsparcie klienta po sprzedaży - przydzielanie, śledzenie i raportowanie zadań, zarządzanie problemem, kontrola zamówienia, gwarancja.
9. Informacja - szeroka i łatwa w użyciu funkcja raportowania.
10. Integracja z systemami ERP - księgowość, produkcja, dystrybucja.
11. Synchronizacja danych - pomiędzy urządzeniami przenośnymi i centralną bazą danych lub spośród różnych centralnych baz danych i serwerów aplikacji.
12. *E-commerce* – całokształt handlu oraz komunikacji prowadzonych za pomocą Internetu.
13. *Call Center* – telefoniczne centrum obsługi klienta.

Systemy klasy CRM stanowią technologiczną formę realizacji i doskonalenia systemów informacji marketingowej. Powinny one dostarczać w sposób automatyczny pracownikom firmy wszechstronnej informacji o oferowanych produktach, klientach, historii współpracy z nimi, stanie należności, preferencjach, częstotliwości kontaktów, itd., a posiadanie przez systemy CRM takich zasobów informacyjnych pozwala w konsekwencji na automatyczne generowanie szeregu raportów i zestawień, które pozwalają na szybkie i

precyzyjne podejmowanie decyzji, formułowanie strategii rynkowych, obsługę procesu sprzedaży, prowadzenie kampanii reklamowych, itp.²¹⁴

Najczęściej automatyzowanymi funkcjami systemu CRM są sprzedaż, marketing oraz serwis i obsługa po sprzedaży. Obsługa funkcji sprzedaży polega przede wszystkim na automatyzacji procesu sprzedaży. Wynikiem tego procesu jest automatyczne gromadzenie szczegółowych informacji będących przedmiotem transakcji. Aby mogło dojść do zrealizowania transakcji sprzedaży, konieczne jest wykonanie szeregu elementarnych czynności (rozpoznanie potrzeb klientów, złożenie i w niektórych przypadkach prezentacje oferty, negocjowanie umowy, zbieranie zamówień, sporządzanie faktur, wysyłkę towarów, rozliczanie dostaw sprzedawanych towarów). Funkcje sprzedaży, ze względu na zakres tematyczny i technologiczny można podzielić na następujące podfunkcje:

- ewidencję klientów (obejmującą dane o klientach; umożliwia ona także rejestrację i analizowanie konkurencji dla danego produktu, pozwala na generowanie listy sprzedanych produktów dla konkretnego klienta z podaniem cen sprzedaży, śledzenie dynamiki sprzedaży dla konkretnego klienta itp.),
- ewidencję osób kontaktowych (wykorzystywaną do rejestracji informacji o uczestnikach procesu sprzedaży ze strony klienta i ze strony dostawcy. Pozwala w trybie ciągłym kontrolować osoby zaangażowane w proces sprzedaży, co umożliwia szybkie określenie stopnia odpowiedzialności pracowników za poszczególne zadania sprzedażowe),
- planowanie i prognozowanie sprzedaży (umożliwia wygenerowanie planu sprzedaży z podziałem na okresy, produkty, handlowców i rodzaje klientów oraz uzyskiwanie informacji dotyczących rankingu sprzedaży wynikających z prognoz wartości obrotów),
- ewidencję sprzedaży (jest realizowana w ten sposób, że zebrane przez przedstawicieli handlowych zamówienia są z reguły automatycznie przetwarzane na faktury sprzedaży. Ważne jest tu uchwycenie zamówień w postaci pierwotnej, sformułowanej przez klienta, gdyż to w konsekwencji umożliwia analizę stopnia realizacji zamówień. Jest ona podstawą do oceny własnych możliwości właściwego zaspokojenia potrzeb klientów.
- analizę sprzedaży (umożliwia wszechstronne dostarczenie informacji dotyczących realizacji zamówień, stopnia zadowolenia klientów z terminowości prowadzonych dostaw, jakości dostarczonych produktów. Uzyskiwane są także informacje określające ranking poszczególnych klientów wynikający z wielkości ich obrotów i wielkości rabatów otrzymanych przez klientów. Istotne w tej podfunkcji jest zadanie zarządzania terytorium,

²¹⁴ Zarys problematyki doskonalenia systemów informacyjnych marketingu. Praca zbiorowa pod red. A. Nowickiego i J. Unold'a. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2002, s. 141.

które w dogodny sposób usprawnia proces dostarczania informacji dotyczącej sprzedaży na poszczególne regiony, obszary z podziałem na pewne grupy produktów, konkretne produkty).²¹⁵

Funkcja marketingu obejmuje automatyzację czynności związanych z wszechstronną rejestracją standardowych działań marketingowych, natomaist szczegółowe podfunkcje, które są realizowane w funkcji marketing to przede wszystkim:²¹⁶

- rejestracja prowadzonych kampanii reklamowych (umożliwia gromadzenie danych o rodzajach, sposobach, terminach prowadzonych kampanii reklamowych, okresach ich trwania, regionach, segmentach i rynku, śledzenie reakcji klienta na poszczególne akcje, pozwala na porównanie ilości zaproszeń, ilości zgłoszeń, ilości obecnych klientów, monitorowanie źródła zainteresowania klienta poprzez automatyczne powiązanie akcji marketingowych z rozpoczynającymi się procesami sprzedaży),
- obsługa korespondencji napływającej od klientów, (zapewnia realizację konkretnych wymagających rzetelności i terminowości procesów, zgodnie z wcześniej przyjętymi procedurami. Dla pewnych rodzajów korespondencji umożliwia określenie zasad, według których dokument lub informacja ma być rozsyłana w firmie, określanie kolejnych etapów czynności związanych z załatwianiem korespondencji, określenie dla każdego dokumentu jednego konkretnego obiegu lub kilku alternatywnych, co zależy od specyfiki danego dokumentu),
- segmentacja rynku (umożliwia tworzenie dowolnych list klientów i osób kontaktowych na podstawie bazy danych klientów, w której klienci są szczegółowo opisani. Listy te z reguły wykorzystywane są do formułowania strategii marketingowej, ukierunkowania kampanii reklamowych w celu zwiększenia skuteczności ich oddziaływania na konkretne grupy klientów),
- monitorowanie konkurencji (realizuje proces rejestracji danych o wszystkich występujących na rynku dostawcach produktów, usług, towarów w podobnym lub takim samym asortymencie. Dane te z reguły dotyczą wielkości udziału w rynku wartości produktów, jakości produktów, ceny produktów, obszarów działania, liczby zatrudnionych, nowoczesności produktów itp.),
- encyklopedia marketingowa (umożliwia szybkie porównanie i analizowanie archiwizowanych danych w kontekście produktów konkurencji, komentarzy prasowych na temat konkurencyjności produktów firmy, ich sprzedawalności, zadowolenia klienta itp.

²¹⁵ Tamże, s. 142 i następne.

²¹⁶ Tamże, s. 143.

Możliwe jest wyselekcjonowanie danych i prognoz dla poszczególnych klientów znajdujących się na wcześniej zadanych i przyporządkowanych im etapach sprzedaży, np.: zainteresowanie, prognozowanie, realizowanie zamówienia (kontraktu), ściąganie należności, obsługa posprzedażna, utracona szansa itp. W podfunkcji tej udostępniane są informacje na temat oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów wraz z ich multimedialnymi zdjęciami, filmami, schematami, rysunkami, opisami technicznymi itp.).

Funkcja serwisu i obsługi po sprzedaży jest w zasadzie podobna do funkcji sprzedaży. Pewną jednak specyfikę posiadają podfunkcje obsługujące procesy posprzedażowe, które najczęściej są związane z obsługą gwarancyjną i pogwarancyjną sprzedanych usług.²¹⁷

Systemy klasy CRM mają za zadanie wspomagać obsługę tzw. cyklu życia klienta. Zaczyna się on od poszukiwania potencjalnych odbiorców usług i produktów. Potem proces sprzedaży część potencjalnych klientów przekształca w rzeczywistych. Kolejny obszar obsługi klienta powinien doprowadzić do następnej udanej sprzedaży.

Rynek systemów CRM jest na tyle nowy, że nie stworzono jeszcze standardów takich jak dla MRP II czy ERP. Dlatego też nawet wśród producentów oprogramowania nie ma zgody co do zakresu funkcjonalności, który obejmuje termin CRM. Wnioskując na podstawie funkcji realizowanych przez najpopularniejsze pakiety CRM, prawie wszystkie umożliwiają gromadzenie i przetwarzanie danych archiwalnych dotyczących współpracy z klientem, rozmów handlowych, zleceń, zamówień, działalności przedstawicieli handlowych i pracowników działów pozostających w bezpośrednim kontakcie z klientem. W pakietach znajdują się również moduły automatyzacji sprzedaży, konfigurowania zleceń i systemy do przygotowania ofert, encyklopedie marketingowe - pomocne dla przedstawicieli handlowych. Programy te najczęściej umożliwiają wyszukiwanie odpowiednich danych, sporządzanie analizy i prognozowania sprzedaży i rynku, zarządzanie działami wsparcia technicznego i telefonicznymi punktami obsługi klienta tzw. *Call Center*.

Coraz częściej CRM jest rozumiany jako kilka zintegrowanych ze sobą aplikacji, obsługujących wszystkie kanały dystrybucji (zarówno te tradycyjne, np. sieć przedstawicieli handlowych, jak i nowoczesne, np. *Call Center*, sklepy internetowe, *e-maile* itp.), posiadających jedną, wspólną dla całej firmy bazę danych informacji o klientach, produktach, usługach. Bardzo ważnym aspektem tak rozumianego CRM-u jest

²¹⁷ Zarys problematyki ..., wyd. cyt., s. 145.

jego ścisła integracja z innymi aplikacjami, gdzie są przechowywane ważne informacje (finansowo-księgowe, produkcyjne, magazynowe itp.). Elementem uzupełniającym takiego systemu są często systemy archiwizacji dokumentów, automatycznego kopertowania i wysyłania korespondencji seryjnej, ochrony i bezpieczeństwa danych, monitorowania i optymalizacji tras.²¹⁸

Na świecie pierwsze systemy CRM zastosowano już w latach 80-tych, głównie w firmach, które zdecydowały się na zmiany organizacyjne i wdrożenie kompleksowych rozwiązań informatycznych (systemów klasy MRP/ERP). Rynek oprogramowania klasy CRM w Polsce jest bardzo młody i znajduje się w fazie początkowej. Ponieważ systemy CRM są absolutną nowością, często traktowane są przez przedsiębiorstwa jako luksus, dobro wyższego rzędu, a nie narzędzie zwiększające efektywność działań. W Polsce systemy informatyczne wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem stały się popularne dopiero w latach 90-tych XX wieku. Obecnie dynamika rozwoju rynku CRM w Polsce jest oceniana na kilka do kilkunastu procent rocznie.²¹⁹ To niewiele w porównaniu z 40-procentowym tempem rynku światowego.²²⁰

Według raportu „Rynek ERP i CRM w Polsce 2005-2006” przygotowanego przez firmę badawczą PMR, 12% polskich firm zatrudniających 50 lub więcej osób (około 2 100 przedsiębiorstw²²¹) korzysta z oprogramowania wspomagającego kontakty z klientami.²²² Rocznie dokonuje się w Polsce kilkuset wdrożeń CRM, w większości bardzo małych zarówno w sensie funkcjonalności, jak i liczby użytkowników.²²³ Z kolei z raportu Process4E dotyczącego wdrożeń systemów klasy CRM w Polsce wynika, iż dominują implementacje w sektorach: informatycznym (38% wszystkich implementacji), sprzedaży hurtowej (16 % wszystkich wdrożeń), działalności usługowej (8% wdrożeń), finansowym (8%), firm produkujących wyspecjalizowany sprzęt elektroniczny (8%), działalności wydawniczej (4%) oraz w różnych sektorach – m.in. telekomunikacji, transporcie lądowym, produkcji niektórych materiałów budowlanych - (łącznie 16% wszystkich

²¹⁸ M. Warwas: CRM - o co tu chodzi? „*Modern Marketing*” 2000 nr 1, strona internetowa www.modernmarketing.pl

²¹⁹ P. Usakowski: CRM nadal dojrzeć. „*Media i Marketing*” 2002 nr 11-12, s. 8.

²²⁰ A. Gwiazda: Właściwe relacje z klientem – system CRM. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2002 nr 1, s. 45.

²²¹ Zaledwie ok. 500 firm dysponuje pakietami CRM o zaawansowanej funkcjonalności – pozostałe przedsiębiorstwa korzystają z prostych rozwiązań. W polskich warunkach CRM to często aplikacja utworzona przez firmę samodzielnie, czasem kupione w sklepie oprogramowanie pudełkowe, a tylko w nielicznych przypadkach rozbudowany system zamówiony u zewnętrznego dostawcy. Niski stopień zaawansowania stosowanych rozwiązań jest pochodną wymagań polskich firm w zakresie CRM, które zwykle nie są wygórowane: większości firm wystarcza historia kontaktów z klientami i podstawowy zestaw analiz. Dlatego też preferują zakup jak najtańszych rozwiązań.

²²² W. Szajnert: Raport PMR: polski rynek CRM poniżej oczekiwań. Kraków: MPR Corporate 2005

²²³ Większość systemów CRM działających w Polsce ma nie więcej niż 10-15 użytkowników.

wdrożeń).²²⁴ Systemy wspomagające zarządzanie relacjami z klientem były najczęściej wdrażane przez polskie przedsiębiorstwa zatrudniające od 100 do 250 pracowników, osiągające obroty na poziomie 51 - 100 milionów złotych. Firmy te przeznaczyły na ten cel od 100 do 250 tys. złotych (tab.15).

Tab. 15. Zatrudnienie, obroty oraz wielkość inwestycji w system CRM polskich przedsiębiorstw

Zatrudnienie polskich przedsiębiorstw, które wdrożyły bądź wdrażają system CRM	poniżej 20 pracowników (4% przedsiębiorstw),
	między 21 a 50 pracowników (13% przedsiębiorstw),
	między 51 a 100 pracowników (18% przedsiębiorstw),
	między 101 a 250 pracowników (32% przedsiębiorstw),
	między 251 a 500 pracowników (13% przedsiębiorstw),
	między 501 a 1000 pracowników (11% przedsiębiorstw),
	więcej niż 1000 pracowników (9% przedsiębiorstw).
Obroty polskich przedsiębiorstw, które wdrożyły bądź wdrażają system CRM	poniżej 10 milionów złotych (5% przedsiębiorstw),
	od 11 do 20 milionów złotych (10% przedsiębiorstw),
	od 21 do 50 milionów złotych (19% przedsiębiorstw),
	od 51 do 100 milionów złotych (22% przedsiębiorstw),
	od 101 do 250 milionów złotych (19% przedsiębiorstw),
	od 251 do 500 milionów złotych (19% przedsiębiorstw),
	powyżej 500 milionów złotych (5% przedsiębiorstw).
Wielkość inwestycji związanych z wdrożeniami systemów CRM (licencje + usługi wdrożeniowe bez sprzętu i platformy bazo-danowej)	nie więcej niż 50 tys. PLN (14% przedsiębiorstw),
	od 51 do 100 tys. PLN (19% przedsiębiorstw),
	od 101 do 250 tys. PLN (44% przedsiębiorstw),
	od 251 do 500 tys. PLN (12% przedsiębiorstw)
	od 501 a 1000 tys. PLN (7% przedsiębiorstw),
	powyżej 1 mln PLN (5% przedsiębiorstw)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Stanuch: Raport – wdrożenia CRM w Polsce. Warszawa: Process4E S.A. 2002, s. 2-3.

Wśród najchętniej wdrażanych przez polskie przedsiębiorstwa modułów systemów CRM znalazły się:²²⁵

- *Contact Management* (93% instalacji). W związku z brakiem jednoznacznych definicji, pod pojęciem tym rozumiemy m.in. zarządzanie kontaktami z klientami, zarządzanie sprzedażą (*opportunity management* oraz *lead management*) zarządzanie handlowcami i zarządzanie czasem;
- *Campaign Management* - (40%) zdecydowało się na wdrożenie modułu (zarządzanie kampaniami marketingowymi, generowanie list, automatyzacja wysyłek, korespondencja seryjna);
- narzędzia związane z analitycznym CRM (około 20%);
- moduł wspomagający serwis (13%);
- moduł wspierający wsparcie (*Helpdesk*) (7%).

²²⁴ M. Stanuch: Raport ..., wyd. cyt., s. 1.

²²⁵ Tamże, s. 2.

Obecnie w Polsce kilkanaście firm oferuje rozwiązania CRM na dużą skalę, skierowanych do dużych i średnich przedsiębiorstw, a kilkadziesiąt firm na mniejszą skalę, pozycjonując swój produkt raczej do małych firm. Do firm oferujących rozwiązania CRM należą zarówno producenci oprogramowania, integratorzy systemów informatycznych, jak i firmy świadczące usługi doradcze.²²⁶

2.3.3. Korzyści i zagrożenia płynące z aplikacji systemów klasy CRM

Systemy wspomagające zarządzanie należą do klasy systemów zintegrowanych. W zintegrowanym systemie wszelkie informacje dostępne są natychmiast we wspólnej bazie danych przedsiębiorstwa, co pozwala na szybką reakcję - szybkie podejmowanie decyzji.²²⁷ Integracja przepływu informacji w praktyce oznacza, iż żadne dane nie muszą być wprowadzane dwukrotnie, a raz wprowadzone w jednym miejscu są natychmiast dostępne do przetwarzania w każdym innym miejscu czy procesie.²²⁸

Systemy CRM umożliwiają zarządzanie przedsiębiorstwem na wszystkich trzech poziomach: operacyjnym, taktycznym i strategicznym. Wdrożony w całości system umożliwia bowiem zarządzanie zarówno finansami przedsiębiorstwa, jak też wspomaganie administracji przedsiębiorstwa, zarządzanie i obsługę łańcuchów dostaw towarów, planowanie i koordynowanie produkcji. Stanowi również źródło danych do podejmowania decyzji przez menedżerów różnych szczebli.

Korzyści wynikające z automatyzacji czynności realizowanych przez systemy klasy CRM, a także przykład realizacji działań metodą tradycyjną przedstawiono w tab. 16.

Tabela 16. Korzyści z automatyzacji zadań realizowanych przez systemy klasy CRM

Zadanie	Przed wdrożeniem systemu CRM	Po wdrożeniu systemu CRM
Obsługa klienta po odejściu pracownika prowadzącego go do tej pory	Uniemożliwiona lub znacznie utrudniona	W pełni możliwa
Prowadzenie klienta przez grupę osób z firmy	Utrudnione	W pełni możliwe

²²⁶ Wśród głównych dostawców systemów klasy CRM na polskim rynku można wymienić: AMG.net, ATG, Centrum Systemów Komputerowych ZETO, Clientele, ComArch S.A., Connect Distribution, CRM 9000, EDS, Exact Software, SAP Poland, IFS, Infovide, Infosoftware, Marketing Manager, Microstrategy, NCR, Oracle, PeopleSoft Inc., Projekty Bankowe Polsoft, QAD Inc., Siebel Systems Inc., (oferta dla dużych i średnich przedsiębiorstw) oraz Alatus, Connect Distribution, DC S.A. Grupa Komputer Plus, Infomedia, Insoft, Komtech, Madar, DMT, Simple, Centrum Systemów Komputerowych ZETO, Novell Polska, SAP Poland, Great Plains Software, TETA S.A. (oferta dla małych i średnich przedsiębiorstw).

²²⁷ J. Chang: CRM suites for medium and large enterprises. "The Customer Relationship Management Solutions Guide" by CRMguru.com 2001.

²²⁸ A. Chabrzyk: System? Konieczność. „Businessman Magazine” 2001 nr 9, s. 128.

Rozwiązanie problemu klienta	W 90% ponownie trzeba znaleźć drogę rozwiązania tych samych problemów	Wykorzystanie bazy wiedzy o rozwiązaniach
Planowanie sprzedaży	Tylko na podstawie danych liczbowych z systemów ERP	na podstawie danych liczbowo-jakościowych z systemów ERP i CRM
Odpowiedź na zapytanie ofertowe	Potrzebny czas około 7 dni roboczych	Potrzebny czas 1-2 dni robocze
Liczba klientów skutecznie obsługiwanych przez handlowca	50-70 klientów	150-200 klientów
Przygotowanie oferty cenowej przez handlowca	2-3 godziny	W trakcie prowadzonej rozmowy telefonicznej 2-3 minuty
Przekazanie przez handlowca terenowego listy zamówień	Na koniec dnia	W czasie rozmowy z klientem

Źródło: Zarys problematyki ..., wyd. cyt., s. 147.

Do głównych beneficjentów implementacji systemów klasy CRM należą osoby zaangażowane w sprzedaż. Proces sprzedaży jest generalnie powtarzalną sekwencją określonych czynności sprzedażowych jakie powinna wykonać osoba zaangażowana w sprzedaż, aby doprowadzić do podpisania kontraktu. Powszechnie twierdzi się, że ilość czasu przeznaczana przez handlowców na zabiegi administracyjne (przygotowanie ofert, materiałów informacyjnych, zbieranie informacji, raportowanie) bywa większa niż ilość czasu poświęcana działaniom ściśle sprzedażowym (bezpośrednim spotkaniom z klientem, prezentacjom produktu, rozmowom telefonicznym). Ograniczenie czasu poświęcanego na działania administracyjne skutkuje zatem zwiększeniem produktywności, co potwierdzają badania wdrożeń CRM.²²⁹ Wynika z nich, że dzięki aplikacjom CRM 35% czasu traconego przez handlowców na prace administracyjne można zredukować do 15%. Zaletą systemów CRM jest ich przydatność do generowania ofert. System pozwala automatycznie przygotowywać dokładną, zgodną z oczekiwaniami klienta ofertę cenową, dokładnie skonfigurować produkt, szybciej przygotowywać dokładną informację. Wszystko to pozwala znacząco skrócić czas mijający od zdobycia kontaktu do sfinalizowania sprzedaży. Krótszy cykl sprzedaży oznacza więcej czasu dla innych klientów, niższe koszty sprzedaży i w konsekwencji więcej podpisanych kontraktów.

Jednym z ważniejszych problemów działów sprzedaży we współczesnych przedsiębiorstwach jest rotacja pracowników. Czas w którym nowa osoba staje się w pełni wydajnym pracownikiem zależy od liczby informacji o klientach i kontaktach poprzednika. Nowy handlowiec musi często zadawać klientom pytania, które poprzednik już zadawał, będzie popełniać podobne błędy, powodując spadek zadowolenia lub nawet utratę części

²²⁹ M. Parzydło: CRM, czyli ..., wyd. cyt., s.15.

klientów. Przechowując informacje, system CRM pozwala nowo zatrudnionym wdrożyć się w obowiązki szybko i skutecznie.

Drugim obok sprzedaży obszarem, gdzie korzyści z zastosowania CRM będą największe, jest dział marketingu opierający swoje funkcjonowanie na wiedzy o rynku. Systemy CRM pozwalają przechowywać szczegółowe informacje o klientach (zapis wszystkich dotychczasowych kontaktów, reakcje na kampanie marketingowe, preferencje klienta jako firmy i jako osoby itd.). Każda sprzedaż, przyczyna braku zainteresowania ofertą, motywy zakupów, zachowania konkurencji to informacje gromadzone i następnie obrabiane przez system. Wiedza o tym pozwala na lepsze dobieranie akcji promocyjnych, reklamy i kanałów dystrybucji. Można również prognozować sprzedaż nowego produktu oraz przygotować dla każdego klienta indywidualną argumentację. Koszty marketingu są istotnym elementem kosztów działania firmy. CRM pozwala dobrze zaplanować akcje marketingowe, co nie pozostaje bez wpływu na ich skuteczność. Jeżeli dana akcja się nie powiedzie, możliwe będzie ocenienie jej warunków i wyciągnięcie wniosków z tego niepowodzenia na przyszłość.

Korzyści z zastosowania CRM odniosą również działy obsługi serwisowej. Po sfinalizowaniu sprzedaży odpowiedzialność za renomę firmy, czyli poziom zadowolenia klientów decydujący o ich lojalności, spoczywa bowiem na dziale serwisu czy wsparcia technicznego. Od sposobu w jaki traktowany jest każdy bez wyjątku klient, zależą jego chęć lub niechęć do dalszych kontaktów i opinie jakie na temat danej firmy rozpowszechnia.

Celem systemów CRM jest więc tworzenie synergii - dodatkowej wartości wynikającej ze współpracy działów sprzedaży, marketingu i działu odpowiadającego za obsługę klienta. Sprzedaż produktu może być teraz monitorowana od momentu przejścia produktu do rąk klienta aż po kontakt posprzedażowy.²³⁰

Dzięki zastosowaniu systemów klasy CRM wiele przedsiębiorstw osiągnęło wymierne efekty ekonomiczne. Badania dotyczące zależności między wdrożeniem systemu CRM a wzrostem obrotów po dwóch latach od wdrożenia, przeprowadzone w 1999 roku przez firmę IDC oraz Cap Gemini, wskazują, iż dla 67% spośród badanych firm wzrost obrotów w tym czasie wyniósł od 10 do 50%.²³¹

Kalkulacja zysków, które osiąga przedsiębiorstwo wdrażając technologię klasy CRM jest bardzo trudna. Wynika to z braku wcześniejszych danych tego typu używanych

²³⁰ M. Rzewuski: CRM on-line. „PCKURIER” 2001 nr 3, s. 38.

²³¹ Zarys problematyki ..., wyd. cyt., s. 148.

przez system, umożliwiającym porównanie zysków przed- i po- wprowadzeniu CRM, istnienia zbyt dużej liczby różnych niezależnych czynników oraz faktu, iż osiągnięte zyski są trudno zauważalne. Korzyści z zastosowania zintegrowanych systemów wspomagających działania z zakresu marketingu relacji można podzielić na dwie grupy:

- korzyści mierzalne - zmiany podstawowych wskaźników przedsiębiorstwa (np. wartość sprzedaży, zysk ze sprzedaży czy koszty sprzedaży),
- korzyści niemierzalne - parametry o charakterze jakościowym (np. wzrost lojalności klienta, zadowolenie pracowników).

Szacując opłacalność inwestycji w CRM można posłużyć się wskaźnikiem ROI (*Return on Investment*). Ogólnie wskaźnik ROI porównuje koszty danej inwestycji w stosunku do wygenerowanych (zakładanych) przychodów i powinien on uwzględniać koszty inwestycji (nabycia, wdrożenia oraz użytkowania systemu klasy CRM), zmianę kosztów wynikających z wdrożenia CRM, zmianę przychodów ze sprzedaży oraz korzyści niemierzalne – wzrost zadowolenia klientów i pracowników.²³²

Sukces wdrożenia systemu klasy CRM według B. Woldenberga zależy od następujących dziesięciu kroków:

- wybrania funkcji nadających się do automatyzacji,
- zautomatyzowania tego, co powinno zostać zautomatyzowane,
- zdobycia poparcia i zaangażowania kierownictwa firmy,
- zastosowania technologii w sposób przemyślany,
- wprowadzenia użytkowników do zespołu projektującego wdrożenie,
- przetestowania systemu na prototypie,
- wyszkolenia użytkowników,
- zapewnienia motywacji personelu,
- administrowania systemem,
- podtrzymywania zaangażowania kadry kierowniczej.²³³

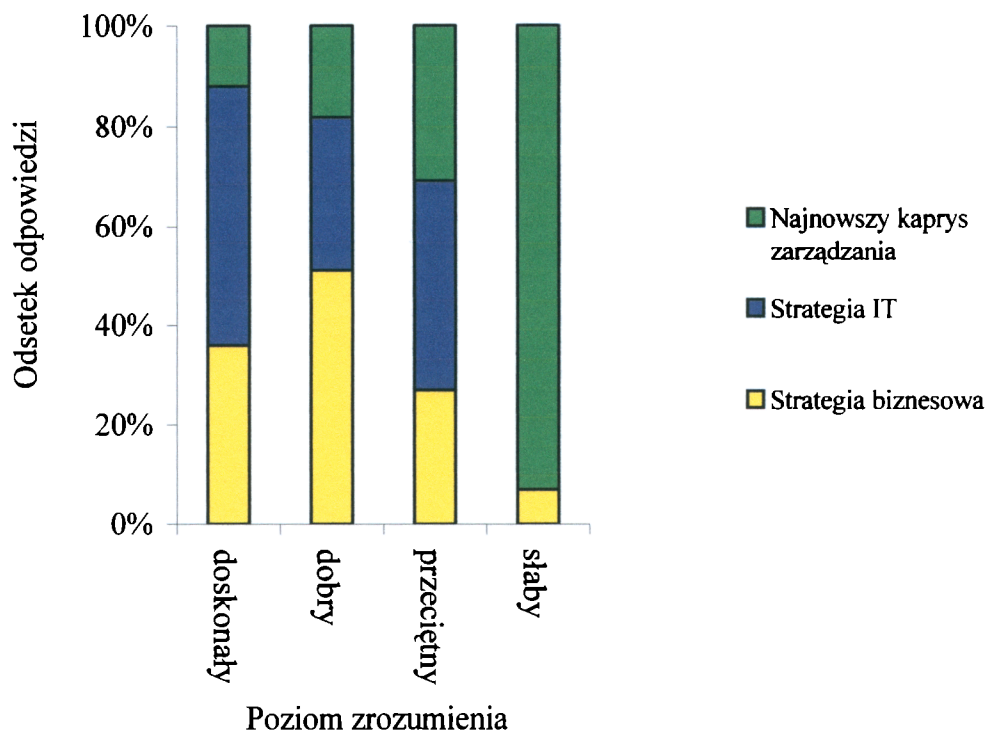
Wyniki badania przeprowadzonego w 1998 roku przez Insight Technology Group²³⁴ wskazują, że przedsiębiorstwa, które wprowadziły CRM zwiększyły zyski średnio o 42%, obniżyły koszty sprzedaży o 35%, o 25% zmniejszyła się długość cykli sprzedaży, o 20% wzrósł współczynnik zadowolenia klientów. Także raport firmy consultingowej KPMG „*CRM and the global travel industry survey*” potwierdza wzrost znaczenia koncepcji i

²³² A. Mazur, K. Jaworska, D. Mazur ..., wyd. cyt., s. 18.

²³³ A. Książ: Panorama rynku - Customer Relationship Management. „*PCKURIER*” 2000 nr 7, s. 15.

²³⁴ Hewson Consulting Group: Making a compelling business case for CRM. Strona internetowa: www.microsoft.com/uk/business_technology

technologii CRM w przemyśle turystycznym.²³⁵ Przeprowadzone przez KPMG badania wskazują, iż ponad 82% z 500 poddanych badaniu przedsiębiorstw turystycznych z Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych określa zarządzanie relacjami z klientem jako zagadnienie ważne bądź niezbędne do osiągnięcia sukcesu na coraz bardziej dynamicznym rynku turystycznym.²³⁶



Rys. 18. Obraz badanych przedsiębiorstw turystycznych według zrozumienia i spojrzenia na CRM
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie: CRM and the global travel industry. Zurich: KPMG 2001 November, s. 6.

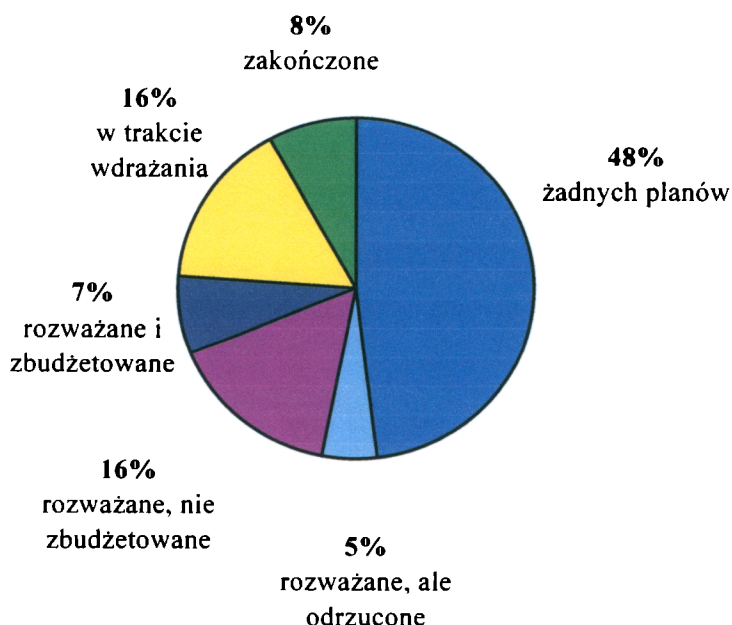
Raport ten potwierdza również zainteresowanie branży turystycznej systemami CRM jako kluczowym zagadnieniem na najbliższą przyszłość. Respondenci z tej branży nie odbierają systemów CRM jedynie jako aplikacji *Internet Technology*. Dla większości firm CRM jest strategią biznesową wspieraną przez technologie informacyjne. Na podkreślenie zasługuje także fakt, iż bardzo mała liczba przedsiębiorstw stwierdziła, że ich projekty zarządzania relacjami z klientami nie wymagały technologii informacyjnych. Większość graczy rynku turystycznego rozpoznaje strategiczne zorientowanie koncepcji CRM, a usiłowanie realizacji tej strategii bez pomocy tej technologii jest dla nich praktycznie niemożliwe.

²³⁵ Szerzej w: Michalska-Dudek I.: Zastosowanie koncepcji..., wyd. cyt., s. 160 i dalsze.

²³⁶ CRM and the global travel industry survey. Zurich: KPMG 2001 November, s. 3.

Wśród firm branży turystycznej, które jako pierwsze stały się adaptatorami CRM znajdują się przede wszystkim przedsiębiorstwa turystyczne *on-line*.²³⁷ Większość firm, które albo nie zdecydowały się na wdrażanie albo odrzucają rozwiązania CRM, skarży się, iż nie posiadają wiadomości o wymaganiach CRM oraz korzyściach jakie one przynoszą. Potwierdza się tym wniosek, iż to brak zrozumienia jest głównym powodem, dla którego podmioty branży turystycznej nie zaadaptowały jeszcze masowo rozwiązań typu CRM. Warto również zwrócić uwagę na to, że wiele spośród małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych, które utrzymują, iż posiadają więcej niż przeciętną wiedzę o CRM, nie mogą zaangażować się w te projekty, chociaż uważają je za niezastąpione do osiągnięcia sukcesu w ich branży. W ich przypadku brak zaangażowania wynika głównie z braku niezbędnego kapitału oraz z relatywnego braku bezpośredniej konkurencji niewielkich firm rynku turystycznego celujących w nisze rynkowe.

Branża turystyczna przekracza dziś pewną granicę i jest coraz bliższej wprowadzenia fundamentalnych zmian w zarządzaniu relacjami z klientami. Rynek turystyczny posiada bowiem ukryty potencjał dla zarządzania relacjami z klientami.



Rys. 19. Status projektów CRM wśród przedsiębiorstw rynku turystycznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *CRM and the global ...*, wyd. cyt., s. 13.

²³⁷ Wykorzystujące do sprzedaży swoich usług Internet.

Wyraża się on w istnieniu dwóch głównych grup przedsiębiorstw turystycznych:

- pierwsza z nich zdaje sobie sprawę z wagi zarządzania relacjami z klientami, ale jeszcze nie wyraziła tego w działaniach wdrażających te rozwiązania. Istnieje natomiast bardzo wysokie prawdopodobieństwo, iż ponad 40% firm objętych wspomnianym badaniem będzie w najbliższej przyszłości wprowadzać systemy klasy CRM,
- druga grupa obejmuje przedsiębiorstwa, które podjęły kolejny krok w stosunku do pierwszej grupy firm, a mianowicie rozdysponowały środki budżetowe na swoje projekty CRM. Grupa ta obejmuje około 10% respondentów.

Z zastosowaniem systemów wspomagających zarządzanie relacjami z klientem klasy CRM wiążą się także trudności wynikające z zastosowania CRM. Przed zaangażowaniem się w poważny projekt przebudowy sposobu działania organizacji należy zadać pytanie: co chce się otrzymać jako zwrot z inwestycji w technologię CRM? Temu pytaniu należy podporządkować wszelkie prace wdrożeniowe.²³⁸

Ważną grupę zagrożeń stanowi niewłaściwa organizacja i prowadzenie projektu wdrażania systemów klasy CRM w przedsiębiorstwie. Zaliczyć możemy do nich:²³⁹

- brak silnego wsparcia ze strony kierownictwa firmy,
- brak określenia mierzalnych celów związanych z wdrożeniem,
- brak orientacji na klienta,
- brak stopniowego podejścia do wdrożenia,
- brak mierzalnych celów związanych z klientami (jak satysfakcja klientów, sposób obsługi, szybkość dostawy itd.),
- brak zgody na różnorodne traktowanie klientów,
- brak systemu celów częściowych, jasno określonych w czasie, dzięki którym można monitorować postępy we wdrożeniu systemu i identyfikować ewentualne problemy lub opóźnienia w stosunku do harmonogramu.

Dotychczasowe doświadczenia wyraźnie pokazują, że oprogramowanie CRM jest rozwiązaniem, do którego wdrożenia należy podchodzić bardzo ostrożnie. Jeszcze kilka lat temu więcej było wdrożeń, które kończyły się niepowodzeniem aniżeli tych, które dały pożądany efekt. Wraz ze wzrostem doświadczenia w tej sferze, wskaźniki te wyraźnie się poprawiają. Sukces zależy przede wszystkim od precyzyjnego określenia celów stawianych systemowi i podporządkowania temu całości prac. Szereg nieudanych projektów wdrożenia

²³⁸ M. Suszczyk: Klient pod kontrolą, czyli systemy CRM. Strona internetowa www.marketing.info.pl

²³⁹ A. Stachowicz-Stanuch, M. Stanuch.: Blaski i cienie wdrożeń systemów klasy CRM. Strona internetowa www.crmexpert.pl

systemu CRM nie miało jasno sprecyzowanego celu. Wśród wielu z nich często pojawiało się „zwiększenie wydajności handlowców”. Tak sformułowane zadanie może zawierać kilka bardziej konkretnych celów: wzrost liczby wizyt handlowych, wzrost liczby składanych ofert, wzrost zadowolenia klientów, skrócenie cyklu sprzedaży. Jednym z powodów dla których tak wiele projektów kończyło się brakiem spodziewanego efektu, był również brak zadawanych od nowa pytań: Jak podjęte prace przybliżają nas do celu? Skąd wiadomo, że cel został osiągnięty? Jaki poziom poprawy jest akceptowalny? Odpowiedzi można udzielić wówczas, gdy znamy aktualny poziom zadowolenia klienta, stosunek ofert przyjętych do ofert odrzuconych czy długość cyklu sprzedaży. Na początku warto określić poziom odniesienia, aby na końcu można było dokonać porównania. Tylko te organizacje, które postawiły przed sobą konkretne cele, były w stanie skoncentrować się na tych celach i dokładnie wykonać postawione sobie zadania.

W skutecznej implementacji systemu CRM mniejszą rolę odgrywa konkretne rozwiązanie, więcej zależy od określenia efektu, do którego dążymy. Nad sprecyzowaniem celu powinno pracować szerokie grono pracowników firmy, którego skład ma istotny wpływ na końcowy sukces. Od składu zespołu odpowiedzialnego za przebieg projektu zależy sprawność codziennych działań i zdolność do rozwiązywania pojawiających się problemów. Aby decyzja mogła być podjęta wiarygodnie potrzebne jest zaangażowanie:

- naczelnego kierownictwa firmy,
- dyrektora lub dyrektorów działów objętych wdrażanym modulem,
- użytkowników ekspertów, którzy będą bezpośrednio pracować z systemem,
- działu informatycznego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo decydujące się na wdrożenie systemu klasy CRM musi liczyć się z „rewolucją”, polegającą przede wszystkim na zmianie nastawienia kierownictwa i pracowników do klienta. Doświadczenie pokazuje, że wdrożenie CRM nie jest łatwym zadaniem. O ile łatwo wskazać obszary, w których CRM mógłby dać mierzalną poprawę wyników, o tyle trudno jest zmienić nastawienie ludzi. Dlatego też nie można zapominać, iż większa liczba informacji od klientów i o klientach, jaka trafia do przedsiębiorstw - dociera w istocie do ludzi - pracowników firmy. A jak dowodzi praktyka, nie jest łatwo osiągnąć odpowiednie sprzężenie zwrotne między oczekiwaniami i potrzebami klientów a reakcją pracowników firmy.

Wdrożenie systemu CRM może przynieść przedsiębiorstwu turystycznemu wiele korzyści, może być jednak również przyczyną wielu problemów. Dlatego też właściciele i menedżerowie przedsiębiorstw turystycznych, które planują wdrożyć tego typu system,

muszą pamiętać, że w tym wypadku aplikacja systemu będzie ściśle powiązana ze strategią firmy, kulturą organizacyjną i wewnętrznymi procesami. Muszą oni również uzmysłowić sobie fakt, iż nie zawsze wdrożenie może być receptą dla danej firmy oraz to, że do takiego wdrożenia trzeba się odpowiednio przygotować. Zanim organizacja podejmie decyzję o wdrożeniu CRM, niezbędne jest zrozumienie, że musi się ono wiązać z całkowitą zmianą filozofii działania firmy, a także zmianami organizacyjnymi i proceduralnymi.

ROZDZIAŁ III

ZASTOSOWANIE KONCEPCJI MARKETINGU RELACJI W PRAKTYCE FUNKCJONOWANIA BIUR PODRÓŻY W POLSCE

3.1. Ocena znajomości marketingu relacji

Realizacji celu rozprawy oraz weryfikacji postawionych tez posłużyły wyniki badań przeprowadzonych wśród biur podróży w Polsce. Dotyczyły one oceny stopnia znajomości oraz zakresu wykorzystania koncepcji marketingu relacji i związanej z nią technologii *Customer Relationship Management* przez menedżerów odpowiedzialnych za działania marketingowe w biurach podróży działających na polskim rynku. Z uwagi na złożoność problemu badawczego, badania przeprowadzono w dwóch etapach. Etap pierwszy miał charakter zindywidualizowanego wywiadu pogłębionego, którym objęto menedżerów odpowiedzialnych za marketing w biurach podróży działających na polskim rynku. Były to badania pilotażowe analizowanej zbiorowości, a także wstępny test kwestionariusza ankietowego.²⁴⁰ Etap drugi dotyczył właściwego badania ankietowego biur podróży z wykorzystaniem zaprojektowanego kwestionariusza ankietowego.

Podstawowym narzędziem wykorzystanym w badaniach był kwestionariusz ankietowy²⁴¹ zawierający 20 pytań wraz z metryczką, obejmujących następujące bloki zagadnień:

- ocena stopnia znajomości i stosowania w praktyce przez biura podróży koncepcji marketingu relacji,
- wykorzystanie marketingowych baz danych,
- wykorzystanie narzędzi marketingu relacji w praktyce funkcjonowania biur podróży,
- znajomość i wykorzystanie przez biura podróży zintegrowanych systemów klasy CRM.

Wykorzystany w badaniach kwestionariusz ankietowy ułatwił ich prowadzenie, stały się one bardziej interesujące dla respondentów (odpowiednio opracowana ankieta prowadziła respondenta od zagadnienia do zagadnienia w sposób logiczny i celowy), zmuszało do utrzymania dyscypliny oraz zadania wszystkich pytań we właściwej

²⁴⁰ Test pilotażowy w drodze zindywidualizowanego wywiadu pogłębionego miał na celu ujawnienie, czy potrzebna była poprawa sformułowań lub zamiana kolejności niektórych pytań kwestionariusza, obserwowano czy respondenci nie mają kłopotów ze zrozumieniem użytej w ankiecie terminologii, czy są w stanie odpowiedzieć na zadane pytania, czy rzeczywiście pamiętają dane, o które byli pytani, albo czy pewne pytania nie powodowały u nich niechęci do udzielenia odpowiedzi.

²⁴¹ Treść kwestionariusza ankietowego zamieszczona została w załączniku 1.

kolejności, wspomagało pamięć i ułatwiało pracę ankietera, a także upraszczało zapisywanie danych.

Przeprowadzone badania miały charakter:

- badań niepełnych obejmujących tylko wybrane jednostki zbiorowości (ze względu na zasięg badań),
- badań reprezentacyjnych, gdy zbiorowość próbna stanowi statystyczną reprezentację całej reprezentacji (zależnie od sposobu doboru respondentów),
- wywiadów bezpośrednich na podstawie kwestionariusza, przeprowadzanych z udziałem ankieterów (według metody kontaktowania się z respondentami).

Dla wiarygodności badań istotne znaczenie miało określenie liczby i kryteriów doboru respondentów. W pierwszym etapie procesu doboru próby ustalono populację²⁴², czyli zbiorowość, której wszystkie elementy mają wspólne cechy istotne z punktu widzenia celu badania, a mianowicie biura podróży w Polsce. Następnie przystąpiono do ustalenia liczebności próby, która spełniałaby cel badania, tzn. pozwalała na wyciągnięcie wniosków o całej badanej populacji na podstawie wyników badania próby z zachowaniem określonej dokładności i wiarygodności. Ustalenie liczebności próby jest procedurą dość skomplikowaną i wymaga wiedzy z zakresu wnioskowania statystycznego i teorii próby losowej, a wielkość próby zależy od rodzaju jednostek badanych (konsumenci i gospodarstwa domowe czy instytucje i przedsiębiorstwa), zakresu przestrzennego badań (krajowe, regionalne, lokalne) oraz liczby analizowanych w badaniach podgrup (przekrojów analiz i rozkładów w badanej populacji). W badaniu biur podróży przy określaniu wielkości próby zastosowano metodę polegającą na wykorzystaniu dowodów historycznych, która korzysta z doświadczeń wcześniejszych studiów²⁴³. Przykładowe, najczęściej stosowane w praktyce przeprowadzania badań ankietowych liczebności próby przedstawiono w tab. 17.

Tabela 17. Przykładowe wielkości prób badawczych według metody wykorzystującej dowody historyczne

Liczba analizowanych podgrup	Konsumenci lub gospodarstwa domowe		Przedsiębiorstwa lub instytucje	
	Badania krajowe	Badania regionalne	Badania krajowe	Badania regionalne
Niewiele (1-9)	1000-1500	200-500	200-500	50-200
Przeciętnie (10-30)	1500-2500	500-1000	500-1000	200-500
Wiele (ponad 30)	Powyżej 2500	Powyżej 1000	Powyżej 1000	Powyżej 500

Źródło: Z. Kędzior, K. Karcz: *Badania marketingowe w praktyce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2001, s. 85. oraz G.A. Churchill: *Badania marketingowe ...*, wyd. cyt., s. 562.

²⁴² W definicji operacyjnej zbiorowości w badaniach marketingowych wyodrębnia się takie składniki badanej populacji jak: podmiot badania, jednostkę próby, zakres przestrzenny oraz czas i miejsce, w którym jednostki próby będą poddane badaniom. Zdefiniowanie populacji objęło zatem pojęcia: 1. podmiot badania - menedżerowie odpowiedzialni za działania marketingowe w biurach podróży, 2. jednostka próby - biuro podróży, 3. zakres przestrzenny - Polska, 4. czas - 1 styczeń 2004r do 30 marzec 2005r.

²⁴³ G.A. Churchill: *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2002, s. 562.

Przeprowadzone badanie dotyczyło rynku przedsiębiorstw, miało zakres krajowy, a liczbę analizowanych podgrup można określić jako niewielką (podział na organizatorów, pośredników i agentów), stąd liczebność próby najczęściej stosowana w podobnych wypadkach w badaniach ankietowych powinna mieścić się w przedziale 200-500 podmiotów. Ze względu na to, że przedział ten jest stosunkowo obszerny posłużono się również metodą wnioskowania statystycznego określającą minimalną liczebność próby, biorącą pod uwagę liczebność badanej populacji oraz zadaną wiarygodność i precyzję wyników²⁴⁴, która została ustalona przy pomocy wzoru:²⁴⁵

$$n = \frac{0,25 \cdot z_{\alpha/2}^2 \cdot N}{0,25 \cdot z_{\alpha/2}^2 + (N - 1) \cdot d^2}$$

gdzie:

$z_{\alpha/2}^2$ - wartość zmiennej losowej Z o rozkładzie normalnym standaryzowanym, taka, że $P(|Z| \leq z_{\alpha/2}) = 1 - \alpha$

n – liczebność próby

N – liczebność badanej populacji

d – dopuszczalny błąd statystyczny²⁴⁶

$(1 - \alpha)$ – współczynnik ufności²⁴⁷

Dla liczebności badanej populacji $N = 2629$ ²⁴⁸, współczynnika ufności $(1 - \alpha) = 0,9$ (t.j. 90%) oraz dopuszczalnego błędu statystycznego (d) na poziomie 3,5% liczebność próby wynieść powinna $n = 305$ jednostek, mieszcząc się we wskazanym przy pomocy metody wykorzystującej dowody historyczne przedziale od 200 do 500 przedsiębiorstw.

Następnym krokiem był wybór metody doboru próby badawczej, a więc sposobu, w jaki elementy populacji zostaną dobrane do próby. Zastosowana w badaniu metoda należy do metod nie opartych na rachunku prawdopodobieństwa, czyli tzw. dobór nielosowy, który opiera się na kryteriach zdroworozsądkowych, a więc na intuicji i wiedzy badacza. Dobór nielosowy ma niezaprzeczalne zalety w porównaniu do doboru losowego, umożliwia dotarcie do jasno zdefiniowanej populacji i przeprowadzenie badań na docelowej grupie respondentów.

²⁴⁴ Przez wiarygodność uzyskanych z badania ocen należy rozumieć prawdopodobieństwo tego, że sformułowany na podstawie ocen sąd o rzeczywistej wartości szacowanego parametru populacji jest prawdziwy. Ocenom tym towarzyszy również informacja o maksymalnym możliwym odchyleniu podanej oceny od prawdziwej wartości parametru.

²⁴⁵ M. Szreder: Metody i techniki sondażowych badań opinii. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2004, s. 121.

²⁴⁶ Maksymalny błąd rozumiany jako różnica między oceną z próby a prawdziwą wartością parametru w populacji.

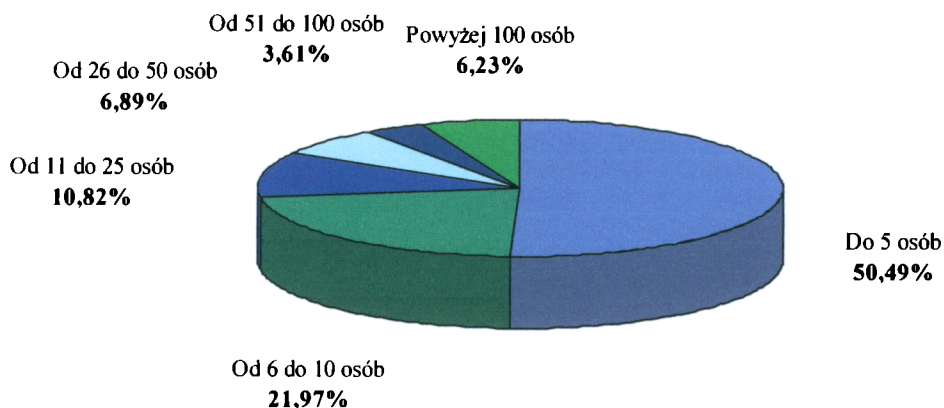
²⁴⁷ Współczynnik ufności, czyli prawdopodobieństwo, z jakim przedział o postaci (ocena z próby $\pm$ błąd) zawiera prawdziwą wartość szacowanego parametru.

²⁴⁸ Stan liczebności populacji biur podróży w Polsce na dzień 11 lipiec 2005 r. na podstawie M. Przybylski: Wakacje organizują najwięksi. „Rzeczpospolita” 2005 nr 161, s. 1.

Badanie pilotażowe przeprowadzono w I kwartale 2004r i objęto nim próbę 20 podmiotów. Właściwe badanie objęło próbę 285 biur podróży i odbyło się w okresie od 1 kwietnia do 30 marca 2005r. w oddziałach biur podróży na terenie całej Polsce, a także w trakcie ważniejszych turystycznych imprez targowych i wystawienniczych.²⁴⁹

Wśród ankietowanych biur podróży 57,05% badanych stanowiły podmioty deklarujące prowadzenie działalności organizatora turystyki, a więc przedsiębiorstwa przygotowujące kompleksowe pakiety usług, we własnym zakresie układające programy imprezy, zawierające umowy ze wszystkimi podwykonawcami, ustalające swoich przedstawicieli nadzorujących w jego imieniu wykonanie poszczególnych usług składających się na imprezę turystyczną i wreszcie oferujące świadczenie tak organizowanej imprezy we własnym imieniu. 11,48% respondentów prowadzi działalność pośrednika turystycznego, działając w imieniu i na rzecz klienta. Z kolei 31,48 % to agenci turystyczni, którzy reprezentują jednego bądź wielu usługodawców, zawierając umowy w ich imieniu.

Ponad połowa (50,49%) badanych biur podróży zatrudnia do 5 osób, a zaledwie 6,23% z nich to podmioty zatrudniające powyżej 100 osób. Dokładną charakterystykę badanej populacji, ze względu na liczbę zatrudnienia, przedstawiono na rys. 20.



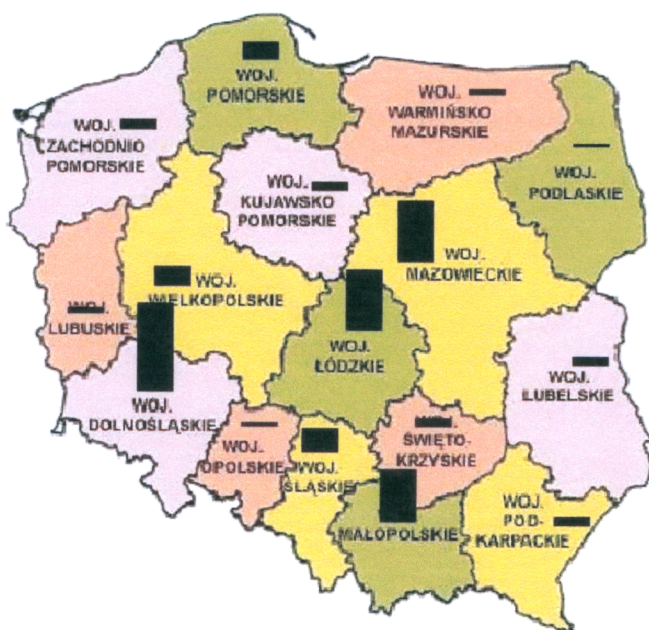
Rys. 20. Liczba zatrudnionych w badanych biurach podróży
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

²⁴⁹ Targi turystyczne, na których prowadzone było badanie ankietowe oceny stopnia znajomości oraz zakresu wykorzystania koncepcji marketingu relacji i związanej z nią technologii *Customer Relationship Management* przez menedżerów odpowiedzialnych za działania marketingowe w biurach podróży działających na polskim rynku: VIII Gdańskie Targi Turystyczne GTT 2004 (Gdańsk, 16-18 kwietnia 2004), Dolnośląska Giełda Turystyczna REKREACJA 2004 (Wrocław, 07-09 maja 2004), Międzynarodowe Targi Turystyczne TT Warsaw Tour & Travel (Warszawa, 23 wrzesień 2004r.), XIV Międzynarodowy Salon Turystyczny „TOUR SALON 2004” (Poznań, 22-23 października 2004r.), XII Targi Ofert Turystycznych, Hoteli i Bazy Turystycznej ITEMAC (Kraków, 18-20 listopada 2004).

Analizując dane dotyczące rodzaju prowadzonej działalności oraz liczby zatrudnionych okazuje się, iż zaledwie 29 spośród 305 ankietowanych biur podróży (zaledwie 9,51% próby) to organizatorzy zatrudniający powyżej 50 osób. Biura te można uznać za duże. W dalszych rozważaniach grupa ta będzie przedmiotem szczególnego zainteresowania.

Najpopularniejszą formą organizacyjno-prawną badanych biur była spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (41,64% całej badanej zbiorowości). 33,11% to podmioty prowadzące działalność jako osoby fizyczne. Ponad 15% to spółki cywilne, 4,26% spółki jawne i tylko 2,95% spółki akcyjne. Spółdzielnie stanowiły 1,33% badanej populacji, natomiast stowarzyszenia, przedsiębiorstwa państwowe, spółki komandytowe, przedsiębiorstwa handlowe oraz handlowo-usługowe po 0,33%.

Podział badanej próby ze względu na lokalizację siedziby biura podróży według województw przedstawiono na rys. 21.



Legenda:

— oznacza 1%

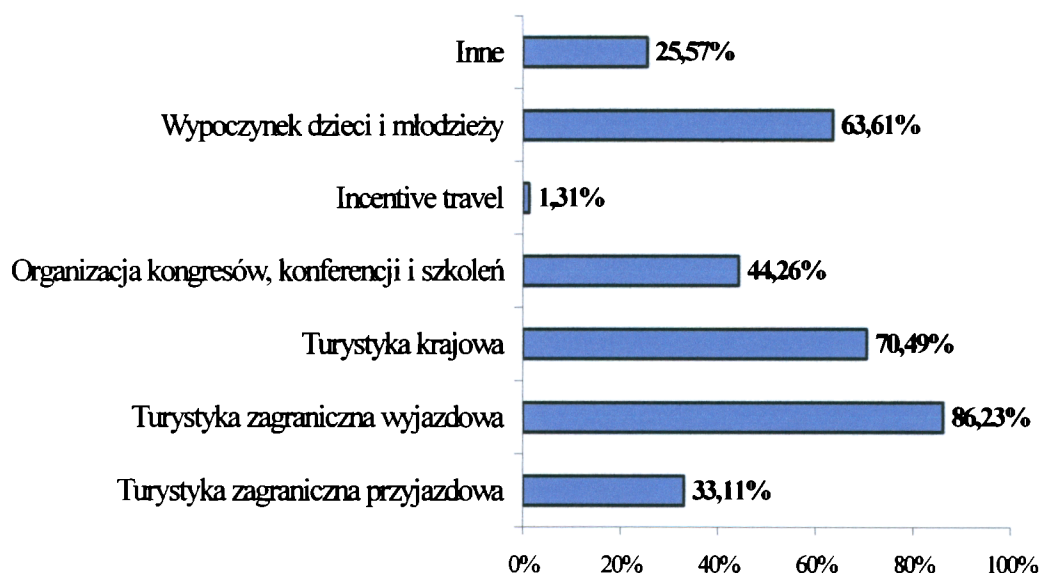
Rys. 21. Lokalizacja siedziby badanych biur podróży

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych z wykorzystaniem pakietu statystycznego R

Najliczniejszą grupę stanowiły biura podróży posiadające swoją siedzibę na terenie województw dolnośląskiego (23,61%), mazowieckiego (16,39%), łódzkiego (16,07%) oraz małopolskiego (13,77%). Ponad 6% badanych biur zlokalizowanych było w województwie

śląskim, 4,92% w wielkopolskim, 4,26% pomorskim, a po 2,3% respondentów działało na terenie województw kujawsko-pomorskiego, lubelskiego i zachodniopomorskiego. Udział badanych biur podróży w pozostałych województwach był niewielki (od 0,66 do 1,97%).

