



1366 II czas  
Int

PL ISSN 0867-3888

**AKADEMIA WYCHOWANIA FIZYCZNEGO  
IM. BRONISŁAWA CZECHA W KRAKOWIE**

---

# FOLIA TURISTICA

**Nr 11 — 2002**



**KRAKÓW 2002**



## SPIS TREŚCI

Leszek Koziół, <i>Zarządzanie reklamą – zarys koncepcji</i> . . . . .	3
Leszek Koziół, Sebastian Trzaska, <i>Etapy projektowania kampanii reklamowej</i> . . . . .	19
Joanna Dziadkowiec, <i>Jakość jako narzędzie marketingowe</i> . . . . .	39
Mariusz Cisło, <i>Podstawowe mechanizmy procesu zarządzania jakością oraz metody pomiaru poziomu jakości usług na przykładzie hotelarstwa</i> . . . . .	59
Witold Bocho, <i>Praktyczne elementy marketingu w hotelarstwie</i> . . . . .	87
Dorota Pląder, <i>Metody i techniki kształtowania potencjału kwalifikacyjnego personelu w hotelarstwie</i> . . . . .	111
Robert Starzyk, <i>Znaczenie opinii i postaw konsumentów w kształtowaniu produktu turystycznego</i> . . . . .	129
Michał Zemła, <i>System zarządzania turystyką na tle ustroju samorządowego w wybranych krajach europejskich</i> . . . . .	145
Magdalena Sas, <i>Jak napisać biznesplan</i> . . . . .	165



C-201|02

PL ISSN 0867-3888

AKADEMIA WYCHOWANIA FIZYCZNEGO  
IM. BRONISŁAWA CZECHA W KRAKOWIE

---

# FOLIA TURISTICA

Nr 11 — 2002



KRAKÓW 2002

## KOLEGIUM REDAKCYJNE

### Przewodnicząca:

*prof. dr hab. Anna Nowakowska*

### Członkowie:

*prof. dr hab. Stefan Bosiacki, prof. dr hab. Ryszard Gatecki,  
prof. dr hab. Stanisław Liszewski, prof. dr hab. Janusz Zdebski,  
prof. dr hab. Stefan Żmuda*

### Sekretarz:

*dr Wiesława Marczyk*

### Redaktor zeszytu:

*prof. dr hab. Leszek Koziół*

### Adres Redakcji:

al. Jana Pawła II 78, 31-571 Kraków

### Korekta autorska



1366 II czas



© Copyright by  
Academy of Physical Education  
in Cracow

---

### Opracowanie DTP i druk:

Dział Poligrafii AWF Kraków, ul. Śniadeckich 12 B  
Zam. 162/2002, nakład 200 egz.

Akc. Nr 227 / D / 02 r. Czas.





## ZARZĄDZANIE REKLAMĄ – ZARYS KONCEPCJI

*Leszek Koziol \**

### Wprowadzenie

Każdy obszar funkcjonowania firmy lub instytucji powinien być odpowiednio zorganizowany i należycie zarządzany. Proces zarządzania obejmuje wszystkich członków danej organizacji, a za ich pośrednictwem inne jej zasoby, zarówno materialne, jak i niematerialne. Proces ten dotyczy wszystkich, lecz znacznie różniących się obszarów działalności organizacji, np. operacyjnej i logistycznej, finansowej, organizacyjnej, personalnej, obejmuje również działalność marketingową, a w niej reklamę.

Sprawność procesu zarządzania wymienionymi obszarami działalności organizacji zależy od realizacji funkcji zarządzania – wymaga zatem, aby był on właściwie zaplanowany, zorganizowany, realizowany, kontrolowany, a uczestnicy tego procesu odpowiednio motywowani.

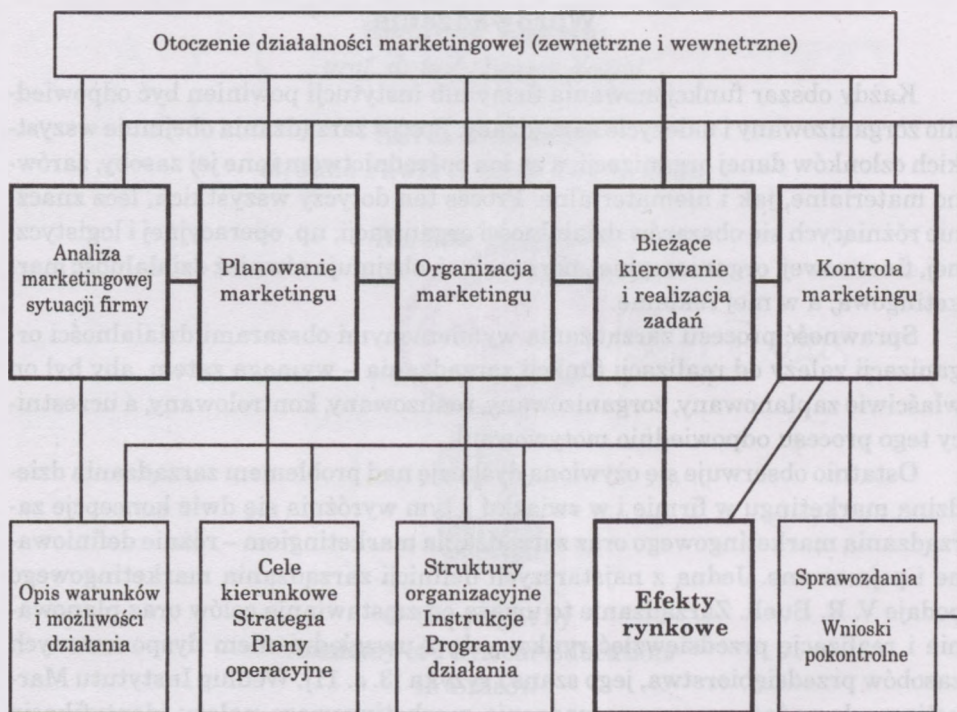
Ostatnio obserwuje się ożywioną dyskusję nad problemem zarządzania dziedziną marketingu w firmie i w związku z tym wyróżnia się dwie koncepcje zarządzania marketingowego oraz zarządzania marketingiem – różnie definiowane i pojmowane. Jedną z najstarszych definicji zarządzania marketingowego podaje V. R. Buell. Zarządzanie to uważa on za stawianie celów oraz planowanie i realizację przedsięwzięć rynkowych, z uwzględnieniem dysponowanych zasobów przedsiębiorstwa, jego szans i ryzyka [3, s. 11]. Według Instytutu Marketingu do zadań procesu zarządzania marketingowego należy identyfikacja oraz zaspokajanie oczekiwań i wymogów nabywców przy równoczesnym spełnianiu warunków korzyści działania dostawcy i nabywcy [17, s. 139].

Zdaniem S. Kaczmarczyka zarządzanie marketingowe realizowane jest przez najwyższy szczebel kierownictwa przedsiębiorstwa, niezależnie od zakresu działalności. Zarządzaniem marketingowym zajmują się zatem zarówno indywidualni decydenci, jak i właściciele, prezesi lub dyrektorzy naczelni, również grupy

\* Instytut Turystyki AWF, Kraków, al. Jana Pawła II 78

decyzyjne, na przykład zarządy lub rady nadzorcze. Zarządzanie marketingowe, zdaniem wspomnianego autora, można też rozumieć jako praktyczną materializację filozofii (koncepcji) marketingu w całym przedsiębiorstwie [5, s. 138–140]. Jak można zauważyć, przedmiotem zarządzania marketingowego jest w tym ujęciu całe przedsiębiorstwo, natomiast przedmiotem zarządzania marketingiem w ujęciu tegoż autora są działania (czynności) marketingowe, dokładniej – ludzie wykonujący te czynności.

W myśl szerszej i spójnej koncepcji R. Niestroja zarządzanie marketingiem jest ciągiem zachodzących na siebie kolejnych faz procesów decyzyjnych, wykonawczych, kontrolnych, wplecionych w ciągły proces funkcjonowania przedsiębiorstwa. Fazy te układają się w poszczególne funkcje zarządzania marketingiem (zob. ryc. 1).



Ryc. 1. Proces zarządzania marketingiem

Źródło: [9, s. 23]

Z kolei według A. Stabryły proces zarządzania marketingowego polega na spełnianiu następujących funkcji [15, s. 28]:

- podejmowanie decyzji dotyczących wyboru pola rynkowego, stymulacji rynku, parcelacji rynku, przestrzennego zasięgu rynku,
- identyfikacja potrzeb nabywców, podsystemów wymiany, kanałów rynku,



- planowanie przedsięwzięć rynkowych z uwzględnieniem dysponowanego potencjału techniczno-produkcyjnego przedsiębiorstwa, zasobów kadrowych, finansowych i innych,
- organizacja działalności marketingowej w przedsiębiorstwie i w układzie kanałów rynku,
- motywacja pracowników komórek organizacyjnych pionu marketingu oraz nabywców (stosownie do pożądaných przez przedsiębiorstwo zachowań nabywców, np. zwiększonego popytu, zmiany preferencji funkcji użytkowych produktu, zmiany systemu zakupów),
- kontrola przebiegu procesów informacyjnych i badawczych, produkcyjnych, promocji i reklamy, aktywności sprzedaży i dystrybucji.

W komentarzu do przedstawionej klasyfikacji funkcji zarządzania marketingowego wspomniany autor podkreśla, że powyższa definicja zarządzania marketingowego, rozumiana jest jako wyodrębniona specjalizacja zawodowa. Jako rodzaj zarządzania wyraża ono natomiast orientację rynkową i jest skierowane na potrzeby społeczeństwa, przy czym: realizuje się w warunkach konkurencyjności, realizuje oczekiwania, wymagania i preferencje nabywców, integruje czynniki produkcyjne i warunki wymiany. Ponadto zarządzanie marketingowe reprezentuje podejście, które polega na traktowaniu zysku przedsiębiorstwa i satysfakcji z zakupów przez nabywców jako parametrów komplementarnych.

W zarządzaniu marketingowym realizacja przedsięwzięć rynkowych odbywa się w układzie następujących podsystemów [15, s. 29]:

- wymiany,
- jednostek organizacyjnych pionu marketingu przedsiębiorstwa,
- infrastruktury i otoczenia rynku (tj. organizacyjno-technicznego zabezpieczenia rynku, środków i instytucji masowej komunikacji, środowiska naturalnego, administracji państwowej i terenowej, banków, biur prawnych, organizacji społeczno-gospodarczych),
- środowiska gospodarczego rynku (kooperantów, konsumentów).

Podsystemami zarządzania marketingowego są firmy i inne podmioty gospodarcze oraz instytucje sektora publicznego, przynależące do otoczenia rynkowego, jak również jednostki organizacyjne wewnątrz firmy – w gruncie rzeczy chodzi tu o ich działania i relacje.

### **Istota i funkcja reklamy**

Reklama jest procesem komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem. Stanowi masową, odpłatną formę nieosobowego przedstawiania, popierania idei, produktów lub usług przez określonego nadawcę [8, s. 16]. Reklama obejmuje zatem działania, które dotyczą prezentacji odbiorcom nieosobowej, płatnej i zi-

dentyfikowanej ze sponsorem informacji o ofercie lub organizacji [7, s. 27]. Można dodać, iż celem owej prezentacji jest zachęcenie odbiorcy do wyboru tej, a nie konkurencyjnej oferty. Każda reklama ma cechy, które wyróżniają ją spośród innych instrumentów marketingowych:

- ma zidentyfikowanego sponsora,
- wykorzystuje kontrakt pośredni z klientem (bez udziału sprzedawcy lecz za pomocą jednego lub więcej środka masowego przekazu),
- jest płatną przez nadawcę formą promocji.

Reklama jest publiczną prezentacją, perswazyjnym, zróżnicowanym i ekspresywnym oddziaływaniem organizacji na odbiorcę [7].

Przez publiczną prezentację rozumie się m.in. to, że reklama jest publicznym sposobem komunikowania się z rynkiem i dotyczy najczęściej produktów często nabywanych, niekiedy masowej konsumpcji. Te same informacje pochodzące od wielu firm docierają jednorazowo do wielu osób. Ze względu na publiczny charakter reklamy, zakres i intensywność jej oddziaływania, jej koszty są łatwiejsze do zidentyfikowania, niż w przypadku innych narzędzi promocji. Koszt dotarcia do jednego klienta, ze względu na skalę zjawiska, jest relatywnie niewielki.

Perswazyjne oddziaływanie oznacza, że reklama jest formą komunikowania się o silnie przekonującym charakterze, co uzyskuje się dzięki możliwości wielokrotnego powtarzania informacji reklamowych w środkach masowego przekazu. Nabywcy – adresaci reklamy mają możliwość porównania informacji kierowanych do nich przez różne przedsiębiorstwa. Jest to również związane z publicznym charakterem reklamy. Dobór informacji reklamowych jest selektywny, często subiektywny, jego celem jest wyeksponowanie pozytywnych cech firmy i jej oferty.

Zróżnicowane i ekspresywne oddziaływanie wynika z tego, że reklama przez wykorzystanie druku, obrazu, dźwięku itp., oddziałując na różne zmysły człowieka, łatwo dociera do jego świadomości, stanowiąc tym samym istotną determinantę zachowań.

Bezosobowy charakter reklamy oznacza, że jej odbiór nie stanowi przymusu dla publiczności. Adresaci reklamy nie mają bezpośrednio do czynienia z przedstawicielami organizacji prowadzącej ten, czy inny rodzaj promocji. Nie podlegając bezpośredniej presji mogą w miarę swobodnie podjąć, w wybranym miejscu i czasie, odpowiednią decyzję.

Podane charakterystyki pozwalają ukazać specyfikę działalności reklamowej oraz uwypuklić różnice między reklamą a innymi działaniami promocyjnymi.

Wydawać by się mogło, że reklama spełnia tylko jedną funkcję – podnosi sprzedaż danej marki produktu. Jednakże to stwierdzenie jest tylko częściowo prawdziwe, bowiem reklama spełnia wiele innych funkcji; dla przykładu można podać, że może ona oddziaływać na odbiorcę po zakupieniu danego produktu.



Efektem reklamy może być też zwiększenie zaufania potencjalnego klienta do wybranej marki, co nie przeszkadza mu w zakupie innej tańszej, gdyż tylko na taką aktualnie go stać. Warto podkreślić, że jedynie w pewnych sytuacjach można się dopatrywać bezpośredniego wpływu reklamy na wzrost sprzedaży, gdyż rzadko tworzy się ją z myślą o szybkim zwiększeniu sprzedaży produktu. Samo zwiększenie sprzedaży przynosi krótkotrwałe skutki rynkowe, dlatego firmy inwestują raczej w długotrwałe cele, których osiągnięcie nie jest tak spektakularne, jak sklepy pełne klientów, ale za to o wiele bardziej korzystne w dłuższej perspektywie.

Reklama ma sprostać zadaniom, które świadczą o jej prawdziwej roli. Najważniejsze z nich to [6]:

- tworzenie świadomości marki,
- tworzenie lojalności wobec marki,
- edukacja klienta,
- walka z konkurencją,
- tworzenie image'u firmy.

**Świadomość marki.** Chwilowe przyciągnięcie klienta do reklamowanego produktu w najlepszym razie kończy się jednorazowym zakupem. Efekt będzie zupełnie inny, kiedy stworzy się reklamę, która zbuduje w świadomości klienta spójny i względnie odporny na zapomnienie wizerunek marki. Wizerunek ten bowiem będzie się wielokrotnie pojawiał w czasie podejmowania decyzji o zakupie i często na nie wpływał. Cel ten można osiągnąć tworząc reklamy w formie przyjaznego, przypominającego pogawędkę, mówienia o marce, z niewielką liczbą faktów lub bez nich, lecz z akcentem na lojalność i zaufanie producenta. Tworzenie świadomości marki jest strategią powszechnie stosowaną na świecie, coraz częściej wykorzystywaną także w Polsce.

**Lojalność wobec marki.** Świadomość marki może z czasem przerodzić się w jeszcze silniejszą więź – lojalność. Osiągnięcie tego celu jest marzeniem każdego producenta. Klient, który w pełni akceptuje daną markę, staje się odporny na reklamę konkurencji, sam często występuje w roli rzecznika ulubionego produktu, a nawet przekazuje swoje postawy młodszemu pokoleniu. Niemiecka firma Stock, znana ze swych produktów także i w Polsce, stara się wprost budować taką postawę wobec swoich mlecznych cukierków Werthers Original. W telewizyjnym spocie widzimy przechodzenie tego produktu z pokolenia na pokolenie. Niestety – lojalność klienta jest trudno zbudować. Naturalnym elementem rynkowych zachowań jest bowiem poszukiwanie nowych wrażeń i doświadczeń.

**Edukacja klienta.** Każdy klient dorastając, a potem starzejąc się, ma kontakty z nieznanymi sobie wcześniej produktami. Do tego dochodzą jeszcze nowości rynkowe. Brak znajomości produktu stanowi poważną barierę rynkową, dlatego też wiele firm podejmuje trud edukacji rynkowej, bez której potencjalni klienci pozostaliby obojętni na ich produkty. Na początku lat dziewięćdziesią-

tych w prasie krakowskiej pojawiła się reklama alarmów samochodowych z pagerem, czyli radiowym przywołaniem. Wzbudziła ona duże zainteresowanie, ale sprzedaż tych urządzeń była niewielka. Jak wykazała analiza sytuacji, potencjalni nabywcy takiego alarmu przeważnie nie rozumieli jak on działa i nie znali korzyści, jakie można odnieść dzięki pagerowi. Należy zaznaczyć, że edukacja klienta niesie ze sobą efekt pierwszeństwa. Pierwsze bowiem zetknięcie z produktem, zwłaszcza w młodym wieku, jest doświadczeniem dobrze pamiętanym przez całe życie. Firmy tworzące nowości rynkowe lub wyroby mało znane, skazane są na edukację klienta. Jest to jedyna droga, aby zainteresować go swą ofertą.

**Walka z konkurencją.** Właściwie każda reklama jako element gospodarki rynkowej, przynajmniej w swym podtekście skierowana jest przeciwko konkurencyjnym wyrobom czy firmom. Najbardziej typowy przykład stanowi bezpośrednio porównywanie produktów. Dużo mniej widocznym, ale bardzo skutecznym sposobem eliminowania efektów reklamy konkurencji – zwłaszcza produktów wchodzących na rynek, jest zwiększenie aktywności własnych działań reklamowych. Powoduje to zmniejszenie stopnia zapamiętywania nowych reklam wskutek działania mechanizmu, który w psychologii nazywa się hamowaniem retro-aktywnym/pro-aktywnym (hamującym wpływ bardziej znanych informacji na zapamiętywanie nowych – podobnych). Przy odpowiednio dużej liczbie ekspozycji reklamy można osiągnąć jeszcze inny efekt – klient będzie miał kłopoty nawet z przypomnieniem sobie nazwy konkurencyjnych produktów. Temu właśnie służy intensywne publikacja reklam. Metodą walki z konkurencją jest także przedstawienie swego produktu jako spełniającego funkcje, których spełnienia nie zapewni żaden inny produkt podobny, nie odwołując się jednak do konkretnych nazw konkurencyjnych produktów. Typowymi przykładami są reklamy proszków do prania czy past do zębów, w których nader często możemy usłyszeć hasło typu: nasza pasta robi to i to, a zwykle pasty nie. Utrwała to w świadomości klienta przeświadczenie o niezwykłych, w porównaniu z konkurencyjnymi, właściwościach reklamowanego towaru.

**Tworze image'u firm.** Powstanie na świecie megakorporacji produkujących tysiące różnych, doskonałych produktów, doprowadziło do poważnego problemu. Reklamowanie poszczególnych wyrobów wymagałoby niewyobrażalnych kosztów. W takich przypadkach zdecydowano reklamować firmę. Strategię tę od wielu lat z powodzeniem stosuje firma Sony, która dzięki niej wprowadzić mogła na swoje wyroby napis „is's a Sony”, jako znak gwarancji produktu. Reklamy tworzące w oczach klienta image firmy wyrabiają u niego pewien obraz przedsiębiorstwa, którego głównymi elementami są takie cechy jak: niezawodność, wysoka jakość produktów i dbałość o klienta, często przybierająca charakter niemal patriarchalny.



## Istota i założenia koncepcji zarządzania reklamą

Pierwsza koncepcja zarządzania reklamą (zarządzanie działalnością reklamową) pojawiła się w 50. latach. Później zagadnieniem tym zajmowali się liczni badacze różnie swą działalność definiując. Dla przykładu można podać, że Ray, Engel, Warshaw zarządzanie reklamą określali jako proces składający się z logicznej sekwencji decyzji, które muszą być podjęte w celu wprowadzenia efektywnych programów działalności reklamowej, a więc: analizy sytuacji, ustalenia celów marketingowych, wyznaczenia budżetu działań reklamowych, określenia celów działalności reklamowej, opracowaniu tzw. strategii kreatywnej, wyboru środka przekazu, integracji i koordynacji działań reklamowych, ich realizacji, oceny i kontroli [14, s. 23].

Podobnie kwestię tę ujmuje T. A. Shimp, który wyróżnia następujące działania w zarządzaniu reklamą [14, s. 305]:

- Określenie ogólnej strategii organizacji, w tym strategii marketingowej, celem koordynacji wszystkich elementów z zakresu marketingu – mix.
- Określenie strategii działalności reklamowej (cele, budżet, strategia przekazu reklamowego, strategia użycia środka przekazu).
- Wdrażanie strategii działalności reklamowej (realizacja kampanii reklamowej).
- Kontrola działalności reklamowej.

Warto dodać, że najnowsza koncepcja zarządzania reklamą opiera się na następujących założeniach:

1. Zarządzanie reklamą sprowadza się do powiązania i zharmonizowania pracy zespołów ludzkich realizujących działalność reklamową oraz środków działania pozwalających na najbardziej skuteczne i efektywne osiągnięcie założonego celu kampanii reklamowej.
2. Obszarem (przedmiotem) oddziaływania zarządzania reklamą jest działalność reklamowa albo jednostki organizacyjne lub stanowiska kierownicze oraz organy doradcze zajmujące się tą działalnością.
3. Jednostki organizacyjne i podmioty o rozwiniętych formach i zróżnicowaniu rodzajowym lub typologicznym (na przykład: odpowiednio wyspecjalizowana komórka reklamodawcy, agencja reklamowa, organizacja środka przekazu, producent środków reklamowych, agencja badań marketingowych dla celów działalności reklamowej) uczestniczą w realizacji celów działalności reklamowej.
4. W zarządzaniu reklamą uniwersalne funkcje zarządzania są modyfikowane i konkretyzowane ze względu na obiekt zarządzania i występują łącznie z funkcjami wykonawczymi działalności reklamowej. Uwzględniają one specyfikę tej działalności, którą można określić poprzez występowanie problemów decyzyjnych natury komunikacyjnej, psychologicznej, społecznej i ekonomicznej.

Z powyższych założeń wynikają następujące cechy zarządzania reklamą [2, s. 36]:

- systematyczna obserwacja i planowe badanie rynku reklamy w celu jego identyfikacji, analizy i oceny, stanowiące podstawę dalszych działań reklamowych,
- uwzględnianie w programach działań reklamowych docelowej grupy adresatów reklamy, poczynając od danego segmentu rynku i na kategorii społecznej kończąc,
- planowe oddziaływanie na odbiorcę reklamy za pomocą odpowiednio dobranych środków przekazu,
- koordynacja wszystkich działań reklamowych w ramach odpowiednio ukształtowanych w tym celu struktur organizacyjnych oraz przyjętej polityki w zakresie reklamy.

### Wybrane aspekty procesu zarządzania reklamą

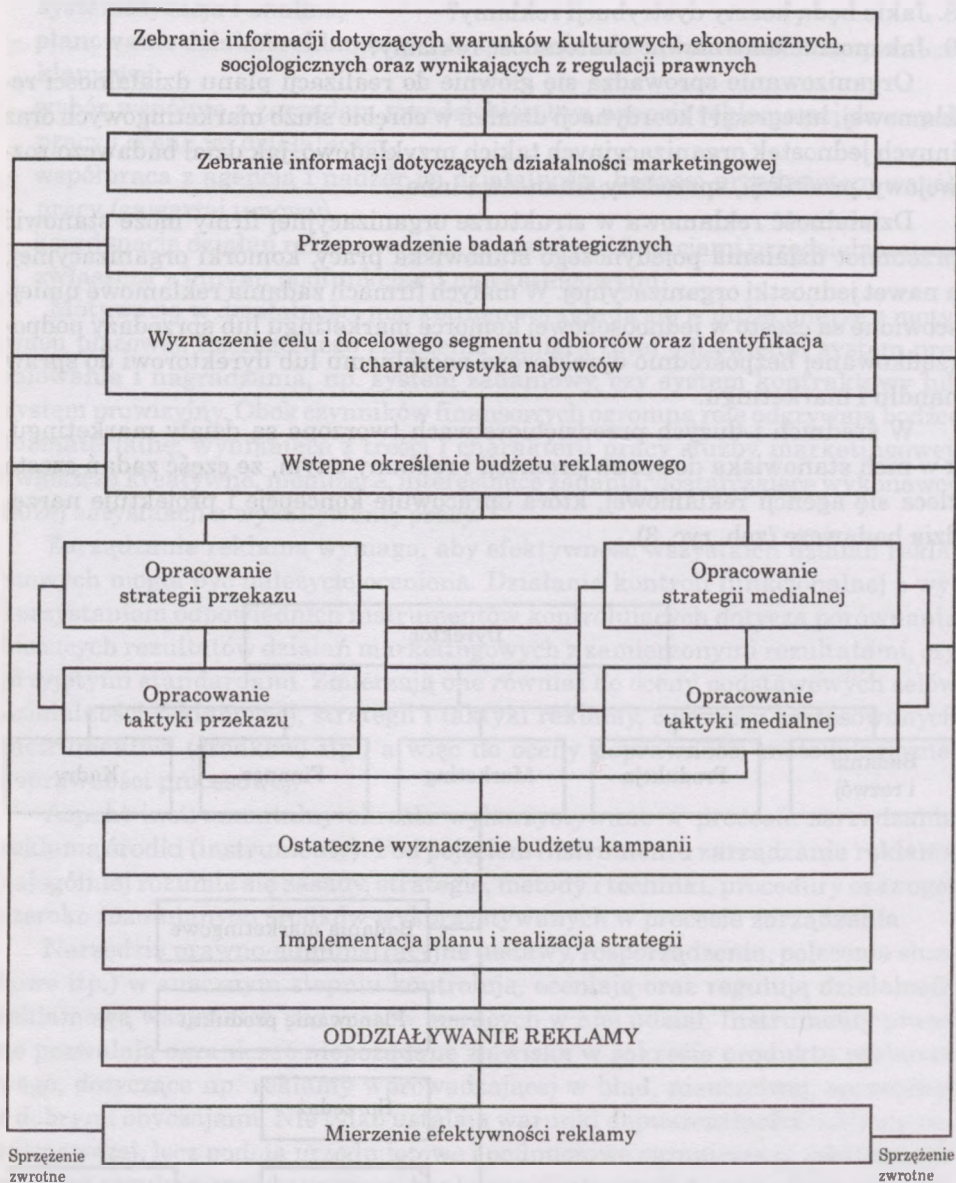
Wśród licznych aspektów analizy procesu zarządzania reklamą na szczególną uwagę zasługuje jej aspekt funkcjonalny, strukturalno-rzeczowy, instrumentalny oraz aspekt informacyjny. Ich istotę oraz wybrane ważniejsze kwestie omówiono w dalszej części artykułu.

W procesie zarządzania reklamą można wydzielić poszczególne jej funkcje, tj.: planowanie działalności reklamowej, organizowanie działalności reklamowej, motywację w działalności reklamowej oraz kontrolę działalności reklamowej. Jedną z najważniejszych funkcji jest planowanie, zwłaszcza planowanie kampanii reklamowej. Pod tym pojęciem rozumie się kompozycję form i środków oddziaływania reklamy na nabywców, w wielu miejscach jej rozpowszechniania, za pomocą zespołu wzajemnie powiązanych środków przekazu, występujących w ustalonej kolejności w określonym czasie dla wywarcia silnego wpływu na decyzje i postępowanie nabywców na rynku. Jeżeli plan działalności reklamowej będzie dotyczył wielokrotnie powtarzanych określonych działań reklamowych, sprowadzających się do wielokrotnego zastosowania jednego lub szeregu środków przekazu reklamowego w wyznaczonym przedziale czasu, to będziemy mieli na myśli plan kampanii reklamowej [16, s. 19]. Etapy tego procesu przedstawia ryc. 2.

Przy określaniu planu kampanii reklamowej pomocne mogą okazać się odpowiedzi na następujące pytania [13, s. 74]:

1. Czym jest przedmiot reklamy?
2. Kto jest adresatem reklamy?
3. W jakim regionie należy reklamować?
4. Kiedy należy reklamować?
5. Co chcemy pokazać adresatowi reklamy?





Ryc. 2. Etapy procesu planowania kampanii reklamowej

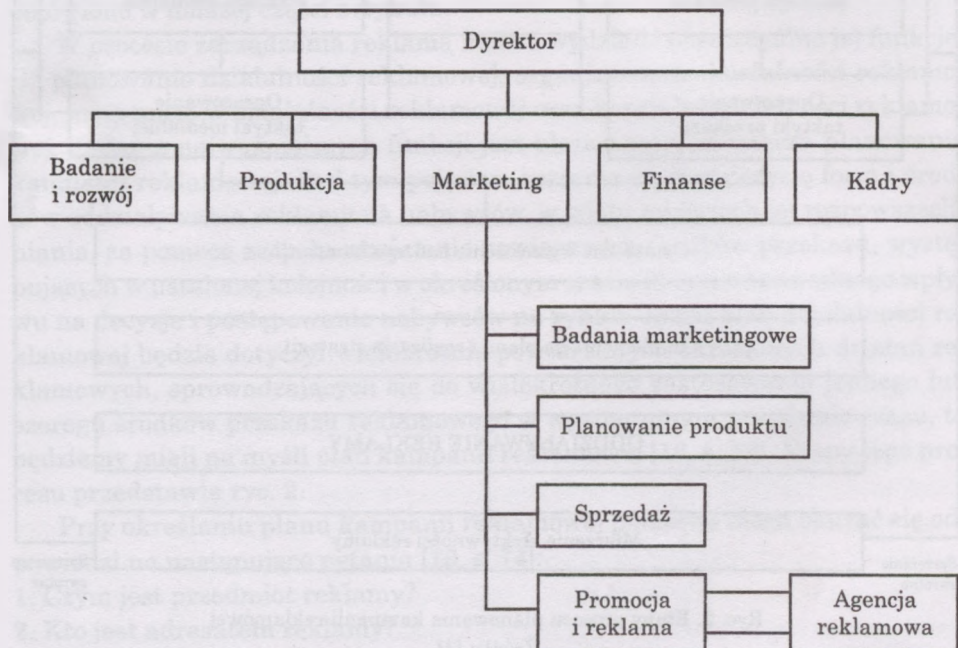
Źródło: [4]

6. Jak ukształtować treść przekazu reklamowego?
7. Jakie kanały przekazu, nośniki reklamy wykorzystać?
8. Jakie będą koszty dystrybucji reklamy?
9. Jak można kontrolować skuteczność reklamy?

Organizowanie sprowadza się głównie do realizacji planu działalności reklamowej, integracji i koordynacji działań w obrębie służb marketingowych oraz innych jednostek organizacyjnych takich przykładowo, jak dział badawczo-rozwojowy, produkcji, sprzedaży, finansów i inne.

Działalność reklamowa w strukturze organizacyjnej firmy może stanowić przedmiot działania pojedynczego stanowiska pracy, komórki organizacyjnej, a nawet jednostki organizacyjnej. W małych firmach zadania reklamowe umiejscowione są często w jednoosobowej komórce marketingu lub sprzedaży podporządkowanej bezpośrednio dyrektorowi naczelnemu lub dyrektorowi do spraw handlu i marketingu.

W średnich i dużych przedsiębiorstwach tworzone są działy marketingu, a w nich stanowiska do spraw promocji i reklamy z tym, że część zadań często zleca się agencji reklamowej, która opracowuje koncepcję i projektuje narzędzia badawcze (zob. ryc. 3).



Ryc. 3. Struktura organizacyjna działalności reklamowej średniego przedsiębiorstwa

Źródło: [1, s. 118]



Do podstawowych zadań w zakresie działań reklamowych należy:

- zbieranie niezbędnych informacji do prowadzenia działań reklamowych, ich systematyzacja i analiza,
- planowanie działań reklamowych, a tym zwłaszcza planowanie kampanii reklamowej,
- wybór wspólnie z zarządem przedsiębiorstwa agencji reklamowej do współpracy i ocena jej działalności,
- współpraca z agencją i nadzór jej działalności, będącej przedmiotem współpracy (zawartej umowy),
- koordynacja działań reklamowych z pozostałymi funkcjami przedsiębiorstwa, zwłaszcza z innymi podfunkcjami marketingowymi.

Motywacja w działalności marketingowej składa się w dużej mierze z motywacji płacowej. Szczególnego znaczenia nabiera tutaj odpowiedni system premiowania i nagradzania, np. system zadaniowy, czy system kontraktowy lub system prowizyjny. Obok czynników finansowych ogromną rolę odgrywają bodźce niematerialne, wynikające z treści i charakteru pracy służby marketingowej, zwłaszcza kreatywne, nienauzające, interesujące zadania, dostarczające wykonawcy dużej satysfakcji z wykonywanej pracy.

Zarządzanie reklamą wymaga, aby efektywność wszystkich działań reklamowych mogła być należycie oceniona. Działania kontroli funkcjonalnej z wykorzystaniem odpowiednich instrumentów kontrolujących dotyczą porównania bieżących rezultatów działań marketingowych z zamierzonymi rezultatami, czy przyjętymi standardami. Zmierzają one również do oceny podstawowych celów działalności reklamowej, strategii i taktyki reklamy, celowości zastosowanych instrumentów (środków) itp., a więc do oceny poprawności metodologicznej i sprawności procesowej.

Aspekt instrumentalny określa wykorzystywane w procesie zarządzania reklamą środki (instrumenty). Pod pojęciem instrumentu zarządzania reklamą najogólniej rozumie się zasady, strategie, metody i techniki, procedury oraz ogół szeroko rozumianych środków wykorzystywanych w procesie zarządzania.

Narzędzia prawno-administracyjne (ustawy, rozporządzenia, polecenia służbowe itp.) w znacznym stopniu kontrolują, oceniają oraz regulują działalność reklamową wszystkich podmiotów biorących w niej udział. Instrumenty prawne pozwalają ograniczać niepożądane zjawiska w zakresie produktu reklamowego, dotyczące np. reklamy wprowadzającej w błąd, nieuczciwej, sprzecznej z dobrymi obyczajami. Nie tylko ustalają warunki dopuszczalności reklamy porównawczej, lecz podają przedmiotowe i podmiotowe ograniczenia reklamy, jak również regulują zasady uczciwej konkurencji, stosunek prawny łączący klienta (reklamodawcę) z agencją reklamową oraz kwalifikują materiały reklamowe jako dzieła chronione prawem autorskim. W grupie narzędzi administracyjnych mieszczą się wszelkiego rodzaju porozumienia i umowy z zakresu działalności reklamowej pomiędzy tzw. instytucjami zarządzania reklamą.

Normy etyczne również ze swej strony stanowią o istocie końcowego produktu reklamy – środka przekazu reklamowego. Nie może on naruszać godności osoby, poczucia publicznego dobra i zasad przyzwoitości, zawierać elementy dyskryminacji rasowej, płci i narodowości, obrażać uczucia religijne lub godzić w przekonania polityczne, a także wywoływać uczucie strachu, grozy, lęku, przerażenia i nie może być sprzeczny z zasadami uczciwości kupieckiej. Również w działalności reklamowej zakazane jest używanie technik podprogowych (podświadomościowych), określanych mianem nieetycznych technik działania. Niektóre etyczne aspekty działań reklamowych mają uregulowanie w odpowiednich przepisach prawnych.

Narzędzia społeczne i socjopsychologiczne poprzez nakazy, sankcje oraz mechanizmy i instytucje społecznego wpływu, np. federację konsumentów, związek handlowców, zmuszają niekiedy organizacje realizujące kampanie reklamowe do podjęcia określonych działań, np. przestrzegania ustalonych zasad, wytycznych określonych przez te organizacje.

Istotne znaczenie w procesie zarządzania reklamą mają narzędzia ekonomiczno-finansowe w postaci systemu podatkowego czy systemu kredytowo-bankowego. Inne instrumenty ekonomiczno-finansowe to koszty i ceny, upusty dotyczące usług reklamowych, np. cenniki rezerwacji miejsca (czasu) i zamawiania emisji (umieszczania reklamy w mediach), cenniki usług reklamowych, rabaty z tytułu umowy o stałą współpracę reklamodawcy z agencją.

