

GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI

**TURYSTYKA
W UJĘCIU PODMIOTOWYM
I PRZESTRZENNYM**

CZŁOWIEK - PRZESTRZEŃ - PRZEDSIĘBIORSTWO

Pod redakcją
Grzegorza Golemskiego




WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

**TURYSTYKA W UJĘCIU
PODMIOTOWYM I PRZESTRZENNYM
CZŁOWIEK – PRZESTRZEŃ – PRZEDSIĘBIORSTWO**

Redaktor naukowy
Grzegorz Golebski

 Poznań 2006

Komitet Redakcyjny:

*Ryszard Barczyk, Elżbieta Golemska, Andrzej Korzeniowski, Emil Panek,
Marek Ratajczak (przewodniczący), Jerzy Schroeder (sekretarz), Antoni Sobczak*

Recenzenci:

*Grzegorz Golemski, Irena Jędrzejczyk, Stanisław Liszewski, Andrzej Rapacz,
Janusz Zdebski*

Projekt okładki:

Mariusz Brzeziński

Korekta:

Elżbieta Wiśniewska, Antonina Swoboda

Książka dofinansowana ze środków Departamentu Turystyki
Ministerstwa Gospodarki

© Copyright by Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006

© Copyright by Forum Turystyki Regionów, Szczecin 2006

ISBN 978-83-7417-209-7

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań
tel. 061 854 31 54, 061 854 31 55, fax 061 854 31 59
www.wydawnictwo-ae.pl, e-mail: info@wydawnictwo-ae.pl
Adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 60-967 Poznań

ZAKŁAD GRAFICZNY AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań
tel. 061 854 38 05, 061 854 38 06
e-mail: zgae@ae.poznan.pl

Realizator projektu:

FORUM TURYSTYKI REGIONÓW
al. 3 Maja 1, 70-214 Szczecin
tel. 091 488 00 50, e-mail: forum@forumturystyki.pl
www.forumturystyki.pl

SPIS TREŚCI

WSTĘP	s. 7
Część I – CZŁOWIEK: Turystyka jako zjawisko społeczne	
• Społeczny wymiar turystyki (<i>Krzysztof Przeclawski</i>)	s. 13
• Turystyka w gospodarczej i naukowej perspektywie (<i>Barbara Marciszewska</i>)	s. 23
• Turystyka a proces globalizacji (<i>Anna Nowakowska</i>)	s. 31
• Aktywność turystyczna w przebiegu życia (<i>Janusz Zdebski</i>)	s. 41
• Tendencje zmian na polskim rynku usług turystycznych w sferze popytu (<i>Stefan Bosiacki</i>)	s. 49
• Turystyka socjalna jako instrument polityki turystycznej państwa w zakresie wspierania konsumpcji turystycznej w Polsce, na tle doświadczeń europejskich (<i>Katarzyna Majchrzak, Joanna Śniadek</i>)	s. 59
• Edukacyjna funkcja turystyki wśród dzieci i młodzieży na przykładzie województwa zachodniopomorskiego (<i>Zbigniew Głabiński, Elżbieta Wąsowicz-Zaborek</i>)	s. 81
• Turystyka rozrywkowa w Krakowie i warunki jej rozwoju (<i>Renata Seweryn</i>)	s. 95
Część II – PRZESTRZEŃ: Zarządzanie turystyką w regionach	
• Nowe przestrzenie turystyczne i rekreacyjne w Polsce i ich rola w rozwoju kraju i regionu (<i>Stanisław Liszewski</i>)	s. 113
• Przedsiębiorczość w turystyce szansą rozwoju lokalnego w Polsce (<i>Małgorzata Bednarczyk</i>)	s. 127
• Turystyka i rekreacja w aktywizacji społeczno-gospodarczej samorządu terytorialnego (<i>Kazimierz Pajak</i>)	s. 143
• Rola marketingu terytorialnego w rozwoju obszaru recepcji turystycznej (<i>Agnieszka Niezgoda</i>)	s. 153
• Wybrane problemy badań wspierających regionalną politykę turystyczną (<i>Krzysztof Łopaciński</i>)	s. 167