Większość ankietowanych podmiotów łączy kilka rodzajów działalności, które wzajemnie się uzupełniają. Przeważają zdecydowanie podmioty świadczące usługi z zakresu zagranicznej turystyki wyjazdowej (86,23% wskazań) oraz turystyki krajowej (70,49% badanych). Dla 33,11% biur podstawowym obszarem aktywności jest zagraniczna turystyka przyjazdowa. Informacje o udziale procentowym pozostałych sfer działalności w badanych biurach prezentuje rys. 22.

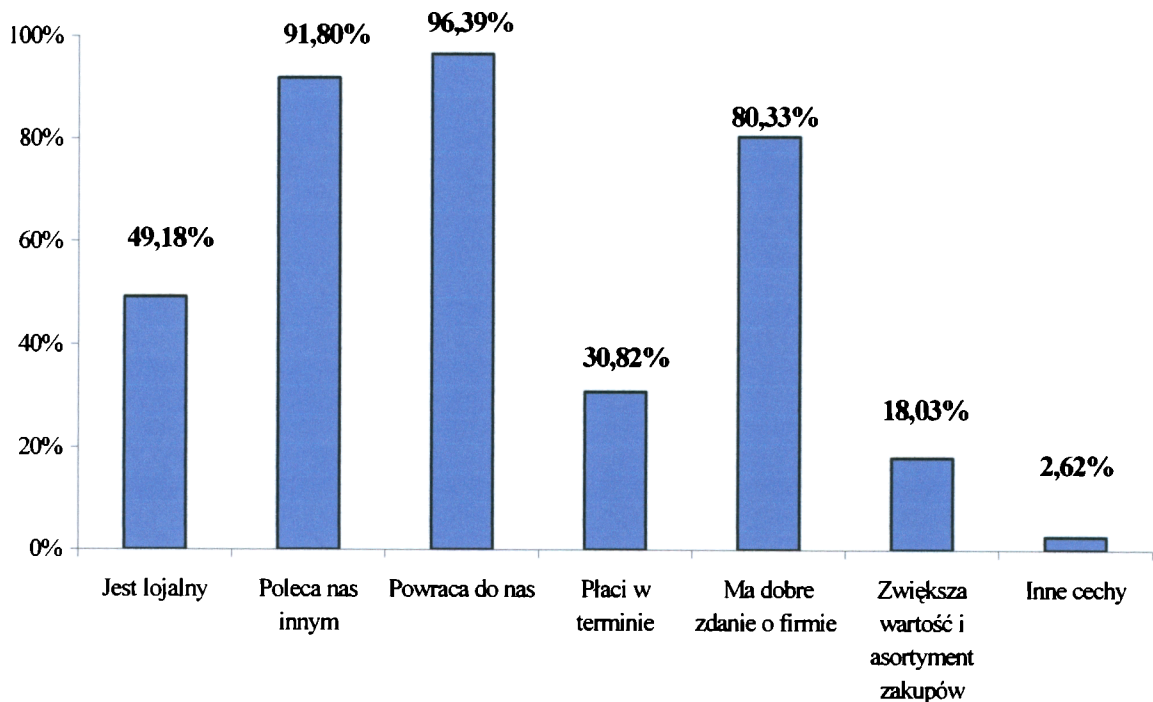


Rys. 22. Rodzaje działalności usługowej prowadzone przez badane biura podróży
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Dla ponad 25% respondentów charakterystyczne jest świadczenie takich usług jak: sprzedaż ubezpieczeń, biletów komunikacji międzynarodowej (15,41%), usługi transportowe (4,59%), organizacja kursów językowych (1,97%), organizacja programów edukacyjno-zarobkowych dla studentów w USA i Wielkiej Brytanii (1,31%), organizacja pielgrzymek (0,98%), organizacja ekspedycji, wypraw wędkarskich oraz zielonych szkół, a także sprzedaż wydawnictw (po 0,33%).

Pierwszy blok zagadnień związanych z oceną stopnia znajomości i stosowania w praktyce zasad marketingu relacji otwierało pytanie dotyczące cech zadowolonego klienta. Odpowiedzi nie wykluczały się, a respondenci mieli również możliwość podania własnych propozycji. Prawie wszyscy badani (96,39% wskazań) zwrócili uwagę na to, że za klientą usatysfakcjonowanego można uważać takiego nabywcę, który powrócił do danego biura,

aby ponownie skorzystać z jego usług. Niewiele mniej spośród badanych biur (91,80% odpowiedzi), scharakteryzowało klienta usatysfakcjonowanego jako takiego, który poleci usługi biura podróży innym. 80,33% badanych biur wskazało, iż usatysfakcjonowani klienci posiadają o nich dobre zdanie, a niemal połowa badanych (49,18%) określiła, że taki konsument jest lojalny. Następными, w kolejności częstości pojawiających się wskazań, były określenia dotyczące płacenia przez zadowolonego konsumenta w terminie oraz zwiększanie przez niego wartości i asortymentu zakupów w danym biurze podróży. Inne cechy jakimi zdaniem badanej grupy charakteryzuje się usatysfakcjonowany klient to kontynuacja współpracy, wykazywanie inicjatywy do jej poprawy, a także przekazywanie uwag i spostrzeżeń dotyczących świadczonych przez biuro usług. Cechy usatysfakcjonowanego klienta według oceny badanych biur podróży (w ujęciu procentowym) przedstawia rys. 23.



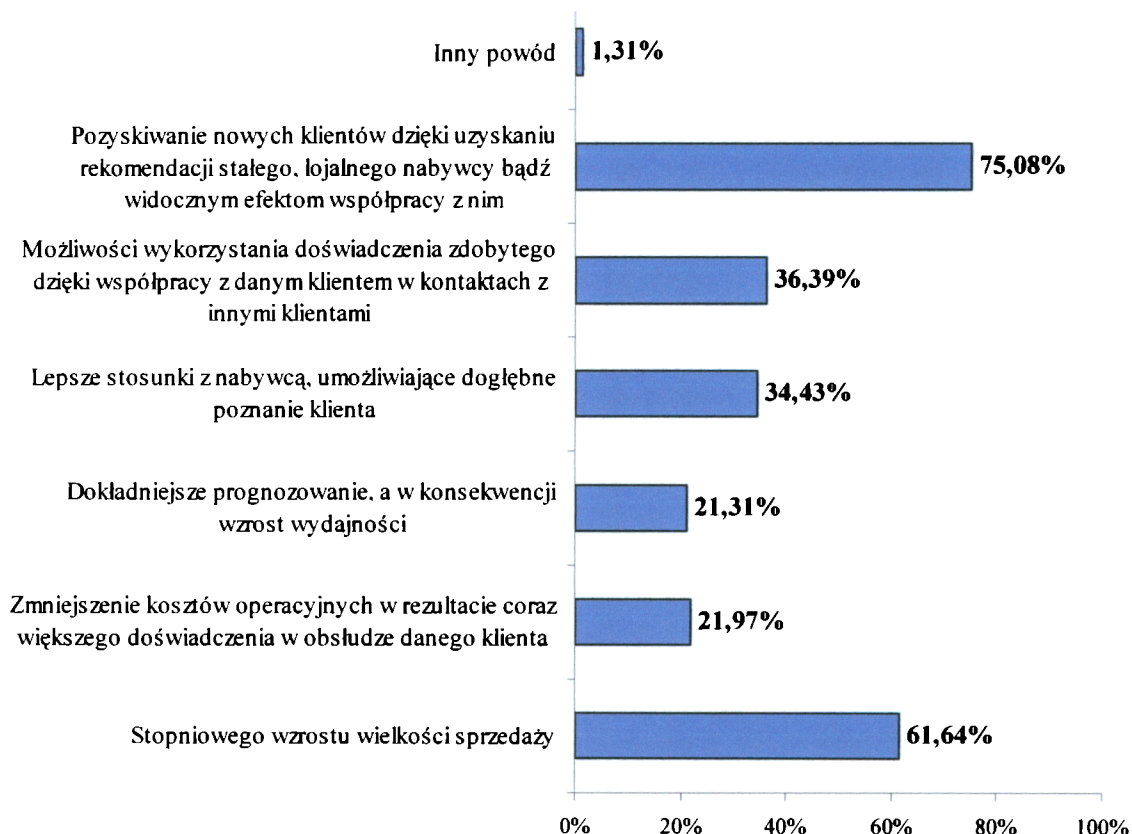
Rys. 23. Cechy usatysfakcjonowanego klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Nie ulega wątpliwości, iż klient usatysfakcjonowany, to zarazem klient przynoszący wymierne korzyści dla biura podróży – powracający, polecający usługi biura swym bliskim, posiadający pozytywną opinię o biurze, płacący w terminie, zwiększający wartość i asortyment zakupów, a także przekazujące cenne dla biura uwagi. Wszystkie odpowiedzi

wskazują, iż poprzez odpowiednie traktowanie konsumenta, warto go zmienić w klienta usatysfakcjonowanego, a tym samym powracającego do danego usługodawcy.

Przedstawiciele badanych biur poproszono również o wskazanie powodów utrzymania pozyskanych klientów. Ponad 75% respondentów uznało za główną korzyść wynikającą z utrzymania zdobytych klientów pozyskiwanie nowych konsumentów dzięki uzyskaniu rekomendacji stałego, lojalnego nabywcy bądź widocznym efektom współpracy z nim. Potwierdza to zatem wcześniejszą charakterystykę klienta usatysfakcjonowanego.

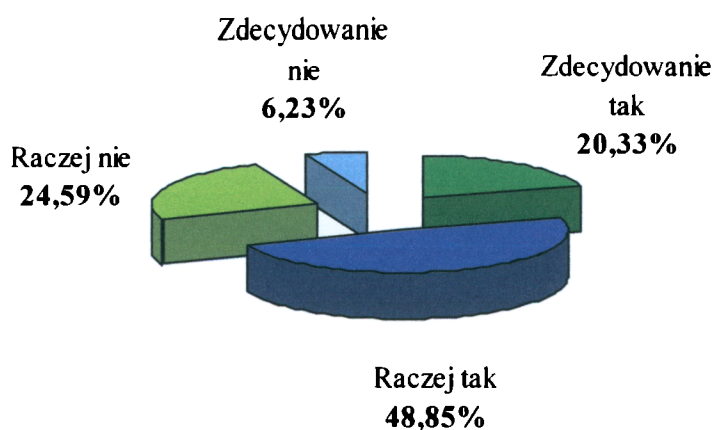


Rys. 24. Korzyści biur podróży z utrzymania klientów już pozyskanych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Utrzymanie klienta dla biur podróży owocuje stopniowym wzrostem poziomu sprzedaży (61,64%), możliwością wykorzystania doświadczenia zdobytego dzięki współpracy z danym klientem w kontaktach z innymi klientami (36,39%), lepszymi stosunkami z nabywcą, umożliwiającymi dogłębne poznanie klienta (34,43%), zmniejszeniem kosztów operacyjnych w rezultacie zdobycia coraz większego doświadczenia w obsłudze danego klienta (21,97%), możliwością dokładniejszego prognozowania, a w konsekwencji zwiększenia wydajności (21,31%). Inne powody, dla

których biura uważają, iż warto zatrzymać pozyskanego klienta to: stabilność, zwiększenie efektywności działania, brak problemów z terminowymi płatnościami stałych klientów. Wyniki odpowiedzi na temat korzyści wynikających z utrzymania klientów pozyskanych potwierdza znajomość jednej z podstawowych wytycznych marketingu relacji (rys. 25). W tym celu pracownicy biur podróży zostali zapytani czy w swej działalności w sposób uprzywilejowany traktują wybranych klientów.

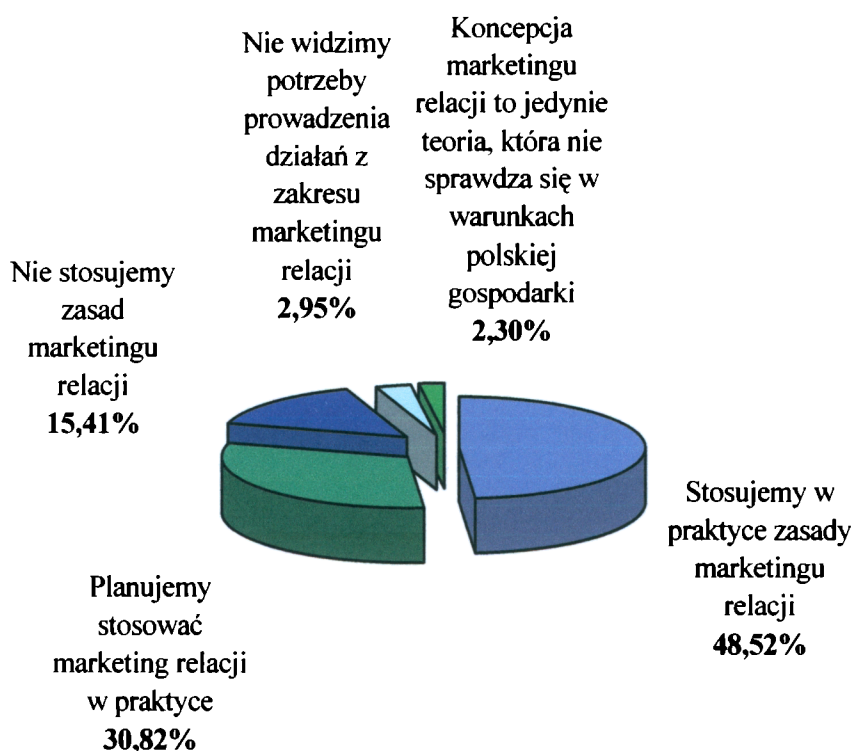


Rys. 25. Stosowanie uprzywilejowanego sposobu traktowania wybranych klientów
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Blisko połowa respondentów odpowiedziała, iż raczej prowadzi tego typu działania, a ponad 1/5 spośród nich wskazała w sposób zdecydowany na stosowanie takich praktyk w swej działalności. Raczej nie stosuje uprzywilejowanego sposobu traktowania wybranych klientów co czwarte badane biuro podróży, natomiast zdecydowanie zaprzecza prowadzeniu tego typu działań niewiele ponad 6% ankietowanych. Upoważnia to do stwierdzenia, iż blisko 70% respondentów w swych działaniach uwzględnia uprzywilejowany sposób traktowania wybranych swoich klientów. Nie są to jednak jedynie klienci już pozyskani, których biura chciałyby usatysfakcjonować jakością swych usług i poziomem obsługi. Odpowiedzi uzyskane na kolejne pytanie wskazują, iż kryterium wyboru klientów, których biura traktują w sposób szczególny nie jest jedynie wcześniejsze nawiązanie z nimi współpracy. Biorąc bowiem pod uwagę klientów potencjalnych oraz już pozyskanych, jedynie 11,15% biur wskazało, iż zdecydowanie bardziej koncentruje się na obsłudze tych drugich, licząc, iż takie postępowanie przyniesie w dłuższej perspektywie większe korzyści. Ponad 5% respondentów deklaruje, iż w swej działalności bardziej koncentruje się na zdobywaniu nowych nabywców swych usług. Większość badanych (80,66%) tyle samo czasu i wysiłku poświęca obydwu analizowanym grupom klientów.

Blisko 3% ankietowanych nie było w stanie określić proporcji zainteresowania obydwu grupami nabywców.

Ankietowani przedstawiciele biur zapytani o znajomość i dotychczasowe doświadczenia dotyczące marketingu relacji - rozumianego jako ciągły proces kształtowania, utrzymywania i wzbogacania silnych relacji z klientem, obejmujący cały okres jego aktywności nabywczej, od pozyskania klienta począwszy - w blisko połowie przypadków wykazali się znajomością tej koncepcji oraz deklarowali stosowanie zasad marketingu relacji w praktyce (rys. 26).



Rys. 26. Doświadczenia biur podróży we wdrażaniu zasad marketingu relacji
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W co trzecim z badanych biur podróży można odnotować dobrą znajomość marketingu relacji, a także praktykę stosowania jego zasad w swej działalności. 15% respondentów określiło, iż nie stosuje zasad marketingu relacji, ale tylko co dwudziesty z badanych podmiotów nie widział potrzeby ich stosowania bądź uważał, iż koncepcja marketingu relacji jest teorią nie sprawdzającą się w warunkach polskiej gospodarki.

Szczególną uwagę zwrócić należy na porównanie powyższych odpowiedzi całej badanej zbiorowości z wyodrębnioną wcześniej grupą dużych biur podróży, a więc organizatorami zatrudniającymi powyżej 50 osób. Blisko 90% tych właśnie podmiotów

stosuje w praktyce (62,07%), bądź zamierza stosować zasady marketingu relacji (27,59%). Żadne z nich nie wskazało natomiast, iż nie widzi potrzeby stosowania w praktyce marketingu relacji. Załedwie jedno biuro - organizator zatrudniający więcej niż 50 osób - stwierdziło, iż nie stosuje zasad marketingu relacji, a jedno określiło marketing relacji jako teorię nie sprawdzającą się w praktyce. Wyniki te potwierdzają hipotezę, iż nie bez znaczenia dla praktycznego stosowania marketingu relacji w działalności biur podróży jest ich wielkość oraz skala działania.²⁵⁰

Potwierdzeniem powyższej tezy są także wyniki analizy przeprowadzonej z wykorzystaniem drzew klasyfikacyjnych, w której za zmienną objaśnianą przyjęto deklarowany przez biuro podróży stosunek do stosowania zasad marketingu relacji²⁵¹, natomiast zmienne objaśniające stanowiły odpowiednio:

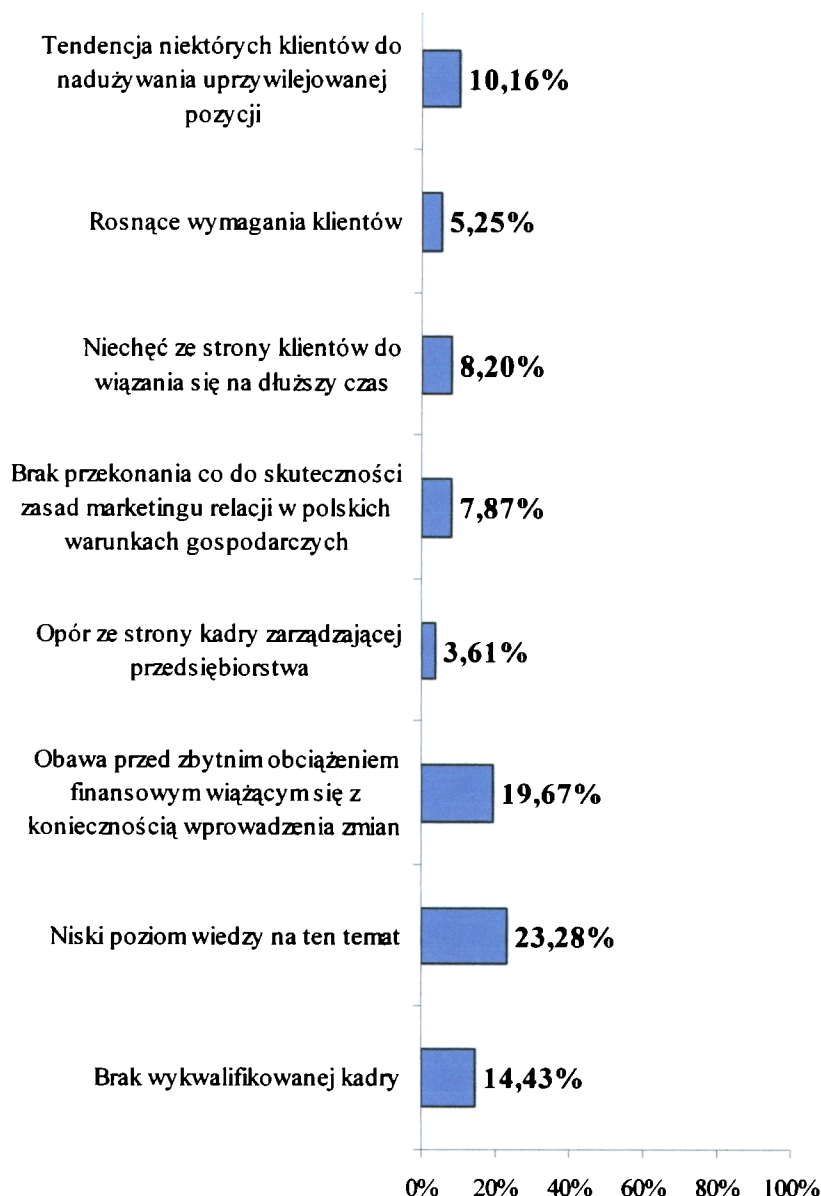
- m1 - rodzaj działalności biura,
- m2 - forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa,
- m3 - wielkość zatrudnienia,
- m4 - województwo, w którym znajduje się siedziba biura podróży,
- m5 - rodzaj świadczonych przez biura podróży usług.

Wyniki analizy, przeprowadzonej z wykorzystaniem pakietu statystycznego R z wykorzystaniem biblioteki *recursive partitioning and regression trees (rpart)*, potwierdzają, iż stosowanie przez biura podróży marketingu relacji jest najsilniej zdeterminowane przez wielkość zatrudnienia. Biura zatrudniające więcej niż 50 osób cechują się zdecydowanie wyższym stopniem stosowania w praktyce swej działalności marketingu relacji niż biura mniejsze. Drugą determinantą stosowania zasad marketingu relacji jest rodzaj prowadzonej przez dane biuro działalności, bowiem fakt czy dane biuro pełni funkcję organizatora, pośrednika czy agenta turystycznego w znaczący sposób wpływa na realizowanie działań z zakresu marketingu relacji. Przy czym średni poziom znajomości oraz stosowania marketingu relacji w grupie agentów jest o 11,88% niższy aniżeli w grupie pośredników i organizatorów.

Biura podróży nie stosujące zasad marketingu relacji poproszono o wskazanie powodów powstrzymujących je przed podejmowaniem tych działań. Najczęściej pojawiającymi się odpowiedziami okazały się być niski poziom wiedzy na ten temat,

²⁵⁰ Zmienna ta mierzona na skali porządkowej z następującymi rangami: 1 - Koncepcja marketingu relacji to jedynie teoria, która nie sprawdza się w warunkach polskiej gospodarki; 2 - Nie widzimy potrzeby prowadzenia działań z zakresu marketingu relacji; 3 - Nie stosujemy zasad marketingu relacji; 4 - Planujemy stosować marketing relacji w praktyce; 5 - Stosujemy w praktyce zasady marketingu relacji.

obawa przed zbytnim obciążeniem finansowym wiążącym się z koniecznością wprowadzenia zmian oraz brak wykwalifikowanej kadry, czyli ograniczenia, które w dużym stopniu mogą wiązać się z wielkością biura podróży czy posiadanym przez nie potencjałem finansowym oraz kadrowym. Wśród przyczyn takiego postępowania biura wskazywały także na zjawisko nadużywania przez niektórych klientów uprzywilejowanej pozycji, ich niechęć do wiązania się na dłuższy czas, a także stale rosnące wymagania i oczekiwania nabywców. 7,87% respondentów nie miało przekonania co do skuteczności zasad marketingu relacji w obecnych realiach naszego rynku turystycznego. Główne przyczyny zaniechania wdrażania koncepcji marketingu relacji przez biura podróży przedstawiono na rys. 27.



Rys. 27. Powody powstrzymujące biura podróży przed stosowaniem w praktyce zasad marketingu relacji
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

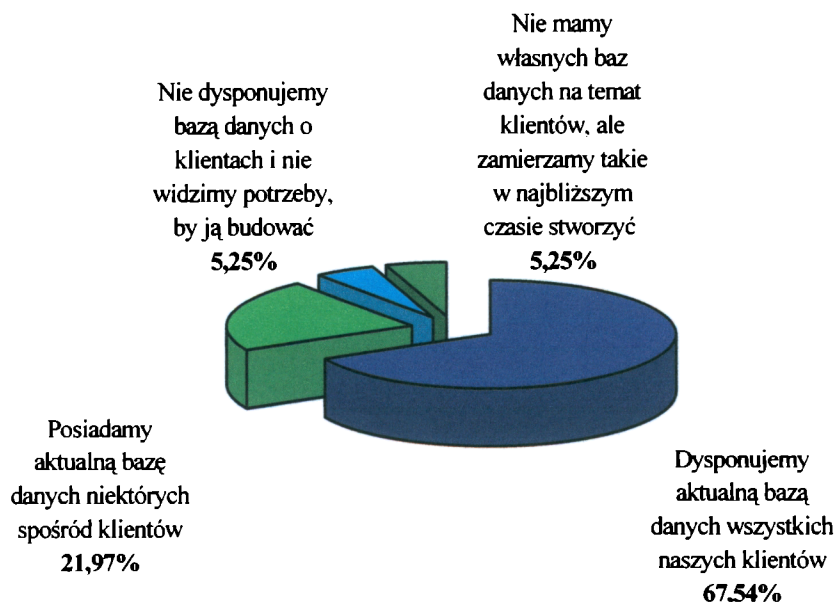
Dotychczasowe rozważania uwzględniające wyniki przeprowadzonych badań wskazują na to, że działające w Polsce biura podróży potrafią trafnie zidentyfikować cechy klienta usatysfakcjonowanego, doceniając wagę korzyści jakie przynosi dla ich działalności utrzymanie nabywcy i przekształcenie go w stałego, lojalnego klienta. Blisko połowa próby deklaruje stosowanie uprzywilejowanego sposobu traktowania wybranych klientów, choć nie zawsze koncentruje się w tych działaniach wyłącznie na klientach stałych, a proporcje zainteresowania i specjalnego traktowania rozkładają się raczej równo między klientami już pozyskanymi, a nowymi, których biuro podróży dopiero zamierza zdobyć. Ponad 75% badanych biur stosuje bądź zamierza stosować w praktyce zasady marketingu relacji, a w przypadku grupy dużych biur podróży, wskaźnik ten wzrasta do blisko 90%. Pozwala to sądzić, iż zarówno znajomość, jak i stosowanie w praktyce przez biura podróży działań marketingu relacji ma związek z rodzajem prowadzonej działalności oraz jego wielkością.

3.2. Wykorzystanie marketingu relacji

3.2.1. Marketingowe bazy danych

Osiągnięcie głównego celu koncepcji marketingu relacji - maksymalizacji przychodów z kooperacji z dotychczasowymi klientami przy jednoczesnej maksymalizacji ich zadowolenia – możliwe jest poprzez szybki dostęp do kompleksowych i aktualnych informacji o klientach. Zasobem strategicznym niezbędnym do realizacji przez biuro podróży działań z zakresu marketingu relacji jest wiedza. Źródłem wiedzy w marketingu relacji są dane o klientach, zawieranych przez nich transakcjach i zachowaniach ujawnionych podczas dotychczasowych kontaktów z biurem podróży. Posiadanie bazy danych o klientach stanowi wstępny warunek stosowania przez biura marketingu relacji.

Z rys. 28 wynika, iż 2/3 badanych biur dysponuje aktualną bazą danych wszystkich swoich klientów, a co piąte z nich (21,97%) deklaruje posiadanie aktualnej bazy o niektórych spośród swoich klientów.



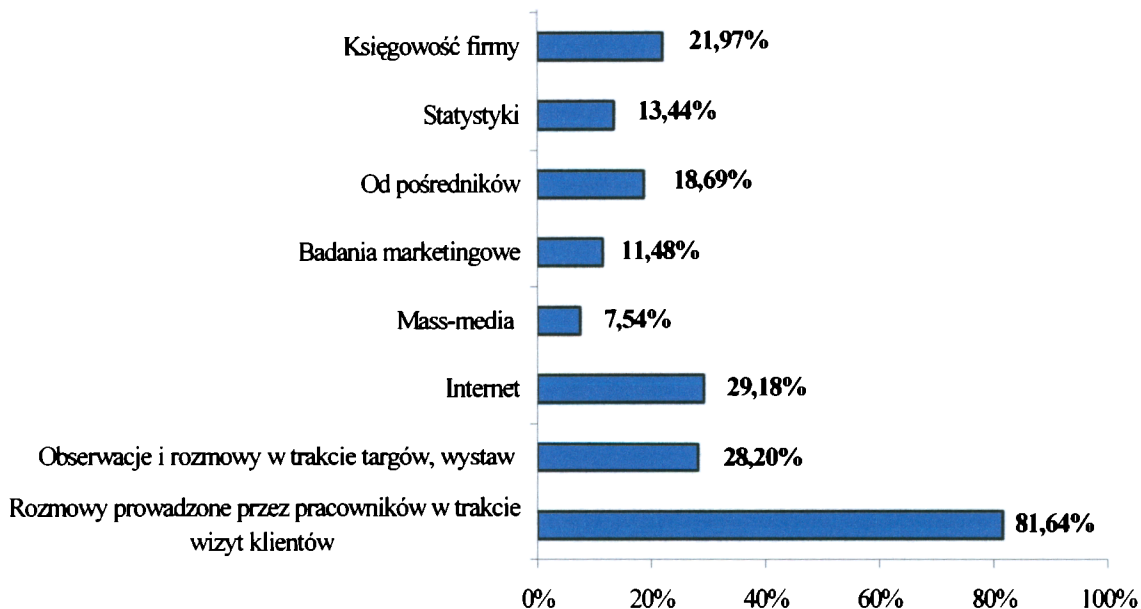
Rys. 28. Posiadanie bazy danych na temat klientów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Najczęściej wskazywanymi grupami klientów, o których informacje są zbierane w bazach danych są klienci stali, instytucjonalni, rokujący nadzieję na dalszą współpracę, ci którzy zgodzili się na przetwarzanie danych zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych, bądź też są to dane na temat wszystkich klientów gromadzone od określonego momentu. Wyniki badań wskazują, że ponad 5% ankietowanych nie posiada aktualnej bazy danych swoich klientów, ale w najbliższym czasie zamierza taką utworzyć, dostrzegając niewątpliwe zalety jej posiadania. Ponad 5% biur podróży nie posiada bazy danych o swoich klientach i nie widzi potrzeby jej tworzenia.

Na uwagę zasługuje fakt, iż ponad 90% spośród biur podróży uznanych za duże (organizatorzy zatrudniający powyżej 50 osób), posiada aktualną bazę o wszystkich (62,07%) bądź wybranych (31,03%) klientach. Z kolei żadne z nich nie udzieliło odpowiedzi, iż takiej bazy danych nie posiada i jednocześnie nie widzi potrzeby jej stworzenia. Taka odpowiedź dotyczyła co dziesiątego biura prowadzącego działalność agencyjną. Można zatem przyjąć, iż to głównie duże biura uznają wykorzystanie bazy danych za podstawowe narzędzie prowadzenia marketingu relacji.

Będąc w posiadaniu biur podróży informacje pochodzą głównie z rozmów jakie pracownicy biur prowadzą z klientami. Część z nich zdobywana jest za pośrednictwem Internetu, a także w trakcie obserwacji prowadzonych podczas wystaw i targów branżowych. Informacje pochodzą również z księgowości firmy, od pośredników, z prowadzonych statystyk, badań marketingowych oraz środków masowego przekazu.



Rys. 29. Źródła pochodzenia danych na temat klientów
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

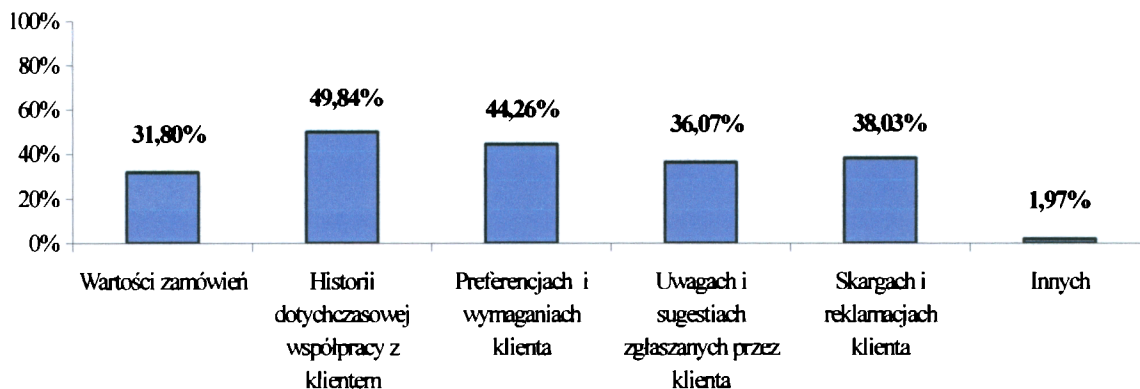
Ważnym źródłem informacji o klientach są podpisywane z nimi umowy, zgłoszenia klientów czy zapytania ofertowe. Zaskakująco niski jest odsetek wskazań na badania marketingowe jako źródło danych o klientach. Na to źródło wskazuje niewiele ponad 10% wszystkich biur podróży. Z kolei prawie 1/3 dużych biur podróży gromadzi informacje do baz danych z wykorzystaniem badań marketingowych.

Wśród danych osobowych klientów biur podróży w bazach danych zazwyczaj gromadzone są informacje dotyczące imienia i nazwiska klienta (98%), adresu zamieszkania (91,8%), numeru telefonu (94,4%), adresu e-mail (68,5%), a także daty urodzenia, numeru PESEL czy numeru paszportu (łącznie 11,8%).

Dane demograficzno-socjoekonomiczne jakie znajdują się w bazach badanych biur podróży to głównie informacje na temat wielkości rodziny konsumentów (7,54%), ich wykształcenia (3,61%), stanu cywilnego (3,28%), poziomu dochodów (2,95%) oraz pozycji zawodowej (2,62%).

Do uzyskania pełnego profilu klienta biura podróży potrzebują również informacji dotyczących dotychczasowych z nimi relacji. W tym celu gromadzone są dane na temat:

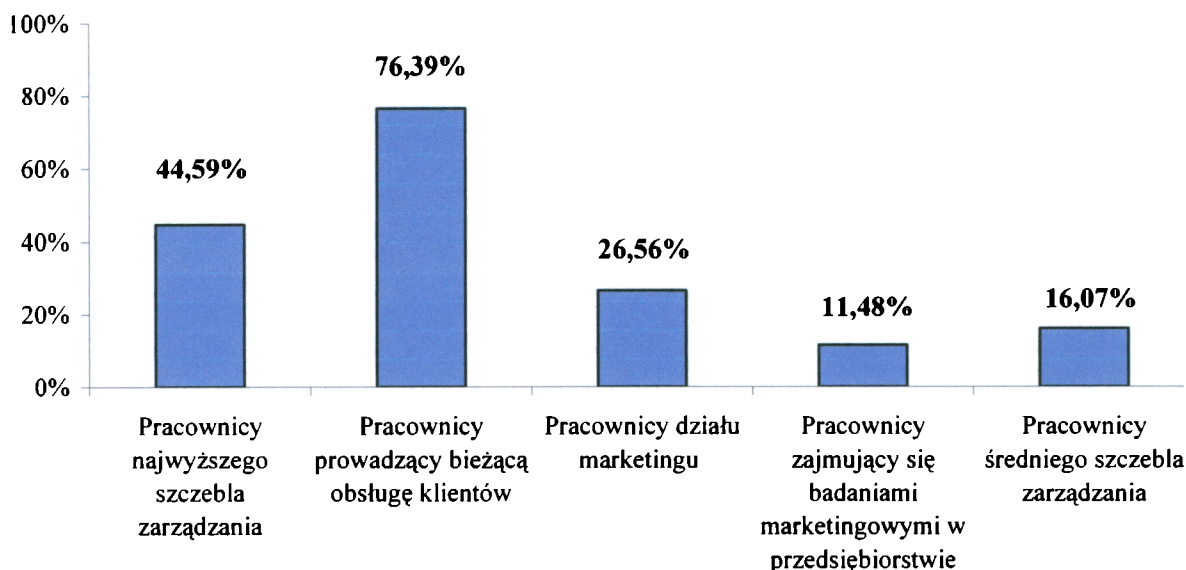
- wartości zamówień klienta,
- historii dotychczasowej współpracy z klientem,
- preferencji i wymagań klienta,
- uwag i sugestii zgłaszanych przez klienta w trakcie dotychczasowej współpracy,
- złożonych przez klienta skarg bądź reklamacji.



Rys. 30. Dane na temat dotychczasowej współpracy z klientem
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W pozycji „inne” respondenci najczęściej wymieniali informacje o własnych spostrzeżeniach dotyczących współpracy z danym klientem (luźnych zapisków przyporządkowanych w bazie danej osobie), złożonych klientowi w przeszłości propozycji wyjazdów, rodzaju oferty jaką klient jest bądź może być zainteresowany, opiniach klienta, jego wypłacalności (rys. 30). Pojawiła się również odpowiedź, która wyśmienicie charakteryzuje sens tworzenia marketingowych baz danych na potrzeby marketingu relacji, a mianowicie „wszystko co klient powie oraz nasze obserwacje”.

Dane gromadzone w bazach danych biur podróży stanowią cenne źródło wiedzy dla pracowników na każdym szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym. W badanych biurach wskazywano najczęściej na personel zajmujący się bieżącą obsługą klienta, a więc konsultantów ds. sprzedaży, opiekunów klientów czy pracowników biura obsługi klientów, jako na głównego beneficjenta informacji pochodzących z baz danych. W blisko połowie badanych firm z marketingowych baz danych korzystają pracownicy najwyższego szczebla zarządzania w biurach (dyrektorzy, członkowie zarządu). Z kolei pracownicy średniego szczebla zarządzania, czyli kierownicy działów, stanowią stosunkowo mało liczną grupę osób korzystających z informacji z baz danych.



rys. 31. Grupy pracowników korzystających z informacji o klientach zgromadzonych w bazach danych
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Co czwarte ankietowane biuro deklaruje wykorzystanie gromadzonych w bazach danych informacji o klientach przez pracowników działu marketingu, a co dziesiąte wskazuje na pracowników zajmujących się badaniami marketingowymi.

Z dotychczasowych informacji wynika zatem, że aktualnymi marketingowymi bazami danych o swoich klientach dysponuje blisko 90% badanych podmiotów. Najczęściej wskazywanym źródłem pochodzenia informacji do baz danych były rozmowy prowadzone z klientami przez pracowników. Obok danych osobowych, demograficzno-ocjoekonomicznych w bazach danych gromadzone są również informacje na temat dotychczasowych relacji z klientem. Najczęściej wskazywaną grupą pracowników korzystających z informacji gromadzonych w marketingowych bazach danych byli pracownicy prowadzący bezpośrednią obsługę klienta, aczkolwiek korzystają z nich również pracownicy wszystkich szczebli zarządzania w biurze podróży.

3.2.2. Formy i częstotliwość indywidualnej komunikacji z klientem

Biura podróży starające się nawiązywać oraz podtrzymywać bliższe kontakty z nabywcami swych usług wykorzystują coraz częściej w swej działalności środki umożliwiające bezpośrednią komunikację z klientem. Badane podmioty zostały

poproszone o wskazanie wykorzystywanych w swej działalności form komunikacji z klientem oraz częstotliwości ich stosowania. Wśród wymienionych w kwestionariuszu instrumentów komunikowania się firmy z klientami znalazły się: poczta elektroniczna, katalogi, foldery, ulotki promocyjne, prezentacje na CD-ROM'ach, targi branżowe, okresowe kontrole zadowolenia klientów, telemarketing, oferty specjalne oraz konkursy i nagrody.

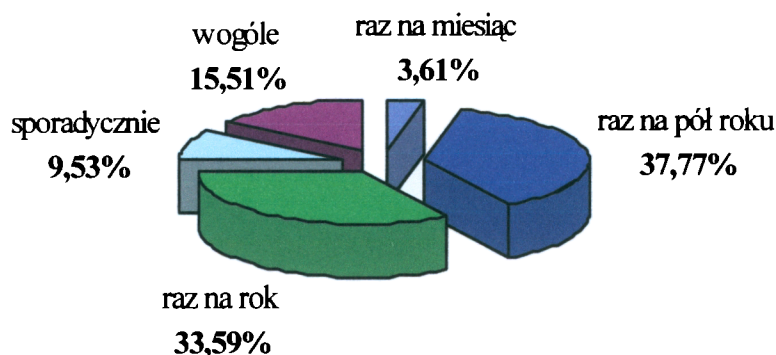
Większość z wymienionych narzędzi należy do instrumentarium marketingu bezpośredniego, który polega na dotarciu ze stosowną ofertą do oczekującego jej nabywcy w odpowiednim czasie.²⁵² Bezpośrednie przekazy kierowane są przez biura podróży wprost do indywidualnych klientów za pomocą tradycyjnych przesyłek pocztowych (katalogi, foldery, ulotki promocyjne, prezentacje na CD-ROM'ach, itp.), telefonu (telemarketing) bądź poczty elektronicznej (*mailing*). Celem wysyłania tych wiadomości jest wywołanie bezpośredniej, pozytywnej reakcji na ofertę biura podróży, a więc zakupu jego usług. Ponieważ w przekazach tych biura podróży zwracają się z osobna do poszczególnych konsumentów, daje im to szansę na formułowanie zindywidualizowanych wiadomości. Podstawą działań z tego zakresu są marketingowe bazy danych.

Katalogi, foldery czy ulotki promocyjne wysyłane są do wybranych, imiennie wyróżnionych klientów drogą pocztową. Są one jednocześnie dostępne dla zainteresowanych nabywców w oddziałach biur. Zawierają zwykle informacje na temat danego biura podróży, jego dotychczasowej historii, ewentualnych osiągnięć na rynku, szczegółowych parametrów oferty, o której informowany jest klient, instrukcjach dotyczących sposobu składania zamówień, itp. Postęp technologiczny pozwala dziś biurom podróży na wykorzystanie wielorakich form przekazu, jak dyskietki komputerowe czy CD-ROM'y zawierające prezentację firmy i jej oferty rynkowej.

Z informacji przedstawionych na rys. 32 wynika, iż 84,5% badanych biur wykorzystuje do komunikacji z klientami katalogi.²⁵³ Stanowią one dopełnienie sprzedaży w oddziałach, umożliwiając zaprezentowanie klientowi szczegółowo opisanej oferty oraz dokonanie zakupu za pomocą listownego, telefonicznego bądź elektronicznego składania zamówienia. Katalogi pozwalają na efektywny sposób pozyskiwania nowych oraz utrzymania stałego kontaktu z dotychczasowymi klientami.

²⁵² E. Michalski: Marketing. Podręcznik akademicki. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2003, s. 339.

²⁵³ W działalności biur podróży zazwyczaj wykorzystywane są katalogi z pełną ofertą zawierające pełny zakres dostępnych w danych okresie czasu usług.

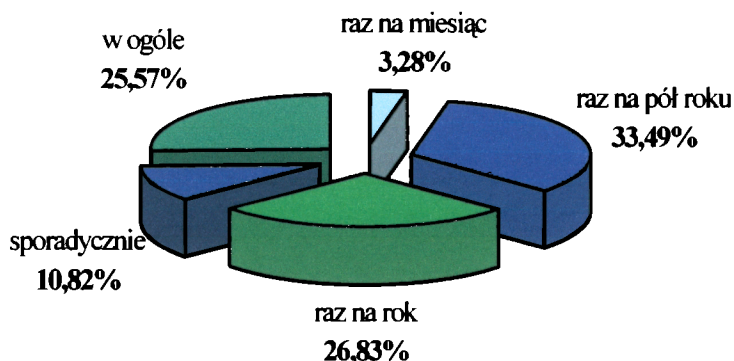


Rys. 32. Częstotliwość komunikacji z klientami za pośrednictwem katalogów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Przynajmniej raz w roku katalog wydaje i rozsyła do swoich klientów 33,59% respondentów. Częstotliwość stosowania tej formy komunikacji uzależniona jest przede wszystkim od podziału na sezony letni i zimowy. Raz na pół roku katalog ze swoją ofertą wydaje 37,77% badanych, a raz w miesiącu czyni to 3,61% respondentów. Sporadycznie, a więc bez przestrzegania stałej częstotliwości, wydaje katalogi 9,53% badanych biur. Z kolei 15,51% respondentów w ogóle nie używa tego narzędzia w swej działalności rynkowej.

Wykorzystanie przez biura podróży folderów, czyli przekazów mających na celu poinformowanie klienteli o wybranych usługach turystycznych (zazwyczaj w układzie docelowych miejsc wyjazdów, form uprawiania turystyki, itp.), prezentuje rys. 33.

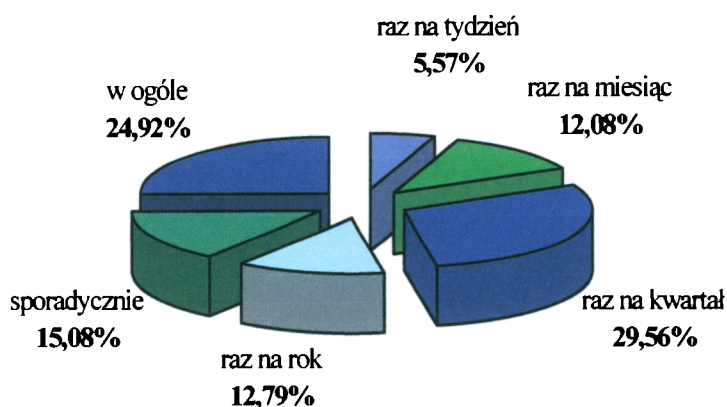


Rys. 33. Częstotliwość komunikacji z klientami za pośrednictwem folderów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

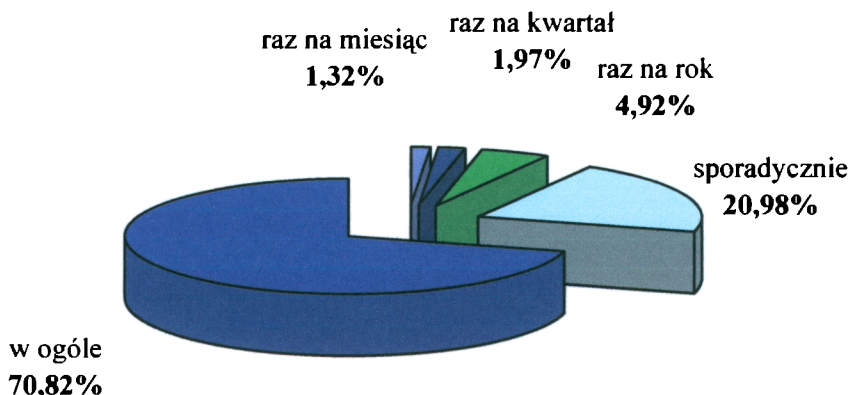
Do wykorzystywania w swej działalności folderów przyznaje się blisko 75% ogółu respondentów, z czego więcej niż co czwarte biuro robi to raz w roku, a co trzecie z nich raz na pół roku.

Wiadomości w postaci ulotek promocyjnych do swych klientów kieruje 75% respondentów, a 5,57% spośród nich czyni to z częstotliwością raz na tydzień, informując w ten sposób na bieżąco o ofertach specjalnych bądź akcjach promocyjnych.



Rys. 34. Częstotliwość stosowania ulotek promocyjnych
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

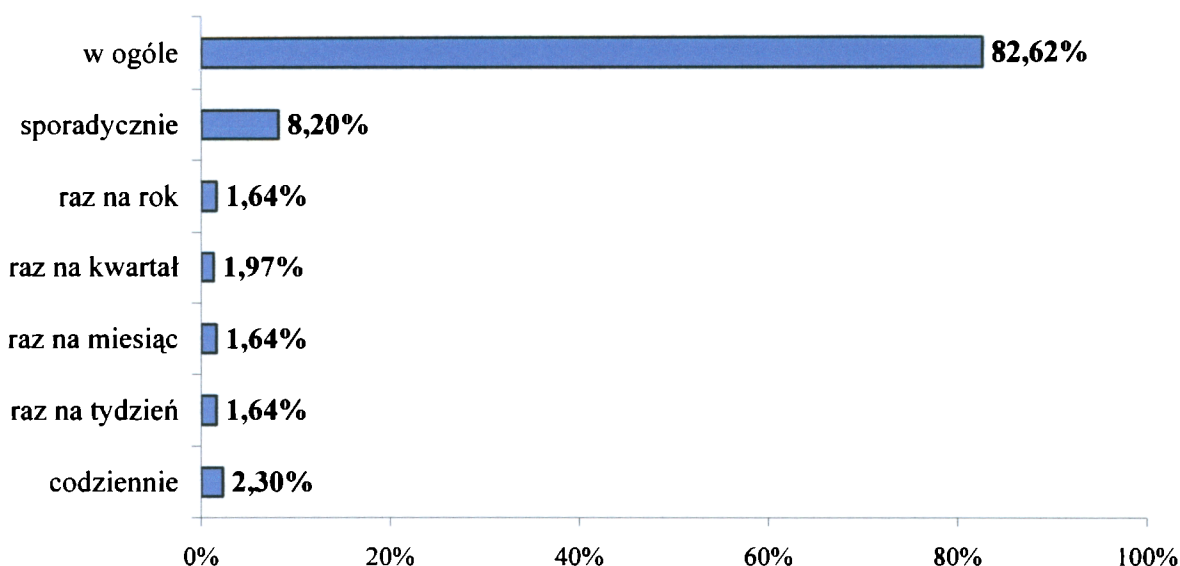
Wyniki badań ankietowych wskazują, że prezentacje na CD-ROM'ach nie są na polskim rynku biur podróży szczególnie popularną formą kontaktowania się z klientem.



Rys. 35. Częstotliwość wykorzystywania prezentacji na CD-ROM'ach
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Ponad 70% respondentów w ogóle nie wykorzystuje prezentacji multimedialnych, a blisko 21% korzysta z tego narzędzia sporadycznie. Jedynie 4,92% biur deklaruje komunikowanie się ze swoimi klientami przy pomocy prezentacji na CD-ROM'ach raz na rok, 1,97% raz na kwartał, a 1,32% raz na miesiąc.

Podobnie jest z wykorzystaniem telefonu do bezpośredniej sprzedaży i zachęcania nabywców do zakupu usług, a więc telemarketingiem. Prawie 83% badanych biur w ogóle nie prowadzi działań z zakresu telemarketingu, 8,20% wykorzystuje tę formę komunikacji jedynie sporadycznie, a tylko ponad 9% deklaruje stosowanie tego instrumentu marketingu bezpośredniego. O częstotliwości wykorzystania telemarketingu wśród badanych biur podróży informuje rys. 36.



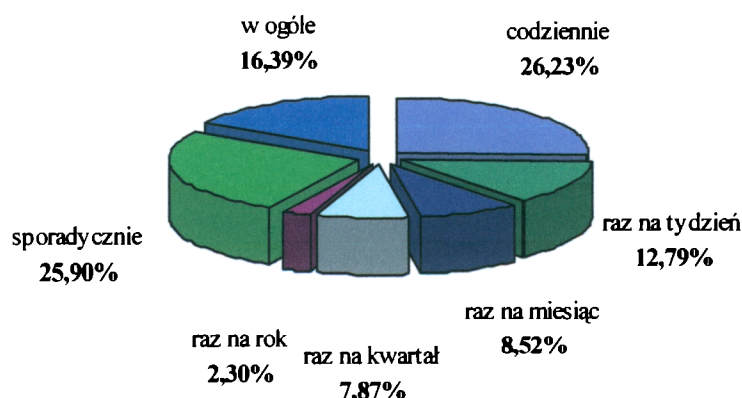
Rys. 36. Częstotliwość stosowania telemarketingu
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Wśród dużych organizatorów telemarketing stosuje 27,59% respondentów, natomiast w grupie biur prowadzących działalność agencyjną zaledwie 5,2% badanych.

Utrzymanie stałego kontaktu z klientami to jedno z najważniejszych zadań biura podróży. Poczta elektroniczna - forma przekazu informacji w postaci listów elektronicznych - to doskonałe narzędzie pozwalające na jego realizację. Początkowo za pomocą protokołu pocztowego przesyłano wyłącznie tekst, później – dzięki zastosowaniu załączników – możliwe stało się przysyłanie plików zawierających m.in. grafikę, obraz wideo czy dźwięk. Obecnie nowoczesne programy pocztowe umożliwiają przysyłanie w pełni multimedialnych wiadomości (tekst jest zintegrowany z obrazem i dźwiękiem). Daje to biurom podróży nowe możliwości prezentowania swej oferty.

Wymienione właściwości powodują, iż biura podróży coraz częściej wykorzystują tę formę komunikacji z klientem do przekazywania klientom informacji na temat swoich usług, ofert specjalnych, konkursów, itp. O częstotliwości wykorzystania przez badane

biura poczty elektronicznej, jako instrumentu komunikowania się z klientami, informuje rys. 37.



Rys. 37. Częstotliwość komunikacji z klientami za pośrednictwem poczty elektronicznej

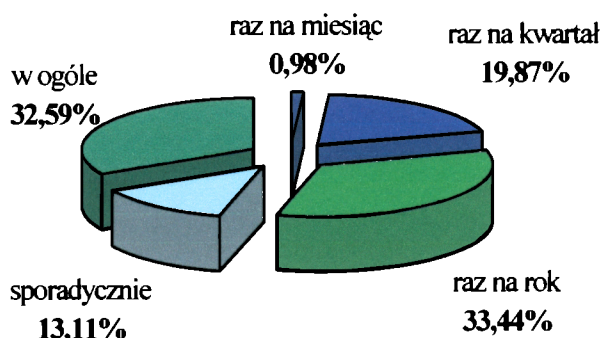
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Ponad 80% spośród ankietowanych biur wykorzystuje w swej działalności do kontaktowania się z klientami pocztę elektroniczną. Blisko co trzecie biuro deklaruje codzienne komunikowanie się z nimi drogą elektroniczną. Raz na tydzień z konsumentami przez *e-mail* kontaktuje się ponad 12% respondentów, a co czwarte biuro używa poczty elektronicznej do komunikacji z nabywcami sporadycznie.

Kolejny analizowany sposób kontaktu biur podróży z klientelą - targi branżowe - odbywają się zwykle w regularnych odstępach czasu w stałym miejscu i stanowią połączenie różnych form komunikacji z klientem. Targi od dawna są nie tylko miejscem wymiany towarów, lecz także miejscem strategicznej informacji o produktach, rynkach, konkurencji, źródłem wiedzy. Stanowią formę prezentacji przedsiębiorstw, ich oferty z jednoczesnym aktywnym udziałem klienta. Targi dzięki formule bezpośrednich spotkań wystawców i klientów, dają możliwość osobistego spotkania z odbiorcami obecnymi i potencjalnymi. Imprezy te pozwalają biurom podróży na identyfikację nabywców, pozwalają przekazać informacje o ofercie biura, dokonać prezentacji nowych produktów, umożliwiają nawiązanie oraz umacnianie osobistych kontaktów konsumenta ze sprzedawcą i pozwalają na kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa.

Co trzeci spośród wśród badanych podmiotów uczestniczy w targach turystycznych raz w roku, co piąte biuro podróży raz na kwartał, a 1% badanej populacji deklaruje uczestnictwo w targach branżowych raz w miesiącu. Ponad 32% respondentów w ogóle nie

wykorzystuje targów turystycznych do nawiązywania i podtrzymywania kontaktów z klientami, a około 13% czyni to sporadycznie (rys. 38).

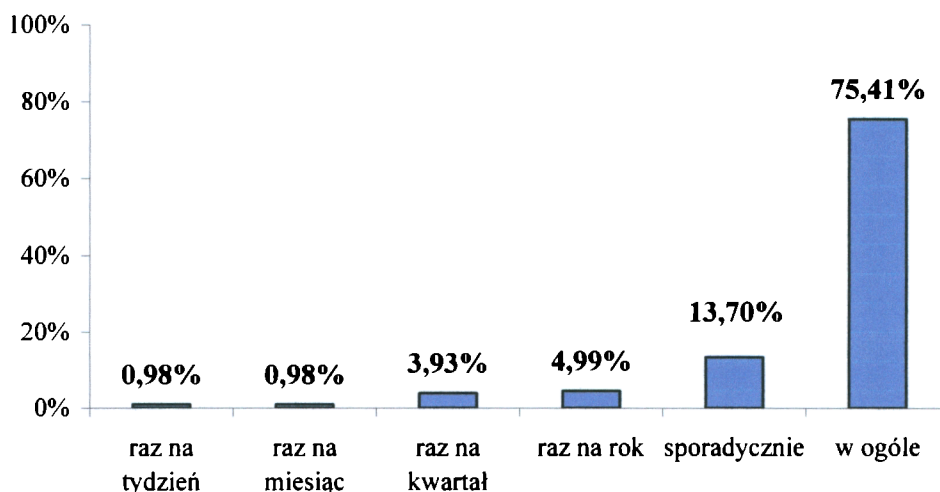


Rys. 38. Częstotliwość wykorzystania targów turystycznych jako formy nawiązywania kontaktu z klientami
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Wartym odnotowania jest fakt, iż ponad 52% biur prowadzących działalność agencyjną w ogóle nie uczestniczy w imprezach targowych, natomiast 93,1% spośród badanych organizatorów turystyki bierze w nich udział przynajmniej raz roku.