Odłąbną grupę narzędzi stanowią techniki negocjacyjne. Łączą w sobie charakter narzędzi socjopsychologicznych i społecznych. Negocjacje są instrumentem najczęściej wykorzystywanym w zarządzaniu reklamą jako szczególny sposób porozumiewania się instytucji uczestniczących w procesie działalności reklamowej. Przeważnie są one narzędziem komunikowania się reklamodawcy z agencją reklamową oraz agencji reklamowej z organizacją dysponującą środkiem przekazu. Dotyczą one współpracy przy realizacji kampanii reklamowej lub zakresu nabywania i umiejscawiania środka reklamowego w środkach przekazu.

Kolejna grupa instrumentów szczególnie wykorzystywanych w zarządzaniu reklamą to metody rachunkowe, do których należą metody ekonometryczno-statystyczne, rachunku ekonomicznego i analizy ekonomicznej działalności reklamowej oraz metody sterowania i regulacji wynagrodzeń (płace, premie).

Metody ekonometryczno-statystyczne mają za zadanie badanie rynku reklamy i służą do podejmowania decyzji w zakresie działań reklamowych w warunkach niepewności i ryzyka. Wykorzystywane są także w badaniach wpływu reklamy oraz pozostałych czynników promocji na wielkość sprzedaży (np. metoda ekonometrycznego modelu sprzedaży, metoda rang Spearmana).

Metody analizy ekonometrycznej oraz rachunku ekonomicznego stanowią system badań oraz diagnoz charakteryzujących ekonomikę podmiotów realizujących działalność reklamową. Obejmują one charakterystykę ich kondycji, czy-



li uzyskane wyniki, np. wielkość zysków i kosztów działania (metoda analizy finansowej, analiza rentowności działań reklamowych, analiza kosztów produkcji reklamy itd.).

Osobną grupę narzędzi powszechnie stosowanych w zarządzaniu reklamą, wyróżnioną ze względu na ich największy bezpośredni udział w realizacji funkcji zarządzania, stanowią wszelkiego rodzaju plany strategiczne (strategia marketingowa, strategia reklamy, strategia użycia środków przekazu) oraz plany krótkoterminowe, do jednego roku (plan kampanii reklamowej, w tym mediaplan).

Aspekt innowacyjny procesu zarządzania reklamą określają zbiory informacji stanowiących podstawę podejmowania decyzji reklamowych, procesy ich gromadzenia, przesyłania i przetwarzania oraz Marketingowy System Informacyjny (Marketing Information System – MIS) wraz z podsystemem informacji działalności reklamowej.

Podstawowe zadania MIS i systemu informacji działalności reklamowej sprowadzają się do: wspierania procesu podejmowania decyzji reklamowych (dostarczanie informacji wykorzystywanych w procesie decyzyjnym), określania procedur planistycznych, efektywne wykorzystywanie dostępnych informacji reklamowych, wskazywania potrzeb gromadzenia nowych informacji, służenia jako środek komunikacji oraz dostarczania wiedzy o rynku reklamy [12, s. 21].

System informacji działalności reklamowej stanowi integralną część systemu wyższego rzędu – Systemu Informowania Kierownictwa (SIK). Jest to skomputeryzowany system informacyjny, który w pełnym zakresie zapewnia kierownikom działalności reklamowej właściwe informacje we właściwym czasie oraz obejmuje całość struktury organizacyjnej podmiotu realizującego działania reklamowe. Również określa on potrzeby informacyjne poszczególnych szczebli instytucji zarządzania reklamą oraz tworzy sieć informacyjną, niezbędną do realizacji funkcji zarządzania. Na nasze potrzeby SIK można określić jako sformalizowaną metodę udostępniania kierownictwu najwyższego szczebla dokładnej i aktualnej informacji ułatwiającej podejmowanie decyzji reklamowych i umożliwiającej skuteczne realizowanie funkcji zarządzania reklamą.

Należy zwrócić uwagę, iż systemy informacyjne, wspomagające proces zarządzania reklamą, są obecnie przedmiotem praktycznego wdrażania w większości amerykańskich korporacji i międzynarodowych organizacji reklamowych [10].

Niżej przedstawiono wybrane, ważniejsze systemy informacji marketingowej, stosowane w nowoczesnych firmach [11].

**Systemy wspomaganie decyzji marketingowych.** Zapoczątkowane w 1980 roku wspierają decyzje kierownicze, umożliwiając prowadzenie akcji typu „co się stanie....., jeśli .....”. Systemy te wykonują symulacje, wykorzystując do tego modele marketingowe. Autorzy koncepcji to m.in. Keen, Scott, Morton, Little. Można tu zaliczyć systemy: ADBUGD, ASSESOR – budujące budżety reklamowe i szacujące udział w rynku nowego produktu.

**Marketingowe systemy eksperckie.** To kolejna generacja systemów powstała 1985 roku. Opierają się one na wzorach rozumowania specjalistów, wykorzystując zaprogramowany zbiór reguł wnioskowania marketingowego. Posługują się sztuczną inteligencją, poszukując najlepszego rozwiązania dla danego problemu decyzyjnego. Główni autorzy to Harmon, King, Figenbaum. Jako przykłady takich systemów wymienić należy DEALMAKER i ADCAD.

**Marketingowe systemy z bazą wiedzy.** Powstały w 1990 roku. Wnioskowanie odbywa się tu za pomocą modeli. Stosowane są koncepcje sieciowe reprezentacji wiedzy (wnioskowanie za pomocą przypadków, sieci neuronowe). Systemy te cechuje różnorodność metod analitycznych. Autorzy koncepcji to Wierenga, Dutta, Luger, Stubblefield. Przykład takiego systemu to: Brand Manager Assistant, zajmujący się monitorowaniem i analizowaniem marek produktów.

**Marketingowe systemy z bazą przypadków (sytuacji decyzyjnych).** Powstałe w 1995 roku. Wykorzystywane są tu biblioteki przypadków; naturalnym sposobem rozwiązywania problemów jest wnioskowanie analityczne. Rozwiązanie danego problemu decyzyjnego następuje po porównaniu danej sytuacji decyzyjnej z przypadkami, które wystąpiły w przeszłości i występują w bibliotece przypadków. Postępowanie polega na adaptacji przypadku do danej sytuacji decyzyjnej. Nie występuje tu generalizacja rozwiązania. Autorzy koncepcji to Riesbeck, Schank, Kolodner. Przykład systemu – ADDUCE – wyciąganie wniosków z reakcji konsumentów na nową reklamę przez analizowanie przypadków.

**Marketingowe sieci neuronowe.** Początek ich datuje się na rok 1995. Prekursorzy to Dutta i Haberlandt. Sieci te modelowane są do sposobów postępowania człowieka, rozpoznawania wzorów na podstawie sygnałów. Inspiracją do ich budowy były fizyczne procesy zachodzące w mózgu człowieka, gdzie napływające sygnały są transmitowane przez zwartą sieć powiązań, które są formowane przez połączenia między neuronami. Systemy te są wykorzystywane do przewidywania sytuacji decyzyjnych. Nie opierają się na wcześniejszych założeniach, samodzielnie adaptują się do danych wejściowych i samodzielnie poszukują najlepszego rozwiązania między wejściem a wyjściem (decyzja). Jako przykład takiego systemu można podać szacowanie oglądalności telewizyjnej.

Na rok 2000 szacowane jest upowszechnienie **marketingowych programów wspierania kreatywności**. Prekursorami tych systemów są Elam, Kabanoff Rassiter. Są to programy komputerowe, które symulują i wspierają kreatywność osoby podejmującej decyzje marketingowe. Generują pomysły i ułatwiają wykorzystywanie kreatywności do rozwiązywania problemów. W roku 1993 powstał CAAS – system służący do projektowania kampanii reklamowych.



## Advertising Management

The present paper shows the assumptions of that conception and characteristic of advertising management which is treated as a specific line of the management speciality including both advertising activities and managerial function. It is worth nothing that advertising management can be studied from a several angles: functional, structural and material, instrumental and informative ones. Because of the limitations of the present paper the structural and organisational solutions to the advertising activities, which also comprise the essence of advertising management, have been only roughly discussed. Other author's publications on that subject have been mentioned. The problems raised in this paper are concerned mainly with managerial stuff of firm ordering advertisements (advertisers), advertising agencies and other institutions which manage advertising.

## Piśmiennictwo

- [1] Beliczyński J., *Modele organizacji działalności reklamowej*. ZN AE, Kraków 1996, nr 471.
- [2] Beliczyński J., *Planowanie mediów w zarządzaniu reklamą*. Antykwa, Kraków – Kluczbork 1999.
- [3] Buell R., *Marketing Management. A Strategic Planning Approach*. McGraw – Hill, New York 1984.
- [4] Dunn S. W., Barban A. M., Krugman D. M., Reid L. N., *Advertising. Its Role in Modern Marketing*. The Dryden Press, Chicago 1990.
- [5] Kaczmarczyk S., *Zarządzanie marketingowe a zarządzanie marketingiem*. W: *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, praca zb. pod red. J. Altkorna. AE, Kraków 1999.
- [6] Kwarciak B., *Co trzeba wiedzieć o reklamie*. WPSB, Kraków 1997.
- [7] Łodziana-Grabowska J., *Efektywność reklamy*. PWE, Warszawa 1996.
- [8] Middleton V. T. C., *Marketing w turystyce*. Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996.
- [9] Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*. WN PWN, Warszawa-Kraków 1999.
- [10] Rosenberg J., *TAMS Before Enterprise*. Ed. and Publ., June 12 1993.
- [11] Rutkowski I. P., *Systemy informacyjne wspomagające zarządzanie marketingowe*. W: *Marketing i Rynek*, PWE 1999, nr 2.
- [12] Schoner B., K. P. Uhl, *Marketing Research*. John Wiley, New York 1957.
- [13] Schwalbe H., *Marketing w małych i średnich firmach*. Wydawnictwo Prawne, Warszawa 1993.



- [14] Shimp T. A., *Promotion Management and Marketing Communications*. The Dryden Press, Chicago 1990.
- [15] Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*. Kraków 1996.
- [16] Sztucki T., *Promocja. Reklama. Aktywizacja sprzedaży*. Placet, Warszawa 1995.
- [17] *The Marketing Dictionary*, 1992.



## ETAPY PROJEKTOWANIA KAMPANII REKLAMOWEJ

*Leszek Koziół, Sebastian Trzaska \**

### Uwagi wstępne

W ostatnich latach obserwujemy w Polsce dynamiczny rozwój gospodarki rynkowej, który rozpoczął się wraz ze zmianą systemu gospodarczo-społecznego. W krótkim czasie pojawiło się wiele prywatnych firm i przedsiębiorstw, między którymi rozpoczęła się rywalizacja o klienta oraz pozycję na rynku. Wynikiem takiego współzawodnictwa, zwanego konkurencją, jest coraz szerzej stosowana i coraz wyżej uznawana reklama, uważana za jedną z najskuteczniejszych form pozyskiwania klientów.

W artykule poruszono zagadnienia komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa z rynkiem. Ukazano w nim wybrane, ważne determinanty skutecznej kampanii reklamowej oraz etapy jej planowania. Nadto wyjaśniono zależności pomiędzy poszczególnymi elementami skutecznej reklamy a warunkami, w jakich zostaje ona przeprowadzona. Szczególny nacisk położono na rodzaje środków reklamy, stosowane przez firmy, oraz na ich wpływ na podejmowanie decyzji o zakupie określonego produktu.

Projektowanie kampanii reklamowej stanowi zasadniczą część działań określanych mianem procesu zarządzania marketingowego, zwłaszcza w jego aspekcie funkcjonalnym i instrumentalnym. Zarządzanie to integruje różne obszary działalności firmy, nawet te, które do tej pory rozwijały się samodzielnie, jak np. finanse, produkcja, zarządzanie personelem. Obejmuje również problematykę dopasowania jakości produktu do wymagań klienta (Quality Function Deployment), ideę marketingu wewnętrznego, zwanego również marketingiem personalnym, zagadnienia logistyki marketingowej [8, s. 118].

Projektowanie kampanii reklamowej wyraża się w: wyznaczaniu celów kampanii, oszacowaniu wielkości budżetu, wyborze form reklamy, formułowaniu treści komunikatu reklamowego, wykorzystaniu odpowiednich mediów oraz

\* Instytut Turystyki AWF, Kraków, al. Jana Pawła II 78

ocenie siły ich oddziaływania. Kampania reklamowa obejmuje zazwyczaj wielokrotnie powtarzane, uprzednio zaplanowane działania reklamowe. Sprowadzają się one do zastosowania jednego lub wielu środków przekazu reklamowego w wyznaczonym przedziale czasu, w wybranym polu rynkowym, oraz kontroli przebiegu procesu reklamy i oceny jej efektywności.

### Ustalenie celów

Pierwszym etapem przy tworzeniu kampanii reklamowej jest **ustalenie celów**, jakie przedsiębiorstwo chce osiągnąć przez reklamę. Cele te powinny wynikać z wcześniejszych decyzji dotyczących określenia rynku docelowego, pozycjonowania rynku oraz marketingu – mix. Cele reklamy są najczęściej klasyfikowane w zależności od tego, czy ma ona informować, nakłaniać, czy też przypominać.

**Reklama informacyjna** używana jest głównie wobec produktu w jego początkowym stadium rozwoju, kiedy jej celem jest tworzenie popytu podstawowego. **Reklama nakłaniająca** staje się istotna w stadium konkurencyjnym, kiedy celem jest stworzenie popytu na ściśle określoną markę produktu. Większość reklam należy do tej właśnie grupy. Warto dodać, że niektóre reklamy nakłaniające są pojmowane i klasyfikowane jako reklamy porównawcze, ponieważ ich twórcy dążą do ukazania wyższości danej marki nad innymi przez porównanie z jedną lub kilkoma innymi markami danej klasy produktu. **Reklama porównawcza** stosowana jest najczęściej w takich grupach produktów, jak: dezodoranty, pasty do zębów, proszki do prania, opony, samochody. Używając reklamy porównawczej przedsiębiorstwo powinno najpierw upewnić się, że jest w stanie udowodnić klientowi tezę o wyższości własnego produktu, oraz że nie może być zaatakowane przez swego konkurenta w innym obszarze, zwłaszcza tam, gdzie jest od niego słabsze. Kolejny rodzaj reklamy to **reklama przypominająca**; jest ona szczególnie ważna w stadium dojrzałości produktu. Jej celem jest ciągle przypomnianie o jego istnieniu. Zbliżoną formą reklamy przypominającej jest **reklama wzmacniająca**. Dąży ona do zapewnienia nabywców, że dokonali oni właściwego wyboru [7, s. 576–577].

Wybór celu reklamy powinien opierać się na całościowej analizie bieżącej sytuacji rynkowej dotyczącej obszaru, na którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Jeżeli na przykład produkt znajduje się w fazie dojrzałości i firma jest liderem rynkowym oraz jeżeli popularność marki wśród konsumentów jest mała, to właściwym celem byłoby spowodowanie wzrostu korzystania z danej marki. Z drugiej strony, jeżeli produkt jest nowy, a przedsiębiorstwo nie jest liderem na rynku, lecz jego marka na przewagę nad produktem lidera, to właściwym



celem jest przekonanie konsumentów o wyższości danej marki. Wybór celu reklamy przesądza o kształcie pozostałych etapów kampanii reklamowej, dlatego należy uprzednio zebrać informacje o otoczeniu firmy oraz jego własnej kondycji. Informacje te odznaczają się dużą zmiennością w czasie, stąd też wymagają aktualizacji.

### Budżet kampanii

Następnym krokiem w procesie rozwijania programu kampanii reklamowej jest ustalenie jej budżetu. Wyznaczając wielkość środków finansowych przeznaczonych na reklamę, firmy mogą wykorzystywać różne metody, takie przykładowo, jak:

- procent od wielkości obrotów,
- odpowiedni udział w reklamie branży,
- środki z „sufitu”,
- tyle, co konkurencja,
- metoda zadaniowa.

Według metody „procent od wielkości obrotu”, wielkość środków przeznaczonych na reklamę stanowi procent od przewidywanych w danym roku obrotów. Jest to najczęściej stosowana metoda określania wielkości środków na reklamę, mimo że ma zasadniczą ułomność – reklama staje się pochodną sprzedaży. Zdaniem badaczy, zwłaszcza związanych z praktyką, jest dokładnie przeciwnie. To wielkość sprzedaży często jest wynikiem nakładów na reklamę. Wykorzystując tę metodę, w przypadku spadku wartości sprzedaży, firma może nadmiernie ograniczać fundusze przeznaczane na działalność reklamową. Z drugiej jednak strony zastosowanie metody „procent od wielkości obrotu” pozwala kontrolować wydatki na reklamę, zwłaszcza gdy jest zbyt kosztowna i nieefektywna. Wydatki na reklamę, co łatwo zauważyć, mają duży udział w obrotach produktami codziennego zakupu o relatywnie niskiej cenie jednostkowej; mały zaś w obrotach artykułami drogimi, rzadko kupowanymi. W ostatnim przypadku duży udział w ogólnych kosztach marketingowych ma dystrybucja i serwis.

Również w drugiej metodzie, polegającej na ustaleniu „odpowiedniego udziału w reklamie danej branży”, wielkość środków na nią przeznaczanych określana jest procentowo. Jeżeli dana firma ma  $x$ -procentowy udział w rynku określonego produktu, jej udział w globalnych wydatkach na reklamę wszystkich producentów danego produktu powinien również wynosić  $x$ . W literaturze anglojęzycznej metoda ta nazywa się share of voice (S.O.V.) [6, s.167]. Wielu specjalistów podkreśla, że firma, która zdobyła dostatecznie silną pozycję na stabilnym rynku, może sobie pozwolić na wydawanie trochę mniej niż wynosi jej udział w rynku, natomiast firmy mające mały udział w rynku, muszą wydawać pro-

porcjonalnie więcej, niż wskazywałyby na to ich pozycja na rynku. Niemniej jednak nawet firmy mające silną pozycję na rynku nie mogą sobie pozwolić na wydawanie znacznie poniżej wielkości określonej udziałem w rynku. Liczne przykłady dowodzą, że zmniejszenie wielkości środków przeznaczonych na reklamę o 5 punktów procentowych w stosunku do udziału w rynku powoduje ewidentne osłabienie pozycji danej marki. Z drugiej strony ocenia się, że dla zwiększenia udziału danej marki w rynku trzeba wydać 1,5 do 2-krotnie więcej na reklamę, niż wynosi aktualny jej udział.

W trzeciej metodzie ustalania wydatków na reklamę, zwanej metodą „z sufitu”, brak jakiegokolwiek punktu odniesienia. Kierownictwo firmy nie wierzy w skuteczność reklamy, ale uwzględnia ją w swoim rocznym budżecie. Wielkość środków przeznaczonych na reklamę jest z reguły ustalana uznaniowo, bez żadnego konkretnego uzasadnienia, przeznaczają się na nie środki stanowiące pozostałość po opłaceniu innych pozycji wydatków marketingowych.

Kolejna metoda „tyle, co konkurencja” jest dość trudna do przyjęcia zwłaszcza w naszym kraju, ponieważ wielkość środków przeznaczanych przez firmy na reklamę jest okryta tajemnicą. W metodzie tej przyjęto zdaniem specjalistów niesłuszne założenie, że firmy są w zbliżonej do siebie sytuacji, i że stosują tę samą strategię promocji.

„Metoda zadaniowa” polega na tym, że na reklamę przeznaczają się takie środki, aby osiągnąć cele założone w planie mediów. Jest ona najefektywniejsza, ponieważ na podstawie określonej w kampanii reklamowej częstotliwości i zasięgu reklam oraz kosztu umieszczenia reklam w środkach masowego przekazu można łatwo obliczyć koszt kampanii, który powinien się znaleźć w planie wydatków na reklamę.

Na koniec omawiania metod ustalania środków przeznaczanych na reklamę powinno się wspomnieć o „metodzie analogii historycznej”, która polega na tym, że firma wydaje tyle samo, co w poprzednim roku, z uwzględnieniem wzrostu kosztów umieszczenia reklam w środkach masowego przekazu oraz wyników badań marketingowych, np. modeli ekonometrycznych. Ogólnie rzecz biorąc, procedura ustalania wielkości środków na reklamę powinna wyglądać następująco [6, s. 170]:

1. przegląd:

- celów reklamy,
- poprzednich i obecnych wydatków na reklamę,
- historii marki i jej konkurentów,
- dowodów na skuteczność reklamy w krótkiej i długiej perspektywie czasu;

2. kilka metod ustalania wielkości środków na reklamę:

- zadaniowa,
- analogii historycznej,
- modele ekonometryczne;



3. sprawdzenie, czy cele firmy w odniesieniu do marki mogą być osiągnięte dzięki tak ustalonym wydatkom na reklamę.

Równie istotnym czynnikiem determinującym efektywne inwestowanie w reklamę jest odpowiednie rozlokowanie środków na nią przeznaczanych. W tym celu należałoby stworzyć tzw. **mediaplan**, w którym już za pomocą prostych wzorów jesteśmy w stanie obliczyć grupę docelową, do której dotrze nasza reklama, oraz skonfrontować te dane z potencjalnymi kosztami koniecznymi do poniesienia [1, s 47]. Możemy policzyć np. **CPT** (Cost Per Thousand), co oznacza koszt na tysiąc. Jest to koszt jednorazowego dotarcia reklamy do tysiąca osób z grupy celowej. Możemy go obliczyć w następujący sposób:

$$\text{CPT} = \frac{\text{Koszt}}{\text{Rating} \times \text{liczba osób w grupie} : 1000 \text{ osób}}$$

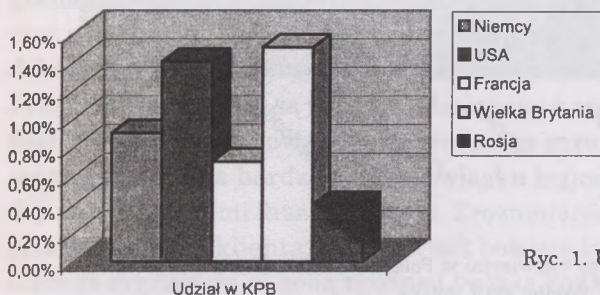
Przykładowo, dla powyższych założeń koszt emisji reklamy wynosi 120 000 zł, oglądalność – 25%, rozpatrywana grupa celowa – 5 000 000 osób, wtedy koszt dotarcia do tysiąca osób z grupy celowej wynosi 96 zł

$$\text{CPT} = \frac{120\,000 \text{ zł}}{25\% \times 5\,000\,000 : 1000} = 96 \text{ zł}$$

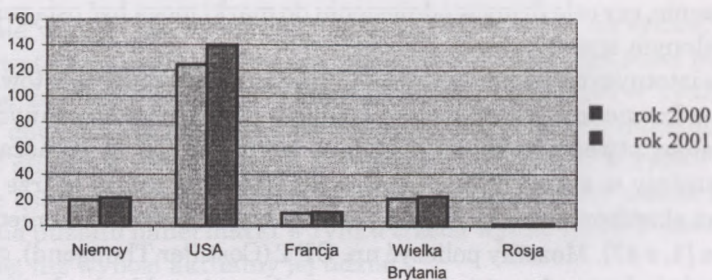
Kierując się zasadą optymalizacji do mediaplanu należy wybierać bloki reklamowe i tytuły prasowe, dla których relacja pomiędzy oglądalnością, słuchalnością bądź czytelnictwem a kosztem zamieszczenia reklamy jest najkorzystniejsza. Wybór powinien być skierowany na te środki przekazu, które docierają do jak największej liczby odbiorców, a zarazem mają najkorzystniejszą ofertę cenową.

Istotnym czynnikiem rozwoju reklamy i form planowanych kampanii reklamowych jest sytuacja gospodarcza kraju oraz intensyfikacja oddziaływania środków masowego przekazu. Wkroczenie na polski rynek zachodnich firm oraz nowych u nas technik reklamy spowodowało, iż udziały wydatków na reklamę sukcesywnie wzrastają.

Dla przykładu można podać statystykę wydatków na reklamę oraz plany kilku krajów [15, s 12]:

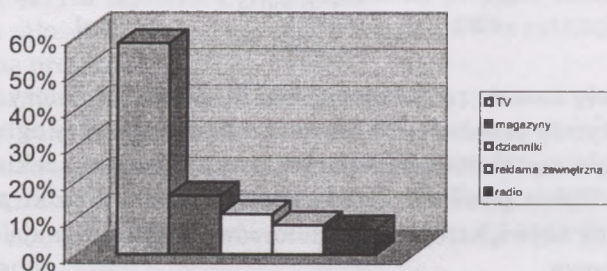


Ryc. 1. Udział wydatków na reklamę w KPБ  
Źródło: Zenith Media 1999.

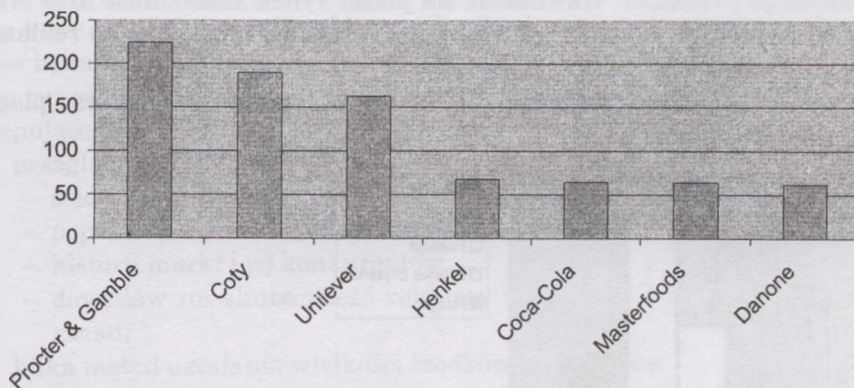


Ryc. 2. Prognoza wydatków na reklamę w 2001r. (w mld USD)  
Źródło: Zenith Media 1999.

Na polskim rynku również dostrzegamy pewne prawidłowości związane z rozwojem mediów i ich wykorzystaniem podczas kampanii reklamowych. Największy udział w wydatkach notują stacje telewizyjne, ale co ciekawe – drugie miejsce zajmują czasopisma i ilustrowane magazyny i to właśnie ich rozwój oraz rozwój form umieszczania reklam obserwujemy w ostatnim czasie [15, s. 13, 14].



Ryc. 3. Udział mediów w wydatkach na reklamę na rynku polskim w 1999 r.  
Źródło: Ekspert Media.



Ryc. 4. Najwięksi reklamodawcy telewizyjni w Polsce w 1999 r. (wydatki w mln zł)  
Źródło: AGB Polska.



## Rodzaje reklamy

Aby dobrze zareklamować produkt należy najpierw znaleźć związek między jego cechami a potrzebami nabywców. Dobry komunikat reklamowy powinien być zgodny z modelem znanym w psychologii zachowań konsumenta jako „AIDA”.

Skrót ten oznacza:

- A – (Attention) uwaga,
- I – (Interest) zainteresowanie,
- D – (Desire) pożądanie,
- A – (Action) działanie.

Attention – oznacza, że przekaz powinien zwracać uwagę adresata, powinien zostać dostrzeżony. Może to nastąpić poprzez odpowiedni wybór treści sloganu reklamowego, rysunku, zdjęcia, formy graficznej, koloru lub kombinacji wszystkich tych elementów.

Interest – oznacza wywołanie zainteresowania reklamą. Musi ona wywołać chęć głębszego zainteresowania i zastanowienia się nad jej treścią i formą. Jeśli to nie wystąpi, to reklama, choć zauważona, może pozostać obca odbiorcy.

Desire – oznacza pożądanie, czyli wywołanie u potencjalnego klienta chęci posiadania reklamowanego produktu.

Action – oznacza przejście odbiorcy reklamy do działania. Jest to przekształcenie uczucia pożądania produktu w jego zakup. Punktem wyjścia przy przygotowaniu działań reklamowych jest więc zawsze konsument. Jego decyzja o dokonaniu zakupu może być przedstawiona w pięciu etapach postępowania:

- świadomość nazwy firmy, znaku towarowego, sloganu reklamowego,
- wiedza o produkcie lub usłudze, jego cechach i parametrach oraz efektach użycia,
- potrzeba, czyli odczuwanie określonej potrzeby w odniesieniu do produktu,
- przekonanie o tym, że produkt może zaspokoić tę potrzebę w sposób w miarę najlepszy,
- decyzja podjęcia działania zmierzającego do zakupu produktu.

Niekiedy w praktycznym działaniu nawet specjaliści mają kłopoty z rozgraniczeniem i prawidłowym zrozumieniem czterech faz AIDA'y. Na pierwszy rzut oka wydaje się to oczywiste, ale naprawdę tylko niektórzy wiedzą co się dokładnie pod nimi kryje, zwłaszcza gdy analizujemy konkretne przypadki. Przekazy reklamowe są bowiem odmienne i o zróżnicowanej efektywności oddziaływania. Zróżnicowanie to powstaje za sprawą nałożonego na twórcę wymogu zachowania bardzo silnego związku logicznego i emocjonalnego pomiędzy poszczególnymi fazami modelu. Zrozumienie sygnałów jakie reklama wysłała w kierunku klienta, możliwe jest bowiem tylko wówczas, gdy kolejno odbierane sygnały są ze sobą zgodne i tworzą konkretną całość. Twórcy kampa-

nii reklamowych wiedzą, że siła oddziaływania wynika głównie z użytych słów. Ich sugestywność waha się w zależności od tego czy słowa muszą być przeczytane przez samego klienta, czy też przez niego wysłuchane. Jak się okazuje, dźwięki docierające do ucha szybciej wywołują zmiany w strukturze pamięci, w porównaniu z wrażeniami wzrokowymi. Ludzki umysł jest w stanie zrozumieć wypowiedziane słowo w czasie 140 milisekund. Dla porównania – zrozumienie przeczytanego słowa wymaga 180 milisekund. Niby różnica nie jest wielka, ale gdy tekst jest dłuższy, a pomiędzy wyrazami zachodzą logiczne zależności, wówczas głębiej zapadają w pamięci słowa wypowiedziane przez kogoś, niż te, które samemu się przeczyta.

Oczywiście ważne jest jeszcze to, co się mówi i jak się mówi. Przede wszystkim jednak trzeba wiedzieć jakiego rodzaju słowa wywierają największy efekt.

### **Treść komunikatu reklamowego**

Podejmując działania reklamowe, trzeba znaleźć odpowiedź na pytanie, co zamierza się przekazać swym potencjalnym klientom. W zależności od przyjętych celów oraz założeń komunikat może być nastawiony na umocnienie wiarygodności firmy w oczach nabywców i (lub) podkreślenie wybranych atutów oferowanego produktu lub usługi.

Komunikat nastawiony na podkreślenie wiarygodności i reputacji firmy akcentuje jej silną pozycję na określonym rynku, tradycję i długi czas działania na rynku, współpracę z renomowanymi odbiorcami i inne.

Komunikat nastawiony na promocję wyrobów firmy zwykle podkreśla unikatowe walory produktów firmy w zestawieniu z wyrobami konkurencji. Istota takiego komunikatu polega na podkreśleniu mocnych stron, które są najważniejsze dla potencjalnych nabywców danej kategorii produktów. Trafny wybór treści przekazu musi być poprzedzony badaniem rynku ukazującym, które cechy produktu są uznawane przez konsumentów za najbardziej istotne. Trzeba się zdecydować, czy informacja ma dotyczyć „czułych punktów” konsumenta, czy też koncentrować się na zaletach produktu [7, s. 579]. W ostatnich latach coraz większą rolę w reklamie odgrywają emocje. Trend taki wynika z kilku powodów:

1. Wiele towarów uległo standaryzacji. Jeżeli oferta produktów firmy nie posiada cech wyjątkowości, to najlepszą metodą oddziaływania na klienta jest skoncentrowanie się na wykreowaniu nastawienia opartego na emocjach.
2. Przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę, że ich produkty nie są specjalnie atrakcyjne – reklama emocjonalna może być sposobem na podniesienie atrakcyjności produktu w opinii klienta.



3. Rośnie konkurencja. Jeżeli na rynku jest dostępnych kilka równorzędnych produktów, trudniej zauważyć jeden z nich; reklama bazująca na przesłankach emocjonalnych może okazać się skuteczna w skłonieniu nabywcy do zakupu produktu.

Przygotowując treść reklamowanego przekazu informacyjnego, firma może wykorzystać kilka sposobów przyciągających uwagę klienta. Popularnymi technikami używanymi w celu przyciągnięcia uwagi są: zaskoczenie, szokowanie, rozśmieszanie i wzbudzanie ciekawości [4, s. 66–69]. Niejednokrotnie bywa, że element przyciągający uwagę może przeważać nad funkcją informacyjną. Wówczas reklama może być zapamiętana lub nawet lubiana, ale ze względu na niejasność, czy zagubienie informacji – nie osiągnie celu [12, s 112].

Autorzy reklam nie są jednomyślni w kwestii znaczenia tekstu w przekazach reklamowych. Jedni uważają, że tekst towarzyszący reklamie powinien być długi, gdyż odbiorcy spragnieni są informacji o produkcie. Według nich, jeśli tekst reklamowy jest długi i ciekawy, to odbiorcy i tak go przeczytają. Jeśli natomiast jest krótki, lecz mało ciekawy, to i tak szybko zapomną o jego zawartości.

Tabela 1. Przykłady korzyści w powiązaniu z produktem, wykorzystywane w przesłaniu informacji reklamowej

PRZESŁANIE	KATEGORIA PRODUKTU
1. Zdrowie	1. Żywność, leki dostępne bez recepty, odżywki
2. Akceptacja społeczna	2. Kosmetyki, środki upiększające, salony fryzjerskie
3. Sukces materialny	3. Samochody, inwestycje
4. Rozpoznawanie	4. Ubrania, biżuteria
5. Przyjemność	5. Filmy, słodycze
6. Oszczędność czasu	6. Przygotowana żywność, odpowiednio dogodne sklepy
7. Bezpieczeństwo	7. Ubezpieczenia, opony samochodowe, alarmy antywłamaniowe

Źródło: [12, s. 113]

Konstrukcja przekazu reklamowego powinna być przede wszystkim przejrzysta i sugerująca adresatowi określoną kolejność argumentów przemawiających za wyborem danego produktu. Wydaje się więc, że najbardziej skuteczna jest bezpośrednia forma argumentacji. Wobec tego należy zacząć od najbardziej znaczących argumentów. Najważniejszych atutów nie należy zachowywać na koniec komunikatu reklamowego, lecz trzeba od nich zacząć. Najważniejszy argument może się pojawić w przekazie nawet dwa, trzy razy. Koniec komunikatu reklamowego powinien pobudzać adresata reklamy do działania, tak więc zakończenie i początek musi zawierać ładunek emocjonalnie dynamiczny, zachęcający adresata do kupna produktu lub usługi.

## Podejmowanie decyzji związanych z mediami

Kolejnym etapem opracowywania reklamy jest podjęcie decyzji co do mediów. Proces ten składa się z kilku etapów:

1. decyzje co do zasięgu oraz częstotliwości reklamy,
2. wybór głównego typu mediów,
3. wybór środków dotarcia z informacją,
4. decyzje o rozłożeniu reklamy w czasie i przestrzeni [7, s. 585].

### Ad. 1. Decyzje co do zasięgu oraz częstotliwości reklamy.

Mając do dyspozycji określony budżet reklamowy, można tak nim manipulować, aby zwiększyć albo zasięg, albo częstotliwość reklamy. Zasięg reklamy to odsetek odbiorców, którzy mieli choć jedną szansę zetknięcia się z nią w określonym czasie. Częstotliwość jest miarą informującą o tym, ile razy przeciętny odbiorca reklamy miał szansę zetknięcia się z nią w określonym czasie. Zadanie, jakie należy wykonać przy opracowywaniu planu środków masowego przekazu, sprowadza się do podjęcia decyzji, czy lepiej jest dotrzeć do mniejszej liczby osób, ale stworzyć im wielokrotną szansę kontaktu z reklamą, czy też reklamować się z mniejszą częstotliwością, ale docierać do większej liczby odbiorców. Niektóre firmy prowadzące kampanie uważają, że reklamy przedstawione w skondensowanych seriach wywierają większy wpływ na odbiorców i są bardziej skuteczne. Inni sądzą, że reklamę należy rozłożyć w czasie, aby produkt firmy był ciągle widoczny. Problem częstotliwości reklamy musi być rozpatrywany przez kierownictwo firmy w zależności od procesów zachodzących na rynku.

### Ad. 2. Wybór głównego rodzaju mediów.

Stosując reklamę masową można wyróżnić następujące rodzaje środków przekazu:

- telewizja,
- prasa codzienna i periodyki,
- radio,
- reklama zewnętrzna (Out – door),
- reklama bezpośrednia.