- Koncepcja systemu turystyki w regionie jako podstawa programowania rozwoju regionów turystycznych (*Piotr Zmysłony*) s. 181
- Wybrane narzędzia oceny wpływu turystyki na gospodarkę w regionie (*Teresa Skalska*) s. 199
- Bezpośrednia konkurencyjność regionu turystycznego – istota i możliwości pomiaru (*Łukasz Nawrot*) s. 211
- Organizacyjno-prawne uwarunkowania funkcjonowania euroregionów i rozwoju turystyki transgranicznej w Polsce (*Tomasz Studzieniecki*) s. 233
- Ewaluacja - metoda oceny i kreowania rozwoju Regionalnych Organizacji Turystycznych (*Marek Migdał*) s. 251

Część III – PRZEDSIĘBIORSTWO: Wytwórcy usług turystycznych

- Przedsiębiorstwo turystyczne podmiotem europejskiej polityki rozwoju rynku wewnętrznego i usług (*Irena Jędrzejczyk*) s. 275
- Aktywność jednostek samorządu lokalnego na rzecz wspierania przedsiębiorczości firm turystycznych (*Andrzej Rapacz*) s. 293
- Wpływ nowoczesnych metod zarządzania na osiąganie przewagi konkurencyjnej hotelu (*Grzegorz Golebski*) s. 307
- Kryteria wyboru metod kontroli ryzyka w działalności hotelu (*Marlena Bednarska*) s. 319
- Strategie marketingowe małych firm hotelowych (*Józef Sala*) s. 333
- Wykorzystanie instrumentarium marketingu relacji w polskich biurach podróży (*Izabela Michalska-Dudek*) s. 345
- Zarządzanie wiedzą jako warunek realizacji celów przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu (*Magdalena Kachniewska*) s. 361

BIBLIOGRAFIA

s. 377

WYKORZYSTANIE INSTRUMENTARIUM MARKETINGU RELACJI W POLSKICH BIURACH PODRÓŻY¹

Wprowadzenie

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,² 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.

Zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych (globalizacja, intensyfikacja konkurencji, rozwój nowych technologii itp.) wywołują konieczność poszukiwania przez nie nowych metod i sposobów działania, które zapewnią sukces na rynku. Odpowiedzią na te wyzwania jest koncepcja marketingu relacji. U podstaw stosowania marketingu relacji przez przedsiębiorstwa turystyczne znajdują się wyższe wymagania ze strony konsumentów oraz nadmierne koszty operacyjne tych przedsiębiorstw³. Klienci pragną otrzymywać oferty coraz lepiej dostosowane do ich indywidualnych wymagań i potrzeb, wymagają coraz wyższej jakości i wartości oraz troskliwej obsługi, wykazując niższy poziom lojalności w stosunku do sprzedawcy. Z kolei nadmierne koszty przedsiębiorstw wiążą się najczęściej z niepowodzeniami we wprowadzaniu na rynek nowych usług, niską ich jakością, zbyt wysokimi kosztami dystrybucji czy też niewłaściwą polityką promocyjną.

¹ Artykuł powstał w ramach projektu badawczego nr 1 H02D 032 26 pt. „Marketing relacji w działalności biur podróży w Polsce”, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Informatyzacji w latach 2004-2006.

² World Tourism Barometer. Volume 4, Issue 1. Madrid: WTO 2006 January, s. 1.

³ Na podstawie: K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kevin, W. Rudelius: Marketing. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1998, s. 237.

Koncepcja marketingu relacji

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.

Za twórcę pierwszej definicji marketingu relacji uznawany jest L. Berry, według którego marketing relacji⁴ to „tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem, gdzie pozyskanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu”⁵.

Na podstawie analizy proponowanych przez licznych autorów⁶ definicji marketingu relacji wyróżnić można powtarzające się w nich podstawowe kategorie określić, a mianowicie: 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) oraz wynik (zyskowność, efektywność, obopólne korzyści).