Okresowe kontrole prowadzone przez biura podróży za pomocą wywiadów przeprowadzanych w punktach obsługi, przy pomocy infolinii albo przy użyciu karty uwag, które klienci mogliby oddawać w oddziale biura bądź wysyłać pocztą na koszt adresata, pozwalają na bieżąco monitorować poziom zadowolenia klienta biura podróży, pomagają w zacieśnianiu relacji biuro podróży – klient, a w przypadku wystąpienia niezadowolenia u nabywcy pozwalają na szybką i sprawną reakcję, która powinna zapobiec ewentualnej stracie klienta oraz pomóc firmie w doskonaleniu produktu czy poziomu obsługi. Przeprowadzone badania wykazały, iż ponad ¼ biur podróży w Polsce w ogóle nie przeprowadza okresowych kontroli poziomu zadowolenia swoich klientów.

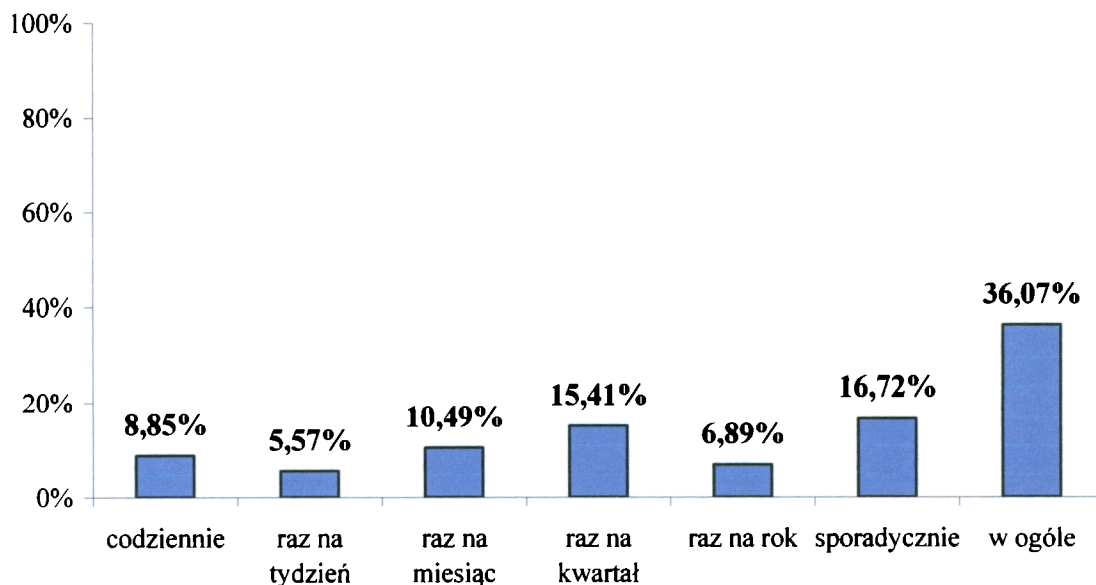
Okolo 14% respondentów wykazuje czynności sprawdzające sporadycznie, 4,99% badanych czyni to raz do roku, 3,93% raz na kwartał, niespełna 1% raz w miesiącu i tyle samo raz w tygodniu. Wyniki te wskazują, iż biura podróży niezbyt chętnie wykorzystują kontrole poziomu zadowolenia swoich klientów. Niemniej jednak analiza odpowiedzi udzielanych przez większe podmioty (touroperatorów) wskazuje, iż dostrzegają one w tym narzędziu możliwość umocnienia kontaktów z klientami. Prawie 38% z nich monitoruje bowiem poziom satysfakcji nabywców swych usług.



Rys. 39. Wykorzystanie okresowych kontroli zadowolenia klientów
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Oferty specjalne informujące potencjalnych nabywców o wyjątkowych okazjach cenowych, ofertach typu *last minute* bądź krótkotrwałych redukcjach cen wykorzystywane są stosunkowo często przez polskie biura podróży w komunikacji z klientami. Około 64% wśród wszystkich badanych respondentów, a także blisko 76% spośród dużych touroperatorów, deklaruje stosowanie w komunikacji z klientami tych właśnie środków promocji.

Do ciekawych wniosków skłaniają informacje przedstawione na rys. 40. Wynika z nich, iż codzienne przekazywanie wiadomości dotyczących wyjątkowych propozycji sprzedaży wskazuje 8,85% próby. Podobnie postępuje również 13,74% respondentów z grupy dużych organizatorów. Raz na tydzień przekazy tego typu do wybranych klientów kieruje 5,57%, raz w miesiącu 10,49%, natomiast raz na kwartał 15,41% biur podróży. Raz w roku tego typu oferty do nabywców kieruje 6,89% badanych, sporadycznie tylko 16,72% respondentów.

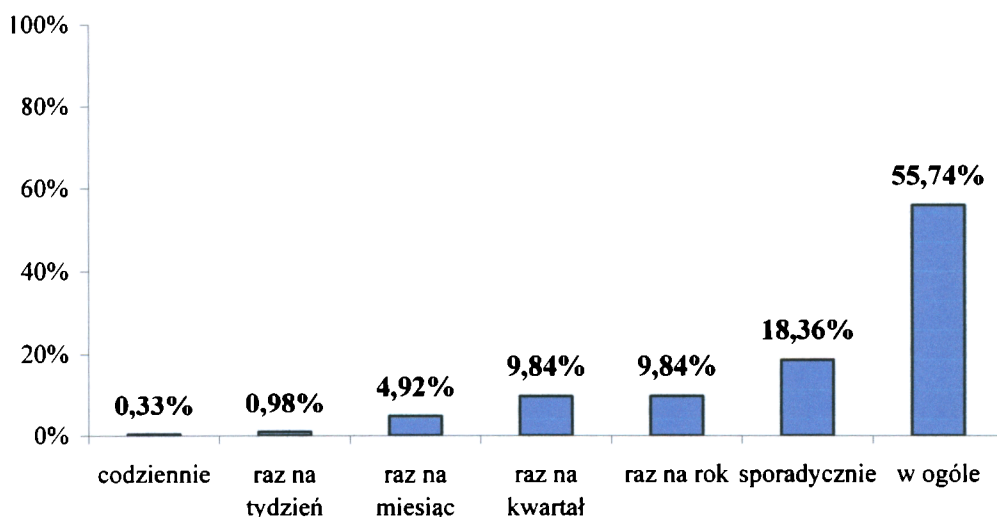


Rys. 40. Częstotliwość stosowania ofert specjalnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Respondentów spytano także o stosowanie konkursów z nagrodami jako środka wspierającego sprzedaż oraz sposobu na utrwalanie kontaktów z klientami. Zazwyczaj nagrody przeznaczone są dla zwycięzców bądź wszystkich uczestników konkursów organizowanych przez biura podróży. Dzięki nabyciu usługi w danym biurze podróży jej nabywca ma możliwość wykazania się swymi twórczymi lub analitycznymi umiejętnościami (na przykład wymyślając hasło reklamowe, dowodząc swej wiedzy na temat danego biura podróży bądź jego oferty, albo biorąc udział w konkursie fotograficznym na najlepsze zdjęcie z wakacji) aby zdobyć nagrodę rzeczową, darmową wycieczkę, pewną kwotę pieniędzy bądź rabat na przyszłe zakupy w danym biurze.

Ponad połowa spośród badanych biur podróży w ogóle nie organizuje dla swych klientów konkursów, około 25% respondentów deklaruje wykorzystanie tego środka komunikacji z klientem przynajmniej raz w roku, a blisko 20% z ich czyni to sporadycznie (rys. 41). Blisko 10% biur podróży podobne konkursy organizuje raz w roku i tyle samo spośród badanych raz na kwartał. Prawie co dwudzieste analizowane przedsiębiorstwo czyni to raz w miesiącu, a 1% badanej populacji raz w tygodniu. Tylko jedno biuro podróży z całej próby zadeklarowało codzienne organizowanie konkursów dla swych klientów.



Rys. 41. Częstotliwość stosowania konkursów i nagród
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Szczegółowa analiza wyników badania pozwala na spostrzeżenie, iż 75,86% wśród organizatorów zatrudniających więcej niż 50 osób organizuje konkursy z nagrodami dla klientów przynajmniej raz w roku. Z kolei 69,79% spośród agentów turystycznych nie czyni tego w ogóle.

Przedstawione wyniki badań upoważniają do sformułowania wniosku, iż wśród najbardziej popularnych form indywidualnej komunikacji biur podróży z klientem znajdują się kolejno: katalogi, poczta elektroniczna, foldery, ulotki promocyjne, targi branżowe oraz oferty specjalne, ale to poczta elektroniczna jest najczęściej wykorzystywanym środkiem promocji, a ponad ¼ próby używa jej codziennie w celu nawiązania kontaktu z klientami. Warto również zwrócić uwagę na to, że to duże biura podróży częściej aniżeli pozostałe podmioty stosują każdą z wymienionych wyżej form komunikowania się z klientem, a wyraźna dysproporcja w tej kwestii dotyczy agentów oraz dużych biur prowadzących działalność organizatorską.

3.2.3. Narzędzia służące budowaniu trwałych więzi z klientem

Z dotychczasowych rozważań wynika, iż pozyskanie lojalnych klientów wiąże się z wieloma korzyściami, które są konsekwencją dwóch sytuacji:

- kiedy klienci wydają więcej pieniędzy w danym biurze podróży lub częściej dokonują w nim rezerwacji i zakupu imprez turystycznych,

- kiedy koszty działalności marketingowej czy obsługi klienta ulegają obniżeniu, co prowadzi do wzrostu zysków biura podróży.

Lojalni klienci wymagają wyjątkowego zainteresowania i zaangażowania ze strony biura podróży. Dążąc do zbudowania trwałych związków ze swoimi klientami, biura podróży powinny brać pod uwagę zastosowanie środków służących ich utrzymaniu przez jak najdłuższy czas i pozwalających na zindywidualizowane ich traktowanie, a także wspierających proces kształtowania lojalności klientów.

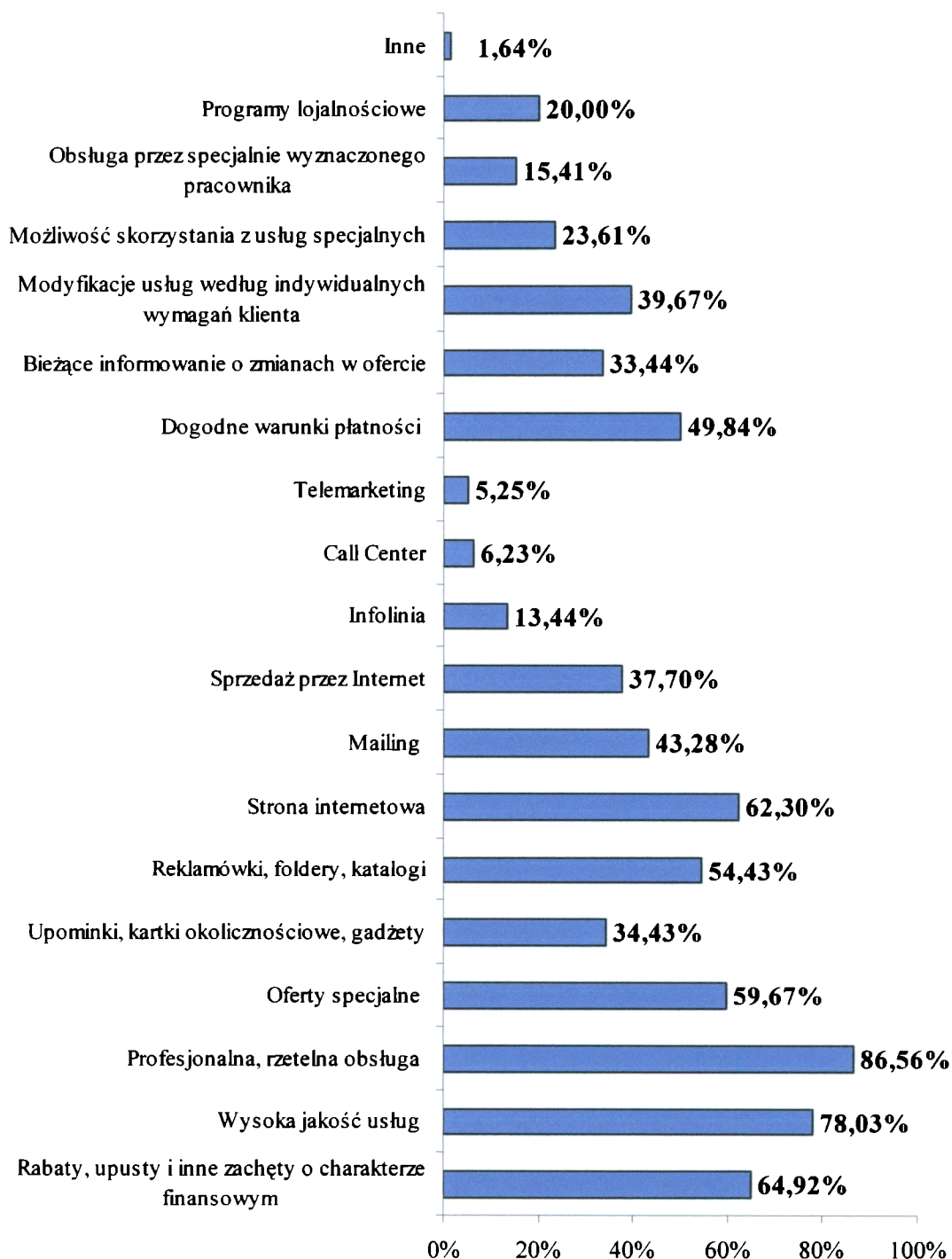
Badane biura podróży poproszone zostały o wskazanie wykorzystywanych w swej działalności narzędzi służących budowaniu partnerskich stosunków z klientami (rys. 42). Sformułowane przez respondentów odpowiedzi nie wykluczały się, lecz uzupełniały wzajemnie. Najczęściej wśród odpowiedzi dotyczących narzędzi ułatwiających budowanie trwałych więzi z klientami wymieniano profesjonalną i rzetelną obsługę (85,56 % wskazań) oraz wysoką jakość świadczonych usług (78,03% wskazań). W dalszej kolejności narzędziami służącymi budowaniu długotrwałych relacji z klientami (zdaniem badanych biur podróży) okazały się rabaty, upusty i inne formy zachęty (64,92% badanych), firmowa strona internetowa (62,30% respondentów) oraz oferty specjalne (59,67% wskazań).

Ponad połowa badanych biur wskazała na wydawanie i rozsyłanie katalogów oraz folderów, a blisko połowa z nich na dogodne warunki płatności jako czynnik, dzięki któremu mogą one umacniać relacje z klientem.

Ważne miejsce w procesie tworzenia i umacniania partnerstwa z klientami biur podróży odgrywa Internet. Oprócz wspomnianej już strony internetowej, badane podmioty wykorzystują w kreowaniu więzi z nabywcami także *mailing* (43,28% badanych). Za pośrednictwem Internetu swoją ofertę sprzedaje prawie 38% badanych biur.

Budowaniu trwałych relacji z klientami sprzyja indywidualne do nich podejście. Modyfikacje usług uwzględniające indywidualne wymagania klienta stanowią ważne narzędzie tworzenia trwałych więzi z nabywcą (dla 39,67% badanych). Z kolei stworzenie klientowi możliwości skorzystania z usług specjalnych ceni sobie 23,61% respondentów.

Ponadto 1/3 badanych podmiotów wskazuje na bieżące informowanie swoich klientów o zmianach w ofercie, a prawie 35% utrwala więź z klientami przy pomocy upominków, kartek okolicznościowych i różnego rodzaju gadżetów wysyłanych bądź wręczanych stałym klientom w celu podziękowania za dotychczasowe zakupy, przypomnienia im o swoich usługach, utrzymania z nimi więzi. Podarunki firmowe mogą być wykorzystywane przez biura podróży w wielu postaciach i formach, stanowiąc jednocześnie jedyny nośnik reklamy, który powoduje integrację z klientem.



Rys. 42. Wykorzystanie narzędzi służących budowaniu partnerstwa z klientami
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Co piąte biuro wyróżnia i nagradza swoich stałych klientów stosując programy lojalnościowe. Tworzeniu więzi z klientem i nadaniu im zindywidualizowanego charakteru może służyć stosowana przez 15,41% respondentów obsługa konkretnych klientów przez

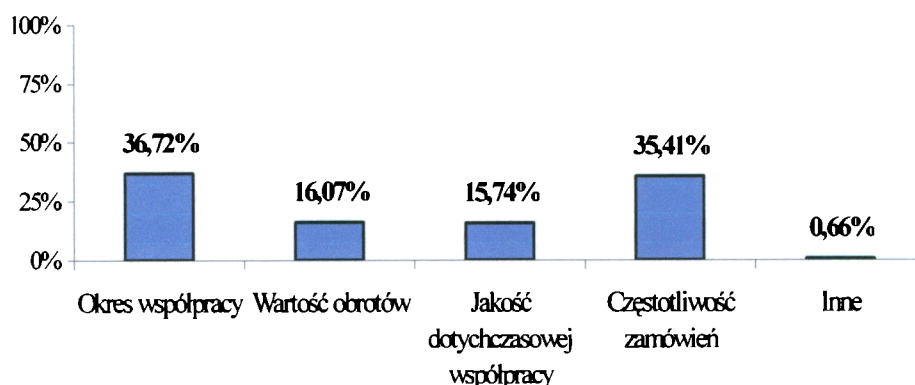
specjalnie wyznaczonego pracownika. Stosunkowo rzadko biura podróży wykorzystują narzędzia związane z nawiązywaniem z klientem kontaktu telefonicznego, a więc infolinia, *Call Center* oraz działania z zakresu telemarketingu.

Poza wskazanymi w kwestionariuszu narzędziami, które biura podróży wykorzystują w celu tworzenia i umacniania relacji z nabywcami swych usług, podmioty te wskazały dodatkowo: zapewnienie kompleksowej obsługi klienta, zatrudnienie internetowych konsultantów ds. obsługi klienta, stworzenie klubu dla klientów, zorganizowanie serwisu internetowego dla klientów, a także organizowanie rozmaitych konkursów np. konkursu fotograficznego.

Indywidualne podejście do klientów biur podróży nie zawsze oznacza tworzenie specjalnych, wyodrębnionych komórek specjalizujących się w obsłudze konkretnych klientów. Ponad 50% badanych biur nie widzi bowiem potrzeby powoływania komórek pełniących rolę opiekunów klientów. Co czwarty badany podmiot posiada komórki zajmujące się m.in. opieką klientów. Z kolei 4,26% respondentów posiada tylko wyodrębnione organizacyjnie stanowiska odpowiedzialne za opiekę nad klientem. Blisko 12% przedsiębiorstw zamierza utworzyć takie komórki w przyszłości.

Szczególną uwagę poświęcono w badaniu problematyce stosowania przez biura podróży programów lojalnościowych. Ponad 62% badanych biur zadeklarowało wykorzystywanie programu lojalnościowego, którym obejmują one grupy klientów stałych (42,95% wskazań), a więc powtarzających zakupy w firmie, wszystkich klientów (14,75% odpowiedzi) oraz klientów strategicznych dla danego biura (3,28% badanych). Niewiele ponad 1% wskazań biur dotyczyło konkretnych grup klientów i byli to zazwyczaj klienci instytucjonalni.

Kryteria doboru klientów objętych programami lojalnościowymi uwzględniają głównie okres współpracy z klientem, wartość obrotów dotyczącą danego klienta, jakość dotychczasowej współpracy z klientem, częstotliwość dokonywania przez niego zamówień. Wśród innych kryteriów doboru klientów biura wskazały ilość dokonanych przez klienta zamówień (minimum 3 rezerwacje) oraz wyrażenie przez niego chęci otrzymania statusu stałego klienta. Na rys. 43 przedstawiono szczegółowe informacje dotyczące tego zagadnienia.



Rys. 43. Kryteria doboru klientów objętych programem lojalnościowym

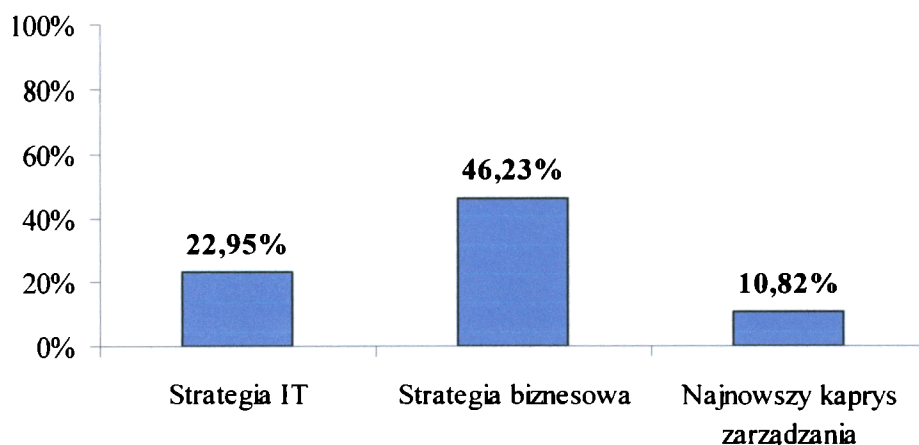
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W kontekście powyższych wyników należy stwierdzić, iż najważniejszymi narzędziami służącymi tworzeniu trwałych więzi z klientami okazują się być profesjonalna i rzetelna obsługa oraz wysoka jakość oferowanych usług. Kolejne miejsca na liście najczęściej wykorzystywanych przez biura podróży środków budowania więzi zajmują katalogi oraz foldery rozsyłane do klientów. Nowe możliwości kreowania i utrwalania więzi z nabywcami stwarza biurom podróży Internet oraz wszelkie narzędzia wykorzystujące jego potencjał.

3.3. Zastosowanie zintegrowanych systemów klasy CRM

Ważnym elementem badania stopnia znajomości oraz zakresu wykorzystania koncepcji marketingu relacji i związanej z nią technologii *Customer Relationship Management* przez menedżerów biur podróży działających na polskim rynku było określenie stopnia wykorzystania zintegrowanych systemów klasy CRM oraz poznanie opinii biur podróży na ten temat. Na uwagę zasługuje fakt, iż co piąte badane biuro podróży nie udzieliło odpowiedzi na żadne z pytań należących do tego bloku tematycznego. Świadczy to o posiadaniu przez personel znikomej wiedzy na ten właśnie temat. Wśród podmiotów, które postanowiły ominąć zestaw pytań związanych z systemami CRM, znalazło się prawie 42% spośród agentów, 25,72% pośredników, a tylko 7,47% organizatorów. Zamiar udzielenia odpowiedzi na dane pytania sugeruje, iż w tematyce tej bardziej zorientowane są biura działające jako organizatorzy, aniżeli agenci.

Biura, które postanowiły udzielić odpowiedzi na pytania z zakresu oprogramowania CRM zapytano głównie czym jest dla nich CRM i jak rozumieją to pojęcie. Blisko połowa z nich określiła CRM jako strategię biznesową, niespełna 1/3 utożsamia to pojęcie ze strategią IT (*Information Technology*), a co dziesiąte z badanych biur podróży uznaje CRM za najnowszy kaprys w sferze zarządzania (rys. 44).



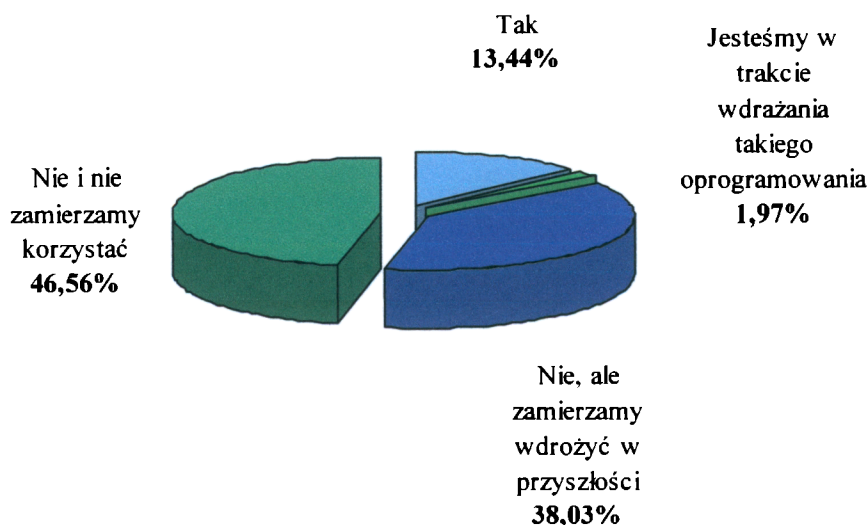
Rys. 44. Określenie pojęcia CRM

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Wartym odnotowania jest fakt, iż $\frac{3}{4}$ z grupy organizatorów zatrudniających powyżej 50 osób utożsamiało CRM ze strategią biznesową, a zaledwie 2,9% za nową modę w zarządzaniu. W przypadku agentów odpowiedzi rozkładały się odmiennie, tzn. za strategię biznesową uważa CRM 26,04%, za strategię IT 18,75% badanych agentów, a za kaprys z dziedziny zarządzania 13,54%.

Trzeba zwrócić uwagę, że 13,4% badanych korzysta w swej działalności z oprogramowania wspierającego zarządzanie relacjami z klientem²⁵⁴, prawie 2% biur jest w trakcie wdrażania takiego oprogramowania, natomiast 38,03% respondentów zamierza wdrożyć oprogramowanie klasy CRM w najbliższej przyszłości. Duża grupa biur (46,56% wskazań) próby nie korzysta obecnie, i nie planuje w przyszłości wykorzystania oprogramowania klasy CRM.

²⁵⁴ Wśród wskazanych przez respondentów konkretnych użytkowanych systemów klasy CRM znalazły się KNF, R3, AMADEUS, GO, CET, TOUROPERATOR, SART, aplikacje MS Access, oprogramowanie autorskie, własna aplikacja bazodanowa, ERS, oprogramowanie zakupione od organizatorów, FARIM, CFI, REJS, CRM, RECENT CRM, system rezerwacji MERLIN oraz systemy nie posiadające konkretnej nazwy.

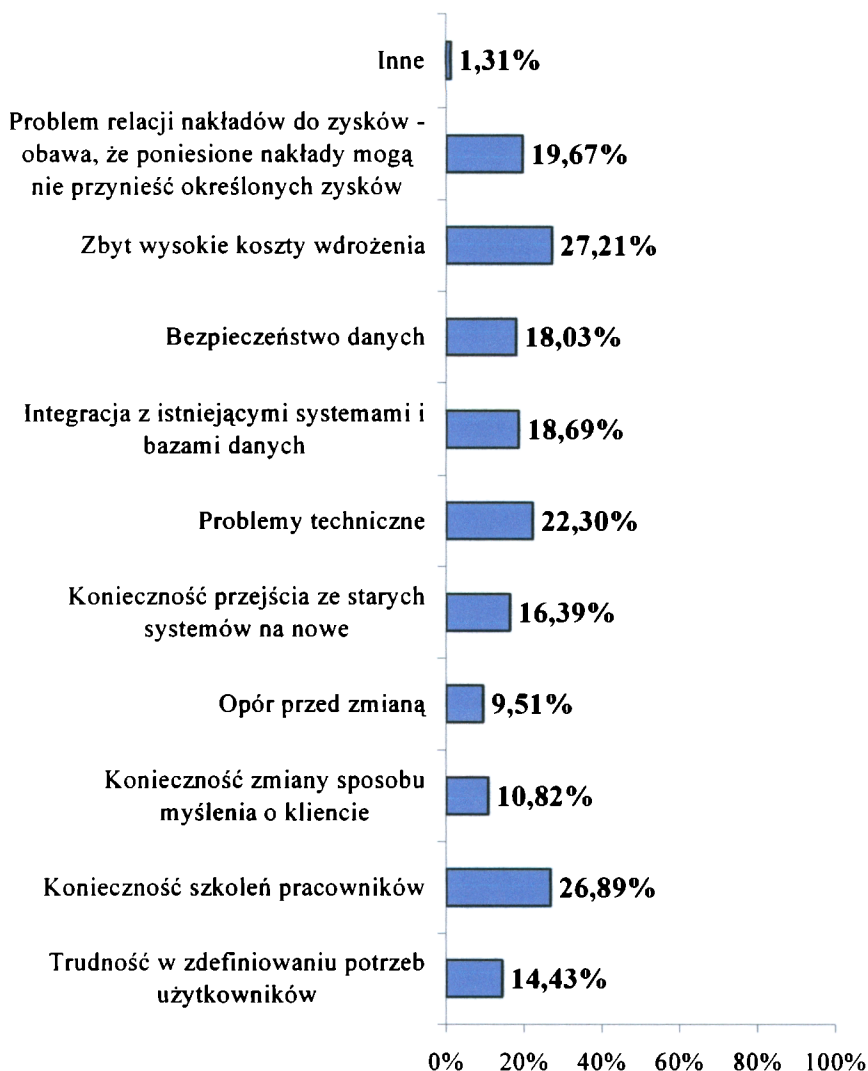


Rys. 45. Stosowanie oprogramowania wspierającego zarządzanie relacjami z klientem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Wśród respondentów będących dużymi organizatorami turystyki 28,58% deklaruje stosowanie aplikacji klasy CRM. Taki sam odsetek zamierza wdrożyć oprogramowanie w najbliższej przyszłości. Z kolei wśród agentów jedynie 5,93% korzysta z systemów wspierających zarządzanie relacjami z klientem, a prawie 60% z nich nie zamierza uczynić tego w ogóle.

Istotnym elementem prowadzonych badań było uzyskanie informacji o obawach oraz określenie przez biura zagrożeń związanych z wdrożeniem systemu klasy CRM. Generalnie obawy biur podróży podzielić można na trzy grupy, które umownie da się określić jako: finansowe, techniczne oraz organizacyjne. Wśród obaw natury finansowej najczęściej pojawiającą się odpowiedzią były zbyt wysokie koszty wdrożenia. Jest to jeden z głównych powodów powstrzymywania się biur przed wdrażaniem oprogramowania wspierającego zarządzanie relacjami z klientem. Kolejne obawy biur podróży związane z implementacją systemów CRM dotyczą konieczności poniesienia kosztów szkolenia personelu warunkującego obsługę oprogramowania. Pośród zagrożeń respondenci widzą również problem relacji nakładów do zysków. Oznacza to, że biura podróży obawiają się, że poniesione nakłady mogą nie przynieść określonych korzyści (zysku).



Rys. 46. Zagrożenia związane z wdrożeniem oprogramowania klasy CRM

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Przegląd odpowiedzi dotyczących głównych zagrożeń związanych z wdrożeniem systemów klasy CRM (rys. 46) wskazuje, iż biura podróży obawiają się także problemów technicznych związanych z wdrożeniami, integracji z istniejącymi systemami i bazami danych oraz koniecznością odejścia od starych systemów. Problematiczna wydaje się również kwestia zachowania procedur bezpieczeństwa danych. W obszarze działań organizacyjnych pojawiają się trudności zdefiniowania potrzeb użytkowników, opór przed zmianą oraz konieczność zmiany sposobu myślenia o kliencie.

Wśród innych wskazań biur podróży dotyczących ich obaw związanych z implementacją zintegrowanych systemów wspierających zarządzanie relacjami z klientem wskazano: konieczność – we wstępnej fazie wdrażania – pracy zarówno na starym, jak i na nowym systemie oraz fakt, iż małe biura podróży nie widzą aktualnie potrzeby wdrażania systemów klasy CRM. Odnotowano również skrajnie różne opinie na ten temat. Są to

wypowiedzi wskazujące, że systemy takie to zbędne dla biura koszty, a także bardzo entuzjastyczne, w których nie wyraża się żadnych obaw i nie widzi żadnych zagrożeń związanych z wprowadzaniem do praktyki systemów CRM.

Oczekiwania biur podróży związane z wdrożeniami oprogramowania CRM oscylowały z kolei wokół możliwości udoskonalenia obsługi klienta, a mianowicie polepszenia obsługi klientów, utrzymania stałych klientów, zwiększenia szybkości działania, skrócenia czasu obsługi klientów czy wprowadzenia indywidualizacji obsługi klienta.



Rys. 47. Oczekiwania związane z wdrożeniem oprogramowania klasy CRM

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Z punktu widzenia oczekiwań związanych z poprawą organizacji pracy najczęściej wymieniane były możliwość polepszenia przepływu informacji, stworzenia centralnej bazy informacji w przedsiębiorstwie, zwiększenia efektywności pracowników, lepszego zróżnicowania oferty, szybszego reagowania na zmiany rynkowe oraz zintegrowania wszystkich systemów. Od wdrożenia systemów CRM oczekuje się również obniżenia niektórych kosztów i zwiększenia zysków. Dodatkowych korzyści z posiadania oprogramowania CRM biura podróży upatrują w poprawie wizerunku firmy w oczach klientów. Specyfikację wskazanych przez badane biura podróży oczekiwań związanych z wdrożeniem systemów klasy CRM przedstawiono na rys. 47.

Dokonując w tym miejscu swego rodzaju podsumowania powyższych rozważań należy stwierdzić, iż większość respondentów pojęcie CRM utożsamia ze strategią biznesową oraz strategią IT. W swej działalności strategię tę wsparte oprogramowaniem klasy CRM wdrożyło więcej niż co dziesiąte biuro, a więcej niż trzecia część badanej zbiorowości biur zamierza uczynić to w najbliższej przyszłości. Główne korzyści związane z użytkowaniem systemów klasy CRM badane podmioty wiążą z poprawą organizacji działania biura oraz obniżeniem kosztów działalności. Wśród zagrożeń sygnalizowanych przez respondentów najczęściej wskazywano na bariery natury finansowej oraz technicznej.

3.4. Czynniki warunkujące efektywność wykorzystania marketingu relacji

Otoczenie²⁵⁵, w którym funkcjonuje biuro podróży tworzy system uwarunkowań, bardzo silnie wpływających na możliwość efektywnego wykorzystania w praktyce ich działalności marketingu relacji. Tworzy bowiem warunki do realizacji celów biur podróży oraz weryfikuje przyjęte przez nie zadania. Jest ono funkcją wielu tendencji rynkowych, które podlegają wielu bardzo dynamicznym przeobrażeniom i mogą stanowić zarówno źródło szans, jak i zagrożeń. Prowadzenie analizy otoczenia pozwala na właściwą alokację będących w dyspozycji przedsiębiorstwa turystycznego zasobów rzeczowych, finansowych i ludzkich.

W literaturze przedmiotu występuje szereg definicji otoczenia przedsiębiorstwa. Jedno z określeń mówi, że otoczenie jest to „zbiór zewnętrznych aktorów i sił”²⁵⁶ (aktorów

²⁵⁵ Podmioty oraz czynniki zewnętrzne wobec biura podróży.

²⁵⁶ R. Kłeczek, W. Kowal, P. Waniowski, J. Woźniczka: Marketing. Jak to się robi. Wrocław: Ossolineum 1992, s. 87.

otoczenia można określić jako mikrootoczenie, natomiast siły występujące w otoczeniu określane są również jako makrootoczenie), które wywierają ujemny lub dodatni wpływ na realizację przyjętych celów działania przedsiębiorstwa.

Do podstawowych elementów otoczenia zalicza się mikro- oraz makrootoczenie przedsiębiorstwa. Na mikrootoczenie przedsiębiorstwa składają się siły działające w bliskim jego otoczeniu, które wpływają na zdolność obsługiwanie klientów²⁵⁷, a więc także na jego sytuację.²⁵⁸ W przypadku biura podróży będzie to samo biuro oraz posiadane przez nie zasoby, wytwórcy usług turystycznych, pośrednicy w kanale dystrybucji, klienci, konkurencja i inne podmioty na rynku turystycznym. Z kolei makrootoczenie stanowi zbiór czynników zewnętrznych w stosunku do przedsiębiorstwa i składa się z sił o szerszym zasięgu, wywierających wpływ na jego sytuację, oraz na całe mikrootoczenie. Do czynników tych należy zaliczyć: naturalne, ekonomiczne, demograficzne, kulturowe oraz polityczne.²⁵⁹

Elementy makrootoczenia tworzą dla biura podróży zbiór zmiennych od niego niezależnych. Istniejące warunki przyrodnicze, demograficzne, ekonomiczne czy prawne muszą być przez nie przyjęte, a jego sprawność można mierzyć szybkością i trafnością działań przystosowawczych (adaptacyjnych). Z kolei w ramach mikrootoczenia istnieje zawsze możliwość wchodzenia w procesy negocjacyjne, zawierania umów, kreowania opinii, które to działania modyfikują postawy podmiotów z mikrootoczenia. Zmienne wynikające z oddziaływania mikrootoczenia tworzą więc zbiór zmiennych zależnych.

W procesie wdrażania marketingu relacji istotnym zadaniem jest identyfikacja czynników ułatwiających i utrudniających biurom podróży jego zastosowanie. Przyjmując przytoczony podział otoczenia biur podróży, czynniki determinujące skuteczną implementację zasad marketingu relacji do ich praktyki można podzielić na czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne. Te pierwsze zależą od przedsiębiorstw turystycznych, na drugie podmioty nie mają bezpośredniego wpływu.

²⁵⁷ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: *Marketing...*, wyd. cyt., s. 182.

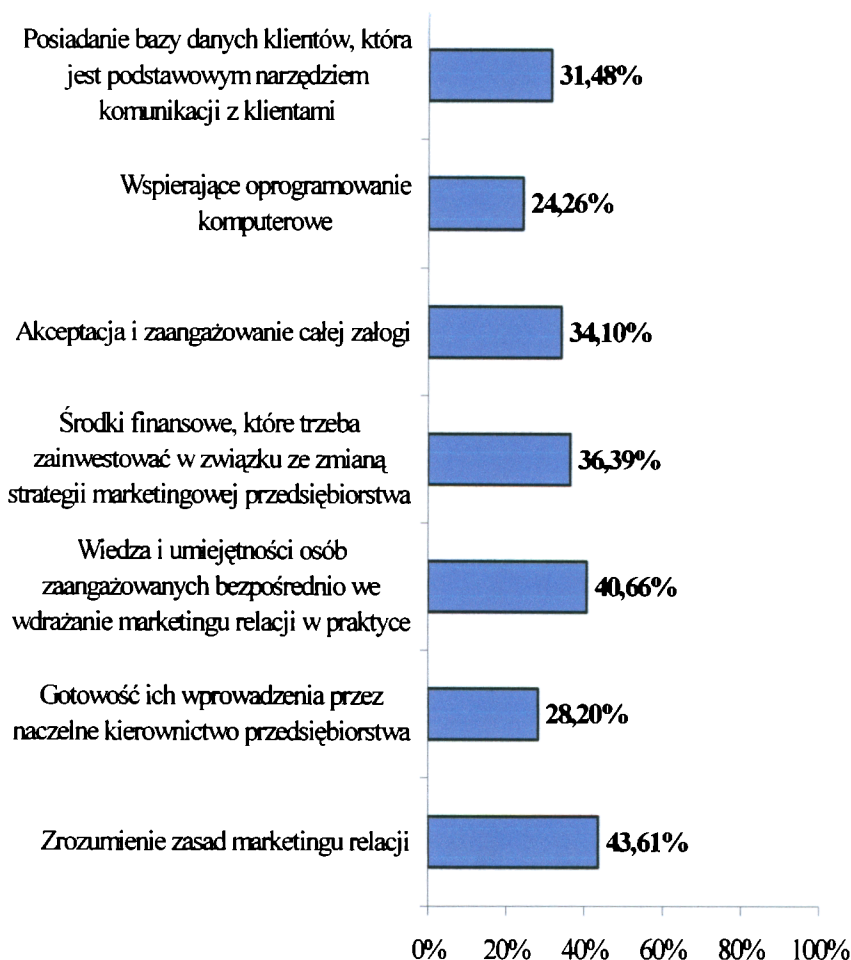
²⁵⁸ Podstawy marketingu. Praca zbiorowa pod red. L. Garbarskiego: Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego 1998, s. 29.

²⁵⁹ Szerzej w Ph. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo FELBERG SJA 1999, s. 141 i dalsze.

3.4.1. Uwarunkowania wewnętrzne wyznaczające możliwości stosowania marketingu relacji

Wdrożenie marketingu relacji jest procesem wywołującym istotne zmiany w funkcjonowaniu biura podróży, wymagającym szczególnego wysiłku oraz zaangażowania dodatkowych zasobów w celu dokonania pożądanых przekształceń. Wśród najważniejszych uwarunkowań wewnętrznych wyznaczające możliwość skutecznego stosowania marketingu relacji przez biura podróży wskazać należy: brak zrozumienia jego istoty, postawę kierownictwa oraz pracowników przejawiającą się w przywiązaniu do dotychczasowych metod działania oraz niechęci do dokonania zmian w tym zakresie, brak dostatecznych informacji o otoczeniu biura podróży oraz niewystarczające zasoby rzeczowe, finansowe oraz ludzkie biur podróży.

Warto zwrócić uwagę na identyfikację podstawowych wewnętrznych czynników warunkujących skuteczne stosowanie koncepcji marketingu relacji w opinii właścicieli i menedżerów badanych biur podróży (rys. 48).



Rys. 48. Czynniki wewnętrzne warunkujące efektywne wdrożenie koncepcji marketingu relacji
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Za najistotniejszy czynnik warunkujący efektywne zastosowanie marketingu relacji, kadra kierownicza większości badanych biur (43,61% wskazań) uznała konieczność zrozumienia istoty i zasad tej koncepcji. W dalszej kolejności wymieniono wiedzę i umiejętności osób bezpośrednio zaangażowanych we wdrażanie marketingu relacji w praktyce (40,66% badanych). Należy zatem uznać, iż posiadanie przez kierownictwo oraz pozostałych pracowników biur podróży odpowiedniej wiedzy na temat tej koncepcji oraz zrozumienie jej zasad uznaje się za podstawową przesłankę podejmowania przez te podmioty działań z zakresu marketingu relacji.

Do grupy czynników wewnętrznych zaliczono posiadanie przez biuro podróży podstawowego narzędzia pozwalającego na prowadzenie komunikacji z klientami, tzn. marketingowej bazy danych oraz korzystanie z oprogramowania wspierającego zarządzanie relacjami z klientem. Blisko co trzeci z respondentów wskazał na konieczność posiadania bazy, a co czwarty na potrzebę korzystania z odpowiedniego oprogramowania wspierającego działania z zakresu marketingu relacji.

Należy podkreślić, że wśród czynników determinujących wykorzystanie koncepcji marketingu relacji, biura podróży wskazały na konieczność posiadania odpowiednich środków finansowych. Taką opinię wyraziło 36,39% badanych respondentów.

W opinii respondentów (łącznie 62,3% wskazań) gotowość wdrożenia koncepcji marketingu relacji przez naczelne kierownictwo firmy oraz akceptacja i zaangażowania całego przedsiębiorstwa, to kolejne czynniki warunkujące powodzenie działań związanych ze stosowaniem jej zasad.

Wartym odnotowania jest fakt, iż podmioty określone jako duże biura podróży za najważniejszy spośród czynników warunkujących efektywność wykorzystania koncepcji marketingu relacji uznały posiadanie bazy danych (58,62% wskazań). W następnej kolejności wskazały na środki finansowe, które biuro musi zainwestować w związku ze zmianą strategii marketingowej w przedsiębiorstwie (55,17% odpowiedzi) oraz akceptację i zaangażowanie całej załogi (48,28%), zrozumienie zasad koncepcji marketingu relacji oraz wiedzę i umiejętności osób zaangażowanych bezpośrednio we wdrażanie marketingu relacji w praktyce (po 41,38% odpowiedzi).

W kontekście powyższych rozważań można stwierdzić, iż warunkiem uzyskania pożądaných rezultatów stosowania przez biura podróży marketingu relacji jest posiadanie przez nie określonych zasobów strategicznych. Do zasobów tych w rozdziale drugim pracy

zaliczono: ludzi, procesy, technologię informacyjną oraz wiedzę.²⁶⁰ Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają te założenia. Zrozumienie zasad marketingu relacji, wiedza i umiejętności, a także akceptacja i zaangażowanie kierownictwa i wszystkich pracowników biur podróży, wsparte odpowiednim zapleczem finansowym, w połączeniu z posiadaną bazą danych oraz oprogramowaniem komputerowym można uznać, za główne czynniki wyznaczające możliwości stosowania marketingu relacji w tych podmiotach.

Konfrontując najczęściej wymieniane przez biura podróży uwarunkowania stosowania koncepcji marketingu relacji z wynikami badań z zakresu stopnia jej znajomości, można zauważyć, że dla tych biur, które posiadają odpowiednią wiedzę oraz dysponują marketingowymi bazami danych, to ograniczenia finansowe stanowią najistotniejszy spośród wewnętrznych czynników warunkujących stosowanie koncepcji marketingu relacji w praktyce ich działalności.

3.4.2. Uwarunkowania zewnętrzne wyznaczające możliwości stosowania marketingu relacji

Odrębną grupę uwarunkowań stosowania marketingu relacji stanowią wspomniane już czynniki o charakterze zewnętrznym. W przeprowadzonym badaniu oceny stopnia znajomości oraz zakresu wykorzystania koncepcji marketingu relacji i związanej z nią technologii *Customer Relationship Management* przez menedżerów odpowiedzialnych za działania marketingowe w biurach podróży działających na polskim rynku wśród czynników zewnętrznych dominowały względy rynkowe (łącznie 85,58% wskazań). Najczęściej wskazywano na trudną sytuację zarówno na rynku biur podróży w Polsce, jak i na świecie. Co drugi respondent upatrywał w niej niekorzystnych okoliczności dla wdrażania w praktyce swej działalności koncepcji marketingu relacji. Nieetyczne działania konkurencji w analizowanej branży stanowiły ważne okoliczności w procesie stosowania marketingu relacji dla ponad 1/3 respondentów.

Ponad 1/3 badanych biur podróży, analizując niezależne od siebie czynniki wpływające na wdrażanie w praktyce koncepcji marketingu relacji, wskazała na gotowość klientów do podejmowania szerszej współpracy, natomiast co piąty z respondentów podkreślał aspekty związane z wrażliwością klientów na nowe działania przedsiębiorstwa.

Na uwagę zasługuje fakt, iż żadne spośród dużych biur nie wskazało wrażliwości klientów na nowe działania przedsiębiorstwa jako istotnego zewnętrznego czynnika

²⁶⁰ Szerzej w: I. Michalska-Dudek: Marketing relacji ..., wyd. cyt., s. 209-217.

warunkującego stosowanie przez nie marketingu relacji. Pozwala to przypuszczać, że wszelkie podejmowane przez duże podmioty działania, mające na celu tworzenie bądź umacnianie relacji z ich klientami, rzadko spotykają się z brakiem reakcji z ich strony. Podobnie było w przypadku wskazywania na nieetyczne działania konkurencji jako uwarunkowanie stosowania marketingu relacji o charakterze zewnętrznym. Duże podmioty znacznie rzadziej zauważały ten problem (27,59% wskazań), aniżeli respondenci prowadzący działalność pośrednika bądź agenta turystycznego.



Rys. 49. Czynniki zewnętrzne warunkujące efektywne wdrożenie koncepcji marketingu relacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Wymieniane uwarunkowania zewnętrzne same w sobie stanowią powód, dla którego biura podróży powinny dążyć do wdrożenia koncepcji marketingu relacji. Stosowanie narzędzi związanych z tą koncepcją powinno pozwolić na skuteczne przeciwstawienie się trudnej sytuacji na rynku oraz efektywne przeciwdziałanie nieetycznym praktykom konkurencji. Z kolei wykorzystanie instrumentarium służącego budowaniu trwałych więzi z nabywcami pozwoli zachęcić klientów do nawiązania oraz podtrzymywania szerszej współpracy z biurem. W dłuższej perspektywie biura, które zainwestują w aplikację wspierającego zarządzanie relacjami z klientem oprogramowania klasy CRM, z pewnością pokonają istniejące ograniczenia zewnętrzne, zyskując przewagę konkurencyjną oraz umacniając swoją pozycję na rynku.

ROZDZIAŁ IV

MOŻLIWOŚCI I ZAKRES IMPLEMENTACJI KONCEPCJI MARKETINGU RELACJI PRZEZ BIURA PODRÓŻY

4.1. Propozycje zastosowania marketingu relacji w biurze podróży

Wyniki przeprowadzonych badań oceny stopnia znajomości oraz zakresu wykorzystania koncepcji marketingu relacji i związanej z nią technologii *Customer Relationship Management* potwierdziły tezę, iż biura podróży działające na polskim rynku starają się wykorzystywać w swoich działaniach metody i narzędzia budowania trwałych więzi z klientami. Badane biura stosują bądź planują stosować w praktyce zasady marketingu relacji. W znacznej części analizowanych aktywności z zakresu marketingu relacji, to jednak duże biura (organizatorzy podróży zatrudniający więcej niż 50 osób) stanowią grupę innowatorów deklarujących stosowanie narzędzi wspierających zarządzanie relacjami z klientami. Wykorzystanie teoretycznych założeń marketingu relacji powinno znaleźć zastosowanie nie tylko wśród dużych biur podróży. Również małe i średnie podmioty powinny czerpać z marketingu relacji. O kondycji każdego przedsiębiorstwa decydują bowiem z jednej strony klienci i zawierane z nimi transakcje, z drugiej - koszty działalności utrzymywane na uzasadnionym poziomie. Każde biuro podróży, bez względu na wielkość, musi zdać sobie sprawę, iż obok odpowiedniej polityki cenowej i rachunku kosztów, to właściwa obsługa klientów, dbanie o ich zadowolenie i zdobycie lojalności należą do najważniejszych czynników sukcesu.

Wyniki przeprowadzonych badań oraz pogłębione studia literaturowe skłoniły autorkę do sformułowania propozycji implementacji zasad marketingu relacji na grunt praktyki polskich biur podróży. Analiza doświadczeń głównych graczy na polskim rynku biur podróży, a także obserwacja innych branż wskazuje na możliwości implementacji przez biura najbardziej przydatnych komponentów tworzących systemy wspomagające zarządzanie relacjami z klientem klasy CRM.

Przeprowadzone badania wskazują, iż za najbardziej istotny czynnik wśród wewnętrznych uwarunkowań wyznaczających możliwość skutecznego stosowania marketingu relacji przez biura podróży uznano zrozumienie istoty i zasad tej koncepcji, a

także wiedzę i umiejętności osób bezpośrednio zaangażowanych we wdrażanie marketingu relacji w praktyce. Można zatem przyjąć, iż posiadanie przez kierownictwo oraz pozostałych pracowników biur podróży odpowiedniej wiedzy na temat tej koncepcji oraz zrozumienie jej zasad uznaje się za podstawową przesłankę podejmowania przez te podmioty działań z zakresu marketingu relacji. W rozważaniach w punkcie 4.1.1. wskazuje się na konieczność zmiany podejścia dotyczącego rozumienia marketingu w biurze podróży. Klasyczny marketing, wraz ze swoim instrumentarium, powinien zostać zastąpiony podejściem zorientowanym na tworzenie i pogłębianie więzi z klientem. Reprezentuje ono proponowany zbiór instrumentów nazwany relacyjnym marketingiem-mix.

Podstawą działań marketingowych biur podróży na polskim rynku są kontakty z klientami, a więc wiedza i zrozumienie zasad marketingu relacji, a także akceptacja oraz zaangażowanie wszystkich pracowników (stanowiących ważny strategiczny zasób biura podróży). Są to istotne czynniki warunkujące zastosowanie koncepcji marketingu relacji. Dlatego też w punkcie 4.1.2. wskazano na konieczność i dokonano prezentacji możliwości stworzenia przez biura podróży systemu specjalnej obsługi klienta, jako kolejnego z kroków aplikacji zasad koncepcji marketingu relacji w praktyce ich funkcjonowania.

Znaczna liczba badanych biur podróży, analizując niezależne od siebie czynniki wpływające na wdrażanie w praktyce koncepcji marketingu relacji, akcentuje gotowość klientów do podejmowania szerszej współpracy oraz aspekty związane z wrażliwością klientów na nowe działania biur podróży. Jednocześnie tylko 20% respondentów deklaruje stosowanie programów lojalnościowych. W kontekście powyższych informacji, mając jednocześnie na uwadze coraz silniejszą konkurencję na rynku, w punkcie 4.1.3. wskazano możliwości zastosowania przez biura podróży programów lojalnościowych, które powinny zachęcić klientów do szerszej współpracy oraz zdobyciem ich przychylności.

Przeprowadzone badania wskazały, iż znaczna część biur podróży (38,03%) zamierza w przyszłości wdrożyć oprogramowanie klasy CRM. Potwierdza to hipotezę, iż rozwój technologii informacyjnej, a także coraz szersze wykorzystanie sieci Internet, stwarzają polskim biurom podróży nowe możliwości doskonalenia relacji z klientem. Aplikacja oprogramowania klasy CRM dotyczy obecnie głównie dużych podmiotów działających na polskim rynku biur podróży (13,44% respondentów). Jednak nie tylko duże, zasobne w środki finansowe, biura mogą czerpać korzyści z implementacji systemów wspomagających zarządzanie kontaktami z klientami. Wyniki badań wskazują posiadanie przez właścicieli i menedżerów biur podróży świadomości konieczności korzystania z

oprogramowania tej klasy, bowiem wśród wewnętrznych czynników wyznaczających możliwości stosowania marketingu relacji, duża grupa badanych biur wskazała właśnie na korzystanie z oprogramowania wspierającego zarządzanie relacjami z klientem. Jednym z głównych powodów powstrzymywania się biur przed wdrażaniem tej klasy systemów są jednak obawy związane ze zbyt wysokimi kosztami ich aplikacji.

Małe i średnie biura podróży nie muszą jednak wdrażać wszystkich komponentów oprogramowania klasy CRM. Stąd też w podrozdziale 4.2. przedstawiono możliwości implementacji wybranych, a zarazem typowych dla biur podróży, modułów zintegrowanych systemów klasy CRM takich jak: *Contact Center*, *e-commerce* czy narzędzia wspomagające marketing bezpośredni. Przedstawione propozycje implementacji obejmują zagadnienia związane ze sposobami oraz możliwymi do zastosowania w biurze podróży środkami, za pomocą których mogą one wdrażać idee i realizować cele marketingu relacji.

4.1.1. Wdrożenie relacyjnego marketingu-mix

Przyjmując, iż celem działań marketingowych biura podróży jest nie tylko zdobycie, ale i utrzymanie klienta, jego realizacja wymaga zastosowania odpowiednich środków. W klasycznym marketingu chodziło o zdobycie klienta i w tym zakresie potwierdził on swoją skuteczność. W koncepcji tej brakowało natomiast akcentu na instrumenty, które prowadziłyby do utrzymania nabywców.

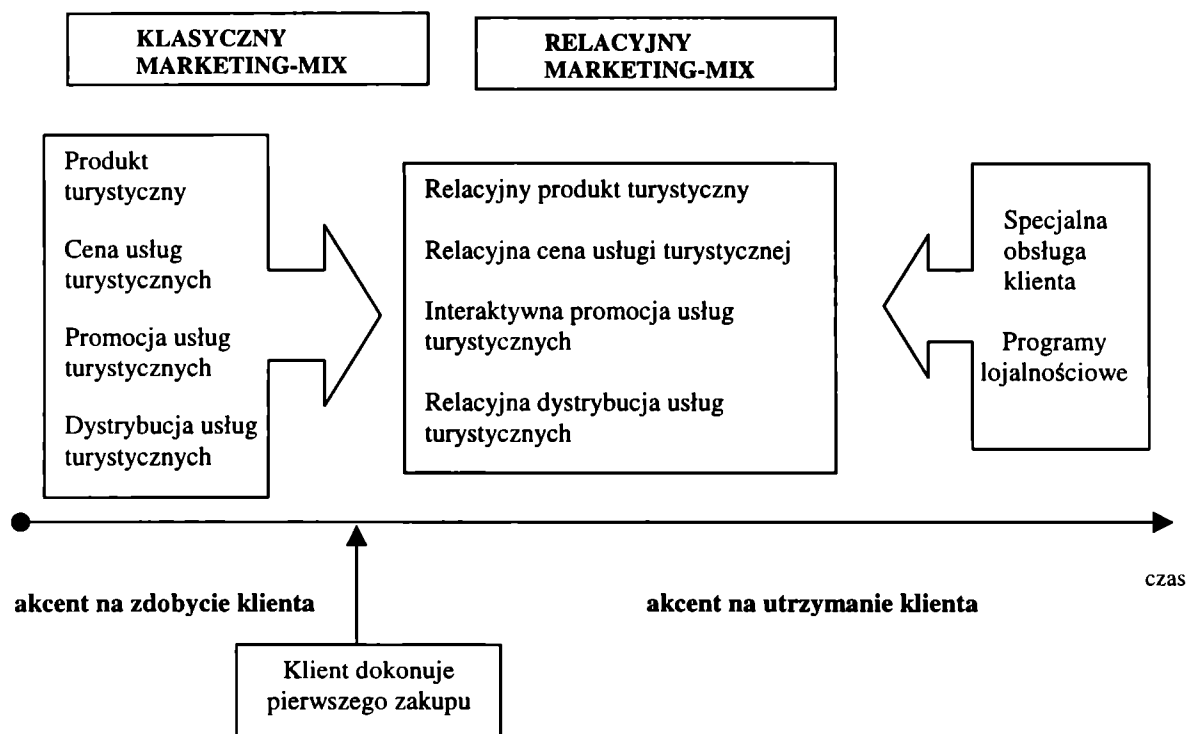
Postępowanie w ramach marketingu relacji w biurze podróży obejmuje fazę wstępną, która jest tożsama z klasycznym pojmowaniem marketingu i kończy się w momencie, kiedy potencjalny klient zostaje nakłoniony do dokonania zakupu i staje się klientem rzeczywistym oraz fazę właściwą. Ta ostatnia obejmuje okres trwania więzi z klientem (od momentu dokonania pierwszego zakupu), która polega na podtrzymywaniu oraz ciągłym wzmacnianiu zainicjowanej relacji.