Decyzja o wyborze odpowiednich mediów zależy od sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Czy będzie to reklama informująca, nakłaniająca, czy też przypominająca zależy wyłącznie od celów wcześniej określonych oraz od sytuacji wyjściowej firmy i reklamowanego produktu. Badania dowodzą, że najkorzystniej jest przeprowadzać kampanię reklamową w co najmniej dwóch środkach przekazu. Występuje tutaj zjawisko zwane „mnożnikiem mediów”, czyli „efekt synergii”, polegający na zwiększonej efektywności reklamy poja-



wiającej się równocześnie w dwóch różnych środkach masowego przekazu (np. w telewizji i w radiu) [6, s.197]. Podwójne uderzenie reklamowe pozwala zauważyć więcej szczegółów, lepiej zapamiętać markę, producenta. Specjaliści od reklamy sformułowali kilka szczegółowych zasad dotyczących zjawiska mnożnikowego [10, s. 110]:

1. najlepsze efekty przynosi połączenie reklamy prasowej z telewizyjną. Oddziałuje ono na odbiorcę znacznie silniej niż sama telewizja. Reklama prasowa odwołuje się do lewej połowy ludzkiego mózgu, gdzie następuje zapamiętanie liczb czy najważniejszych danych. Bodźce z przekazu telewizyjnego, przyjmowane przez część prawą, skutecznie pobudzają uczucie widza, zmuszając go do zakupu prezentowanego przedmiotu [13, s. 101];
2. szczególnie dobre jest połączenie reklamy telewizyjnej z reklamą w czasopiśmie ilustrowanych;
3. dodanie nowego medium do reklamy telewizyjnej przynosi znacznie lepsze wyniki, niż zwiększenie czasu na reklamę telewizyjną.

Aby zdecydować o wyborze konkretnych mediów należy znać plusy i minusy każdego z nich.

## Reklama telewizyjna

Jako nośnik reklam telewizja ma kilka ważnych zalet. Przede wszystkim oglądana jest przez masową widownię. Dzięki tak szerokiemu zasięgowi koszt dotarcia do pojedynczego odbiorcy jest najniższy ze wszystkich mediów. Dzięki połączeniu ruchu, obrazu, dźwięku i koloru telewizja ma największą szansę przyciągnięcia i utrzymania uwagi odbiorców oraz wykreowania reklamy silnie oddziałującej na emocje potencjalnego klienta. Ważną zaletą jest również rosnąca wiarygodność telewizji, a także duży prestiż jakim cieszy się ona w porównaniu z innymi środkami masowego przekazu.

Do wad reklamy telewizyjnej należą w głównej mierze wysokie koszty ogólne, wynikające z produkcji filmu reklamowanego i jego emisji. Przeciwnicy reklamy telewizyjnej uważają, że zawęża sposób pojmowania świata. Powoduje zjawisko reklamomanii, czyli kształtowania życia na wzór i pod wpływem reklam. Zjawisko reklamomanii ma również inne oblicze: jego negatywnie rozumiana kulturowość dotyczy szczególnie języka. Zwroty i slogany z telewizyjnych spotów wchodzą na trwałe do języka potocznego i zanieczyszczają go [16, s. 114].

Trzeba także zwrócić uwagę na to, iż reklama telewizyjna jest bardzo natarczywa, przez co traktowana jest przez wielu widzów jako zło konieczne, które trzeba przeczekać zanim rozpocznie się wybrany przez nich program. Oprócz tego liczba widzów oglądających programy danego nadawcy stale się zmniejsza.

Związane jest to z powstawaniem coraz to nowych stacji walczących o względy odbiorców. Odrębnym problemem jest natłok reklam pojawiających się w coraz większej liczbie w telewizji, powodujących szum informacyjny.

Mimo wielu minusów telewizja jest jednak bardzo atrakcyjnym środkiem przekazu dla potencjalnych reklamodawców. Aby przeznaczane na nią środki były jak najlepiej wykorzystane, należy pamiętać, iż:

1. ta reklama jest skuteczna (lepiej zapamiętywana, silniej wpływająca na postawy konsumentów), która pobudza widza do myślenia o produkcie i wyobrażenia go sobie w codziennym życiu,
2. kampanie reklamowe należy rozpoczynać od dłuższych wersji reklam, późniejsze krótsze wersje powinny pełnić funkcję wzmocniającą i utrwalającą w pamięci,
3. reklamy najlepiej emitować w nietypowych blokach reklamowych, ponieważ kiedy telewizzowie mogą domyślić się, że za chwilę pojawią się reklamy, częściej wykorzystują ten czas inaczej, np. do załatwienia drobnej sprawy.

## Reklama prasowa

W zależności od rodzaju reklama prasowa posiada różne formy. Mogą to być ogłoszenia drobne, duże lub nawet takie, które zajmują całe strony gazet, zarówno w prasie codziennej, w tygodnikach, jak i prasie specjalistycznej.

Największym niebezpieczeństwem reklamy prasowej jest tzw. clutter, czyli umieszczanie obok siebie nawet kilku reklam. Najlepszym tego przykładem jest gęsto zadrukowana nimi cała strona gazety, w przypadku której czytelnik ma trudności z wyodrębnieniem jakiegokolwiek reklamy w całości przemieszanej z elementami innych reklam. Niełatwo również skoncentrować się w takiej sytuacji na wybranym ogłoszeniu [9, s. 37].

Wielką zaletą gazet i czasopism jest znikoma natarczywość zawartych w nich tekstów, gdyż konsument sięga po nie z własnej woli i z reguły w chwili, gdy pragnie odpoczynku. Jedynym istotnym zagrożeniem reklamy prasowej jest pomijanie reklam, niezwracanie na nie uwagi. Reklama w prasie ma również mały prestiż, poza tym obniża możliwość zademonstrowania działania niektórych produktów. Mimo swych licznych minusów, reklama prasowa cieszy się dużą popularnością ze względu na sporą wiarygodność i niskie koszty zamieszczenia ogłoszenia. Zaletą gazet regionalnych, rzadko docenianą przez agencje reklamowe i ich klientów, jest możliwość testowania różnych wersji reklam, aby w droższej prasie ogólnopolskiej wykorzystywać tylko te najsukuczniejsze [6, s. 87].

Zalety i wady reklamy prasowej przedstawia poniższa tabela.



wiającej się równocześnie w dwóch różnych środkach masowego przekazu (np. w telewizji i w radiu) [6, s.197]. Podwójne uderzenie reklamowe pozwala zauważyć więcej szczegółów, lepiej zapamiętać markę, producenta. Specjaliści od reklamy sformułowali kilka szczegółowych zasad dotyczących zjawiska mnożnikowego [10, s. 110]:

1. najlepsze efekty przynosi połączenie reklamy prasowej z telewizyjną. Oddziałuje ono na odbiorcę znacznie silniej niż sama telewizja. Reklama prasowa odwołuje się do lewej połowy ludzkiego mózgu, gdzie następuje zapamiętanie liczb czy najważniejszych danych. Bodźce z przekazu telewizyjnego, przyjmowane przez część prawą, skutecznie pobudzają uczucie widza, zmuszając go do zakupu prezentowanego przedmiotu [13, s. 101];
2. szczególnie dobre jest połączenie reklamy telewizyjnej z reklamą w czasopiśmie ilustrowanych;
3. dodanie nowego medium do reklamy telewizyjnej przynosi znacznie lepsze wyniki, niż zwiększenie czasu na reklamę telewizyjną.

Aby zdecydować o wyborze konkretnych mediów należy znać plusy i minusy każdego z nich.

## Reklama telewizyjna

Jako nośnik reklam telewizja ma kilka ważnych zalet. Przede wszystkim oglądana jest przez masową widownię. Dzięki tak szerokiemu zasięgowi koszt dotarcia do pojedynczego odbiorcy jest najniższy ze wszystkich mediów. Dzięki połączeniu ruchu, obrazu, dźwięku i koloru telewizja ma największą szansę przyciągnięcia i utrzymania uwagi odbiorców oraz wykreowania reklamy silnie oddziałującej na emocje potencjalnego klienta. Ważną zaletą jest również rosnąca wiarygodność telewizji, a także duży prestiż jakim cieszy się ona w porównaniu z innymi środkami masowego przekazu.

Do wad reklamy telewizyjnej należą w głównej mierze wysokie koszty ogólne, wynikające z produkcji filmu reklamowanego i jego emisji. Przeciwnicy reklamy telewizyjnej uważają, że zawęża sposób pojmowania świata. Powoduje zjawisko reklamomanii, czyli kształtowania życia na wzór i pod wpływem reklam. Zjawisko reklamomanii ma również inne oblicze: jego negatywnie rozumiana kulturowość dotyczy szczególnie języka. Zwroty i slogany z telewizyjnych spotów wchodzą na trwałe do języka potocznego i zanieczyszczają go [16, s. 114].

Trzeba także zwrócić uwagę na to, iż reklama telewizyjna jest bardzo natarczywa, przez co traktowana jest przez wielu widzów jako zło konieczne, które trzeba przeczekać zanim rozpocznie się wybrany przez nich program. Oprócz tego liczba widzów oglądających programy danego nadawcy stale się zmniejsza.

Związane jest to z powstawaniem coraz to nowych stacji walczących o względy odbiorców. Odrębnym problemem jest natłok reklam pojawiających się w coraz większej liczbie w telewizji, powodujących szum informacyjny.

Mimo wielu minusów telewizja jest jednak bardzo atrakcyjnym środkiem przekazu dla potencjalnych reklamodawców. Aby przeznaczane na nią środki były jak najlepiej wykorzystane, należy pamiętać, iż:

1. ta reklama jest skuteczna (lepiej zapamiętywana, silniej wpływająca na postawy konsumentów), która pobudza widza do myślenia o produkcie i wyobrażenia go sobie w codziennym życiu,
2. kampanie reklamowe należy rozpoczynać od dłuższych wersji reklam, późniejsze krótsze wersje powinny pełnić funkcję wzmacniającą i utrwalającą w pamięci,
3. reklamy najlepiej emitować w nietypowych blokach reklamowych, ponieważ kiedy telewizzowie mogą domyślić się, że za chwilę pojawią się reklamy, często wykorzystują ten czas inaczej, np. do załatwienia drobnej sprawy.

## Reklama prasowa

W zależności od rodzaju reklama prasowa posiada różne formy. Mogą to być ogłoszenia drobne, duże lub nawet takie, które zajmują całe strony gazet, zarówno w prasie codziennej, w tygodnikach, jak i prasie specjalistycznej.

Największym niebezpieczeństwem reklamy prasowej jest tzw. clutter, czyli umieszczanie obok siebie nawet kilku reklam. Najlepszym tego przykładem jest gęsto zadrukowana nimi cała strona gazety, w przypadku której czytelnik ma trudności z wyodrębnieniem jakiegokolwiek reklamy w całości przemieszanej z elementami innych reklam. Niełatwo również skoncentrować się w takiej sytuacji na wybranym ogłoszeniu [9, s. 37].

Wielką zaletą gazet i czasopism jest znikoma natarczywość zawartych w nich tekstów, gdyż konsument sięga po nie z własnej woli i z reguły w chwili, gdy pragnie odpoczynku. Jedynym istotnym zagrożeniem reklamy prasowej jest pomijanie reklam, niezwracanie na nie uwagi. Reklama w prasie ma również mały prestiż, poza tym obniża możliwość zademonstrowania działania niektórych produktów. Mimo swych licznych minusów, reklama prasowa cieszy się dużą popularnością ze względu na sporą wiarygodność i niskie koszty zamieszczenia ogłoszenia. Zaletą gazet regionalnych, rzadko docenianą przez agencje reklamowe i ich klientów, jest możliwość testowania różnych wersji reklam, aby w droższej prasie ogólnopolskiej wykorzystywać tylko te najsukcesywniejsze [6, s. 87].

Zalety i wady reklamy prasowej przedstawia poniższa tabela.



Tabela 2. Zalety i wady reklamy prasowej

METODA REKLAMY	KOSZT	ZALETY	WADY
OGŁOSZENIE W PRASIE LOKALNEJ	Średni	Odbiorcy lokalni. Możliwość częstego powtarzania. Przydatne wsparcie reklamą tekstową.	Liczba czytelników znacznie przewyższa liczbę potencjalnych klientów. Musi walczyć o przyciągnięcie uwagi czytelnika. Krótka żywotność.
OGŁOSZENIE W PRASIE SPECJALISTYCZNEJ	Średnio-wysoki	Trafia do potencjalnych klientów. Wskazane wsparcie reklamą tekstową.	Brak – co najwyżej za wyjątkiem wysokiej ceny.
REKLAMA W PRASIE KRAJOWEJ	Wysoki	Trafia do czytelników w całym kraju. Możliwość częstej powtórkki.	Musi rywalizować z innymi o przyciągnięcie uwagi. Małe prawdopodobieństwo wsparcia reklamą tekstową.
REKLAMA W ELEGANCKIM WYDAWNICTWIE	Wysoki	Możliwość dotarcia do potencjalnych klientów. Możliwość kolorowej reklamy.	Konieczność rezerwacji z wielotygodniowym wyprzedzeniem. Wysokie koszty produkcji.

Źródło: [5, s. 109]

## Reklama radiowa

Jedną z najstarszych form przekazywania informacji o produkcie jest reklama radiowa. Jest wyjątkowo tania i małowyczerpna w przygotowaniu. Pozwala na elastyczne planowanie emisji reklam. Słuchacze odbierają ją jako mniej irytującą od telewizyjnej. Największą wadą radia jest tzw. muzyczna tapeta, co wiąże się z bardzo małą uwagą poświęconą radiu, które jest zepchnięte na drugi plan, stanowi tło dla innych czynności. Większość ludzi słuchając radia wykonuje jednocześnie coś innego. Często słucha go bez dostatecznej uwagi. W Polsce nie ma takiej liczby rozgłośni radiowych, jaka istnieje w wysoko rozwiniętych krajach świata, wiąże się to z jednorodnością słuchaczy. W krajach tych każdy ma swoją ulubioną rozgłośnię, która ma swoich słuchaczy, jednorodnych pod względem psychofizycznym i demograficznym. Taki podział słuchaczy w dużym stopniu ułatwia segmentację rynku.

Wadą reklamy radiowej jest krótka żywotność, która wymaga częstego powtarzania. Z drugiej strony wielu twórców reklamy uważa, że radio jest o wiele skuteczniejszym środkiem reklamy niż prasa, ponieważ nośnikiem informacji jest tutaj głos ludzki, przez co stwarza intymną więź pomiędzy słuchaczem a spikerem, powoduje wzrost emocji pod wpływem ludzkiej wyobraźni. Stąd często mówi się o radiu jako o teatrze wyobraźni. Często zdarza się, iż reklama w radiu trafia do segmentu, który unika telewizji. Bardzo dobrze się sprawdza w utrwalaniu i przypominaniu marki produktu.

## Reklama zewnętrzna

Reklama zewnętrzna występuje przeważnie jako:

### 1. Afisze i plakaty

Ten typ reklamy jest najbardziej widoczną formą reklamy.

Plakaty reklamowe są wszędzie: w sklepach, centrach handlowych, przy drogach. Reklamę tego typu stosuje się najczęściej dla takich produktów, jak: piwo, papierosy, artykuły motoryzacyjne, kosmetyki i inne szybko zużywalne artykuły spożywcze. Bardzo rozpowszechnionym typem plakatu jest tzw. mega-plakat. Ma on ogromną siłę przyciągania, z racji swych rozmiarów. Jest bardzo dobrym wsparciem dla kampanii reklamowej prowadzonej w telewizji bądź radiu. Utrwala hasło reklamowe i markę produktu, które z powodu ograniczonego czasu emisji może być trudne do natychmiastowego zapamiętania. Jest relatywnie tanią formą reklamy. Dodatkową zaletą jest możliwość eksponowania plakatu (afiszu) w dowolnej przestrzeni. Dobre wyniki osiąga połączenie plakatu z czasopismem, tzw. reprodukcje (pomniejszony plakat). Występuje tutaj silne powiązanie różnych elementów kampanii reklamowej, tworząc spójną całość, która w charakterystyczny sposób wyróżnia się wśród kampanii reklamowych konkurentów, tworząc swoisty image produktu.

Największą niedogodnością jest konieczność stałej kontroli ich stanu w jakim się znajdują, ponieważ stają się często obiektami wandalizmu, przez co zamiast przyciągać uwagę – odstrasza. Plakat jest również obiektem krytyki za brak selektywności, a co za tym idzie – dla firm stosujących wysoką segmentację jest mało przydatny.

### 2. Neony i reklamy świetlne

Ta forma reklamy jest bardzo przyjemna dla oka ludzkiego, zwłaszcza neon, tj. nocna forma reklamy. Budzi przyjemne skojarzenia. Stwarza poczucie bezpieczeństwa z racji emisji znacznej ilości światła (rozświetla ciemności). Dodatkowo jest elementem odprężającym. Pora wieczorna (nocna), to okres kiedy większość społeczeństwa zakończyła już dzień pracy, wyszła z mieszkań na spacer, zakupy, po to aby miło spędzić wieczór. Ta forma reklamy jest zatem przedłużeniem bytu afiszów i plakatów, które stają się mało widoczne w ciemnościach.

## Reklama bezpośrednia

Zarówno zwolenników, jak i przeciwników tej formy reklamy jest wielu. W Stanach Zjednoczonych zwana jest jako „junk mail” („korespondencja śmieciowa”). W krajach z bogatą tradycją reklamy każdy obywatel otrzymuje sterty druków każdego dnia. Wielu z nich wyrzuca je, zakładając z góry, że czytanie ich to strata czasu. Spora część społeczeństwa mimo wszystko lubi być zachęca-



na do kupna przez firmy, które albo dobrze zna, albo też wie skąd zdobyły nazwiska i adresy [17, s. 44]. Przeciwnicy tej formy reklamy uważają, że jest ona przejawem pogwałcenia praw obywatela do osobistej aprobaty na podobne działania. Zadaniem reklamy pocztowej jest albo zaoferowanie konkretnych produktów konsumentowi, albo podtrzymanie z nim więzi, w celu długofalowej strategii sprzedaży.

Firmy wykorzystujące marketing bezpośredni przeważnie dzielą klientów na trzy grupy:

1. aktualnych klientów firmy – którzy skorzystali już z oferty pocztowej i posiadają zaufanie do tego rodzaju zarówno sprzedaży, jak i reklamy,
2. klientów potencjalnych – którzy w przeszłości wykazali zainteresowanie ofertą, lecz jeszcze nie zdążyli się zdecydować na zakup oferowanego towaru, wykazali chęć obejrzenia katalogu i otrzymania bardziej szczegółowych informacji o produkcie,
3. klientów przypuszczalnie zainteresowanych – którzy z racji pewnych cech (obszar zamieszkania, dochód, wykształcenia) byłiby zainteresowani zakupem określonego towaru.

Największą zaletą firm stosujących marketing bezpośredni jest wysoki stopień dotarcia do klienta albo dotarcia wyłącznie do konkretnego segmentu rynkowego, co z kolei pozwala na dostosowanie oferty składanej klientom do ich indywidualnych potrzeb i możliwości.

## Reklama w Internecie

Rozwój sieci Internet spowodował, iż stała się ona powszechnym środkiem komunikacji. Rosnąca liczba jej użytkowników stanowi coraz bardziej atrakcyjny środek dla przedsiębiorstwa. Nie zadaje się już pytania, czy inwestować w sieć, lecz w jaki sposób najefektywniej przeznaczyć środki pieniężne na prowadzenie w niej kampanii reklamowych.

Dobrym przykładem skutecznej kampanii reklamowej, przeprowadzonej w sieci Internetu, jest kampania Toyoty, której celem było zwiększenie świadomości istnienia nowego modelu samochodu – Toyoty Camry oraz nakłonienie potencjalnych klientów do odwiedzenia lokalnych dealerów. Reklamy w formie bannerów, przedstawiające mały wizerunek Camry z hasłem „Chcesz wygrać nową Camry, kliknij tutaj”, zostały połączone odnośnikiem hipertekstowym ze stroną, na której poza krótkimi informacjami o modelu uczestnicy mogli wziąć udział w loterii po podaniu swoich danych personalnych.

W sieci spotykamy wykorzystanie różnych narzędzi promocji, mających charakter uzupełniający, takich jak: próbki, kupony, premie, konkursy i loterie, promocyjne obniżki cen, promocje łączone i krzyżowe oraz multimedialne pokazy i demonstracje, z których każdy ma służyć odmiennym celom.

### Ad. 3. Wybór środków informacji.

Często zdarza się, że najczęściej problemu sprawia nie wybór określonego medium, lecz samo sprecyzowanie, który konkretnie tytuł, program, audycja ma zawierać określoną reklamę. Pomocne w tym wyborze są trzy kryteria oceny, a mianowicie[6, s. 151]:

1. Gwarancja dotarcia do docelowego segmentu rynkowego. Większość środków masowego przekazu podaje jaki odsetek społeczeństwa (informacje dotyczą również struktury demograficznej) ogląda, czyta lub słucha ich programów, czasopism, rozgłośni. Jest to w zasadzie poprawne ustalenie segmentu. Podawany jest wiek, płeć, dochód, wykształcenie, zajmowane stanowisko itd. Pomaga to w wyborze określonego nośnika, dnia emisji reklamy, a w przypadku reklamy telewizyjnej lub radiowej nawet określonej godziny.
2. Gwarancja najniższego kosztu dotarcia do docelowego odbiorcy. Pod uwagę bierze się ogólny koszt zamieszczenia reklamy w określonym medium, jak również, co ma rozstrzygające zdanie, koszt jednostkowy dotarcia ogłoszenia do jednego klienta (z segmentu docelowego).
3. Możliwość osiągnięcia efektu źródła. W zależności od różnych programów telewizyjnych bądź radiowych, tytułów gazet i czasopism różne są miejsca postrzegania każdego z nich w otoczeniu. Niektóre cieszą się większą renomą i uznaniem od pozostałych. Część z nich to media wysoce specjalistyczne, dotyczące wąskiej dziedziny życia (nauki), które cieszą się wysokim zaufaniem wśród swoich zwolenników. Tam zatem należy zamieszczać pewne ogłoszenia, które dzięki pozycji tego medium zyskają dodatkowy efekt tzw. źródła.

Niektóre media tworząc wokół siebie aurę wyjątkowości, stwarzają wrażenie, że produkt reklamowany jest bardziej luksusowy niż jest w rzeczywistości, a tym samym bardziej pożądanym niż gdyby reklamowano go w bardziej pospolitych mediach.

### Ad. 4. Decyzje dotyczące rozłożenia reklamy w czasie i przestrzeni.

O tym czy podczas prowadzenia kampanii reklamowej powinno się maksymalizować jej zasięg kosztem częstotliwości, czy na odwrót decydują różne przesłanki. Zostały one przedstawione w poniższej tabeli (należy je traktować oczywiście tylko jako ogólne wytyczne).

Rozkład reklam w czasie uzależniony jest od produktu, który ma być reklamowany.

Budżet reklamowy można rozdysponować stosując kampanię reklamową:

1. nieprzerwanie – wydatki utrzymywane są na stałym poziomie, często narzucona przez konkurencję;
2. pulsująco – charakteryzuje się okresami o zmiennym poziomie wydatków, w zależności od wpływu czasu i przyswajania przez konsumentów świadomości marki;



Tabela 3. Zasięg a częstotliwość kampanii reklamowej

MAKSYMALIZACJA ZASIĘGU	MAKSYMALIZOWANIE CZĘSTOTLIWOŚCI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wprowadzenie na rynek nowego produktu.</li> <li>2. Reklamowany produkt jest w fazie wzrostu sprzedaży.</li> <li>3. Umacnianie pozycji marki.</li> <li>4. Klienci są lojalni wobec marki.</li> <li>5. Docelowy odbiorca nie jest jasno określony.</li> <li>6. Zakup produktu powtarzany jest w dłuższym odstępie czasu.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Silna konkurencja producentów.</li> <li>2. Nowa lub mało znana marka.</li> <li>3. Skomplikowana reklama.</li> <li>4. Mała lojalność klientów.</li> <li>5. Produkt częstego zakupu.</li> <li>6. Wąski segment odbiorców.</li> <li>7. Odbiorcy stawiają opór marce lub produktowi.</li> <li>8. Duża konkurencja reklam.</li> </ol>

Źródło: [6, s. 159]

3. z przerwami – podobnie jak wyżej, okresy o bardzo intensywnej reklamie przerywane są etapami, w których reklama określonego produktu zupełnie zanika.

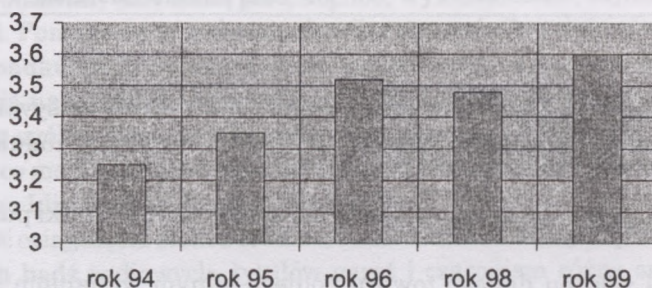
Praktyka uczy, że są sytuacje, kiedy nie można użyć techniki pulsującej [10, s. 36]:

1. Jeżeli cykl zakupu danego towaru podlega silnym wahaniom sezonowym. Pozostaje mało czasu na długą kampanię reklamową, niemożliwe jest zamieszczanie nieregularnych, o niskiej częstotliwości ogłoszeń.
2. Wybór strategii często wymuszony jest przez konkurencję. Należy zatem odpowiadać w podobny sposób, a więc reklamując się tak samo regularnie i o podobnym natężeniu.
3. Jeżeli produkt posiada unikalne cechy, których nie ma produkt konkurencji, można wtedy prowadzić akcję reklamową z przerwami, nie doznając uszczerbku w wielkości sprzedaży, oszczędzając jednocześnie znaczne środki finansowe.

Badania wskazują, że reklama w niezwykle rzadkich i nielicznych przypadkach jest zapamiętywana po jednorazowym zetknięciu się z nią konsumenta. Sytuację tę tłumaczy teoria trzech sił Herberta Krugmana. Aby skutecznie oddziaływać na zachowanie potencjalnych klientów, niezbędny jest ich trzykrotny kontakt z reklamą. Nie oznacza to, że należy zamieścić reklamę tylko trzy razy. Krugman uważa, iż niezbędny jest trzykrotny efektywny kontakt z reklamą. Przy pierwszym – konsument co najwyżej przyjmuje do wiadomości istnienie na rynku określonego produktu. Przy drugim kontakcie – konsument jest zaangażowany w treść reklamy, dekoduje informację i próbuje dociec co ewentualnie mógłby osiągnąć nabywając ten towar. Trzeci kontakt implikuje zakup lub ignorancję tego produktu. W efekcie takiego działania reklamy Krugman proponuje, aby początkowym celem kampanii było co najmniej dwukrotne dotarcie do 2/3 segmentu potencjalnych odbiorców w ciągu jednego miesiąca (przy czym liczba efektywnych kontaktów nie powinna przekroczyć czterech).

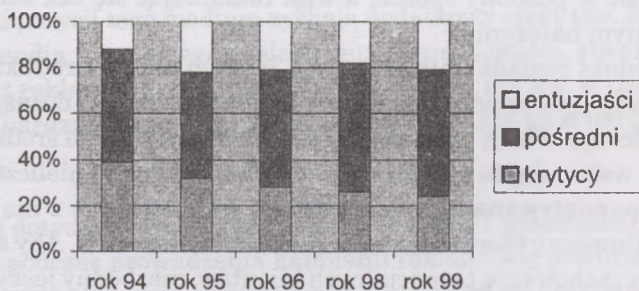
Twórcy reklam stoją dzisiaj niewątpliwie przed trudnym zadaniem, są oni nierzadko indywidualnościami, osobami nieprzeciętnymi, a ich dzieła mają trafić z reguły do zwykłego odbiorcy. Wraz z rozwojem reklam i technik ich nadawania przeciętny odbiorca również zwiększył swe wymagania. Warto też zauważyć, że reklamodawców nie ubywa, wręcz przeciwnie – jest ich coraz więcej i lepiej zorganizowanych. Okazuje się, że coraz częściej reklamy nas denerwują i nie spełniają naszych oczekiwań [14, s. 22].

Przykładowe dane statystyczne obrazujące naszą aprobatę reklam przedstawiono na rys. 5 i 6.



Ryc. 5. Jak postrzegają Polacy reklamę – Czy reklama nas denerwuje?

Źródło: Demoskop.



Ryc. 6. Jak postrzegają Polacy reklamę – Entuzjaści reklamy

Źródło: Demoskop.

Jak pokazują wyniki badań prowadzonych w ciągu ostatnich lat przez Demoskop, możemy wyodrębnić trzy podstawowe grupy respondentów: nastawionych krytycznie, pozostających zazwyczaj w mniejszości; dużą grupę stanowią osoby, na których reklama nie robi szczególnego wrażenia; natomiast powoli maleje liczba wyjątkowych entuzjastów działań reklamowych firm. Jak podają specjaliści najwięcej zwolenników reklamy stanowią ludzie młodzi, o średniej wieku około 36 lat, natomiast krytycy to ludzie starsi w grupie kon-



sumentów o średniej wieku 50 lat. Drugim czynnikiem różnicującym postawy wobec reklam jest wykształcenie. Osoby z wykształceniem podstawowym zaliczają się raczej do grupy krytycznie nastawionej, a z wyższym przeważają w segmencie średnim.

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwa stały się w pełni samodzielne i odpowiedzialne za swoje działania, co zmienia powoli panoramę stosunków między nimi i stwarza zapotrzebowanie na nowe sposoby służące ich rozwojowi. Jednym z ważniejszych, a zarazem najbardziej kontrowersyjnych narzędzi aktywizacji, wspierających działania przedsiębiorstw, okazuje się reklama.

Pamiętać jednak trzeba, że reklama nie jest celem samym w sobie. Stanowi ona pochodną strategii produktu, jego atrakcyjności, poziomu cen oraz sposobu dystrybucji. Powinna być opracowana i stosowana zgodnie z zasadami logicznego myślenia i działania. W szczególności dotyczy to projektowania i realizacji kampanii reklamowej, której modelowe ujęcie, a raczej zarys koncepcji, przedstawiono w artykule. Warto dodać, że produkty reklamowe powstają dzięki wysiłkowi specjalistów z różnych dziedzin, wymagają pogłębionej wiedzy teoretycznej oraz równie głębokiej wiedzy praktycznej i znajomości branży. Działalność tę można by potraktować jako wysokiej klasy rzemiosło, spełniające niejednokrotnie wymagania stawiane sztuce. W zakończeniu omawiania tej tematyki należy zwrócić uwagę również na to, że nastawienie społeczeństwa do dynamicznie rozwijających się reklam i ich intensywności w mediach staje się coraz bardziej wymagające i krytyczne. Odbiorcy reklam są coraz bardziej krytyczni jeżeli chodzi o estetyczną stronę reklamy i treść przekazu reklamowego. Można zatem stwierdzić, iż projektowanie kampanii reklamowej wymaga uwzględnienia metodycznego podejścia i modelowego ujęcia tego procesu oraz zmiennych charakteryzujących otoczenie i wnętrze firmy, jak również dużego doświadczenia i znajomości rynku, na którym firma działa.

## Planning and Implementation Program of Advertising

The problems associated with planning an advertising campaign are an issue of fundamental theoretical and practical importance. Given the dynamic development of the media and advertising markets, one problem is how to use an advertising campaign plan as effective management tool. In this article an attempt is made to define and order the key concepts connected with planning an advertising campaign. It is shown that an advertising campaign plan is a fun-

damental management tool. The article considers the organisational and methodical bases for planning an advertising campaign, as well as its effectiveness. An appropriately prepared advertising campaign plan is a factor influencing the effectiveness of advertising activities and thus the activities of the enterprise on the market.

### Piśmiennictwo

- [1] Bakiensztos A., *Skutecznie i tanio*. Brief – Podsumowanie roku w reklamie, 200, nr 5.
- [2] Baranowska M., *Emerytury uratowały prasę*. Business magazine 2000, nr 1.
- [3] Hendler A., *Kto ile dał na radio*. Business magazine 2000, nr 1.
- [4] Hiam, *Marketing*. RM, Warszawa 1999.
- [5] Higston P., *Wielka Księga Marketingu*. Signum, Kraków 1992.
- [6] Kall J., *Reklama*. PWE, Warszawa 2000.
- [7] Kotler P., *Marketing*. Felberg SJA, Warszawa 1999.
- [8] Kozioł. L., Wójtowicz.A., *Zastosowanie koncepcji marketingu w węzłowych obszarach zarządzania firmą*. W: *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, Tarnów 1999.
- [9] Kwarciak B., *Bez recepty na sukces*. Businessman magazine 1993, nr 7.
- [10] Kwarciak B., *Jak często się reklamować*. Businessman magazine 1992, nr 1.
- [11] Kwarciak B., *Reklama i media*. Businessman magazine 1992, nr 6.
- [12] Łodziana-Grabowska J., *Budowanie kampanii*. Businessman magazine 1996, nr 1.
- [13] Machowiak J., *Szturm na dwie półkule*. Businessman magazine 1996, nr 6.
- [14] Maison D., *Niezbędna choć nudna*. Business magazine 2000, nr 1.
- [15] Ringel Ch., *Rok 1999 na świecie*. Business magazine 2000, nr 1.
- [16] Wojnach A., *Przez ekran do klienta*. Businessman magazine 1994, nr 10.
- [17] Zborski B., *Direct, czy junk mail*. Businessman magazine 1992, nr 4.



## JAKOŚĆ JAKO NARZĘDZIE MARKETINGOWE

*Joanna Dziadkowiec \**

### Wprowadzenie

Pn. Kotler [8, s. 13] wyróżnia pięć koncepcji marketingowych, stosowanych przez przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia celów rynkowych:

1. Koncepcja produkcji – konsumenci będą wybierać produkty, które są dla ogółu dostępne i mają niską cenę, więc należy skoncentrować się na wysokiej wydajności produkcji i szerokiej dystrybucji.
2. Koncepcja produktu – opiera się na założeniu, że klienci preferują te produkty, które dostarczają im najwyższą jakość, cechy użytkowe lub innowacyjne, firma koncentruje się więc na tworzeniu produktów o wyjątkowych cechach i ciągłym ich udoskonalaniu.
3. Koncepcja sprzedaży – opiera się na twierdzeniu, że klienci zostawieni sami sobie nie kupią wystarczająco dużo produktów, należy podjąć więc agresywną sprzedaż i działania promocyjne.
4. Koncepcja marketingowa – opiera się na założeniu, że klucz do osiągnięcia celów leży w określeniu potrzeb i wymagań rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej wydajny i skuteczniejszy niż konkurenci.
5. Koncepcja marketingu społecznego – jest rozszerzeniem koncepcji marketingowej i opiera się na założeniu, że cele marketingowe firmy należy osiągać przy jednoczesnym podniesieniu dobrobytu konsumenta i społeczeństwa.

Cechą współczesnego zarządzania jest proces określany mianem globalizacji, powodujący wzrost zależności pomiędzy rynkami krajowymi w skali całego świata. Coraz rzadziej więc firmy mają możliwość zastosowania koncepcji produkcyjnej, czy sprzedażowej, co więcej – koncepcja marketingowa także ulega stałemu rozwojowi i transformacji. Doświadczenia, oczekiwania i system wartościowania produktów przez klientów są szybko przenoszone i adaptowane

\* Instytut Turystyki AWF, Kraków, al. Jana Pawła II 78

w innych krajach, regionach, kontynentach. Globalizacja spowodowała wiele istotnych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Obecny rynek to zdecydowanie rynek konsumenta. Dzisiejsi klienci charakteryzują się wysokimi wymaganiami co do jakości, obsługi i ceny oraz brakiem lojalności. W związku z tym błędne jest patrzeć na oferowany przez przedsiębiorstwo produkt w kategoriach tani – drogi, wysokiej jakości – niskiej jakości. Producenci nauczyli już klientów, że produkt może być zarówno tani, jak i dobry i posiadać rewelacyjny serwis. Masowe rynki złożone z milionów takich samych jednostek przestały istnieć. Klienci oczekują dopasowania produktu do ich indywidualnych potrzeb, a ostatecznie są gotowi zaakceptować standardowy produkt, ale jedynie pod warunkiem, że posiada on wiele odmian.

Największym zagrożeniem zewnętrznym dla przedsiębiorstwa jest konkurencja, którą rządzą obecnie trzy zasady: konkurenci są wszędzie, nie wiadomo kim są i nie zawahają się przed użyciem żadnej broni konkurencyjnej. Konkurenci są wszędzie, gdyż każda wykryta nisza rynkowa oznacza możliwość sprzedaży większej liczby własnych produktów, szybsze odzyskanie kosztów inwestycyjnych. Identyfikacja konkurentów jest znacznie utrudniona także ze względu na to, że nowe zasady rządzące dywersyfikacją sprawiają, że producent elektroniki pojawia się na rynku zabawek, a producent samochodów na rynku kosiarzek. Aby uzyskać przewagę konkurencyjną, chociażby krótkotrwałą, konieczne jest zrobienie czegoś innego niż konkurenci, lepsze zaspokojenie potrzeb klientów. Przewagi są jedynie chwilowe, gdyż w błyskawicznym tempie stają się standardem, poniżej którego zejście jest równoznaczne z utratą zdolności do spełniania potrzeb klientów. Tak stało się na przykład w przypadku standardów bezpieczeństwa, czy jakości, które obecnie coraz częściej przyjmują postać usankcjonowanych wymagań, a nie upominku dołączanego do standardowej oferty.