Marketing relacji obejmuje osiem głównych komponentów odpowiadających poszczególnym elementom przedsiębiorstwa – kulturze organizacyjnej i sys-

⁴ W koncepcji tej można dostrzec pewne różnice terminologiczne, spowodowane sposobem tłumaczenia przez różnych autorów angielskiego terminu *relationship marketing* (marketing partnerski, marketing powiązań, marketing relacyjny, marketing relacji, marketing związków i wzajemnych relacji, marketing więzi etc.). 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.

⁵ Szerzej w: J. Otto: *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 46.

⁶ Wybrani autorzy definicji marketingu relacji: M. Armstrong, J. Copusky & M. Wolf, Ch. Grönroos, I. H. Gordon, Ph. Kotler, A. Payne, M. Daszkowska, K. Fonfara, R. Furtak, J. Otto, J. Penc, K. Rogoziński, M. Rydel i C. Ronkowski, T. Sztucki.

temowi wartości, kierownictwu, strategii, strukturze organizacyjnej, ludziom, technologii informacyjnej, wiedzy oraz procesom.⁷

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 całości⁸

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

- 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;

⁷ I. H. Gordon: Relacje z klientem. Marketing partnerski. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE 2001, s. 51.

⁸ M. Stanuch: Wpływ kultury organizacyjnej na wdrożenie systemu CRM. Strona internetowa www.crmexpert.pl

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.⁹

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.¹⁰ 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 odejścia od autorytarnego kierownictwa.¹¹ 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 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 ciągle 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 pogłębieniu tej wiedzy, m.in. technik infor-

⁹ Tamże.

¹⁰ Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu. Praca zbiorowa pod red. E. Niedozielskiej. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2001, s. 9.

¹¹ P. Cheverton: Zarządzanie kluczowymi klientami. Kraków: Dom Wydawniczy ABC Oficyna Ekonomiczna 2001, s. 168.

matycznych 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.

Wyniki badań ankietowych dotyczących zastosowania marketingu relacji w praktyce funkcjonowania polskich biurach podróży

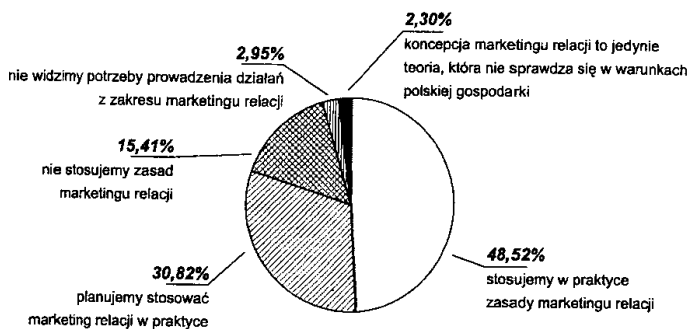
Zakres przedmiotowy badań obejmował ocenę znajomości oraz zastosowania marketingu relacji przez właścicieli i menedżerów biur podróży działających na polskim rynku. Badanie objęło próbę 305 biur podróży i odbywało się w okresie od 1 kwietnia 2004 r. do 30 marca 2005 r. w oddziałach biur podróży na terenie całej Polsce a także w trakcie ważniejszych turystycznych imprez targowych i wystawienniczych.

Posługując się metodą wnioskowania statystycznego – określającą minimalną liczebność próby, biorąc pod uwagę liczebność badanej populacji oraz zadaną wiarygodność i precyzję wyników¹² – w przeprowadzonym badaniu dla liczebności badanej populacji biur podróży w Polsce $N=2629$ (stan na dzień 11 lipca 2005 r.), współczynnika ufności $(1-\alpha) = 0,9$ (t.j. 90%) oraz liczebności próby wynoszącej $n=305$ jednostek dopuszczalny błąd statystyczny (d) występuje na poziomie 3,5%.

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 lojalnego nabywcy bądź widocznym efektom współpracy z nim, jak również wzrost wielkości sprzedaży. Polskie biura podróży wykazują się znajomością koncepcji marketingu relacji, a większość z nich stosuje (48,52% wskazań) bądź zamierza stosować (30,83% odpowiedzi) w praktyce swej działalności zasady tej koncepcji.

¹² 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.