W biurze podróży, które zamierza wdrożyć w praktyce swej działalności koncepcję marketingu relacji potrzebne są zatem dwie grupy instrumentów:

- marketing-mix I (klasyczny) - nastawiony na zdobywanie klientów,
- marketing-mix II (relacyjny) - nastawiony na zatrzymanie klientów.

Dążąc do zwiększenia efektywności i skuteczności prowadzonych działań marketingowych, które mają prowadzić do budowy więzi, warto zastanowić się również nad modyfikacją zestawu klasycznego marketingu mix nastawionego głównie na

pozyskanie klientów. Wymaga to od biur podróży wprowadzenia do poszczególnych instrumentów zestawu 4P filozofii relacji i utworzenia swoistych „przyczółków”, które pozwolą na działania nakierowane zasadniczo na budowę więzi, czyli realizację koncepcji marketingu relacji.



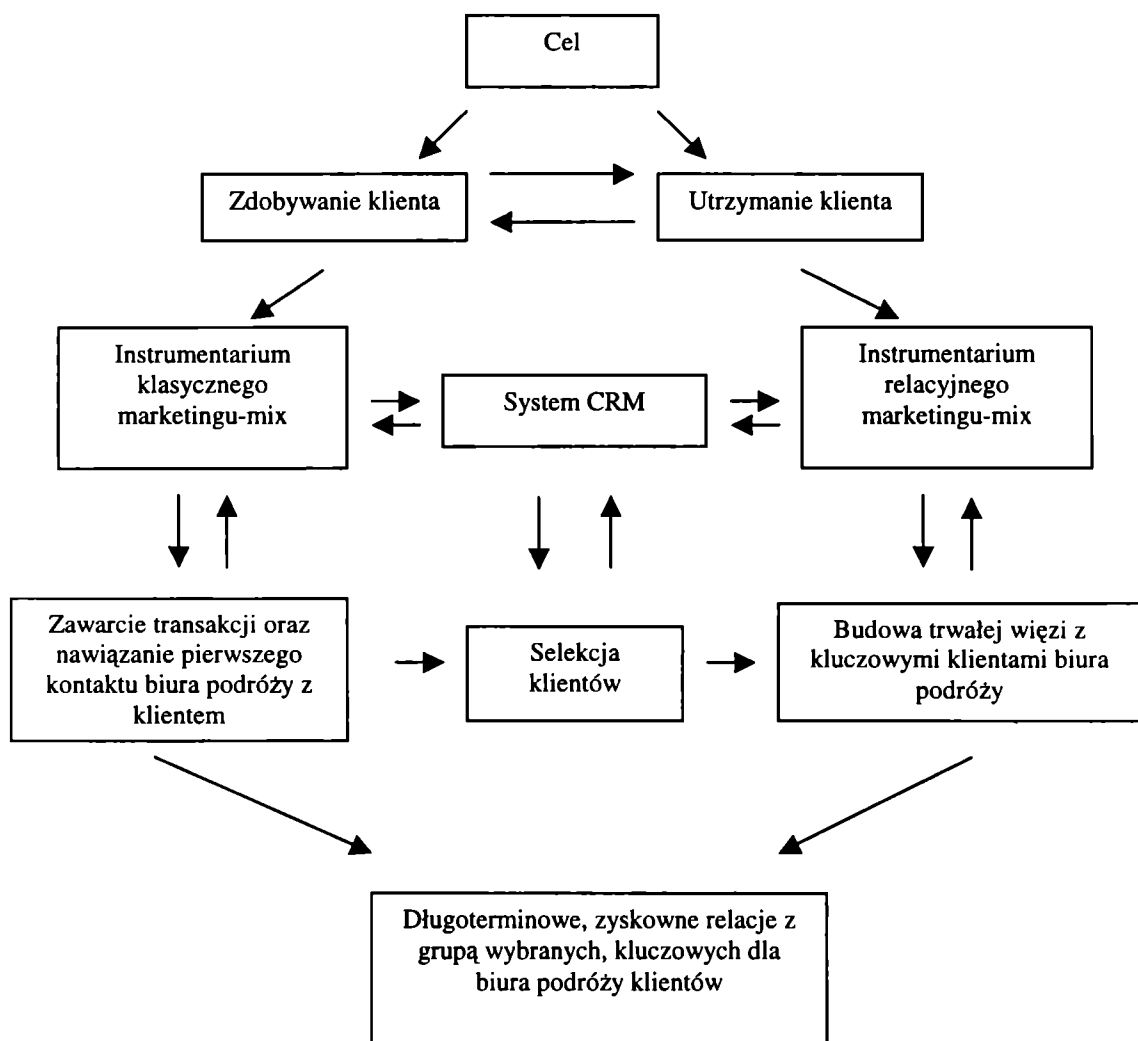
Rys. 50. Wdrożenie relacyjnego marketingu-mix w działalności biur podróży

Źródło: Opracowanie własne

Powiązania między instrumentarium klasycznego i relacyjnego marketingu-mix wraz ze wskazaniem odmienności celów oraz zamierzonych efektów ich stosowania w biurze podróży przedstawiono na rys. 51.

Potrzeba kreowania długoterminowych więzi z klientami wymaga od biur podróży zaprojektowania relacyjnego marketingu-mix obejmującego produkt relacyjny, cenę relacyjną, dystrybucję relacyjną oraz promocję interaktywną. Niezwykle pomocna w tym procesie okazać się może specjalna obsługa klienta oraz stosowanie programów lojalnościowych.²⁶¹

²⁶¹ Problematyce tej poświęcony będą punkt 4.1.2. oraz 4.1.3. pracy.



Rys. 51. Cele, zadania i efekty stosowania klasycznego oraz relacyjnego marketingu-mix w biurze podróży
 Źródło: Opracowanie własne

Już w momencie projektowania produktu biurom podróży powinna towarzyszyć myśl w jaki sposób można za jego pomocą budować i wzmacniać więź z klientem. Chodzi o swoiste „wbudowanie” w strukturę produktu turystycznego elementów służących kreowaniu i rozwojowi więzi. Praktyczne sposoby realizacji tej idei mogą być różne, natomiast ich wybór determinuje przede wszystkim rodzaj oferowanego pakietu.

Produkt turystyczny został zdefiniowany w podrozdziale 1.1. jako zestaw dóbr i usług (obok walorów turystycznych) umożliwiających turyście przybycie do miejsca występowania atrakcji turystycznych, pobyt i ich wykorzystanie. Klient biura podróży nie dokonuje jednak zakupu produktu jako zbioru jego cech. Nabywa natomiast produkt w rozumieniu korzyści, czegoś co dostarczy mu satysfakcji, zaspokoi potrzeby i spełni oczekiwania.

Istnieją różne rodzaje satysfakcji związane z konsumpcją produktu turystycznego, a mianowicie:²⁶²

- satysfakcja w sensie fizjologicznym, wynikająca z zaspokojenia podstawowych potrzeb fizjologicznych – głodu, pragnienia, snu i wypoczynku, bezpieczeństwa,
- satysfakcja w sensie ekonomicznym, związana z otrzymaniem produktu, którego cena odpowiada jakości i który jest efektywny, jeśli chodzi o zaspokojenie wymagań – spełnienie oczekiwań,
- satysfakcja w sensie społecznym – powstająca w sytuacji zaspokojenia potrzeb społecznych kontaktu, przynależności, akceptacji, zrozumienia, sympatii,
- satysfakcja w sensie psychicznym – zależna jest od właściwego zaspokojenia potrzeb estetycznych, uczuciowych, związanych ze statusem, uznaniem i szacunkiem.

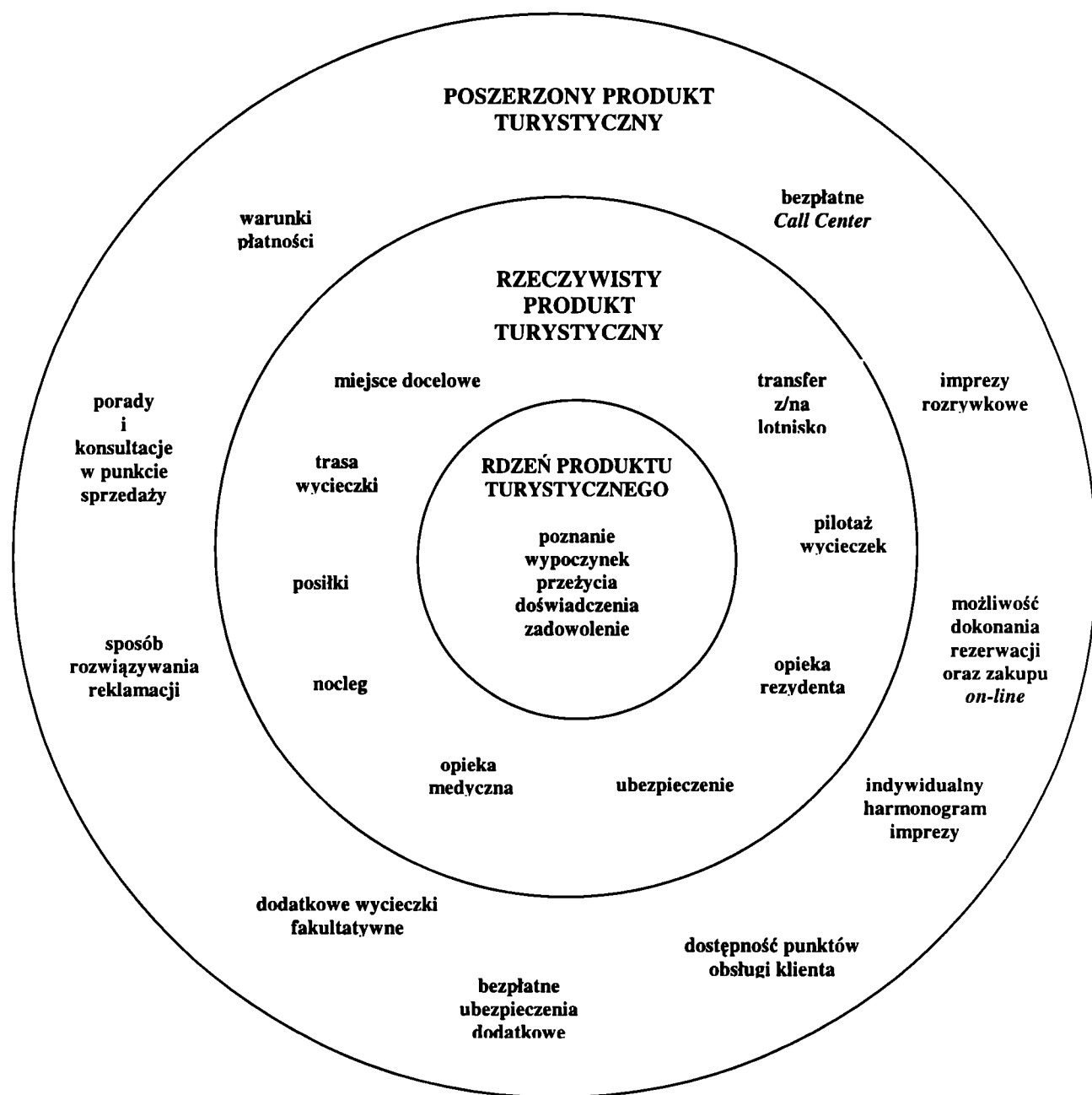
W ramach każdego z wymienionych rodzajów satysfakcji u klienta biura podróży może pojawić się zadowolenie bądź rozczarowanie, jeśli poziom zaspokojenia potrzeb i oczekiwań stanowiących punkt wyjścia zostanie obniżony. Dlatego też biura podróży powinny dążyć do zagwarantowania klientom każdego z wymienionych rodzajów satysfakcji poprzez tworzenie, a następnie - stosowną do fazy cyklu życia - modyfikację relacyjnego produktu turystycznego. Pomocna w tym działaniu może okazać się znana w literaturze przedmiotu koncepcja produktu rozszerzonego,²⁶³ ukazująca potencjalne możliwości indywidualizacji oferty biur podróży sprzyjającej kreowaniu relacji (rys. 52).

W strukturze relacyjnego produktu biura podróży wyodrębnić można trzy poziomy, tj. rdzeń produktu turystycznego, rzeczywisty produkt turystyczny i produkt poszerzony.

Rdzeń (istotę) produktu turystycznego (tzw. produkt właściwy) to podstawowe korzyści jakich doświadcza turysta korzystając z usług biura podróży i wybierając się w określone miejsce w celu zaspokojenia określonych - właściwych sobie – potrzeb. Na produkt ten składają się wszystkie cechy tworzące atrakcje obszaru zaspakajające określony rodzaj wymagań, np. przeżycia estetyczne związane z pięknem czy niepowtarzalnością miejsca, wypoczynek w miejscu o szczególnych walorach, poprawa stanu zdrowia, przeżycie nowych doznań, itp.

²⁶² L. Mazurkiewicz: Planowanie marketingowe ..., wyd. cyt., s. 124-125.

²⁶³ Por. H. Mruk, I. P. Rutkowski: Strategia produktu. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 1999, s. 22.



Rys. 52. Trzy poziomy produktu turystycznego biura podróży

Źródło: Opracowanie własne

Możliwości indywidualizacji oferty na tym poziomie są najmniejsze, zatem nie sprzyjają również kreowaniu relacji. Już na poziomie rdzenia produktu turystycznego biura podróży powinny jednak starać się budować relacje ze swoimi klientami. Pozwolenie klientowi na współudział w tworzeniu nowego produktu turystycznego jest pierwszym krokiem, który może w przyszłości zaowocować zdobyciem zaufania i lojalności nabywcy. Biura podróży powinny włączyć swoich klientów w proces tworzenia nowych imprez turystycznych, pytając ich o uwagi i sugestie dotyczące podstawowych korzyści jakich

upatrują w kolejnych podróżach (korzyści te łączą się nierozdzielnie z konkretnymi miejscami docelowymi wyjazdów oraz planowaniem tras wycieczek) oraz o oczekiwania jakie wiążą się z konsumpcją nowego produktu.

Rzeczywisty produkt turystyczny to rdzeń produktu powiększony o zbiór warunków oraz możliwości wynikających z oczekiwań klienta. Poziom ten tworzą cechy, dzięki którym możliwa jest konsumpcja produktu właściwego. Są to cechy składające się na podstawowe usługi turystyczne związane z dotarciem do miejsca docelowego, wyżywieniem, noclegiem i zapewnieniem innych elementarnych warunków niezbędnych do konsumpcji produktu właściwego: miejsce w samolocie bądź autokarze, transfer z lotniska do hotelu i z hotelu na lotnisko, miejsce w hotelu lub pensjonacie, codzienne posiłki, usługa pilotażu, opieka organizacyjna rezydenta, opieka medyczna, ubezpieczenia, itp. Na tym poziomie produktu istnieją znaczne możliwości zindywidualizowania oferty biur podróży, jeśli podejdziesz ono do problemu kreatywnie. Jeśli korzyści oferowane nabywcy zostaną rozbudowane i wzbogacone, będą one wspierały i umacniały związek z klientem. Ich istota sprowadza się do umożliwienia klientowi „zaprojektowania” imprezy turystycznej. W praktyce nie oznacza ona powstania absolutnie nowego indywidualnego produktu, pozwala natomiast na dokonanie przez nabywcę wyboru kombinacji spośród standardowych elementów oferowanych przez biuro podróży usług. Im większy jest wybór proponowanych możliwości, tym łatwiej osiągnąć efekt indywidualizacji produktu. Rozbudowa możliwości wyboru ma stwarzać wrażenie, iż usługa turystyczna została wytworzona na indywidualne zamówienie klienta. Dlatego na poziomie tworzenia produktu rzeczywistego biura podróży powinny zaoferować swojej klienteli szeroki wachlarz możliwości (terminy i czas trwania wyjazdów, kategorie i wyposażenie obiektów noclegowych, rodzaj i wyposażenie pokoju, różne opcje wyboru posiłków, cen, opcji ubezpieczenia etc.) i pozostawić w gestii do samodzielnego wyboru. Oczywiście w momencie kiedy klient tego potrzebuje, pracownicy biura podróży powinni służyć mu profesjonalną i kompetentną obsługą, pomagając dokonać wyboru.

Biura podróży powinny zatem oferować swoim klientom, w zależności od skali swej działalności, szeroki i głęboki asortyment dla biur podróży o szerokim profilu działania, wąski, ale głęboki asortyment - biura specjalizujących się w obsłudze określonych nisz rynkowych bądź rodzajach turystyki. Akcent powinien spoczywać na pogłębianiu asortymentu oferowanych produktów, dającemu klientowi możliwość coraz większego wyboru.

Elementem turystycznego produktu rzeczywistego jest również marka²⁶⁴ biura podróży, która stanowi dla klienta swego rodzaju gwarancję, iż produkt zapewni mu konkretny zbiór oczekiwanych korzyści. Za marką kryje się więc pewna obietnica dostarczenia korzyści, ale również określone wartości przypisywane produktom z racji przekonania o jego wyjątkowości dzięki dostarczonym korzyściom,²⁶⁵ takim jak reputacja czy jakość obsługi danego biura podróży.²⁶⁶ Marka biura podróży odgrywa zatem niepoślednią rolę w tworzeniu relacji z klientem. Wykreowanie marki miało zawsze istotny wpływ na pozyskanie lojalnych i wiernych klientów. Działania podejmowane w tym celu, mimo iż są kosztowne i długotrwałe, stanowią ważny element wspierający ten proces.

Produkt poszerzony – składa się z cech, które czynią konsumpcję bardziej efektywną i urozmaiconą, wzmacniając korzyści podstawowe klientów oraz redukując ewentualne rozczarowanie. Produkt poszerzony to kolejny obszar, który stwarza biurom podróży możliwości różnicowania oraz indywidualizowania oferty. Wartość oferowana na tym poziomie produktu najczęściej przybiera formę dodatkowych usług, które rozszerzając dwa poprzednie poziomy sprawiając, iż produkt wyróżnia się na tle konkurencji.

Spośród wszystkich poziomów produkt poszerzony posiada najwięcej cech, za pośrednictwem których biura podróży toczą walkę konkurencyjną i zabiegają o klienta, starając się możliwie najbardziej wyróżnić swoje oferty spośród ofert konkurencji. Do tych cech należą wygląd i stan miejsca zakwaterowania, dekoracje, oświetlenie, wygląd recepcji i hallu, stan pokoi, jakość ich wyposażenia, czystość, porządek i estetyka wnętrz, kultura, życzliwość i fachowość personelu, sprawność elementów wyposażenia, wygoda i prostota systemu rezerwacyjnego, kultura, czystość i fachowość obsługi gastronomicznej, jakość i wybór potraw, możliwość zamawiania potraw na specjalne życzenie, jakość usług informacyjnych i doradczych, uprzejmość i poziom znajomości klienta, dostępność usług finansowych i ubezpieczeniowych, akceptacja kart kredytowych, dostępność usług związanych z rekreacją, poprawa samopoczucia i wyglądu, duża różnorodność rozrywki i relaksu, bogaty program animacyjny, dodatkowe elementy oferty wycieczki fakultatywne, wprowadzanie bezpłatnych elementów imprezy, jak opieka lekarska, ubezpieczenia bagażu czy KL i NNW, dostępność punktów usługowych, sposób rozwiązywania reklamacji,

²⁶⁴ Definiowana zwykle jako litera, grupa liter, nazwa, symbol, znak graficzny lub ich kombinacja stworzona w celu identyfikacji produktów i odróżnienia ich od produktów konkurencji.

²⁶⁵ Przykład może stanowić wartość przypisywana symbolowi globusa w marce biura podróży „Orbis”, a mianowicie tradycja i solidność.

²⁶⁶ Szerzej w: J. S. Ławicki: Marketing sukcesu – partnering. Warszawa: Wydawnictwo Difin 2005, s. 157.

warunki płatności, możliwość rezerwacji internetowej, porady i konsultacje w punkcie obsługi klienta, bezpłatne *Call Center*, indywidualny harmonogram imprezy turystycznej.

Mówiąc o strukturze (poziomach) produktu turystycznego nie sposób nie wspomnieć o produkcie potencjalnym. Chodzi tutaj o wzbogacanie usług turystycznych o specjalne cechy z przeznaczeniem dla wyselekcjonowanych, kluczowych dla biura podróży klientów. Jak zauważa Ph. Kotler, niektóre z przodujących firm dodają do swoich produktów takie cechy, które nie tylko powodują zadowolenie klientów, ale wręcz wprawiają ich w zachwyt. Firmy starają się udowodnić, iż traktują nabywców w wyjątkowy sposób. Indywidualizacja wyboru może tutaj przybierać formy autentycznej produkcji na zamówienie, kreując poczucie prawdziwej wspólnoty i współuczestnictwa.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż jeśli produkt oferowany przez biura podróży - zgodnie z wcześniejszymi sugestiami - nabiera charakteru relacyjnego, to w konsekwencji cena także musi być relacyjna, a zatem dopasowana do charakteru produktu, jego unikalnych cech zdeterminowanych indywidualizacją oferty. Sytuacja taka oznacza, że to klient biura podróży sam decyduje o jej poziomie, wybierając najlepszy, jego zdaniem, wariant produktu.

Polityka cenowa, którą prowadzą obecnie biura podróży koncentruje się głównie na promocjach, w ramach których oferuje się rabaty bądź zniżki sezonowe udzielane wszystkim klientom. Taki sposób promocji jest działaniem krótkookresowym i jednorazowym, ponieważ następnym razem klient z tych samych pobudek może wybrać inne biuro podróży. Ponadto używanie ceny jako swoistej „broni promocyjnej” przeciwko konkurencji niesie ze sobą istotne ryzyko, a mianowicie:²⁶⁷

- rozpoczęcie wojny cenowej, która może w konsekwencji oznaczać stratę dla każdej ze stron w niej uczestniczących,
- nieustanne obniżki cen mogą zniszczyć wartość *image* firmy,
- promocje cenowe wyrabiają w nabywcach nawyk czekania na następną, lepszą ofertę,
- utrudnione jest prowadzenie obiektywnej analizy kształtowania się trendów sprzedaży,
- mogą być odbierane z niezadowoleniem przez stałych klientów.

Wadą powszechnych promocji cenowych obejmujących wszystkich klientów jest to fakt, iż zniżki, rabaty, kupony są najlepszym sposobem na pozyskanie „najgorszych” klientów, a więc takich którzy łatwo zmieniają przyzwyczajenia, zatem najtrudniej ich utrzymać.²⁶⁸ Jeśli konkurencyjne biuro podróży zaproponuje podobnego rodzaju akcję, jest

²⁶⁷ J. Otto: *Marketing...*, wyd. cyt., s. 260-261.

²⁶⁸ F. Reichheld: *The Loyalty Effect*. London: Bain and Company 1996, s. 164.

wysoce prawdopodobne, że klienci przejdą właśnie do niego.

Polityka cenowa biur podróży musi uwzględniać również możliwości kreowania relacji z klientem. Każda pojedyncza transakcja może być traktowana jako swoista inwestycja w budowę tej więzi. Proponowane przez biura podróży dodatkowe korzyści finansowe powinny być oferowane przede wszystkim wyselekcjonowanym klientom. Biura podróży dzieląc się tymi korzyściami jedynie z wiernymi klientami, oszczędzają środki niejednokrotnie tracone na wątpliwej efektywności promocję powszechną, której celem było pobudzenie sprzedaży.

Warto nadmienić, że lojalni nabywcy z reguły kupują więcej lub częściej, pozwalają zatem przedsiębiorstwu na realizację zwiększonych zysków. Ponadto zaoferowanie dodatkowych korzyści klientowi lojalnemu oznacza, iż otrzymuje on ze strony firmy większą wartość, co dodatkowo mobilizuje tę grupę nabywców do „bycia wiernymi”. Należy również zwrócić uwagę, że owe dodatkowe korzyści oferowane lojalnym klientom (ze środków zaoszczędzonych na powszechnych promocjach) nie powinny mieć formy niższej ceny. Lepiej jest zaoferować tej grupie klientów dodatkową wartość - coś „za darmo”. Niższą cenę dość szybko się zapomina. Ponadto grupa lojalnych klientów jest mniej wrażliwa na zmiany cen, są oni skłonni zaakceptować nawet ewentualnąwyżkę. Z kolei dodatkowa wartość zaoferowana nabywcy w dowolnej formie jest odbierana bardzo pozytywnie i klient o niej pamięta.

Istotnymi działaniami w zakresie sprzedaży usług turystycznych jest wypracowanie przez biuro podróży odpowiedniej strategii ich dystrybucji. Różne kanały dystrybucji mają określony, odmienny wpływ na zatrzymanie klienta. Działania realizowane przez biuro podróży w obszarze dystrybucji powinny uwzględniać takie jej formy, które rozwijają więź i ułatwiają traktowanie nabywcy w indywidualny sposób.

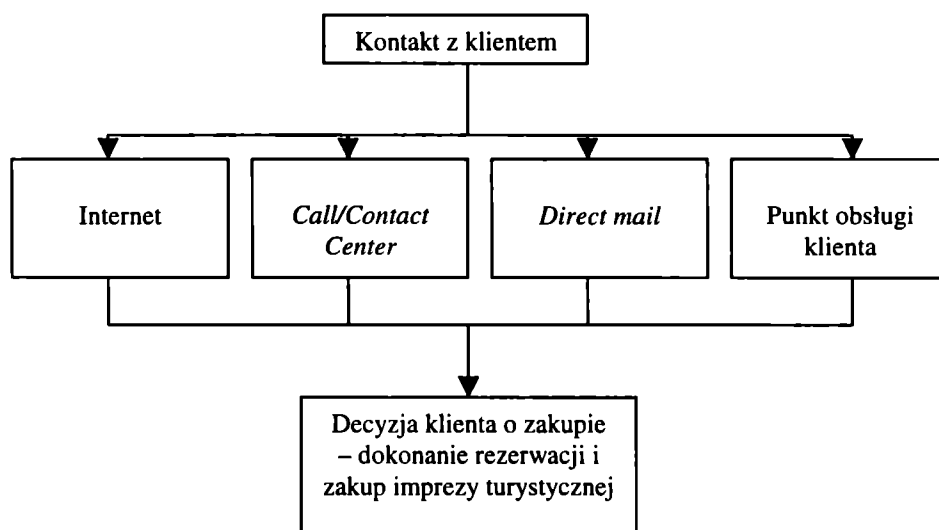
Dystrybucja nie tylko kreuje drogę i sposoby nabycia produktu turystycznego, ale także określa sposoby i miejsce kontaktu z klientem. Jest ona niezwykle ważnym elementem marketingowym sprzyjającym budowie więzi. Przewodnią ideą przy projektowaniu kanałów dystrybucji biur podróży powinna zatem indywidualizacja i bezpośredniość.

Dynamiczny rozwój rynku usług turystycznych, począwszy od drugiej połowy XX wieku, w znacznym stopniu został uwarunkowany możliwościami systemu dystrybucji wspieranego technologiami komputerowymi.²⁶⁹ Technologie informacyjne są więc istotną

²⁶⁹ Sektor turystyczny w społeczeństwie informacyjnym. Turystyka – poczta – telekomunikacja. Praca zbiorowa pod red. A. Panasiuka: Szczecin: Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego 2001, s. 26-27.

grupą czynników wpływających na funkcjonowanie sektora turystycznego i należy się spodziewać, że dynamiczny rozwój handlu elektronicznego spowoduje zmniejszenie roli pośredników oraz agentów turystycznych. Technologie te rozwijają się bardzo dynamicznie, dostarczając oferentom usług turystycznym i ich klientom coraz większych korzyści. Postęp w tym zakresie - rozwój technologii przesyłu informacji od formy tradycyjnej (kontakt osobisty, zamówienia za pośrednictwem tradycyjnych usług pocztowych, telefon, telefax) poprzez wprowadzanie technologii sieciowych, po nowoczesne technologie teleinformatyczne (transmisja danych, poczta elektroniczna, WWW, ISDN) i usługi interaktywne - będzie miał decydujący wpływ na opracowywane przez biura podróży strategie dystrybucji, chociażby poprzez zwiększenie możliwości wynikających z zastosowania marketingu bezpośredniego. Gwałtowny rozwój Internetu pozwala nabywcy na szybkie zapoznanie się z ofertą wielu biur podróży i wybór najatrakcyjniejszej spośród nich, a następnie szybkie złożenie zamówienia, a także szybkie dokonanie zapłaty. Należy zatem zastanowić się w jakim stopniu biura podróży mogą wykorzystać nowe możliwości tworząc strategię dystrybucji relacyjnej. Niewątpliwie dystrybucja bezpośrednia bazująca na mediach interaktywnych wypełnia ten postulat.

Potencjalny klient otrzymuje informacje na temat oferowanych przez biura podróży pakietów usług wraz z propozycją ich zakupu za pośrednictwem mediów interaktywnych bądź kontaktu z pracownikiem biura obsługi klienta (rys. 53).



Rys. 53. Możliwości dystrybucji usług turystycznych przez biura podróży
Źródło: Opracowanie własne

Do najpopularniejszych należą Internet²⁷⁰, telefon, faks, bezpośrednie przesyłki pocztowe. Są to klasyczne sposoby, choć oczywiście przyszły nabywca może uzyskać informacje o ofercie np. od znajomych.

W propozycjach rozpowszechnianych przez poszczególne media zawarte są określone formy złożenia zamówienia, które sprowadzają się do następujących możliwości:

- przesłania zamówienia pocztą (oferty kolportowane za pośrednictwem *direct mail* zawierają katalogi, foldery, ulotki promocyjne oraz dołączone specjalne formularze zamówień, które wystarczy wypełnić i wysłać tradycyjną pocztą),
- złożenia zamówienia telefonicznie (z reguły przy pomocy bezpłatnych numerów infolinii czy *Call* bądź *Contact Center*),
- złożenie zamówienia poprzez Internet,
- złożenie zamówienia w punkcie obsługi klienta.

Po przyjęciu zamówienia pracownicy biura podróży dokonują jego analizy, kontrolując na bieżąco stan wolnych miejsc. W przypadku zgłoszenia przez klienta chęci zapłaty za pośrednictwem karty kredytowej, następuje sprawdzenie jej ważności i zdolności płatniczej, a następnie przeprowadzenie przelewu pieniędzy z konta bankowego właściciela karty kredytowej. Oczywiście wszystkie dane, związane z tak przeprowadzoną transakcją odnotowywane są w bazie danych, celem ich wykorzystania w kontynuowaniu i rozwijaniu działalności firmy.

Uwzględniając specyfikę oferty usługowej nie można również zapominać o konieczności jednoczesnego zastosowania i ciągłego doskonalenia sprzedaży bezpośredniej z wykorzystaniem punktów obsługi klienta. Jest to niewątpliwie kosztowne działanie, jednakże jeśli względy ekonomiczne go nie wykluczają, to forma ta jest bardzo efektywna i skuteczna z punktu widzenia kreowania więzi z nabywcą. Wykorzystując tradycyjne kanały dystrybucji biuro podróży powinno zrobić wszystko co możliwe, aby oferowane usługi były jak najłatwiej dostępne. Nie ulega wątpliwości, iż bez wygodnego dostępu do tradycyjnych punktów sprzedaży nie można liczyć na wzrost lojalności. Jest ona bardzo silnie związana z umiejętnościami personelu.

Promocja, zwana również polityką komunikacji lub komunikowania się biura podróży z rynkiem obejmuje zespół działań i środków, za pomocą których przekazuje ono

²⁷⁰ Główne zalety włączenia Internetu do istniejących kanałów dystrybucyjnych biura podróży to przede wszystkim: wzrost popytu (dotarcie do nowych segmentów rynku, zdobycie klientów konkurencyjnych, w szczególności, gdy nie używają one w pełni Internetu jako kanału marketingowego, wzmocnienie relacji z klientami), dotarcie do zamożniejszych klientów oraz możliwość stworzenia efektu synergii płynącego z jednoczesnego wykorzystania wielu kanałów.

na rynek informacje charakteryzujące produkt i/lub firmę, kształtuje potrzeby nabywców oraz pobudza, ukierunkowuje i zmniejsza elastyczność popytu. Polityka promocji stanowi jedno z głównych – obok produktu, cen, i dystrybucji – narzędzi kierowania przez biuro podróży rynkiem, koordynacji popytu z podażą oraz walki konkurencyjnej.

Znaczenie i miejsce polityki promocji w strategii marketingowej biura podróży wynika z faktu, iż szeroko rozumiana atrakcyjność produktu turystycznego nie stanowi wystarczającego warunku jego realizacji (sprzedaży). Na rynkach konkurencyjnych warunkiem tym jest dotarcie do potencjalnego nabywcy i przekazanie mu pakietu informacji charakteryzujących walory oferowanego produktu, miejsce i warunki zakupu oraz korzyści związane z jego nabyciem w porównaniu z korzyściami oferowanymi przez konkurentów. Z jej pomocą zmniejsza się dystans między sprzedawcą a nabywcą, skraca się czas zakupów i zwiększa się poziom edukacji rynkowej (wiedzy nabywców o ofercie biura podróży, jej właściwościach, cenach, itp.).

Celem nadrzędnym wszelkich działań promocyjnych jest wzrost poziomu sprzedaży usług, natomiast wśród pozostałych zasadniczych celów polityki komunikacji biura podróży należałoby wymienić:

- ułatwienie wejścia na rynek z nowym produktem,
- wskazanie korzyści z użytkowania produktu,
- pozyskanie nowych, utrzymanie dotychczasowych i odzyskanie utraconych klientów,
- nakłonienie konsumentów do wypróbowania nowego produktu,
- zachęcenie stałych użytkowników do zwiększenia częstotliwości zakupu,
- utrwalenie w świadomości konsumentów znajomości marki produktu,
- wspieranie działań sprzedawców i dystrybutorów.

W realizacji tych celów polityka komunikowania się, spełniając funkcje informacyjną, pobudzającą oraz konkurencyjną,²⁷¹ wykorzystuje podstawowe instrumenty promocji-mix, a mianowicie:

²⁷¹ Funkcja informacyjna promocji zapewnia obecnym i potencjalnym nabywcom biur podróży informacje, które zmierzają do przełamania bariery nieznajomości rynku/produktu. Promocja pełni ważną rolę w sferze edukacji rynkowej konsumentów. Temu celowi służy przekazywanie przez biura podróży bardziej lub mniej rozbudowanego zestawu informacji, przedstawiających powstanie czy działalność firmy, wprowadzenie nowego produktu na rynek, jego charakterystykę, możliwe miejsce zakupu itp. Z kolei dynamizm rynku i jego konkurencyjna struktura podmiotowa zmuszają przedsiębiorstwo do uprawiania aktywnej polityki promocji zmierzającej do dostarczenia potencjalnym nabywcom odpowiedniego zestawu przesłanek decyzyjnych zarówno racjonalnych, jak i emocjonalnych, umożliwiających ocenę poszczególnych wariantów zakupu i dokonanie właściwego z punktu widzenia przedsiębiorstwa wyboru. Funkcja konkurencyjna promocji wyraża się w stworzeniu zestawu pozacenowych instrumentów rywalizacji na rynku. Jej działanie w szczególności przejawia się na dwóch płaszczyznach: pierwsza to atrakcyjność i siła przebicia instrumentów i programów promocyjnych przedsiębiorstwa, druga – to możliwość zakłócenia programów promocyjnych konkurencji.

- reklamę - bezosobową, płatną i adresowaną do masowego odbiorcy formę przekazywania informacji rynkowych,
- sprzedaż osobistą, polegającą na prezentowaniu produktów drogą bezpośrednich kontaktów osobowych pracowników z klientami,
- promocję sprzedaży, obejmującą zespół materialnych środków zwiększających atrakcyjność sprzedaży danego produktu czy usługi, a przez nie chęć zakupu,
- *public relations* (propagandę marketingową) - obejmujący kompleks działań mających na celu zbudowanie pozytywnego wizerunku danej instytucji na rynku,
- marketing bezpośredni, czyli zespół działań i środków bezpośredniego i indywidualnego oddziaływania na klientów nastawiony na wywołanie odpowiedzi z rynku.

O kompozycji elementów polityki promocji decyduje wiele okoliczności zależnych i niezależnych od przedsiębiorstwa. Wśród nich najważniejsze znaczenie posiadają: wielkość i sytuacja ekonomiczna biura podróży, jego cele długo-, średnio- i krótkoterminowe, rodzaj i charakter rynku działania, w tym zwłaszcza siła aktualnych i potencjalnych układów konkurencyjnych, rodzaj oferty, faza cyklu życia produktu, charakter popytu i stopień jego elastyczności cenowej i dochodowej, itp. Wszystkie komponenty muszą być traktowane łącznie i stanowić harmonijną całość. Stwarza to konieczność opracowania odpowiedniego programu działań promocyjnych oraz zintegrowania go z pozostałymi elementami marketingu-mix biura podróży.

W większości przypadków biura podróży realizowały dotychczas koncepcję komunikacji jednokierunkowej - pełniąc w procesie komunikacji przede wszystkim rolę nadawcy wiadomości. Tego typu podejście do promocji jest nazywane tradycyjną komunikacją marketingową. Instrumentem najczęściej stosowanym była i jest reklama, przy czym nacisk kładziony był na jej funkcję nakłaniającą, przypominającą. Na rynku usług turystycznych nastąpił niebywały rozwój reklamy, co z kolei spowodowało znaczący spadek jej efektywności.

W tradycyjnie realizowanych działaniach promocyjnych biur podróży brakowało komunikacji spersonalizowanej, interaktywnej i prowadzonej konsekwentnie w długim okresie. Odpowiedzią na obecne potrzeby biur podróży w zakresie komunikacji jest koncepcja zintegrowanej komunikacji marketingowej (*integrated marketing communications*), która ukierunkowana jest na:

- wywoływanie pożądaných przez przedsiębiorstwo zachowań konsumentów,
- wykorzystywanie wszystkich form i kanałów komunikacji w kontaktach z obecnymi i potencjalnymi klientami,

- budowanie programu komunikacji przedsiębiorstwa na podstawie potrzeb komunikacyjnych potencjalnych i obecnych klientów,
- wykorzystywanie efektu synergii w związku ze wzajemnym skoordynowaniem i współdziałaniem wszystkich elementów promocji,
- budowanie relacji.

Polityka promocji biur podróży oznacza bowiem nie tylko przekazywanie informacji, które powinny wpłynąć na klienta i doprowadzić do zawarcia transakcji, ale również na stworzenie możliwości kreowania więzi, poczucia wspólnoty i jedności w trakcie (ale także i wskutek) komunikowania. Aby zadanie to wypełnić efektywnie za pośrednictwem mediów, powinny być zrealizowane określone zadania cząstkowe, a mianowicie:²⁷²

- przyciągnięcie klienta – zwrócenie jego uwagi na biuro podróży,
- zainteresowanie - jeśli klient zwróci uwagę na biuro, należy pobudzić jego zainteresowanie eksponując korzyści, jakich może oczekiwać na skutek konsumpcji jego produktów,
- współdział - polegający na współpracy między biurem podróży a klientem, która opiera się na nieustannym dialogu i współuczestnictwie. Należy zatem poinformować o tym nabywcę i zachęcić do wspólnego działania uzyskując jego akceptację,
- dialog - stanowi o istocie komunikacji interaktywnej i służy wzajemnemu przekazywaniu informacji,
- powrót - komunikacja interaktywna to proces długookresowy, należy zatem podejmować działania, która zagwarantują powtórny kontakt klienta z biurem,
- nauka - utrzymywany na bieżąco kontakt z nabywcą umożliwia sukcesywne zbieranie informacji o jego potrzebach, preferencjach, oczekiwaniach. Jest to swoisty proces „uczenia się” klienta przez biuro podróży,
- zaufanie - zbudowanie wzajemnego zaufania możliwe jest poprzez dostosowywanie oferty do indywidualnych oczekiwań i wymagań nabywcy. Spełnianie określonych wcześniej przez biuro podróży obietnic odgrywa tutaj kluczową rolę,
- więź - wzajemne zaufanie między biurem a klientem kreuje solidne podstawy dla zacieśniania wzajemnych więzi. Należy wzmocnić w kliencie przekonanie, iż pozostanie z biurem jest dla niego atrakcyjne, a odejście niekorzystne.

²⁷² J. Otto: Marketing..., wyd. cyt., s. 265.

4.1.2. Znaczenie obsługi klienta

Istotnym elementem wspierającym oddziaływanie relacyjnego marketingu-mix w procesie budowania relacji z klientem jest specjalna obsługa klientów biura podróży. Stosowany sposób obsługi klienta wymieniany jest na trzecim miejscu, po atrakcyjnej ofercie asortymentowej i polityce cenowej, wśród źródeł sukcesu biur podróży, ponieważ to właśnie on może być decydującym czynnikiem określającym i tworzącym atmosferę zakupu, decydującym o klimacie miejsca, w którym klient dokonuje zakupu. Fakt ten staje się tym bardziej istotny, jeśli wziąć pod uwagę, iż biura podróży mają obecnie do czynienia z „nowym klientem”, który stał się partnerem, częścią zespołu, aktywnym kreatorem przeszłości, teraźniejszości i przyszłości, charakteryzującym się następującymi cechami.²⁷³

- posiada większą świadomość swoich praw i ma bardziej racjonalny stosunek do ofert rynkowych,
- ma wyraźną potrzebę nawiązywania więzi społecznych,
- w coraz większym stopniu przejawia umiejętności zarządzania własnym budżetem,
- staje się „wielokulturowy”, co wynika z globalizacji, a tym samym z życia w wielokulturowym otoczeniu, jest bardziej mobilny zarówno w przestrzeni, jak i w życiu społecznym, co sprzyja rozwojowi różnych form komunikacji społecznej,
- coraz częściej uczestniczy w różnych formach integracji międzyludzkiej, bardziej lub mniej zorientowanych na wymiary humanitarne życia społecznego, narodowego i międzynarodowego.

Należy mieć także na uwadze, że współczesny klient ma coraz mniej czasu, staje się coraz bardziej wygodny, jest niecierpliwy i oczekuje, że jego potrzeby zostaną natychmiast zaspokojone. Klient ten wnikliwie analizuje oferty, aby wybrać tę najlepszą, jest ciekawy, żąda szczegółowych wyjaśnień dotyczących produktu, krytyczny, nie ulega już tak łatwo manipulacjom, nie chce być anonimowy i nie życzy sobie, aby traktowano go tak, jak innych.

Największym potencjałem każdego biura podróży są klienci, ponieważ to oni decydują o sukcesie rynkowym. Dlatego też biura podróży powinny coraz więcej uwagi poświęcać stworzeniu profesjonalnych systemów ich obsługi. Myślą przewodnią takiego systemu powinno być założenie, że klienci bardziej niż kiedykolwiek dotąd pragną realizacji idei partnerstwa.²⁷⁴ Klienci nie chcą anonimowo nabywać usług, oczekują pełnej

²⁷³ K. Mazurek-Łopacińska: *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2003, s. 28-29.

²⁷⁴ J. S. Ławicki: *Marketing sukcesu...*, wyd. cyt., s. 52.

wiedzy o oferowanych usługach, wyróżnienia wynikającego ze znajomości i zrozumienia ich potrzeb, odpowiedniego traktowania i opieki oraz identyfikacji ich jako klientów danego biura.

Obsługa klienta to dość szerokie pojęcie, które można rozpatrywać jako określoną koncepcję kształtowania relacji z klientem oraz swego rodzaju system kontaktów (bezpośrednich i pośrednich) z klientem, zbiór określonych funkcji, czynności oraz decyzji biura podróży, które wyznaczają użyteczność miejsca i czasu swojego produktu. W szerszym ujęciu obsługę klienta można rozpatrywać natomiast jako wszystkie działania niezbędne do przyjmowania, przygotowania, realizowania i finansowej obsługi zamówień klientów oraz eliminowanie działań nieprawidłowych, jeśli takie działania występują i realizacja reklamacji oraz niezawodne dostarczenie klientowi dóbr i usług w uzgodnionym czasie i miejscu, stosownie do jego oczekiwań.²⁷⁵ W praktyce obsługa klienta biura podróży, oprócz składowych przedstawionych w definicjach powyżej, obejmuje też cały proces budowania więzi z klientem, prowadzących do długotrwałego i partnerskiego związku.

Specjalna obsługa dotyczyć może różnych aspektów oferty, zaś jej formy i charakter uzależnione są od konkretnych uwarunkowań. Obsługa klienta powinna być dostosowana do określonego momentu w tzw. cyklu życia klienta oraz typu relacji powstających między nim a biurem podróży. Począwszy od więzi podstawowej, kiedy biuro podróży pozyskuje klienta w momencie zakupu, a skończywszy na relacji partnerskiej, gdy w sposób ciągły pracuje z klientami w celu poszukiwania sposobów dostarczenia im większej wartości.²⁷⁶

Najogólniej rzecz ujmując obsługa klienta w istotny sposób powinna zwiększać korzyści, jakie klient uzyskuje z tytułu zakupu i konsumpcji określonego produktu. Szczególną rolę w tym zakresie spełnia precyzyjna identyfikacja poszczególnych klientów, umożliwiającą zaoferowanie specjalnej, troskliwej obsługi zaprojektowanej pod indywidualne potrzeby. Najlepsze efekty powstaną wtedy, gdy system specjalnej obsługi nabywcy jest rozumiany jako bezpośrednia reakcja na jego wymagania i oczekiwania.

Biuro podróży powinno w tym celu wyodrębnić poszczególne grupy swoich klientów oraz określić charakterystyczne dla nich wzory zakupu i zachowań, umożliwiając tym samym stworzenie zorientowanej na danego klienta oferty oraz sformułowanie

²⁷⁵ Por. I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc: Zarządzanie relacjami z klientem. Warszawa: Wydawnictwo Difin 2004, s. 36-37.

²⁷⁶ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: Marketing..., wyd. cyt., s. 531.

wytucznych dotyczących jego obsługi. Pomocne są tu informacje zawarte w bazie danych pozwalające na indywidualizację kontaktów z klientem (szczegółowa informacja o kliencie pozwala na lepsze kształtowanie relacji między klientem a pracownikami, np. życzenia urodzinowe, powitanie z wymienieniem nazwiska, itp.) a także identyfikację kluczowych klientów (dane o częstotliwości korzystania z usług biura podróży, wielkości obrotów, itd.). Pozwalają one na zidentyfikowanie kluczowych klientów, otaczanych nadzwyczajną opieką. Ich identyfikacja pozwala na dostrzeżenie cech wyróżniających tych klientów, a tym samym możliwość podjęcia działań mających na celu pozyskanie, nowych, wartościowych klientów). W warunkach silnej konkurencji trudno jest skopiować i zastosować analogiczne działania, a sam klient powinien być rzeczywiście traktowany w sposób indywidualny.²⁷⁷

Efektywna polityka obsługi klienta wymaga przemyślanego i konsekwentnie stosowanego podejścia. Formułowanie polityki obsługi klienta to proces, który w ogólnym ujęciu obejmuje następujące etapy:²⁷⁸

- określenie kluczowych elementów obsługi klienta,
- ustalenie relatywnej ważności poszczególnych elementów obsługi klienta,
- określenie pozycji przedsiębiorstwa w zakresie kluczowych elementów obsługi klienta w porównaniu z konkurencją,
- segmentacja rynku zgodnie z wymogami dotyczącymi obsługi,
- projektowanie „pakietu” obsługi klienta,
- wdrożenie polityki obsługi klienta,
- monitoring i kontrola obsługi klienta.

Wyniki badań *Harvard Business Review* upoważniają do wyodrębnienia pięci wymiarów oczekiwań klientów wobec obsługi, a mianowicie:²⁷⁹

- majątek rzeczowy (fizyczny aspekt obsługi to wszelkie udogodnienia techniczne oraz personel, a także środki i instrumenty komunikacyjne),
- niezawodność (wykonanie obiecannej usługi niezawodnie i dokładnie, dotrzymywanie obietnic oraz właściwe wykonanie usługi już za pierwszym razem),
- właściwa reakcja (szybkość obsługi oraz chęć do pomocy),
- pewność (wiedza, uprzejmość oraz profesjonalizm, które budują zaufanie klienta),

²⁷⁷ Dobrym przykładem realizacji w praktyce powyższej idei jest tzw. opiekun klienta. Jest to osoba powołana do świadczenia specjalnej obsługi wybranym klientom, której charakter dyktują wymagania i oczekiwania nabywców.

²⁷⁸ I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc: Zarządzanie ..., wyd. cyt., s. 45.

²⁷⁹ Lojalność klienta - satysfakcja to nie wszystko. "ECU Marketing News" 2002 nr 7, s. 14.

- empatia (opieka oraz indywidualizacja obsługi, które sprawiają, że klient czuje się dowartościowany).

Obsługę klienta biura podróży rozpatrywać można również w aspekcie:

- czasu (czas realizacji zamówienia, godziny otwarcia punktu obsługi klienta, czas oczekiwania na obsługę w biurze, czas obsługi klienta, czas przyjmowania i rozpatrywania reklamacji),
- niezawodności (punktualność otwarcia biura, kompetencje personelu, uwzględnienie reklamacji, możliwość uzyskania informacji, dostępność oferty),
- komunikacji (rozsyłanie katalogów, folderów, ulotek promocyjnych, *e-mail*'i, kontakt bezpośredni (*face to face*) z personelem),
- wygody klienta (określona liczba osób do jego dyspozycji, składanie zamówień przez telefon czy Internet, możliwość regulowania rachunku przez Internet, telefoniczne udzielanie informacji (infolinia, *Call/Contact Center*), telefoniczna rezerwacja usług, płatność w ratach).

W świetle powyższych rozważań obsługę klienta można postrzegać jako zdolność do zaspokajania potrzeb klientów pod względem czasu, niezawodności, wygody oraz komunikacji. W tab. 18 przedstawiono szczegółowe kryteria stosowane przez klientów przy ocenie poziomu ich obsługi.

Tabela. 18. Kryteria używane przez klientów do oceny poziomu obsługi

Kryterium	Definicja
Wiarygodność	Zaufanie, uczciwość
Bezpieczeństwo	Eliminowanie niebezpieczeństwa, ryzyka, wątpliwości, niepewności
Dostęp	Przystępność i łatwość kontaktu. zrozumiałość i otwartość komunikacji
Porozumiewanie się	Wsluchiwanie się w głosy klientów, bieżące przekazywanie informacji
Zrozumienie klienta	Podjęcie wysiłku poznania klienta i jego potrzeb
Elementy materialne	Wygląd zewnętrzny placówki, sprzęt.
Solidność /niezawodność	Rzetelność, dokładność
Reagowanie	Szybkość. Reakcyjność
Profesjonalizm	Kompetencje, wiedza, kwalifikacje, doświadczenie, inteligencja emocjonalna
Uprzejmość	Przyjazna postawa wobec klienta, szacunek, grzeczność
Przyjazność	Gorliwość, zapał i osobiste zaangażowanie

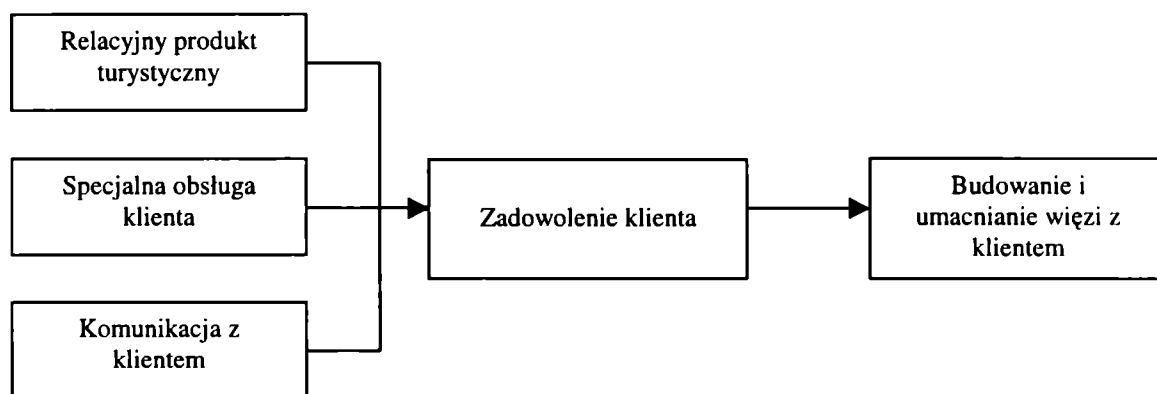
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Otto: *Jakość dla klienta*. „Manager” 2001 nr 1, s. 52.

W praktyce polityka obsługi klienta przybiera różne formy - od bardzo skromnych pod względem treści po niezwykle rozbudowane. Jakąkolwiek formę przybierze polityka obsługi klienta, istnieją jednak pewne stałe, powtarzające się elementy, które muszą znaleźć w niej swoje miejsce:

- potwierdzenie zaangażowania kierownictwa w zarządzaniu obsługą klienta.

- cele jakościowe, które przedsiębiorstwo chce osiągnąć oraz środki służące ich realizacji,
- podkreślenie znaczenia klienta, jego potrzeb i oczekiwań,
- odniesienie do stosowanego modelu systemu obsługi klienta.

Sprawne połączenie relacyjnego produktu turystycznego, specjalnej obsługi klienta oraz odpowiedniej polityki komunikowania się z nim, umożliwia optymalizację użyteczności dla klienta i służy skuteczniejszemu wyróżnieniu się wśród konkurentów. Celem tak rozumianej obsługi klienta jest przekształcenie jednorazowego nabywcy w stałego klienta, a następnie rzecznika biura podróży, który będzie polecał innym nabywcom danego usługodawcę i jego ofertę.



Rys. 54. Specjalna obsługa klienta jako czynnik budujący więź klienta z biurem podróży
 Źródło: Opracowanie własne

W obsłudze klienta sprawą zasadniczą jest stała potrzeba komunikowania się z klientami, aby byli oni zadowoleni, a kontakty z nimi długotrwałe i przynoszące zysk. Silna konkurencja jakościowo-cenowa na rynku usług turystycznych, a także rosnące oczekiwania konsumentów wymagają perfekcjonizmu w utrzymywaniu takich kontaktów, tak aby obie strony miały z niej zarówno wymierne korzyści materialne, jak i satysfakcję. Kontakty między biurem podróży a potencjalnymi i rzeczywistymi jego klientami są zapewnione dzięki czterem podstawowym kanałom, a mianowicie: korespondencji, łączności telefonicznej, sieci Internet oraz bezpośredniej obsłudze (*face to face*).²⁸⁰

Poziom zadowolenia klienta jest funkcją różnicy między postrzeganymi cechami i oczekiwaniami. Klient może doświadczyć jednego z trzech poziomów zadowolenia:

- niezadowolenie, jeśli cechy produktu nie odpowiadają oczekiwaniom klienta,
- satysfakcja, jeśli oczekiwania klienta zostaną spełnione,
- zachwyt, jeżeli cechy produktu przekraczają oczekiwania klienta.

²⁸⁰ J. S. Ławicki: Marketing ..., wyd. cyt. , s. 59.

Klienci są zadowoleni wówczas, gdy poziom obsługi w świetle zaprezentowanych wyżej kryteriów okaże się taki, jakiego oczekiwali. Kiedy natomiast przewyższa on ich oczekiwania, wtedy można mówić o zachwycie klientów. Prowadząc działalność w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu i mając do czynienia z coraz bardziej świadomymi i wymagającymi klientami, biura podróży muszą oferować takie produkty oraz gwarantować obsługę klienta na takim poziomie, który nie tylko usatysfakcjonuje, lecz wręcz zachwyci klientów. Tylko wtedy klienci pozostaną lojalni w stosunku do danego biura, będą nabywali większą ilość usług i przyczynią się do pozyskania na jego rzecz nowych klientów. Zachwycony klient ma wielokrotnie większą skłonność do zakupu kolejnych usług biura podróży niż ten, który jest tylko zadowolony. Co więcej, zachwyceni klienci mają wielokrotnie mniejszą skłonność do zmiany biura podróży niż klienci zadowoleni. Istnieje niewielka różnica między klientem zadowolonym a klientem obojętnym czy też niezadowolonym. Wszyscy ci klienci stale poszukują okazji i korzystają z usług różnych firm. Klienci zachwyceni to osoby, które są źródłem prawdziwych zysków dla firmy. To właśnie oni najpierw przychodzą do swojej firmy i nawet, jeśli firma nie oferuje im jeszcze danego produktu, stają się źródłem nowych pomysłów i idei, pomagając stworzyć nowy produkt zaspokajający ich potrzeby.

W dążeniu do zachwycenia klientów nie chodzi tylko o to, aby szybko, sprawnie czy miło obsługiwać klientów. Często na zachwyt klienta mogą wpłynąć pozornie nieistotne drobiazgi (np. podczas pobytu na wakacjach klienci biura podróży, którzy w danym dniu obchodzą urodziny, zastają na kolację uroczyste przygotowany stolik, a po skończonym posiłku solenizant, przy przyściemnionych światłach w całej restauracji, otrzymuje od szefa hotelu tort z zapalonymi świeczkami). Jest to działanie niedrogie i łatwe do zastosowania, a wywołujące z pewnością pozytywne emocje i spowoduje, iż kontakt klienta z danym biurem podróży stanie się niezapomnianym przeżyciem.