Niezależnie jednak od stopnia rozwoju rynku, czy też samego przedsiębiorstwa podstawą do zarządzania sukcesem firmy na rynku jest marketing-mix, czyli „zbiór narzędzi marketingowych, które przedsiębiorstwo stosuje w celu realizacji zamierzonych celów marketingowych na docelowym rynku działania” [8, s. 89]. W skład podstawowego zestawu narzędzi, zwanego „4xP”, wchodzi produkt, cena, dystrybucja i promocja. Ponieważ wszystkie instrumenty są podporządkowane wymaganiom nabywców, właściwsze będzie zdefiniowanie narzędzi marketing-mixu z punktu widzenia klienta (4xC), a więc [13, s. 46]:

1. Produkt to nie produkt materialny, ale satysfakcja z konsumowania bądź użytkowania danego produktu.
2. Cena to stosunek między oczekiwaną użytecznością, a kosztem jej nabycia.
3. Dystrybucja powinna zapewnić nabywcy użyteczność miejsca i czasu oraz obsługę umożliwiającą swobodny wybór i dogodny zakup produktu i usługi.
4. Promocja to wiarygodna informacja o oferowanych produktach, posługująca się wiarygodnymi argumentami znajdującymi potwierdzenie w ich jakości i użyteczności.



W ramach każdego z narzędzi podejmuje się jest szereg działań, które mają w efekcie zapewnić maksymalne zadowolenie klienta przy optymalnych kosztach przedsiębiorstwa. Zrozumienie koncepcji marketing-mixu oraz podstawowych zasad zarządzania narzędziami marketingowymi często stanowi klucz do sukcesu przedsiębiorstwa. Zasadniczymi przeszkodami w skutecznym stosowaniu marketing-mixu jest najczęściej niezrozumienie, że instrumenty marketingowe tworzą system i powinny być łącznie projektowane, analizowane i stosowane. Nie można odnieść długofalowego sukcesu bazując tylko na dobrej marce – w ślad za marką muszą iść ulepszanie produktu, kampania promocyjna, czy też doskonałe sieci dystrybucji. Podobnie niewystarczające do osiągnięcia sukcesu rynkowego jest posiadanie dobrego produktu – należy go jeszcze skutecznie promować i sprzedawać we właściwych miejscach, po właściwej cenie.

Polskie firmy, nawet jeśli stosują narzędzia marketingowe kompleksowo, najczęściej robią to na zasadzie „gaszenia pożaru”. Jeżeli rzeczywista sprzedaż jest niższa od zamierzonej, dział marketingu na bieżąco stara się zaradzić sytuacji, najczęściej manipulując ceną lub też aktywizując akcję promocyjną. Znacznie trudniej jest zmodyfikować produkt czy też usprawnić dystrybucję, ale co ważniejsze – takie doraźne, niespójne działania bardzo często rozbijają koncepcję marketingową samego produktu. Tak więc istotne jest, aby planowanie marketing-mixu nastąpiło przed rozpoczęciem produkcji, a już na pewno przed wprowadzeniem produktu na rynek. W wielu przypadkach umożliwia to weryfikację zamierzeń i redukcję późniejszych kosztów związanych z utrzymywaniem produktu na rynku.

Zakładając nawet, że firma właściwie rozumie samą ideę koncepcji „4xP”, często występują trudności ze zdefiniowaniem, jakie działania wchodzi w skład poszczególnych narzędzi, a co za tym idzie – niejasny jest podział kompetencji w firmie. Oczywiście jest, że produkt obejmuje cechy samego produktu oraz opakowanie, ale już marka, wizerunek, czy reputacja, które niewątpliwie także stanowią integralny składnik produktu, są bardzo ściśle powiązane z działaniami public relations. Podobnie jest z ceną, czy też dystrybucją – w przypadku np. produktów luksusowych odpowiednio wysoka cena staje się istotnym składnikiem produktu, podobnie jak miejsce zakupu produktu. W miarę rozwoju rynku i narzędzi marketingowych pojawiły się dalsze trudności z zakwalifikowaniem niektórych obszarów działalności firmy w zakres poszczególnych instrumentów. Najczęściej jako odrębne narzędzie marketingowe wymienia się personel, którego wagę zaczęto doceniać wraz ze wzrostem znaczenia usług towarzyszących, otoczenie fizyczne i procedury. Ponadto Cowell wymienia także (w odniesieniu do usługi) elementy materialne oraz proces (zaangażowanie klienta, procedury dostarczania usług), Morrison – tworzenie pakietów, programowanie czy też partnerstwo [8, s. 9]. Coraz częściej przedsiębiorstwa dostrzegają także możliwość wykorzystania kolejnego narzędzia, jakim jest jakość. Najczęściej wy-

mieniane narzędzia można z powodzeniem umieścić w ramach innego narzędzia (z reguły są to integralne składniki samego produktu), ale nie ulega wątpliwości, że ewolucja wymusiła także nowy sposób patrzenia na marketing-mix. Funkcjonuje także pogląd [13, s. 45], że nowoczesny marketing strategiczny wymaga nowego układu narzędzi, a mianowicie: produkt, ludzie, proces i postęp (rozwój). Istotnym pytaniem jest, czy zasadne jest wyodrębnianie kolejnych narzędzi, zamiast poszerzać zakres działań w ramach istniejących. Drugą ważną kwestią jest pytanie, czy zarządzanie za pomocą narzędzi marketingowych nie staje się powoli przeżytkiem i zamiast mnożyć narzędzia, należałoby zmienić całą koncepcję marketingową firmy. Stosunkowo niska świadomość konieczności działań na rzecz poprawy jakości, niezrozumienie istoty jakości w polskich przedsiębiorstwach oraz zdecydowane preferowanie celów doraźnych nad planowaniem strategicznym powoduje, że większość firm nie dojrzała jeszcze do zmiany sposobu zarządzania na zarządzanie przez jakość.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie istoty jakości z marketingowego punktu widzenia oraz powiązań jakości z tradycyjnie rozumianymi narzędziami marketingowymi. Wyodrębnienie działań na rzecz poprawy jakości ma na celu ukazanie możliwości świadomego stosowania dodatkowego narzędzia w celu uzyskania przewagi na rynku. Konkurencyjność firmy zwiększy się nie tylko w związku z polepszeniem jakości produktu, ale przede wszystkim poprzez nowe spojrzenie na produkt, klientów, pracowników i konkurentów. W przypadku wdrożenia stałych działań na rzecz poprawy jakości dalszy rozwój firmy może zaowocować wdrożeniem kompleksowego systemu zapewnienia jakości.

## Pojęcie jakości

Jakość jest pojęciem złożonym, różnie rozumianym przez inżynierów, ekonomistów, towaroznawców, czy też samych konsumentów. Za produkt dobrej jakości początkowo uznawano [15, s. 8] wyrób zgodny z warunkami technicznymi, a głównymi działaniami na rzecz poprawy jakości były kontrole końcowe. W większości przypadków takie podejście nie dawało rezultatów w postaci zadowolającej, stałej jakości, co więcej – nawet produkt zgodny z wymaganiami technicznymi nie zawsze zyskiwał aprobatę klientów, a koszty kontroli wzrastały wraz ze złożonością produktu. Przełomem w podejściu do problematyki jakości stała się teoria W. E. Deminga, praktycznie wdrożona w firmach japońskich. Deming był przeciwnikiem inspekcji końcowych, ponieważ jakość jest tworzona na wszystkich etapach działalności przedsiębiorstwa, przez pracowników wszystkich szczebli. Jego zasługą było, oprócz wdrożenia wszystkich pracowników do działań na rzecz poprawy jakości, praktyczne wprowadzenie kontroli statystycznej. Kolejno jakość była definiowana jako „zdarność do użycia



lub zastosowania” (J. M. Juran), czy też jako „zgodność z wymogami” (P. B. Crosby). Definicją uwzględniającą rolę klienta w ocenie jakości jest definicja W. E. Conwaya, który twierdzi, że „jakość jest wynikiem zarządzania polegającego na opracowaniu, wytworzeniu i administrowaniu odpowiednio tanich produktów i usług, których odbiorcy pragną i potrzebują” [1, s. 168]. Generalnie, definicje jakości można podzielić na dwie grupy – pierwsza utożsamia jakość produktu z jego cechami i właściwościami, druga – określa stopień w jakim produkt zaspokaja potrzeby użytkownika.

Obecnie funkcjonują trzy trendy w pojmowaniu jakości, które ukształtowały się na bazie doświadczeń, możliwości i ograniczeń w poszczególnych państwach wdrażających systemy jakości [14, s. 19–22].

**1. Podejście europejskie** – oparte na definicji jakości Arystotelesa, który definiował jakość jako „to, co sprawia, że rzecz jest taką, jaką jest”. Definicja ta kładzie nacisk na zespół tworzących rzecz cech i właściwości. W 1992 r. w hiszpańskim prawie przemysłowym jakość zdefiniowana została jako „zestaw właściwości i cech wyrobu (lub usługi), które decydują o jego przydatności do spełniania pewnych określonych *explicite* lub *implicite* potrzeb”. Definicja ta, wraz z brytyjską definicją jakości stała się podstawą do opracowania przez Międzynarodową Organizację Standaryzacji (ISO) uniwersalnej, znormalizowanej i powszechnie obowiązującej definicji jakości w normie ISO 8402: „Jakość to ogół właściwości wyrobu lub usługi, decydujących o zdolności wyrobu lub usługi do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb” [10, s. 9]. Wadą tej definicji jest patrzenie na produkt przez pryzmat technicznej oceny jakości – wg tej definicji w przypadku np. ekskluzywnej restauracji i baru szybkiej obsługi ta pierwsza posiada zespół cech, decydujących o możliwości lepszego zaspokojenia potrzeb klientów. Nie oznacza to jednak, że bar oferuje usługi złej jakości. W podejściu europejskim przeciwieństwem jakości jest wada, czyli zestaw cech i właściwości wyrobu, które decydują o nieprzydatności do spełniania określonych potrzeb. Bar jest jak najbardziej przydatny z punktu widzenia konsumentów, co więcej, to w przypadku niektórych klientów właśnie posiłek w restauracji nie spełnia określonych potrzeb (np. długi czas przygotowania posiłku czy cena).

**2. Podejście amerykańskie** – które opiera się na marketingowym stwierdzeniu, że jakość bez klienta nie ma sensu; jakość jest pojmowana jako stopień spełnienia jego oczekiwań. Ponieważ spełnianie oczekiwań jest wartością subiektywną, porównywanie i wartościowanie cech produktów ma sens tylko wtedy, gdy różnicuje się także klientów. W marketingowym podejściu istnieje możliwość lepszej oceny zarówno restauracji, jak i baru – istotą stają się klienci o zupełnie różnych oczekiwaniach, których nie należy mieszać ani uśredniać. Jakość jest tutaj rozumiana jako stopień (prawdopodobieństwo) zaspokojenia potrzeb klientów, wadą natomiast będzie to, czego klient ma prawo nie oczeki-

wać. W tej definicji wada produktu jest ściśle powiązana z wadą informacji o produkcie – klient ma prawo nie oczekiwać żadnego mankamentu, jeśli nie został o nim uprzedzony (stąd wynikają np. procesy wytaczane firmom produkującym wyroby tytoniowe). Kryterium jakości opiera się na rzetelności informacji i deklaracji producenta o cechach i właściwościach produktów i usług.

Orientacja na klienta jest silnie zakorzeniona w kulturze amerykańskiej, jednak przeniknęła do teorii zarządzania przez jakość w innych krajach europejskich. Brytyjski program poprawy jakości zaowocował między innymi popularnym plakatem, rozwieszonym w biurach, sklepach czy fabrykach, podkreślającym rolę klienta [1, s. 2].

#### Klienci:

- Są najważniejszymi osobami w każdej działalności.
- Nie są zależni od nas. To my jesteśmy zależni od nich.
- Nie zakłócają naszej pracy. Są jej celem.
- Robią nam uprzejmość przychodząc. My nie robimy im uprzejmości obsługując ich.
- Są częścią naszej organizacji, a nie osobami z zewnątrz.
- Nie są tylko częścią statystyki. Są ludźmi z krwi i kości, którzy reagują jak my.
- Przychodzą do nas ze swoimi potrzebami i życzeniami, a naszym zadaniem jest je zaspokajać.
- Zaslugują na tyle uprzejmości i uwagi, ile możemy im poświęcić.
- Są istotą tego i każdego innego interesu. Bez nich nie byłoby nas.

**3. Podejście japońskie** nie uznaje żadnej jednolitej, obowiązującej definicji jakości. W języku potocznym mówi się, że „jakość kojarzy się ze wszystkim, co można poprawić” – jest to kwintesencja filozofii kaizen, czyli ciągłego i zorganizowanego doskonalenia wszystkich procesów w firmie. W tym podejściu zarówno restauracja, jak i bar będą traktowane jako produkty zadowolające różnych klientów, jednak w obu przypadkach jakość usługi może zostać poprawiona. Jakość idealna nigdy nie zostanie osiągnięta, ale trzeba konsekwentnie dążyć do jej poprawy. Nie ma tutaj podziału na produkty dobre i wadliwe, istnieją tylko takie, których jakość można poprawić. Przedsiębiorstwa japońskie tworzą dynamiczne organizmy, które dzięki zaangażowaniu pracowników wszystkich szczebli na rzecz poprawy jakości stale się rozwijają. Podstawową miarą jakości w filozofii kaizen jest rozrzut parametrów produktów i procesów pokazujący w jaki sposób procesy wymykają się spod kontroli wskutek różnych losowych przyczyn.

Powyższe koncepcje jakości mają różne konsekwencje organizacyjne dla firm wdrażających politykę jakości. Niezależnie jednak od punktu wyjścia, każda firma musi w efekcie wdrożyć jakość rozumianą na wszystkie trzy sposoby.



Podstawą powodzenia jest dobry projekt produktu odpowiadający potrzebom klienta. Produkt powinien być wykonany zgodnie z projektem, tak aby był niezawodny, a jego parametry były powtarzalne. Ostatecznie przydatność produktu weryfikuje klient, który często nie zgadza się z opinią eksperta i nie zawsze zwraca uwagę na specyfikację techniczną produktu. Jeśli firma pragnie prowadzić długofalową sprzedaż swoich produktów, pojawia się miejsce na filozofię kaizen – stałego ulepszania, która wydaje się mieć wiele punktów zbieżnych z koncepcją marketingową firmy, zwłaszcza z koncepcją marketingu społecznego.

### Wybrane aspekty jakości w kontekście narzędzi marketingowych

#### 1. Jakość jako czynnik różnicowania produktu marketingowego

Według Ph. Kotlera produkt to cokolwiek, co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę, zostać nabyte, zużyte lub skonsumowane, zaspokajając czyjeś pragnienie lub potrzebę. Inna definicja mówi, że produkt to towar, usługa lub pomysł, zawierający określony zestaw materialnych i niematerialnych cech, które zaspokoją potrzeby klienta w zamian za pieniądze lub inną jednostkę wartości [12, s. 258]. Obydwie definicje wskazują na kluczowe znaczenie funkcji produktu, jaką jest jego zdolność do zaspokajania potrzeb. Konsument kupując produkty, kupują w rzeczywistości ich cechy o pewnym standardzie jakości i stylu, które odzwierciedlają pomysł produktu. Wartość produktu może być wzmocniona przez markę i opakowanie.

Głównym celem polityki produktowej każdego przedsiębiorstwa jest takie zarządzanie każdym produktem z asortymentu, aby optymalnie przedłużyć jego życie na rynku. Ze względu na szybki rozwój rynku większość produktów osiąga fazę dojrzałości w stosunkowo krótkim czasie od wprowadzenia na rynek, a najbardziej intensywna walka konkurencyjna rozgrywa się właśnie w fazie dojrzałości. Najbardziej typowymi działaniami, mającymi na celu różnicowanie produktu, jest rozciąganie rynku, czyli działania mające na celu pozyskanie nowych użytkowników, zwiększenie częstości użycia, czy wskazanie nowych zastosowań produktów. Równie często firmy stosują rozszerzanie produktu, czyli usprawnianie opakowania, serwisu, czy też samego produktu, a także różnicowanie produktu pod względem kolorów, rozmiarów czy odmian. Podstawową wadą tych działań, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jest fakt, że większość działań to tzw. innowacje pozorne, które są stosunkowo szybko kopiowane przez konkurencję i przestają być atrybutem wyróżniających produkt. Wprowadzanie innowacji w celu osiągnięcia doraźnych celów i chwilowej przewagi na rynku to działania typowe dla orientacji produktowej. Długotrwały sukces mogą osiągnąć jednak tylko te firmy,

których innowacje są odpowiedzią na sygnały płynące z rynku, a nowy, ulepszony produkt jest wspierany jest poprzez właściwą kompozycję pozostałych narzędzi marketingowych.

Jednym ze sposobów różnicowania produktów jest jakość, która jest jednym z elementarnych składników produktu. Definicja jakości produktu w ujęciu marketingowym jest w zasadzie rozwinięciem definicji samego produktu, bo o ile produkt jest zbiorem użyteczności dla nabywcy, to jakość jest określana jako zespół wymagań i cech użytkowych obejmujących [13, s. 91]:

- zgodność ze standardami, oznaczającą stopień zbliżenia się do wzoru, wyglądu i cech użytkowych wzorcowego standardu,
- trwałość będącą miarą oczekiwanego czasu zachowania cech użytkowych,
- niezawodność zapewniającą, że produkt nie zepsuje się i będzie działał sprawnie w określonym czasie,
- estetykę wyglądu i odbioru produktu przez klienta i użytkownika,
- łatwość obsługi i naprawy, oznaczającą niekłopotliwość przywrócenia pożądanym wartości i cech użytkowych.

W przypadku usług, których w większości nie da się wartościować przez mierzenie, ważenie, czy nawet oglądanie, główny wpływ na jakość postrzeganą przez konsumentów mają elementy produktu związane głównie z osobami je świadczącymi. Klienci najwyżej będą cenić takie wartości jak [13, s. 90]:

- niezawodność, tj. zdolność do niezawodnej i dokładnej realizacji usługi,
- szybkość realizacji i chęć pomocy klientom w szybkim zapewnianiu potrzebnej usługi,
- pewność, fachowość i uprzejmość pracowników oraz zdolność wzbudzania zaufania klienta,
- empatia.

Wraz z rozwojem rynku sprzedaż produktu materialnego przestaje się w sposób istotny różnić od sprzedaży usługi – klient oczekuje rzetelnej, uprzejmej obsługi w każdym przypadku, a fachowość i niezawodność personelu coraz częściej stają się nieodzownym czynnikiem sukcesu także w odniesieniu do produktu materialnego. Najwyższy stopień zadowolenia wywołują produkty i usługi o najwyższej jakości, a zakupy przekraczające oczekiwania są główną podstawą wytworzenia się lojalności nabywcy wobec produktów i firmy. Lojalność z kolei stanowi niezbędną podstawę do tworzenia i pozycjonowania określonej marki na rynku. Przyszłość rynku to właśnie produkty markowe, stanowią bowiem swego rodzaju gwarancję powtarzalnej jakości zakupów, często połączoną ze świadomością wyjątkowych korzyści wynikających z zakupu produktu markowego danej firmy. Tworzenie markowych produktów daje wymierne rezultaty zarówno konsumentom, jak i producentom – klientom gwarantuje satysfakcję, a przedsiębiorstwom oszczędności w myśl zasady, że utrzymywanie stałych klientów jest znacznie tańsze, niż pozyskiwanie nowych. Podstawową cechą, która stanowi o atrakcyjności produktów jest marka, która [6, s. 120]:



- pomaga zidentyfikować produkt i odróżnić go od konkurencji,
- jest kojarzona z określonymi korzyściami, jakie oferuje produkt i jest wskazówką przy podejmowaniu decyzji,
- wskazuje stale jednakowy poziom jakości danego produktu,
- niweluje ryzyko związane z zakupem nietrafionego produktu, co jest istotne zwłaszcza w przypadku usług.

Wiele firm zrozumiało już, że jakość jest koniecznością, a nie wyborem. Oczekiwania jakościowe dotyczą przede wszystkim terminowości, niezawodności produktu, bezpiecznego użytkowania wyrobu i wykonania usługi, a także serwisu i pomocy w montażu oraz gwarancji, że na jakości produktu zawsze można polegać. Wszystkie te elementy stanowią obecnie nieodłączny składnik produktu, bardziej lub mniej świadomie używany przez przedsiębiorstwa w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

## 2. Cena jako wyznacznik jakości

Decyzje dotyczące ustalania i zmian cen są nierozdzielnie związane z decyzjami związanymi z kształtowaniem produktu. Cena jest jednym z elementów właściwości produktu i nie może być kształtowana w oderwaniu od innych takich funkcji produktu, jak marka czy opakowanie. Produkty o uznanej na rynku marce mogą osiągnąć wyższe ceny. Cena jako nieodłączny element produktu jest często pierwszym wyznacznikiem standardu. Ważne jest, aby cenę danego produktu ustalić na poziomie odpowiednim w stosunku do innych produktów oferowanych na rynku. Produktami najbardziej pożądanymi będą produkty o cenach niższych od maksymalnej oraz o właściwościach, które przekraczają pewien minimalny poziom oczekiwań [4, s. 332]. Produkt zbyt tani może budzić podejrzenia co do jakości, w przypadku produktu zbyt drogiego konsumenci mogą uznać, że cena jest nieadekwatna, nawet w stosunku do wyjątkowych walorów produktu.

Ustalając cenę produktu, należy go uplasować w jednej z siedmiu kategorii cenowo-jakościowych [8, s. 449]:

- Perfekcja – niedościgły wzór, złoty standard, zwykle jest to kategoria zarezerwowana dla lidera w danej grupie produktów;
- Luksus – produkty luksusowe, tuż poniżej wzoru;
- Specjalne wymagania – w tym segmencie plasowane są produkty, które są kierowane do klientów o szczególnych wymaganiach (w odniesieniu do samochodów będzie to np. bezpieczeństwo w przypadku volvo i szybkość w przypadku porche);
- Segment środkowy – największa liczba marek o zadowalającej jakości i zbliżonym standardzie;
- Segment prostota/wygoda – korzyści natury czysto użytkowej, klienci większą wagę przywiązują do ceny;

- Segment „to samo, ale taniej” – marki mające jeszcze zadowolające parametry, zasadniczym elementem decydującym o zakupie jest cena;
- Segment „tylko cena” – produkt nie tylko tani, ale też tanio wykonany, jedyną motywacją do zakupu stanowi niska cena.

Powyższe kategorie z reguły nie konkurują ze sobą, kierowane są do zupełnie innych segmentów. Walka konkurencyjna rozgrywa się w obrębie poszczególnych grup, potencjalnie istnieje jednak możliwość konkurencji pomiędzy segmentami wyznaczonymi jakością i ceną. W ten sposób można wyodrębnić dziewięć strategii cenowo-jakościowych, w których różnym poziomom ceny przyporządkowano różne poziomy jakości (tab. 1).

Tabela 1. Strategie cenowo-jakościowe

		Cena		
		Wysoka	Średnia	Niska
J A K O Ś Ć	Wysoka	1. Strategia najwyższej jakości	2. Strategia wysokiej jakości	3. Strategia superokazji
	Średnia	4. Strategia przeladowania	5. Strategia średniej wartości	6. Strategia dobrej okazji
	Niska	7. Strategia zdzierstwa	8. Strategia pozornej oszczędności	9. Strategia oszczędności

Źródło: [8, s. 449].

Strategie najwyższej i średniej jakości oraz oszczędności to tzw. strategie przekątne. Mogą one współistnieć na rynku ze względu na takie uwarunkowania zewnętrzne, jak wielkość segmentu, do którego kierowany jest produkt, rozkład ograniczeń budżetowych w danym segmencie oraz cena i jakość konkurencyjnych produktów. Zasadniczym elementem wpływającym na powodzenie produktów z każdej z kategorii jest koncepcja zaoferowania klientom najwyższej możliwej jakości, ale za cenę, która może zostać przez nich zaakceptowana. Strategie przekątne są w dużej mierze tożsame ze strategiami tworzenia jakości marketingowej przez innowacje techniczne [7, s. 61–63].

- Strategia minimum wartości technicznej – stosowana, gdy firma dąży do opanowania dużych, ale niezamożnych segmentów, a cena odgrywa dominującą rolę w procesie decyzyjnym konsumenta.
- Strategia przeciętnej (standardowej) jakości technicznej – jest to strategia podstawowa, wykorzystująca standardowe w danym okresie rozwiązania techniczne. Jej postać zależy od uwarunkowań rynkowych – jeśli konkurencja jest mała, a ograniczenia budżetowe konsumentów duże, strategia przyjmuje postać zbliżoną do strategii minimum wartości. W warunkach zaostrzającej się konkurencji i akceptacji relatywnie wysokich cen jest zbliżona do strategii przodującej jakości technicznej.



- Strategia przodującej jakości technicznej – stosowana wtedy, gdy jakość, a nie cena odgrywa dominującą rolę w procesie zakupu. Producent dąży do zaofiarowania najnowocześniejszych, czasem nieznanymi rozwiązań, a wydatki na badania rekompensuje sobie wysoką ceną.

Strategie wysokiej jakości, superokazji i dobrej okazji to próby atakowania strategii przekątnych, przy czym pierwsze dwie kierowane są do klientów ceniących produkty o najwyższej jakości, a strategia dobrej okazji równie dobrze może trafić do klientów preferujących zarówno najwyższą, jak i średnią jakość [8, s. 449]. Jeśli klienci uwierzą, że dany produkt można otrzymać po niższej cenie nie tracąc na jego jakości, z reguły wybierają produkt tańszy. Strategie te będą mniej skuteczne w przypadku produktów o ustalonej marce, wymowie snobistycznej, czy też świadomości innych korzyści, których nie jest w stanie zrealizować inny produkt (np. chwilowa moda na kostkę Rubika spowodowała, że nie był w stanie jej zastąpić żaden substytut). Pozostałe strategie są przykładem ustalania ceny na zbyt wysokim poziomie w stosunku do jakości. Przy odpowiedniej kampanii promocyjnej istnieje szansa na sukces ww. strategii, ale w każdym przypadku będzie to sukces chwilowy. Klienci najprawdopodobniej poczują się oszukani i nie będą ponawiali zakupów danego produktu, czy też w ogóle produktów danej firmy.

Jakość produktu jest nierozzerwalnie związana z jego ceną, należy jednak wziąć pod uwagę ewolucję rynku – to co dawniej było kupowane jako produkt o wystarczających parametrach przez klientów kierujących się głównie ceną, obecnie często jest odrzucane jako produkt nieużyteczny. Tak stało się np. z autokarami w przewozach, zwłaszcza międzynarodowych. Kilka lat temu do zakwalifikowania autokaru do kategorii „tani i tanio wykonany” wystarczyło, żeby się potrafił przemieszczać, obecnie klienci mają znacznie wyższe wymagania jakościowe. Podobną ewolucję przeszły wszystkie segmenty. Dla przykładu – bezpłatny montaż i serwis zakupionych urządzeń wyróżniał jedynie produkty najdroższe, o najwyższej jakości. Obecnie klienci praktycznie nie kupują produktów bez gwarancji, niezależnie od ich ceny, a długość okresu gwarancyjnego stała się jednym z istotnych czynników konkurencji.

W celu stworzenia rzeczywistej przewagi konkurencyjnej nie wystarczy oferować produktu o „właściwej” jakości po „właściwej” cenie. Konsumenci poszukują coraz częściej czegoś wyjątkowego i coraz częściej jest to właśnie jakość, a nie okazja cenowa. Wraz z wejściem na polski rynek koncernów zagranicznych o ugruntowanych standardach (super- i hipermarkety, stacje paliw, sklepy firmowe itp.) klienci nauczyli się doceniać także takie aspekty jakości, jak wystrój i wyposażenie punktów sprzedaży, wygląd i zachowanie pracowników, dostęp do informacji, łatwość reklamacji, czy specyficzne usługi dodatkowe, świadczane z reguły bez podnoszenia ceny.

### 3. Obsługa klienta jako wyznacznik jakości w dystrybucji

Dystrybucja jest narzędziem marketing-mixu, które umożliwia dostarczenie produktu od producenta do nabywcy. Dystrybucja, inaczej mówiąc, to planowanie i wybór najbardziej ekonomicznej i sprawnej drogi produktu od wytwórcy do końcowych nabywców oraz zapewnienie im lokalizacji produktów w najbardziej dogodnym miejscu i czasie [13, s. 14]. Głównym celem dystrybucji jest dostarczenie klientom produktów właściwej jakości, w odpowiednim czasie i miejscu, przy najbardziej dogodnych formach i warunkach dokonywania zakupów, po możliwie najniższych kosztach. Kanały dystrybucyjne są niezbędne z punktu widzenia klienta, ponieważ umożliwiają tworzenie użyteczności czasu, miejsca, formy i posiadania.

Na jakość dystrybucji mają wpływ wszystkie ogniwa kanałów dystrybucji, jednakże to, czym klienta można przekonać do zakupu mieści się na samym końcu łańcucha. Szczególnie istotne jest nie tylko, gdzie dany produkt można nabyć, czy jest on dostępny zawsze, gdy jest potrzebny, ale także w jaki sposób klient zostaje obsłużony. W pojęciu logistycznym obsługa klienta to zdolność systemu logistycznego do sprostania oczekiwaniom klienta w zakresie czasu, pewności, komunikacji i wygody [12, s. 423]. Ponieważ często zdarza się, że klient w ogóle nie ma kontaktu z producentem, ostatecznego wyboru dokonuje w wyniku konfrontacji ze sprzedającym w punkcie sprzedaży. Aby zapewnić konsumentowi jednolity, zadowalający poziom obsługi producenci często opracowują zbiory standardów obsługi klienta. Służą one jako cele i dostarczają kryteriów, według których mierzy się i kontroluje rezultaty. W zależności od rodzaju oferowanego produktu mierniki jakości obsługi mogą być zróżnicowane. W przypadku linii lotniczych może to być określenie maksymalnego, możliwego opóźnienia, w przypadku sprzedawcy np. butów – maksymalny czas załatwiania reklamacji, a w przypadku banku – maksymalny czas oczekiwania w kolejce. Jakość obsługi ma szczególne znaczenie w przypadku usług, gdzie sam sprzedający jest często składnikiem produktu, a jego niekompetencja, czy niewłaściwe zachowanie obniża wartość samego produktu.

Niezależnie od rodzaju sprzedawanego produktu wytworzyły się już pewne standardowe zachowania, jakich oczekujemy od sprzedających. Jak wykazały badania przeprowadzone wśród klientów biur podróży [3, s. 76], od sprzedającego oczekiwano przede wszystkim skupienia uwagi na kliencie i sprawnej, rzetelnej obsługi. Za najbardziej naganne zachowania uznano jedzenie i palenie papierosów w obecności klienta, nieudzielenie wyczerpującej odpowiedzi (w przypadku produktów materialnych będzie to równoznaczne z niekompetentną obsługą), brak przywitania, pożegnania, unikanie kontaktu wzrokowego po wejściu klienta, prowadzenie prywatnych rozmów. Część klientów zwróciła także uwagę na niewłaściwy ubiór lub złą prezencję sprzedawców. Jak widać, aby odnieść sukces w postaci pożądanej wielkości sprzedaży nie wystarczy dyspono-



wać atrakcyjnym produktem o korzystnej cenie. Czasem nie wystarczy nawet doskonała lokalizacja punktu sprzedaży. Klienci coraz częściej wydając swoje pieniądze wymagają od sprzedających spełnienia wielu warunków. Często klienci oczekują stosownego wystroju wnętrza, zwracają uwagę na czystość na terenie punktu sprzedaży, a także na zagospodarowanie i utrzymanie terenu otaczającego firmę [3, s. 83].

Jakość obsługi ściśle jest powiązana z jakością pracy. Jest dziedziną, którą można poprawić stosunkowo najmniejszym kosztem; często jest to możliwe przy minimalnym zaangażowaniu funduszy, konieczne jest jednak zaangażowanie personelu. Standardy zachowania wraz z elementami kultury materialnej stanowią niezbędną podstawę przy tworzenia marki, stanowiącej z kolei istotny składnik produktu skutecznie konkurującego z innymi.

#### 4. Promotion-mix – jakość informacji

Mix promocyjny to jedno z czterech narzędzi marketing-mixu, obejmujące różne rodzaje czynności podejmowanych przez przedsiębiorstwo w celu poinformowania o cechach merytorycznych produktu i przekonania docelowych nabywców do jego zakupu. Obejmuje niezbędne zatrudnienie, przeszkolenie i motywowanie personelu sprzedaży oraz sporządzanie programów informacyjnych i programów promocji składających się z reklamy, sprzedaży osobistej, promocji właściwej i public relations. Działania promocyjne są sposobem komunikowania się przedsiębiorstwa z konsumentami. Ich zadaniem jest przewyższanie oporów i uprzedzeń nabywców, które zmniejszają lub hamują popyt na dane towary lub usługi, a także kreowanie popytu na nowe produkty. Działalność promocyjna jest sferą w działalności przedsiębiorstw najbardziej widoczną dla klienta, podczas gdy pozostałe działania, jak kształtowanie produktu, polityka cenowa, czy też działania w zakresie dystrybucji pozostają często w sferze wewnętrznej działalności przedsiębiorstwa. Nowe cechy produktu są często zauważane przez klientów dopiero po akcji reklamowej i do nowego punktu sprzedaży przychodzą oni zachęteni promocją. Stąd wynika wiara firm w potęgę promocji i częste przekonanie, że aktywizowanie sprzedaży jest głównym czynnikiem polepszającym konkurencyjność. Jest to również narzędzie stosunkowo łatwe do zastosowania, zwłaszcza w przypadku reklamy czy promocji właściwej. Aby jednak działania promocyjne odniosły pożądaný efekt, muszą stanowić planowy zespół działań, ściśle zintegrowany nie tylko w ramach poszczególnych narzędzi promocyjnych, ale także z pozostałymi narzędziami marketing-mix.

Działalność promocyjna ma za zadanie ukazanie pozytywnych cech produktu, a także przekonanie klientów o wyższości danego produktu lub firmy nad konkurentami. Podobnie jak w przypadku produktu, ceny, czy dystrybucji, promocja bardzo często odwołuje się do pojęcia jakości. Często podkreślane są takie cechy produktu, jak wyjątkowa skuteczność, niezawodność, trwałość, łatwość

obsługi czy satysfakcja płynąca z kupienia produktu danej firmy. Producenci prześcigają się w tworzeniu coraz atrakcyjniejszych wizerunków produktów, a klienci coraz częściej zastanawiają się, czy jest możliwe, aby wszystkie produkty jednocześnie były najwyższej jakości. Szum informacyjny powoduje często negatywne odczucia klientów, przenoszone czasem na sam produkt. Często mi zarzutami w stosunku do działań promocyjnych są stwierdzenia, że reklama namawia do kupowania rzeczy zbędnych, manipuluje konsumentami, przesadnie zachwala walory produktów, a wszystkie działania promocyjne powodują zwiększenie kosztów produktu, które są przerzucane na klientów pod postacią wyższej ceny. Promocja pełni także pozytywne funkcje, jest niezbędnym ogniwem komunikacyjnym pomiędzy konsumentami i sprzedawcami. Na obecnym stadium rozwoju rynku nie jest już możliwe zrezygnowanie z promocji, pomimo że skuteczność poszczególnych działań stopniowo maleje, a koszty jednostkowe promocji stale rosną. Podstawowymi funkcjami promocji jest aktywizowanie sprzedaży, a także informowanie i edukowanie klientów. Nawet najlepszy produkt będzie bezużyteczny, jeżeli konsument nie dowie się o nim lub nie będzie potrafił ocenić jego zalet. Aby promocja odniosła pożądany skutek edukacyjny nie wystarczy wyliczanie zalet produktu i ukazywanie przewagi nad konkurentami, edukowanie klienta obejmuje także takie działania, jak [2, s. 53–54]:

- Upewnienie się, dlaczego klient życzy sobie danego produktu – podstawą wszelkich działań marketingowych jest rozpoznanie potrzeb klientów.
- Dostarczenie danych technicznych o produkcie.
- Zainteresowanie klienta takimi danymi.
- Wyjaśnienie w prosty sposób znaczenia danych technicznych.
- Zwrócenie uwagi na ulepszenia produktu i wyjaśnienie ich znaczenia.
- Przygotowanie personelu do rozmów z klientami i odpowiadania na pytania dotyczące produktu.