Rysunek 1
Doświadczenia we wdrażaniu zasad marketingu relacji

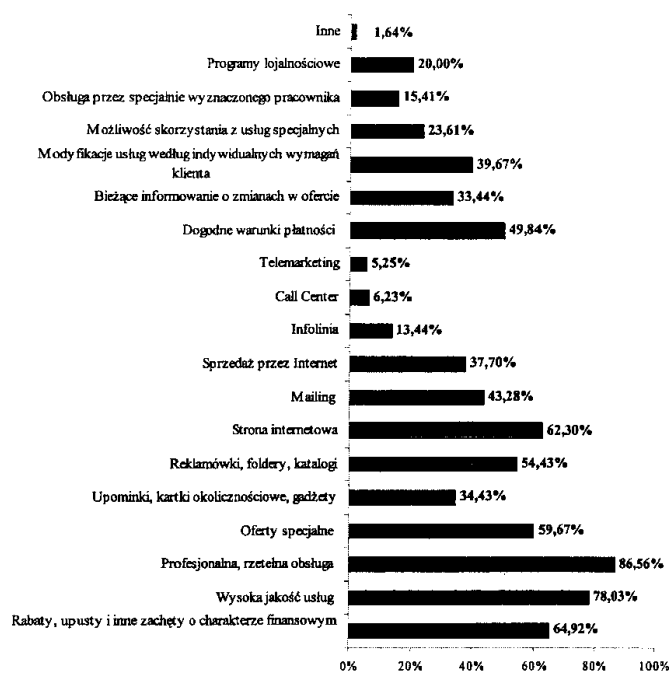


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

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 (85,56% wskazań) oraz wysoka jakość oferowanych usług (78,03% wskazań), a także katalogi oraz foldery rozsyłane do klientów.

Rysunek 2
Wykorzystanie narzędzi służących budowaniu partnerstwa z klientami



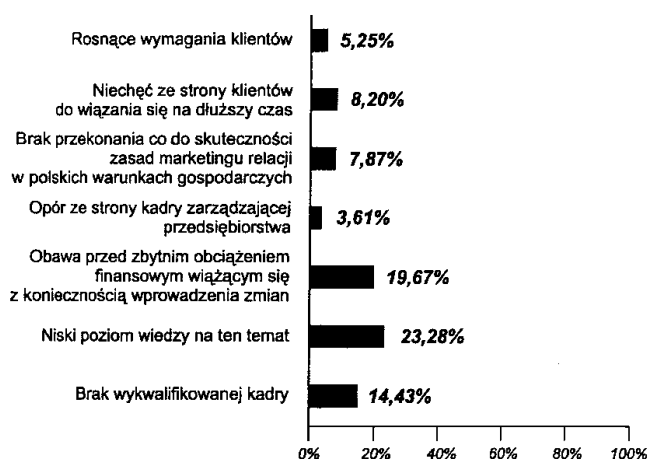
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Nowe możliwości kreowania i utrwalania więzi z nabywcami stwarza biurom podróży Internet oraz wszelkie narzędzia wykorzystujące jego potencjał. Szczegółowy podział wykorzystywanych przez biura podróży w Polsce narzędzi służących budowaniu partnerstwa z klientem przedstawia rys. 2.

Biura niestosujące zasad marketingu relacji poproszono o wskazanie powodów, które powstrzymują je przed podejmowaniem tych działań. Główne przy-

czynny zaniechania wdrażania koncepcji marketingu relacji przez biur podróży prezentuje rys. 3.

Rysunek 3
Powody powstrzymujące biura podróży przed stosowaniem
w praktyce zasad marketingu relacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Najczęściej pojawiającymi się odpowiedziami okazały się być niski poziom wiedzy na ten temat, 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. Warto podkreślić, że aż 7,87% badanej populacji biur podróży wskazało na brak przekonania co do skuteczności marketingu relacji jako powód zaniechania jego implementacji na grunt praktyki.

W swej działalności realizację koncepcji marketingu relacji z wykorzystaniem oprogramowania klasy CRM zadeklarowało 13,4% badanych, 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.