W stosunkach z klientem biura podróży muszą się liczyć również z tym, że część klientów może być niezadowolona ze świadczonych im usług. Niezadowolenie to ma zazwyczaj subiektywny charakter i pojawia się w przypadku wystąpienia rozbieżności między oczekiwaniami klienta, a rzeczywiście uzyskanymi wartościami w trakcie konsumpcji usługi turystycznej. Nie jest przy tym istotne, czy przyczyny tych rozbieżności tkwią w wadliwej ofercie lub nieodpowiednim procesie świadczenia usług, czy też są związane z mało realnymi oczekiwaniami klientów.²⁸¹ Jeśli problem reklamacji zostanie

²⁸¹ Por. E. Rudawska: Lojalność klientów. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2005, s. 117 i dalsze.

pozytywnie rozwiązany, klient będzie miał poczucie, że został należycie potraktowany. Dla biura podróży przyniesie to korzyści dwojakiego rodzaju: przekona się, na które aspekty swojej działalności powinno zwrócić większą uwagę, po drugie, wzrośnie lojalność jego klientów. Chęć biura podróży do rozwiązywania problemów stojących przed klientem i polepszenia tym samym jakości świadczonych usług w sposób szczególny przyczynia się do budowania zaufania i lojalności klientów.

Podstawą działań z zakresu obsługi klienta biura podróży jest wykwalifikowany personel usługowy zarówno osoby bezpośrednio obsługujące, jak i naczelne kierownictwo. Klient ocenia bowiem oferowany mu produkt turystycznego m.in. poprzez pryzmat kompetencji obsługujących go pracowników, ich zachowanie oraz prezencję. Z tego to powodu pracownicy biura podróży muszą posiadać odpowiednie cechy charakteru, zdolność komunikowania się z ludźmi i być nastawieni pozytywnie do spełniania życzeń i potrzeb klientów²⁸².

Istotnym czynnikiem są charakterystyczne cechy osobowościowe pracowników biura podróży, którzy muszą posiadać pewne predyspozycje, takie jak:²⁸³

- znajomość form i zwyczajów towarzyskich,
- cierpliwość, opanowanie, uprzejmość, uczciwość,
- elokwencja, wysoka kultura osobista, życzliwość, wyrozumiałość, powściągliwość,
- odpowiedzialność, poczucie obowiązku, zdyscyplinowanie,
- odporność na stres,
- umiejętność radzenia sobie w każdej sytuacji,
- szybkie podejmowanie decyzji,
- dobra organizacja pracy i systematyczność,
- umiejętność prawidłowego wysławiania się, swoboda w zachowaniu i komunikatywność,
- miła aparycja i estetyczny wygląd²⁸⁴,
- zdolność zapamiętywania nazwisk oraz spostrzegawczość,
- ciągle podnoszenie swoich kwalifikacji i poziomu umysłowego,
- znajomość języków obcych,
- łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi,
- odpowiednia koncentracja na kliencie oraz umiejętność uważnego słuchania,
- stabilność emocjonalna, zdolność szybkiej regeneracji sił w sytuacjach stresu,

²⁸² Marketing ..., wyd. cyt., s. 147.

²⁸³ Tamże, s. 147.

²⁸⁴ W relacjach na linii pracownik-klient istotną rolę odgrywają również warunki zewnętrzne, takie jak: dobra prezencja, miła aparycja, dbałość o wygląd zewnętrzny czy wysportowana sylwetka.

- umiejętność radzenia sobie z emocjami klientów,
- gotowość do udzielania pomocy innym ludziom w rozwiązywaniu ich problemów,
- umiejętność negocjowania oraz aktywnej sprzedaży.

4.1.3. Wykorzystanie programów lojalnościowych

Dotychczasowe rozważania upoważniają do konstatacji, iż kwestią niezwykle istotną dla biura podróży jest długotrwała współpraca, oparta na wzajemnej więzi z uważnie wybranymi, kluczowymi klientami. Biuro podróży powinno więc troszczyć się o swoich najlepszych klientów, dążąc do zagwarantowania sobie ich lojalności przez jak najdłuższy czas. W tym celu biura powinny konstruować dla swoich wybranych klientów specjalne programy lojalnościowe (*loyalty programs*).

Programy lojalnościowe²⁸⁵ stanowią ważny instrument wspierający oddziaływanie biura podróży na klienta w ramach relacyjnego marketingu-mix. Ich głównym zadaniem jest wspieranie procesu kształtowania lojalnego klienta, a efektem stosowania pozostanie klienta przy danym biurze podróży, które ocenia on jako atrakcyjne, natomiast rezygnacja z jego usług - coraz trudniejsza. Wynika to z następujących powodów:²⁸⁶

- wielu klientów biur podróży chce bliższych relacji z marką, którą kupuje,
- istnieją klienci, którzy są lojalni do końca i kupują tylko jedną markę,
- lojalni klienci są grupą nabywców przynoszących największe zyski, ponieważ kupują więcej i częściej,
- możliwe jest wzmocnienie lojalności klientów i zachęcanie ich do jeszcze większej lojalności,
- z pomocą marketingowej bazy danych możliwe jest podtrzymanie osobistych kontaktów z klientami lojalnymi, a tym samym wpływanie na zwiększenie ich lojalności.

Lojalni klienci powinni być dla biura podróży najbardziej pożądaną grupą również z punktu widzenia opłacalności. Są oni bowiem tańsi w obsłudze, mniej wrażliwi na zmiany cen oraz charakteryzują się zdecydowanie większymi wydatkami na zakup usług. Stanowią ponadto źródło bezpłatnej, a zarazem niezwykle wiarygodnej reklamy. A jeśli dodać do tego - omawiany wcześniej fakt, iż koszt zdobycia nowego klienta jest wyższy aniżeli przekonanie dotychczasowego klienta do powtórnego zakupu, stosowanie przez

²⁸⁵ Typowe programy lojalnościowe w literaturze marketingu są zaliczane do działań z zakresu promocji sprzedaży, jednak ze względu na fakt, iż stanowią bardzo ważny instrument marketingu relacji zostały wyodrębnione i potraktowane jako oddzielna kategoria rozważań w analizie relacyjnego marketingu-mix biura podróży.

²⁸⁶ Por. J. Otto: Marketing relacji. Koncepcja i zastosowanie. 2. wydanie rozszerzone. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck: 2004, s. 204.

biura podróży programów lojalnościowych uznać można za wskazane.

Nawiązując do możliwych sposobów budowania relacji partnerskich z klientem, opisanych w punkcie 2.2.3, można wyodrębnić sześć rodzajów programów budujących lojalność klientów, które mogą mieć zastosowanie w biurach podróży, a mianowicie:²⁸⁷

1. Program powiększający korzyści dla klienta i oddziałujący na więzi ekonomiczne poprzez:

- usługi dodatkowe - „rozszerzanie” usług ma pozytywny wpływ na postrzegane przez klienta korzyści,
- wyższą jakość usług - poziom postrzeganej jakości usług ma znaczny wpływ na odczuwaną przez klienta satysfakcję z kontaktu z biurem podróży, a pośrednio oddziałuje na stopień jego przywiązania i głębokość więzi,
- taktyki pozyskiwania lojalności - do tej grupy należy wiele programów szczegółowych, których podstawowym celem jest skłonienie klienta do korzystania z usług firmy przez jak najdłuższy czas.

2. Program powiększający korzyści dla klienta i oddziałujący na więzi społeczne, czego wyrazem jest m.in.:

- poprawa poziomu obsługi klienta - jednym z podstawowych warunków pogłębienia więzi jest zapewnienie odpowiedniego poziomu obsługi klientów, która realizowana na wysokim poziomie zwiększa zaufanie i przywiązanie klientów do biura,
- nawiązywanie kontaktu osobistego - z upływem czasu między klientem a pracownikami obsługi biura podróży tworzą się więzy osobiste, w wyniku czego konsumenci czują się dowartościowani, natomiast pracownicy – usatysfakcjonowani,
- dialog, który wspiera proces interakcji. Trudno mówić o prawdziwych więziach bez obustronnego przepływu informacji,
- wizerunek firmy - należy podjąć takie działania, w wyniku których percepcja biura podróży przez klienta będzie zgodna z przyjętymi założeniami. Poprawa wizerunku powiększa wartość oferty i pozwala na zaspokojenie psychologicznych potrzeb konsumentów.

3. Program powiększający korzyści dla klienta i oddziałujący na więzi strukturalne poprzez:

- nowoczesne usługi - usługi, podobnie jak produkty materialne, funkcjonują na rynku przez określony czas i podlegają procesowi starzenia się. Wprowadzanie na rynek nowości

²⁸⁷ Szerzej w: R. Furtak: Marketing partnerski na rynku usług. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2003, s. 210 i dalsze.

pozwała na lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, a oferta firmy jest postrzegana jako bardziej wartościowa,

- rozwiązania systemowe - wymogiem korzystania z wielu nowoczesnych usług jest przyjęcie przez klientów pewnych rozwiązań systemowych, które integrują odbiorców z dostawcą usług. Rozwiązania systemowe oferowane przez firmę mają charakter unikatowy i są trudne do skopiowania,

- *mass customization* - „masowa indywidualizacja” - pojęcie to oznacza, że mimo posiadania bardzo dużej liczby klientów, istnieje możliwość indywidualizowania oferty. Masowa indywidualizacja oznacza zdolność do dostarczania wszystkiego, czego pragnie konsument, w pożądanym przez niego czasie, miejscu i w odpowiedni sposób,

- *cross-selling* - z dotychczasowych rozważań wynika, że korzystne jest oferowanie klientowi jak największej liczby usług. Chodzi o intensyfikację współpracy między firmą a konsumentami i wykorzystanie w stopniu maksymalnym życiowej wartości klienta.

4. Program oddziałujący na więzi ekonomiczne, którego skutkiem jest redukcja kosztów ponoszonych przez klienta. Przejawem realizacji takiego programu jest:

- obniżka opłat i prowizji - opłaty za korzystanie z usług są najbardziej widocznym dla klientów kosztem. Zmiana ich wielkości może być skutecznym narzędziem marketingowym (zwłaszcza w pierwszej fazie budowania więzi).

5. Program oddziałujący na więzi społeczne, którego skutkiem jest redukcja kosztów ponoszonych przez klienta. Wyraża się on w:

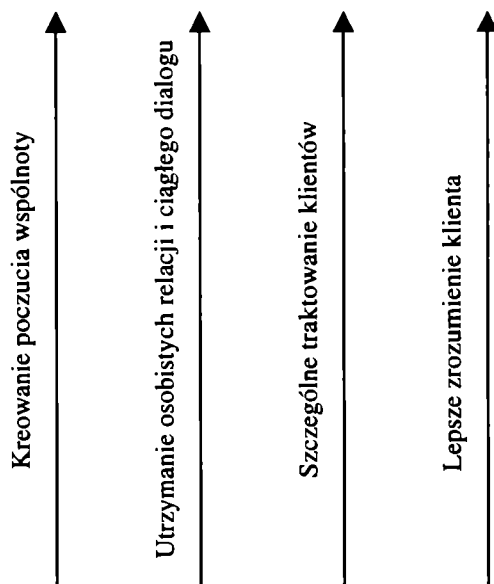
- szybszej, sprawniejszej obsłudze, która wpływa nie tylko na więzi ekonomiczne (poprzez redukcję nakładów czasowych klienta), lecz także na więzi społeczne (dzięki temu np. zmniejsza się liczba sytuacji konfliktowych podczas realizacji procesu świadczenia usług).

6. Program oddziałujący na więzi strukturalne, którego skutkiem jest redukcja kosztów ponoszonych przez klienta. Koncentruje się on na:

- lepszej dostępności usług (dystrybucja) — zastosowanie tego instrumentu wymaga ponoszenia znacznych nakładów i często jest powiązane z wprowadzeniem nowoczesnych usług na rynek (np. świadczenie usług przez Internet).

Dzięki wdrożeniu programów lojalnościowych o optymalnej strukturze relacje między biurem podróży a klientem stają się mocniejsze. Właściwie zaprojektowane programy lojalności powinny zaowocować zbudowaniem trwałych więzi biura podróży z wybranymi nabywcami (rys. 55).

Długoterminowe, obopólne korzyści oraz trwałe
więzi z wybranymi klientami



Program lojalnościowy biura podróży

Karta stałego klienta	Nieodpłatne usługi dodatkowe
<i>Call/ Contact Center</i>	Gadżety związane z korzystaniem z usługi
Premie	Czasopisma, magazyny i biuletyny firmowe dla klientów
Imprezy okolicznościowe	Listy firmowe do klientów
Klub stałego klienta	Konkursy i loterie

Rys. 55. Budowa więzi z klientem za pomocą programów lojalnościowych

Źródło: Opracowanie własne.

Tworząc program lojalnościowy biuro podróży musi przede wszystkim:²⁸⁸

- określić cele programu (mogą nimi być m.in. zwiększenie częstotliwości zakupu, przywiązanie dotychczasowych klientów, stworzenie bazy danych o klientach czy przyciągnięcie nowych klientów, a każdy cel może prowadzić do zaprojektowania innego rodzaju programu wzmacniania lojalności),
- określić grupę docelową, do której będą adresowane prowadzone działania,

²⁸⁸ E. Rudawska: Lojalność ..., wyd. cyt., s. 105-106.

- sprecyzować zestaw świadczeń, które będą mogli otrzymać klienci korzystający z programu, np. obniżka ceny, prezent lub darmowa podróż,
- opracować strategię komunikowania pozwalającą na promowanie programu lojalnościowego (istnienie programu wymaga stałego komunikowania się z dotychczasowymi i potencjalnymi nabywcami. Komunikacja zewnętrzna służy pozyskaniu nowych członków i powiadomieniu ich o programie, natomiast komunikacja wewnętrzna obejmuje osoby już korzystające z programu i służy podkreśleniu ekskluzywnego charakteru grupy oraz zwróceniu ich uwagi na aktualną ofertę),
- określić sposób finansowania programu (np. utworzenie klubu marketingowego jest związane z ponoszeniem kosztów komunikowania się z członkami, udzielania specjalnych zniżek czy organizacji imprez itp., a źródłami jego finansowania mogą być m.in. składka członkowska, sprzedaż produktów klubowych, współpraca z inną firmą czy sprzedaż miejsca reklamowego w wewnętrznym czasopiśmie),
- opracować strategię wdrażania programu i upewnić się, czy personel biura podróży jest odpowiednio przygotowany i gotowy do działania,
- prowadzić systematyczny pomiar i ulepszać funkcjonowanie programu, aby zapewnić osiągnięcie ustalonych celów.

Program lojalnościowy powinien być zaprojektowany zatem w taki sposób, aby przyczyniał się do podniesienia wartości (atrakcyjności) oferowanych usług biura podróży, a schemat nagradzania lojalnych klientów powinien maksymalizować motywację do dokonania kolejnego zakupu.

W ramach programów lojalnościowych wyróżnić można:

- programy uczestnictwa (tzw. programy ciągłe) - klient w zamian za dłuższy związek z biurem podróży nabywa prawa do różnych przywilejów w postaci nagród rzeczowych, zniżek i innych świadczeń. Sprzyja to kształtowaniu długoterminowych powiązań z klientami. Programy te stanowią uznanie zasady sformułowanej przez Pareto, według której 20% stałych klientów przynosi 80% zysków przedsiębiorstwa;
- programy nagradzania lojalności - to narzędzia używane do premiowania klientów, którzy dokonali wielokrotnego zakupu. Programy nagradzania są dla klienta dowodem, że jest on poważnie traktowany. Biuro podróży nie ogranicza się wtedy tylko do samego podziękowania, ale rzeczywiście wynagradza klientów, którzy korzystają tylko z jego oferty. Nagradzanie klientów przybiera różne formy: od listów z podziękowaniami, podziękowań osobistych przez telefon, kartek świątecznych z życzeniami oraz podziękowaniami, do upominków, a nawet dorocznych przyjęć organizowanych dla

szczególnych klientów. Lojalność klientów może być również wynagrodzona przez zaproponowanie specjalnej obniżki cen (informację o tym, z wyraźnym podkreśleniem, iż że jest ona adresowana wyłącznie do stałych klientów biura, można zostać wysłana na okazjonalnej kartce, przekazana telefonicznie bądź pocztą elektroniczną).

W ramach wdrażanych programów lojalnościowych biura podróży powinny organizować lub stosować:²⁸⁹

- kluby stałego klienta - kluby tworzą grupy osób wyodrębnionych z inicjatywy biura podróży do regularnych, bezpośrednich kontaktów. Członkostwo w klubie może zostać przyznane automatycznie po dokonaniu pierwszego zakupu, po złożeniu obietnicy skorzystania z usługi lub w wyniku płacenia składek. Aby klub cieszył się pożądanym zainteresowaniem, niezwykle ważna jest jego oferta, która obejmować powinna różnego rodzaju specjalne korzyści niedostępne dla pozostałych kategorii nabywców, np. różnego rodzaju zniżki, porady dotyczące doboru właściwego produktu, możliwość zakupu specjalnych usług dodatkowych, oferty spędzenia wolnego czasu (tzw. podróże klubowe), seminaria, spotkania oraz czasopisma klubowe, oferty kulturalne, itp. Głównym celem stworzenia klubu jest zazwyczaj utrzymanie dotychczasowych klientów, silniejsza identyfikacja nabywcy z biurem, która ma prowadzić do powtórnego zakupu, pozyskanie nowych klientów (dzięki dodatkowym korzyściom, jakie daje członkostwo w klubie oraz poczuciu ekskluzywności), a także zbudowanie bazy danych o nabywcach (członkostwo w klubie sprawia, że nabywcy są skłonni udostępniać firmie wiele danych osobowych i psychograficznych; pozwala także na łatwe utworzenie bazy zawierającej informacje dotyczące np. zainteresowań czy dokonywanych zakupów). Konieczne jest ustalenie czy z oferty klubu stali klienci będą korzystać bezpłatnie, czy też za dodatkową opłatą. Organizacja klubu stałego klienta wymaga także określenia sposobów komunikowania się biura podróży z jego członkami.

- karty stałego klienta (*loyalty cards*) – polegające z reguły na udzielaniu stałym klientom biura podróży swego rodzaju rekompensaty – po przekroczeniu pewnej sumy wydatkowanej przy zakupach – w postaci premii, zniżki lub rabatów. Tego typu karty są przede wszystkim sposobem na lepsze poznanie klienta oraz zbudowanie z nim długotrwałej relacji.

Wśród szczegółowych taktyk, które mogą zostać wykorzystywane w poszczególnych programach lojalnościowych stosowanych przez biura podróży, których

²⁸⁹ Tamże, s. 100 i dalsze.

podstawowym celem jest wydłużanie relacji z klientami wymienić należy m.in. działania wzmacniające więzi ekonomiczne biura podróży z klientem. Chodzi tutaj o:²⁹⁰

- usługi dodatkowe o obniżonej opłacie lub przy braku opłaty - program ten ma na celu wynagrodzenie klientowi jego lojalności i przywiązania do biura podróży. Jego stosowanie ułatwia również wprowadzenie na rynek nowych usług - jest to forma testowania (próbne użytkownika). Usługa dodatkowa może być oferowana klientom po promocyjnej cenie. Istnieje również możliwość czasowego lub bezterminowego zawieszenia opłaty. Przykładem takiego programu jest zaproponowanie bezpłatnych ubezpieczeń związanych z podróżą klientom, którzy ponownie rezerwują imprezę turystyczną w danym biurze podróży;

- premie - w tym przypadku nagrodą za lojalność nie jest rozszerzenie pakietu usług, ale premia w postaci materialnej lub niematerialnej. Po spełnieniu przez klienta pewnych warunków (np. w postaci określonych wydatków na usługi) biuro podróży może przyznać nagrodę. Takimi nagrodami mogą być: upominki, gadżety, możliwość skorzystania z usług innych firm (np. darmowy weekend w hotelu). Program ten może również występować w nieco innej postaci: podczas korzystania z usług (np. za zakup kolejnych usług) klient otrzymuje określoną liczbę punktów. Punkty te mogą być wymieniane na preferowane przez konsumenta nagrody;

- gadżety związane z korzystaniem z usługi - jest to specyficzna forma premii. Z uwagi na niematerialny charakter usług oferowane gadżety oraz gratisowe upominki mogą odgrywać istotną rolę w procesie oceny jakości usług, a tym samym w sposób pośredni wpływać na poziom zadowolenia klientów. Gadżety związane z daną usługą należą do tzw. elementów (dowodów) materialnych usług;

- konkursy i loterie - konkursy polegają na tym, że klienci zainteresowani uczestnictwem w nich przesyłają swoje zgłoszenia (np. odpowiedzi na pytania), a na podstawie oceny zgłoszonych odpowiedzi ich organizator przydziela nagrody. Biuro podróży może zorganizować dla swoich stałych klientów np. konkurs, który polegać będzie na zaproponowaniu nowego hasła reklamowego bądź wyborze najlepszego zdjęcia z wakacji spędzonych z biurem.

Z kolei działania związane z pozyskiwaniem lojalności poprzez wzmacnianie więzi społecznych biura podróży z klientem mogą obejmować:²⁹¹

- listy firmowe do klientów (*newsletters*) – bezpośrednia korespondencja przyczyniająca

²⁹⁰ R. Furtak: Marketing..., wyd. cyt., s. 220-221.

²⁹¹ Tamże, s. 221-223.

się do utrzymywania bliskiego kontaktu z klientami biura podróży. Listy te mogą być dystrybuowane w różny sposób i przybierać wiele form. Najpopularniejsze sposoby dystrybucji listów do klientów to: korzystanie z usług tradycyjnej poczty, poczta elektroniczna (*e-mail*), bezpośrednie wręczanie listów podczas wizyty klienta w biurze. Bez względu na formę dystrybucji listy mogą zawierać bardzo zróżnicowaną treść, np.: podziękowanie za skorzystanie z usług firmy, podziękowanie za długą współpracę, porady na tematy finansowe, propozycje skorzystania z nowych usług, informacje o funkcjonowaniu biura podróży, informacje o ofertach dla stałych klientów, życzenia okolicznościowe (np. z okazji urodzin klienta), itp.

- czasopisma, magazyny i biuletyny dla klientów - w magazynach przeważa treść o charakterze poradnikowym, informacyjnym i edukacyjnym. Dostarczają one klientom informacji na temat działalności biura podróży, jego oferty (są one dobrym medium do zamieszczania dokładnej charakterystyki nowych propozycji usługowych). Mogą być wydawane kilka, a nawet kilkanaście razy w ciągu roku. Korzystny jest udział stałych klientów w tworzeniu takiego czasopisma firmowego²⁹², w którym mogą oni dzielić się swoimi refleksjami związanymi z ostatnią podróżą bądź oczekiwaniami dotyczącymi kolejnych wyjazdów, projektując w ten sposób nowe produkty.

- imprezy okolicznościowe²⁹³ dla wybranych klientów, które mogą mieć postać np. uroczystego otwarcia nowej siedziby biura podróży, pikniku z okazji jego jubileuszu, bądź zorganizowania tzw. „drzwi otwartych”.

- infolinia / *Call / Contact Center* - program, który zachęca klientów do dialogu z biurem podróży, dzięki czemu może ono poznać problemy swoich klientów, poinformować ich o ważnych sprawach oraz usprawnić proces świadczenia usług. Linia powinna umożliwiać klientom dokonanie bezpłatnego oraz możliwego w ciągu całej doby połączenia oraz być obsługiwana przez wykwalifikowany personel mogący udzielić wszelkich informacji na temat biura podróży, jego aktualnej oferty, a także służyć radą dotyczącą możliwości nabycia jego usług.

Stosując różnego rodzaju programy lojalnościowe właściciele i menedżerowie biur podróży powinni pamiętać o kilku zasadach:²⁹⁴

- nie wszyscy klienci są jednakowi - aby zwiększyć lojalność klientów oraz swoją dochodowość, biuro podróży musi przekazać najwyższą wartość swoim najlepszym

²⁹² M. Skłodowska: Marketing inaczej. Kluby klientów. „*Marketing i Rynek*” 1998 nr 8-9, s. 39.

²⁹³ Organizowanie imprez okolicznościowych dla klientów jest jednym z instrumentów *public relations*.

²⁹⁴ E. Rudawska: Lojalność..., wyd. cyt., s. 106-109.

klientom (generującym największe obroty przy stosunkowo niewysokich kosztach ich obsługi),

- zachowanie klienta powinno wpływać na wzrost zysku – aby program tworzenia i wzmacniania lojalności stał się dla biura podróży źródłem przychodów, a nie jedynie kosztów, zachęty w nim stosowane powinny być nierozdzielnie związane z pożądanymi zachowaniami klientów,
- kluczowa jest długoterminowa perspektywa funkcjonowania programu – pełny potencjał działań związanych z nagradzaniem wybranych klientów może być osiągnięty jedynie wtedy, kiedy klienci w sposób znaczący i pożądanym zmieniają swoje zachowania, natomiast rzeczywiste przyciągnięcie klienta ma miejsce dopiero wówczas, gdy biuro podróży opracuje i wprowadzi system przynoszący jej długoterminowe korzyści.
- oferty muszą być skierowane do atrakcyjnych dla biura podróży klientów – odpowiednio zaprojektowany program lojalności powinien zidentyfikować i przyciągnąć klientów najbardziej wartościowych dla biura podróży i jednocześnie zaoszczędzić ich pieniądze, odstraszać klientów mniej wartościowych.

4.2. Możliwości aplikacji wybranych komponentów systemów CRM w praktyce funkcjonowania biur podróży

4.2.1. Tworzenie Centrum Kontaktów

Nawiązując do wcześniejszych rozważań, wskazać można trzy główne obszary zastosowania w biurach podróży zintegrowanego systemu wspomagającego zarządzanie relacjami z klientem. Dotyczą one:

- operacyjnego CRM - obejmującego rozwiązania umożliwiające rejestrowanie zamówień, prowadzenie baz danych klientów, konfigurowanie ofert czy zarządzanie sprzedażą,
- analitycznego CRM - to sfera hurtowni danych i aplikacji analizujących dane pochodzące z działów sprzedaży, obsługi klienta, marketingu itp.,
- komunikacyjnego CRM - obejmującego rozwiązania umożliwiające kontakt z klientem, takie jak: kontakt osobisty, połączenia głosowe i wideo, faks, telekonferencje, *e-mail*, Internet itp. Komunikacyjny CRM jest najważniejszym obszarem, w największym stopniu przyczyniającym się do tworzenia i umacniania relacji z klientem.²⁹⁵

Biura podróży po wdrożeniu oprogramowania CRM oczekiwać mogą usprawnienia

²⁹⁵ Dostępne na rynku oprogramowanie klasy CRM pokrywa zazwyczaj jeden bądź wszystkie z tych obszarów (zintegrowany pakiet CRM).

działań następujących sferach:²⁹⁶

- organizacji marketingowej bazy danych o klientach (rejestracja istotnych z punktu widzenia biura podróży danych dotyczących klienta),
- zarządzanie zamówieniami (rejestracja i wymiana danych dotyczących kontaktów z klientami, pochodzących od telemarketerów, pracowników działów obsługi klienta, pracowników *Call Center*, przyjmowanie zgłoszeń czy rezerwacji),
- zarządzanie kontem klienta (prowadzenie historii zakupów, obrotów, płatności, interwencji związanych z danym klientem, zgłoszonych reklamacji i skarg klienta),
- wdrożenie systemów, standardów, procedur (wbudowanie w system charakterystycznych dla biura podróży standardowych sekwencji działań),
- *portfolio* (centralna dystrybucja wśród użytkowników systemu aktualnych cenników, katalogów, specyfikacji oferty, literatury, szablonów ofert i listów),
- zarządzanie kampaniami (budowa list adresowych na potrzeby *mailingu*, telemarketingu, planowanie, raportowanie oraz analiza skuteczności i kosztów kampanii),
- synchronizacja danych (możliwość efektywnej współpracy praktycznie nieograniczonej liczby użytkowników lokalnych i terenowych i dostęp do danych *on-line*),
- analizy (statystyki i zestawienia dotyczące aktywności na poziomie produktu, kampanii, oddziału, pojedynczego stanowiska pracy, klienta czy całej organizacji),
- integracja z innymi systemami (możliwość importu i eksportu udanych, komunikacji z innymi systemami wspomagającymi zarządzanie),
- *e-CRM* (zintegrowanie internetowego kanału komunikacji i dystrybucji z CRM, personalizacja serwisu WWW).

Analiza przeprowadzona przez firmę konsultingową *Dataquest* wskazuje, że firmy wdrażające systemy klasy CRM wykorzystują co najmniej sześć aplikacji wspierających zarządzanie relacjami z klientem. Są to: marketing związany z wykorzystaniem istniejących baz danych, *Call Center*, marketing internetowy, kampanie listowe (*direct mail*), *e-commerce* oraz usługi serwisowe i posprzedażowe przez Internet.²⁹⁷

W systemach CRM najczęściej wykorzystywane są następujące kanały komunikacji:²⁹⁸

- telefon stacjonarny²⁹⁹, faks, telefon komórkowy – moduł systemów CRM *Call/Contact*

²⁹⁶ Por. M. Parzydło: CRM, czyli sprzedaż totalna. „*Manager*” 2000 nr 1, s. 41.

²⁹⁷ W pogoni za klientem. „*PCkurier*” 2002 nr 9, s. 12.

²⁹⁸ A. Piętera: SMS, czyli CRM w komórce. „*Manager*” 2003 nr 4, s. 15.

²⁹⁹ Telefon jest obecnie jednym z najpopularniejszych mediów wykorzystywanych w marketingu. Jego zastosowanie umożliwia: prezentacje i sprzedaż usługi, zdobycie informacji do bazy danych, przekazanie informacji klientom, budowanie i podtrzymywanie kontaktów z konsumentami.

Center; pozwala na identyfikację osoby dzwoniącej, otrzymanie informacji o historii współpracy czy kontaktach. Bardziej rozbudowane systemy pozwalają budować scenariusze rozmów telefonicznych dla połączeń wychodzących i przychodzących. Umożliwiają one także przekierowywanie rozmów do odpowiednich osób odpowiedzialnych za określone zadania,

- poczta elektroniczna - pozwala automatycznie odnotowywać zdarzenie przyjęcia lub wysłania *e-mail'a* wraz z treścią, daje możliwość seryjnej wysyłki w celach marketingowych lub informacyjnych do wyselekcjonowanej grupy klientów, pozwala także na automatyczną redystrybucję poczty przychodzącej do odpowiednich komórek organizacyjnych w firmie,
- WWW - umożliwia rejestrowanie przeciętnego czasu i mapy zwiedzania serwisu przez klienta, w celu określenia preferencji i potrzeb oglądającego,
- SMS - rozwój aplikacji internetowych pozwolił na sprzężenie funkcjonalności SMS z pocztą elektroniczną, na zasadzie powiadamiania osoby na komórkę o otrzymanych przez Internet wiadomościach. Dzięki czemu możliwe jest dostarczanie pracownikom biura podróży w terenie (rezydentom, pilotom wycieczek, przewodnikom) informacji o kliencie, wysyłanie klientom informacji o produktach, konkursach, informacji o terminach płatności.

Wśród wielu istotnych celów wdrożenia systemu CRM przez biuro podróży wymienia się uzyskanie pełnego obrazu klientów, i odwrotnie, klienci powinni postrzegać biuro jako spójną całość, a płynące w ich kierunku komunikaty marketingowe nie powinny się dublować, ani wzajemnie wykluczać. Biuro podróży musi więc integrować informacje o kliencie docierające różnymi kanałami, ale też zapewnić swoim przedstawicielom równoległy dostęp do danych, które pozwolą im mówić do klienta jednym głosem, niezależnie od miejsca i sposobu komunikacji, które ten ostatni wybierze. A własne *Call/Contact Center* biura podróży to jedna z dróg w tym kierunku.³⁰⁰

Przeprowadzone badania ankietowe wskazują jednak, iż stosunkowo rzadko polskie biura podróży wykorzystują w praktyce swej działalności *Call* bądź *Contact Center*.³⁰¹ Zdaniem autorki, biura podróży powinny zwrócić uwagę na ten komponent systemów klasy CRM oraz korzyści jakie mogą zostać osiągnięte w efekcie jego zastosowania.

Call Center umożliwia automatyczne wybieranie numerów i łączenie pracownika biura podróży z klientem, automatyczny zapis rozmowy i wpisywanie do bazy danych informacji (czy klient życzy sobie kolejnego kontaktu, co go zainteresowało, jakie jest jego

³⁰⁰ Szerzej: M. Bernacik: *Contact Center... i co dalej?* - siła relacji. „*Modern Marketing*” 2001 nr 10, s. 7.

³⁰¹ Jedynie 6,23% badanych biur podróży wskazało na stosowanie w praktyce *Call* lub *Contact Center*.

nastawienie do biura). W najprostszej postaci *Call Center* to po prostu odpowiednio skonfigurowana centrala telefoniczna i grupa operatorów (agentów), którzy ręcznie realizują wszelkie operacje związane z obsługą klientów. *Call Center* jest ważnym elementem oprogramowania klasy CRM zarówno aktywnym, wynikającym z inicjatywy biura podróży, jak i pasywnym, wynikającym z inicjatywy klienta (klienci kontaktują się z biurem podróży, aby dokonać rezerwacji usług, zgłosić swoje zapytania, uwagi, skargi bądź reklamacje lub uzyskać informacje).

W dzisiejszych czasach, w których produkty turystyczne są do siebie podobne i łatwo osiągalne, a wymagania klientów stale rosną, systemy *Call Center* dają możliwość obsługi dużej liczby zgłaszających się klientów z zachowaniem indywidualnego charakteru każdego połączenia oraz stworzenia warunków, dzięki którym telefonujący łatwo uzyskuje właściwe połączenie bądź poszukiwaną informację. Przy okazji system *Call Center* przejmuje wiele funkcji dodatkowych, poczynając od przyjmowania zamówień, przekazywania informacji, dystrybucji katalogów czy udzielania odpowiedzi na proste zapytania klientów, a kończąc na rozwiązywaniu problemów wymagających głosowego kontaktu z właściwym agentem biura. Nadrzędnym celem systemu *Call Center* jest obsługa jak największej liczby zgłaszających się klientów. Z drugiej strony system *Call Center* może być przez biuro podróży aktywnie wykorzystywany do realizacji wychodzących wywołań telefonicznych w celu przeprowadzania badań rynkowych, przekonywania potencjalnych klientów do oferowanych usług lub w przypadku klientów instytucjonalnych pozyskiwania nowych projektów do realizacji, zawsze z uwzględnieniem optymalnego dla klienta czasu (pory dnia czy dnia tygodnia).

Dla klientów ważne jest to, że wystarczy im znajomość zazwyczaj jednego numeru telefonu centrali i możliwość załatwienia większości spraw dzięki zatelefonowaniu właśnie pod ten numer telefonu. Zazwyczaj numery³⁰² te są dla klientów bezpłatne lub płatne w ograniczonym zakresie.

Dodatkowymi ułatwieniami technologicznymi *Call Center* są następujące funkcje:³⁰³

³⁰² Obecnie w Polsce wszystkie numery Telekomunikacja Polska S.A. podzieliła w zależności od łatwości do zapamiętania na cztery grupy: „złote” - np. 080060000, „srebrne” - np. 080060606, „numery na specjalne życzenie” oraz zwykłe. W ofercie znajduje się również następujące linie: bezpłatna linia 0-800 (całkowity koszt połączeń z numerem zaczynającym się na 0-800 ponosi jej abonent, natomiast klient telefonujący pod ten numer, nie płaci za rozmowę), linia ulgowa 0-801 (koszt połączenia z numerem rozpoczynającym się od 0-801 jest dzielony pomiędzy abonenta usługi i osobę inicjującą połączenie, przy czym osoba dzwoniąca płaci zazwyczaj jak za rozmowę lokalną), linia firmowa 0-804... (osoba telefonująca z dowolnego miejsca pod wskazany numer zaczynający się od 0-804 zostaje automatycznie połączona z najbliższym oddziałem firmy-abonenta), teległosowanie 0-707... oraz płatna linia 0-700...

³⁰³ A. Dejnaka: CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami. Gliwice: Wydawnictwo Helion One Press 2002, s. 123-125.

- *ACD (Automatic Call Distribution)* to funkcja zautomatyzowanego przekierowywania przychodzących rozmów do odpowiedniego operatora. Zakłada ona nadmiar linii telefonicznych w stosunku do osób obsługujących klientów, co powoduje konieczność tworzenia kolejek rozmów. Kryteria kolejowania mogą być różne, tak niezależne od klienta (np. kierowanie do pierwszego wolnego operatora, kierowanie do operatora, który najdłużej oczekuje na jakieś zgłoszenie), jak i uzależnione od wprowadzonych przez klienta danych (np. wybranego rodzaju usługi, numeru klienta).
- *IVR (Interactive Voice Response)* polega na automatycznej, bezosobowej obsłudze klienta.³⁰⁴ Za pomocą wprowadzonych danych (np. liczb z klawiatury, poleceń głosowych) następuje identyfikacja potrzeb klienta i np. wejście do odpowiedniego operatora *Call Center* czy uzyskanie odpowiedzi na standardowe pytanie. Częstym elementem systemów IVR jest identyfikacja klientów³⁰⁵, prowadzona w oparciu o odpowiednią bazę danych.
- *CTI (Computer Telephony Integration)* stanowi rozwinięcie poprzednich funkcji pozwalając na integrację systemów komputerowych z systemem telefonicznym, w wyniku czego użytkownik jest płynnie przełączany pomiędzy interfejsem automatycznym a operatorem.
- *Voice mail* to komputerowy system telefoniczny umożliwiający nagranie głosu, aby później odtworzyć zapis dla odpowiedniej osoby. Poczty głosową można wykorzystać do dostarczania szczegółowych informacji o biurze podróży bądź jego ofercie, dostarczania najnowszych wiadomości (codziennie można wprowadzać do systemu poczty głosowej wiadomości informujące odbiorców o takich sprawach jak jednodniowa, niezapowiedziana obniżka cen bądź oferta *last minute*, wprowadzeniu na rynek nowej usługi albo otwarciu nowego oddziału), zbierania informacji do bazy danych o klientach (dzięki bezpośredniemu połączeniu systemu poczty głosowej z bazą danych biuro podróży może zbierać dodatkowe informacje), udzielania odpowiedzi w sprawach technicznych, rozpowszechniania opinii najbardziej zadowolonych klientów biura podróży, stworzenia klientom możliwości składania zamówień za pomocą klawiatury telefonu.³⁰⁶
- Rozpoznawanie mowy (*Voice Recognition*) to proces zautomatyzowanego przekładania ludzkiej mowy na postać elektroniczną. Wykorzystywane są w tym celu zaawansowane

³⁰⁴ Mazur A., Mazur D., Betz W., Dorenda G., Parylak A.: Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie. Zabrze: Wydawnictwo Madar 2004, s. 95.

³⁰⁵ Możliwe tryby identyfikacji klienta to: identyfikacja dzwoniącego na podstawie numeru telefonu Call center, na który dzwoni klient, identyfikacja dzwoniącego na podstawie wprowadzonego przez klienta numeru PIN, identyfikacja dzwoniącego na podstawie numeru telefonu, spod którego dzwoni klient, identyfikacja dzwoniącego na podstawie danych wynikających z informacji wprowadzonych przez klienta poprzez menu głosowe.

³⁰⁶ B. Bishop: Marketing globalny ery cyfrowej. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2001. s. 108-109.

algorytmy stosujące elementy sztucznej inteligencji.

- Identyfikacja głosu (*Speaker Verification*) to usługa polegająca na potwierdzeniu tożsamości klienta na podstawie brzmienia jego głosu. W standardowych zastosowaniach klient wymyśla pewne hasło, wypowiada je kilkakrotnie, „ucząc” w ten sposób system swojego sposobu wymowy, a następnie identyfikuje się, wypowiadając to hasło. Warunkiem identyfikacji jest odpowiednio duże podobieństwo wypowiedzianej próbki do nagrań wzorca. Identyfikacja głosem zazwyczaj jest dodatkowym sposobem autoryzacji, uzupełniającym podawanie PIN-u (*Personal Identification Number*).
- Automatyczne wydzwanianie (*Outbound Call*) jest usługą, w której połączenie telefoniczne jest inicjowane przez zautomatyzowany system telefoniczny, a nie przez klienta. Po nawiązaniu połączenia system prezentuje odpowiednie nagranie bądź przekierowuje rozmowę.

Systemy telefonicznej obsługi klienta za pośrednictwem *Call Center* są coraz częściej wypierane przez bardziej użyteczne interakcyjne systemy Centrum Kontaktu (*Contact Center*³⁰⁷ - to zespół ludzi, urządzeń i technologia umożliwiająca kontakt pomiędzy dostawcą a klientami wszelkimi możliwymi środkami komunikacji), które oprócz telefonu wykorzystują także inne środki przekazu informacji, jak: pocztę elektroniczną, pocztę głosową, telefaks, Internet, protokół WAP czy przekaz obrazów.

W najbardziej zaawansowanych rozwiązaniach w skład *Contact Center* mogą również wchodzić:³⁰⁸

- Serwery faksowe umożliwiające kontakt poprzez faks. Serwer faksów to system komputerowy wraz z odpowiednim oprogramowaniem, umożliwiający automatyczną dystrybucję (przesyłanie i odbieranie) dużej ilości wiadomości faksowych skierowanych do dużej liczby nadawców lub odbiorców albo od nich odbieranych.
- Serwery internetowe umożliwiające kontakt poprzez Internet i *e-mail*. Serwer internetowy to system komputerowy regulujący dostęp do sieci Internet, udostępniający innym użytkownikom pewne zasoby informacji oraz koordynujący przepływ danych pomiędzy innymi serwerami.
- Bramki GSM umożliwiające kontakt poprzez SMS i protokół WAP. Bramka GSM to serwer umożliwiający wysyłanie wiadomości SMS za pośrednictwem Internetu, zaś WAP, czyli *Wireless Application Protocol*, to system przekazywania danych umożliwiający przeglądanie stron internetowych (oraz wykorzystywanie w zasadzie wszystkich zalet

³⁰⁷ Spotykane w literaturze przedmiotu polskie tłumaczenia to: centrum obsługi klientów, centrum kontaktów z klientami.

³⁰⁸ A. Dejnaka: CRM ..., wyd. cyt., s. 123.

Internetu, łącznie z uruchamianiem aplikacji internetowych) za pomocą telefonu komórkowego.

Faks może mieć różnorodne zastosowanie w *Contact Center*. Podstawową funkcją jest przyjmowanie informacji od klienta i wysyłanie różnorodnych informacji do niego. Najczęściej przychodzące faksy zachowywane są w formacie elektronicznym, a nie papierowym i są przyporządkowane do danych o kliencie. Dzięki temu osoba obsługująca klienta może w każdej chwili wywołać na ekranie wszystkie wysłane do niego i odebrane od niego faksy. Nieco bardziej zaawansowaną funkcją jest tzw. „faks na życzenie”. Funkcja ta polega na tym, że klient dzwoni pod wybrany numer *Contact Center*, wysyła wiadomość *e-mail* lub wypełnia formularz w Internecie, podając, jakie informacje na jaki numer faksu mają mu zostać przesłane. Informacje te mogą dotyczyć dostępu do prospektów, cenników, nowości oraz ofert specjalnych. Klient może łatwo „ściągnąć” faksem wybraną pozycję. Funkcja ta umożliwia stworzenie specjalnych serwisów informacyjnych zawierających dane, o które często pytają klienci. Serwisy te mogą automatycznie wysyłać informacje po każdej aktualizacji do życzących sobie tego klientów lub działać na żądanie.

WAP umożliwia dostęp do takich samych informacji jak typowe strony WWW zamieszczone w Internecie. SMS może zaś posłużyć do składania zapytań, regulowania płatności i zamówień ze strony klientów oraz informowania klienta o wszystkim, co może mieć dla niego znaczenie, jak np. zmiany w cenniku. Z punktu widzenia użytkownika telefonu komórkowego taka forma komunikacji może być najbardziej efektywna, ponieważ ma go on przy sobie przez większą część dnia.

Poprzez Internet biuro podróży może w różny sposób komunikować się ze swoim audytorium docelowym, może to być komunikacja wymagająca od klienta aktywności, a także taka, w której samo biuro kieruje przekaz. Do najważniejszych z nich, które można wykorzystać tworząc Centrum Kontaktu należą:

- poczta elektroniczna, która pozwala na komunikację biura podróży z klientami. Dzięki niej biuro otrzymuje informacje zwrotne od klienta, a klient może w łatwiejszy niż dotychczas sposób zwrócić się z problemem lub zapytaniem. Klienci mogą komunikować się z *Contact Center* za pomocą poczty elektronicznej (*e-mail* operator *Contact Center* otrzymuje wiadomość *e-mail* i na jej podstawie może podjąć odpowiednie działanie, np. odpowiadając na treść *e-mail*'a bądź przekazując go do właściwego działu firmy). Bardziej zaawansowaną funkcją jest automatyczna analiza treści wiadomości *e-mail* przesyłanych do *Contact Center*. Wykonywana ona może być ta przykład poprzez poszukiwanie słów

kluczowych zawartych w treści przesłanej wiadomości. Na podstawie takiej analizy system przekazuje wiadomość do właściwej osoby bądź działu, a w niektórych przypadkach może automatycznie udzielić odpowiedzi na zapytanie klienta (np. wysyłając cennik). Poczta elektroniczna umożliwia otrzymywanie informacji zwrotnej od konsumenta. Może ona dotyczyć zarówno wyglądu stron WWW i oferowanych usług, jak i obsługi, z jaką spotykają się klienci w oddziałach biura podróży. Odpowiedzi stanowią cenne źródło wiedzy i mogą na bieżąco analizować zmiany w wypowiedziach klientów, dostosowywać się do ich potrzeb oraz dobierać tak środki promocji, aby uzyskać optymalny efekt handlowy. Informację zwrotną można także wykorzystać do tworzenia pozytywnego wizerunku marki.

- *direct e-mail* - dobrym sposobem komercyjnego wykorzystania Internetu jest wysyłka wiadomości pocztą elektroniczną. Biura podróży za pomocą *direct e-mail* mogą przekazywać swoim klientom informacje o ofercie (wraz z zamieszczeniem zdjęć, filmów, prezentacji itp.), informacje o trwających promocjach lub konkursach, głównie chodzi tutaj o krótkoterminowe promocje, przysyłać życzenia klientom, informować ich o ważnych dla firmy wydarzeniach, przysyłać zaproszenia itp. Przykład wiadomości *direct mail* znajduje się w załączniku nr 2.

- *FAQ (Frequently Asked Questions)* jest narzędziem pozwalającym na wzbudzanie w kliencie poczucia wyjątkowej opieki oraz poziomu obsługi. Polega na wykorzystaniu poczty elektronicznej w celu komunikacji klienta ze specjalistami. Na stronie WWW biuro podróży umieszcza listę najczęściej zadawanych przez klientów pytań wraz z odpowiedziami na nie po to, aby ułatwić klientom kontakt z firmą. Odpowiedzi na pytania dostępne są 24 godziny na dobę - jest to ważne zwłaszcza wtedy, gdy sytuacja wymaga natychmiastowej pomocy i ważne jest, aby klient miał poczucie, że firma troszczy się o niego w każdej chwili. Klient po wejściu na stronę WWW może również znaleźć adres *e-mail* specjalisty w danej dziedzinie.

- współtworzenie stron WWW - to udostępnienie możliwości tworzenia części informacyjnej strony firmowej. Najczęściej są to sekcje o oferowanych przez biuro podróży usługach, do których klient może dołączyć swój komentarz dotyczący przeżyć, wrażeń i doświadczeń z ostatniej podróży.

- interaktywne serwisy WWW są bardzo wygodnym sposobem komunikacji klienta z firmą. Ich podstawową zaletą jest fakt, że działają przez 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu i pozwalają na dowolnie długi czas korzystania z informacji. Umożliwiają między innymi uzyskanie informacji o ofercie biura podróży czy dokonanie rezerwacji, co dzieje

się zazwyczaj bez udziału operatora.

- *Call Back* jest bardzo często udostępnianą klientom w serwisach internetowych usługą jest opcja oddzwonienia, czyli *Call Back*. Klient, wędrując po stronach WWW, chciałby w pewnym momencie zasięgnąć dodatkowych informacji na temat np. poszukiwanego produktu. Wciska więc przycisk *Call Back*, wypełnia formularz, w którym podaje pod jaki numer telefonu i o której godzinie ma zadzwonić agent *Contact Center*. O wyznaczonej godzinie dzwoni agent, gotowy na udzielenie wszelkich informacji.

- *VoIP* jest funkcją podobną do *Call Back*, tyle tylko, że rozmowa prowadzona jest nie poprzez linię telefoniczną, a przez Internet. Klient przeszukujący strony internetowe może napotkać interesującą go informację i chciałby o niej dowiedzieć się nieco więcej. Naciska więc przycisk *Call Back* i automatycznie uzyskuje połączenie z agentem *Contact Center*.

- *Web-collaboration* (*Web co-browsing*) to najbardziej zaawansowany serwis. Polega on na tym, że podczas surfowania po stronach internetowych oraz jednoczesnej rozmowy z agentem *Contact Center* może on podsyłać strony internetowe, które życzy sobie oglądać klient. Załóżmy, że klient – internauta poszukuje informacji (strony) o konkretnym produkcie turystycznym. Niestety, mimo usilnych prób nie udaje mu się dotrzeć do opisu produktu. Naciska wówczas przycisk *Call Back* i uzyskuje połączenie z agentem *Contact Center*, przedstawia mu swój problem, a agent podsyła na ekran jego komputera stronę WWW, której poszukiwał. Istnieją jeszcze inne możliwości (SMS i WAP), ale nie są one jeszcze tak popularne jak wymienione poprzednio techniki kontaktu z klientami. Mimo niewielkich wymiarów ekranów telefonów komórkowych mają one jednak ogromne znaczenie, bowiem telefon komórkowy jest urządzeniem przenośnym i daje klientowi poczucie niezależności.

Dostęp do *Contact Center* przez Internet pozwala klientom:³⁰⁹

- zarejestrować swój problem i sprawdzić jego status oraz całą historię zgłoszenia,
- przeszukiwać bazę rozwiązań i samemu znaleźć rozwiązanie,
- sprawdzić informacje o zakupionej usłudze,
- sprawdzić informacje o produktach i usługach oferowanych przez biuro podróży,
- odbierać pocztą elektroniczną informacje o aktualnym statusie swej rezerwacji,
- utrzymywać (modyfikować) swoje dane osobowe (adresy telefony kontaktowe, itp.).

Niektóre z systemów CRM pozwalają klientom utworzyć i skonfigurować swoje osobiste strony dostępu do *Contact Center* tak, aby móc łatwo przeglądać te informacje,

³⁰⁹ W. Popiołek: Customer Loyalty Center - Call Center XXI wieku. „*Modern Marketing*” 2000 nr 7-8, s. 12.

którymi są najbardziej zainteresowani w formie najbardziej dla nich wygodnej.

Wydaje się, że przebudowa dotychczasowych *Call Center* w systemy *Contact Center* jest nieuniknionym procesem pozwalającym na korzystanie przez użytkowników z centrów kontaktowych za pośrednictwem poczty elektronicznej oraz ruchu internetowego. Należą do nich ponadto: interakcja głosu z danymi, wymiana komunikatów tekstowych w czasie rzeczywistym między klientem a agentem (*chat*), wspólne przeglądanie Internetu (protokołami IP) oraz wymiana formularzy.

Do głównych zalet wykorzystania Centrum Kontaktu należą:

- poprawa obsługi klienta - współdziałanie z systemami identyfikacji klientów, bazą wiedzy o oferowanych usługach czy dostępność specjalistów pozwala na kompleksową obsługę klienta, co powoduje wzrost satysfakcji klientów i podwyższenie poziomu ich obsługi, tak istotnej w procesie tworzenia trwałych więzi z klientami. Pomocne w tym stają się opracowane scenariusze rozmowy, dzięki którym klient jest właściwie prowadzony w celu przeprowadzenia skutecznej rozmowy czy rozwiązania zgłaszanego problemu, dostęp do baz danych zawierających informacje o stanie i przebiegu wszystkich kontaktów biura podróży z klientem, o posiadanych w ofercie produktach, o dostępnych osobach wraz ze szczegółowym zakresem ich kompetencji, wspomaganie rejestracji notatki z przebiegu rozmowy tak, aby możliwe było późniejsze wykorzystanie informacji zdobytej w jej trakcie;
- minimalizacja kosztów obsługi - najbardziej kosztownym elementem w *Contact Center* są pracownicy. Poprzez automatyzację wszystkich tych elementów, które mogą być zautomatyzowane, przedsiębiorstwo może zmniejszyć nawet o 70% swoje koszty związane z personelem;
- zwiększenie wydajności agentów *Contact Center* - poprzez zwiększenie liczby zgłoszeń rozwiązywanych w pierwszej rozmowie telefonicznej, poprzez natychmiastowe dostarczenie agentowi wszystkich potrzebnych informacji o kliencie oraz przez użycie zaawansowanych narzędzi wyszukiwania, dzięki wbudowanym mechanizmom automatycznej identyfikacji klienta redukuje się czas trwania rozmowy nawet do 50 procent, a wbudowana funkcja zarządzania zadaniami pozwala agentom przydzielać zadania związane z danym zgłoszeniem innym pracownikom (w drugiej linii wsparcia lub innym działom firmy).

Zastosowanie tego elementu oprogramowania klasy CRM może pomóc biurom podróży w budowaniu lojalności klienta i generowaniu nowych możliwości osiągnięcia zysku.³¹⁰ Dzieje się tak dzięki:

- możliwości indywidualnego traktowania każdego klienta, wspierania przygotowywania nowych ofert, promocji dla klienta na bazie informacji o dotychczasowych zakupach oraz zapewnienia klientowi bezpośredniego dostępu do danych zgromadzonych o nim przez biuro podróży,
- możliwości zyskania zautomatyzowanych mechanizmów przepływu informacji i zadań do przekazywania problemów oraz zgłoszeń klientów pomiędzy różnymi departamentami oraz w ramach danego departamentu pomiędzy agentami *Call Center* (pracownikami linii pierwszego kontaktu) a personelem wyższego poziomu,
- integracji wszystkich działów mających kontakt z klientem i umożliwienie swobodnego przepływu informacji między komórkami biura, co zapewnia spójny jego obraz na zewnątrz,
- pełnej integracji z Internetem, co pozwala wykorzystać go jako dwukierunkowy, interaktywny kanał komunikacyjny biuro podróży - klient,
- wspomaganie pomiaru zadowolenia klienta z produktów oferowanych przez firmę i z obsługi w *Call Center*,
- możliwości generowania sprzedaży: w zależności od profilu klienta system podpowiada agentowi nowe możliwości sprzedaży. Korzystając ze scenariuszy wbudowanych w system, agent ocenia i klasyfikuje klienta, a następnie dokonuje transakcji bądź przekazuje informację do działu sprzedaży.

Centrum Kontaktu powinno stać się wizytówką biura podróży i strategicznym narzędziem służącym utrzymaniu obecnych klientów oraz nawiązaniu kontaktu z potencjalnymi odbiorcami usług turystycznych. Przedstawione możliwości modułu *Contact Center* pozwalają na znaczny wzrost efektywności biur podróży, bowiem interaktywne Centrum Kontaktu nie tylko buduje wizerunek biura podróży dbającego o klienta, sprzyja powstawaniu pozytywnych z nim relacji, przyczyniając się do uzyskania korzyści z tytułu rosnącej wartości lojalnych klientów w przyszłości, lecz generuje zyski wynikające ze wzrostu sprzedaży.

³¹⁰ W. Popiołek: *Customer ...*, wyd. cyt., s. 12.

4.2.2. Wykorzystanie handlu elektronicznego

Internet stanowi dla biura podróży dodatkowy kanał pozwalający na dotarcie do klienta. Na platformę elektroniczną biuro podróży może przenieść cały proces prezentacji ofert, ich wyboru, składania i przyjmowania zamówień, zawierania kontraktów wraz z ich obsługą związaną z przetwarzaniem dokumentów.

O spektakularnym sukcesie Internetu decydują przede wszystkim takie jego cechy, jak:³¹¹

- globalny zasięg – dla Internetu nie istnieją praktycznie granice,
- nieograniczona dostępność w czasie - Internet czynny jest przez 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, przez 365 dni w roku,
- interaktywność - Internet umożliwia komunikację opartą na możliwości dialogu w czasie rzeczywistym,
- możliwość indywidualizacji przekazu,
- elastyczność – możliwość błyskawicznego zamieszczania informacji na stronach WWW oraz stosunkowo niskie koszty budowy i przebudowy serwisów,
- taniość - Internet jest relatywnie tanim kanałem dystrybucji i komunikacji marketingowej,
- możliwość ulepszania obsługi – Internet pozwala doskonalić jakość obsługi zarówno przed, w czasie, jak i po procesie sprzedaży,
- szybkość - Internet umożliwia szybką komunikację.³¹²

Oferując interaktywność, szybkość czy nieograniczoną dostępność, czyli to, co obecnie postrzegane jest jako kluczowe czynniki sukcesu na rynku, Internet stworzył nowy wymiar efektywności zarządzania marketingiem. Nie tylko obniża koszty tworzenia nowych kanałów dystrybucji i komunikacji marketingowej, ale zwiększa jednocześnie pewność sprzedaży.³¹³

Handel elektroniczny (*e-commerce*)³¹⁴ to pojęcie stosunkowo złożone, najczęściej jednak oznacza kupowanie i sprzedawanie produktów, usług lub informacji drogą elektroniczną.³¹⁵

³¹¹ I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc: Zarządzanie ..., wyd. cyt., s. 139-140 i 156.

³¹² Internet jako tzw. MEDIUM, czyli akronim od angielskich słów: *Mass* – masowy, globalny, *Economical* – ekonomiczny, tani, *Direct* – bezpośredni, *Interactive* – interaktywny, *Ultrafast* – ultraszybki, *Measurable* – mierzalny.

³¹³ A. Hartmann J. Sifonis, J. Kador: E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Warszawa: Wydawnictwo LIBER 2001, s. 61-62.