Większość ww. zadań można z powodzeniem zrealizować za pomocą narzędzi promocyjnych. Typowym przykładem będzie reklama informująca typu ekspertyza techniczna lub dowód naukowy, charakterystyczna dla nowych produktów lub nowych rozwiązań. Celem takiej reklamy są głównie działania edukacyjne – uproszczone ukazanie produktu, symulacje działania, dowody mające na celu potwierdzenie skuteczności nowych rozwiązań, czy też ewentualne pokonanie oporów klientów. Wzmocnienie efektu reklamy często następuje poprzez promocję, czy sprzedaż osobistą, podczas której klienci osobiście mogą sprawdzić działanie produktu. Działania public relations potwierdzają z kolei wysoki status samego przedsiębiorstwa i często jeżeli klienta nie przekonują inne środki promocji, umieszczenie znaku firmowego znanej firmy stanowi wystarczające potwierdzenie użyteczności produktu.

Aby jednak pokonać opory klientów, a co ważniejsze – osiągnąć zamierzony skutek nadawcy promocji powinni kierować się zasadami, które zostały sformułowane przez Amerykańską Fundację Reklamy [14, s. 185–186]:



- Prawda – reklama powinna być prawdziwa i ujawniać znaczące fakty, których pominięcie może wprowadzić w błąd nabywców.
- Uzasadnienie – twierdzenia reklamy powinny mieć uzasadnienie w działaniach i produktach reklamującej się firmy.
- Porównanie - nie należy posługiwać się w reklamie fałszywymi porównaniami i stwierdzeniami w stosunku do produktów konkurentów.
- „Przynęta reklamy” – nie należy oferować produktów, jeśli nie jest to oparte na dobrych intencjach, reklama nie powinna skłaniać do zakupu droższych towarów i usług nie zapewniających oferowanych korzyści.
- Reklamowane gwarancje – gwarancje powinny być jasno określone, bez ograniczania praw nabywców.
- Obietnice cenowe – ceny produktów powinny być rzetelnie podawane.
- Referencje i opinie przedstawiane w reklamie powinny być ograniczone do osób, których kompetencje są oparte na profesjonalnej znajomości i doświadczeniach związanych z zalecanymi produktami.
- Gust i przyzwoitość – w reklamie nie powinno być sformułowań, skojarzeń, czy ilustracji, które są niezgodne z publicznym poczuciem przyzwoitości i dobrego smaku.

### **Jakość jako element polityki przedsiębiorstwa**

Jak wyżej wspomniano, elementy jakości występują we wszystkich czterech elementach marketing-mixu. Istnieją jednak także takie aspekty jakości, których nie wyczerpują żadne działania marketingowe. Za potraktowaniem jakości jako odrębnego narzędzia przeważa to, że jakość:

- Nie mieści się w pełni w zakresie żadnego, dotychczas stosowanego narzędzia marketingowego
- Jest dziedziną na tyle szeroką, że wymaga odrębnego zarządzania przez specjalistę, w wielu aspektach w ogóle wykracza poza działalność czysto marketingową
- Posiada własne techniki i narzędzia
- Została świadomie wyodrębniona przez konsumentów i stanowi jeden z najbardziej elementarnych składników oferty firmy
- Potraktowana oddzielnie zyskuje na ważności i zostaje podniesiona przynajmniej do rangi narzędzia.

Elementy poprawy jakości, zarządzania jakością, czy nawet zarządzania przez jakość można znaleźć w obrębie każdego z narzędzi marketingowych. Jakość jest różnie definiowana dla różnych celów, różne jest też jej miejsce i znaczenie w przypadku poszczególnych elementów marketing-mixu oraz

w przypadku przedsiębiorstw o różnej kulturze organizacyjnej. Zawsze jakość można mierzyć, a jej miarą jest stopień zaspokojenia oczekiwań klienta, wyrażony wzorem [16, s. 9]:

$$Q = \text{Jakość} = \frac{\text{Faktyczny stan}}{\text{Oczekiwania}}$$

Jeżeli  $Q < 1$ , mamy do czynienia z tzw. podjakością, czyli jakość jest niedostateczna. Sytuacja taka zagraża pozycji produktu na rynku i prowadzi do spadku sprzedaży. Utrzymywanie podjakości w dłuższym okresie jest niemożliwe i wymaga modyfikacji oferty lub zmiany klienta. Firmy oferujące produkty o zbyt niskiej jakości często uważają, że klient nie zauważy niewielkich odstępstw od wzorca, lub też zgodzi się na niższą jakość za niższą cenę. Jeżeli  $Q = 1$ , mamy do czynienia z tzw. jakością pełną. Jest to sytuacja, w której produkt całkowicie spełnia oczekiwania konsumenta. Jeżeli natomiast  $Q > 1$ , mamy do czynienia z tzw. nadjakością. Jest to sytuacja, gdy oferta przewyższa oczekiwania nabywców. Nadjakość wiąże się z reguły z dodatkowymi kosztami wytwarzania, co z kolei wymusza wyższą cenę lub niższą marżę.

Z marketingowego punktu widzenia korzystne jest stałe oferowanie klientowi niewielkiej nadjakości – jest to jeden z podstawowych sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Należy jednak pamiętać, że aby nadjakość stała się skutecznym narzędziem, należy nią zarządzać. Skutki polityki oferowania produktów i usług o jakości wyższej, niż oczekiwana przez klientów, podobnie jak skutki innych innowacji, mogą mieć także niepożądane skutki, np.:

- wdrożenie sprawdzonych rozwiązań przez innych uczestników rynku, co znacznie osłabia efekt konkurencyjności (efekt podobny jak przy wprowadzaniu innowacji produktowych),
- przyzwyczajenie klienta do sytuacji, że produkt zwykle jest lepszy niż proponowany w ofercie – zaniechanie „zaskakiwania” klienta może spowodować odejście od produktu (efekt podobny jak w przypadku zbyt często stosowanych promocji – klient nie kupuje pomiędzy akcjami promocyjnymi – czeka na następną promocję lub kupuje produkt konkurencyjny),
- rezygnacja klienta z oferowanej nadjakości w celu zaoszczędzenia, odejście klienta do tańszego produktu (przypadek niewłaściwej kalkulacji ceny dla danego segmentu),
- świadomość, że za zaoferowane korzyści dodatkowe klient i tak musi zapłacić, pomimo że ich nie zamawiał – odrzucenie produktu, żądanie zwrotu pieniędzy za niezamawianą różnicę w standardzie (przypadek analogiczny do niewłaściwie dobranych upominków w kampanii promocyjnej)

Aby właściwie ustalić poziom jakości, podobnie jak w przypadku innych działań mających na celu przyciągnięcie klientów, należy zacząć od właściwego zdefi-



niowania potrzeb. Jakość idealna ma miejsce dopiero wówczas, gdy spełnione są wszystkie potrzeby – uświadomione i nieuświadomione, wyrażone i niewyrażone, zrozumiane i niezrozumiane (tab. 2).

Tabela 2. Model spełniania potrzeb

POTRZEBY	POTRZEBY NIEUŚWIADOMIONE			BRAK JAKOŚCI	JAKOŚĆ IDEALNA	
	POTRZEBY UŚWIADOMIONE	POTRZEBY UŚWIADOMIONE NIEWYRAŻONE				
		POTRZEBY WYRAŻONE	POTRZEBY NIEZROZUMIANE			
	POTRZEBY ZROZUMIANE		ZDECYDOWANE ODCHYLENIA			DOSTARCZONA JAKOŚĆ
		POTRZEBY WYBRANE DO REALIZACJI	NIEPEWNOŚĆ ZARZĄDZANIA			
			FAKTYCZNA REALIZACJA			

Źródło: [14, s. 10]

Realizacja tylko części potrzeb z reguły prowadzi do niepełnej satysfakcji klienta. Często producenci i usługodawcy ograniczają faktyczną realizację potrzeb klientów do poziomu niższego od potrzeb zrozumianych, a nawet poniżej potrzeb przyjętych do realizacji. Zdarzają się także przypadki, że pracownik realizuje umyślnie tylko część potrzeb wyznaczonych do realizacji. Z kolei realizacja jedynie potrzeb wyznaczonych do realizacji nie daje satysfakcji klientowi, bo odbywa się na poziomie niższym niż potrzeby zrozumiane. W obu tych przypadkach mamy do czynienia z brakiem jakości, czyli sytuacją, w której jakość dostarczona jest znacznie niższa od jakości idealnej. Jeżeli firma jest w stanie rozpoznać i zaspokoić potrzeby niewyrażone, nieuświadomione, czy też niezrozumiane, może dostarczyć klientowi produkt o jakości idealnej. Stałe poszukiwanie nowych potrzeb i badanie możliwości ich zaspokojenia jest siłą napędową marketingu. Jeżeli producent wcześniej niż klient pozna jego potrzeby, posiada doskonałe narzędzie marketingowe – wystarczy klientowi uświadomić nową potrzebę i namówić go do zaspokojenia jej za pomocą konkretnego produktu.

Badanie potrzeb konsumentów daje także szansę na różnicowanie produktów, a oferowanie korzyści przewyższających standardowe usługi pozwala na pozytywne wyróżnianie się na rynku i uzyskanie przychylności klientów.

Zarządzanie produktem za pomocą tradycyjnego marketing-mixu i zarządzanie jakością posiada jeszcze jeden punkt styczny – właściwe użycie każdego z narzędzi jest warunkowane właściwym projektem. Jedną z podstawowych reguł stosowania marketing-mixu jest projektowanie narzędzi przed rozpoczęciem produkcji i wejściem na rynek. Tworzenie jakości odbywa się w dwóch etapach – podczas projektowania produktu i procesu jego realizacji oraz w procesie produkcji wyrobu lub świadczenia usługi. W efekcie istnieją dwie składowe jakości produktu – jakość projektu (typu) i jakość wykonania (zgodność z projektem) [2, s. 39]. Większość działań marketingowych kładzie nacisk na zapewnienie jakości poprzez osiągnięcie zgodności z projektem. Jakość projektu ma zasadniczy wpływ na jakość produktu, z którym klient spotyka się na rynku. Projekt określa specyficzne cechy produktu, mające zaspokoić potrzeby klienta, a satysfakcja jest uzależniona od stopnia rozpoznania potrzeb i zastosowania rozwiązań najlepiej je zaspokajających. Ponadto zgodność z projektem znacznie łatwiej osiągnąć, gdy projekt jest dobry. Znacznie trudniej jest świadczyć usługę dobrej jakości w stosunku do produktu złej jakości. Jakość projektu i wykonania jest rozłączna tylko z punktu widzenia planowania w przedsiębiorstwie, gdyż klienta interesuje jakość jako zharmonizowana całość. Niedostatki projektu tylko w niewielkim stopniu mogą być zrównoważone wysoką jakością wykonania i odwrotnie, wysoka jakość projektu nie zrównoważy złej jakości wykonania. Z marketingowego punktu widzenia tylko jedna sytuacja jest korzystna – gdy zarówno jakość wykonania, jak i jakość projektu jest wysoka.

## Podsumowanie

Koncepcja zarządzania przez jakość staje się coraz bardziej powszechna. Zastosowanie jakości jako narzędzia marketingowego, zwiększającego konkurencyjność, jest krokiem we właściwym kierunku. Należy jednak pamiętać, że wdrożenie zasad TQM wymaga przede wszystkim zmiany kultury organizacji, do czego nie każde przedsiębiorstwo dojrzało. W wielu przypadkach znacznie łatwiej będzie firmom podjąć działania projakościowe na poziomie marketingowym. Z istoty jakości wynika jednakże, że nie można jej wdrażać jedynie częściowo i jako doraźnego działania, dlatego większość firm świadomie rozpoczynających działania na rzecz poprawy jakości, po pewnym czasie uznaje konieczność opanowania wszystkich procesów związanych z jakością na poziomie zarządzania przedsiębiorstwem.



Zastosowanie jakości jako narzędzia marketingowego przynosi zatem podwójną korzyść – pozwala na uzyskiwanie przewagi nad konkurentami i może stać się istotnym elementem projakościowej restrukturyzacji zarządzania

### Quality as a Part of Marketing-mix

Marketing-mix in traditional sense is based on four instruments (4xP): Product, Price, Place and Promotion. The quality can be treated successfully as an additional tool. The quality management is one of the best ways to improve company competitiveness and market position.

### Piśmiennictwo

- [1] Bank J., *Zarządzanie przez jakość*. Gebhertner i S-ka, Warszawa 1997
- [2] Drummond H., *W pogoni za jakością*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
- [3] Dziadkowiec J., *Wykorzystanie programu Mystery Shopping na potrzeby konsumenckiej oceny jakości obsługi w biurach turystycznych*. Folia Turistica 2000, nr 9.
- [4] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. PWE, Warszawa 1996.
- [5] Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1999.
- [6] Holloway J.Ch., Robinson Ch., *Marketing w turystyce*. Warszawa 1998.
- [7] Iwasiewicz A., *Zarządzanie jakością*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999.
- [8] Kotler Ph., *Marketing. Analiza, wdrażanie, planowanie*. Warszawa 1994.
- [9] Middleton V., *Marketing w turystyce*. Warszawa 1996.
- [10] PN-ISO 8402: *Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości. Terminologia.*, PKN, 1996.
- [11] Przybyłowski K., Hartley S.W, Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*. Dom Wydawniczy ABC Warszawa 1998.
- [12] Sztucki T., *Marketing w pytaniach i odpowiedziach*. Warszawa 1998.
- [13] Sztucki T., *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.
- [14] Wasilewski L., *Podstawy zarządzania jakością*. Warszawa 1998.
- [15] Wawak T., *Zarządzanie przez jakość*, cz. I. Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków 1997.
- [16] Wawak T., *System jakości ISO 9000*, cz. II. Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków 1997.





## PODSTAWOWE MECHANIZMY PROCESU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ ORAZ METODY POMIARU POZIOMU JAKOŚCI USŁUG NA PRZYKŁADZIE HOTELARSTWA

*Mariusz Cisto \**

Turystyka nazywana przemysłem dwudziestego pierwszego wieku, jest uznawana za tę dziedzinę gospodarki, która – przy najszybszej stopie zwrotu poniesionych nakładów inwestycyjnych – jest dużą szansą dla gospodarki Polski. Jej kluczowym elementem są hotele, bez których nie sposób osiągać korzyści z walorów klimatycznych, krajobrazowych i innych danego kraju. Bez nich trudno choćby i o nawiązywanie stosunków gospodarczych z innymi krajami, czy z innymi regionami.

Rozwój hotelarstwa we wszystkich jego odmianach warunkuje aktywność turystyczną współczesnego społeczeństwa. Tak jak dla gospodarki szansę stanowi hotelarstwo, tak i dla hotelarstwa szansą jest jakość, a dokładniej – jej właściwy poziom. Ważne jest to zwłaszcza obecnie, w dobie integracji naszego kraju ze wspólnotą europejską i światową.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie problematyki jakościowej w usługach na przykładzie zakładów hotelarskich. Jego pierwsza część to podsumowanie dotychczasowych wiadomości na temat usług hotelarskich, a także zagadnień związanych z jakością. Zawiera ona również odniesienie do jakości usług, która została rozpatrzona jako element sukcesu hotelu.

Kolejną część stanowią zagadnienia związane z zarządzaniem jakością i jej aspektami dotyczącymi sfery usług. Znajdują się tutaj podstawowe informacje dotyczące treści i zakresu pojęcia jakości wraz z odniesieniem ich na grunt – bardzo modnego w ostatnim czasie – Kompleksowego Zarządzania Jakością wraz z jego podstawowymi założeniami. W artykule przedstawiono także najważniejsze metody wykorzystywane do pomiaru poziomu jakości usług.

Jako podsumowanie metod badania poziomu jakości usług do artykułu załączono przykładowy formularz ankiety możliwej do wykorzystania przy badaniu poziomu jakości usług hotelowych.

\* Instytut Turystyki AWF, Kraków, al. Jana Pawła II 78

## Rola i znaczenie usługi hotelarskiej

Rozwój ruchu turystycznego, wywoływany licznymi czynnikami społeczno-gospodarczymi i politycznymi, zwiększa popyt na coraz bardziej różnorodne usługi hotelarskie.

Hotelarstwo jest działalnością usługową, mającą na celu zaspokojenie podstawowych potrzeb bytowych osób przebywających czasowo poza swoim miejscem zamieszkania. Możemy do nich zaliczyć potrzeby: noclegu, wyżywienia, kontaktu z otoczeniem, rekreacji, wypoczynku i rozrywki itd.

W literaturze przedmiotu spotyka się różne podejścia do definicji usługi hotelarskiej, czy hotelu, dlatego też zainteresowanych tymi zagadnieniami można odesłać do bardzo bogatej literatury przedmiotu, opisującej wspomniane zagadnienia. Poniżej ograniczono się jedynie do zidentyfikowania obszaru działania.

Zakres usług hotelarskich jest zróżnicowany. Według W. Gaworeckiego różnorodność ta wiąże się ze zróżnicowaniem popytu turystycznego oraz z odmiennością funkcji spełnianych przez różne obiekty [4, s. 205].

Według J. Sierpińskiego, pojęcie „usługa hotelarska” oznacza zespół działań osób zatrudnionych w zakładzie hotelarskim, przy wykorzystaniu specjalnie do tego celu przygotowanych urządzeń technicznych. Składa się ona z wielu świadczeń zaspokajających takie podstawowe potrzeby bytowe, jak: zakwaterowanie, wyżywienie, rozrywka, opieka zdrowotna [12, s. 15].

W Polsce, jak do tej pory, pojęcie „hotelu” nie zostało jednolicie zdefiniowane. 22 czerwca 1985 roku w zarządzeniu *Przewodniczącego Głównego Komitetu Turystyki* w sprawie rodzajów i kategorii zakładów hotelarskich, zdefiniowano, że „zakładem hotelarskim jest obiekt, w którym są świadczone usługi hotelarskie, przez które rozumie się czasowe wynajmowanie podróżnym pokoi lub miejsc w tych pokojach oraz świadczenie usług z tym związanych” [18].

W praktyce przyjęło się, że hotel jest to ogólnie dostępny obiekt, w którym za określoną opłatą otrzymuje się nocleg, wyżywienie w zakresie co najmniej śniadań oraz usługi dodatkowe, wynikające z rodzaju i kategorii obiektu, która w wielu krajach jest oznaczona liczbą gwiazdek (*od jednej do pięciu*) [16, s. 43].

Definicji hotelu, czy zakładu hotelarskiego jest wiele, a ponieważ nie jest to przedmiotem niniejszego artykułu, zainteresowanych szerszymi informacjami odsyłam do bogatej literatury przedmiotu.

## Jakość – treść i zakres pojęcia

Pojęcie jakości jest terminem, który towarzyszy ludzkości od czasów starożytnych. Jeszcze przed naszą erą Platon określał *jakość jako pewien stopień doskonałości*.



Pojęcie to jest trudne do zdefiniowania ze względu na swój złożony charakter i różną interpretację. Trudność ta wynika z wielu kontekstów znaczeniowych, w których pojawia się termin jakości. Jeżeli jednak istota Zarządzania Przez Jakość skupia się na szeroko rozumianej jakości, to nasze rozważania należy rozpocząć od konkretnego zdefiniowania tego właśnie zagadnienia.

W znaczeniu ogólnym jakość to *doskonałość produktu, zwana wysoką jakością jako przeciwieństwo niskiej jakości. Z jednej strony jest ona osiągnięciem przez produkt wyższych standardów, zaś z drugiej strony jest to istotą zadowolenia klienta [14].*

Definicja ta obrazuje jakość jako pojęcie ściśle związane z wymaganiami, gustem oraz preferencjami klienta. Definicja ta zakłada, że istnieje „wysoka jakość” wraz ze swoim przeciwieństwem, jakimi jest „niska jakość”. Definicja ta wprowadza zagadnienie zadowolenia klienta, które powinno być podstawą dążeń projakościowych współczesnej firmy.

Z kolei jakość kompleksowa to *pełne i ciągłe zaspokajanie potrzeb klienta na konkurencyjnym rynku poprzez uzyskiwanie najlepszej pozycji u odbiorcy, który za określoną cenę otrzymuje dla siebie najwyższą wartość z otrzymanego wyrobu czy usługi. Uzyskane jest to najniższym kosztem dzięki najlepszemu wykorzystaniu możliwości wytwórcy[14].*

W tej definicji pojawia się kwestia ciągłego zaspokajania potrzeb klienta, konkurencyjności rynku oraz ceny produktu. Stąd jakość jest pojęciem kompleksowym, ponieważ dążąc do zapewnienia jakości firma musi być konkurencyjna w porównaniu z innymi wytwórcami. Aby osiągnąć tę konkurencyjność, należy nieustannie zaspokajać potrzeby i wymagania klienta, a w związku z tym firma musi prowadzić ciągły proces doskonalenia i modernizacji wyrobu, by nadążać za rosnącymi i zmieniającymi się wymaganiami i gustami. Cena jest tutaj jednym z kryteriów wyboru produktu przez klienta, który jest ściśle związany z postrzeganiem jakości danego wyrobu. Oczywiście jest, że nawet bardzo dobrze wykonany produkt nie posiada swej jakości dopóki nie znajdzie na siebie nabywców skłonnych zapłacić określoną cenę za jego użytkowanie.

Jakość, jako pojęcie abstrakcyjne, sama w sobie nie istnieje i dlatego można ją rozpatrywać jedynie w powiązaniu z celem, jakiemu ma służyć, w rozumieniu stopnia realizacji obranego celu. W tym kontekście w literaturze przedmiotu problem jakości można rozpatrywać z różnych punktów widzenia [9, s. 122]:

- w aspekcie filozoficznym – jako wyodrębnienie z całej różnorodności rzeczy i zjawisk tych elementów, które można uznać za jakościowo jednorodne,
- w aspekcie prawnym – jako przestrzeganie pewnych norm jakościowych, ujętych odpowiednimi przepisami,
- w aspekcie socjologicznym – jako ustosunkowanie się użytkowników do określonych cech jakości wyrobów i usług,
- w aspekcie humanistycznym – jako kształtowanie warunków życia i pracy sprzyjających wzrostowi poziomowi kultury i moralności środowiska ludzkiego,

- w aspekcie technicznym – w zrozumieniu preferowania określonych właściwości jakościowych, które należy nadać przedmiotom, by wykazywały optymalną przydatność społeczną i użytkową, spełniając oczekiwania użytkowników,
- w aspekcie ekonomicznym, uwzględniającym użyteczność społeczną.

Rozróżnienie powyższych aspektów jakości jest konieczne ze względu na to, że są one ukierunkowane na określony stopień zaspokojenia potrzeb użytkowników, różnią się jednak od siebie sposobami realizacji wytyczonego celu.

Kolejnym przykładem definicji zalecanej od 1975 r. przez *Komitet Słownictwa Europejskiej Organizacji ds. Sterowania Jakością (EOQC)* jest określenie: „*Jakość wyrobu to stopień spełnienia przezeń wymagań odbiorcy*” [2, s. 17]. Myślę, że dla potrzeb hotelarstwa ta definicja jest wystarczająca i oddaje sedno zagadnienia. Ten właśnie sposób definiowania jakości, nazywany też ze względu na rodzaj wymagań jakością rynkową (market place quality), ma wiele ekwiwalentnych odmian.

Jakość rynkowa jest to więc różny stopień zaspokojenia przez produkty jednoimiennie (substytuty) tej samej potrzeby w różnych segmentach rynku – lub bardziej ogólnie – to stopień, w jakim dany wyrób znajduje u nabywcy pierwszeństwo przed innymi wyrobami jednoimiennymi.

W ocenie poziomu jakości usług istotne jest zbadanie specyficznych kryteriów oceny ich jakości. Dbałość o zadowolenie i satysfakcję klienta nie oznacza, że usługodawca musi zaspokajać wszystkie jego potrzeby. W swojej działalności powinien kierować się zarówno kryterium satysfakcji klientów z nabytej usługi, jak również i kryterium efektywności swojej firmy. To zaś nie zawsze jest możliwe do pogodzenia.

Amerykanie: A. Parashurman, V. Zeithaml i C. Berry wskazali zestaw dziesięciu podstawowych kryteriów, jakimi posługują się nabywcy w ocenie jakości różnorodnych usług. Należą do nich [8, s. 484]:

1. dostępność usługi – związana z dogodną lokalizacją placówek, a także krótkim oczekiwaniem na wykonanie usługi;
2. informacja o usługach firmy – jest sformułowana prawidłowo i w sposób przystępny dla przeciętnego nabywcy;
3. kompetencja – usługodawcy są fachowo przygotowani i przeszkoleni;
4. uprzejmość – usługodawcy zawsze odnoszą się z szacunkiem do klientów;
5. zaufanie – firma i jej pracownicy są wiarygodni, dbają o interesy swoich klientów;
6. rzetelność – usługi są świadczone dokładnie;
7. odpowiedzialność – usługodawcy uwzględniają oczekiwania i żądania nabywców, działają szybko i fachowo;
8. bezpieczeństwo – usługa jest pozbawiona elementów ryzyka i niebezpieczeństwa, a także wątpliwości co do zachowania niezbędnych wymagań w tym zakresie;



9. rodzaj stosowanych środków materialnych – tzn.: materialne, widoczne dla nabywcy atrybuty usługi (stan placówki, jej wyposażenie) muszą korespondować z fachowym ich wykorzystaniem;
10. znajomość potrzeb nabywców – usługodawcy muszą się starać zrozumieć potrzeby i oczekiwania klientów oraz działać z rozwagą.

Nie ulega wątpliwości, że *jakość*, a w zasadzie jej odpowiedni poziom jest jednym z najważniejszych czynników działalności usługowej. Dotyczy to również usług hotelarskich. Poziom jakości jest obok ceny najważniejszą przyczyną wpływającą na wybór przez klienta tego, a nie innego produktu czy usługi.

Na jakość usług hotelarskich składa się wiele różnych czynników. Z ekonomicznego punktu widzenia wymienia się kilka grup takich czynników. Należą do nich [16, s.107]:

- rodzaj obiektu, jego standard budowlany, zagospodarowanie otoczenia;
- wielkość pokoi, rodzaj instalacji i wyposażenia technicznego;
- rodzaj umeblowania i innych ruchomych składników wyposażenia;
- liczba, rodzaj i gatunek materiałów w pokojach hotelowych i restauracji;
- rodzaj i kategoria zakładu gastronomicznego;
- zakres usług świadczonych przez zakład poza noclegami i wyżywieniem;
- asortyment i jakość potraw i napojów w gastronomii, gatunek używanych surowców;
- liczebność personelu, jego kwalifikacje zawodowe, znajomość języków obcych;
- rozwiązania organizacyjne, ustalone zasady i sposoby postępowania w określonych sytuacjach.

Zagadnienie jakości usług hotelarskich należy rozpatrywać ze względu na punkt widzenia, punkt odniesienia, zakres obserwacji jakości usług, stopień usystematyzowania tej obserwacji, a także częstotliwość tej obserwacji.

Rozpatrując jakość usług hotelarskich ze względu na *punkt widzenia*, należy rozróżnić dwie zasadnicze możliwości. Pierwsza z nich to punkt widzenia klienta zakładu hotelarskiego, zaś druga to punkt widzenia osób zajmujących się profesjonalnie usługą hotelarską i jej oceną.

Ze względu na *punkt odniesienia* istnieje możliwość porównania jakości danego produktu lub też jego elementów z innymi podobnymi produktami, z jakością tegoż produktu w okresie poprzednim, bądź też z przyjętymi normami jakościowymi.

W *zakresie obserwacji jakości* usług należy rozróżnić sposoby oceny jakości zależnie od tego, czy obserwacja obejmuje wszystkie świadczone usługi (np. jedną z usług podstawowych czy też jej niewielki wycinek).

Ocena jakości zależnie od *stopnia usystematyzowania obserwacji* może nastąpić na podstawie założonych kryteriów oceny, tj. mniej lub bardziej szczegółowo wypunktowanych elementów usługi lub wycinków działalności zakładu hotelarskiego.

Nie ulega wątpliwości, że jednym z ważniejszych aspektów jakości w przedsiębiorstwach usługowych jest wykwalifikowany personel. Dotyczy to zarówno osób odpowiedzialnych za bezpośrednią obsługę konsumentów, jak i pracowników szczebla zarządu. Klient ocenia jakość produktu turystycznego m.in. poprzez kompetencje obsługujących go pracowników, ich zachowanie i prezencję. Z kolei dbałość firmy o właściwe przygotowanie bezpośrednich usługodawców przejawia się w skutecznym systemie ich doboru, szkolenia oraz motywacji do pracy. Osoby te są wizytówką przedsiębiorstwa w kontaktach z klientami i powinny być dobrze zorientowane nie tylko w zakresie ceny, dojazdu i odległości, lecz także w położeniu obiektów turystycznych oraz szczegółach ich otoczenia (trasy komunikacyjne, szlaki itp.).

Oprócz odpowiedniego procesu doboru pracowników należy uwzględniać tworzenie odpowiedniego środowiska i warunków pracy, zapewnienie zrozumienia zadań i poczucia wpływu na jakość usługi, wykorzystanie możliwości pracowników. Prócz motywacji potrzebny jest program rozwijania świadomości w zakresie jakości, zarówno wobec nowo przyjętych, jak i długoletnich pracowników. Służą temu wszelkiego rodzaju szkolenia pracowników wszystkich szczebli zarządzania, a także procedury określania wymagań wobec personelu oraz ocena ich osiągnięć. Pracownicy powinni w naturalny sposób tworzyć grupę (*team*) roboczą, mającą na celu terminowe i sprawne wykonanie usługi o wysokim poziomie jakości.

Należy zwrócić także uwagę na zagadnienia dotyczące wpływu jakości usług na poziom satysfakcji klienta. Tez związek pomiędzy jakością usług a satysfakcją klienta jest powszechnie znany. Zadowolony klient tworzy silniejsze relacje z usługodawcą, które mogą prowadzić do długotrwałych kontaktów. Z kolei dla firmy takie „zatrzymanie” klienta jest po prostu stałym źródłem dochodu, którego sumę w czasie określa się jako rentowność relacji z klientem.

Postrzegana wartość usługi może być rozważana z perspektywy zewnętrznej – nie musi wynikać z osobistych doświadczeń klienta. Przyjęta ocena może opierać się na opiniach wyrażanych przez innych – dla przykładu może powstać w wyniku widzianych reklam lub ustnych przekazów przez osoby mające bezpośredni kontakt z usługodawcą. Jednak najczęściej postrzegana jakość usługi wynika z własnych doświadczeń danej osoby.

Inaczej jest w przypadku satysfakcji, która podlega analizie z perspektywy wewnętrznej. Osobiste doświadczenie klienta, jego indywidualna ocena wartości, jaką otrzymał od usługodawcy, są źródłem określonego poziomu satysfakcji bądź jej braku.

Rycina 1 zawiera cztery konfiguracje związków, jakie mogą zachodzić pomiędzy jakością usługi a satysfakcją klienta. Satysfakcja w tych przypadkach jest wyraźnie postrzegana przez klienta wartością usługi.



Należałoby stwierdzić, że różne związki pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem mają duży wpływ na siłę istniejącej relacji i stanowią efektywną barierę przeciwdziałającą jej zerwaniu. Ważną kwestią związaną z analizą siły relacji jest kategoria zaangażowania klienta, z którą to ściśle związana jest kategoria lojalności. Pomimo, że obie kategorie są do siebie podobne na wielu płaszczyznach, to jednak pochodzą z różnych tradycji marketingowych.

**Lojalność** w rozumieniu marketingowym definiowana jest jako zachowanie nabywcy, którego istota przejawia się w powtarzalnych zakupach. Taka interpretacja oznacza akceptację podejścia transakcyjnego, charakterystycznego dla marketingu tradycyjnego.

**Zaangażowanie** to wyraźna chęć stron do działania oraz gotowość do wchodzenia w interakcje z innymi. Charakterystyczne jest tutaj pozytywne nastawienie do partnerów.

Lojalność może przejawiać się w trzech różnych rodzajach zaangażowania, a mianowicie [10]:

- pozytywnym zaangażowaniu,
- negatywnym zaangażowaniu (odzwierciedla negatywną postawę klienta, nie wykluczając przy tym powtórnych zakupów – lojalności – ze względu na istnienie silnych więzi, co oznacza, że lojalność nie zawsze jest następstwem pozytywnej postawy i długoletnia relacja z klientem nie musi wynikać z pozytywnego zaangażowania ze strony klienta),
- braku zaangażowania (obrazuje obojętną postawę klienta).

SATYSFAKCJA KLIENTA

J A K O Ś Ć	Niska	usługa jest zgodna z oczekiwaniami	<i>usługa odpowiada ograniczonemu budżetowi klienta bądź jego preferencjom</i>
U S Ł U G	Wysoka	<i>usługa jest zbyt droga dla klienta bądź nie odpowiada jego preferencjom</i>	usługa jest zgodna z oczekiwaniami

Ryc. 1. Związek pomiędzy jakością usługi a satysfakcją klienta

Źródło: [10]

Należy podkreślić, że bez odpowiedniego zarządzania jakością usług w relacjach z klientem, opierając się na długoterminowej z nim więzi, firma nie będzie w stanie wykorzystać możliwej przewagi konkurencyjnej, którą stwarza strategia marketingu konkurencyjnego.

### **Jakość świadczonych usług jako przesłanka sukcesu rynkowego**

Stałe poprawianie jakości oferowanych produktów i usług jest w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej priorytetem dla każdej firmy. Przeważająca część klientów nie toleruje już produktów średniej jakości. Niegdysiejsza najwyższa jakość, wyróżniająca firmę na rynku, powoli zaczyna być obowiązującym wszystkich uczestników gry rynkowej standardem. Pewnym jest, że każde przedsiębiorstwo chcące się utrzymać w czołówce wyścigu konkurencyjnego lub choćby tylko być dochodowym, powinno nadać zagadnieniom odpowiedniego poziomu jakości produktów istotną rangę.

W każdej działalności gospodarczej zorientowanej na rynek celem jest satysfakcja klienta. W działalności usługowej zależy ona od relacji między jakością oczekiwaną przez klienta a jakością przez niego otrzymaną.

Usługa może być postrzegana przez każdego usługobiorcę zarówno subiektywnie, jak i obiektywnie, dlatego też jakość usługi nie może być oceniana jednoznacznie. Nie ma takiej usługi, która byłaby dobra jednocześnie dla wszystkich nabywców. W związku z tym bardziej uzasadnione jest mówienie o **postrzeganej jakości usługi**, która determinuje satysfakcję klienta. Postrzegana jakość usługi zależy od dwóch zmiennych: usługi oczekiwanej oraz usługi otrzymanej.

Postrzegane wykonanie można podzielić na dwa subprocesy:

- wykonanie instrumentowe / narzędziowe;
- wykonanie ekspresyjne.

**Wykonanie narzędziowe** jest produkcją (wymiar techniczny). W usługach byłby to techniczny efekt świadczenia usługi, np. przetransportowanie pasażera z jednego miejsca na drugie, czy też sfinalizowanie transakcji finansowej.

**Wykonanie ekspresyjne** to w usługach relacje zachodzące między kupującym a sprzedającym, a więc wszystkie dodatkowe wrażenia, jakich doznaje klient podczas świadczenia usługi. Dla przykładu będą to kontakty pasażera linii lotniczych z personelem, ocena samolotu, jakości posiłków (czyli wszystko, z czym ma pasażer do czynienia przed lotem, w czasie lotu i po jego ukończeniu).

Wykonanie narzędziowe jest warunkiem koniecznym osiągnięcia satysfakcji przez klienta, ale nie wystarczającym. W przypadku gdy wykonanie ekspresyjne nie satysfakcjonuje klienta, czuje się on niezadowolony z usługi – niezależnie od jej wykonania narzędziowego.



Na podstawie takiego ujęcia procesu świadczenia usługi rozwija się model jakości usługi. Techniczny rezultat procesu świadczenia usługi (wynik kontaktu klienta z firmą usługową) to jakość techniczna. Często mierzy się ją obiektywnie, choć na satysfakcję klienta ma także wpływ sposób, w jaki ta jakość techniczna jest mu przekazywana funkcjonalnie. Konsument nie jest zainteresowany jedynie wynikiem procesu świadczenia usługi, ale również jego przebiegiem. Sposób w jaki zostanie mu przekazana jakość techniczna, jest dla niego istotny. Taki rodzaj jakości nazwano **jakością funkcjonalną**, która odpowiada wykonaniu ekspresyjnemu. W związku z tym mamy do czynienia z dwoma rodzajami jakości: jakością techniczną (co klient otrzymuje) i jakością funkcjonalną (w jaki sposób to otrzymuje).