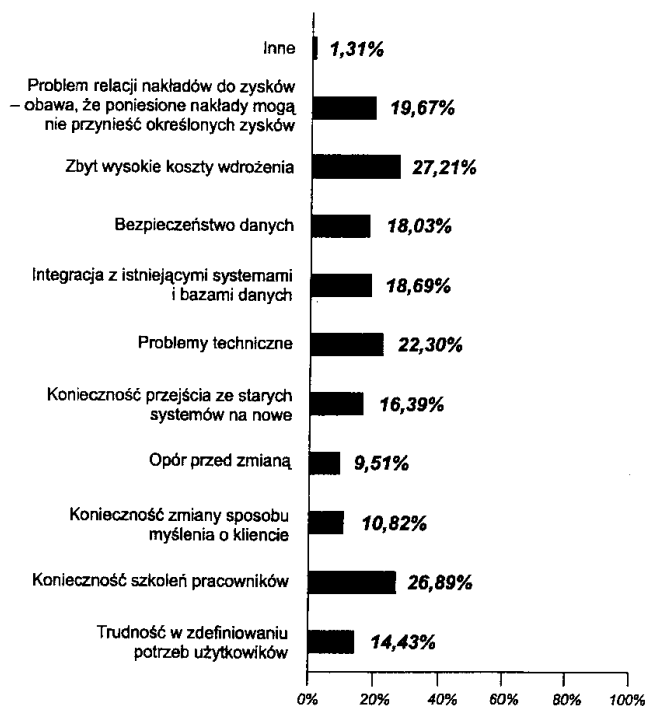
Wśród respondentów będących dużymi organizatorami turystyki 28,58% deklaruje stosowanie aplikacji klasy CRM. Taki sam odsetek zamierza wdrożyć oprogramowanie w najbliższej przyszłości. Z kolei wśród agentów jedynie 5,93% korzysta z systemów wspierających zarządzanie relacjami z klientem, a prawie 60% 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 (rys. 4). 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).

Przegląd odpowiedzi dotyczących głównych zagrożeń związanych z wdrożeniem systemów klasy CRM 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. Problematyczna 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.

Rysunek 4
Zagrożenia związane z wdrożeniem oprogramowania klasy CRM

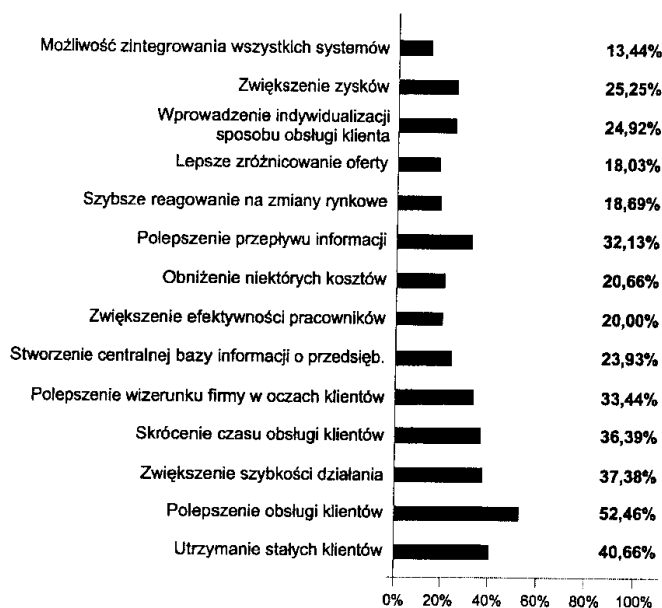


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

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. 5). 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.

Rysunek 5
Oczekiwania związane z wdrożeniem oprogramowania klasy CRM



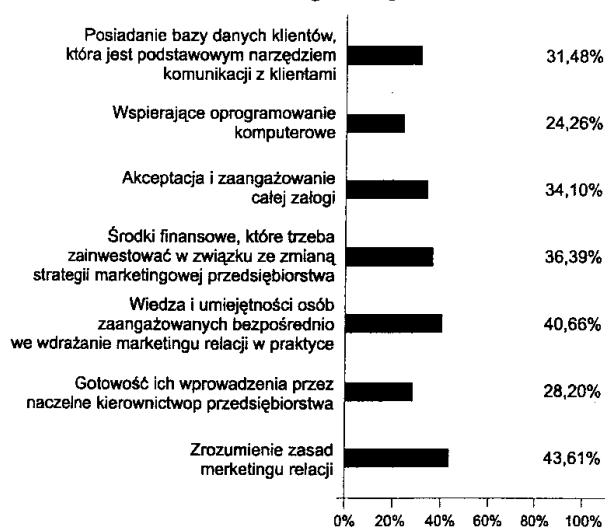
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły również na identyfikację podstawowych, wewnętrznych obszarów warunkujących w zasadniczy sposób sukces stosowania marketingu relacji w działalności biur podróży.