³¹⁴ Według definicji OECD *e-commerce* można rozpatrywać w dwóch aspektach: 1. pojęcie szersze – prowadzenie interesów na bazie sieci otwartych używających niezastrzeżonych protokołów, np. Internetu. 2. pojęcie węższe – sprzedaż towarów i usług, w dowolnej fazie łańcucha dostaw, pomiędzy podmiotami gospodarczymi, podmiotami a klientem

W zależności od docelowego segmentu rynku, do którego są skierowane, systemy handlu elektronicznego dzielone są na B2B (*business-to-business*) przeznaczone do realizacji na platformie elektronicznej transakcji między firmami, a więc w przypadku branży turystycznej, np. między hotelami a biurami podróży oraz B2C (*business-to-customer*) przeznaczone do realizacji na platformie elektronicznej transakcji między firmami a klientami indywidualnymi, np. biurami podróży a ich klientami.

Na potrzeby niniejszej pracy rozważania na temat handlu elektronicznego zostały zawężone do modelu *business-to-customer* (B2C), a więc do transakcji nawiązywanych między przedsiębiorstwami a konsumentami indywidualnymi.

E-commerce jako nowy kanał sprzedaży usług może przynieść biurom podróży wymierne korzyści, ponieważ uzyskują one dostęp do nowych rynków oraz nowych grup potencjalnych klientów. Handel elektroniczny polega na użyciu technologii internetowej, a jego głównym celem jest zbudowanie obustronnych dochodowych relacji i wzmocnienie więzi pomiędzy biurem podróży i jego klientami.³¹⁶

Handel elektroniczny zdecydowanie różni się od tradycyjnego, równoważy bowiem szale korzyści w relacji sprzedawca-klient. Transakcja zakupu *on-line* dokonana przy wsparciu technologii interaktywnej daje klientowi nowe korzyści, takie jak:³¹⁷

- szybkość i dostęp do informacji o ofercie,
- możliwość oceny wartości transakcji w czasie,
- masowy, zindywidualizowany wybór,
- szybkość odpowiedzi,
- właściwy produkt do właściwego klienta we właściwym czasie,
- dostęp do innych klientów,
- wygodę,
- zadowolenie.

Sprzedaż za pomocą Internetu wymaga zupełnie innego podejścia aniżeli tradycyjny system sprzedaży. Poszukiwania produktu przez klienta na rynku tradycyjnym są zazwyczaj czasochłonne i obejmują niewielką jego część, a wybór zazwyczaj pada na duże i znane biura podróży, których budżety promocyjne niejednokrotnie przewyższają

indywidualnym lub pomiędzy sektorem publicznym i komercyjnym, w środowisku elektronicznym. Termin ten wszedł do powszechnego użytku dopiero w 1997 r. i został stworzony przez IBM. Por. Sektor turystyczny..., wyd. cyt., s. 9.

³¹⁵ A. Dejnaka: CRM ..., wyd. cyt., s. 41 oraz P. Guziur: Marketing w Internecie. Strategie dla małych i dużych firm. Gliwice: Wydawnictwo HELION 2001, s. 119.

³¹⁶ F. Newell: Lojalność.com. Kraków: IFC PRESS 2002, s. 112.

³¹⁷ Por. R. Brady, E. Forrest, R. Mizerski: Marketing w Internecie. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2002, s. 76-79.

obroty mniejszych firm konkurencyjnych. Odmienne wygląda sytuacja w przypadku handlu internetowego. Ważną rolę odgrywa tu atrakcyjność oferty. Uczestnicy *e-commerce* mają możliwość zaoferowania klientom większych korzyści ekonomicznych i dogodności zakupu, lepszej pod względem jakościowym i ilościowym informacji, a także znacznie bogatszych form komunikacji.³¹⁸

Jeśli biuro podróży zdecyduje się na wdrożenie serwisu *e-commerce*, uzyska:³¹⁹

- nowy kanał sprzedaży swoich usług czynny 24 godziny na dobę i tani w utrzymaniu punkt obsługi klienta,
- skuteczny sposób przyciągania klientów,
- sposób na poprawę jakości obsługi dotychczasowych klientów,
- skuteczną metodę testowania ofert specjalnych lub sprawdzania reakcji na reklamę,
- możliwość rozszerzenia obszaru działania na kraje i rynki, których obsługa w innym wypadku nie byłaby możliwa,
- sposób na śledzenie zakupów klientów umożliwiający bardziej precyzyjne określenie profilu klienta.

Handel elektroniczny wykorzystuje do zbierania informacji dwukierunkowe kanały komunikacji. Interakcja klienta dostarcza sprzedawcy informacje niezbędne do dokonania segmentacji i do planowania produktu i rynków. Internet stwarza możliwość zdecydowanego usprawnienia tych procesów, bowiem przyspiesza zbieranie informacji oraz poszerza kanały komunikacji, pozwalając dotrzeć w sposób efektywny do większej rzeszy klientów. Szybkość i większe możliwości interakcji są też źródłem korzyści dla klienta. Internet daje bowiem możliwość łatwego zestawiania informacji o dostawcach i ich ofercie, a co się z tym wiąże umożliwia dokonywanie analiz ofert, pozwalających na optymalizację wyboru przez klienta.

Handel elektroniczny daje klientowi również możliwość kontrolowania wartości transakcji. Wspomagani przez nowe technologie klienci wiedzą dokładnie, ile wydają na rzecz określonego usługodawcy oraz jakie upusty od niego otrzymali. Poza tym obie strony dokonują pomiaru i wyceny wartości lojalności - sprzedawca w przeliczeniu na wartość zakupów dokonanych przez klienta w dłuższym okresie, a klient w kategoriach wieloletnich korzyści uzyskanych z różnych źródeł zakupu.³²⁰

W ramach modułu *e-commerce* zintegrowanych systemów wspomagających

³¹⁸ P. Guziur: Marketing..., wyd. cyt., s. 120.

³¹⁹ Por. S. Collin: Marketing w sieci. Warszawa: Wydawnictwo FELBERG SJA 2004, s. 109.

³²⁰ R. Brady, E. Forrest, R. Mizerski: Marketing..., wyd. cyt., s. 78.

zarządzanie klasy CRM biuro podróży może wykorzystać następujące funkcje:³²¹

- zarządzanie zawartością strony WWW, czyli funkcja zmiany zawartości strony WWW z poziomu systemu CRM oraz możliwość tworzenia zindywidualizowanych stron, przekazów i wyświetlanych informacji dla danego klienta, w trakcie jego wizyty na stronie biura podróży,
- sklep internetowy, tzn. funkcja sklepu wirtualnego wspomagana przez CRM, która umożliwia zwiększenie wolumenu sprzedaży i stworzenie dodatkowego kanału dystrybucji wspierającego tradycyjne kanały wykorzystywane przez biuro podróży,
- budowanie portali dla klientów – funkcja indywidualizowania zawartości strony WWW w zależności od zainteresowań, preferencji i potrzeb klienta, który otrzymuje wersję opracowaną pod kątem jego wymagań,
- zamawianie i transakcje elektroniczne – funkcja umożliwiającą dokonanie, a następnie śledzenie przez klientów procesu realizacji zamówienia – rezerwacji,
- analizowanie i raportowanie zachowań *on-line* klientów biur podróży – funkcja umożliwiająca analizę dotyczącą najczęściej odwiedzanych miejsc na stronie internetowej, zakupów, zapytań, itp.

W komunikacji biura podróży z klientem za pośrednictwem Internetu istotną rolę odgrywa jego strona internetowa. Jest ona miejscem, w którym dokonuje się kształtowanie wizerunku firmy, komunikowanie się z klientami i innymi podmiotami otoczenia, prowadzenie sprzedaży usług, budowanie trwałych związków z klientami oraz ich lojalności. Serwisowi WWW biuro podróży może także wyznaczyć inne cele, istotne z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem. Mogą to być np.: usprawnienie procesów wewnątrz firmy, redukcja kosztów, wejście na nowe rynki, budowanie wizerunku, budowanie alternatywnego kanału sprzedaży, generowanie zysków poprzez sprzedaż powierzchni serwisu reklamodawcom.³²²

Strona internetowa biura podróży odbierana jest zazwyczaj przez osoby ją odwiedzające jako wirtualna siedziba przedsiębiorstwa. Dlatego niezbędne jest odpowiednie jej zaprojektowanie. A samo pojęcie projektowania powinno być rozumiane szeroko i nie być postrzegane jedynie jako problem techniczny. Kontrolę nad pracami należy umiejscowić zarówno w działach marketingowych, jak i informatycznych.

Odpowiednio zaprojektowana i prowadzona strona WWW biura podróży może

³²¹ Por. Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju. Praca zbiorowa pod red. J. Szumilaka. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2004, s. 205-206.

³²² Komunikowanie się w marketingu. Praca zbiorowa pod red. H. Mruka. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2004, s. 46.

wesprzeć jego działalność na różnych etapach kontaktów z klientem, a mianowicie:³²³

- dotarciu do nowych klientów,
- kształtowaniu wizerunku,
- promocji usług,
- wsparciu sprzedaży,
- nawiązaniu dialogu z klientami,
- gromadzeniu danych o klientach.

Najbardziej efektywnym sposobem sprowadzenia użytkowników z danej grupy docelowej na stronę internetową, a przez to pozyskania nowych klientów jest pozycjonowanie w wyszukiwarkach, tzw. *web positioning*, czyli obecność w systemach wyszukiwawczych, katalogach i serwisach informacyjnych.

Coraz częściej firmowa strona internetowa staje się miejscem pierwszego kontaktu biura podróży z potencjalnym klientem, a umiejętne przedstawienie na niej informacji jest warunkiem koniecznym do pomyślnego kształtowania jej wizerunku. Kluczem do sukcesu jest spełnienie potrzeb informacyjnych osób odwiedzających stronę. Potencjalni klienci zainteresowani są najczęściej informacjami o oferowanych przez biuro usługach oraz wartościami reprezentowanymi przez te usługi i samo biuro podróży.³²⁴ Potencjalni kontrahenci i inwestorzy zainteresowani są zazwyczaj informacjami opisującymi działalność przedsiębiorstwa (np. wielkość udziału w rynku, dynamikę wzrostu sprzedaży czy alianse strategiczne). Strona internetowa sprawdza się również doskonale jako narzędzie komunikacji z dziennikarzami i pracownikami mediów. Aby w pełni to wykorzystać, warto wydzielić specjalną sekcję przeznaczoną dla tej grupy, która powinna zawierać bieżące informacje (*press releases*), materiały do dalszej publikacji takie, jak np. logo, sprawozdania oraz raporty o działalności biura podróży, zdobyte wyróżnienia bądź nagrody, itp.

Znaczna część osób odwiedzających serwis WWW biur podróży to potencjalni klienci pragnący zdobyć informację o interesujących ich usługach turystycznych. Umiejętne przedstawienie swojej oferty ma tutaj ogromne znaczenie. Za pomocą strony internetowej można dotrzeć do właściwych osób w najbardziej odpowiednim momencie, na krótko przed podjęciem decyzji o wyborze konkretnego produktu turystycznego.

³²³ B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, B. Korona: *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*. Warszawa: Wydawnictwo Difin 2004, s. 162-170.

³²⁴ Wartościami reprezentowanymi przez biuro podróży mogą być tradycja, pewność, bezpieczeństwo czy innowacyjność. W przypadku firm o długoletniej tradycji multimedialne przedstawienie faz rozwoju firmy i jej oferty usługowej, czy zdobytych wyróżnień przyczyni się do wzmocnienia właściwego wizerunku firmy.

Warunkiem koniecznym jest dostarczenie przez biuro podróży informacji przedstawiającej oferowane usługi i ich zalety. Skuteczne informacje na stronie to takie, które są przydatne dla kupującego, co dyskwalifikuje zarówno żargon marketingowy, jak i niezrozumiałe specjalistyczne opisy. Biuro podróży może zaprezentować produkt turystyczny wzbogacony o zdjęcia bądź prezentacje multimedialne miejsca docelowego wyjazdu, pobliskich atrakcji turystycznych, hotelu, pokoi hotelowych, itd.³²⁵ W niektórych przypadkach publikacja zdjęć może okazać się niewystarczająca. Dlatego też warto rozważyć umieszczenie trójwymiarowej prezentacji bądź krótkich filmów video przedstawiających miejsca docelowego wyjazdu. Skoro jednak potencjalny klient odwiedził stronę, warto aby opuszczając ją otrzymał drukowaną ulotkę dotyczącą interesującego go produktu turystycznego. Można tego dokonać w prosty sposób poprzez dodanie opcji „Strona do wydruku”/”Drukuj stronę”. Co więcej, dodanie okienka „Poleć znajomemu” sprawi, że prawdopodobnie zarekomenduje on usługę swoim znajomym, w wyniku czego także i oni odwiedzą stronę. Można również umożliwić zapoznanie się klienta z opinią innych internautów, poprzez zamieszczanie doświadczeń i relacji innych nabywców, którzy skorzystali z konkretnych usług biura podróży.

Warto również, aby biuro podróży umożliwiło klientom na swojej stronie internetowej samodzielne zaprojektowanie produktu turystycznego. Użytkownicy mogą dopasować produkt turystyczny do swoich potrzeb poprzez wybór konkretnych jego parametrów. Projektując imprezę turystyczną użytkownicy mogą wybierać pomiędzy różnymi destynacjami, terminami i czasem trwania wyjazdów, środkami transportu, kategoriami i wyposażeniem obiektów noclegowych, rodzajem i wyposażeniem pokoi hotelowych, różnymi opcjami wyboru posiłków, cenami, opcjami ubezpieczenia itd. Spersonalizowaną w taki sposób usługę turystyczną klient może zobaczyć w postaci zdjęć, prezentacji bądź filmów, a następnie zamówić poprzez stronę internetową biura podróży.

Strona internetowa może przyczyniać się do wzrostu sprzedaży biura podróży. Wsparcie sprzedaży odbywać się może na dwóch płaszczyznach: ułatwienia transakcji poza Internetem oraz sprzedaży poprzez Internet. Strona internetowa wspiera transakcje pozainternetowe poprzez wskazanie potencjalnym klientom najbliższego punktu obsługi klientów biura podróży. Lokalizację punktów obsługi można przedstawić na interaktywnej mapie kraju lub regionu - po kliknięciu w wybrany punkt wyświetlane są jego dane teleadresowe, sposób dojazdu, itd. Następnym obszarem możliwości wykorzystania

³²⁵ Przykład interaktywnych mapek prezentujących produkt turystyczny przedstawiono w załączniku nr 4.

Internetu jest zawieranie transakcji *on-line*. Transakcje te mogą dotyczyć kontaktów z klientami indywidualnymi (*business-to-customer*), jak i kontrahentami czy poddostawcami (*business-to-business*). Wykorzystanie Internetu w obszarze *B2C (business-to-customer)* w systemach klasy CRM opiera się na maksymalnym zainteresowaniu końcowego klienta oferowanymi produktami prezentowanymi w prowadzonym sklepie internetowym. Kluczowymi czynnikami, które mogą zdecydować o finalizacji transakcji są dobra znajomość klienta, właściwe rozpoznanie jego potrzeb i zaproponowanie mu oczekiwanych i poszukiwanych dóbr.³²⁶

Właściwie zaprojektowana, oparta na zaawansowanej technologii strona internetowa nie spełni swej roli, jeżeli zaniedbany zostanie dwustronny kontakt z klientem. Klienci oczekują, że dzięki kontaktowi z przedstawicielami biura podróży szybko dostaną oczekiwane informacje. Jeżeli otrzymane informacje nie są przydatne, przychodzą z opóźnieniem lub nie przychodzą w ogóle, klienci prawdopodobnie zwrócą się do konkurencji opowiadając o tym, jak zostali potraktowani. Wartościowy dialog z klientami, jak i z otoczeniem, zależy przede wszystkim od czynników pozatechnologicznych, takich jak kultura działania organizacji, jej pracownicy czy struktura, a więc szeroko rozumiana otwartość biura podróży na informacje pochodzące od klienta. Bardzo ciekawą możliwością Internetu jest tzw. *web personalization*, funkcja polegająca na tym, iż w zależności od tego, kto wchodzi na daną stronę, jej zawartość jest zróżnicowana. Może oznaczać to zupełnie różny wygląd strony WWW np. dla kogoś, kto jeszcze nie jest klientem firmy, dla bieżącego klienta, dla klienta bardzo ważnego, a jeszcze inny dla pośrednika.

Właściwie zarządzana i skonstruowana strona internetowa umożliwia monitorowanie zachowania użytkowników w serwisie. Dzięki programom analizującym ruch w serwisie można poznać informacje dotyczące liczby użytkowników, czasu spędzonego w serwisie, domen z których nastąpiły wejścia, najczęściej oglądanych stron itd. W przypadku sklepów internetowych mierzone również są takie wielkości, jak ile razy produkt został obejrzany, umieszczony w koszyku czy kupiony. Duża liczba wyświetleń strony z opisem konkretnego produktu świadczy o zainteresowaniu nim. Wysoki współczynnik umieszczenia produktu w koszyku, czyli wykonanie czynności zmierzającej do zakupu, jest jeszcze lepszym sygnałem, obrazuje bowiem gotowość klientów do zawarcia transakcji. Jeżeli liczba porzuconych koszyków czy wózków jest znaczna, innymi

³²⁶ Marketing w Internecie. Praca zbiorowa pod red. A. Małachowskiego. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2004, s. 113.

słowy jeżeli klienci wycofują się z zawarcia transakcji pod koniec procesu zakupu, prawdopodobnie warunki płatności nie są ich zdaniem korzystne.

Aby strona internetowa biura podróży zapewniała mu maksymalnie dobry efekt przy jak najniższych nakładach, biuro podróży musi zapewnić właściwe funkcjonowanie³²⁷ czterech części składowych serwisu, a mianowicie: zawartości informacyjnej, oprawy graficznej, nawigacji oraz interaktywności.³²⁸

Zawartość informacyjna serwisu posiada kluczowe znaczenie dla jego atrakcyjności, dlatego konstruując serwis internetowy, biuro podróży musi pamiętać o kilku ważnych zasadach dotyczących:

- odpowiedniej budowy informacji - każda informacja zamieszczona na stronie WWW powinna zostać skonstruowana pod kątem potencjalnego odbiorcy. Każdą wiadomość należy ponadto uzupełnić informacją o dacie jej powstania (bądź aktualizacji), pamiętając, że niektórzy będą ją czytali w oderwaniu od kontekstu całości (np. jeśli trafią na daną podstronę dzięki wyszukiwarce),
- właściwej ekspozycji treści - poszczególne informacje powinny zostać pogrupowane w działy, odpowiadające bądź obszarom działania firmy (np. historia, ludzie, produkty itd.), bądź też grupom odbiorców serwisu (np. informacje dla klientów, kontrahentów, prasy itd.). W wypadku bardziej rozbudowanych witryn konieczne jest umieszczenie sprawnej wyszukiwarki,
- aktualizacji - konieczność zamieszczania na stronie tylko aktualnych informacji,
- wykorzystania standardowych rozwiązań sieciowych - jako, że internauci są przyzwyczajeni do pewnego standardu w Internecie, należy więc dopasować firmowy serwis WWW do tych wymagań.³²⁹

Oprawa graficzna serwisu to bardzo ważny element strony internetowej. Udana grafika może znacznie poprawić komunikację biura podróży ze społecznością internetową, przyczyniając się do zwiększenia efektywności działań w Sieci. Przy projektowaniu grafiki należy przede wszystkim uwzględnić charakter przyszłej strony - serwisy typowo informacyjne mają przeważnie układ portalowy (odnośniki po obu stronach ekranu, zawartość w środku) i dość oszczędną grafikę, podczas gdy serwisy wizerunkowe

³²⁷ W trakcie projektowania oraz prowadzenia serwisu WWW biuro podróży powinno ponadto zachować odpowiednie proporcje pomiędzy wymienionymi elementami: grafika nie może zdominować zawartości, nawigacja nie może utrudniać korzystania z elementów interaktywnych itd.

³²⁸ T. Maciejowski: Firma w Internecie. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2004, s. 115-120.

³²⁹ Absolutne minimum to zapewnienie możliwości wydruku zawartości poszczególnych stron oraz możliwości wysłania danej informacji pocztą na określony adres. Niezbędne jest również zamieszczenie odnośnika umożliwiającego kontakt oraz komentowanie poszczególnych informacji zawartych na stronie WWW.

(nastawione na promocję firmy) wyróżniają się zwykle bogatą grafiką. Biuro podróży powinno zaprojektować na stronach WWW elementy graficzne nawiązujące do firmowej kolorystyki stosowanej poza siecią - jest to działanie jak najbardziej słuszne, ponieważ integracja różnych metod oddziaływania marketingowego przyczynia się do lepszego wyróżnienia firmy na rynku. Przy projektowaniu grafiki należy jednak pamiętać o tym, by nie zdominowała ona całości projektu internetowego oraz by nadmiernie nie obciążała łącz, ponieważ może się zdarzyć, że zbyt bogata grafika nadmiernie wydłuży czas oczekiwania na załadowanie strony, co może powodować rezygnowanie internautów z odwiedzenia danego serwisu, czyli utratę potencjalnych klientów.

Sprawną nawigacja znacznie zwiększa komunikatywność serwisu WWW, a ponadto poprawia odbiór treści, które biuro podróży chce przekazać internautom. Dobrze zaprojektowana nawigacja pozwala natychmiast odnaleźć poszukiwane informacje. Oznacza to, że klienci będą korzystali ze stron biura z przyjemnością, co może skłonić ich do ponownych wizyt w serwisie.³³⁰

Interesująca zawartość serwisu, ciekawa grafika i sprawna nawigacja to jeszcze nie wszystko - konieczne jest bowiem zapewnienie interaktywności, rozumianej jako sprzężenie zwrotne między serwisem a jego odbiorcą. Jest to o tyle istotne, że - jak wskazano we wcześniejszych rozważaniach - właśnie interaktywność różni Internet od pozostałych mediów. Najważniejsze elementy interakcji użytkownika z firmowym serwisem WWW to:

- korzystanie z odnośników (łącz). Podstawą działania stron internetowych jest hipertekstowość, czyli ich wzajemne połączenia umożliwiające użytkownikowi przemieszczanie się w dowolnym kierunku dzięki odnośnikom. O tych właściwościach należy pamiętać i na przykład przy opisach produktów biura podróży warto umieścić odnośnik do cennika, przy cenniku - do sklepu internetowego, gdzie klient może dokonać

³³⁰ Wśród najważniejszych rozwiązań nawigacyjnych stosowanych w projektowaniu stron internetowych znajdują się:
- menu nawigacyjne - zestaw odnośników do działów lub najważniejszych stron serwisu,
- odnośnik do strony głównej - w większości serwisów odnośnik taki znajduje się w lewym górnym rogu podstrony,
- wyszukiwarka, która jest elementem obowiązkowym, ale wyłącznie w rozbudowanych serwisach (liczących kilkaset i więcej stron bądź gdy są to bardzo obszerne dokumenty),
- mapa serwisu, która zawiera informacje o najważniejszych stronach danej witryny WWW, najczęściej będących odnośnikami (pozwalających na szybkie przemieszczanie się w obrębie danego serwera). Łączy do mapy serwisu powinno znajdować się na wszystkich jego stronach,
- odnośniki pozycyjne - łączy pokazujące miejsce serwisu, w którym znajduje się internauta. Umożliwiają one nie tylko szybką orientację w przebytej drodze, ale także pozwalają na szybkie przejście do stron głównych oraz przemieszczanie się pomiędzy poszczególnymi kategoriami tematycznymi,
- komunikat braku strony - każdy profesjonalny serwis internetowy jest często modyfikowany, co oznacza konieczność przesuwania części jego zawartości do nowych katalogów, usuwanie stron nieaktualnych itd. Jeśli strona została wcześniej zindeksowana przez wyszukiwarkę, korzystający z odnośnika internauta otrzyma komunikat błędu (404 *page not found* - strona nie została znaleziona). Warto więc, aby na wszelki wypadek biuro podróży przygotowało własną stronę z komunikatem błędu, zawierającą odnośnik do jego strony głównej.

rezerwacji imprezy itd. Odnośniki mogą okazać się także cenną pomocą w wypadku bardziej skomplikowanych tekstów (trudniejsze terminy, np. w treści umowy bądź regulaminie mogą być zaopatrzone łącznie do strony z ich objaśnieniem),

- możliwość wysłania wiadomości. Serwis powinien posiadać tego typu odnośniki na każdej podstronie, a na listy od klientów pracownicy biura powinni odpowiadać w jak najkrótszym czasie,
- wirtualne dyskusje i zbieranie opinii - najczęściej w formie forów dyskusyjnych (chat-room) lub stworzenia użytkownikom serwisu możliwości komentowania opublikowanych na stronie informacji, w tym także dzieleniu się opiniami na temat poszczególnych produktów, które to sposoby z pewnością okażą się pomocne w tworzeniu społeczności internetowych wokół serwisu,
- narzędzia interaktywne mogą one być cennym uzupełnieniem serwisu firmowego - chodzi tu o różnego rodzaju kalkulatory (np. walutowe), interaktywne formularze (np. prognozy pogody w poszczególnych destynacjach), poradniki bądź przewodniki. Biuro podróży wykorzystać może coraz częściej pojawiające się w sieci oferty typu „szyte na miarę”, w wypadku których klient dokładnie określa kompozycję danego produktu lub usługi. Wówczas warto umieścić w sieci tzw. konfigurator – narzędzie pozwalające na budowę produktu z gotowych elementów, które potrafi podać cenę wybranej konfiguracji.

Na etapie projektowania serwisu WWW biuro podróży powinno zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- dostosowanie prezentowanych treści do faktycznych potrzeb odbiorcy,
- zaprojektowanie takiej struktury serwisu, która pozwoli łatwo znajdować potrzebne informacje,
- dostosowanie witryny do realnych możliwości zasilania ją treścią,
- zapewnienie stabilnych i wiarygodnych źródeł danych, które powinno być na bieżąco aktualizowane,
- wyposażenie serwisu w narzędzia pozwalające łatwo zarządzać strukturą witryny oraz treścią stron.³³¹

Poprawnie zaprojektowana i prowadzona strona internetowa zapewnia kontakt z klientem, który obejmować powinien:

- szczegółową i aktualną informację na temat oferty biura podróży,
- porady i konsultacje dla klientów,

³³¹ P. Kasperczak: Stronniczy przegląd stron WWW. „Rynek Turystyczny” 2005 nr 4 (236), s. 36.

- adres kontaktowy biura podróży,
- system wyszukiwający najbliższy oddział obsługi klienta,
- forum dyskusyjne na temat świadczonych przez biuro podróży usług oraz oferowanych przez nie miejsc docelowych,³³²
- *chat-rooms* - miejsce spotkań klientów, gdzie mogą wymienić swoje opinie,
- *Call Center* za pomocą Internetu,
- interaktywne aplikacje wspomagające decyzje zakupu.

Uruchomienie serwisu internetowego biura podróży należy uznać jako warunek konieczny działalności biura podróży w Internecie. Niezbędnym elementem działań promocyjnych w Internecie staje się umiejętne wypromowanie adresu strony WWW. Cel ten może zostać osiągnięty na dwa sposoby. Po pierwsze, należy uzupełniać przekazy reklamowe rozpowszechniane w tradycyjnych mediach i innych kanałach o stosowne odwołanie do adresu firmy w Internecie. Po drugie, należy ułatwiać użytkownikom znalezienie adresu WWW w Internecie, poprzez zaprojektowanie właściwego adresu witryny poprzez dobór domeny internetowej, pozycjonowanie adresu witryny w tzw. wyszukiwarkach, współpraca z serwisami innych podmiotów o zbliżonej tematyce i umieszczanie na nich bezpośrednich odnośników, skłanianie użytkowników, którzy już odwiedzili witrynę, do jej polecenia i przesłania adresu znajomym (tzw. marketing wirusowy).

Najefektywniejszym sposobem pozyskania użytkowników z danej grupy docelowej jest *web positioning*, czyli zapewnienie stałego dostępu do strony przez mechanizmy wyszukiwawcze i katalogi oraz maksymalizacja szans na jej odnalezienie przez internautów. Dobrze pozycjonowana witryna biura podróży powinna być zarejestrowana w najważniejszych dla swojego rynku docelowego wyszukiwarkach, katalogach i serwisach informacyjnych oraz znajdować się w czołówce wyników wyszukiwania dla wyrażen kluczowych związanych z jej tematyką. Przedmiotem pozycjonowania jest optymalne dostosowanie serwisu WWW do kryteriów, według których wyszukiwarki oceniają strony i nadają im pozycje w wynikach.³³³

W realizacji pozycjonowania strony internetowej biura podróży pomocne mogą

³³² Przykład internetowego forum dyskusyjnego zamieszczonego na stronie internetowej biura podróży przedstawia załącznik nr 3.

³³³ W różnym stopniu wyszukiwarki zwracają uwagę na następujące czynniki: tytuł strony, opis strony, słowa kluczowe, częstotliwość występowania wyszukiwanych słów w treści strony, ilość linków do danej strony w sieci, odpowiednia konstrukcja witryny, obecność strony w katalogu w tym samym serwisie. Czynniki te często są zmieniane przez wyszukiwarki, co wskazuje, że pozycjonowanie nie powinno ograniczać się do jednorazowych działań, ale wymaga monitoringu i ewentualnych działań korekcyjnych. Por. M. Pękalski: Pozycjonowanie stron WWW. „*Marketing w Praktyce*” 2002 nr 3, s. 46-48.

okazać się podstawowe techniki i narzędzia pozycjonowania witryn, a mianowicie:³³⁴

- dobór domeny internetowej - dobrze dobrana nazwa domeny zwiększa skuteczność kampanii marketingowej, wzmacnia markę firmy czy produktu, a użytkownikom Internetu pozwala na łatwe dotarcie do witryny przedsiębiorstwa. Nazwa domeny³³⁵ powinna być tożsama z nazwą biura podróży, mogą to również być słowa-klucze – krótkie sugestywne nazwy kojarzone z urlopem, wypoczynkiem czy podróżami bądź konkretną działalnością biura, np. wakacje, wczasy, narty, Ameryka Południowa.

- rejestrację witryny internetowej w wyszukiwarkach - polegającą na przekazaniu do wybranej wyszukiwarki informacji o adresie strony internetowej, którą biuro chce umieścić w indeksie wyszukiwarki, czyli bazie danych, którą przeszukują internauci. Oprogramowanie wyszukiwarki rejestruje dany adres i przeprowadza automatyczną indeksację witryny. Zajmuje się tym wyspecjalizowany agent informacji, zwany pajęcznikiem, który pobiera informacje opisowe z danej strony (zawartość znaczników META, słowa kluczowe, tytuł strony, opis) oraz skanuje jej treść, a zebrane i przetworzone dane umieszcza w bazie danych systemu. Rejestracja witryny nie powinna być czynnością jednorazową. W prawidłowo realizowanym procesie pozycjonowania należy stale monitorować pozycję witryny w istotnych dla biura podróży wyszukiwarkach, sprawdzać ranking własnych stron w odpowiedzi na zapytania zawierające najważniejsze słowa kluczowe, odpowiednio modyfikować wybrane elementy witryny i okresowo ponawiać jej rejestrację;

- znaczniki META stron internetowych - ważnym zagadnieniem związanym z promocją witryn w Internecie, a w szczególności z ich pozycjonowaniem w wyszukiwarkach, jest wygenerowanie poprawnego kodu strony, zoptymalizowanego pod kątem konkretnych słów kluczowych i fraz. Istotne znaczenie mają tutaj znaczniki META strony, czyli większość informacji umieszczanych w części nagłówkowej, niewidocznej dla osób oglądających daną stronę w przeglądarce. Tytuł (*title*), opis każdej strony (*description*) i słowa kluczowe (*keywords*) powinny być starannie zdefiniowane, tak aby zawierały słowa istotne z punktu widzenia promocji strony. Największe znaczenie mają tutaj dwa pierwsze znaczniki; słowa kluczowe brane są pod uwagę tylko przez część głównych wyszukiwarek;
- tworzenie stron związanych ze słowami kluczowymi - dostosowywanie treści wybranych stron indeksowanych przez wyszukiwarkę do listy głównych słów kluczowych, względem

³³⁴ Szerzej w: Marketing w Internecie, wyd. cyt., s. 97.

³³⁵ Nazwa domeny może się składać wyłącznie z liter alfabetu łacińskiego, cyfr oraz znaku minus. Znak ten nie może występować na początku i na końcu nazwy. Nazwa każdego poziomu domeny może zawierać łącznie do 63 znaków.

których witryna powinna znaleźć się wysoko w rankingu. Tworzy się strony zorientowane na słowa kluczowe, zawierające odpowiednią liczbę powtórzeń najważniejszych słów i fraz, tzw. gęstość słów kluczowych, zależną od algorytmu rangowania danej wyszukiwarki;

- tworzenie stron bramkowych (*doorway pages*), których funkcjonowanie wiąże się z faktem, że każda z wyszukiwarek bierze pod uwagę odmienne kryteria przy rangowaniu zindeksowanych stron. Skuteczne promowanie witryny w każdej z nich wymaga więc stworzenia dla każdej z wyszukiwarek indywidualnie zoptymalizowanej strony głównej serwisu. Strony takie noszą nazwę stron bramkowych, gdyż funkcjonują jako swego rodzaju „brama wjazdowa” strony internetowej dla poszczególnych wyszukiwarek;
- stosowanie technik maskujących (*IP delivery/cloaking*) - rozwiązanie, którego zadaniem jest oszukanie programów indeksujących wyszukiwarek, tak aby dostarczyć im pożądane przez nie informacje o stronach, które nie są jednak zawarte w ich treści. Maskowanie jest sposobem prezentacji zoptymalizowanych stron agentom wyszukiwarek, innych niż widzą je odwiedzający daną witrynę. Ewidentną zaletą tej techniki jest możliwość ukrycia zoptymalizowanego kodu strony przed innymi użytkownikami Internetu, a tym samym zabezpieczenie się przed ewentualną, dość łatwą kradzieżą wypracowanych rozwiązań;
- udział w projektach partnerskich prowadzących do wymiany odnośników (*reciprocal links*), a także aktywne szukanie witryn, serwisów tematycznych, portali/ wortali i innych popularnych miejsc w sieci, których administratorzy mogliby chcieć umieścić odnośnik do witryny biura podróży. Zwykle odbywa to się na zasadach wzajemności.

O skuteczności strategii pozycjonowania w wyszukiwarkach i katalogach świadczą wyniki badań firm konsultingowych IMT Strategies, informujące, iż 46% pierwszych odwiedzin stron wynika z wyszukiwarek oraz NPD Group stwierdzające, że *web positioning* generuje więcej sprzedaży *on-line* niż wszystkie inne formy promocji.³³⁶

Moduł *e-commerce* zintegrowanego systemu wspomagającego zarządzanie relacjami z klientem klasy CRM umożliwia również uruchomienie i prowadzenia sklepu *on-line*. W celu stworzenia sklepu internetowego biuro podróży musi zadbać o zapewnienie klientom możliwości korzystania z dwóch podstawowych funkcji: wybierania z katalogu dostępnych usług oraz sposobu zapłaty za nie. Z reguły obsługa tych funkcji jest realizowana poprzez skorelowanie dwóch odrębnych aplikacji.

Funkcja „koszyka na zakupy” jest implementowana w celu tworzenia wrażenia

³³⁶ B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, B. Korona: *Konkurowanie...*, wyd. cyt., s. 200.

kupowania w tradycyjnym sklepie (użytkownicy serwisu poruszają się po nim ze swoimi koszykami, do których mogą dodawać produkty z katalogu). Poprzez wykorzystanie elektronicznych katalogów sieciowych (zintegrowanych ze sobą stron WWW prezentujących oferty imprez wraz z ich prezentacją oraz cennikiem) stwarza konsumentom możliwość zapoznania się z uaktualnianą na bieżąco ofertą biura. W skład struktury katalogów mogą wchodzić nie tylko dekoracyjne teksty zdjęcia, ale także multimedialne prezentacje, animacje i sekwencje dźwiękowe. Katalogi internetowe zawierają formularze, za pomocą których klient może dokonać rezerwacji lub zadawać dodatkowe pytania. Do dyspozycji klienta oddawany jest tzw. wirtualny koszyk³³⁷, do którego może one „wkładać” wybrane przez siebie pozycje spośród oferty biura. Rezerwacja imprezy następuje natychmiast po wyrażeniu chęci nabycia wyselekcjonowanej imprezy. W przeciwieństwie do tradycyjnych, katalogi internetowe mogą być na bieżąco uaktualniane, nie stanowią one dla biura znaczących kosztów i docierają one do ogromnej liczby użytkowników Internetu. Nie istnieją też żadne ograniczenia co do wielkości sieciowych katalogów, a techniki jakie można zastosować w celu usprawnienia ich przeszukiwania sprawiają, iż są one wygodne i przyjazne dla klienta.³³⁸ Możliwe jest bowiem przeglądanie katalogu według wybranego przez użytkownika Internetu kryterium, np. miejsca docelowego, terminu rozpoczęcia i czasu trwania imprezy, kategorii cenowych, kategorii obiektów noclegowych, dodatkowych atrybutów oferty, np. impreza typu *all inclusive*, *last minute*, *first minute*, itp.

Oddzielnym zagadnieniem jest kwestia płatności za rezerwację usług w internetowym biurze podróży.³³⁹ Jeśli założymy, iż w przypadku sklepu internetowego płatność musi odbywać się elektronicznie, można wskazać trzy najczęściej wykorzystywane metody płatności:³⁴⁰

- gwarancja płatności w postaci karty kredytowej - to metoda, która wiąże się koniecznością podania przez klienta numeru karty kredytowej i jej autoryzacji (jeśli karta ta gwarantuje dokonanie płatności, odpowiednie środki są wtedy blokowane na jej koncie i stanowić ona może podstawę do późniejszej płatności). Przy tej metodzie płatności serwis internetowy biura podróży powinien być wyposażony w odpowiednie zabezpieczenia

³³⁷ Por. A. Dejnaka: CRM ..., wyd. cyt., s. 45.

³³⁸ P. Guziur: Marketing ..., wyd. cyt., s. 127.

³³⁹ W praktyce stosuje się następujące sposoby płatności: tradycyjny (przedpłaty i przelewy na konto, przekazy pocztowe) oraz elektroniczny (istnieje ponad 50 propozycji internetowych systemów płatności, w tym: operacje bankowe *on-line*, opłaty kartą, systemy płatności internetowych). Szerzej w: E. Frąckiewicz: Marketing internetowy. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2006, s. 70-71.

³⁴⁰ Szerzej: W. Błaszczuk, K. Łopaciński, J. Moskała, M. Nalazek, K. Sikora: Internet w turystyce i hotelarstwie. Informatyka w hotelarstwie. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki 2003, s. 46.

umożliwiający klientom bezpieczne podawanie numerów kart kredytowych bez obawy przechwycenia ich przez hakerów, a strona zawierająca funkcje bezpiecznych płatności (*secure payment*) powinna również zawierać link do banku obsługującego dany serwis w zakresie akceptacji płatności kartami w Sieci.

- karty wirtualne, które podobnie jak karty kredytowe pozwalają na dokonanie płatności, ale tylko poprzez Internet. Nie posiadają one swojego plastikowego odpowiednika i w praktyce stanowią elektroniczny zapis numeru konta. O wygodzie kart wirtualnych decyduje głównie fakt, iż są to karty tylko debetowe (można wydać maksymalnie taką kwotę, jaką się do nich przeleje) oraz są dostępne do szybkiego zasilenia. Efektem czego można przy ich pomocy dokonywać bezpiecznych transakcji przez Internet, nie korzystając z karty kredytowej,

- przelewy realizowane przez banki internetowe. Użytkownicy kont w bankach internetowych mogą dokonać przelewu na konto biura bezpośrednio ze swojego konta, bez konieczności posługiwania się dodatkowymi kartami. W takim przypadku, jeśli biuro posiada konto w banku internetowym może otrzymać przelew praktycznie natychmiast.

Zarówno karty wirtualne, jak i przelewy w bankach internetowych są stosunkowo nowym rozwiązaniem płatności, które z pewnością będą powoli wypierały karty kredytowe, gwarantując wyższe bezpieczeństwo oraz niższe koszty obsługi.

W odróżnieniu od tradycyjnego sposobu zakupu, sklep wirtualny jest w stanie lepiej sprostać oczekiwaniom i potrzebom kupujących. Dzięki odpowiedniemu oprogramowaniu moduł *e-commerce* analizując dokonane przez konkretnego klienta dotychczasowe zakupy, może poznać jego preferencje, w wyniku czego klient otrzyma poszukiwaną ofertę, a lepsza i łatwiej dostępna informacja pozwala klientom na odpowiedni dobór właściwego dla siebie produktu, a prosty sposób dystrybucji obniża koszty produktu oraz ułatwia formalności związane z finalizowaniem zakupu. Interaktywna natura Internetu daje możliwość ustanowienia dialogu biura podróży z klientem jako indywidualną jednostką przy zastosowaniu formuły „jeden na jeden”.³⁴¹ Klientowi jest dostarczany zindywidualizowany przekaz, maksymalnie zbliżony do jego oczekiwań i preferencji. Przykładowy sklep *on-line* biura podróży wraz z instrukcjami niezbędnymi klientowi w

³⁴¹ Formuła „jeden na jeden”, której autorami są D. Rogers i M. Peppers, polega na dopasowywaniu produktów oraz pozostałych elementów kompozycji marketingowej do potrzeb i preferencji klientów indywidualnych i stanowi dziś dynamicznie rozwijający się, nowatorski kierunek marketingu. „Jeden na jeden” oznacza nie tylko komunikowanie się z indywidualnym klientem, lecz również rozwój dostosowanych produktów i przekazów opartych na nieuświadomionych potrzebach konsumentów. Opiera się na dwukierunkowym dialogu między firmą a jej klientami w celu wspierania szczyrych związków i pozwoleniu klientom na wyrażenie potrzeb, które firma może zaspokoić.

procesie dokonywania rezerwacji i płatności na stronie internetowej znajduje się w załączniku nr 5.

Możliwości promocji produktów i usług w Internecie są praktycznie nieograniczone, a dotyczy to zarówno stopnia realizacji poszczególnych funkcji promocji, jak i wykorzystywanych instrumentów. Wykorzystywanie Internetu w komunikacji biura podróży z rynkiem pozwala zoptymalizować podejmowane przez nie działania w ramach polityki promocyjnej. Większość dotychczas wykorzystywanych mediów reklamowych miała charakter jednokierunkowy. Internet stwarza możliwość zbudowania dwukierunkowego kanału, zezwalając na interakcję użytkownika.

Wachlarz możliwości internetowej prezentacji reklamowej produktu turystycznego jest bardzo szeroki i obejmuje najczęściej formy graficzne lub dźwiękowe umieszczone w różnych miejscach firmowej strony internetowej.³⁴²

Narzędziem służącym prezentacji reklamowej w Internecie są m.in. *bannery*. Są to paski reklamowe wyświetlane na stronach internetowych, które po aktywizowaniu zawartego w nich hiperłącza (innymi słowy, poprzez kliknięcie) przenoszą użytkownika sieci na stronę reklamodawcy. Należą do najbardziej popularnej formy reklamy w Internecie, którą z powodzeniem mogą wykorzystywać biura podróży. Mogą one być zamieszczone na:

- stronach WWW najczęściej odwiedzanych przez internautów (wyszukiwarki, portale, serwisy informacyjne), przyczyniając się do maksymalizacji zasięgu reklamy,
- stronach WWW tematycznie związanych z reklamodawcą – biurem podróży,
- w ramach serwisów typu „wymiana *bannerów*”, polegających na bezpłatnej, wzajemnej wymianie *bannerów* między uczestnikami danego systemu.³⁴³

Skuteczność kampanii z wykorzystaniem *bannerów* w znaczącym stopniu zależy od stron internetowych, na których reklamy będą emitowane. Emisja *bannerów* będzie skuteczniejsza, jeżeli przekaz reklamowy będzie powiązany z tematyką strony. Dobrym miejscem na *bannerową* reklamę biura podróży będzie portal poświęcony turystyce.

Innym elementem przyczyniającym się do wyższej skuteczności *bannerów* jest odpowiednia jego kreacja. Jeżeli celem kampanii jest zwiększenie świadomości marki, to elementy związane z wizualizacją biura podróży, takie jak logo, odpowiednia kolorystyka, powinny odgrywać kluczową rolę, natomiast w przypadku kampanii stymulującej

³⁴² W załączniku nr 6 podano przykładowe formy prezentacji reklamowych w Internecie.

³⁴³ Por. Marketing ..., wyd. cyt., s. 60.

krótkookresowe zwiększenie sprzedaży biuro powinno uwypuklić czasowe ograniczenia oferty, np. za pomocą napisu „*last minute*”, „tylko teraz” albo „tylko dziś”.

Kolejne formy reklamy internetowej (*Skyscraper*, *banner* śródtekstowy, *billboard*) charakteryzują się przede wszystkim większymi wymiarami, lepszą zauważalnością oraz wyższą pojemnością informacyjną. Technologia ich wykonania, oferuje możliwości docierania do wybranych grup internautów.

Starszymi formami reklamy internetowej pokrewnymi z *bannery* są *buttony* i linki tekstowe. Butony są to *bannery* o mniejszych wymiarach, które zwyczajowo nie są umieszczane w centralnym miejscu na stronie internetowej, co w połączeniu z ich mniejszymi wymiarami sprawia, że nie wywierają tak silnego efektu jak *bannery*. Do ich zalet należą zaś niższe ceny emisji. Linki tekstowe są z kolei tekstem, który po kliknięciu przenosi internautę na stronę reklamodawcy.

Bannery typu *pop-up*, *interstitial*, *top layer* wyświetlane są przy przechodzeniu między stronami internetowymi. W przeciwieństwie do *bannerów*, *buttonów* czy *linków* nie są one wkomponowane w stronę internetową, ale pojawiając się przysłaniają ją. *Pop-up* jest przekazem otwierającym się w oddzielnym oknie, natomiast *interstitial* oraz *top layer* są animacjami zajmującymi cały ekran lub jego część. Oznacza to, że internauta najpierw musi ją obejrzeć, a dopiero później przejść do wybranej strony. Po zakończeniu emisji reklamy w serwisie może pozostać niewielki element statyczny pozwalający użytkownikowi na przejście na stronę reklamodawcy. Przykłady treści jakie mogą zostać zamieszczane na internetowych *bannerach* biur podróży przedstawia załącznik nr 7.

Kolejnym - obok *bannerów* - narzędziem reklamy wykorzystywanym najczęściej w Internecie jest *mailing*, czyli komunikat handlowy rozsyłany do odbiorców przy wykorzystaniu poczty elektronicznej. Zostanie ona szerzej scharakteryzowana w punkcie 4.2.3.

Ze względu na powszechność zastosowania instrumentów głównego nurtu reklamy internetowej, takich jak *bannery* czy komunikaty rozsyłane przy użyciu poczty elektronicznej, biura podróży powinny poszukiwać również niestandardowych form promocji w Internecie.

Cały ekran monitora postrzegany może być jako medium reklamowe, a biura podróży w swej internetowej aktywności wykorzystać mogą interaktywne gadżety, takie jak wygaszacze ekranu czy tapety. Wygaszacz ekranu jest programem działającym w momencie braku aktywności użytkownika komputera. Pierwotnym celem stosowania wygaszacza była oszczędność energii. Wygaszacze ewoluowały od ubogich graficznie

aplikacji w stronę multimedialnych programów zawierających często animacje, dźwięk czy nawet gry. Tapeta jest plikiem graficznym lub stroną internetową, wyświetlaną na pulpicie komputera klienta. Zamieszczenie w nich logo biura podróży lub też inne nawiązanie do jego wizualizacji graficznej sprawia, iż upominki interaktywne niezależnie od swych pierwotnych funkcji stają się instrumentem promocji. Są one najczęściej przyjazną formą reklamy, gdyż użytkownik sam decyduje się na pobranie ich, oraz czerpie z nich korzyści w postaci atrakcyjnych efektów wizualnych. Tapety i wygaszacze mogą okazać się przydatne do kształtowania wizerunku biura podróży bądź wzmacniania jego relacji z klientami. Efekt ich działania trudno jest wymierzyć, aczkolwiek można stwierdzić ile osób je pobrało i na tej podstawie estymować zasięg tego narzędzia. Przykładowe tapety oraz wygaszacze ekranów udostępniane klientom do pobrania na stronach internetowych biur podróży przedstawiono w załączniku nr 8.

Inną formą upominków interaktywnych, która może zostać wykorzystana przez biura podróży, są różnego rodzaju gry. Wykorzystywanie gier w marketingu interaktywnym określane jest pojęciem „*advergaming*”, poprzez umiejętne powiązanie rozrywki czy edukacji z elementami marki, owocuje silną więź pomiędzy biurem podróży a klientem – użytkownikiem Internetu. Gry pozwalają biurom podróży również na *product placement*, w szczególności w sytuacji kiedy ich akcja toczy się w miejscach docelowych wyjazdów bądź obiektach noclegowych oferowanych klientom. Dotychczas nie było to narzędzie powszechnie stosowane wśród polskich przedsiębiorstw turystycznych, dlatego też biuro, które je zastosuje może liczyć na premię za innowacyjność.³⁴⁴

Ciekawą formą promocji jaką może wykorzystać biuro podróży jest umożliwienie zamiany tradycyjnego wyglądu kursora na inny, którym może być logo biura podróży. W konsekwencji poruszając się po serwisie WWW klient widzi logo biura podróży, co więcej jest od niego uzależniony i nie może go zignorować. Taka forma promocji charakteryzuje się intensywnym, aczkolwiek krótkotrwałym kontaktem z odbiorcą. Przeznaczona jest w szczególności dla biur podróży znanych i rozpoznawanych w danej grupie docelowej.

Biuro podróży na swojej stronie internetowej może zamieścić filmy reklamowe licząc na to, iż internauci pobiorą je, obejrzą, po czym prześlą dalej. Filmy tworzone na potrzeby Internetu muszą być bardzo atrakcyjne dla odbiorcy, ponieważ reklamodawcy zależy na tym, aby film był nie tylko obejrany, ale przesłany dalej. W porównaniu z

³⁴⁴ B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, B. Korona: *Konkurowanie...*, wyd. cyt., s. 198.

filmami telewizyjnymi, ułatwieniem może być tu brak ograniczeń zwyczajowo nakładanych na telewizję, dotyczących erotyki lub też poprawności politycznej.

Strona internetowa biura podróży odgrywa również zasadniczą rolę w działalności *public relations*. Bardzo często strona internetowa jest pierwszym elementem łączącym firmę z przyszłymi kontrahentami, pracownikami czy mediami. Właściwie zaplanowana strona internetowa powinna zawierać sekcję przeznaczoną dla dziennikarzy (tzw. *press room*), która powinna zawierać bieżące wiadomości (tzw. *press releases*) na temat biura podróży i jego działalności, elementy wizualne takie, jak logo, zdjęcia przedstawicieli, siedziby oraz szczegółowy opis oferty, informacje dotyczące branży, a nawet konkurencji.³⁴⁵ Zaleca się także udostępnienie archiwum wiadomości. Ma to tę zaletę, iż strona internetowa zaczyna być postrzegana jako źródło informacji, co najczęściej odbywa się z korzyścią dla samej firmy. Inną grupą korzystającą z informacji o firmie zawartych na stronie są inwestorzy. Przyjętą normą wśród spółek giełdowych jest dział relacji inwestorskich (*investor relations*). Poza corocznymi raportami dotyczącymi wyników finansowych powinien być on wzbogacony o aktualne informacje o sytuacji firmy. Następną grupą są potencjalni klienci. Odwiedzając stronę pragną znaleźć wiarygodne informacje o ofercie produktowej biura. Dobra strona internetowa jest szczegółowym katalogiem produktów dostarczającym na ich temat wyczerpujących informacji. Odpowiednio prowadzone *public relations* w Internecie powinno nie tylko budować wizerunek biura podróży poprzez dostarczanie odpowiednich informacji zainteresowanym osobom, ale poprzez podjęcie dialogu i budowanie w ten sposób długotrwałych relacji.

Wśród możliwych celów jakie może realizować kampania promocyjna biura podróży w Internecie, wymienić można cele wizerunkowe (korzystniejsze postrzeganie biura i/lub jego produktów, wzrost świadomości marki, wprowadzenie na rynek nowego produktu), wzrost sprzedaży zarówno przez Internet, jak i poza nim, wzrost oglądalności serwisu WWW bądź wykonanie określonej czynności przez klientów - użytkowników Internetu.³⁴⁶

W kampaniach wizerunkowych zalecane jest stosowanie *bannerów* reklamowych ze względu na ich silny potencjał w budowaniu marki i niską, w porównaniu do innych form reklamy, natarczywość. W celu krótkookresowego wzmocnienia przekazu można użyć reklam typu *interstitial* i *superstitial*, w miarę możliwości nakładając limity emisji na jednego użytkownika.

³⁴⁵ Tamże, s. 203.

³⁴⁶ Tamże, s. 200 i dalsze.

Do stymulowania wzrostu sprzedaży w przypadku usług turystycznych, przy zakupie których, dużą rolę odgrywa informacja, skutecznym rozwiązaniem jest *mailing*.³⁴⁷ Efektywną metodą długofalowego pozyskiwania nowych klientów, szczególnie na tak konkurencyjnym rynku, jest umiejętne wykorzystanie wyszukiwarek. Z kolei informując o obniżkach czy też ofertach specjalnych, biuro podróży może wykorzystać reklamy pojawiające się w oddzielnym oknie (*pop-up* i *pop-layer*).

Najefektywniejszym sposobem pozyskania użytkowników z danej grupy docelowej jest *web positioning*, czyli obecność w systemach wyszukiwawczych i katalogach za pomocą zajęcia korzystnej pozycji w wynikach wyszukiwania przy odpowiednio dobranym słowie kluczowym. W krótkim okresie ruch na stronie można wygenerować za pomocą *mailingu*. Skuteczną metodą jest również stosowanie marketingu wirusowego. Użytkownicy rekomendują serwis swoim znajomym za pomocą okna „Poleć znajomemu” lub poprzez rozsyłanie pocztą elektroniczną materiałów z wkomponowanym elementami marki i/lub produktu.

Z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić można, iż wykonanie wybranej czynności (np. dokonanie zakupu, zaprenumerowanie *newslettera*, ściągnięcie filmu reklamowego, wygaszacza, lub tapety, wysłanie kartki elektronicznej, etc.) przez klientów odbywać się będzie zazwyczaj na stronie internetowej biura podróży. Należy zatem zadbać, aby internauci na nią przybyli, a przebywających na stronie internautów można zachęcać do wykonania akcji za pomocą informacji i *bannerów* umieszczonych w serwisie, lub też reklam pojawiających się w oddzielnym oknie w momencie opuszczania strony internetowej.

Zastosowanie modułu *e-commerce* oznacza dla biura podróży możliwość wykorzystania nowoczesnych metod komunikacji z klientem, a interaktywny charakter Internetu daje możliwość tworzenia zindywidualizowanych przekazów (możliwe staje się rozpoznanie klienta i traktowanie go w specjalny, zindywidualizowany sposób). Z kolei funkcja sklepu wirtualnego umożliwia zwiększenie wolumenu sprzedaży i stworzenie dodatkowego kanału dystrybucji wspierającego tradycyjne kanały wykorzystywane przez biuro podróży. Dodatkowe informacje pochodzące z działalności w sferze handlu internetowego stanowią bardzo bogatą bazę dla dalszych badań marketingowych czy działań promocyjnych biura podróży.

³⁴⁷ Szczegółowo opisany w punkcie 4.2.3.

4.2.3. Zastosowanie narzędzi marketingu bezpośredniego

Od chwili pozyskania przez biuro podróży klienta, w działaniach z zakresu promocji podejmowanych przez biura podróży, obok tradycyjnych instrumentów, na znaczeniu powinien zyskać zwłaszcza marketing bezpośredni. Ten instrument promocji ma służyć bezpośrednim kontaktom biura podróży z klientami oraz stałemu zabieganiu o ich jak najdłuższe utrzymanie. W literaturze przedmiotu marketing bezpośredni jest sposobem komunikacji tworzącym bezpośrednią relację między firmą a jej aktualnymi i potencjalnymi klientami, stanowiącym specyficzne połączenie reklamy oraz sprzedaży, wykorzystującym zróżnicowany zestaw środków działania takich jak: poczta telefon, katalog czy media elektroniczne. Marketing bezpośredni opiera się na wzajemnym oddziaływaniu biura podróży oraz jego klienta, dając możliwość reakcji klientowi, w wyniku czego biuro może uzyskać istotne informacje. Kontakt w postaci odpowiedzi ze strony klienta bądź wyrażenia przez niego chęci zawarcia transakcji może być dokonany w każdym miejscu, co oznacza, że kupujący nie musi udawać się do punktu obsługi klienta.

Jednym z podstawowych zadań marketingu bezpośredniego jest personalizacja, zidentyfikowanie klienta najprecyzyjniej, jak to jest możliwe.³⁴⁸ Z dotychczasowych rozważań wynika, iż posiadanie bazy danych o klientach stanowi wstępny warunek skutecznego stosowania przez biura marketingu relacji.³⁴⁹ Jednocześnie badania wykazały, iż aktualnymi marketingowymi bazami danych o swoich klientach dysponuje blisko 90% badanych podmiotów.³⁵⁰

Głównym celem działań z zakresu marketingu bezpośredniego jest polepszenie wizerunku marki, wzrost sprzedaży, informowanie o zmianach na firmowej stronie internetowej, stworzenie poczucia więzi z odbiorcami dystrybuowanych informacji.³⁵¹ Wśród najważniejszych cech tej formy promocji wymienić należy:³⁵²

- ukierunkowanie (osoby do których marketing bezpośredni jest skierowany, są starannie wybrane, co ogranicza straty i pozwala na stworzenie oferty najlepiej odpowiadającej oczekiwaniom potencjalnych klientów),
- osobisty charakter (reklama pocztowa może uzyskać charakter osobisty nie tylko poprzez

³⁴⁸ Nazwisko, adres telefon, wiek, stan cywilny, historia ostatnich zakupów, zainteresowania, preferencje przy zakupach, - są to przykłady danych o nabywcy, które gromadzić powinno biuro podróży stosujące się do reguł marketingu bezpośredniego.