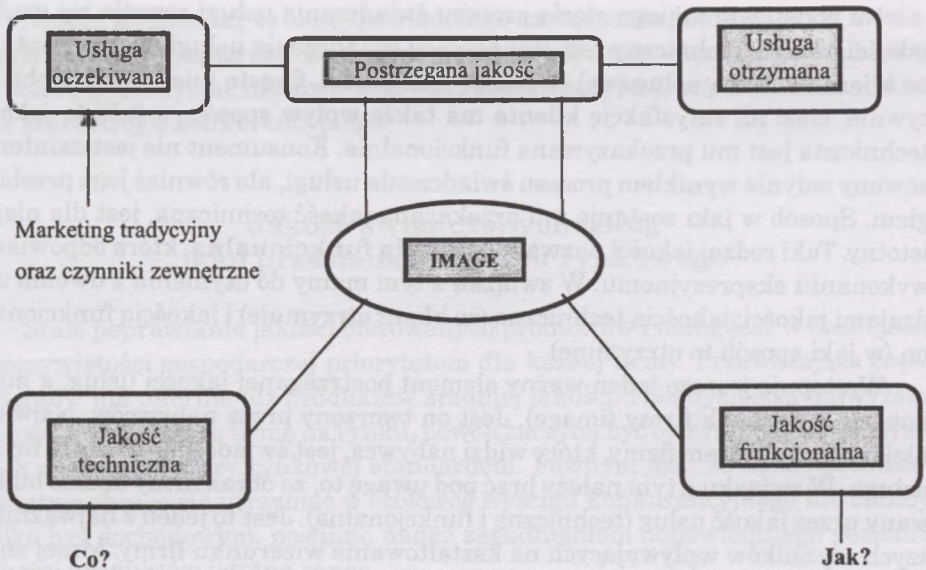
Występuje jeszcze jeden ważny element postrzeganej jakości usług, a mianowicie wizerunek firmy (image). Jest on tworzony przez nabywców. Najważniejszym elementem firmy, który widzi nabywca, jest świadczona przez tę firmę usługa. W związku z tym należy brać pod uwagę to, że obraz firmy będzie budowany przez jakość usług (techniczną i funkcjonalną). Jest to jeden z najważniejszych czynników wpływających na kształtowanie wizerunku firmy. Mniej znaczące czynniki dzieli się na dwie grupy [3]:

- czynniki zewnętrzne typu: tradycja, ideologia, przekaz ustny;
- elementy marketingu tradycyjnego, czyli: reklama, ceny, public relations.

Model jakości, przedstawiony na rycinie 2, ma charakter bardzo ogólny i nie wyczerpuje ogromu relacji zachodzących pomiędzy cechami usług, jakością i marketingiem. Mimo wszystko pozwala na wyeksponowanie roli, jaką odgrywa jakość usługi jako kluczowa kategoria, będąca podstawą każdej strategii marketingowej tego sektora.

W strategii marketingowej produktu – usługi tradycyjnie rozważana jest kwestia jakości. Również w przypadku działalności firm usługowych, np. hoteli, podejmuje się badania nad takim ukształtowaniem jakości usługi, aby była ona zdolna do zaspokojenia oczekiwań jak największego grona konsumentów. Oczekiwania te co do jakości usług są kształtowane przez elementy typu [11, s. 44]: dotychczasowe doświadczenia, reklama, czy też opinie innych nabywców danej usługi. Na tej podstawie nabywca dokonuje wyboru, a po otrzymaniu (wykonaniu) usługi porównuje jej poziom z poziomem oczekiwanym. W wyniku zaistniałych rozbieżności, gdy zakupiona usługa nie zadowala nabywcy, traci on zainteresowanie daną firmą usługową i jej ofertą. Jeśli zaś usługa spełnia oczekiwania nabywcy, to jest on gotowy w przyszłości ponownie skorzystać z usług tej samej firmy.

Przy projektowaniu określonego poziomu jakości usług warto zwrócić również uwagę na inny, niż zaprezentowany wcześniej, model jakości usług według R. Zalewskiego, przedstawiony na rycinie 3. Definiowanie i wykorzystanie tak zwanych stref tolerancji ma duże znaczenie w sektorze usług dla modelowania ich jakości.

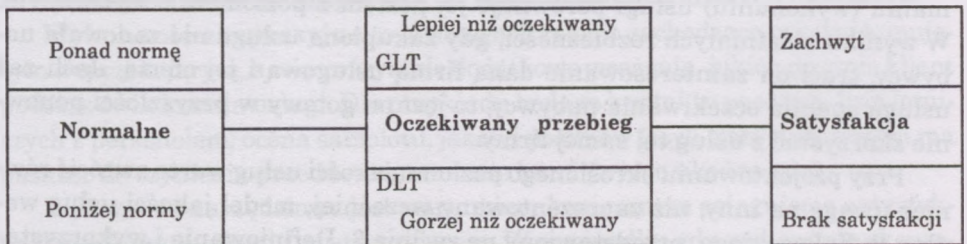


Ryc. 2. Model jakości usług

Źródło: [3]

Zasadnicze części tego modelu to oczekiwanie, wykonanie i wynik. Klient decydując się na kupno usługi, ma wyobrażenie i oczekiwania co do jej zakresu, składników i poziomu jakościowego. Postawę klienta można określać jako normalną, ponadnormalną lub poniżej normalnej. Wykonanie usługi i proces jej tworzenia powinny być zgodne z normą, ale może się zdarzyć wykonanie lepsze od oczekiwanego, a także gorsze od oczekiwanego. Te możliwości są oddzielone górnym limitem tolerancji [GLT] i dolnym limitem tolerancji [DLT].

Jakość usługi wynika z porównania przez odbiorcę (klienta) jego oczekiwań z otrzymaną usługą. Klient odczuwa satysfakcję wówczas, gdy jakość usługi jest porównywalna z jego oczekiwaniami i mieści się w zakresie pomiędzy GLT a DLT na rycinie. Klient jest zachwycony, gdy jego oczekiwania zostały spełnione z nawiązką, a usługodawca przekroczył poziom GLT.



Ryc. 3. Model jakości usług i strefy tolerancji

Źródło: [17]



Wykonanie usługi na poziomie poniżej DLT w fazie realizacji usługi przekłada się w wyniku na brak satysfakcji klienta. Usługodawca i klient powinni być świadomi, że rozpiętość między GLT a DLT nie jest wielkością absolutną. Jest tu duże podobieństwo do granic tolerancji w produkcji przemysłowej. Rozpiętość oraz wysokość limitów tolerancji może ulegać zmianie i można nimi sterować.

Wąska strefa tolerancji cechuje klientów zaangażowanych, mających duże oczekiwania, obawiających się złej jakości usługi, znających standardy i emocjonalnie związanych z usługą.

Mechanizm stref tolerancji dobrze nadaje się do sterowania pakietami usług.

Dla przykładu, podróżowanie samolotem składa się z całego łańcucha czynności usługowych: od rezerwacji i kupna biletu poprzez odprawę, przelot, aż po odbiór bagażu. Podobnie korzystanie z hotelu lub restauracji stanowi ciąg usług i czynności, które klient ocenia oddzielnie. Brak satysfakcji, odebrany na początku łańcucha, podwyższa DTL i zawęża jej zakres. Klient zawiedziony, np. problemami w recepcji hotelowej, jest wyczulony na kolejne składowe usługi i zawęża zakres tolerancji od dołu.

Przedsiębiorstwo usługowe winno więc zastosować taktykę zachwycenia konsumenta na początku łańcucha i w ten sposób obniżyć jego GLT. Zwiększa się wówczas szansa na zachwycenie klienta, nawet bez przekraczania normalnych jego oczekiwań.

Właśnie dlatego głównym elementem strategii jakościowej firmy usługowej i podstawą jej sukcesu rynkowego jest taka współpraca klienta i dostawcy, by klient wracał kolejny raz do firmy po usługę, ponieważ i jemu i firmie to się opłaca.

## Zarządzanie przez jakość – TQM

Analizując ewolucję bezpośredniej odpowiedzialności za jakość można stwierdzić, że zagadnienie to komplikuje się wraz z pojawieniem się masowej konsumpcji i związanym z nią wzrostem rozmiarów produkcji. Zarysowują się trudności w określeniu poziomu jakości usługi. Rozwój typów, form i odmian usług, a także systemów organizacji procesu ich wytwarzania powoduje ewolucję form organizacji sterowania jakością.

Normy ISO, ustalane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (*International Organisation for Standardization*), są powszechnie kojarzone z przemysłem. W 1986 roku opracowano normę ISO 8402, dotyczącą terminów i pojęć z dziedziny jakości wyrobów i usług. Normy ISO 9000–9004, zalecone przez ISO do powszechnego stosowania, dotyczą zarządzania jakością. W Polsce normy te wydano w 1990 roku.

Coraz więcej polskich firm poświęca uwagę zagadnieniom jakości. Coraz więcej wprowadza Systemy Zapewnienia Jakości wg Norm ISO 9000. Jednak taki system zapewnienia jakości ukierunkowany jest jedynie na spełnienie wymagań obowiązujących w danym przedsiębiorstwie procedur i instrukcji poprzez dokładną kontrolę działań pracowników.

W przypadku stosowania systemu Zarządzania przez Jakość firma w inny sposób kształtuje już sam sposób myślenia swoich pracowników w myśl idei, że każdy zatrudniony w firmie powinien personalnie uczestniczyć w tworzeniu odpowiedniej jakości dla klienta. Dzięki takiemu podejściu pracownicy mają świadomość swojej roli i pozycji w całościowym procesie wytwarzania oraz własnego wpływu na efekt i końcową jakość wyrobu. Dzięki temu możliwe jest także i to, że poprzez wprowadzenie, obok „klienta zewnętrznego”, także i „klienta wewnętrznego” pracownicy aktywnie uczestniczą w procesie ciągłego doskonalenia, są zachęceni do zgłaszania swoich uwag, spostrzeżeń i propozycji zmian na każdym etapie wytwarzania. Klient wewnętrzny *to każda kolejna osoba w firmie, dokonująca dalszej obróbki wyrobu, a innymi słowy – każdy kolejny etap produkcji traktowany jest jako odbiorca w stosunku do poprzedniego etapu oraz jako dostawca w odniesieniu do etapu następnego*[13].

Według norm ISO o jakości usługi przesądza ocena klienta, ponieważ to właśnie on, korzystając z danej usługi, najlepiej wie, czy zaspokaja ona jego potrzeby, czy też nie. Stworzenie i utrzymywanie pożądanej jakości usług wymaga systemowego podejścia do problemu zarządzania jakością, gdzie poprzez *system jakości* rozumie się strukturę organizacyjną, podział odpowiedzialności, procedury, procesy i zasoby umożliwiające zarządzanie jakością.

Stworzenie systemu jakości niekoniecznie wymaga tworzenia odrębnej struktury organizacyjnej, procedur czy zasobów itp. do realizacji zadań związanych z jakością.

Pewne aspekty charakterystyczne tylko dla działalności usługowej, znalazły swe odbicie w normie ISO 9004–2 oraz jej wersji europejskiej i polskiej PN–ISO 9004–2. Do tych szczególnych aspektów można zaliczyć kontakt z klientami, procesy marketingu, projektowania usługi, proces wykonania usługi i analizę wykonania usługi oraz działania zmierzające do poprawy jakości.

Długie lata systematycznego oddziaływania na poziom jakości wyrobów i usług pozwoliły na wyodrębnienie i rozpowszechnienie dzisiejszego pojęcia TQM – Total Quality Management, co tłumaczy się jako: Kompleksowe lub Globalne Zarządzanie Jakością, Zarządzanie przez Jakość.

Otóż przez „Kompleksowe zarządzanie jakością” – TQM – rozumie się „nowy rodzaj wszechstronnego, zbiorowego wysiłku, zorientowanego na ustawiczne doskonalenie przedsiębiorstwa (firmy) we wszystkich aspektach, sferach i efektach działalności, to nowa filozofia zarządzania” [6, s. 3]. Jakość ta jednoczy nie tylko doskonalenie wyrobów i usług, ale także jakość pracy, a więc kwalifikacje



ludzi, środków i przedmiotów pracy, technologii procesów i systemów marketingowych, projektowych, wytwórczych i eksploatacyjnych, informatyczno-decyzyjnych i wszystkich innych, które prowadzą do jak najlepszego zaspokojenia potrzeb klientów zewnętrznych i wewnętrznych (członków firmy).

Usystematyzowanie pojęcia *Zarządzanie przez Jakość* znajdujemy w znowelizowanej normie ISO 8402: „skoncentrowane na jakości zarządzanie przedsiębiorstwem, przy współudziale wszystkich jego członków, w którym długoterminowe korzyści tych członków, jak i korzyści społeczeństwa osiągane są poprzez spełnianie oczekiwań klientów” [6, s. 3].

Podstawowe różnice pomiędzy ISO a TQM przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1. Zasadnicze różnice pomiędzy ISO a TQM [13]

ISO	TQM
jakość postrzegana jako zgodność z wymaganiem	jakość postrzegana jako proces ciągłej poprawy
uwzględnia potrzeby klienta, zdefiniowane w umowie	uwzględnia potrzeby i oczekiwania klienta wewnętrznego i zewnętrznego
koncentruje się na procesie dostawy właściwego produktu, zgodnego ze specyfikacją	koncentruje się na dostawcy, traktując go jako element łańcucha tworzenia wartości dla klienta
pomija wzajemne zobowiązania klient – firma	skupia się na sprzężeniu zwrotnym klient (wewn./zewn.) – firma
koncentruje się na określonych obszarach, np. projektowaniu, produkcji	

Dzięki stosowaniu TQM firma rozwija się w dwóch wymiarach. W wymiarze wewnętrznym – poprzez zaangażowanie personelu i ciągłe doskonalenie procesów, oraz w wymiarze zewnętrznym – rynkowym. Obydwa te obszary działalności firmy wzajemnie się uzupełniają. Zadowoleni pracownicy lepiej wykonują swoje obowiązki, a osiągnięte przez nich wyniki sprzyjają rozwojowi rynkowemu. Idąc dalej sukces na zewnątrz firmy powoduje wzrost poziomu wynagrodzeń pracowników oraz wzrost ich satysfakcji. TQM to rozwiązanie, którego nie można nie zastosować chcąc przetrwać i rozwijać się na obecnym konkurencyjnym rynku.

Zarządzanie przez Jakość jawi się więc jako krok następny po wdrożeniu w przedsiębiorstwie Systemu Zapewnienia Jakości wg norm ISO 9000.

Kompleksowe zarządzanie jakością jest koncepcją kierowania przedsiębiorstwem, która poprzez strategiczne planowanie kierownictwa, a dalej poprzez włączenie wszystkich zatrudnionych do realizowania tej strategii, pozwala zaspokoić oczekiwania klienta, a tym samym nawet poprawić swą pozycję rynkową wraz z efektywnością działań przedsiębiorstwa.

Wśród obszarów strategicznych TQM wymienia się [6, s. 11]:

- *strategię jakości* zorientowaną na klienta,
- *ludzi* jako podmiot, ich motywacje, zespołowe rozwiązywanie problemów,
- *rozumienie procesów*, statystyczną kontrolę jakości (SKJ), zapobieganie wadom i wbudowywanie jakości w wyrób,
- *system zapewnienia jakości wg norm ISO 9000*, jako gwarancję systemowego, zaplanowanego spełniania wymagań klientów.

Wśród ogólnych obszarów strategicznych kompleksowego zarządzania jakością, wymienianych przez J.S. Oaklanda, wyraźnie zarysowują się szczególne elementy strategii TQM, decydujące o powodzeniu przedsięwzięcia. Zaliczamy do nich [6, s. 12]:

- zaangażowanie najwyższego kierownictwa,
- organizację procesu doskonalenia jakości,
- komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa,
- program kształcenia i szkoleń,
- współdziałanie wszystkich zatrudnionych,
- systemy jakości (wg norm ISO 9000) i inne systemy,
- techniki doskonalenia jakości (w tym analiza kosztów).

Polepszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa orientującego się w potrzebach klientów można zauważyć po jego większym udziale na rynku. Wielorakość korzyści wynikających z wprowadzenia kompleksowej jakości jest dużo wyższa. Do korzyści tych należą [5]:

1. *Image firmy*: jeśli wewnętrzne stosunki w firmie odpowiadają obrazowi oddawanemu na zewnątrz, powstaje doskonała opinia o firmie.
2. *Zarządzanie procesami*: zarząd – uwzględniając cele – pracuje i decyduje. Organizacja procesów uzupełnia funkcjonowanie organizacji, a pracownicy podejmują lepsze decyzje.
3. *Elastyczność*: przedsiębiorstwo jest w stanie lepiej, szybciej i elastyczniej spełniać wymagania klientów. Zdolność do wprowadzania innowacji jest wyższa i znacznie skrócony jest czas rozwoju nowych produktów.
4. *Redukcja kosztów*: następstwem wprowadzenia TQM jest obniżenie kosztów, mimo że nie jest to podstawowy cel. Obniżone zostają głównie koszty niebezpośrednie przez unikanie nieproduktywnych czynności. Wprowadzenie TQM wywołuje oszczędności netto i polepsza dochód przedsiębiorstwa.
5. *Komunikacja*: uderzającą zmianą jest udoskonalenie wewnętrznej komunikacji. Nie jest to tylko optymalizacja jej przepływu, ale utrzymanie jej na wysokim poziomie poprzez częste konsultacje.
6. *Zespoły robocze*: dobrze zorganizowany zespół roboczy działa motywująco na pracowników i odgrywa znaczącą rolę w realizacji ulepszeń.
7. *Kultura firmy*: polepszenie jakości ma pozytywny wpływ na każdego uczestnika organizacji. TQM ułatwia wzajemne zrozumienie oraz pomaga otwar-



cie przedyskutować zaistniałe problemy. Nieporozumień i złości się po prostu unika, a działania nie przynoszące korzyści, powtórki i poprawki są redukowane lub eliminowane. Lepsza jest atmosfera i efektywność pracy.

8. *Zadowoleni klienci*: jeżeli klienci będą zadowoleni z działań firmy, będą korzystać z jej usług.

### Sposoby pomiaru poziomu jakości usług

W przypadku, gdy klient jest z danej usługi niezadowolony, mamy do czynienia z zakłóceniem poziomu jakości usługi hotelarskiej. Może to być spowodowane różnymi przyczynami leżącymi po stronie zakładu hotelarskiego, do których zaliczymy to, że [16, s. 98]:

- zakład nie dotrzymał wszystkich warunków oferty,
- zakład nie przedstawił oferty dość jednoznacznie,
- klient nie został skutecznie zapoznany z ofertą,
- informacja o cenach usługi nie była wystarczająco jasna,
- w hotelu zastosowano niepraktyczne rozwiązania,
- personel niedbale wywiązywał się z obowiązków,
- nastąpiła awaria urządzeń.

Podane przyczyny niezadowolenia klienta należy uznać za przyczyny obiektywne. Jeśli niezadowolenie klienta wynika z nieumiejętności obchodzenia się z wyposażeniem pokoju, czy też z niezapoznania się z informacją, oznacza to, że nie dołożono starań, aby zapoznał się on z obsługą danego urządzenia, czy z odpowiednią informacją.

Mogą też występować subiektywne przyczyny niezadowolenia klienta, wynikające z innych rozwiązań, niż te, do których klient jest przyzwyczajony, a nawet wynikające ze złego stanu zdrowia lub samopoczucia klienta. Skłonny jest on bowiem niekiedy wśród hotelowego personelu poszukiwać winnych niepowodzeń, które właśnie przeżywa.

Należy liczyć się z tym, że niezadowolony klient może się pojawić nawet w najlepiej zaprojektowanym hotelu oraz przy najlepiej dobranym personelu.

Swoje niezadowolenie klient nie zawsze ujawnia na miejscu, w hotelu. Taki klient, który nie zwrócił się nigdzie ze skargą, chętnie poinformuje swych znajomych o prawdziwych, a niekiedy nawet wyolbrzymionych przykrościach, jakie napotkał w danym hotelu. Dlatego też wszelkiego rodzaju przejawy niezadowolenia ze strony klienta powinny być przedmiotem niezwłocznej reakcji ze strony obsługi lub dyrekcji hotelu. Niezadowolenie klienta z usługi należy traktować podobnie jak awarię niezbędnego urządzenia produkcyjnego w fabryce. Działania zmniejszające niezadowolenie klientów powinny mieć na celu zarówno zapobieganie samemu pogarszaniu jakości i pomniejszaniu dotkliwości skutków pogarszania jakości, jak i zrekompensowanie klientowi tych skutków.

Wzrost poziomu jakości powinien wyrażać się nie tylko wzrostem satysfakcji klienta, ale i poprawą produktywności, wydajności i obniżką kosztów, a także zauważalnym wzrostem udziału danej usługi na rynku.

Specyfika kontroli oraz przygotowania i dobór kadr to kolejne cechy wyróżniające usługi hotelarskie. W związku z czaso- i pracochłonnością kontroli świadczonych usług światowe systemy hotelowe wprowadziły specyficzny sposób kontrolowania jakości świadczonych usług poprzez inspektora nieznanego w obiekcie, który przybywa do hotelu w charakterze gościa i korzysta ze wszystkich usług. Następnie inspektor sporządza szczegółowy raport, wykorzystując skale punktowe do oceny jakości świadczonych usług. Inną formą kontroli w hotelarstwie, która może być stosowana równocześnie z poprzednią, jest kontrola przygotowania procesu świadczenia usług. Metoda ta jest łatwiejsza do zastosowania, ponieważ prościej jest określić kryteria jakości pracy przygotowanej i jej efekty.

Mierzenie zadowolenia klienta sprowadza się w praktyce do odpowiedzi na pytania [10]:

- jak klienci reagują na nasze wyroby lub usługi i w jakim stopniu są zadowoleni z poszczególnych składników usług?
- co ma większy, a co mniejszy wpływ na ich zadowolenie?
- których z naszych konkurentów klienci uważają za wzorowych w pewnych dziedzinach?
- jakie zmiany należy wprowadzić w celu poprawy satysfakcji klientów?

Tak naprawdę nie ma jednej standardowej metody pomiaru satysfakcji klientów. Można to robić z wykorzystaniem wielu spośród klasycznych badań marketingowych (m.in. analiza danych wtórnych, badania jakościowe, badania ilościowe, jednorazowe badania eksploracyjne i badania cyklicznie powtarzane). To zaś jakie metody można zastosować zależy od czynników typu: szczegółowy problem badawczy (co chcemy ustalić), rodzaj oferowanej usługi (np. czy jest to produkt, usługa bankowa czy transportowa), rodzaj odbiorcy (klient indywidualny, instytucjonalny, grupa homogeniczna czy heterogeniczna).

Wśród metod pomiaru satysfakcji klienta należy z pewnością wymienić m.in. [10]:

- monitorowanie poziomu sprzedaży,
- badanie pozorowanych zakupów (*mystery shopping*),
- analizę utraty klientów,
- analizę skarg i zażaleń,
- metodę pomiaru zadowolenia konsumentów – *Customer satisfaction research*,
- metodę *Infratest Burke*,
- metodę *Servqual*.



### Monitorowanie poziomu sprzedaży

Prowadząc tego typu analizy trzeba pamiętać, że spadek lub wzrost sprzedaży danej marki produktu nie świadczy bezpośrednio o poziomie zadowolenia konsumentów. Jest wypadkową wielu różnych czynników (aktywności reklamowej, promocji, ceny, skuteczności dystrybucji, zachowania konkurencji). Poza tym wysokość sprzedaży nie informuje, czy sprzedaż jest wynikiem zakupów realizowanych przez tych samych konsumentów, czy też przez zupełnie innych. Wskazuje to na niedoskonałość tej właśnie metody.

### Badanie typu *mystery shopping*

Takie badanie określa się również mianem pozorowanych zakupów. Specyfika tego badania polega na tym, że na żadnym etapie nie zbiera się opinii od rzeczywistych klientów (nie bada się ich poziomu satysfakcji z usługi), zaś bada się samą usługę (jej jakość i jej spójność z marketingowymi założeniami firmy). Metoda ta polega na wynajęciu osób udających potencjalnych nabywców. Przekazują oni informacje o mocnych i słabych stronach oferty firmy i jej konkurencji. Takie badanie dostarcza cennych informacji o jakości serwisu w poszczególnych punktach firmy (czy wszędzie stosuje się takie same standardy). Przy planowaniu takiego badania ważne jest ustalenie wymiarów i kryteriów oceny. Pewną odmianą tej metody jest telefonowanie przez kierowników do własnych firm celem przekonania się w jaki sposób prowadzone są rozmowy telefoniczne z klientami firmy.

### Analiza utraty klientów

W przypadku odejścia dużej liczby klientów często występuje jedna wspólna przyczyna, czyli jakiś słaby punkt firmy. Można próbować ustalić, gdzie popełniono błąd i dlaczego do niego doszło. Gdy klient odchodzi, powinno zostać zadane pytanie: „dlaczego?”. Jednak w większości przypadków firmy nie liczą utraconych klientów i traktują ich odejście jako inspirację do wzmożenia wysiłków dla pozyskiwania nowych. Istotnym elementem jest tutaj badanie wskaźnika utraty klientów. Jeżeli wskaźnik ten się powiększa, oznacza to, że firma nie zaspokaja należycie potrzeb swych klientów.

### Analiza skarg i zażaleń

Należy zwrócić uwagę na to, że zgłoszenie reklamacji do firmy jest jedną z wielu możliwości wyrażenia swego niezadowolenia przez klienta. Badania pokazują, że składanie reklamacji jest raczej niepopularną metodą sygnalizowania niezadowolenia. Twierdzi się nawet, że jeśli klient się skarży, to jest do produktu silnie przywiązany. W praktyce okazuje się, że 95% niezadowolonych klientów nie zgłasza skarg, a po prostu przestaje kupować dane produkty. Wśród klientów zgłaszających skargi 54 – 70% dokona ponownego zakupu w tej samej firmie, pod warunkiem, że ich skarga odniesie skutek w postaci wyeliminowa-

nia usterki. Klienci składający skargę w firmie i spotykający się z pozytywnym rozwiązaniem problemu, przekazują informację o takim poważnym potraktowaniu średnio 5 innym osobom. Dalsze badania mówią także o tym, że reklamacje składa 4% niezadowolonych klientów, zaś pozostałe 96% nabywców zwierza się ze swego niezadowolenia 9 lub 10 innym osobom. Firmy zachęcające do składania skarg i mające dostępny dział do spraw reklamacji i obsługi klientów są w stanie zatrzymać do 10% klientów więcej, niż podobne firmy, nie ułatwiające klientom podobnych kontaktów.

Badania dowodzą istnienia zjawiska określanego jako *recovery paradoxon*, według którego ogólny poziom zadowolenia osób zgłaszających skargi jest wyższy niż u tych klientów, którzy nigdy nie występowali z żadną reklamacją.

Mając na uwadze powyższe wyniki badań istnienie niskiego wskaźnika reklamacji nie powinno usypiać czujności menedżerów. Znajomość reakcji niezadowolonego klienta powinna być inspiracją dla firm do szczególnego zainteresowania się reklamacjami i klientami je zgłaszającymi. Takie podejście można potraktować nawet jako coś w rodzaju systemu wczesnego ostrzegania (klient z reklamacją – dobrodziejstwem dla firmy). Zarządzanie reklamacjami jest skuteczne tylko wtedy, gdy otwarte są wszystkie kanały przepływu informacji o niezadowoleniu klienta. Sama procedura postępowania w stosunku do składanych reklamacji musi być przemyślana, prosta w zastosowaniu i klarowna. Pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem należy odpowiednio przeszkolić, a poniższe zasady są najlepszym sposobem postępowania z niezadowolonymi klientami [10]:

- zbadać istotne fakty dotyczące klienta, zamówienia, płatności itp.,
- wysłuchać skargi, notując ważne informacje,
- sprawdzić fakty opisane przez klienta,
- zaproponować rozwiązanie w przypadku uzasadnionej skargi,
- wyznaczyć czas, w którym klient otrzyma odpowiedź lub zostanie poproszony o kontakt,
- zbadać reklamację traktując sprawę klienta w sposób obiektywny.

Osoby zajmujące się na bieżąco zażaleniami klientów powinny mieć możliwość swobodnego działania, oczywiście w granicach zdrowego rozsądku, po to, aby w miarę szybko uporać się z drobnymi skargami i zażaleniami klientów.

#### Customer satisfaction research

Jest to wyspecjalizowana metoda badawcza stosowana do pomiaru poziomu zadowolenia konsumentów. W modelu tej metody wyróżnia się dwie fazy: eksploracyjną i diagnostyczną.

**Faza eksploracyjna** służy do ustalenia czynników powodujących zadowolenie lub niezadowolenie klientów z danego produktu. Konsumenty odbierają produkt w oryginalny i indywidualny sposób, a ich oceny nie muszą się pokrywać z obiektywnymi cechami wyrobu.



W fazie eksploracyjnej chodzi o identyfikację kryteriów, którymi posługują się klienci podczas oceny własnego zadowolenia z produktu. W fazie tej przeprowadza się dwa rodzaje badań:

- *badania jakościowe*: zogniskowane wywiady grupowe lub pogłębione wywiady indywidualne z celowo dobranymi próbami pracowników działu marketingu, sprzedaży, księgowości oraz finalnymi użytkownikami produktu i ekspertami; celem badań jest tu ustalenie kryteriów, jakimi posługują się konsumenci wyrażając swoje zadowolenie z produktu;
- *badania semiilościowe*: przeprowadza się za pomocą wywiadu ankietarskiego, zawierającego pytania otwarte; badania są realizowane na reprezentatywnej lub udziałowej próbie konsumentów wyrobu, nie mniejszej niż 100–150 osób, aby umożliwić analizy statystyczne; badania służą ustaleniu wartości kryteriów zadowolenia.

W *fazie diagnostycznej* badania mają na celu pomiar zadowolenia z marki na poziomie cech produktu istotnych dla nabywcy. Poziom zadowolenia z wyrobu jest konfrontowany z poziomem zadowolenia z wyrobów najbardziej konkurencyjnych firm. Badania w fazie diagnostycznej przeprowadzane są na reprezentatywnej próbie konsumentów produktu. Są to ilościowe badania ankietowe realizowane za pomocą wywiadu ankietarskiego bezpośredniego lub telefonicznego czy też ankiety. Badania te powinny być prowadzone w sposób ciągły, aby umożliwić monitorowanie zadowolenia z produktu w nieustannie zmieniającym się otoczeniu rynkowym [10].

### Metoda Infratest Burke

Spośród wielu specjalnych metod badawczych opracowanych przez firmę Infratest Burke do badań zadowolenia klientów najczęściej wykorzystuje się metodę TRI:M.

Służy ona do mierzenia i monitorowania zadowolenia klientów z produktu lub usługi oraz zarządzania tym zadowoleniem w celu utrzymania klientów lub też odebrania klientów konkurencji. Metoda zawiera dwa podstawowe składniki: indeks zadowolenia klienta i trójwymiarowe ujęcie, które obejmuje jednocześnie wyrażane oceny ważności cech danego produktu, dokonane przez konsumenta, rzeczywistą ważność poszczególnych cech produktu i skłonności do zachowania wobec niego lojalności. Indeks pozwala zmierzyć zadowolenie klienta z produktu i usługi.

Zastosowanie tego narzędzia pozwala wyróżnić cztery typy cech:

- cechy uznawane przez klienta za ważne i motywujące do kupna czy lojalności (*motywatory*); w takie cechy warto inwestować i je rozwijać;
- cechy uznawane za ważne, ale słabo motywujące do kupna (*cechy higieniczne*, niezbędne, ale niewystarczające, aby klient był zadowolony z produktu na tyle, by zakupić go ponownie); cechy takie należy utrzymać na pewnym po-

- ziomie, pamiętając jednak, że skupienie inwestycji firmy tylko na nich może nie zwiększyć sprzedaży, a nawet nie zapobiec spadkowi;
- cechy uznane za mało ważne oraz niemotywuujące do kupna („oszczędzacz” – można w nie nie inwestować);
  - cechy określane przez klienta jako mało lub średnio ważne, ale faktycznie, wbrew deklaracjom, mające silny wpływ na zakup produktu („ukryte możliwości”); inwestowanie w nie może przynieść firmie przewagę nad konkurencją.

Za pomocą metody TRI:M można także programować promocję, mierzyć poziom zadowolenia pracowników z firmy, badać sposoby postrzegania produktu oraz oceniać postawy osób zarządzających.

Należy stwierdzić, że metoda TRI:M pozwala na połączenie 4 elementów strategii zarządzania marketingowego, a mianowicie: strategii orientacji na zadowolenie klienta i strategii kształtowania postaw pracowników zgodnie z oczekiwaniami klientów, strategii formowania poglądów i orientacji zarządzania oraz strategii promocji [10].

Coraz częściej stwarza się klientom możliwości i warunki do wyrażania swych opinii na temat usług wobec osób nie biorących bezpośredniego udziału w świadczeniu usługi. Czym wcześniej klient ma sposobność zwrócenia się do kompetentnej osoby i wyrażenia swej opinii na temat niezadowolającej go usługi, tym skuteczniej można zmniejszyć jego niezadowolenie.

Najlepszym rozwiązaniem wydaje się natychmiastowa interwencja w celu natychmiastowej poprawy jakości usługi, bądź też przekonujące wyjaśnienie klientowi przyczyn, z powodu których spełnienie przez zakład jego oczekiwań nie jest możliwe. Głównie to właśnie brak możliwości rozwiązania problemu na miejscu sprawia, że klient decyduje się na interwencję w innych instytucjach [16, s. 103].

Są różne sposoby kontaktowania się z klientem w celu poznania jego opinii o zakładzie i świadczonych w nim usługach. Pierwsza grupa to sposoby bierne, sprowadzające się do oczekiwania na inicjatywę klienta i pozostawiające mu decyzję co do wyboru osoby, do której zechce się zwrócić z prośbą o interwencję, czy też innego sposobu wyrażenia i przekazania swojej opinii. Druga grupa to sposoby czynne, polegające na zachęcaniu, bądź wręcz obligowaniu klienta do zajęcia stanowiska na temat jakości usług, z których skorzystał.

Inne rozwiązania, ułatwiające klientowi wyrażenie opinii o usługach, polegają zazwyczaj na umieszczaniu w pokojach, w hotelowej restauracji, czy w recepcji kwestionariuszy służących do oceny przez klienta poziomu usług. Klienci w kwestionariuszu wyrażają swoją opinię o całości kształcie usługi, a zazwyczaj również o poszczególnych jej składnikach. Mogą dokonać wyboru jednego z proponowanych wariantów odpowiedzi na postawione pytania lub przekazać swoją opinię w szerszej formie opisowej.



Poza wszelkiego rodzaju ankietami, które klient może wypełnić lub też nie, istnieje możliwość zobowiązania klientów do wyrażenia opinii. Pracownicy hotelu, a szczególnie pracownicy recepcji, powinni być zobligowani do pytania gości hotelowych bezpośrednio przed wyjazdem, więc już po opłaceniu rachunku, o to czy byli zadowoleni z otrzymanych usług. Równocześnie coraz częściej przedstawiciel dyrekcji dyżuruje w pobliżu recepcji w godzinach porannych. Wtedy to większość klientów kończących pobyt opuszcza hotel i ma okazję do podzielenia się z kierownictwem swymi uwagami na temat pobytu. Takie rozwiązanie pozwala na nawiązanie osobistego kontaktu klienta z kierownictwem zakładu. Klient ma możliwość wypowiedzenia się na temat frapujących go problemów oraz otrzymania na miejscu satysfakcjonującej go odpowiedzi, a w wypadku wniesienia skargi czy zażalenia może oczekiwać natychmiastowych i konkretnych decyzji rekompensujących niezadowolający poziom usługi. Ważną cechą takiego rozwiązania jest niezwłoczne rozładowanie napięcia wywołanego nie miłym zdarzeniem, co daje szansę, że klient nie będzie rozpowszechniał niekorzystnych opinii na temat złej jakości usług hotelu.

#### Metoda Servqual

Na postrzeganie jakości usług oferowanych przez firmy składają się oczekiwania klienta co do jakości danej usługi oraz percepcja usługi. Oczekiwania klienta wiążą się z jego wyobrażeniami koncentrującymi się wokół jakości usługi jeszcze przed jej nabyciem. Kształtują się one pod wpływem wielu czynników; są to:

- wymiana doświadczeń między klientami,
- indywidualne potrzeby jednostki,
- dotychczasowe doświadczenie klienta związane z wcześniejszym korzystaniem z danej usługi,
- komunikacja zewnętrzna,
- image firmy – prestiż firmy wpływający na wzrost oczekiwań związanych z jakością usługi.

Percepcja usługi to subiektywne odczucia, jakich doznaje klient podczas nabywania danej usługi.

Wskazanie zestawu 10 podstawowych kryteriów (*patrz: s. 5*) umożliwiło stworzenie SERVQUAL, czyli uniwersalnego narzędzia przeznaczonego do badania postrzeganej jakości wszystkich rodzajów usług.

Servqual skonstruowany jest w formie ankiety wypełnianej, w zależności od potrzeb, przez klientów zewnętrznych lub wewnętrznych firmy. Ankieta składa się z dwóch części. Pierwsza służy do badania oczekiwań klientów i standardowo zawiera 22 pytania. Część druga, oceniająca percepcję usługi, także składa się z 22 pytań. Do każdego pytania dołączona jest siedmiocyfrowa skala, pozwalająca stopniować poziom oczekiwań bądź percepcji usługi [15].

## Ocena poziomu jakości usług hotelarskich

Hasło „zrobić dobrze za pierwszym razem”, w odniesieniu do usług w hotelu nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ klient kupujący usługę jest świadkiem i współuczestnikiem procesu usługowego, w którym od razu dostrzega wszystkie błędy i jego mankamenty [7, s.178].