Za najistotniejszy wewnętrzny 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.

Rysunek 6
Czynniki wewnętrzne warunkujące efektywne wdrożenie koncepcji marketingu relacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Do grupy czynników wewnętrznych zaliczono również 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.

Natomiast wśród czynników zewnętrznych, wyznaczających możliwości stosowania marketingu relacji, 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.

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, wspierających zarządzanie relacjami z klientem, modułów oprogramowania klasy CRM, jest szansą na pokonanie istniejących ograniczeń zewnętrznych oraz zyskania przewagi nad konkurencją.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, 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 ce-

nowej i rachunku kosztów, to właściwa obsługa klientów, dbanie o ich zadowolenie i zdobycie lojalności należą do najważniejszych czynników sukcesu.

Rozwój technologii informacyjnej, a także coraz szersze wykorzystanie sieci Internet, stwarzają polskim biurom podróży nowe możliwości doskonalenia relacji z klientem. Przeprowadzone badania wskazały, iż znaczna część biur podróży (38,03%) zamierza w przyszłości wdrożyć oprogramowanie klasy CRM. 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. Analiza doświadczeń głównych graczy na polskim rynku biur podróży, a także obserwacja innych branż, wskazuje na możliwości implementacji przez biura najbardziej przydatnych, a zarazem typowych dla biur podróży, modułów zintegrowanych systemów klasy CRM takich jak: *Contact Center*, *e-commerce* czy narzędzia wspomagające marketing bezpośredni.

Propozycje implementacji zasad marketingu relacji na grunt praktyki polskich biur podróży

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.

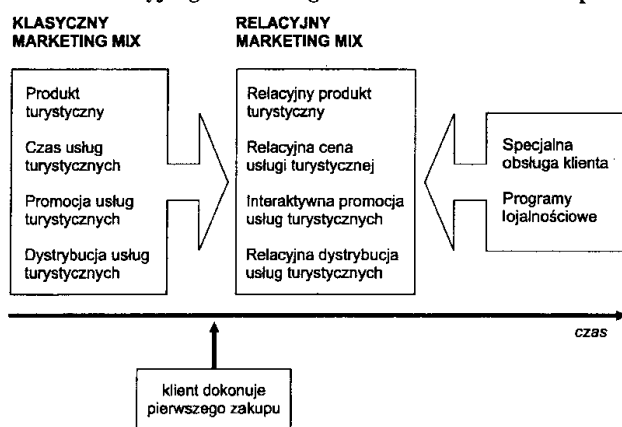
Klasyczny marketing, wraz ze swoim instrumentarium, powinien zostać wzbogacony podejściem zorientowanym na tworzenie i pogłębianie więzi

z klientem. Reprezentuje ono proponowany zbiór instrumentów nazwany relacyjnym marketingiem-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:

- klasyczny marketing-mix – nastawiony na zdobywanie klientów,
- relacyjny marketing-mix – nastawiony na zatrzymanie klientów.

Rysunek 7
Wdrożenie relacyjnego marketingu-mix w działalności biur podróży



Źródło: Opracowanie własne

Potrzeba kreowania długoterminowych więzi z klientami wymaga od biur podróży zaprojektowania relacyjnego marketingu-mix obejmującego produkt rela-

cyjny, cenę relacyjną, dystrybucję relacyjną oraz promocję interaktywną. Niezwykle pomocna w tym procesie okazać się może specjalna obsługa klienta oraz stosowanie programów lojalnościowych.

Podsumowanie

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. Wśród sposobów 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. 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.