³⁴⁹ 31,48% spośród badanych biur podróży wśród podstawowych czynników warunkujących prowadzenie indywidualnej komunikacji z klientami wymieniła posiadanie marketingowych baz danych o ich.

³⁵⁰ 67,54% badanych biur podróży dysponuje aktualną bazą danych wszystkich swoich klientów, zaś 21,97% deklaruje posiadanie aktualnej bazy o niektórych spośród swoich klientów.

³⁵¹ Marketing ..., wyd., cyt., s. 92.

³⁵² Por. Z. Kruczek, B. Walas: Promocja ..., wyd. cyt., s. 68.

zwracanie się po nazwisku, ale również poprzez przekazanie wiedzy o potencjalnym kliencie jako o osobie, np. „Jako cenionemu klientowi, który już trzy razy dokonał u nas rezerwacji i zakupu, proponujemy Pani (Panu) specjalną ofertę...”, ponieważ większość ludzi jest do pewnego stopnia egocentryczna, takie sformułowanie może mieć dużą siłę przekonywania),

- zorientowanie na odpowiedź (chodzi o przesłanie kuponów i kart zwrotnych oraz telefonowanie),
- szczegółowość (słowo pisane i szata graficzna pozwalają na przedstawienie dużej liczby szczegółów, które są niezbędne, aby klienci zostali przekonani do zakupu; wadą przedstawienia szczegółów jest fakt, że kampanie wymagają dokładnego przygotowania i nie mogą być opracowane w ciągu jednego dnia),
- krótkoplanowość (marketing bezpośredni jest raczej krótkoterminowy i taktyczny niż długookresowy; gdyby firma chciała powtórzyć kilkakrotnie reklamę pocztową skierowaną do potencjalnego klienta, byłoby to bardzo kosztowne w porównaniu na przykład do reklamy prasowej),
- mierzalność (marketing bezpośredni przynosi efekty, które mogą być dokładnie zmierzone),
- dyskrecja (reklama telewizyjna i prasowa jest natychmiast zauważona przez konkurencję, kampania może zostać później zauważona przez konkurentów lub w ogóle może ona ująć ich uwagę).

Efektywność marketingu bezpośredniego zależy w znacznym stopniu od skutecznego komunikowania, powiadamiania nabywców o produktach, cenach, miejscach sprzedaży, wydarzeniach, od pobudzania w klientach skłonności do dokonywania zakupów poprzez informowaniu ich o nowościach oraz promocjach w ofercie biura.

Największą rolę w marketingu bezpośrednim odgrywają media interaktywne (*direct mail* - bezpośrednio przesyłki pocztowe, Internet, telefon), które pozwalają bezpośrednio komunikować się z klientem, czynić to na bieżąco i sukcesywnie, stanowią zatem ważną metodę kreowania relacji z klientem. Umożliwiają prowadzenie dialogu między organizacją a klientem. Dialog ten jest podstawą do budowania relacji i dostarcza wielu istotnych informacji (opinii o ofercie, samym biurze podróży oraz na temat prezentacji oferty).

Zastosowanie bezpośrednich przesyłek pocztowych polega na dystrybucji materiału reklamowego za pomocą tradycyjnej poczty bezpośrednio do potencjalnego, przyszłego klienta. Standardowy zestaw przesyłki pocztowej (*direct package*) biura podróży zawierać

powinien:³⁵³

- kopertę zewnętrzną, w której zawarty jest materiał reklamowy. Stanowi ona integralną i ważną częścią całego zestawu pocztowego. Poza swoją rolą użytkową (chroni zawarte w niej materiały) jest także elementem oddziałującym swą grafiką i wyglądem na potencjalnego klienta;
- list przewodni, który jest najważniejszą częścią przesyłki. Jego zadaniem jest prezentacja oferty i zakomunikowanie przesłania - sprzedaży bądź też przekazanie istotnych zdaniami biura podróży informacji. W liście biuro podróży powinno używać krótkich, 2-3 sylabowych słów, z wykluczeniem stosowania żargonu marketingowego i technicznego, skomplikowanych pojęć. Zawarte w nim sformułowania winny być proste, a język poprawny. List musi być skierowany do konkretnej osoby. Wskazane jest zamieszczenie postscriptum, w którym podkreśla się istotne korzyści, które uzyska potencjalny klient odpowiadając na ofertę;
- broszurę, która nie jest obowiązkowym elementem zestawu bezpośredniej przesyłki pocztowej, a używana jest wtedy, kiedy trzeba wyjaśnić wiele cech, właściwości i korzyści wynikających z zakupu produktu. Jeśli produkt może być skutecznie zilustrowany – a tak jest w przypadku produktu turystycznego - broszura przypomina wtedy w większym stopniu folder;
- określony sposób (środek) odpowiedzi (*response device*) - w liście lub broszurze muszą być przedstawione klientowi możliwe formy odpowiedzi. Mogą być to: formularz zamówienia bądź pocztówka zwrotna z odcinkiem na odpowiedź (*reply card*), list z odpowiedzią, często już wypełniony, nalepka zachęcająca do odpowiedzi telefonicznej z zaznaczonym numerem infolinii bądź *Call / Contact Center*.

W tej technice listy mogą mieć charakter osobisty, a klienci mogą zostać bardzo precyzyjnie określani, można więc oczekiwać, że będą oni właściwie zainteresowani przesłaną im ofertą. Znacznym ułatwieniem w stosowaniu tej techniki jest prowadzenie przez biura podróży marketingowych baz danych.

Wśród głównych zadań realizowanych przez *direct mail* wymienić należy:³⁵⁴

- tworzenie popytu na broszury wówczas, gdy produkty są skierowane do ściśle określonych grup klientów;
- zachęta do dokonania późnej sprzedaży, skierowana głównie do klientów, którzy poprzedniego roku również późno dokonali rezerwacji i kupna imprezy turystycznej;

³⁵³ J. Otto: Marketing ..., wyd. cyt., s. 190.

³⁵⁴ Z. Kruczek, B. Walas: Promocja ..., wyd. cyt., s. 73.

- dbałość o klienta, której celem jest wzmocnienie wizerunku marki, lojalności klienta na kolejny sezon, np. klient po powrocie z urlopu otrzymuje list z podziękowaniem za skorzystanie z usług danego biur podróży.

Bezpośrednim przesylkom pocztowym przypisać można kilka unikalnych, w porównaniu z innymi mediami cech, a mianowicie:³⁵⁵

- wysoką selektywność dzięki wcześniejszej możliwości wyboru pożądanых klientów,
- nielimitowany wybór formatu, kolorystyki, projektu,
- wysoką personalizację,
- brak bezpośredniej konkurencji w odniesieniu do skupienia uwagi klienta,
- podatność na kontrolę – biuro podróży może dokładnie kontrolować: datę wysyłki, jej zawartość, osobę odbiorcy, itd.

Poprzez Internet biuro podróży może komunikować się ze swoim audytorium docelowym na różne sposoby. Może zdecydować się na zastosowanie:

- komunikacji, w której biuro podróży kieruje przekaz do klienta,
- komunikacji, która wymaga od klienta aktywności,
- komunikacji polegającej na tworzeniu dialogu pomiędzy biurem podróży a jego indywidualnym klientem.

Główne narzędzia umożliwiające biurom indywidualną komunikację z wykorzystaniem Internetu to:

- poczta elektroniczna (*direct e-mail, mailing*),
- *newsletters* (elektroniczny biuletyn),
- pocztowe listy dyskusyjne (*mailing lists*),
- grupy dyskusyjne (*newsgroups*),
- *chat rooms*.

Direct e-mail, zwany również *mailingiem*, obejmuje teksty promocyjne rozsyłane przy pomocy poczty elektronicznej.³⁵⁶ Ten model przekazu reklamowego jest internetowym odpowiednikiem *direct mail*, który od bezpośrednich przesyłek pocztowych różni się przede wszystkim brakiem konieczności ponoszenia przez biuro podróży opłat pocztowych oraz możliwością natychmiastowej interakcji ze strony klienta (poprzez aktywację hiperłącza klient ma możliwość znalezienia się na stronie biura podróży, gdzie może zdobyć pożądaną informację i dokonać rezerwacji imprezy turystycznej). Przesyłana w ten sposób informacja jest aktualna, gdyż list dochodzi do adresata w ciągu kilku minut.

³⁵⁵ J. Otto: Marketing ..., wyd. cyt., s. 191.

³⁵⁶ B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, B. Korona: Konkutowanie ..., wyd. cyt., s. 193.

Droga internetowa jest obecnie najtańszą i najszybszą formą komunikacji, z jakiej może skorzystać biuro podróży.³⁵⁷ Poprawnie skonstruowana marketingowa baza adresów *mail*'owych pozwala biurom podróży na wysłanie wybranym klientom elektronicznych katalogów, folderów oraz broszur, życzeń, informowanie ich o ważnych dla biura podróży wydarzeniach, przesyłanie zaproszeń oraz informacji o trwających promocjach lub konkursach, głównie tych krótkoterminowych, a więc trwających 2 - 3 dni.³⁵⁸

Dzięki poczcie elektronicznej możliwe staje się otrzymanie informacji zwrotnej od klienta. Sam klient może w łatwiejszy niż dotychczas sposób zwrócić się także z problemem lub zapytaniem ofertowym do biura podróży (sprzężenie zwrotne). Informacje od klienta mogą dotyczyć zarówno oferty biura podróży, wyglądu oraz zawartości stron WWW, jak i obsługi z jaką spotykają się klienci w tradycyjnych punktach obsługi.

Do komunikatów o ofercie biura podróży wysyłanych drogą internetową możliwe jest załączenie zdjęć, filmów czy prezentacji multimedialnych, które to nadają odpowiednią estetykę wysyłanej informacji. Docelowym modelem jest spersonalizowany *mailing html*'owy o wysokim poziomie grafiki i interaktywności, wzbogacony nawet o elementy muzyczne³⁵⁹, w którym personalizacja oznacza nie tylko powitanie użytkownika z imienia czy nazwiska, ale przede wszystkim dostarczanie mu informacji dopasowanych do jego potrzeb i oczekiwań. Przykład treści jakie znaleźć mogą się w wiadomości *direct e-mail* wysyłanej przez biuro podróży do swoich klientów przedstawia załącznik nr 2.

Wśród podstawowych zalet komunikowania się z klientem za pomocą poczty elektronicznej należy wymienić:³⁶⁰

- szybkość komunikacji – przesyłanie informacji za pomocą poczty elektronicznej z biura podróży do jej klienta trwa zaledwie kilka sekund, wiadomości nadchodzą do adresata niemal natychmiast i są przechowywane do momentu odczytania ich przez odbiorcę,
- prostą obsługę, którą umożliwia współczesne oprogramowanie dysponujące takimi funkcjami jak wysyłanie i odbieranie poczty, definiowanie listy adresatów, porządkowanie poczty, itp.,
- natychmiastowe i proste sprzężenie zwrotne – odbiorca informacji – klient - może w łatwy sposób na nią natychmiast odpowiedzieć, a także przesłać dalej innej osobie, natomiast biuro podróży może otrzymać potwierdzenie dostarczenia przesyłki i/lub przeczytania jej przez adresata,

³⁵⁷ Z. Kruczek, B. Walas: Promocja ..., wyd. cyt., s. 73.

³⁵⁸ A. Dejnaka: CRM ..., wyd. cyt., s.133.

³⁵⁹ B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, B. Korona: Konkutowanie ..., wyd. cyt., s. 194.

³⁶⁰ Por. T. Maciejowski: Narzędzia skutecznej promocji w Internecie. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2003, s. 170-174.

- niski koszt przesyłki – wiadomości *e-mail* są nieporównywalnie tańsze od tradycyjnych przesyłek pocztowych,
- powszechność poczty elektronicznej,
- możliwość przekazu multimedialnego – przesyłania różnego typu danych, tekstu, obrazu, dźwięku, prezentacji multimedialnej, itp.,
- możliwość powielania informacji – ta sama wiadomość pocztowa może być w dowolny sposób rozsyłana przez biuro podróży do wielu klientów jednocześnie. Biuro podróży może stworzyć na przykład grupy klientów, do których rozsyłać będzie konkretne wiadomości,
- możliwość personalizacji przekazu,
- możliwość uzyskania potwierdzeń otrzymania danej przesyłki przez adresata,
- łatwość prowadzenia korespondencji seryjnej i automatycznej,
- skuteczność przekazu marketingowego – pod warunkiem, że nie jest to poczta niechciana, a klienci wyrazili wcześniej zgodę na jej otrzymywanie (tzw. *permission based e-mail*).

Newsletter jest elektronicznym biuletynem informacyjny rozsyłanym do grupy zarejestrowanych subskrybentów. Odwiedzający serwis internetowy biura podróży klient, wypełniając specjalny interaktywny formularz umieszczony na jednej ze stron, podaje (oprócz szeregu innych danych przydatnych w działaniach marketingowych biura podróży) swój adres *e-mail*, na który co pewien, określony czas (tydzień, miesiąc), będzie mu przesyłany biuletyn biura podróży.

Newsletter powinien być rozsyłany na zasadzie *opt - in*, czyli wymagającej zgody odbiorcy lub nawet *double opt - in*, w przypadku której użytkownik musi nie tylko się zarejestrować, ale później po otrzymaniu pierwszego numeru *newsletter* musi potwierdzić chęć jego subskrypcji.³⁶¹

Biuro podróży może wykorzystać *newsletter* w kreowaniu swojego wizerunku, utrzymaniu regularnych stosunków z klientami, budowie lojalności względem raz odwiedzonej strony, generowaniu większej liczby jej odwiedzin czy nawet zwiększeniu poziomu sprzedaży realizowanej *on-line*. W biuletynie publikowane mogą być informacje dotyczące biura podróży (prezentacje nowości, promocji, konkursów, itp.), jego strony WWW (aktualizacje, modyfikacje, wydarzenia, itp.), bądź zagadnienia związane z przedmiotem jego działalności (prezentacje miejsc docelowych, atrakcji turystycznych znajdujących się w ich pobliżu, wywiady z podróżnikami bądź specjalistami z branży, itd.).

³⁶¹ B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, B. Korona: *Konkurowanie ...*, wyd. cyt., s. 205.

Newsletter jest dla biura podróży doskonałym narzędziem komunikacji z klientami pozwalającym:³⁶²

- regularnie i w akceptowalny sposób promować jego nazwę wśród klientów,
- personalizować komunikację z klientami,
- kreować wizerunek firmy jako eksperta w danej dziedzinie,
- informować użytkowników Internetu o zmianach na swojej stronie internetowej oraz zachęcać do ponownego jej odwiedzenia,
- dostarczyć odbiorcom treść reklamową łatwą do dalszego przekazania (np. znajomym).

W rozważaniach nad możliwościami zastosowania Internetu w działaniach z zakresu marketingu bezpośredniego w biurze podróży warto zwrócić również uwagę na listy wysyłkowe oraz grupy dyskusyjne. Oba media stanowią internetowe forum dyskusyjne, a więc arenę wymiany informacji między użytkownikami Internetu. Proces komunikacji zachodzi między osobami zainteresowanymi tą samą tematyką, np. turystyką. Istotną kwestię stanowi w tym przypadku anonimowość internautów, która zdecydowanie sprzyja swobodzie wypowiedzi oraz szybkości uzyskiwania informacji zwrotnej.

Z punktu widzenia kryterium organizacji technicznej fora dyskusyjne można podzielić na:³⁶³

- listy wysyłkowe (*mailing lists*) – uczestnicy wymieniają między sobą *e-mail'e* Konferencja zrzeszająca osoby wokół danego tematu przewodniego posiada zwykle jeden adres pocztowy, a wysłany tam list dociera do wszystkich jej subskrybentów.³⁶⁴
- grupy dyskusyjne (*newsgroup*) – uczestnicy korzystają z pośrednictwa tzw. *news serwera*, czyli komputera, który przechowuje poszczególne wątki toczących się dyskusji.

Grupy dyskusyjne są z założenia bardziej otwarte niż listy wysyłkowe. Oznacza to, że z wiadomości na nich zamieszczanych (*post'ów* na listach wysyłkowych czy *news'ów* na grupach dyskusyjnych) może korzystać każdy użytkownik Internetu, natomiast dostęp do listy wysyłkowej jest możliwy dopiero po uzyskaniu akceptacji organizatora listy. Na listy wysyłkowe zainteresowany klient musi się zapisać³⁶⁵, natomiast grupy dyskusyjne są otwartym forum, pozwalającym każdemu na zamieszczenie wiadomości i omawianie aktualnie dyskutowanych tematów.

³⁶² Marketing w Internecie, wyd. cyt., s. 93.

³⁶³ Komunikowanie ..., wyd. cyt., s. 224.

³⁶⁴ Por. A. Dejnaka: CRM ..., wyd. cyt., s.135.

³⁶⁵ W przypadku listy wysyłkowej wszystko odbywa się za pomocą poczty elektronicznej: na centralnym serwerze przechowywana jest lista adresów *e-mail* subskrybentów i za jego pomocą wiadomości kierowane są do jej członków. Jeśli użytkownik chce zadać pytanie lub zamieścić odpowiedź, są one wprowadzane do skrzynki nadawczej serwera, który następnie rozsyła je do wszystkich adresatów listy.

Zarówno pocztowe listy wysyłkowe (*mailing lists*), jak i grupy dyskusyjne, są wirtualnymi konferencjami skupiającymi użytkowników o podobnych zainteresowaniach. Ułatwiają one swoim użytkownikom wymianę poglądów i informacji na konkretny temat, uwalniając ich od licznych czynności, które musieliby podjąć chcąc dotrzeć do osób o podobnych zainteresowaniach. Warto aby biuro podróży doceniło znaczenie dyskusji między jego obecnymi i/lub potencjalnymi klientami, ponieważ mogą one dostarczyć wielu istotnych informacji na temat postrzegania marki czy prowadzonych kampanii promocyjnych, oceny produktów konkurencyjnych oraz motywów zachowań konsumentów. Na podstawie informacji zebranych bezpośrednio od klientów możliwe staje się dostosowywanie oferty oraz poziomu obsługi biura podróży do ich wymagań. Potencjał tych narzędzi polega przede wszystkim na tym, iż stanowią one bardzo silne forum opiniotwórcze.

Przy wykorzystaniu list wysyłkowych oraz grup dyskusyjnych wskazane jest ich moderowanie, czyli aktywne uczestnictwo polegające na prostowaniu nieprawdziwych lub nieścisłych informacji na temat biura podróży przez specjalnie wyznaczonego do tego celu pracownika (tzw. moderatora, czyli osoby odpowiedzialnej za pojawiające się tam informacje). Może ona uniemożliwić pojawienie się na stronach listów od osób, które negatywnie wypowiadają się o biurze podróży lub próbują wykorzystać jego działania do własnych celów promocyjnych.³⁶⁶ Odpowiednia forma aktywnego uczestnictwa w listach wysyłkowych czy grupach dyskusyjnych jest zazwyczaj postrzegana pozytywnie, oczywiście pod warunkiem, że umieszczając wypowiedzi na pocztowych listach dyskusyjnych biuro podróży będzie pamiętać o unikaniu informacji o treści promocyjnej.³⁶⁷ Większość list oraz grup dyskusyjnych funkcjonuje bowiem na zasadzie pełnego puryzmu i restrykcyjnie wymagane jest na nich stosowanie się do zasad tzw. netykiety (etykiety w Internecie).³⁶⁸

Chat rooms są to specjalne do tego stworzone miejsca w Internecie, w których możliwe jest prowadzenie rozmowy w czasie rzeczywistym,³⁶⁹ z wieloma użytkownikami (pod warunkiem, że przebywają oni w tym czasie na danej stronie internetowej). Biuro podróży może wykorzystywać tego rodzaju konferencje, umieszczając je na swoich stronach internetowych i czerpiąc z nich liczne informacje, na przykład opinie klientów na

³⁶⁶ Ibidem, s. 136.

³⁶⁷ B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, B. Korona: *Konkurowanie ...*, wyd. cyt., s. 205.

³⁶⁸ Por. Komunikowanie się w biznesie. Praca zbiorowa pod red. H. Mruka. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2002, s. 200.

³⁶⁹ Szerzej w: A. Dejnaka: *CRM ...*, wyd. cyt., s. 136 i dalsze.

temat świadczonych przez biuro usług, itp. Dyskusja tego typu pozwala poznać opinie klientów, a także wpływa pozytywnie na wizerunek biura podróży.

Za pomocą serwisu WWW biuro podróży może ogłosić, iż w określonym terminie będzie prowadzona dyskusja na dany temat. Przykładem może być zorganizowanie przez biuro podróży dyskusji ze znanym podróżnikiem. Użytkownik może wówczas we wskazanym czasie włączyć się do rozmowy i zadać pytanie prowadzącemu. Po zakończeniu dyskusji internetowej na swojej stronie WWW biuro podróży powinno umieścić transkrypcję jej przebiegu, aby mogli zapoznać się z nią internauci, którzy nie mieli czasu bądź możliwości uczestniczenia w niej.

Oprócz bezpośrednich przesyłek pocztowych oraz narzędzi komunikacji za pośrednictwem Internetu, w ramach działań z zakresu marketingu bezpośredniego biuro podróży może wykorzystać również telemarketing, polegający na nawiązaniu kontaktu z nabywcą za pośrednictwem telefonu. Realizacja działań z zakresu telemarketingu możliwa jest głównie dzięki wdrożeniu modułu *Call / Contact Center*, realizującego szereg funkcji, od prowadzenia rozmów handlowych z klientami, poprzez umożliwienie klientom składania zamówień, do prezentowania im szczegółowych informacji na temat oferowanych produktów. Problematyka ta była omówiona w punkcie 4.2.1. rozprawy.

Przeprowadzone badania ankietowe jednoznacznie wskazują, iż polskie biura podróży wśród stosowanych instrumentów służących nawiązywaniu indywidualnej komunikacji z klientami rzadko wymienia telemarketing. Jedynie 5,25% respondentów deklaroowało stosowanie telemarketingu w praktyce swej działalności. Warto zwrócić jednak uwagę na istotę telemarketingu, a mianowicie możliwość osiągnięcia bezpośredniej interakcji między potencjalnym klientem a biurem podróży reprezentowanym przez telemarketera lub aplikację telemarketingową, a także możliwość natychmiastowej reakcji na sugestie klienta.³⁷⁰

Biura podróży mogą wykorzystać dwie formy telemarketingu: aktywny (skierowany za zewnątrz) i bierny (skierowany do wewnątrz). Telemarketing skierowany na zewnątrz wykorzystuje się w sposób proaktywny w celu identyfikacji potencjalnych nabywców, sprzedaży produktów, przeprowadzenia badań, tworzenia baz danych lub dokonywania uzgodnień, będących następstwem uprzednich kontaktów oraz jako element programów lojalnościowych i specjalnej obsługi klienta.³⁷¹ Z telemarketingiem aktywnym

³⁷⁰ Definicja ta włącza w zakres telemarketingu automatycznych telemarketerów (specjalne aplikacje do obsługi telemarketingu przychodzącego i niekiedy wychodzącego).

³⁷¹ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: *Marketing* ..., wyd. cyt., 1048.

mamy do czynienia wówczas, gdy sprzedawca telefonuje do potencjalnych klientów, aby zachęcić ich do dokonania rezerwacji, ocenić zainteresowanie ofertą poprzez oferowanie katalogów, folderów, lub innych materiałów reklamowych, przeprowadzić badanie rynku bądź utorować drogę osobistemu kontaktowi telefonicznego dotyczącemu sprzedaży.

Telemarketing bierny wykorzystywany jest równolegle z innymi nośnikami i polega na przyjmowaniu zamówień od klientów drogą telefoniczną. Klienci korzystają z tego sposobu zazwyczaj w odpowiedzi na przekazy reklamowe ukazujące się w tradycyjnych mediach masowych lub doręczone im pocztą katalogi, foldery lub broszury promocyjne. Telemarketing skierowany do wewnątrz może również wykorzystywać telefon w sposób reaktywny, odpowiadając na pytania oraz skargi i reklamacje klientów.

Przygotowując akcję telemarketingową biuro podróży powinno jasno zdefiniować cele jakie w jej wyniku chce uzyskać. Przykładowe cele, które mogą być realizowane poprzez narzędzie telemarketingu, to:³⁷²

- weryfikacja danych, gromadzenie dodatkowych informacji, przeprowadzanie badań rynkowych,
- przyjęcie rezerwacji podczas rozmowy,
- umówienie wizyty bądź skłonienie do udania się do najbliższego punktu obsługi klienta,
- zwiększanie skuteczności *direct mail*, np. potwierdzenie dotarcia przesyłki zawierającej katalog bądź stopnia zainteresowania prezentowaną w nim ofertą,
- ustalenie najważniejszych kanałów przyszłej komunikacji.

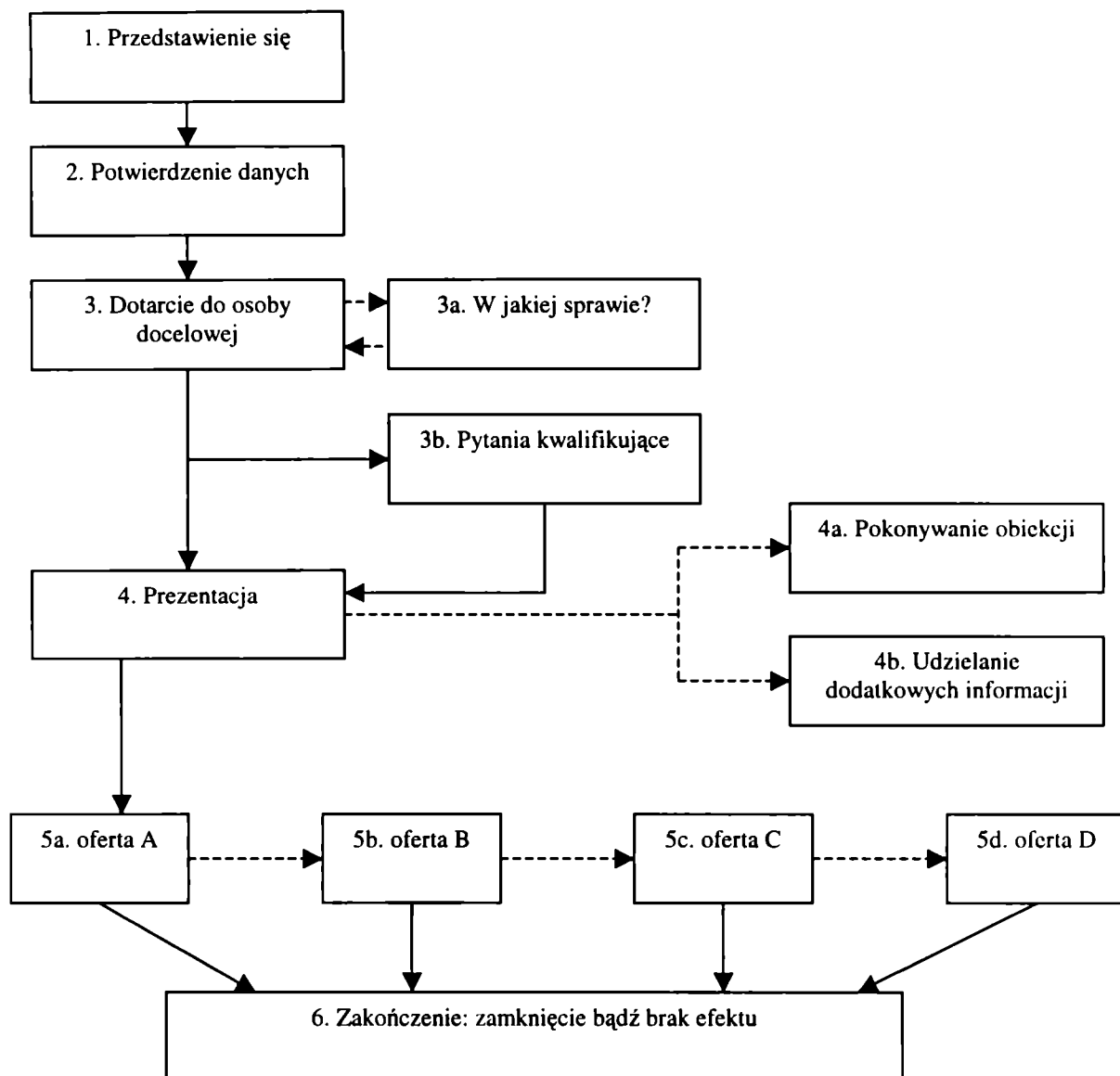
Biura podróży powinny w szerokim zakresie wykorzystywać to narzędzie, gdyż pozwala ono na bezpośrednie otrzymanie informacji zwrotnej na interesujące je tematy. Standardem w telemarketingu powinno być potwierdzanie i uaktualnianie danych teleadresowych potencjalnego klienta. W rozmowie powinny znaleźć się także elementy badań marketingowych, pozwalających na dokładniejsze i bardziej wszechstronne analizy posiadanych informacji. Takie sondaże powinny być dla uczestników okazją do wyrażenia swojej opinii oraz przekazania sugestii. Jeśli biuro podróży połączy bezpośrednie przesyłki materiałów promocyjnych lub informacyjnych (*direct mail*) z akcją telemarketingową, odpowiedzi od klientów może otrzymać dużo szybciej i częściej. Sama wysyłka materiałów nie pozwala na uzyskanie takiej skuteczności jaką daje jej połączenie z telemarketingiem.

³⁷² J.Szlak: Telemarketing irtuje (wyznaczanie celu). „Marketing przy kawie” 2003 nr 23, s. 2.

Należy również zwrócić uwagę na potrzebę precyzyjnego określenia struktury rozmowy telemarketingowej. Biuro podróży powinno przygotować dokument zawierający zasadniczy układ rozmowy. W ramach jednej spośród funkcji modułu *Call/ Contact Center* służącego do obsługi akcji telemarketingowych istnieje możliwość stworzenia tzw. skryptu telemarketingowego, czyli algorytmu zawierającego wszelkie przewidywalne i prawdopodobne wzory przebiegów rozmów, wyznaczone przez cele akcji i zakres danych, które chcemy uzyskać. Oprócz różnych scenariuszy rozmów, skrypt powinien zawierać informacje o oferowanym produkcie, wariantach oferty oraz odpowiedzi na ewentualne obiekcje klientów związane z produktem bądź biurem podróży.

Skrypt telemarketingowy powinien zawierać kilka stałych elementów (rys. 56), takich jak: przedstawienie się, potwierdzenie danych, dotarcie do osoby docelowej, prezentację oraz zakończenie.

Przedstawienie się (1) powinno być możliwie krótkie, ale musi informować klienta z kim ma do czynienia. Potwierdzenie danych (2) polega na weryfikacji danych zgromadzonych w marketingowych bazach danych biura podróży. Kolejnym etapem w trakcie marketingowej rozmowy telefonicznej z klientem jest dotarcie do osoby docelowej i uzyskanie jej danych (3). Następnie telemarketer przystępuje do prezentacji (4), na którą składa się krótkie przedstawienie produktu wraz z wyszczególnieniem podstawowych korzyści. Prezentacja ta nie powinna być dłuższa niż kilka zdań (jeżeli klientowi to nie wystarczy, sam zapyta o szczegóły i tym sposobem nawiąże się dialog – główny cel telemarketingu, a zbyt długa prezentacja mogłaby jedynie zmęczyć i zniechęcić klienta). Dlatego należy się starać, aby nie wpaść w pułapkę chęci powiedzenia wszystkiego o produkcie już w prezentacji. Prezentacja musi być tak skonstruowana, aby poprzez opis stała się ona zarazem zachętą do kupna. Gdyby zaistniała taka potrzeba telemarketer może również skorzystać z informacyjnej części skryptu, a mianowicie dodatkowych informacji o produkcie (4a) oraz pokonywaniu typowych obiekcji klientów (4b), jak zarzuty wobec ceny produktu, brak czasu czy opóźnianie podjęcia decyzji itp. Kiedy klient pozna zalety oferty biura podróży (5a-d), czas na sfinalizowanie celu rozmowy (np. dokonania rezerwacji) a następnie przejście do zakończenia (6), powinno być krótkie oraz niezależnie od efektu rozmowy – powinno przebiegać uprzejmie, przypominać nazwę biura podróży lub fakt, że klient właśnie dokonał rezerwacji imprezy turystycznej.



Rys. 56. Skrypt telemarketingowy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Szlak: Telemarketing irytuje (budowa skryptu telemarketingowego). „Marketing przy kawie” 2003 nr 27, s. 6.

Pomimo wsparcia ze strony oprogramowania w zakresie telemarketingu wiele zależy od pracowników biura podróży obsługujących połączenia telefoniczne, czyli od telemarketerów. Zakres ich kompetencji można podzielić na kilka sfer:³⁷³

- nawiązanie, podtrzymanie i rozwój relacji z klientami – w zakres tej umiejętności wchodzi zarówno dbałość o wizerunek biura podróży, które się reprezentuje, jak i umiejętność skutecznego prowadzenia rozmowy telefonicznej każdego typu;

³⁷³ Szerzej patrz: J. Szlak: Telemarketing irytuje (wymagania wobec telemarketerów). „Marketing przy kawie” 2003 nr 20, s. 3.

- radzenie sobie z trudnymi rozmówcami - telemarketer powinien zawsze zachować spokój, starać się wczuć w sytuację rozmówcy, charakteryzować się dość wysokim poziomem empatii, zwłaszcza, że telefon to jednak medium jednokanałowe;
- umiejętności z zakresu posługiwania się technologią informacyjną - umiejętność prawidłowego zalogowania się i wylogowania z systemu, właściwe użytkowanie dostępnych urządzeń oraz znajomość powszechnie stosowanej terminologii komputerowej oraz specyficznej terminologii dotyczącej *Call/ Contact Center*.

Znacznie lepsze skutki oraz możliwość osiągnięcia efektu synergii przynieść może biurom podróży zintegrowanie działań z zakresu marketingu bezpośredniego i wykorzystanie licznych nośników przekazu oraz wieloetapowych kampanii w celu zwiększenia skali reakcji odbiorców. Przykładem może być wieloetapowa kampania multimedialna zawierająca: płatną reklamę skierowaną do docelowych klientów, która zawiera wskazanie na sposób skontaktowania się z biurem podróży, bezpośrednią przesyłkę pocztową, którą biuro wysyła do klientów, którzy w odpowiedzi na przekaz reklamowy złożyli zapytania oraz akcję telemarketingu aktywnego, który po kilku dniach od wysłania przesyłki bezpośredniej nakłania konsumenta do dokonania rezerwacji.

Zastosowanie przez biura podróży właściwej kombinacji opisanych wyżej narzędzi marketingu bezpośredniego powinno zaowocować takimi korzyściami jak: ³⁷⁴

- możliwością osiągnięcia większej selektywności (personalizacji) ofert – korzystając z marketingowych baz danych, biuro podróży może dostosować ofertę do zindywidualizowanych wymagań klientów, co obniża koszty sprzedaży,
- budowaniem trwałych więzi z klientami, co sprzyja powstawaniu i umacnianiu ich lojalności,
- możliwością wyboru najbardziej właściwego momentu dotarcia do klientów,
- zapewnieniem prywatności, ponieważ działania w ramach marketingu bezpośredniego są niewidoczne dla konkurencji,
- mierzalnością działań w zakresie marketingu bezpośredniego, która wynika z faktu, iż łatwa do ustalenia jest liczba dokonanych rezerwacji, udział zrealizowanych rezerwacji (zakupów) w tej liczbie, efektywność różnych form komunikacji z rynkiem czy zachowania nabywcze klientów,
- możliwością systematycznego oceniania procesu zakupów i zachowań nabywczych klientów.

³⁷⁴ L. Mazurkiewicz: *Planowanie marketingowe ...*, wyd. cyt., s. 373.

Zakończenie

Lata 90-te ubiegłego wieku przyniosły niebywały rozwój rynku biur podróży w Polsce. Zjawisko stałej przewagi podaży usług nad popytem oraz rosnąca konkurencja to stałe cechy tego rynku. Biura podróży funkcjonują zatem w warunkach coraz silniejszej konkurencji, a także stale rosnących oczekiwań klientów. Sytuacja ta zmusza biura do poszukiwania bardziej skutecznych niż dotychczas stosowane narzędzi oddziaływania na rynek. Wśród narzędzi tych istotną rolę może i powinno odegrać instrumentarium marketingu relacji oraz związane z nim oprogramowanie klasy CRM. Pozwala ono na budowanie relacji z indywidualnymi klientami i skuteczniejsze działanie na rynku.

Badania poświęcone ocenie stopnia znajomości oraz zakresu wykorzystania koncepcji marketingu relacji i związanej z nią technologii *Customer Relationship Management* w biurach podróży działających na polskim rynku wskazują na złożoność podjętej w pracy problematyki. Marketing relacji, traktowany jako proces ciągłego tworzenia, utrzymywania i wzbogacania relacji z klientami, korzysta z osiągnięć szeregu dyscyplin naukowych takich jak: ekonomia, informatyka, psychologia, socjologia i wielu nauk pokrewnych. Stanowi on dziedzinę wiedzy, którą można praktycznie zastosować w większości branż, w szczególności sektora usługowego. Z drugiej strony zagadnieniu implementacji zasad marketingu relacji w działalności biur podróży nie poświęcano dotychczas zbyt dużo uwagi. Prowadzone dotychczas badania miały charakter fragmentaryczny, a ich wyniki publikowane były przeważnie w czasopismach specjalistycznych i pracach naukowych.

Prezentowana praca jest jedną z pierwszych prób podjęcia kompleksowych badań nad problematyką zastosowania marketingu relacji w polskich biurach podróży. Przeprowadzone na jej potrzeby badania pozwoliły na zgromadzenie i uporządkowanie wiedzy na temat teoretycznych i metodologicznych podstaw procesu budowania relacji biur podróży z klientami, a także na sformułowanie wniosków i propozycji dotyczących możliwości wykorzystania narzędzi służących budowaniu tych relacji.

W dysertacji podjęto próbę scharakteryzowania specyfiki działalności biur podróży na rynku turystycznym, a także dokonano analizy sytuacji rynku biur podróży w Polsce. W pracy zdefiniowano pojęcie marketingu relacji, jego zadania oraz główne komponenty, a także określono strategiczne zasoby warunkujące efektywną realizację koncepcji marketingu relacji.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż działające w Polsce biura podróży w utrzymaniu zdobytych klientów dostrzegają wiele korzyści. Do najważniejszych z nich należą: pozyskanie nowych klientów dzięki uzyskaniu rekomendacji stałego, lojalnego nabywcy bądź widocznym efektem współpracy z nim, jak również stopniowy wzrost wielkości sprzedaży. Polskie biura podróży wykazują się ogólną znajomością koncepcji marketingu relacji, a większość z nich stosuje (48,52%) bądź zamierza stosować (30,83%) w praktyce swej działalności zasady tej koncepcji. W przypadku dużych biur podróży, wskaźnik ten osiąga blisko 90%, co pozwala sądzić, iż praktyczne zastosowanie przez biura podróży działań z zakresu marketingu relacji ma związek z rodzajem prowadzonej działalności oraz wielkością biura określaną liczbą zatrudnianych w nim osób.

Najważniejszymi narzędziami służącymi tworzeniu trwałych więzi z klientami w ocenie polskich biur podróży okazują się być profesjonalna i rzetelna obsługa oraz wysoka jakość oferowanych usług, a także katalogi oraz foldery rozsyłane do klientów. Nowe możliwości kreowania i utrwalania więzi z nabywcami stwarza biurom podróży Internet oraz wszelkie narzędzia wykorzystujące jego potencjał.

W swej działalności realizację koncepcji marketingu relacji z wykorzystaniem oprogramowania klasy CRM zadeklarowało co dziesiąte badane biuro, a więcej niż trzecia część badanej zbiorowości biur zamierza uczynić to w najbliższej przyszłości. Główne korzyści związane z użytkowaniem systemów klasy CRM badane podmioty identyfikują przede wszystkim z poprawą organizacji działania biura oraz obniżeniem kosztów działalności. Wśród zagrożeń, związanych z wdrożeniem systemu klasy CRM, sygnalizowanych przez respondentów najczęściej wskazywano na bariery natury finansowej.

Wyniki przeprowadzonych na potrzeby pracy badań pozwoliły również na identyfikację podstawowych, wewnętrznych obszarów warunkujących w zasadniczy sposób sukces stosowania marketingu relacji w działalności biur podróży, a mianowicie:

- zrozumienie istoty i zasad koncepcji marketingu relacji,
- posiadanie wiedzy oraz umiejętności jej implementacji na gruncie praktyki,
- posiadanie marketingowych baz danych,
- posiadanie wspomagającego oprogramowania komputerowego,
- dysponowanie odpowiednimi środkami finansowymi.

Wskazywane przez biura podróży uwarunkowania stosowania marketingu relacji o charakterze zewnętrznym, same w sobie stanowią powód, dla którego powinny one dążyć do wdrożenia koncepcji marketingu relacji. Stosowanie narzędzi związanych z tą

koncepcją powinno pozwolić na skuteczne przeciwstawienie się trudnej sytuacji na rynku oraz efektywne przeciwdziałanie nieetycznym praktykom konkurencji. Z kolei wykorzystanie instrumentarium służącego budowaniu trwałych więzi z nabywcami pozwoli biurom podróży zachęcić klientów do nawiązania oraz podtrzymywania szerszej współpracy. Inwestycja w aplikację, wspierającą zarządzanie relacjami z klientem, modułów oprogramowania klasy CRM, jest szansą na pokonanie istniejących ograniczeń zewnętrznych oraz zyskania przewagi nad konkurencją.

W wyniku przeprowadzonych badań możliwe było również zweryfikowanie sformułowanych we wstępie hipotez badawczych. Teoretyczne rozważania podjęte w rozdziałach I i II, wsparte rezultatami badań potwierdzają tezę, iż specyfika działalności usługowej biur podróży, charakterystyczne cechy usług turystycznych, a także szczególne znaczenie roli personelu w działalności biur podróży sprawiają, że podstawą prowadzonych w nich działań marketingowych są relacje z klientami. Posiadając świadomość tego faktu, biura podróży działające na polskim rynku starają się wykorzystywać w prowadzonych działaniach z zakresu marketingu narzędzia budowania trwałych więzi z klientami. Przeprowadzone badania wskazują jednoznacznie, iż prekursorami tych działań są na polskim rynku głównie duże biura podróży.

Rosnąca konkurencja ze strony dużych biur podróży, niejednokrotnie o międzynarodowym zasięgu oraz wzrost i zmienność wymagań turystów, zmuszają do poszukiwania nowych sposobów nawiązywania, utrzymywania i stałego zacieśniania kontaktów biur podróży z klientami. Zachodzące w wielu dziedzinach życia społeczno-gospodarczego przeobrażenia prowadzą do wzrostu zainteresowania biur podróży technologią informacyjną. Coraz szersze wykorzystanie sieci Internet stwarza polskim biurom podróży nowe możliwości doskonalenia relacji z klientem.

Wyniki przeprowadzonych badań upoważniają do stwierdzenia, iż zastosowanie marketingu relacji w działalności biur podróży ma istotny wpływ na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Implementacja zasad marketingu relacji, wsparta wdrożeniem odpowiednich komponentów zintegrowanych systemów klasy CRM, pozwala bowiem biurom podróży obniżyć zarówno koszty działalności, jak i dostarczyć wyższą wartość klientowi.

Dokonane na potrzeby pracy badania i analizy, mimo szerokiego i pogłębionego charakteru, nie wyczerpują problematyki zastosowania marketingu relacji w działalności biur podróży. Jak większość prac badawczych, tak i ta praca pozostawia wiele problemów otwartych, świadomie w rozprawie pominiętych lub jedynie zasygnalizowanych, co

wynikało z pewnych ograniczeń, w tym wieloaspektowości podjętego tematu, dostępu do informacji oraz ograniczeń dotyczących objętości pracy. Wśród tych zagadnień należy wymienić problematykę działań z zakresu marketingu relacji kierowanych przez biura podróży (w tym głównie touroperatorów) do partnerów biznesowych (model B2B - *business-to-business*), a więc wytwórców usług cząstkowych, pośredników i agentów, a także innych podmiotów otoczenia. Pogłębionej analizy wymaga również obszar działań skierowanych do klientów instytucjonalnych biur podróży, którzy stanowią obecnie niezwykle ważną grupę docelową, tworzącą istotny segment turystyki.

Problematyka zastosowania zasad koncepcji marketingu relacji powinna być przedmiotem dalszych studiów, a badania zagadnień, które zostały w rozprawie jedynie nazwane lub wstępnie zdiagnozowane są szczególnie pożądane. Będą one stanowiły obszar zainteresowań badawczych autorki w najbliższych latach.

Bibliografia

1. Afuah A., Tucci Ch. L.: Biznes internetowy. Strategie i modele. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2003.
2. Alejziak W.: Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku. Kraków: F.H.-U. „Albis” 1999.
3. Altkorn J.: Marketing w turystyce. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1994.
4. Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań. Praca zbiorowa pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2002.
5. Badania marketingowe. Metody, tendencje, zastosowania. Praca zbiorowa pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2003.
6. Badania rynku. Metody, zastosowania. Praca zbiorowa pod red. Z. Kędzior. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2005.
7. Bąk S.A.: Marketing w gospodarce turystycznej. Częstochowa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Hotelarstwa i Turystyki 2000.
8. Bernacik M.: Contact Center... i co dalej? - siła relacji. „*Modern Marketing*” 2001 nr 10.
9. Bishop B.: Marketing globalny ery cyfrowej. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2001.
10. Błaszczuk W., Łopaciński K., Moskała J., Nalazek M., Sikora K.: Internet w turystyce i hotelarstwie. Informatyka w hotelarstwie. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki 2003.
11. Borne H., Doliński A.: Organizacja turystyki. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne 1998.
12. Bosiacki S., Sikora J.: Podstawy marketingu w turystyce i rekreacji. Poznań: Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego 1999.
13. Brady R., Forrest E., Mizerski R.: Marketing w Internecie. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2002.
14. Briggs S.: Marketing w turystyce. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2003.
15. Burnett K.: Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2002.
16. Butowski L.: Organizacja turystyki w Polsce. Warszawa-Lublin: Wydawnictwo Akademickie Wyższej Szkoły Społeczno-Przyrodniczej 2004.

17. Byszewska-Dawidek M., Kulesza I.: Rynek biur podróży w Polsce. Warszawa: Instytut Turystyki 2002.
18. Byszewska-Dawidek M., Łopaciński K.: Rynek biur podróży. Dynamika, wskaźniki, prognozy. Warszawa: Instytut Turystyki 2005.
19. Chabrzyk A.: System? Koniecznie. „*Businessman Magazine*” 2001 nr 9.
20. Chang J.: CRM suites for medium and large enterprises. The Customer Relationship Management Solutions Guide. CRMguru.com: 2001.
21. Cheverton P.: Zarządzanie kluczowymi klientami. Kraków: Dom Wydawniczy ABC Oficyna Ekonomiczna 2001.
22. Christopher M., Payne A., Ballantyne D.: Relationship Marketing. Bringing quality, customer service and marketing together. Oxford: Butterworth Heinemann 1996.
23. Churchill G.A.: Badania marketingowe. Podstawy metodologii. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2002.
24. Collin S.: Marketing w sieci. Warszawa: Wydawnictwo Felberg SJA 2002.
25. CRM and the global travel industry. Zurich: KMPG 2001.
26. Czuba M.: Marketing usług. Teoria i praktyka. Katowice: Wydawnictwo TARA 2001.
27. Czupryna M.: Skuteczny marketing bezpośredni. Kraków: Wydawnictwo IFC PRESS 2004.
28. Daszkowska M.: Usługi. Produkcja, rynek, marketing. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1998.
29. Davidson R.: Turystyka. Warszawa: Polska Agencja Promocji Turystyki 1996.
30. Dejnaka A.: CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami. Gliwice: Wydawnictwo HELION One Press 2002.
31. Dejnaka A.: Efektywny dobór pracowników do firmy. Gliwice: Wydawnictwo HELION One Press 2005.
32. Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J.: Zarządzanie relacjami z klientem. Warszawa: Wydawnictwo Difin 2004.
33. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., Korona B.: konkurowanie o klienta e-marketingiem. Warszawa: Wydawnictwo Difin 2004.
34. Dyché J.: CRM. Relacje z klientami. Gliwice: Wydawnictwo HELION 2002.
35. Ekonomiczne podstawy turystyki. Praca zbiorowa pod red. A. Panasiuka. Szczecin: Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego 2004.
36. Factors influencing Ravel demand and leading to the redistribution of tourist movements. Madrid: WTO 1977.

37. Fonfara K.: Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 1999.
38. Fonfara K.: Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. Wydanie II zmienione. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2004.
39. Frąckiewicz E., Rudawska E.: CRM jako narzędzie zarządzania relacjami z klientem na rynku usług. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2005.
40. E. Frąckiewicz: Marketing internetowy. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2006.
41. Furtak R.: Marketing partnerski na rynku usług. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2003.
42. Futrell Ch. M.: Nowoczesne techniki sprzedaży. Metody prezentacji, profesjonalna obsługa, relacje z klientami. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2004.
43. Future Trends in Tourism - Executive Summary. Stockholm: AIT 1998.
44. Gaj J.: Zarys historii turystyki w Polsce w XIX i XX wieku. Poznań: Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego 2001.
45. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.: Marketing. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2001.
46. Gaworecki W.: Turystyka. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 1999.
47. Global Tourism Report 2003. Boston: Global Insight 2004.
48. Global Tourism Report 2004. Boston: Global Insight 2005.
49. Global Tourism Report. A Publication of the Global Tourism Navigator Service. Boston: Global Insight 2004.
50. Gordon I. H.: Relacje z klientem. Marketing partnerski. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2001.
51. Grönroos Ch.: From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. *“Management Decision”* 1997 nr 4.
52. Guziur P.: Marketing w Internecie. Strategie dla małych i dużych firm. Gliwice: Wydawnictwo HELION 2001.
53. Gwiazda A.: Właściwe relacje z klientem – system CRM. *„Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”* 2002 nr 1.
54. Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju. Praca zbiorowa pod red. J. Szumilaka. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2004.

55. Hartmann A., Sifonis J., Kador J.: E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Warszawa: Wydawnictwo LIBER 2001.
56. Hewson Consulting Group: Making a compelling business case for CRM. Strona internetowa: www.microsoft.com/uk/business_technology.
57. Holloway J. CH., Robinson C.: Marketing w turystyce. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 1997.
58. Jedlińska M., Szubert-Zarzeczny U.: Gospodarka turystyczna. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 1992.
59. Jędrzejczyk I.: Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2000.
60. Johann M.: Marketing usług (cz. I). „*Marketing w praktyce*” 2000 nr 1.
61. Johann M.: Marketing usług (cz. II). „*Marketing w praktyce*” 2000 nr 2.
62. Jurkowicz M.: Turystyka czasów globalizacji. „*Polska Gazeta Turystyczna*” 1999 nr 12/13.
63. Kachniewska M.: Jak odnieść sukces w turystyce. Kultura jakości. Warszawa: Wydawnictwo Eurosystem 2002.
64. Kachniewska M.: Zarządzanie jakością usług turystycznych. Warszawa: Wydawnictwo Difin 2002.
65. Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B.: Produkt turystyczny. Pomysł. Organizacja. Zarządzanie. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2005.
66. Kasperczak P.: Stronniczy przegląd stron WWW. „*Rynek Turystyczny*” 2005 nr 4.
67. Kędzior Z., Karcz K.: Badania marketingowe w praktyce. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2001.
68. Kłeczek R., Kowal W., Waniowski P., Woźniczka J.: Marketing. Jak to się robi. Wrocław: Ossolineum 1992.
69. Kłosiński K. A., Masłowski A.: Globalizacja sektora usług w Polsce. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2005.
70. Książ A.: Panorama rynku - Customer Relationship Management. „*PCKURIER*” 2000 nr 7.
71. Kompendium wiedzy o turystyce. Praca zbiorowa pod red. G. Gołębskiego. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2005.
72. Komunikowanie się w biznesie. Praca zbiorowa pod red. H. Mruka. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2002.

73. Komunikowanie się w marketingu. Praca zbiorowa pod red. H. Mruka. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2004.
74. Konieczna – Domańska A.: Biura podróży na rynku turystycznym. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1999.
75. Konieczna-Domańska A.: Usługi pośrednictwa i organizacji w rozwoju rynku turystycznego. Warszawa: Wydawnictwo SGH 1994.
76. Kornak A. S.: Biura podróży na rynku. Zarządzanie, marketing i promocje. Bydgoszcz: Pomorskie Studium Edukacyjne 1999.
77. Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Warszawa: Wydawnictwo FELBERG SJA 1999.
78. Kotler Ph.: Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1999.
79. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V.: Marketing. Podręcznik europejski. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2002.
80. Kotra K., Pysz-Radziszewska A.: Marketing w teorii i praktyce. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej 2001.
81. Kowalczyk A.: Geografia turystyki. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2000.
82. Krajewska Z., Przybylski M.: Największe biura podróży w Polsce w 2001 r. „*Rzeczpospolita*” 2002 nr 108.
83. Krajewska Z., Przybylski M.: Największe i najlepsze biura podróży w Polsce. „*Rzeczpospolita*” 2003 nr 97.
84. Krajewska Z., Przybylski M.: Najlepiej z Nową Itaką i Orbisem. „*Rzeczpospolita*” 2004 nr 112.
85. Kruczek Z., Walas B.: Promocja i informacja turystyczna. Kraków: Wydawnictwo Proksenia 2004.
86. Kulczycki Z.: Historia turystyki. Warszawa: SGPiS 1982.
87. Leszczyński G., Wałkowski Z.: Wykorzystanie koncepcji marketingu partnerskiego w przedsiębiorstwach działających na rynku business to business. „*Świat Marketingu*” 2002 nr 6.
88. Lewan M.: Zarys dziejów turystyki w Polsce. Kraków: Wydawnictwo Proksenia 2004.
89. Lojalność klienta – satysfakcja to nie wszystko. „*ECU Marketing News*” 2002 nr 7.
90. Ławicki J., S.: Marketing sukcesu – partnering. Warszawa: Wydawnictwo Difin 2005.
91. Łętowska E.: Prawo umów konsumenckich. Warszawa: Wydawnictwo C.H. BECK 1999.

92. Łopaciński, K. Radkowska B.: Ocena bieżącej sytuacji na rynku turystycznym i prognoza na lata 2002-2007. Warszawa: Instytut Turystyki 2002.
93. Łopaciński K., Radkowska B.: Ocena bieżącej sytuacji na rynku turystycznym i prognoza na lata 2003-2007. Warszawa: Instytut Turystyki 2003.
94. Maciejowski T.: Narzędzia skutecznej promocji w Internecie. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2003.
95. Maciejowski T.: Firma w Internecie. Budowanie przewagi konkurencyjnej. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2004.
96. Mariotti G.: Historia turystyki. Warszawa: AZWF 1963.
97. Marketing usług. Praca zbiorowa pod red. A. Styś. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2003.
98. Marketing usług turystycznych. Praca zbiorowa pod red. A. Panasiuka. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2005.
99. Marketing w Internecie. Praca zbiorowa pod red. A. Małachowskiego. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2004.
100. Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowania. Praca zbiorowa pod red. R. Milic-Czerniak. Warszawa: Wydawnictwo Difin 2005.
101. Mazur A., Jaworska K., Mazur D.: CRM. Zarządzanie Kontaktami z Klientami. Zabrze: Wydawnictwo Madar 2001.
102. Mazur A., Mazur D., Bełz W., Dorenda G., Parylak A.: Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie. Zabrze: Wydawnictwo Madar 2004.
103. Mazurek-Łopacińska K.: Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2003.
104. Mazurkiewicz L.: Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2002.
105. Medlik S.: Leksykon podróży, turystyki, hotelarstwa. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1995.
106. Megatrends of Tourism in Europe to the Year 2005 and Beyond. Bruksela: European Travel Commission 2004.
107. Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej. Praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2004.
108. Michalska I.: Customer Relationship Management jako najnowsza tendencja w zintegrowanych systemach wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem. Wrocław: AE 2002. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 950.

109. Michalska-Dudek I.: Zastosowanie koncepcji Customer Relationship Management w przedsiębiorstwach turystycznych. Wrocław: AE 2002. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 967.
110. Michalska-Dudek I.: Marketing „jeden na jeden” na przykładzie wybranych linii lotniczych. W: „Innowacje w marketingu. Młodzi o marketingu.” Sopot: Instytut Hadlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego 2003.
111. Michalska-Dudek I.: Marketing relacji jako sposób na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych. Wrocław: AE 2004. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1043.
112. Michalski E.: Marketing. Podręcznik akademicki. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2003.
113. Middleton V.T.C.: Marketing w turystyce. Warszawa: PART 1996.
114. Modele strategii marketingowych. Wybrane ujęcia paradygmatyczne i sektorowe. Praca zbiorowa pod red. L. Żabińskiego. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2000.
115. Mruk H., Rutkowski I., P.: Strategia produktu. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 1999.
116. Mudie P., Cottam A.: Usługi. Zarządzanie i marketing. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1998.
117. Nesterowicz M.: Prawo turystyczne. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza „Branta” 1999.
118. Newell F.: Lojalność.com. Kraków: IFC PRESS 2002.
119. Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu. Praca zbiorowa pod red. E. Niedzielskiej. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2001.
120. Obsługa ruchu turystycznego. Praca zbiorowa pod red. Z. Kruczka. Kraków: Wydawnictwo Proksenia 2000.
121. Ostrowski S., Krippendorff J.: Wołanie o nową światową politykę turystyczną. „*Problemy Turystyki*” 1983 nr 3.
122. Otto J.: Jakość dla klienta. „*Manager*” 2001 nr 1.
123. Otto J.: Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
124. Otto J.: Marketing relacji. Koncepcja i zastosowanie. 2. wydanie rozszerzone. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2004.
125. Parzydło M.: CRM, czyli świadoma sprzedaż. „*TELEINFO*” 1999 nr 43.