W hotelu należy nieustannie poddawać wszystkich pracowników bezpośredniej ocenie przez gości hotelowych<sup>1</sup>. Wszystkich pracowników, ponieważ każdy z nich w bezpośredni lub pośredni sposób przyczynia się do określonego poziomu usług. Żadna z uzyskanych w ten sposób informacji nie powinna być bagatelizowana. O uzyskanych wynikach (ocenach) informowani powinni być również sami zainteresowani. Jest to skuteczny sposób motywowania pracowników do jakościowo lepszej pracy.

Całość działań z zakresu modelowania poziomu jakości obsługi klientów oraz standardu dostarczanych turystom usług hotelarskich składa się na kulturę obsługi klientów, a ich celowość jest niepodważalna i w krajach o rozwiniętej obsłudze ruchu turystycznego ciągle doskonała. Cały mechanizm obsługi i usług musi działać bardzo sprawnie, aby przybywający turyści czuli się dobrze i byli zadowoleni z pobytu. W dobie ogromnej konkurencyjności usług hotelarskich każdy liczący się hotel pragnie w taki sposób zademonstrować wysoką jakość świadczonych usług, aby korzystający klient – konsument powrócił i skorzystał z nich ponownie lub zachęcił do skorzystania z danej usługi innych (znajomych, rodzinę).

Niezależnie od stosowanej techniki uzyskiwania wypowiedzi i zasięgu sondażu, celem wszystkich rodzajów wywiadu jest zdobycie informacji o tym, jak badany postrzega pewne zjawiska rynkowe i jak się wobec nich zachowuje lub zamierza zachować.

Podstawą badań zachowań konsumentów jest kwestionariusz ankiety. *Kwestionariuszem ankiety* (ankieta) nazywamy taki typ kwestionariusza, w którym zmienne (fakty, opinie) zostały w pełni wyrażone w postaci odpowiednich pytań, zaś pytania opracowano w ten sposób, że ich treść nie wymaga dodatkowych komentarzy badającego [1, s. 186].

Ankiety dostarczają nam danych dotyczących postaw, gustów, upodobań i preferencji konsumentów, procesów spostrzegania i uczenia się, lojalności nabywców, oczekiwań, oceny sytuacji materialnej konsumentów itp. Te informacje są podstawą ilościowych i jakościowych badań zachowań konsumentów.

Do opracowania, jako przykład techniki wywiadu ankietowego, indywidualnego, przeznaczonego do badania poziomu jakości usług hotelowych załączono przykładowe opracowanie kwestionariusza ankiety złożonego z 11 pytań zarówno zamkniętych, jak i otwartych (*patrz – s. 83*).

<sup>1</sup> Przykładowe pytania takiej ankiety: Czy był(a) Pan(i) szybko obsłużony(a)?, Czy był Pan(i) dobrze obsłużony(a)? Jakie jest ogólne wrażenie Pana(i) z pobytu u nas? Czy zamierza Pan(i) powrócić do naszego hotelu w przyszłości?



## Podsumowanie

Maksymalne korzyści z wprowadzenia systemu totalnej jakości zostaną osiągnięte, gdy istniał cel działania przedsiębiorstwa i jemu będzie podporządkowana każda komórka, czyli idea totalnej jakości zostanie zaakceptowana przez wszystkich pracowników oraz gdy wprowadzanie systemu totalnej jakości będzie odpowiednio skoordynowane, i będzie się odbywać stopniowo, począwszy od ścisłego kierownictwa zakładu [5].

Trzeba podkreślić, że jakość można osiągnąć tylko dzięki ludziom i dlatego pewną słabością sterowania jakością jest to, że obsługują go ci, którzy, aby wykonać to właściwie, muszą najpierw chcieć, a potem znać oraz akceptować zadania, odpowiedzialność i uprawnienia. Muszą również rozumieć wpływ wykonywania zadań na wszystkie pozostałe działania, a zwłaszcza na jakość końcową wyrobu gotowego, czy usługi.

W tak specyficznym zakładzie usługowym, jakim jest hotel, bardzo ważną rolę odgrywa odpowiednia motywacja personelu. Powinna ona być prawdziwą zachętą do dbałości i troski o zadowolenie każdego klienta – gościa, a co za tym idzie, o interesy hotelu.

Jeśli mówimy o nowoczesnej motywacji, to ludzie pracujący w danym przedsiębiorstwie muszą mieć poczucie, że jest ono dobrze zarządzane. Akceptacja przez pracowników zmian wprowadzanych w organizacji ma miejsce zazwyczaj wówczas, gdy pracownicy są przekonani o racjonalności zmian. Istotne jest przy tym, aby zmiany były wprowadzane stopniowo, ponieważ właśnie ta stopniowość umożliwia sukcesywne przełamywanie przyzwyczajzeń i stereotypów pracowniczych.

Współdziałanie w zarządzaniu polega na włączeniu ludzi w proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Nie można bowiem udoskonalać stylu zarządzania organizacją bez zaangażowania pracujących w niej ludzi. Dla TQM jest to jedna z fundamentalnych zasad i czynnik odniesienia sukcesu w procesie wdrażania tego systemu.

### **Basis Mechanism of the Quality Management Process and Methods Measurement of the Level Quality Services for Instance Hotel's**

Article „Basis Mechanisms of the Quality Management Process and Methods Measurement of the Level Quality Services for Instance Hotel's” brings nearer problems of quality in the sphere of services.

The first part is the theoretic summary of the news received up to now about hotel's services and problems regarding to quality and it's aspects concerning

sphere of services. Here are basic information regarding to contents and range of notion quality with reference to the ground of very popular nowadays Total Quality Management.

In the second part of elaboration, there are the most important methods used in measurement of the level of services quality.

### Piśmiennictwo

- [1] Altkorn J., *Marketing w turystyce*, WN PWN, Warszawa 1994.
- [2] Borys T., Sudoł S., *Jakość wyrobów. Strategia i sterowanie w przedsiębiorstwie*. AE, Kraków 1992.
- [3] Drapińska A., Dominiak P., *Model marketingu usług*. Marketing i Rynek, 1999, nr 11.
- [4] Gaworecki W., *Turystyka*. PWE, Warszawa 1994.
- [5] Kamiński R., *Kompleksowe zarządzanie jakością*. Przegląd Organizacji 1993, nr 12.
- [6] Kindlarski E., Bagiński J., *Podstawy zarządzania przez jakość*. Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1994.
- [7] Kornak A., *Zarządzanie turystyką*. WN PWN, Warszawa 1994.
- [8] Kotler Ph., *Marketing*. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- [9] Olejnik T., Wieczorek R., *Kontrola i sterowanie jakością*. PWN, Warszawa-Poznań 1982.
- [10] Otto J., *Jakość a rentowność relacji z klientem*. Marketing i Rynek 1999, nr 3.
- [11] Pluta-Olearnik M., *Marketing usług*. PWE, Warszawa 1994.
- [12] Sierpiński J., *Zakład hotelarski. Ekonomika i zarządzanie*. TNOiK, Kraków 1974.
- [13] Sokół B., *System zapewnienia jakości wg normy ISO 9001 na przykładzie hotelu „Noma Residence”*. Materiały szkoleniowe Instytutu Turystyki, Kraków 2000.
- [14] Szczepańska K., *Kompleksowe Zarządzanie Jakością TQM*. Wydawnictwa Normalizacyjne Alfa-Wero, Warszawa 1998.
- [15] Trawnicka S., *Badanie postrzeganej jakości usług*. Problemy Jakości 1997, nr 6.
- [16] Turkowski M., *Marketing usług hotelarskich*. PWE, Warszawa 1997.
- [17] Zalewski R., *Rola konsumentów w ocenie i poprawie jakości usług*. Materiały IV Sympozjum Klubu PF ISO 9000, Bielsko Biała 1997.
- [18] Zarządzenie Przewod. Głównego Komitetu Turystyki z 22.VI. 1985 r. w sprawie rodzajów i kategorii zakładów hotelarskich, obozowisk i domków turystycznych.



NR .....

## ANKIETA

### BADANIE JAKOŚCI USŁUG HOTELARSKICH

*Prosimy o zakreślenie właściwej odpowiedzi*

**1) Jak Państwo oceniają swój pobyt w naszym hotelu?**

- a) znakomicie) b. dobrze c) dobrze d) dostatecznie e) źle

**2) Z jakiej miejscowości /kraju przyjechał(a) Pan/Pani?**

.....

**3) Jaki był główny cel Państwa wizyty u nas?**

- a) interesy b) konferencja c) odwiedziny  
d) pobyt turystyczny e) inne

**4) Jak Państwo oceniają?**

*Prosimy o zaznaczenie właściwej odpowiedzi krzyżykiem*

	znakomicie	b. dobrze	dobrze	dostatecznie	źle
Sprawność zameldowania					
Czystość pokoju przy pierwszym wejściu					
Czy podczas całego pobytu pokój był czysty i starannie sprzątnięty					
Sprawność wymeldowania					
Wnętrze i wystrój hotelu					

**5) Czy wyposażenie hotelu było zgodne z Państwa oczekiwaniami?**

- a) znakomicie      b) b.dobrze    c) dobrze      d) dostatecznie    e) źle

**6) Prosimy ocenić nasz Room Service (śniadania, obiady, kolacje)**

- czas podania od chwili złożenia zamówienia

- a) znakomicie      b) b.dobrze    c) dobrze      d) dostatecznie    e) źle

- uprzejmość i sprawność kelnera

- a) znakomicie      b) b.dobrze    c) dobrze      d) dostatecznie    e) źle

- jakość posiłków i napojów

- a) znakomicie      b) b.dobrze    c) dobrze      d) dostatecznie    e) źle

**7) Prosimy ocenić restaurację, w której spożywali Państwo posiłki:**

- naszą obsługę (kelnera):

- a) znakomicie      b) b.dobrze    c) dobrze      d) dostatecznie    e) źle

- jakość i estetykę posiłków

- a) znakomicie      b) b.dobrze    c) dobrze      d) dostatecznie    e) źle

- urozmaicenie menu

- a) znakomicie      b) b.dobrze    c) dobrze      d) dostatecznie    e) źle

- cenę posiłków i napoi

- a) znakomicie      b) b.dobrze    c) dobrze      d) dostatecznie    e) źle

**8) Jak Państwo oceniają:**

- ogólną jakość naszych usług hotelowych

- a) znakomicie      b) b.dobrze    c) dobrze      d) dostatecznie    e) źle

- sprawność personelu

- a) znakomicie      b) b.dobrze    c) dobrze      d) dostatecznie    e) źle

- dostępność do dyrektora hotelu

- a) znakomicie)    b) b.dobrze    c) dobrze      d) dostatecznie    e) źle

- czas wykonywanych usług

- a) znakomicie      b) b.dobrze    c) dobrze      d) dostatecznie    e) źle



Prosimy o dodatkowe opinie .....

9) Czy zatrzymywali się już Państwo u nas wcześniej?

Tak            Nie

10) Z czego byli Państwo najmniej, a z czego najbardziej zadowoleni w trakcie pobytu w naszym hotelu?

.....  
.....

11) Proszę podać swój:

- wiek .....
- płeć: M / K
- wykształcenie .....
- zawód .....

**Dziękujemy Państwu!**

Zapraszamy się do naszej wycieczki, w której to nasz gość (niektórzy państwo) będą mogli zobaczyć i spróbować niektóre z naszych produktów. Naszym celem jest przede wszystkim zbudowanie relacji z naszymi gośćmi, a nie sprzedaż. Naszym celem jest przede wszystkim zbudowanie relacji z naszymi gośćmi, a nie sprzedaż.

Jestem przekonany, że nasi goście będą zadowoleni z naszej oferty. Naszym celem jest przede wszystkim zbudowanie relacji z naszymi gośćmi, a nie sprzedaż. Naszym celem jest przede wszystkim zbudowanie relacji z naszymi gośćmi, a nie sprzedaż.

Celem działań marketingowych jest przede wszystkim zbudowanie relacji z naszymi gośćmi, a nie sprzedaż. Naszym celem jest przede wszystkim zbudowanie relacji z naszymi gośćmi, a nie sprzedaż.







## PRAKTYCZNE ELEMENTY MARKETINGU W HOTELARSTWIE

*Witold Bocho \**

### Marketing w hotelarstwie

W działalności gospodarczej związanej z hotelarstwem, jak w każdej innej, rozwój gospodarki światowej spowodował wiele bardzo istotnych zmian. Mówimy coraz częściej o rynku produktów hotelarskich, często do niedawna nazywanych tylko usługami. Podaż tych produktów np. pokoje, w których zatrzymują się goście, sale wielofunkcyjne, miejsca w restauracjach hotelowych, barach itp. produkty dodatkowe (nazywane dawniej usługami dodatkowymi), korzystanie z basenów, fitness klubów czy klubów odnowy biologicznej, różnego rodzaju sklepów, kiosków na terenie hotelu, salonów fryzjerskich, kosmetycznych, pralni, garaży itd. stała się obecnie większa niż możliwy popyt, który zapewniłby odpowiedni dochód właścicielowi hotelu.

Znaleźliśmy się dzisiaj w sytuacji, w której to nasz gość (niektóre pozycje literatury fachowej używają słowa klient, ale uważam, że słowo „gość” bardziej odpowiada pojęciom współczesnego hotelarstwa) decyduje, który woli hotel lub restaurację.

Jesteśmy świadkami ogromnych zmian. Jeszcze nie tak dawno, zaledwie kilka lat temu hotelarze decydowali o wielkości produktu, jego jakości, cenach, będąc przekonani, że z uwagi na wysoki popyt ich produkt będzie sprzedany bez wielkiego wysiłku. Zmiana sytuacji wymogła, że trzeba ciągle pogłębiać badania, analizy i wiedzę dotyczącą rynku hotelarskiego, aby skutecznie przeciwstawić się konkurencji i zapewnić hotelowi sukces rynkowy. Osiągnięcie tego sukcesu musi być planowane długoterminowo, a najważniejszym instrumentem jest i będzie marketing hotelowy.

Celem działań marketingowych jest, po pierwsze – zaspokojenie potrzeb gościa, po drugie – spełnienie celów przedsiębiorstwa (np. osiągnięcie odpowiedniego poziomu zysku, odpowiedniego prestiżu firmy, utożsamianie się pracowników z firmą).

\* Instytut Turystyki AWF, Kraków, al. Jana Pawła II 78

W marketingu hotelarskim używamy sformułowania **marketing mix**.

Tym sformułowaniem możemy określić pewną liczbę „narzędzi”, czyli działań służących do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.

Tymi „narzędziami” są:

- produkt, czyli obiekt hotelarski, obsługa itp.,
- cena,
- dystrybucja,
- promocja,
- personel.

Podsumowując możemy powiedzieć, że marketing w hotelarstwie jest zasadą i sposobem myślenia kierownictwa zorientowanego we wszystkich działaniach na gościa, który jest punktem odniesienia dla wszystkich decyzji i podstawą egzystencji firmy.

Żadna osoba, która prowadzi obiekt hotelarski, nie może utrzymać się na rynku bez odpowiedzi na następujące podstawowe pytania:

1. Jakie musimy zastosować strategie organizacyjne i techniczne, aby stale zyskiwać nowych gości? (dotyczy to wszystkich produktów hotelu).
2. Jakie są pytania i wymogi gościa?
3. Jak zachowuje się moja konkurencja?

Stale musimy motywować siebie i swoich pracowników:

**naszym celem jest stale gości zdobywać i zatrzymać.**

Codziennie musimy pamiętać, abyśmy postrzegali hotel „oczami gościa”, to znaczy czego oczekivalibyśmy od hotelu, jego wyglądu, wyposażenia, pracowników, gdybyśmy my byli gośćmi.

Podstawą skutecznych działań marketingowych jest:

- a. właściwa organizacja oparta na podobnych rozwiązaniach w najbardziej rozwiniętych gospodarkach świata,
- b. odpowiednio motywowani i stale przeszkalani pracownicy,
- c. stałe badanie i analizowanie rynku hotelarskiego w zakresie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym,
- d. wybór odpowiednich segmentów rynkowych (np. goście indywidualni, firmy, biura podróży, przewoźnicy, grupy młodzieżowe),
- e. ustalenie celu (maksymalizacja zysku, rozwój firmy),
- f. ustalenie odpowiednich środków finansowych, budżetu,
- g. koncepcja, strategie, planowanie przedsięwzięć (wprowadzanie nowych, produktów np. dobudowanie skrzydła hotelu, nowej sali wielofunkcyjnej, organizowanie przyjęć poza budynkiem hotelu, catering),



Stosując działania zgodne z nauką marketingu w hotelarstwie **musimy pamiętać aby:**

- a. postępować precyzyjnie, według opracowanego wcześniej planu;
- b. analizować wydajność, co jest trudne w hotelarstwie. Analizę łączyć z kosztami – wynagrodzeniem pracowników, czyli pracę z płacą. Wyznaczyć barierę wydajności w swojej firmie, gdyż jej przekroczenie spowoduje spadek jakości;
- c. wprowadzać rozwiązania sprawdzone, ale działać elastycznie, stosować jak najwięcej nowych, opartych na doświadczeniu, własnych metod i rozwiązań organizacyjnych.

### Budowa planu marketingowego

Plan marketingowy w hotelarstwie jest jednym z podstawowych narzędzi zarządzania. Na jego podstawie kierownictwo hotelu może ocenić realność planowanych strategii i przedsięwzięć, sformułować program działania służb marketingowych i współpracujących z nimi wszystkich działów hotelu oraz kontrolować skuteczność działań marketingowych.

Plan marketingowy dla obiektu hotelarskiego powinien zawierać jasno określony cel (czyli co hotel chce osiągnąć w danym okresie czasu), **charakterystykę rynku docelowego i pozycję produktu na rynku** (należy w tym celu przeprowadzić badania rynku, zorientować się w preferencjach gości, wyodrębnić segment rynku – czyli grupę osób lub firm, do których chcemy skierować swoją ofertę, przeanalizować mocne i słabe strony hotelu), **elementy marketingu mix<sup>1</sup>** (czyli jakim zestawem „narzędzi” zrealizujemy cel), **sposób w jaki będziemy kontrolować realizację planu**, wydatki na realizację planu, czyli **budżet**.

Możemy więc powiedzieć, że plan jest „przepisem” czy „receptą” na efektywne oddziaływanie na gości. Jest połączeniem strategii hotelu, metod i narzędzi oddziaływania prowadzących do realizacji celu, czyli do osiągnięcia sukcesu.

### Przykładowy plan marketingowy hotelu „x” na rok XXXX

#### A. CEL

- zdobycie wyższej pozycji na rynku
- maksymalizacja zadowolenia gościa z usług hotelu

<sup>1</sup> Por. Praca zbiorowa pod redakcją J. Altkorna, Podstawy marketingu, IM, Kraków 1998.

## B. RYNKI

### a. krajowy

- goście indywidualni podróżujący w interesach
- duże firmy krajowe
- placówki dyplomatyczne

### b. międzynarodowy

- goście indywidualni, podróżujący w interesach
- firmy zagraniczne

## C. POZYCJA PRODUKTU

### a) preferencje gości:

Badania prowadzone przez hotel „X” wykazały, że goście preferują hotele położone w centrum miasta ze względu na bliskość obiektów zabytkowych, muzeów oraz ważniejszych urzędów. Widzą potrzebę posiadania przez hotel większej liczby sal wielofunkcyjnych oraz business center z możliwością dostępu do komputera i internetu, kserokopiarki;

### b) mocne strony hotelu:

- położenie w centrum miasta,
- eleganckie i funkcjonalne wnętrza,
- wysoka jakość obsługi,
- uznana marka;

### c) słabe strony hotelu:

- mała liczba sal wielofunkcyjnych
- brak business center.

## D. MARKETING MIX

### a. Produkt

Hotel „X” poszerzy swój produkt o większą liczbę sal wielofunkcyjnych i business center. W tym celu planuje się dobudowę skrzydła hotelu. Business center zostanie wyposażone w komputer i kserokopiarki. Następnym krokiem będzie podłączenie hotelu do sieci internet.

Aby zwiększyć atrakcyjność swojej oferty hotel „X” będzie organizował bankiety i przyjęcia poza swoim budynkiem.

### b. Cena

Stałym gościom przez cały rok będą udzielane rabaty w wysokości 10%.

Po sezonie cena pokoju zostanie obniżona o 20%.

### c. Kanały dystrybucji

Hotel „X” jest ekskluzywnym produktem, dlatego planowane kanały dystrybucji są krótkie. Bardziej będziemy koncentrować się na bezpośrednim kontakcie z gościem, aby powrócił do naszego hotelu w przyszłości oraz żeby polecał



nasz obiekt znajomym. Dystrybucja będzie również odbywać się za pomocą biur podróży, na podstawie podpisanych umów. Hotel planuje wysłanie ofert i folde-  
rów do większych firm na terenie kraju i za granicą.

#### d. Promocja

– reklama

Hotel „X” będzie reklamował się na stronie WWW w internecie oraz przez  
anonsy reklamowe w czasopismach X, Y i Z.

Planuje się również zamieszczenie reklamy w katalogach W i Z.

W miesiącu xxx hotel weźmie udział w targach hotelarstwa i gastronomii.

– public relations

Planuje się zorganizowanie kilku spotkań z dziennikarzami z okazji otwar-  
cia business center, a także udzielanie wywiadów w radiu. Hotel „X” będzie  
również głównym sponsorem wystaw dzieł sztuki w naszym mieście. Hotel we-  
źmie także udział w prestiżowym konkursie „xyz”.

### E. KONTROLA REALIZACJI PLANU

– szczegółowa analiza obłożenia hotelu po otwarciu business center i po-  
równanie z wielkością obłożenia z wcześniejszych okresów,

– opracowanie i przeprowadzanie ankiet wśród gości hotelu w celu spraw-  
dzenia, jaki wpływ mają usługi dodatkowe na poziom ich zadowolenia.

### F. BUDŻET

Dobudowa skrzydła w hotelu	xx zł
Wyposażenie sal wielofunkcyjnych	xx zł
Wyposażenie business center	xx zł
Koszt reklamy	x zł
Koszt sponsoringu	x zł
Koszt udziału w konkursie	x zł
	Razem: xxxxx zł

Przewidywany zysk w roku XXXX wynosi: xxxxx zł

### Zbiór informacji i analiza konkurencji, zalety konkurencji i punkty ciężkości produktu hotelarskiego

Aby hotelarz mógł osiągnąć sukces gospodarczy, musi prowadzić hotel opie-  
rając się na zasadach współczesnego marketingu. Nie mógłby tego czynić bez  
posiadania pewnych informacji.

Takimi źródłami – zbiorami informacji są:

– różnego rodzaju wydawnictwa gospodarcze, np. „*Życie Gospodarcze*”, „*Rzecz-  
pospolita*”, „*Home & Market*”, prasa fachowa np. „*Hotelarz*”, „*Rynek Tury-  
styczny*”, „*Poradnik Hotelarza*”,

- różnego rodzaju opracowania urzędów i instytucji; takie opracowania przygotowuje i kolportuje Instytut Turystyki,
- opracowania urzędów statystycznych (GUS i jego oddziały),
- instytuty badania rynku,
- bankowe listy rekomendacyjne,
- opracowania wydawane przez organizacje branżowe (Polskie Zrzeszenie Hotelarzy),
- wydawnictwa adresowe, np. „*Panorama Firm*”, „*Almanach Menedżerów Polskich*”, „*The Hotel Guide*”,
- stała obserwacja konkurencji (studiowanie folderów, ogłoszeń konkurencyjnych firm hotelarskich, bywanie w charakterze gościa w hotelach i restauracjach konkurencji),
- własne badania rynkowe, polegające na stałym wykładaniu ankiet umożliwiających badanie gości w restauracjach, barach, pokojach, wysyłanie ankiet do współpracujących z hotelem biur podróży.

Jedną z głównych reguł marketingu jest to, że powinno się w sposób bardzo wyraźny podkreślać wszystkie najlepsze cechy swojego produktu w stosunku do konkurencyjnych – dotyczy to również hotelarstwa.

Chodzi o to, aby goście często odwiedzający obiekt hotelarski poczuli się bardziej z nim związani. W dłuższym okresie, jeżeli będziemy dążyć do maksymalnego eksponowania konkretnych zalet, więcej osiągniemy niż koncentrując się tylko na usuwaniu słabych stron produktu hotelarskiego. Przykładem eksponowania zalet może być szczylenie się, że naszą najmocniejszą stroną jest niezwykle staranna i uprzejma obsługa, lub że jesteśmy zawsze pogodni i pełni uśmiechu. Innym przykładem może być zwrot grzecznościowy np. „czym możemy służyć” – **goście bardzo lubią tradycje, szczególnie jeżeli chodzi o obsługę lub gościnność.**

Nie można zapominać rzeczy najważniejszej w ofercie hotelarskiej, która nazywa się w języku fachowym (pochodzi z angielskiego) USP – Unique Selling Proposition. Każdy hotelarz kierujący obiektem hotelarskim powinien sam lub ze swoim zespołem wymyślić jedyną, niepowtarzalną w swoim rodzaju ofertę, na przykład: restauracja czy hotel promuje wyjątkowo niedrogą, ale smaczną i ciekawie podaną potrawę, i bywalcy utożsamiają hotel i restaurację z tą potrawą. Inny przykład: hotel oferuje pokoje dla gości z łózkami, które posiadają materace miękkie, półtwarde i twarde dla osób z niektórymi wadami kręgosłupa. Kolejny przykład: w hotelach, które wybrały segment rynku – goście podróżujący w interesach – możliwość podłączenia się do internetu w każdym pokoju.

Konkurencja, oczywiście mam na myśli uczciwą konkurencję, powoduje podniesienie jakości wszystkich produktów w hotelarstwie. Dotyczy to wyglądu zewnętrznego budynku, modernizacji pokoi, nowych produktów w zakresie żywienia i napoi (szczególnie w tej grupie produktów jest wymagana duża liczba innowacji np. okresowe zmiany karty menu związane ze zmianą pór roku, a w hotelach, które



posiadają kilka restauracji – wydawanie specjalnego biuletynu z kalendarzem imprez w tych restauracjach). Największą zaletą konkurencji jest zmuszanie hotelarzy do stałego podnoszenia poziomu obsługi gości, ponieważ obsługa jest we wszystkich badaniach uznawana za podstawę sukcesu każdego hotelu.

## Segmentacja rynku w hotelarstwie, potrzeby gościa

Żaden obiekt hotelowy nie jest w stanie być hotelem uniwersalnym, to znaczy przygotować produkt, który całkowicie zabezpieczy wszystkie potrzeby rynku. Podstawą sukcesu w sprzedaży produktu hotelarskiego jest **ustalenie segmentów rynkowych najbardziej dla niego odpowiednich**.

W bardzo wielu przypadkach, w momencie powstawania programu hotelu (zanim zostanie wybudowany) ustala się, jakie grupy gości będzie przyjmował, czyli świadomie przygotowuje się produkt dla właściwego segmentu rynku, np. dla gości podróżujących w interesach, dla zamożnych i dla mniej zamożnych turystów. Wszelkie badania w tym zakresie muszą się skoncentrować na tak zwanych rynkach częściowych czyli segmentach oraz grupach gości, których chcielibyśmy mieć w hotelu czyli grupach celowych. Podstawowym kryterium jest kryterium zysku, czyli znalezienie takich rynków częściowych, które przynoszą największe wpływy w stosunku do nakładów.

Również przy wyborze właściwego segmentu rynku w hotelarstwie należy przeanalizować bardzo dokładnie potrzeby naszych gości i na tej podstawie przygotować produkt, który je zaspokoi.

Podstawowe są potrzeby:

- fizyczne (zaspokojenie głodu, pragnienia, snu),
- bezpieczeństwa osobistego, swoich rzeczy, swojego zdrowia,
- socjalne (pobyt w grupie zorganizowanej, wśród osób bliskich),
- odniesione do własnego ego, czyli ja (tytułowanie, obsługa typu VIP, wydawanie kart stałego gościa), potrzeba uznania, poważania, zwracania się po nazwisku do gościa.

Wszystkie te potrzeby są w wielu wypadkach zależne od wieku, pochodzenia społecznego, poziomu wykształcenia, aktualnej mody, reklamy. Bez względu jednak na te różnice do każdego gościa należy odnosić się z jednakową troską i zrozumieniem.

## Planowanie i ustalanie celów

W momencie, kiedy już ustalimy segmenty rynkowe, na których chcemy się skupić, a w tym i grupy gości dla hoteli, które nazywamy grupami docelowymi, jak również dobierzemy odpowiednie produkty dla tych rynków i grup,

wtedy powinniśmy zacząć planowanie. Koncentrujemy się na sprecyzowaniu działania całego kierownictwa i personelu w dziedzinie sprzedaży produktu hotelarskiego.

Formułujemy pytanie, co chcemy osiągnąć i jak? Jakie środki są nam potrzebne, aby to osiągnąć?

Jak w każdej dziedzinie działalności gospodarczej, tak samo i w hotelarstwie działalność marketingowa nie może być rozpoczęta bez dokładnego sprecyzowania celu i koncepcji działania. Często praktycy hotelarstwa popełniają błąd przez zbyt słabe skonkretyzowanie swojego celu, który zasadniczo jest jeden – **gość, czyli jak go zdobyć i utrzymać, ponieważ on jest źródłem zysku**. Mogą też być inne, pośrednie cele, które trzeba sobie wyraźnie wyznaczyć i które w rezultacie prowadzą do głównego celu, np. modernizacja poszczególnych części hotelu, podniesienie standardu, komfortu, zapewnienie większego bezpieczeństwa gościom, nowe oryginalne formy motywacji i szkolenia pracowników.

Nigdy jednak nie wolno tracić z oczu nadrzędnego celu.

Wszystkie cele zarówno główny, jak i pośrednie powinny być zawsze bardzo dokładnie sformułowane i plastycznie opisane, tak aby każdy pracownik mógł je zrozumieć bez względu na pełnioną przez niego funkcję.

Praktycznie w hotelach wyznacza się też cele osobiste dla każdego pracownika.

Te cele są zawsze częścią ogólnego planu marketingowego dla danego hotelu. Takie personifikowanie celów powoduje powstanie poczucia odpowiedzialności i mocną motywację dla każdego pracownika.

Cele nie powinny być zbyt łatwe i krótkoterminowe, ponieważ nie motywują lub słabo motywują, gdyż mogą być osiągnięte bez większego wysiłku i wytrwałości.

Cel musi być wyraźnie sprecyzowany np. hotel chce osiągnąć w opinii gości miano najlepszego hotelu na rynku (bardzo uprzejma obsługa, dobrze wyposażone i czyste pokoje, smaczne jedzenie w restauracji).

Osiągnięcie celu – uzyskanie wyróżnienia w konkursie regionalnym lub krajowym – winno znaleźć odzwierciedlenie we wzroście zarobków, awansach lub nagrodach dla pracowników, wręczanych, np. podczas przyjęcia noworocznego dla załogi. Dodatkową nagrodą (oprócz pieniężnej) jest satysfakcja z dobrze wykonanego zadania i utożsamienie się pracowników z firmą.

## Umiejscowienie oferty produktu w hotelarstwie

Oferta produktu, który chcemy sprzedać w hotelarstwie, jednostkę mieszkalną – pokój, apartament, studio, lub restaurację jako całość (nazwa, wystrój, obsługa, filozofia, ceny dań itd.) składa się z oczekiwań, spostrzeżeń, doświadczeń potencjalnych gości, których chcemy zdobyć i utrzymać.



Umieszczeniem oferty produktu w hotelarstwie nazywamy opracowanie ogólnych sformułowań, które charakteryzują ofertę hotelu na rynku i pozwalają przeciwstawić się konkurencji.

Kontrolerem, weryfikatorem tej oferty nie jest wyłącznie kierownictwo hotelu; przede wszystkim ocenia ją rynek (po pewnym czasie orientujemy się, czy liczba gości wzrosła lub odwrotnie).

Aby zapewnić hotelowi sukces handlowy, hotelarze muszą zwrócić uwagę przy umiejscowieniu oferty na następujące czynniki:

- pozytywne wypełnianie oczekiwań gości (każdy gość jest najważniejszy),
- uśmiech pracownika recepcji,
- okazywanie gościowi, że jest osobą oczekiwaną, na której nam bardzo zależy np. karta pobytu połączona w małej kopercie z osobistym liścikiem powitalnym od dyrektora, właściciela itp.),
- opracowanie i kształtowanie pomyslnego obrazu samodzielnej, jedynej w swoim rodzaju oferty, której nie posiada konkurencja (UOS – Unikalna Oferta Sprzedaży), np. wręczenie każdemu gościowi drobnego prezentu przy wyjeździe z hotelu z zaproszeniem do ponownego przyjazdu i polecenia tego hotelu innym osobom<sup>2</sup>.

UOS jest olbrzymia, ale skąd brać pomysły? Na przykład można organizować w hotelu lub w całej sieci hoteli co kwartał lub co pół roku konkursy wśród pracowników na najciekawszy light motive handlowy, np. „U nas się gości rozpieszcza”, „Największą niespodzianką w naszym hotelu jest brak niespodzianek”, „Gwarantujemy każdemu gościowi samopoczucie w naszym hotelu, takie jak w domu”.

Najciekawsze pomysły pracowników należy nagradzać, np. pieniędzmi, wycieczkami; jeżeli jest to sieć hoteli, nagrodą może być kilkudniowy pobyt z rodziną w innym hotelu.

- badania (ankiety, rozmowy, statystyka) i ocena zadowolenia gości,
- opracowywanie i realizowanie ciągłych ulepszeń, udoskonalanie oferty i produktu dla gości.

## Polityka cenowa

Ceny produktów hotelowych (usług) ustala się zwykle według następujących kryteriów:

- rodzaj pokoi (pokój z jednym łóżkiem, pokój z dwoma łóżkami, apartament, studio itp.),
- kryterium podziału gości (goście indywidualni, goście będący uczestnikami grupy, stali goście itp.),

<sup>2</sup> Takim prezentem może być np. breloczek hotelu z adresem, logo i napisem w kilku językach „Nie zapomnij o mnie” „Czekam na Ciebie”

- kryterium związane z zawieraniem umów z dużymi firmami – ceny dla firm (corporate rate),
- ceny zależne od liczby zamówionych produktów (duża liczba pokoi na kilka dni, dodatkowe świadczenia, pełne wyżywienie itp.),
- kryterium rodzaju imprezy zamówionej w hotelu, np. seminarium, sesje naukowe lub inne, zjazdy, kongresy,
- kryterium pory roku, ceny sezonowe (sezon wysoki, szczyt sezonu, sezon martwy, przejściowy, ceny posezonowe itp.),
- kryterium uzależnienia od popytu.

Politykę cenową powinno charakteryzować duże zróżnicowanie. Jednym z jej elementów są prowizje płacone dla pośredników. Zwykle są to biura podróży, ale mogą to także być osoby fizyczne. Prowizje są wypłacane na podstawie umów. Mówimy o prowizjach brutto, np. 10%, 15% itp. i o cenach netto – cena obniżona dla pośredników. Gość zna tylko cenę pełną.

Inną składową polityki cenowej są opłaty (np. opłata za dostawione dodatkowe łóżko, za wyżywienie, za obecność psa).

Informacje o cenach zamieszcza się w różnego rodzaju przewodnikach, publikacjach prasowych lub ulotkach dostosowanych kształtem do rozmiaru folderu hotelowego.

Podjmując decyzje cenowe należy być ostrożnym, aby nie popełnić pewnych błędów. Najczęstsze błędy występujące w praktyce to:

- zbyt ściśle odnoszenie się tylko do kosztów,
- zbyt małe uwzględnienie popytu i czynników psychologicznych (np. jeżeli nasz produkt jest unikalny i jesteśmy przekonani, że będzie się dobrze sprzedawał, to możemy ustalić cenę stosunkowo wysoką). Bardzo dobry produkt znajdzie nabywcę, a w razie wątpliwości gości zawsze można zaproponować rabat (lepiej jest zaproponować rabat niż stracić gościa i nie sprzedać pokoju),
- nie delegowanie uprawnień udzielania rabatów na bezpośrednich sprzedawców (repcjoniści, starsi kelnerzy, rezerwacja, pracownicy działów handlowych itp.), co powoduje wymierne straty dla hotelu,
- niewłaściwe zróżnicowanie cen, nie odpowiadające rodzajom produktu i segmentom rynkowym, na które są one ukierunkowane,
- ustalanie cen w hotelach niezależnie od wysokości kosztów głównych składników marketingu–mix (cena produktów, koszty transakcji, koszty dystrybucji – korespondencji, koszty promocji produktów hotelarskich w celu pozyskania gości – nabywców).

Podsumowując, należy pamiętać aby:

1. Wyszukiwać odpowiednich konkurentów (który najbliższy hotel posiada ten sam krąg gości?).
2. Badać udział w rynku w każdym segmencie (w poszczególnych segmentach istnieją różni konkurenci).