126. Parzydło M.: CRM, czyli sprzedaż totalna. „*Manager*” 2000 nr 1.
127. Payne A.: Marketing usług. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 1996.
128. Peppers D., Rogers M.: The One to One Future: Building Relationships One Customer at Time. New York: Currency Double Day 1996.
129. Peppers D., Rogers M.: Enterprise One to One Future. New York: Currency Double Day 1997.
130. Peppers D., Rogers M.: Interaktywny menedżer. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka 2002.
131. Pękalski M.: Pozycjonowanie stron WWW. „*Marketing w Praktyce*” 2002 nr 3.
132. Piętera A.: SMS, czyli CRM w komórce. „*Manager*” 2003 nr 4.
133. Pluta-Olearnik M.: Marketing usług. Idee. Zastosowania. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 1994.
134. Podstawy marketingu. Praca zbiorowa pod red. J. Altkorna. Kraków: Instytut Marketingu 1996.
135. Podstawy marketingu. Praca zbiorowa pod red. L. Garbarskiego: Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego 1998.
136. Popiołek W.: Customer Loyalty Center - Call Center XXI wieku. „*Modern Marketing*” 2000 nr 7-8.
137. Przedsiębiorstwo turystyczne na rynku. Praca zbiorowa pod red. A. Rapacza. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 1998.
138. Przeorek-Smyka R.: Rola i skuteczność promocji biur podróży. Jelenia Góra: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu 2003 (maszynopis rozprawy doktorskiej).
139. Przybylski M.: Konsorcjum biur podróży. „*Rzeczpospolita*” 2005 nr 86.
140. Przybylski M.: Wakacje organizują najwięksi. „*Rzeczpospolita*” 2005 nr 161.
141. Przybyłowski K., Hartley S., Kevin R., Rudelius W.: Marketing. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1998.
142. Raciborski J.: Organizatorzy, pośrednicy, agenci. „*Polska Gazeta Turystyczna*” 1999 nr 1.
143. Raciborski J.: Usługi turystyczne. Przepisy i komentarz. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze 1999.
144. Rapacz A.: System funkcjonowania terenowych przedsiębiorstw turystycznych. Wrocław: AE 1988. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 450.

145. Rapacz A.: Przedsiębiorstwo turystyczne na rynku. Podstawy i zasady działania. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1994.
146. Reichheld F.: The Loyalty Effect. London: Bain and Company 1996.
147. Rogoziński K.: Nowy marketing usług. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 1998.
148. Ross V.: Marketing Bezpośredni – siłą napędową gospodarki. Warszawa: Stowarzyszenie Marketingu Bezpośredniego 2003.
149. Rudawska E.: Lojalność klientów. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2005.
150. Rudecka S.: Złote nisze. „*Rzeczpospolita*” 2003 nr 97.
151. Russell J.T., Lane W.R.: Reklama według Ottona Kleppnera. Warszawa: Wydawnictwo Felberg SJA 2000.
152. Rzewuski M.: CRM on-line. „*PCKURIER*” 2001 nr 3.
153. Seben L.: CRM - The Way We Were. „*CRMDaily.com*” 2001 nr 9.
154. Sektor turystyczny w społeczeństwie informacyjnym. Turystyka – poczta – telekomunikacja. Praca zbiorowa pod red. A. Panasiuka. Szczecin: Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego 2001.
155. Seybold P. B., Marshak R.: Klienci.com. Jak stworzyć skuteczną strategię biznesową dla Internetu i nie tylko. Kraków: IFC PRESS 2001.
156. Simon A. R., Shaffer S. L.: Hurtownie danych i systemy informacji gospodarczej. Karków: Oficyna Ekonomiczna 2002.
157. Skłodowska M.: Marketing inaczej. Kluby klientów. „*Marketing i Rynek*” 1998 nr 8-9.
158. Stachowicz-Stanuch A., Stanuch M.: Blaski i cienie wdrożeń systemów klasy CRM. Strona internetowa www.crmexpert.pl.
159. Stanuch M.: Raport – wdrożenia CRM w Polsce. Warszawa: Process4E S.A. 2002.
160. Stanuch M.: Wpływ kultury organizacyjnej na wdrażanie systemu CRM. Strona internetowa WWW.crmexpert.pl.
161. Storbacka K., Lehtinen J. R.: Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2001.
162. Suszczyk M.: Klient pod kontrolą, czyli systemy CRM. Strona internetowa www.marketing.info.pl.
163. Szajnert W.: Raport PMR - polski rynek CRM. Kraków: MPR Corporate 2005.

164. Szlak J.: Telemarketing irytuje (wymagania wobec telemarketerów). „*Marketing przy kawie*” 2003 nr 20.
165. Szlak J.: Telemarketing irytuje (wyznaczanie celu). „*Marketing przy kawie*” 2003 nr 23.
166. Szlak J.: Telemarketing irytuje (budowa skryptu telemarketinowego). „*Marketing przy kawie*” 2003 nr 27.
167. Szreder M.: Metody i techniki sondażowych badań opinii. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2004.
168. Szubert-Zarzeczny U.: Turystyka w procesie przekształceń systemowych w Polsce. Wrocław: AE 1996. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 720.
169. Szubert-Zarzeczny U.: Turystyka w rozwoju gospodarczym Polski. Wrocław: Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja” 2001.
170. Szwichtenberg A.: Gospodarka turystyczna w okresie przejściowym. Koszalin: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej 1995.
171. Tendencje w turystyce europejskiej do 2005 roku i później. „*Problemy turystyki*” 1999 vol. XXII część 2.
172. Terminologia turystyczna. Zalecenia WTO. Organizacja Narodów Zjednoczonych – Światowa Organizacja Turystyki. Warszawa: Instytut Turystyki 1995.
173. The 2003 Travel & Tourism Economic Research. London: World Travel & Tourism Council 2004.
174. The economic impact of tourism. Using tourism satellite accounts to reach the bottom line. Madrid: World Tourism Organization 2000.
175. Tourism 2020 Vision. Madrid: Word Tourism Organization 1999.
176. Tourism Economic Report 1st edition. Madrid: World Tourism Organization 1998.
177. Tourism Highlights Edition 2000. Madrid: World Tourism Organization 2001.
178. Tourism Highlights Edition 2001. Madrid: World Tourism Organization 2002.
179. Tourism Highlights Edition 2002. Madrid: World Tourism Organization 2003.
180. Tourism Highlights Edition 2003. Madrid: World Tourism Organization 2004.
181. Tourism Highlights Edition 2004. Madrid: World Tourism Organization 2005.
182. Tourism Market Trends 2004. Madrid: World Tourism Organization 2005.
183. Transformacja w usługach. Sektor usług w Polsce w latach 1990-1999. Praca zbiorowa pod red. K. Rogozińskiego. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2001.

184. Turystyka czynnikiem integracji międzynarodowej. Praca zbiorowa pod red. J. Bilińskiego, D. Sawaryn. Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania 2003.
185. Turystyka na świecie 2002 r. – lepiej niż oczekiwano! „*Rynek Turystyczny*” 2003 nr 4.
186. Turystyka. Zarys wykładu. Praca zbiorowa pod red. A. Panasiuka. Szczecin: Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego 2001.
187. Unold J.: Systemy informacyjne marketingu. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2001.
188. Usakowski P.: CRM nadal dojrzewa. „*Media i Marketing*” 2002 nr 11-12.
189. Vat równy dla wszystkich. „*Rzeczpospolita*” 1999 nr 187.
190. W pogoni za klientem. „*PCKURIER*” 2002 nr 9.
191. Warwas M.: CRM - o co tu chodzi? „*Modern Marketing*” 2000 nr 1.
192. Wielki K.: Elektroniczny marketing poprzez Internet. Warszawa, Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN 2000.
193. Withers J., Vipperman C.: Marketing usług. Poradnik dla małych i średnich firm. Lublin: Wydawnictwo M&A Communications Polska 1994.
194. Wodejko S.: Ekonomiczne zagadnienia turystyki. Warszawa: Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa 1997.
195. World Tourism Barometer Volume 3, Issue 2. Madrid: World Tourism Organization 2005.
196. World Tourism Barometer Volume 3, Issue 3. Madrid: World Tourism Organization 2005.
197. World Tourism Barometr Volume 4, Issue 1. Madrid: World Tourism Organization 2006.
198. Zachara M.: Klient wciąż nie nasz pan. Zorientowanie na klienta zdecyduje wkrótce o "być albo nie być" polskich firm. Czy jesteśmy na to gotowi? „*Businessman Magazine*” 2000 nr 9.
199. Zarys problematyki doskonalenia systemów informacyjnych marketingu. Praca zbiorowa pod red. A. Nowickiego, J. Unolda. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2002.
200. Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych. Praca zbiorowa pod red. W. Abramowicza, A. Nowickiego, M. Owoca. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2004.

201. Zawistowska H.: Ochrona prawna interesów nabywców imprez turystycznych w wybranych państwach Unii Europejskiej. „*Problemy Turystyki*” 1999 vol. XXII część 2.
202. Zawistowska H.: Podstawy prawa w turystyce. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1999.

Akty normatywne

1. Dyrektywa 90/314/EEC o podróżach turystycznych za cenę zryczałtowaną, z dnia 13 czerwca 1990r.
2. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997r. o usługach turystycznych z późniejszymi zmianami (Dz. U. 2004 Nr 233, poz. 2268 (tekst jednolity)).
3. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 13 czerwca 2001 r. w sprawie centralnego rejestru zezwoleń na działalność organizatorów i pośredników turystycznych (Dz. U. 2001 Nr 62, poz. 633).
4. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 30 września 2004 r. w sprawie Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych (Dz. U. 2004 Nr 226, poz. 2290).

Spis tabel

Tab. 1	Etapy rozwoju usług pośrednictwa i organizacji	26
Tab. 2	Zmiany popytu turystycznego. Koncepcja „ <i>Hard & Soft Tourism</i> ”	36
Tab. 3	Zmiany w podaży turystycznej. Koncepcja „ <i>Old & New Tourism</i> ”	40
Tab. 4	Powody wykreślenia wpisów do Centralnego Rejestru Zezwoleń, a następnie Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych w latach 1999-2005	48
Tab. 5	Biura podróży według przedmiotu prowadzonej działalności w układzie wojewódzkim	50
Tab. 6	Ranking biur podróży w Polsce według liczby klientów na imprezach turystycznych w latach 2000-2002.....	55
Tab. 7	Podstawowe różnice między produktem a usługą.....	63
Tab. 8	Cechy usług i ich implikacje dla działalności przedsiębiorstw turystycznych.....	66
Tab. 9	Elementy koncepcji „5P” marketingu-mix w turystyce	69
Tab. 10	Polskie odpowiedniki terminu <i>relationship marketing</i>	74
Tab. 11	Fazy rozwoju marketingu.....	76
Tab. 12	Różnice w podejściu bazującym na transakcji i relacji.....	79
Tab. 13	Zakres zadań pracowników w marketingu tradycyjnym i marketingu relacji	81
Tab. 14	Charakterystyka poszczególnych etapów kształtowania relacji z klientem..	92
Tab. 15	Zatrudnienie, obroty oraz wielkość inwestycji w system CRM polskich przedsiębiorstw	111
Tab. 16	Korzyści z automatyzacji zadań realizowanych przez systemy klasy CRM.	112
Tab. 17	Przykładowe wielkości prób badawczych według metody wykorzystującej dowody historyczne	122
Tab. 18	Kryteria używane przez klientów do oceny poziomu obsługi	180

Spis rysunków

Rys. 1	Liczba przyjazdów w międzynarodowej turystyce w latach 1960 – 2004 i ich prognoza do 2020r	11
Rys. 2	Międzynarodowe przychody z turystyki w latach 1960 – 2004 i ich prognoza do 2020r.....	12
Rys. 3	Zarys dziejów turystyki na świecie	14
Rys. 4	Touroperatorzy i agenci na rynku usług turystycznych	27
Rys. 5	Liczba biur podróży w latach 1999-2005 (stan na 1 stycznia).....	48
Rys. 6	Rodzaje działalności prowadzonej przez biura podróży w Polsce.....	52
Rys. 7	Rodzaje usług świadczonych przez biura podróży w Polsce (w %)	53
Rys. 8	Struktura sprzedaży biur podróży według liczby agentów/pośredników.....	54
Rys. 9	Miejsce marketingu usług turystycznych w systemie badawczym marketingu.....	70
Rys. 10	Koncepcje marketingu w usługach turystycznych	71
Rys. 11	Zasoby strategiczne niezbędne do prowadzenia marketingu relacji	80
Rys. 12	Strategiczny system informacyjny stosowany przy podejmowaniu decyzji w marketingu relacji	86
Rys. 13	Model kształtowania więzi z klientami	92
Rys. 14	Drabina lojalności klienta.....	96
Rys. 15	Portfel klientów	98
Rys. 16	Macierz identyfikacji i selekcji	100
Rys. 17	Zarządzanie portfelem klientów	101
Rys. 18	Obraz badanych przedsiębiorstw turystycznych według zrozumienia i spojrzenia na CRM	116
Rys. 19	Status projektów CRM wśród przedsiębiorstw rynku turystycznego	117
Rys. 20	Liczba zatrudnionych w badanych biurach podróży	124
Rys. 21	Lokalizacja siedziby badanych biur podróży	125
Rys. 22	Rodzaje działalności usługowej prowadzone przez badane biura podróży	126
Rys. 23	Cechy usatysfakcjonowanego klienta	127
Rys. 24	Korzyści biur podróży z utrzymania klientów już pozyskanych	128
Rys. 25	Stosowanie uprzywilejowanego sposobu traktowania wybranych klientów	129

Rys. 26 Doświadczenia biur podróży we wdrażaniu zasad marketingu relacji.....	130
Rys. 27 Powody powstrzymujące biura podróży przed stosowaniem w praktyce zasad marketingu relacji.....	132
Rys. 28 Posiadanie bazy danych na temat klientów	134
Rys. 29 Źródła pochodzenia danych na temat klientów	135
Rys. 30 Dane na temat dotychczasowej współpracy z klientem	136
Rys. 31 Grupy pracowników korzystających z informacji o klientach zgromadzonych w bazach danych	137
Rys. 32 Częstotliwość komunikacji z klientami za pośrednictwem katalogów	139
Rys. 33 Częstotliwość komunikacji z klientami za pośrednictwem folderów	139
Rys. 34 Częstotliwość stosowania ulotek promocyjnych.....	140
Rys. 35 Częstotliwość wykorzystywania prezentacji na CD-ROM'ach	140
Rys. 36 Częstotliwość stosowania telemarketingu	141
Rys. 37 Częstotliwość komunikacji z klientami za pośrednictwem poczty elektronicznej	142
Rys. 38 Częstotliwość wykorzystania targów turystycznych jako formy nawiązania kontaktu z klientami	143
Rys. 39 Wykorzystanie okresowych kontroli zadowolenia klientów.....	144
Rys. 40 Częstotliwość stosowania ofert specjalnych	145
Rys. 41 Częstotliwość stosowania konkursów i nagród.....	146
Rys. 42 Wykorzystanie narzędzi służących budowaniu partnerstwa z klientami	148
Rys. 43 Kryteria doboru klientów objętych programem lojalnościowym.....	150
Rys. 44 Określenie pojęcia CRM	151
Rys. 45 Stosowanie oprogramowania wspierającego zarządzanie relacjami z klientem	152
Rys. 46 Zagrożenia związane z wdrożeniem oprogramowania klasy CRM	153
Rys. 47 Oczekiwania związane z wdrożeniem oprogramowania klasy CRM	154
Rys. 48 Czynniki wewnętrzne warunkujące efektywne wdrożenie koncepcji marketingu relacji.....	157
Rys. 49 Czynniki zewnętrzne warunkujące efektywne wdrożenie koncepcji marketingu relacji	160
Rys. 50 Wdrożenie relacyjnego marketingu-mix w działalności biur podróży	164
Rys. 51 Cele, zadania i efekty stosowania klasycznego oraz relacyjnego	

marketingu-mix w biurze podróży	165
Rys. 52 Trzy poziomy produktu turystycznego biura podróży	167
Rys. 53 Możliwości dystrybucji usług turystycznych przez biura podróży	172
Rys. 54 Specjalna obsługa klienta jako czynnik budujący więź klienta z biurem podróży	181
Rys. 55 Budowa więzi z klientem za pomocą programów lojalnościowych	187
Rys. 55 Skrypt telemarketingowy	234

Załączniki

Załącznik nr 1

Kwestionariusz ankietowy



AKADEMIA EKONOMICZNA
WE WROCŁAWIU

KWESTIONARIUSZ DLA BIUR PODRÓŻY

Badania ankietowe w ramach projektu Ministerstwa Nauki i Informatyzacji nr 1 H02D 032 26
pt. „Marketing relacji w działalności biur podróży w Polsce”

Szanowni Państwo,

Proszę zaznaczyć wybraną odpowiedź zakreślając krzyżykiem „X” odpowiednią kratkę. Jeśli nie chce Pan(i) odpowiedzieć na któreś z poniższych pytań proszę zostawić pustą kratkę i przejść do następnego pytania. W pytaniach oznaczonych znakiem „” zakreślić można więcej niż jedną odpowiedź.*

1. Czy dysponujecie Państwo bazą danych na temat swoich klientów?

- ☐ Dysponujemy aktualną bazą danych wszystkich naszych klientów
- ☐ Posiadamy aktualną bazę danych niektórych spośród klientów, jakich?
- ☐ Nie dysponujemy bazą danych o klientach i nie widzimy potrzeby, by ją budować
- ☐ Nie mamy własnych baz danych na temat klientów, ale zamierzamy takie w najbliższym czasie stworzyć

2. Z jakich źródeł pochodzą informacje na temat klientów?*

- ☐ Rozmowy prowadzone przez pracowników w trakcie wizyt klientów
- ☐ Obserwacje i rozmowy w trakcie targów, wystaw
- ☐ Internet
- ☐ Mass-media
- ☐ Badania marketingowe
- ☐ Od pośredników
- ☐ Statystyki
- ☐ Księgowość firmy
- ☐ Inne, jakie?

3. Jakie informacje na temat klientów są gromadzone w Państwa firmie? *

- dane osobowe:

- ☐ Imię, nazwisko ☐ Adres zamieszkania ☐ Telefon ☐ E-mail ☐ Inne, jakie?

- dane demograficzno-socjoekonomiczne:

- ☐ Wykształcenie ☐ Pozycja zawodowa ☐ Stan cywilny
- ☐ Wielkość rodziny ☐ Poziom dochodów ☐ Inne, jakie?

- informacje o:

- ☐ Wartości zamówień
- ☐ Historii dotychczasowej współpracy z klientem
- ☐ Preferencjach i wymaganiach klienta
- ☐ Uwagach i sugestiach zgłaszanych przez klienta
- ☐ Skargach i reklamacjach klienta
- ☐ Innych, jakich?

4. Jakie grupy pracowników korzystają z informacji o klientach zgromadzonych w bazach danych?*

- ☐ Pracownicy najwyższego szczebla zarządzania (dyrektorzy, członkowie zarządu)
- ☐ Pracownicy prowadzący bieżącą obsługę klientów (konsultanci ds. sprzedaży, opiekunowie klientów)
- ☐ Pracownicy działu marketingu
- ☐ Pracownicy zajmujący się badaniami marketingowymi w przedsiębiorstwie
- ☐ Pracownicy średniego szczebla zarządzania (kierownicy działów)
- ☐ Inni, jacy?

5. Proszę wymienić cechy usatysfakcjonowanego klienta?*

- ☐ Jest lojalny
- ☐ Powraca do nas
- ☐ Ma dobre zdanie o firmie
- ☐ Inne cechy, jakie?
- ☐ Poleca nas innym
- ☐ Płaci w terminie
- ☐ Zwiększa wartość i asortyment zakupów

6. Formy i częstotliwość komunikacji z klientami

Formy komunikacji	Codziennie	Raz na				Sporadycznie	W ogóle
		tydzień	miesiąc	kwartał	rok		
Poczta elektroniczna							
Katalogi							
Foldery							
Ulotki promocyjne							
Prezentacje na CD-ROM'ach							
Targi branżowe							
Okresowe kontrole zadowolenia klientów							
Telemarketing							
Oferty specjalne							
Konkursy, nagrody							

7. Proszę wskazać narzędzia służące budowaniu partnerstwa z klientami wykorzystywane w Państwa firmie:*

- ☐ Rabaty, upusty i inne zachęty o charakterze finansowym
- ☐ Wysoka jakość usług
- ☐ Profesjonalna, rzetelna obsługa
- ☐ Oferty specjalne
- ☐ Upominki, kartki okolicznościowe, gadżety
- ☐ Reklamówki, foldery, katalogi
- ☐ Strona internetowa
- ☐ Mailing
- ☐ Sprzedaż przez Internet
- ☐ Infolinia
- ☐ Call Center
- ☐ Telemarketing
- ☐ Dogodne warunki płatności
- ☐ Bieżące informowanie o zmianach w ofercie
- ☐ Modyfikacje usług według indywidualnych wymagań klienta
- ☐ Możliwość skorzystania z usług specjalnych
- ☐ Obsługa przez specjalnie wyznaczonego pracownika
- ☐ Programy lojalnościowe
- ☐ Konkursy, nagrody dla najlepszych klientów
- ☐ Inne, jakie?

8. Czy Państwa firma stosuje uprzywilejowany sposób traktowania wybranych klientów?

- ☐ Zdecydowanie tak
- ☐ Raczej tak
- ☐ Raczej nie
- ☐ Zdecydowanie nie

9. Biorąc pod uwagę klientów potencjalnych oraz już pozyskanych, którym z nich poświęcacie Państwo więcej czasu i uwagi?

- ☐ Zdecydowanie bardziej koncentrujemy się na obsłudze klientów już pozyskanych
- ☐ Tyle samo czasu i wysiłku poświęcamy obydwu grupom klientów
- ☐ Bardziej koncentrujemy się na pozyskiwaniu nowych klientów
- ☐ Trudno powiedzieć

10. Dla biura podróży utrzymanie klientów już pozyskanych jest korzystne z powodu*?

- ☐ Stopniowego wzrostu wielkości sprzedaży
- ☐ Zmniejszenia kosztów operacyjnych w rezultacie coraz większego doświadczenia w obsłudze danego klienta
- ☐ Dokładniejszego prognozowania, a w konsekwencji zwiększenia wydajności
- ☐ Lepszych stosunków z nabywcą, umożliwiających dogłębne poznanie klienta
- ☐ Możliwości wykorzystania doświadczenia zdobytego dzięki współpracy z danym klientem w kontaktach z innymi klientami
- ☐ Pozyskiwania nowych klientów dzięki uzyskaniu rekomendacji stałego, lojalnego nabywcy bądź widocznym efektom współpracy z nim
- ☐ Inny powód, jaki?

11. Których klientów obejmuje Państwo programem lojalnościowym?

- ☐ Klientów strategicznych
- ☐ Klientów stałych
- ☐ Wszystkich klientów
- ☐ Inne grupy klientów, jakie?
- ☐ Nie stosujemy programów lojalnościowych *(Jeśli Państwa przedsiębiorstwo nie stosuje programów lojalnościowych proszę przejść do pyt. 13)*

12. Proszę wskazać kryteria doboru klientów objętych programem lojalnościowym:*

- ☐ Okres współpracy
- ☐ Wartość obrotów
- ☐ Jakość dotychczasowej współpracy
- ☐ Częstotliwość zamówień
- ☐ Inne, jakie?

13. Czy Państwa firma posiada wyodrębnione komórki pełniące funkcje opiekunów klienta?

- ☐ Tak, są takie komórki, które pełnią między innymi funkcję opiekunów klienta
- ☐ Tak, są takie komórki, które pełnią wyłącznie funkcję opiekunów klienta
- ☐ Nie, ale zamierzamy takie utworzyć
- ☐ Nie, nie widzimy potrzeby ich powoływania

14. Jakie są doświadczenia we wdrażaniu zasad marketingu relacji¹ w Państwa przedsiębiorstwie?

- ☐ Stosujemy w praktyce zasady marketingu relacji
- ☐ Planujemy stosować marketing relacji w praktyce
- ☐ Nie stosujemy zasad marketingu relacji
- ☐ Nie widzimy potrzeby prowadzenia działań z zakresu marketingu relacji
- ☐ Koncepcja marketingu relacji to jedynie teoria, która nie sprawdza się w warunkach polskiej gospodarki

¹ Marketing relacji to ciągły proces kształtowania, utrzymywania i wzbogacania silnych relacji z klientem, obejmujący cały okres jego aktywności nabywczej, od pozyskania klienta począwszy.

15. Co powstrzymuje Państwa przed zastosowaniem w praktyce zasad marketingu relacji?*

- ☐ Brak wykwalifikowanej kadry
- ☐ Niski poziom wiedzy na ten temat
- ☐ Obawa przed zbyt dużym obciążeniem finansowym wiążącym się z koniecznością wprowadzenia zmian
- ☐ Opór ze strony kadry zarządzającej przedsiębiorstwa
- ☐ Brak przekonania co do skuteczności zasad marketingu relacji w polskich warunkach gospodarczych
- ☐ Niechęć ze strony klientów do wiązania się na dłuższy czas
- ☐ Rosnące wymagania klientów
- ☐ Tendencja niektórych klientów do nadużywania uprzywilejowanej pozycji

16. Wdrożenie koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie turystycznym warunkowane jest:

- czynnikami zależnymi od przedsiębiorstwa turystycznego:*

- ☐ Zrozumienie zasad marketingu relacji
- ☐ Gotowość ich wprowadzenia przez naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa
- ☐ Wiedza i umiejętności osób zaangażowanych bezpośrednio we wdrażanie marketingu relacji w praktyce
- ☐ Środki finansowe, które trzeba zainwestować w związku ze zmianą strategii marketingowej przedsiębiorstwa
- ☐ Akceptacja i zaangażowanie całej załogi
- ☐ Wspierające oprogramowanie komputerowe
- ☐ Posiadanie bazy danych klientów, która jest podstawowym narzędziem komunikacji z klientami
- ☐ Inne, jakie?

- czynnikami niezależnymi od przedsiębiorstwa turystycznego:*

- ☐ Gotowość klientów do szerszej współpracy
- ☐ Wrażliwość klientów na nowe działania przedsiębiorstwa
- ☐ Nieetyczne działania konkurencji
- ☐ Trudną sytuację na rynku biur podróży w Polsce i na świecie
- ☐ Inne, jakie?

17. Czy Państwa przedsiębiorstwo korzysta z oprogramowania komputerowego wspierającego zarządzanie relacjami z klientem (oprogramowania klasy CRM)?

- ☐ Tak, jest to oprogramowanie (nazwa)
- ☐ Jesteśmy w trakcie wdrażania takiego oprogramowania, jakiego? (nazwa)
- ☐ Nie, ale zamierzamy wdrożyć w przyszłości
- ☐ Nie i nie zamierzamy korzystać

18. CRM stanowi dla Państwa:*

- ☐ Strategię IT
- ☐ Strategię biznesową
- ☐ Najnowszy kaprys zarządzania
- ☐ Inny jaki?

19. Jakie zagrożenia (obawy) związane z wdrożeniem systemów klasy CRM możecie Państwo wskazać?*

- ☐ Trudność w zdefiniowaniu potrzeb użytkowników
- ☐ Konieczność szkoleń pracowników
- ☐ Konieczność zmiany sposobu myślenia o kliencie
- ☐ Opór przed zmianą
- ☐ Konieczność przejścia ze starych systemów na nowe

- ☐ Problemy techniczne
- ☐ Integracja z istniejącymi systemami i bazami danych
- ☐ Bezpieczeństwo danych
- ☐ Zbyt wysokie koszty wdrożenia
- ☐ Problem relacji nakładów do zysków - obawa, że poniesione nakłady mogą nie przynieść określonych zysków
- ☐ Inne, jakie?

20. Proszę wskazać oczekiwania związane z wdrożeniem systemów klasy CRM:*

- ☐ Utrzymanie stałych klientów
- ☐ Polepszenie obsługi klientów
- ☐ Zwiększenie szybkości działania
- ☐ Skrócenie czasu obsługi klientów
- ☐ Polepszenie wizerunku firmy w oczach klientów
- ☐ Stworzenie centralnej bazy informacji w przedsiębiorstwie
- ☐ Zwiększenie efektywności pracowników
- ☐ Obniżenie niektórych kosztów
- ☐ Polepszenie przepływu informacji
- ☐ Szybsze reagowanie na zmiany rynkowe
- ☐ Lepsze różnicowanie oferty
- ☐ Wprowadzenie indywidualizacji sposobu obsługi klienta
- ☐ Zwiększenie zysków
- ☐ Możliwość zintegrowania wszystkich systemów
- ☐ Inne, jakie?.....

METRYCZKA

Państwa biuro podróży jest:

- ☐ Organizatorem
- ☐ Pośrednikiem
- ☐ Agentem

Forma organizacyjno-prawna Państwa biura podróży:

- ☐ Osoba fizyczna
 - ☐ Spółka z o.o.
 - ☐ Spółka cywilna
 - ☐ Spółka jawna
 - ☐ Spółka akcyjna
 - ☐ Stowarzyszenie
 - ☐ Spółdzielnia
 - ☐ Inna, jaka?
-

Państwa przedsiębiorstwo zatrudnia:

- ☐ Do 5 osób
- ☐ Od 6 do 10 osób
- ☐ Od 11 do 25 osób
- ☐ Od 26 do 50 osób
- ☐ Od 51 do 100 osób
- ☐ Powyżej 100 osób

Miejsce działania Państwa biura podróży:

- ☐ Woj. Dolnośląskie
- ☐ Woj. Kujawsko-pomorskie
- ☐ Woj. Lubelskie
- ☐ Woj. Lubuskie
- ☐ Woj. Łódzkie
- ☐ Woj. Małopolskie
- ☐ Woj. Mazowieckie
- ☐ Woj. Opolskie
- ☐ Woj. Podkarpackie
- ☐ Woj. Podlaskie
- ☐ Woj. Pomorskie
- ☐ Woj. Śląskie
- ☐ Woj. Świętokrzyskie
- ☐ Woj. Warmińsko-Mazurskie
- ☐ Woj. Wielkopolskie
- ☐ Woj. Zachodniopomorskie

Rodzaj świadczonych przez Państwa biuro podróży usług:*

- ☐ Turystyka zagraniczna przyjazdowa
- ☐ Turystyka zagraniczna wyjazdowa
- ☐ Turystyka krajowa
- ☐ Organizacja kongresów, konferencji i szkoleń
- ☐ Incentive travel
- ☐ Wypoczynek dzieci i młodzieży
- ☐ Inne, jakie?

Załącznik nr 2

Przykładowa wiadomość *direct e-mail*

10 marca 2006 - Oferta specjalna Biura Podróży Neckermann Polska

Plik Edycja Widok Narzędzia Wiadomość Pomoc

Odpowiedz Odpowied... Prześlij dalej Drukuj Usuń Poprzednia Następna Adresy Decrypt P... PGPkeys

Od: Neckermann Polska
Data: 10 marca 2006 16:21
Do: Izabela.Michalska@ae.jgora.pl
Temat: 10 marca 2006 - Oferta specjalna Biura Podróży Neckermann Polska

 Hotel Homere 17.03., 24.03., 31.03.2006 kat. NNN+ All inclusive 7 dni już od 899 PLN/os. 14 dni już od 1199 PLN/os.	 Iberostar Las Dalias 02.04.2006 kat. NNNN 2 posiłki 7 dni już od 2690 PLN/os. 14 dni już od 3386 PLN/os.	 Bungalow Vistaflor 02.04.2006 kat. NNN 2 posiłki 7 dni już od 2427 PLN/os. 14 dni już od 2770 PLN/os.
 Hotel IFA Beach 02.04.2006 kat. NNN+ 2 posiłki 7 dni już od 2579 PLN/os. 14 dni już od 3404 PLN/os.	 Hotel Les Rois 19.03.2006 kat. NNN 2 posiłki 7 dni już od 1099 PLN/os. 14 dni już od 1399 PLN/os.	 Hotel Iberostar Bouganville Playa 02.04.2006 kat. NNNN 2 posiłki 7 dni już od 2709 PLN/os. 14 dni już od 4004 PLN/os.

Wyloty z Warszawy. Ceny nie obejmują kosztów ubezpieczenia i opłat lotniskowych.

Jednocześnie przypominamy, że w biurach podróży jest już dostępna oferta na LATO 2006 !!!

Szczegółowych informacji udzieli Państwu nasz sprzedawca.
Zapraszamy do biur podróży na terenie całego kraju.
[Lista rekomendowanych biur podróży](#)

Pełna ofertę znajdzie Państwo również na naszej stronie:

www.neckermann.pl

Załącznik nr 3

Przykład forum dyskusyjnego



szukaj

nasz serwis

bilety lotnicze i inne ▶

tuż przed wylotem ▶

przed wyjazdem ▶

ubezpieczenia ▶

rezerwacja ▶

niezbędnik ▶

kontakt ▶

o nas ▶

pomoc ▶

auto na wakacje ▶

wyślemy Ci ofertę •

strona główna •

zaloguj się •

Forum dyskusyjne

wybierz kategorię:

forum ogólne

temat

autor

data

last w Tunezji (1)

wyspy zielonego przy

Rodos (4)

gdzie najlepiej w maj

Czarnogóra (2)

niedrogie bilety lotnicze do meksyku (1)

Australia-indywidualnie (1)

Czy ktoś był w LOUIS PRINCESS BEACH? (1)

Meksyk Cancun (1)

seszele (2)

czy ktoś był na Arubie i czy warto? (2)

Wyspy Zielonego Przylądka (7)

Megic Life Sirene Belek (2)

Dominicana (16)

Gdzie spędzić wakacje w sierpniu? (2)

Teneryfa po huraganie (9)

Meksyk (1)

internet w pokoju, gdzie??? (4)

wycieczka (1)

Sri Lanka (7)

tani lot do indii (6)

przelot do Brazylii (1)

do gabi (1)

Dominikana ceny (9)

Kenia czy Dominikana ma ładniejsze plaże? (4)

Jamajka czy Dominikana (7)

był jakiś wylot na wyspy kanaryjskie 28.12? (2)

Trudny wybór na styczeń...Pomóżcie! (2)

Gość: mućka

Gość: kamil

jacek

Gość: beata

Gość: Anton

Gość: kajka

Gość: Beata

Gość: JACK WD40

Gość: Mariusz

Gość: kamil

Gość: monika

Gość: olka

krzysztof

Gość: Bartek

Gość: Sabina

Gość: aga

Gość: aga

Gość: Kasia

Gość: dziubek

Gość: Jan

Gość: FEDI

szarysza

Gość: elżbieta

Gość: mala

Gość: Iza

Gość: Tommy

Gość: Adam

Gość: Monika

08.03.2006 18:13

06.03.2006 21:11

04.03.2006 22:39

02.03.2006 21:40

02.03.2006 21:03

22.02.2006 21:13

20.02.2006 20:11

20.02.2006 17:51

20.02.2006 12:33

20.02.2006 12:25

19.02.2006 11:16

06.02.2006 13:13

01.02.2006 22:55

31.01.2006 11:16

26.01.2006 10:44

20.01.2006 10:53

19.01.2006 20:38

19.01.2006 15:34

13.01.2006 22:08

10.01.2006 22:39

09.01.2006 11:46

07.01.2006 00:13

05.01.2006 08:25

03.01.2006 19:48

01.01.2006 19:16

01.01.2006 16:13

28.12.2005 23:49

26.12.2005 15:33

:: nowy wpis

:: wszystkie wątki

Internet

Załącznik nr 4

Przykład interaktywnych mapek prezentujących ofertę biura podróży

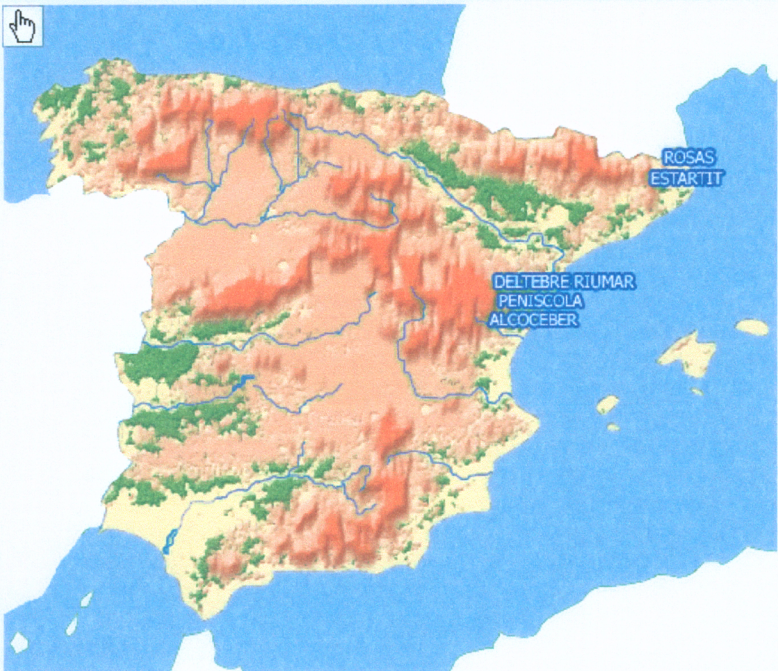
Bezpośredni Touroperator do Chorwacji,
Słowenii, Czarnogóry, Bułgarii,
Włoch, Francji, Hiszpanii.

O nasLista agentówMapki interaktywneSzukaj wg. upodobańKonkursyPrzydatne informacjeDla agentów

Strona główna > Europa > Hiszpania

Szukaj

Hiszpania



Wybierz inne:
[O Hiszpanii](#)



Bezpośredni Touroperator do Chorwacji,
Słowenii, Czarnogóry, Bułgarii,
Włoch, Francji, Hiszpanii.

O nasLista agentówMapki interaktywneSzukaj wg. upodobańKonkursyPrzydatne informacjeDla agentów

Strona główna > Europa > Hiszpania > Alcoceber

Szukaj

Alcoceber

Alcoceber to malownicza miejscowość położona ok. 25 km na południe od Peníscoli. Słynie z długich, piaszczystych, na wpół dzikich plaż, będących idealnym miejscem zarówno dla samotników, jak i rodzin z dziećmi. W dzień znajdziesz tu gorące promienie słońca i błękitną wodę, wieczorem nie oprzesz się możliwości spaceru po tej niezwykle pięknej okolicy. Fantastyczna zatoka z kąpieliskiem stwarza Ci szansę do nauki jazdy na nartach wodnych. A jeśli zapragniesz zagrać w tenisa lub pojeździć konno, nic nie stanie na przeszkodzie. Alcoceber składa się z wielu urokliwych i spokojnych dzielnic, gdzie każdego dnia znajdziesz atrakcyjny sposób na spędzenie czasu. Ta mała miejscowość stanowi świetny punkt wypadowy na wycieczki po okolicy. Masz szansę odwiedzić przepiękne Wyspy Columbretas, mały archipeląg pochodzenia wulkanicznego. Warto również wybrać się do parku wodnego "Aquarema (Benicassim)", oddalonego od Alcoceber o 35 km. Wypoczniesz tu jak nigdzie indziej, poznając okolice lub leniuchując na plaży. Bez względu na formę wypoczynku, tych wakacji nie zapomnisz nigdy!

[Residence PLAYA ROMANA](#)



Residence Playa Romana ***

Kod obiektu: PLALC **Region:** Costa Del Azahar **Miejscowość:** Alcoceber **Położenie:** 3 piętrowy budynek z windą położony bezpośrednio nad morzem, 1km od centrum miejscowości. **Wypożyczenie apartamentów:** B4 pokój dzienny z rozkładaną sofą dla 2 os., sypialnia (z łóżkiem małżeńskim lub 2 pojedynczymi łóżkami), w pełni wyposażony aneks kuchenny, balkon/teras (stół, krzesła), łazienka (WC, prysznic). B6 pokój dzienny z rozkładaną sofą dla 2 os., sypialnia (z łóżkiem małżeńskim lub 2 pojedynczymi łóżkami), łóżko piętrowe, w pełni wyposażony aneks kuchenny, balkon/teras (stół, krzesła), łazienka (WC, prysznic). **Do dyspozycji gości:** bar, restauracja, parking płatny, sejf w recepcji płatny, możliwość wynajmu TV, możliwość wynajmu kółeczka dla dziecka. **Płaża:** szeroka, piaszczysta z łagodnym zejściem do wody bezpośrednio przy hotelu. **Sporty:** basen zewnętrzny. **Dodatkowe opłaty na miejscu:** Kaucja zwrotna 150,00 EUR/apartament, wynajem TV 50,00/pobyt, ręczniki 7,00 EUR/szt., wynajem kółeczka dla dziecka 30,00 EUR/tydz., zwierzęta 40,00 EUR/pobyt, parking 52,00 EUR/pobyt, sprzątnięcie końcowe 20,00-30,00 EUR (w zależności od wielkości app.). **Inne:** Godziny zakwaterowania: od 17:00 w dniu przyjazdu do 10:00 w dniu wyjazdu. Pobytu 7 dniowe tylko sobota-sobota. Za pobytu 2 tygodniowe w terminach - 03.06 - 08.07.2006, i po 02.09.2006 - zniżka 20%. Tabela cennikowa nie zawiera powyższego upustu.



5% zniżki za rezerwację do 01.05.2006. Tabela cennikowa zawiera ten upust.

Opis oferty

[Sprawdź dostępność i ceny](#)



Załącznik nr 5

Przykład instrukcji dokonania rezerwacji i płatności na stronie internetowej

Kilka prostych kroków dla samodzielnego dokonania rezerwacji i płatności.



Na stronie głównej wybierz rodzaj katalogu / imprezy np.: Na wakacje samolotem

The image shows a search filter form. It has three main sections: 'Rodzaj katalogu' with a dropdown set to 'Lotniczy', 'Dalekie podróże' with a radio button, and a list of countries. The 'Kraj' dropdown is open, showing options like 'Wszystkie dostępne', 'Cypr', 'Egipt', 'Grecja', 'Hiszpania' (selected), 'Mali', 'Portugalia', 'Tunezja', 'Turcja', and 'Włochy'. The 'Region' dropdown is also open, showing 'Costa del Sol', 'Gran Canaria', 'Majorka' (selected), and 'Teneryfa'. There are checkboxes for 'Zniżki dla dzieci' and 'Wcześniej = rabat'. On the right, there are dropdowns for 'Zalwaterowanie' (set to 'dowolne') and 'Wyżywienie' (set to 'dowolne'). A 'Kategoria' dropdown is also open, showing options like 'dowolne', 'bez posiłków', 'śniadanie', 'dwie posiłki', 'trzy posiłki', and 'ALL inclusive'. A 'Nigdy' link is at the bottom right. A 'Wyszukaj' button is at the bottom right.

Wybierz kierunek średniego zasięgu ("Lotniczy")
lub kliknij w "Dalekie podróże", wybierz kraj i następnie region
np.: Hiszpania/Majorka oraz opcjonalnie jedno
lub kilka kryteriów wyszukiwania i kliknij "Wyszukaj".

Znalezionych propozycji: 19			
hotel	miasto	kraj	
 VIVA CALA MESQUIDA CLUB	CALA MESQUIDA	Hiszpania	
 CLUB MONTE SAFARI	CALA MILLOR	Hiszpania	
 INSOTEL CLUB CALA MANDIA	CALA MILLOR	Hiszpania	

Wybierz swój hotel z listy.

The image shows the details page for the 'CALA MILLOR CLUB MONTE SAFARI' hotel. It features a large photo of the hotel grounds. To the right of the photo, there is a 'Region' dropdown, a 'Pogoda' dropdown, and a 'Zapytaj' button. Below the photo, the text reads: 'Kod obiektu: 11262', 'Położenie: ośrodek, położony na obszarze 45 000 m kw. Na krańcu miejscowości Cala Millor. Do centrum i plaży ok. 1,2 km. Regularne połączenie minibusami (co 10 min. bezpłatnie) z plażą w Cala Millor i na życzenie z centrum'. The 'NNNN' logo is in the top right corner.

Kolejny ekran zawiera opis obiektu, jego zdjęcia i ceny.
Możesz przeczytać opis regionu lub sprawdzić pogodę na miejscu.

Aby sprawdzić dostępność bieżącej oferty i jej aktualną cenę w systemie rezerwacyjnym, proszę wybrać jedną z pozycji na liście.									
kod	wyposażenie	wyżywienie	zniżka	ilość osób	dzieci			Ceny od:	
					min	max	wiek	7 dni	14 dni
3A	B,D,WC,KA,BK/TE,	all inclusive	Nie	3	0	1	15	2574	3930
2A	B,D,WC,KA,BK/TE,	all inclusive	Nie	2	0	2	15	2786	4355
*A	dostawka dla dziecka	all inclusive	Nie					988	1217
*A	dwie dostawki	all inclusive	Nie					1139	1531

Wybierz pokój dla siebie.

uczestnicy - dorośli: 2 Osoby dorosłe (ponad 16 lat)

uczestnicy - dzieci:

rodzaj ubezpieczenia: kompleksowe dla rodziny

lotnisko wylotu: Warszawa [Okęcie]

ilość dni: 7 dni

dzień rozpoczęcia: 12.11.2004

Sprawdź



Wybierz liczbę dorosłych, dzieci, ubezpieczenie, czas pobytu i datę wyjazdu.

Proszę wybrać dostępny termin wylotu:

Lista możliwych wylotów w wybranym okresie.

Proszę wybrać datę wylotu z listy obecnie dostępnych terminów.

Jeśli brak terminów na liście prosimy o kontakt z naszą infolinią 0804 200111 lub z najbliższym biurem Neckermann Polska.

Dostępne terminy:

- ☐ 02.07.2004
- ☐ 04.07.2004
- ☐ 09.07.2004
- ☐ 11.07.2004
- ☐ 16.07.2004
- ☐ 18.07.2004



Wybierz jeden z podanych terminów wylotu.

GALA MILLOR CLUB MONTE SAFARI							NNNN
Lista dostępnych pokoi w wybranym terminie -pozyty wyłuszczone.							
Podane ceny są aktualnymi cenami w PLN, zawierającymi wszystkie opłaty za cały pobyt za jedną osobę w hotelach lub za cały apartament. Cena nie obejmuje kosztu ubezpieczenia.							
Wybierz	Wolnych pokoi	Od dnia	Kod pokoju	Ilość osób	Dzieci	Wyżywienie	Cena
☐	20	04.07.2004	2A	2	2	all inclusive	3843

[Powrót do opisu oferty](#)

Wybierz pokoje dla wszystkich zgłoszonych uczestników imprezy.

Formularz rezerwacyjny

System rezerwacyjny ON-LINE sprawdził dostępność oferty turystycznej nr **12449A**.
Początek imprezy w dniu **11.07.2004** dla **2** osób.
Całkowity koszt wyjazdu to: **5322 PLN**

UWAGA:
W następnym kroku możecie Państwo samodzielnie zarezerwować wybraną ofertę.
Występują Państwo wówczas wiążąco o zawarciu umowy dotyczącej świadczenia usług turystycznych. Umowa dochodzi do skutku z chwilą przyjęcia przez nas Zgłoszenia.
Pola oznaczone * są wymagane.

OK - system sprawdził dostępność, podając pełną cenę za imprezę.
Wypełnij wszystkie pola oznaczone * gwiazdką.

Akceptuj warunki i wybierz - zależną od terminu wyjazdu, formę płatności i ... bez obawy kliknij "REZERWUJ".

W przypadku płatności kartą proces autoryzacji odbywa się bezpośrednio na bezpiecznej stronie eCardu.

W przypadku płatności przelewem, otrzymają państwo opcję wydruku wypełnionego dokumentu przelewu.

Transakcja została zawarta

Wyjazd został pomyślnie zarezerwowany.

Proszę oczekiwać na dokumenty podróży, które zostaną przesłane na podany przez Państwa adres.

W razie wątpliwości prosimy o kontakt z naszą infolinią **0804 200111**.

Dokument potwierdzenia został wysłany na adres *******@*****.pl**

Proszę wydrukować dokument przelewu na dokonanie płatności.

Nie ma możliwości powtórznego wydruku tego dokumentu.

Proszę wydrukować dokument zgłoszenia uczestnictwa w imprezie.

Nie ma możliwości powtórznego wydruku tego dokumentu.

Wydruk przelewu

Wydruk zgłoszenia

Życzymy dużo radości z wybranej przez Państwo podróży i wspaniałego wypoczynku!

O.K. gratulacje!. Samodzielnie dokonałeś swojej rezerwacji.
Teraz koniecznie wydrukuj swoje zgłoszenie (zawartą umowę)
oraz w przypadku płatności przelewem, wydruk przelewu.



ZGŁOSZENIE
 uczestnictwa w imprezie turystycznej - wniosek o zawarcie polisy ubezpieczenia
UMOWA O ŚWIADCZENIE USŁUG TURYSTYCZNYCH
 Neckermann Polska SP. z o.o.
 ul. Dubois 9 00-182 Warszawa

Numer Agencji: 030192

Dane zgłaszającego:		Rezerwacja internetowa		Państwa Numer Rezerwacji	
Nr dowodu osobistego:	XXXXXXX	PESEL	XXXXXXX		
Nazwisko i imię:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX				
Adres zamieszkania:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX				
Telefon:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX				
				Ilość osób:	3
				Katalog:	JOKE

Transport / Wylot:	Cel podróży:	Świadczenie:	Termin:	Okres:
WAW - Warszawa [Okęcie]	PMI. - Hiszpania - Majorka		04.06.04	7

Jeśli na wydruku zgłoszenia brakuje ośmiocyfrowego numeru rezerwacji, może to oznaczać, że w trakcie autoryzacji nastąpiła przerwa w łączności z systemem rezerwacyjnym.

Nie ma powodu do niepokoju. Prosimy o kontakt z [infolinią](#), aby zaktywizować w systemie rezerwacyjnym Państwa rezerwację i podać jej numer.

Załącznik nr 6

Przykładowe prezentacje reklamowe w Internecie

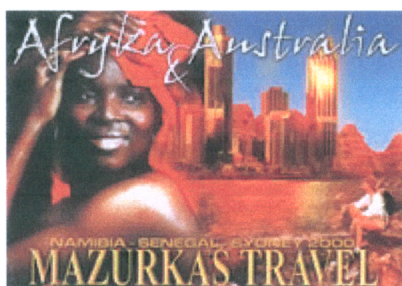
Rodzaj	Cechy i najczęstszy wymiar
<i>Banner</i> reklamowy	<i>Banner</i> reklamowy to graficzny element reklamowy umieszczany centralnie w górnej, prestiżowej i najlepiej zauważalnej części strony, animowany lub statyczny, występujący przeważnie w dwóch rozmiarach 468 x 60 pikseli oraz 400 x 50 pikseli (polski standard). Kliknięcie w <i>banner</i> powoduje automatyczne przejście do reklamowanego serwisu
Boks reklamowy	Obszar znajdujący się w prawej części strony, zawierający tekst, odnośniki lub graficzny element reklamowy. Kliknięcie w reklamę powoduje automatyczne przejście do reklamowanego serwisu. Wymiar: 160 x 150 pikseli
Billboard (zwany <i>megabannerem</i>)	<i>Banner</i> reklamowy o powiększonej wielkości i wadze, umieszczony centralnie w górnej części stron wybranego serwisu. Kliknięcie w <i>banner</i> powoduje automatyczne przejście do reklamowanego serwisu. Posiada zdecydowanie większe aniżeli <i>banner</i> rozmiary, a mianowicie: 750 x 100 pikseli
<i>Banner</i> śródtekstowy	Graficzny element reklamowy umieszczony w środku artykułu w wybranym serwisie. Wymiar: 300 x 250 pikseli
Skyscryper	Graficzny element reklamowy w formie pionowego <i>bannera</i> umieszczonego na szczycie jednej z bocznych kolumn strony. Kliknięcie w reklamę powoduje automatyczne przejście do reklamowanego serwisu. Jest znacznie większy od tradycyjnego <i>bannera</i> reklamowego, przeważnie posiada wymiary: 180x200, 180-400, a nawet 160 x 600 pikseli
Out-skyscryper	To skyscryper interaktywny, który po najechaniu na niego kursorem myszy „rozwija się” do większego rozmiaru, pozwalając na wykorzystanie dodatkowej przestrzeni do prezentacji. Maksymalne rozmiary po rozwinięciu: 360x200, 240x600, 360x400, 320x600 pikseli
<i>Banner</i> rozwijany (tzw. <i>out-banner</i>)	<i>Banner</i> reklamowy, który „rozwija się” z wielkości podstawowej do znacznie większego rozmiaru po najechaniu na niego kursorem przez użytkownika. Po przesunięciu kursora poza obszar <i>bannera</i> , reklama „zwija się” do początkowej wielkości. Wymiar: 468 x 60 pikseli
<i>Pop-up</i>	Graficzny element reklamowy emitowany w osobnym oknie przeglądarki internetowej po wejściu użytkownika na dany serwis lub stronę w portalu. Kliknięcie w reklamę powoduje automatyczne przejście do reklamowanego serwisu. Maksymalne rozmiary <i>pop-up</i> ’ów to 250x250 pikseli
<i>Pop-under</i>	Graficzny element reklamowy „wyskakujący” w osobnym oknie przeglądarki internetowej po wejściu użytkownika na dany serwis lub stronę. Kontakt z reklamą następuje po zamknięciu lub zminimalizowaniu okna przeglądarki internetowej.

<i>Top-layer</i>	Animacja w formacie „ <i>flash</i> ” wykorzystująca ruchome elementy graficzne w dowolnych konfiguracjach oraz efekty dźwięków
MEDIABREAK (tzw. <i>poltergeist</i> , <i>superstitial</i>)	Kilkusekundowa, pełnoekranowa animacja w formacie <i>flash</i> , wykorzystująca także efekty dźwiękowe. Reklama ukazuje się zaraz po załadowaniu strony lub jeszcze przed jej wyświetleniem.
Latający kursor	Forma reklamy oparta na formacie DHTML. Polega ona na „podczepieniu” logo lub innej formy graficznej, np. miniatury reklamowanego produktu, do kursora. W ten sposób obiekt ten przemieszcza się zgodnie z ruchami kursora na stronie. Standardowe wymiary to: 120x100 pikseli
<i>Kick-ad</i>	Dodatkowy, ruchomy <i>banner</i> na stronie. Po kliknięciu na krzyżyk w górnym rogu reklamy, <i>banner</i> , zamiast zniknąć, przeskakuje w inne miejsce na stronie (góra lub dolna listwa). Kliknięcie w każde inne miejsce na <i>bannerze</i> powoduje automatyczne przejście do reklamowanego serwisu. Czas ekspozycji na stronie pojedynczej odsłony <i>banner</i> a średnio 20 sek.
<i>Scroll banner-button</i>	Ruchomy <i>banner</i> lub boks w formacie .gif lub .jpg, który przesuwa się wraz z przewijaniem w górę i w dół oglądanej strony serwisu. W ten sposób reklama pozostaje zawsze widoczna dla odwiedzającego serwis, bez względu na to, w którym miejscu na stronie aktualnie się on znajduje. Wymiary: 460 x 60 oraz 120 x 60 pikseli
<i>Watermark</i> (tzw. tapeta)	Reklama graficzna wyświetlana na całej stronie serwisu w tle treści strony. Wchodząc na dany serwis, użytkownicy mają nieprzerwany kontakt z reklamą występującą w tle czytanego tekstu, co gwarantuje jej wysoką skuteczność. Jest to najbardziej subtelna, a zarazem najbardziej trafiająca do podświadomości oglądającego reklama graficzna.
<i>Brandmark</i>	Graficzny element reklamowy podobny do <i>pop-up</i> 'a, jednak nie ograniczony oknem standardowej przeglądarki. Może przybierać dowolne kształty w ramach założonej powierzchni. Musi także posiadać znak x, zamykający reklamę.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Kruczek, B. Walas: *Promocja i informacja turystyczna*. Kraków: Wydawnictwo Proksenia 2004, s. 53-54 oraz *Komunikowanie ...*, wyd. cyt., s. 57-59.

Załącznik nr 7

Przykłady *banner'ów* reklamowych





u nas kupisz
tanie bilety
lotnicze !

od 99zł*

**Zamów
nowy
katalog
Lato 2006**

do **31.03.06**

PROMOCJA WCZESNA REZERWACJA!

Przy rezerwacji dowolnej wycieczki z tego katalogu do 31.03.2006

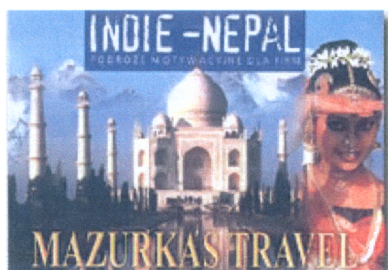
- promocyjne ceny z cennika nr 1 – taniej do **20%**
- ubezpieczenie od kosztów rezygnacji – **0 zł**
- podręcznik SITA do nauki języka obcego – **0 zł**
- wycieczka fakultatywna – **0 zł**

Ibiza - 0 zł • Santorini - 0 zł • Turcja - 0 zł • Luksor - 0 zł

**Kopenhaga od
455 PLN**

cena zawiera
podatki i opłaty

S4S
Scandinavia Holidays



**Najbardziej
godne zaufania
biuro podróży w Polsce**

Załącznik nr 8

Przykłady tapet oraz wygaszczy ekranu