3. Uzyskiwać potrzebne informacje poprzez rozmowę i lekturę (bywanie u konkurencji w charakterze gości, rozmowy z pracownikami konkurencji, rozmowy z gośćmi, rozmowy z właścicielami i pracownikami biur podróży, uzyskiwanie informacji w stowarzyszeniach branżowych np. w Izbie Turystyki, w fachowych czasopismach, w bilansach rocznych itp.).

### **Planowanie akcji marketingowej**

Metodologia postępowania obejmuje:

1. Zdefiniowanie problemu, np. wprowadzenie do sprzedaży nowego produktu – pokoje hotelowe specyficznie zaaranżowane dla podróżujących kobiet, szczególnie dla kobiet będących w podróży związanej z pracą zawodową.
2. Ustalenie celu, np. szybkie wejście z nowym produktem na rynek.
3. Ustalenie budżetu.
4. Sformułowanie oryginalnej, unikalnej oferty UOS (Unikalnej Oferty Sprzedaży).
5. Ustalenie środków.
6. Udzielenie odpowiednim pracownikom kompetencji i ustalenie odpowiedzialności.
7. Sporządzenie planu realizacji i terminarza.
8. Realizacja.
9. Analiza wyniku akcji.

### **Aktywna sprzedaż w hotelarstwie i gastronomii – instrumenty sprzedaży**

Sprzedaż to najbardziej przekonujący dowód atrakcyjności naszych produktów (usług) w hotelarstwie. Komunikacja bezpośrednia (sprzedawca, np. recepcjonista, kelner – gość w hotelu) to wyłączny instrument sprzedaży.

Sprzedaż jest jakby ukoronowaniem wszystkich działań marketingowych.

Sprzedaż polega na: znalezieniu odpowiedniego partnera handlowego (gości, firmy, biura podróży itp.), skontaktowaniu się z nim i doprowadzeniu do zawarcia umowy, np. dokonania rezerwacji pokoi lub zamówienia organizacji imprezy w części hotelu sprzedającej wyżywienie i napoje (restauracja, sale wielofunkcyjne, bary itp.).

Transakcja handlowa, jej opłacalność jest celem nr 1 hotelarzy, stąd konieczność dokładnego poznania zasad praktycznego marketingu.

Jednym z bardzo skutecznych środków sprzedaży jest wizyta u potencjalnego klienta (gościa), np. instytucji, biura podróży i rozmowa osobista. Metodologię nauki marketingu w hotelarstwie często dzielą osoby sprzedające produkt hotelarski na osoby zewnętrzne i wewnętrzne.

Osoby zewnętrzne to pracownicy działu rezerwacji, biur rezerwacyjnych, działów handlowych, przedsiębiorstw handlowych poza hotelem itp.

Osoby wewnętrzne to wszyscy pracownicy, którzy mają kontakt z gośćmi – recepcjoniści, kelnerzy, barmani. Są to również sprzedawcy i chodzi o to, aby byli to aktywni sprzedawcy a nie bierni, np. zgłasza się gość pytając o możliwość wynajęcia pokoju (np. z dwoma łózkami). Jeżeli akurat nie mamy takiego pokoju, jakiego życzy sobie gość, nie mówimy, że nie posiadamy pokoju z dwoma łózkami, ale pokazujemy apartament, oferując np. cenę pokoju z dwoma łózkami. Oferujemy lepszy produkt za tę samą cenę.

Najlepszym przykładem dla zrozumienia zasad aktywnej sprzedaży może być zestawienie charakterystyk zachowania się negatywnego i pozytywnego. Dotyczy to kelnerów, szczególnie w restauracjach przyhotelowych.

Często, zwłaszcza w opracowaniach amerykańskich, spotykamy się z określeniem negatywnej postawy kelnera – zbieracz zamówień [12].

### Zbieracz zamówień:

- Zarabia drobne pieniądze,
- Jest bierny i bezradny,
- Zawsze dostaje gości, którzy niewiele zamawiają i nie zostawiają dużych napiwków,
- Wita klienta słowami „Czy mogę już przyjąć zamówienie?”
- Myśli że znajdzie inną lepszą pracę,
- Kiedy goście nie są zdecydowani i proszą go o opisanie jakiejś potrawy mechanicznie odpowiada „smaczne”, nie jest aktywny,
- Kiedy gość nie może się zdecydować zbieracz zamówień zamiast być aktywnym sprzedawcą i polecić jedną z potraw mruczy „Niech Pani/Pani zastanowi się przez kilka minut”,
- Mechanicznie obsługuje stoliki,
- Pyta „Czy życzy Pani/Pan sobie przystawkę?”
- Pyta „Czy podać wino do obiadu?”
- Pyta „Czy chce Pani/Pan zobaczyć listę deserów?”
- Mówi „Przykro mi, ale tej potrawy nie ma”,
- Kiedy goście nie mogą się zdecydować na deser, mówi „Niech Państwo jeszcze się zastanowią”, często nazywa się takie postępowanie „sprzedażą przerywaną”,
- Uważa, że musi pracować po godzinach, aby obsłużyć większą liczbę gości i otrzymać więcej napiwków, nie domyśla się, że z własnej winy nie otrzymuje dużych napiwków,
- Myśli, że aktywna sprzedaż jest nachalna,
- Myśli że gdyby jego goście zyczyli sobie czegoś to **poprosiliby** o to,
- Myśli, że jeżeli gość otrzymał menu, to go przeczyta i zamówi co chce, a pomoc kelnera w dokonaniu wyboru jest niepotrzebna,



- Zawsze na pierwszy rzut oka potrafi odróżnić „tanich” gości,
- Obawia się, że jeśli zaproponuje klientowi przystawkę lub wino, ten będzie go przez całe życie prześladował,
- Irytuje się, jeśli pytania klientów się powtarzają,
- Często choruje.

#### **Prawdziwy sprzedawca:**

- Zarabia dość dużo pieniędzy,
- Nie jest bierny i zawsze panuje nad biegiem wypadków,
- Doradza każdemu gościowi,
- Rozumie, że przy aktywnej sprzedaży każdy gość może przynieść zysk,
- Poleca specjalności dnia i zadaje pytania, aby zorientować się na co gość ma ochotę,
- Rozumie, że jego zarobki zależą od tego, jak wiele potraw poleci swoim gościom i że nie ma górnej granicy napiwków, które może otrzymać,
- Zna składniki, sposób przyrządzania i cenę każdego dania z menu,
- Poznaje, kiedy gościom trudno jest się zdecydować i zawsze oferuje swą pomoc „Na co mieliby Państwo ochotę, coś lżejszego czy bardziej sytego?”,
- Uważnie obserwuje co dzieje się przy „jego” stolikach i w „jego” częściach sali,
- Wskazuje na listę przystawek i poleca co najmniej dwie różne pozycje,
- Mówi „Mamy tu świetny wybór win” (pokazuje gościom ceny i kartę win) „Chętnie pomogę, jeśli będą Państwo mieć jakieś pytania”,
- Mówi „A teraz czas na najlepszą część posiłku... coś z naszej listy deserów. Polecam pyszny sernik czekoladowy, a ciastem dnia jest dziś szarlotka z cytryną”,
- Mówi „Przykro mi, to danie przed chwilą się skończyło, ale mogę podać coś podobnego i równie smacznego”,
- Wie, że kiedy goście zastanawiają się nad zamówieniem deseru, czas przypomnieć im, że mogą zamówić jeden deser i dwie łyżeczki,
- Napiwków otrzymuje dwa razy więcej niż zbieracz zamówień, mając dwa razy mniej gości. Pracuje sprytniej a nie ciężiej.
- Wie, że sugerować znaczy sprzedawać, a sprzedawać znaczy obsługiwać,
- Zdaje sobie sprawę z tego, że gość może nie znać każdej potrawy z menu, więc proponuje potrawy i dodatki, dzięki którym posiłek będzie lepiej smakował,
- Wie, że w karcie jest bardzo dużo pozycji do wyboru i że większość gości będzie wdzięczna za wskazówki,
- Najpierw „rozszyfrowuje” swoich klientów pytając o ich preferencje, następnie proponuje tylko to, co by im odpowiadało,
- Wie, że w najgorszym wypadku klient powie „Nie, dziękuję”,
- Uprzedza pytania klienta,
- Można go pokonać wyłącznie „czarną magią” [12].

## Oferty, materiał informacyjny i reklamowy, świadczania i korzyści gościa

Dobra i interesująca oferta oraz materiał reklamowy to bardzo ważny element w strategii marketingowej firmy. Kanały dystrybucji w hotelarstwie nie są długie, nie występuje duża liczba pośredników. Hotel często dociera ze swoją ofertą bezpośrednio do gościa – nabywcy.

Przed przystąpieniem do opracowania oferty, materiałów informacyjnych o hotelu itp. należy zdefiniować grupę gości, których chcemy zainteresować hotelem.

Należy pamiętać, że oferta pełni nie tylko funkcję informacyjną (ile mamy pokoi, sal konferencyjnych, w jakiej cenie), pełni również funkcję pobudzającą – uświadamia gościowi jego potrzeby i powoduje powstawanie nowych.

Oferta czy tekst reklamowy nie powinny być zbyt długie. Muszą być sformułowane jasno i zwięźle, w sposób przekonujący podkreślać zalety firmy. Aby nie być gołosłownym i przekonać gościa do skorzystania z naszych usług możemy „pochwalić się”, jakie osobistości mieszkały już w naszym hotelu, jakie zdobyliśmy nagrody itp. Oferta musi także wskazywać odbiorcy – gościowi jakie korzyści osiągnie wybierając ten właśnie hotel – np. komfort, wysoką jakość obsługi, atrakcyjną cenę, prezent w postaci butelki wina.

W ofercie należy zamieszczać logo hotelu, adres i numer telefonu, ewentualnie adres w internecie.

Nie wolno pomijać plastycznej strony oferty. Musi ona atrakcyjnie i estetycznie wyglądać, powinna być wydrukowana na papierze dobrej jakości. To samo dotyczy ogłoszeń w katalogach turystycznych, czy prasie. Reklamy powinny wyróżniać się wizualnie spośród innych (np. zastosowanie ramki, innego tła) i przyciągać gościa swoim wyglądem, a także treścią. Również informacja powinna być zwięzła, lecz wyczerpująca. Najważniejsze informacje (np. atrakcyjne ceny) należy wyeksponować np. tłustym drukiem, innym kolorem. Reklamy w katalogach powinny zawierać zdjęcie hotelu.

Ważnym materiałem informacyjnym w hotelarstwie jest folder. Należy bardzo starannie go opracowywać, gdyż jest swego rodzaju przewodnikiem po hotelu. W folderze oprócz informacji o hotelu zamieszczamy zdjęcia (np. sterylne czystej łazienki, obszernego salonu w apartamencie, gustownie urządzonej restauracji, potraw tam serwowanych). Pamiętajmy, aby nie fotografować tylko „martwej natury”, zdjęcia powinny przedstawiać także ludzi – gości, w różnym wieku (np. rodzinę, małżeństwo), aby gość naocznie przekonał się, że warto do nas przyjechać. Folder powinien być bardzo atrakcyjny wizualnie, aby gość planujący podróż do naszego miasta zapragnął zamieszkać właśnie u nas.

Najnowocześniejszą formą reklamy i stosunkowo niedrogą jest strona WWW w internecie. Może zawierać dużo informacji, zdjęć, ciekawą grafikę. Gość po zapoznaniu się z ofertą ma możliwość dokonania rezerwacji od razu, poprzez internet. Nie musi telefonować do hotelu ani wysyłać faksu.



Ważną rolę w procesie informowania gościa i zachęcania do zakupu naszego produktu – wynajęcia pokoju, zamówienia bankietu, odgrywa promocja dodatkowa.

Ma ona na celu zwiększenie atrakcyjności produktu i nakłonienie gościa do skorzystania z naszych usług, np. zamieszczanie we wszystkich ofertach, folderach, menu, znaku jakości zdobytego w konkursie, eksponowanie w hallu zdobytych nagród, pucharów itp.

Istotnym elementem reklamowym i informacyjnym jest public relations, czyli propaganda marketingowa. Public relations jest to najtańsza forma reklamy, polega na utrzymywaniu dobrych stosunków z dziennikarzami, zapraszaniu ich do hotelu na spotkania, degustacje itp. Dziennikarze później piszą artykuły o hotelu. Celem public relations jest zdobycie zaufania opinii publicznej oraz stworzenie pozytywnego image hotelu, czy sieci hoteli w oczach gości. Tego rodzaju informowanie odbywa się również poprzez wywiady udzielane przez kierownictwo hotelu w prasie, w radiu, telewizji, organizowanie konferencji prasowych.

Każda oferta, reklama, materiał informacyjny powinien zawierać slogan reklamowy – ciekawe hasło będące naszym mottem, które w kilku słowach oddaje istotę hotelu np. „U nas się gości rozpieszczą”. Hasła nie mogą być bardzo skomplikowane lub zbyt proste, gdyż wtedy nie przyciągają uwagi gościa, którego chcemy pozyskać.

## Relacje sprzedawca–gość w hotelu

Współczesna sprzedaż to w zasadzie stałe rozwiązywanie problemów. Tylko bardzo dobrze przygotowany pracownik – aktywny sprzedawca może rozwiązać te problemy pod warunkiem, że dysponuje odpowiednim doświadczeniem.

Samo ukończenie szkoły hotelarskiej czy studiów wyższych nie daje doświadczenia. Jedynie stałe, codzienne szkolenie bezpośrednio przy stanowisku pracy może przysporzyć odpowiednich umiejętności praktycznych.

Szkoła jest koniecznością, gdyż daje podstawy, jest pierwszym stopniem, a kolejnym jest szkolenie przez doświadczonego pracownika w zakresie specyfiki tego hotelu, profilu gości, zakresu świadczeń, jakie hotel sprzedaje i wszystkich jego ofert.

Należy przekazywać pracownikom wiedzę o szczegółach i warunkach sprzedaży produktów oferowanych przez dany hotel. Następnie informować pracowników o konkurencji, mówić kto i dlaczego jest naszą konkurencją, jakie są jej mocne i słabe strony. Uczyc umiejętności oceny klientów w sensie pozytywnym, zrozumienia ich osobowości i potrzeb oraz zdolności wyciągania wniosków taktycznych krótkoterminowych i strategicznych długoterminowych, np. nieprzewidziane decyzje powodują konieczność wyjaśniania sprawy.

Należy wpajać pracownikom umiejętności pozytywnego ustosunkowania się do gościa w każdej sytuacji. Takie zachowanie się powoduje, że gość odczuwa, że ma do czynienia z osobą kompetentną. Należy też nieustannie wpajać wiedzę o prawidłowościach prowadzenia rozmów i negocjacji oraz umiejętność przekonywania, że nasz produkt jest najlepszy i dlaczego.

### Zadania działu sprzedaży

W większych hotelach, w zasadzie powyżej 50 jednostek mieszkalnych, powinien być zatrudniony pracownik lub istnieć dział sprzedaży zajmujący się promowaniem sprzedaży produktu hotelowego. Podstawą jego istnienia jest ułatwienie (umożliwienie) gościom indywidualnym, firmom itp. zarezerwowania pokoi lub zamówienia innych produktów hotelarskich. Do takich ułatwień należą: wprowadzenie bezpłatnej linii 800, wprowadzenie całodobowej informacji automatycznej w godzinach, gdy dział handlowy jest nieczynny, stałe spotkania lub wizyty w biurach podróży i instytucjach.

Zadaniem działu sprzedaży jest też ciągle podnoszenie techniki sprzedaży produktu hotelowego, znajomości specyfiki tego produktu, szczególnie informowanie o tym wszystkich pośredników (biura podróży, firmy consultingowe), a także personelu. Pracownik działu sprzedaży musi spotykać się z pracownikami, informować ich o innowacjach.

Kolejne zadanie tego działu to wzbudzenie i rozwijanie u gości zainteresowania hotelem i jego produktem. Zachęcanie ich do przyjazdu do hotelu, np. ze względu na doskonałą lokalizację, zainstalowanie nowoczesnych urządzeń technicznych (np. klimatyzacja, możliwość podłączenia się do internetu).

Dział sprzedaży musi zajmować się promocją wewnętrzną, tzn. opracowywaniem wywieszek zamieszczanych w windach, plakatów, okazjonalnych kart ze spisem potraw, folderów, ulotek reklamowych, kart pobytu, materiałów informacyjnych umieszczanych w pokojach, stojaczków informacyjnych na stoliki w restauracji, informacji udzielanych przy odejście gościa w kasie hotelowej.

### Przygotowanie i złożenie klientowi wizyty

Planując wizytę handlową musimy przestrzegać następujących reguł:

- Musimy być gruntownie przygotowani, aby gość (biuro podróży, firma) nie zaskoczył nas pytaniem, na które nie potrafimy udzielić odpowiedzi,
- Wyznaczamy cel (co chcemy uzyskać?),
- Nie odwiedzamy kontrahenta bez uprzedniego umówienia się,



- Obowiązkowo dotrzymujemy terminu spotkania,
- Przed spotkaniem planujemy sobie czas jego trwania,
- Zasięgamy informacji o kliencie,
- Starannie się ubieramy (eleganckim ubiorem wyrażamy szacunek dla gościa),
- W trakcie spotkania mówimy zwięźle, lecz wyczerpująco, staramy się więcej słuchać niż mówić,
- Używamy środków pomocniczych do demonstracji (mamy przygotowaną ofertę na piśmie, cenniki, propozycję umowy, foldery, wizytówki),
- Jako argument przedstawiamy zalety i korzyści, jakie gość może osiągnąć,
- Po wizycie dokonujemy pisemnego streszczenia (jeżeli nie ma podstaw do streszczenia, to straciliśmy czas, a wizyta była bezużyteczna).

### Sprzedaż–rozmowa

Rozmowa handlowa ma duże znaczenie w procesie dokonania sprzedaży.

Ma na celu pozyskanie gościa (biura podróży, firmy), zdobycie jego zaufania, zainteresowanie go naszą ofertą i doprowadzenie do zawarcie kontraktu.

Rozmowa handlowa składa się z kilku faz:

1. Planowanie i przygotowanie rozmowy  
Planując rozmowę należy zdefiniować powód – dlaczego chcemy się spotkać i rozmawiać? Ustalić termin spotkania i wyznaczyć cel, przygotować materiały pomocnicze.
2. Rozpoczęcie rozmowy (osobiste powitanie i pozyskanie zaufania)
3. Przeprowadzenie rozmowy  
Zorientowanie się w problemach i życzeniach klienta, przedstawienie potencjalnych korzyści płynących z zawarcia kontraktu. Pamiętajmy, aby nigdy nie przerywać, gdy klient mówi, musimy uważnie słuchać. Na pytanie odpowiadać krótko i trafnie, unikać zbędnej konwersacji. Stawiać otwarte kwestie (co, dlaczego, jak itp.).  
Patrzeć klientowi w oczy. Starać się mówić wyraźnie robiąc czasem bardzo krótkie przerwy. Okazać pozytywne nastawienie do klienta – gościa. Używać materiałów pomocniczych i sporządzać notatki ze spotkania.
4. Zakończenie rozmowy  
Zadanie pytania (zorientowanie się), czy klient byłby skłonny kupić nasz produkt. Podsumowanie spotkania. Pożegnanie.
5. Podsumowanie rozmowy  
Sporządzenie pisemnego sprawozdania ze spotkania. Zastanowienie się nad wynikami, podział zadań i wyznaczenie terminu następnego kontaktu.

Najczęściej popełniane błędy w rozmowie handlowej to:

- obietnice, których nie będziemy w stanie dotrzymać,
- dawanie gościowi do zrozumienia, że jesteśmy ważną osobą,
- niedoceniać gościa,
- brak wyznaczenia najważniejszego tematu rozmowy,
- oczekiwanie, że gość sam zrobi następny krok,
- pozostawianie interesów na potem.

### **Podróże handlowe i uczestnictwo w targach**

Przed odbyciem podróży handlowej należy ją starannie zaplanować i przygotować a przede wszystkim zastanowić się, czy podróż się opłaci.

Kolejnym etapem jest ułożenie planu wizyt i jego realizacja. Terminy spotkań potwierdzamy telefonicznie lub faksem. Przygotowujemy się do każdej wizyty i zachowujemy notatki z rozmów.

Ostatnim etapem jest opracowanie podróży handlowej, czyli przygotowanie ofert, o których rozmawialiśmy w trakcie wizyt handlowych, wysłanie materiałów informacyjnych, ponowny kontakt z klientami oraz wysłanie listów z podziękowaniem. Na końcu dokonujemy oceny wyników naszej podróży.

Targi są miejscem, gdzie możemy nawiązać wiele kontaktów i zawrzeć umowy handlowe. Podejmując decyzję o uczestnictwie w targach musimy kierować się własnymi potrzebami, budżetem i celami. Dla dużych hoteli bądź ich sieci udział w targach jest oczywistością. Małe hotele rzadko uczestniczą w targach ze względu na koszty.

Uczestnictwo w targach musimy uzależnić od ich wagi i liczby odwiedzających je osób z branży. Jeżeli targi branżowe są większe, można „podłączyć się” do wystawiającej się organizacji ofertowej, np. Izby Turystycznej. Przykładem mogą być odbywające się co roku targi „Horeca” w Krakowie.

### **Ponowny kontakt z klientem i realizacja rezerwacji**

Jeżeli sprzedawca (hotel) chce odnieść sukces musi ciągle odnawiać kontakty z gościem, biurem podróży, firmą. Już z chwilą podpisania umowy ten obieg rozpoczyna się od nowa.

Utrzymywanie kontaktu z klientem, częste przypominanie się pozwala nam orientować się w jego potrzebach i oczekiwaniach.

Przykładem przypominania się mogą być kartki świąteczne wysyłane stałym gościom hotelu, biuram podróży, wysyłanie ofert informujących o wprowadzonych innowacjach czy kalendarzy imprez.



W kilka dni po wysłaniu oferty, czy materiału informacyjnego należy telefonicznie dowiedzieć się czy materiał nadszedł, czy klient ma pytania, kiedy może podjąć ostateczną decyzję, jak ocenia naszą ofertę.

Nie należy sądzić, że z chwilą podpisania kontraktu zyskujemy gościa na stałe.

Jeżeli nie będziemy dbać o utrzymanie kontaktu, przypominać się, wprowadzać innowacji, dawać odczuć, że dany gość, firma są dla nas ważnymi kontrahentami, mogą oni nie przedłużyć umowy i nawiązać kontakt z konkurencją.

## Umowy i warunki handlowe

Umowa o wynajęcie pokoju może być zawarta ustnie (telefonicznie lub podczas wizyty gościa).

Do przyjmowania telefonicznych rezerwacji stosuje się specjalne formularze zawierające szczegóły rezerwacji, np.

- numer rezerwacji,
- termin rezerwacji,
- liczbę pokoi,
- rodzaj (pokój jednoosobowy, dwuosobowy, apartament),
- liczbę osób,
- nazwisko i imię gościa,
- cena pokoju (apartamentu),
- sposób zapłaty,
- gwarancję (np. numer karty kredytowej),
- nazwisko osoby (firma zamawiająca),
- adres (telefon / fax),
- datę przyjęcia rezerwacji,
- podpis przyjmującego pracownika.

Często, aby uniknąć nieporozumień, dokonanie rezerwacji przybiera formę pisemną. Po telefonicznych ustaleniach gość proszony jest o przesłanie faksu (pisma z zamówieniem rezerwacji), a hotel przesyła faks lub pismo potwierdzające przyjęcie zlecenia do realizacji.

Hotele często zawierają umowy handlowe z biurami podróży lub innymi instytucjami. Umowa taka ma formę pisemną. Zawiera szczegółowo określone warunki sprzedaży produktu hotelowego:

- ceny pokoi,
- ceny usług gastronomicznych,
- ceny i rodzaje usług dodatkowych,
- rabaty dla biura / firmy,
- warunki anulacji rezerwacji,

- czas na jaki zostaje zawarta,
- warunki jej wypowiedzenia.

W umowie obowiązkowo zamieszcza się nazwę, adres, NIP zleceniodawcy (np. biura podróży) i zleceniobiorcy (hotelu) oraz podpisy przedstawicieli obu firm, którzy są uprawnieni do zawierania umów (np. prezesi, dyrektorzy, właściciele lub inni upoważnieni przez nich pracownicy).

## **Tworzenie i prowadzenie działu marketingu i sprzedaży**

Wielkość i struktura organizacyjna działu marketingu i sprzedaży zależy przede wszystkim od wielkości obiektu hotelarskiego.

W niedużych hotelach, które zatrudniają niewielką liczbę osób, właściciel hotelu, dyrektor lub kierownik sam podejmuje większość decyzji marketingowych i opracowuje strategię.

W średniej wielkości hotelach zwykle jedna osoba odpowiada za marketing i wypełnia większość związanych z tym funkcji. W dużych obiektach czy też sieciach hoteli, służby marketingowe są bardziej rozbudowane. Na ich czele stoi kierownik lub dyrektor działu marketingu, który odpowiada za całokształt działań tej komórki organizacyjnej.

Każdy pracownik działu powinien mieć nie tylko jasno określone swoje obowiązki, ale także świadomość, że powodzenie akcji marketingowej i sukces przedsiębiorstwa zależy także od niego. Duże przedsiębiorstwa hotelarskie powinny tworzyć warunki do właściwej specjalizacji pracowników działu marketingu (np. specjalista ds. sprzedaży, public relations i in.). Pozwala to na sprawniejsze funkcjonowanie służb marketingowych.

Ważną rolę w prowadzeniu działu marketingu odgrywają szkolenia, prowadzone nie tylko przez specjalistyczne placówki, ale także przez samych szefów tych działów, np. podczas cotygodniowych spotkań z pracownikami. W trakcie takich spotkań pracownicy mają okazję nie tylko pogłębić swoją wiedzę, ale również rozwiązać niektóre problemy przy pomocy szefa lub kolegów. Kierownik działu marketingu ma natomiast sposobność nie tylko do przekazywania swojej wiedzy i doświadczeń, ale także do motywowania pracowników, np. poprzez mówienie o sukcesach swoich podwładnych i całego działu, konsultowanie z nimi niektórych strategii.

Rola działu marketingu w hotelarstwie sprowadza się przede wszystkim do przeprowadzania badań i analiz rynku, określania celów przedsiębiorstwa hotelowego, opracowywania strategii oraz reklamy. Funkcję wykonawcy i sprzedawcy pełnią pozostałe działy, czyli bezpośrednio recepcjoniści, portierzy, kelnerzy. To oni jako pierwsi stykają się z gościem i na nich w dużej mierze spoczywa ciężar jak najlepszego zaprezentowania produktu i jego sprzedaży.



Pośrednio wykonawcami są np. kucharze (to od nich zależy, czy produkt – potrawa będzie smaczna, niepowtarzalna i zyska uznanie) lub pokojowe (to one przygotowują produkt – pokój, apartament na przyjazd gościa, od nich zależy, czy będzie on czysty, przewietrzony, czy wykładniki są kompletne). Należy pamiętać, że za sukces marketingowy odpowiadają nie tylko działy marketingu, ich dyrektorzy i specjaliści, ale wszyscy pracownicy hotelu. Ważną rolę w prowadzeniu działu marketingu odgrywa więc współpraca z pozostałymi komórkami organizacyjnymi, np. recepcja jest ważnym źródłem informacji dla działu marketingu, sygnalizuje o potrzebach i oczekiwaniach gościa lub o jego niezadowoleniu.

Dział marketingu w porozumieniu z pozostałymi działami hotelu prowadzi badania na terenie obiektu, np. za pomocą ankiet umieszczanych w recepcji czy restauracji, rozmowy z wybranymi gośćmi. Należy pamiętać, aby nie zadawać zbyt wielu pytań i zbyt długich, gdyż gość może nie mieć czasu lub ochoty na udzielanie odpowiedzi.

Przykładowe pytania:

Czy był Pan szybko i dobrze obsłużony?

Jak ocenia Pan czystość naszego hotelu: doskonale, dobrze, przeciętnie, niedobrze?

Czy jedzenie było: doskonale, dobre, przeciętne, niedobre? Dlaczego?

Czy jakieś Pana życzenie nie zostało spełnione? Dlaczego?

W jaki sposób dowiedział się Pan o naszym hotelu?

Czy zamierza Pan powrócić do naszego hotelu?

## Kontrola i ocena efektywności działania

Aby ocenić efektywność naszych działań marketingowych możemy stosować następujące rodzaje badań:

- roczne – analizujemy obroty, nasz udział w rynku, zachowanie się gości, nakłady na promocję i modernizację oraz wyniki,
- zysków – analizujemy naszą ofertę, wybrany przez nas segment rynku, drogę zbytu,
- skuteczności – analizujemy osobistą sprzedaż, promocje i reklamę, kanały dystrybucji.

Możemy również kontrolować efektywność naszych działań poprzez porównanie liczb w wybranych okresach (w ciągu ostatniego kwartału, w ciągu ostatniego roku w porównaniu z rokiem poprzednim), np. porównanie i analiza obrotu przypadającego na gościa, na segment rynkowy.

Plan marketingowy oraz jego wykonanie musimy kontrolować i oceniać na bieżąco, porównywać osiągnięte wyniki z planowanymi. Badać przyczyny ewentualnych braków i szukać sposobów ich usunięcia lub (jeżeli nie można uniknąć deficytu) zastanowić się nad zmianą zadań i celów.

## Practical Marketing Applications in the Hotel Industry

The paper *Practical Marketing Applications in the Hotel Industry* addresses the key marketing applications specifically designed to facilitate implementation of hotel objectives, e.g. attracting potential guests, fending off competitors and securing market success for the hotel company.

This is to be achieved primarily by a combination of hotel strategy and specific marketing instruments, i.e. a marketing plan. Apart from the clearly defined company's objectives it should also comprise the characteristics of the target market and identification of the product's present market position, mixed marketing strategy components, plan implementation control instruments and the key budgeting constraints.

The author also addresses the issue of market segmentation. No hotel facility can ever aspire to be of a universal character, i.e. cater for just about everyone around. It is therefore for this reason that when a specific hotel strategy is adopted, the objectives must be clearly identified, i.e. the product must be closely tailored to the requirements of a specific market segment.

The other key component consist in the market placement of the offer itself, i.e. having it defined in very general terms, with a view to setting it against the nearest potential competitors, so as to effectively maintain a competitive edge over them.

In order to fight off competitors effectively, an appropriate pricing policy must consistently be pursued. The present author focuses of the basic criteria of price setting and the most commonly encountered errors in its practical applications.

A lot of attention is devoted to the issue of active sales in the hotel business. A comprehensive list of blunders most commonly committed by the restaurant floor staff (dismissively called „order collectors“) is offered, whilst clear indications on what should the correct approach actually be in such circumstances are also provided in abundance.

The author focuses on the relationship between the hotel staff and the hotel guests, objectives of the sales department, business travel and attendance at the trade fairs.

A hotel booking may indeed be arranged by a verbal agreement, though in order to avoid any potential misunderstandings, it still requires a written confirmation. All mandatory elements that should appear on a hotel booking form, as well as in the actual agreement, are indicated.

An attractive and solid service offer, combined with effective advertising material, occupies a prominent position in the company's marketing strategy. The author discusses at length several methods for structuring an attractive offer, as well as addresses the issue of selected advert carriers.



The issue of establishing and routine management of a sales and marketing department is also discussed, rounded off with a checklist of specific criteria meant to gauge the effectiveness of any such marketing efforts.

### Piśmiennictwo

- [1] Altkorn J., *Marketing w turystyce*. PWN, Warszawa 1995.
- [2] Bednarska D., *Strategiczna rola jakości w małym biznesie*. Przegl. Org. 1994, nr 8.
- [3] Breen G. i in., *Badania marketingowe w twojej firmie* PWE, Warszawa 1995.
- [4] Czepczyk J., *Zarządzanie hotelem*. Materiały szkoleniowe Hotelu Europejskiego. Hot. Eur., Kraków 1995.
- [5] Feczko J., *Zarządzanie marketingowe*. GWSH, Katowice 1996.
- [6] Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*. PWE, Warszawa 1995.
- [7] Kehrer A., *Marketing w turystyce i hotelarstwie*. Howarth Consulting, Wiedeń 1994.
- [8] Kędzior Z. i in. *Badania marketingowe w praktyce*. PWE, Warszawa 1996.
- [9] Kisiel P., *Spoleczne aspekty badań marketingowych. Wybrane problemy AE*, Kraków 1996.
- [10] Kornak A., *Zarządzanie turystyką*. PWN, Warszawa 1996.
- [11] McGinnis, *Sztuka motywacji*. OW „Vocatio”, Warszawa 1996.
- [12] Sullivan J., Roberts P., *Obsługa, która umie sprzedać. Sztuka dochodowej gościnności* Pencom Press, Denver, Colorado 1995.
- [13] Sztucki T., *Marketing, sposób myślenia, system działania*. AW Placet, Warszawa 1992.
- [14] Turkowski M., *Hotelarstwo, elementy marketingu*. PWE, Warszawa 1993.





## METODY I TECHNIKI KSZTAŁTOWANIA POTENCJAŁU KWALIFIKACYJNEGO PERSONELU W HOTELARSTWIE

*Dorota Pląder \**

### Wprowadzenie

Jednym z celów zarządzania zasobami ludzkimi jest dobór pracowników, których charakter i osobowość będą odpowiadać tradycji i zewnętrznemu wizerunkowi organizacji oraz stanowiskom, które będą piastowali. Niewątpliwie każdego człowieka charakteryzuje gotowość do pracy, zróżnicowany jest tylko stopień jego przydatności do wykonywania przydzielonych zadań. Cechy psychofizyczne określają, co człowiek może robić i co potrafi, tak więc decydują o jego powodzeniu w pracy. Zdolność do pracy może być pełna, oczywiście w zależności od kwalifikacji i wykształcenia, lub ograniczona (niepełna), czyli wynikająca z warunków korzystniejszych niż normalne, bądź niepełnego wymiaru czasu pracy. Czynnikiem determinującym zdolność do pracy są [1, s. 76]:

- uzdolnienia zawodowe i dążenie do osiągnięcia sukcesu,
- zdolność biologiczna, którą charakteryzuje wysoka adaptacja niekorzystnego rozkładu czasu oraz zdolność regeneracyjna organizmu,
- kreatywność i etyka zawodowa charakteryzująca się solidnością i umiejętnością podejmowania decyzji,
- umiejętności, które człowiek zdobywa poprzez naukę i doświadczenie, a także umiejętności organizacyjne,
- umiejętności nawiązywania kontaktów i przyjaznych stosunków z innymi,
- sprawność psychofizyczna i wydolność czynnościowa oraz zdolność ich mobilizowania.

Jednym z czynników sprawnego funkcjonowania organizacji jest racjonalne wykorzystanie jej zasobów ludzkich, które odgrywają dużą i wciąż rosnącą rolę w realizowaniu celów organizacji, a w szczególności w wytwarzaniu produktów

\* Instytut Turystyki AWF, Kraków, al. Jana Pawła II 78

zaspokajających istotne potrzeby klientów oraz w efektywnym wykorzystaniu zasobów materialnych organizacji. Problemy te stanowią przedmiot badań zarządzania zasobami ludzkimi, który obejmuje również zagadnienia kształtowania potencjału kwalifikacyjnego pracowników.

Planowanie zatrudnienia dostosowanego do warunków efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa ma niezwykle istotne znaczenie. W pełni opracowany plan przyszłego zatrudnienia określa liczbę i jakość zasobów ludzkich, które w przyszłości będą częścią przedsiębiorstwa. Podstawą do zakładanych planów powinny być roczny budżet i długoterminowe plany przedsiębiorstwa, dotyczące poszczególnych strategicznych jednostek biznesu i zawierające wszystkie poziomy hierarchii organizacyjnej. Pierwszoplanową rolę odgrywa tutaj charakter działalności przedsiębiorstwa i terytorialny zakres działania. Planowanie zatrudnienia powinno zostać poprzedzone analizą dotychczasowej gospodarki zasobami ludzkimi. Celem takiego działania jest uzyskanie informacji na temat [12, s. 63]:

- procentowego udziału pracowników ze średnim i wyższym wykształceniem, którzy w niedostatecznym stopniu odpowiadają wymogom kwalifikacyjnym,
- dopływu absolwentów o odpowiednich kwalifikacjach,
- możliwości pozyskania doświadczonych pracowników o wymaganych umiejętnościach,
- sposobu systematycznej rekrutacji pracowników zdolnych do twórczej pracy,
- udziału kadr wysoko wykwalifikowanych,
- kierunku rozwoju potencjału ludzkiego komórek wpływających na modernizację przedsiębiorstwa,
- doświadczeń uzyskanych w procesie rozwoju poszczególnych grup zawodowych w ostatnich latach.

Zmiana sytuacji organizacji, a zwłaszcza ustawiczne zmiany jej otoczenia, czy nie mniej istotne wewnętrzne przekształcenia techniczno-technologiczne, ekonomiczno-organizacyjne i społeczne, wymagają odpowiednich zmian struktury kwalifikacyjno-zawodowej pracowników. Proces kształtowania potencjału kwalifikacyjnego pracowników powinien zostać zharmonizowany z rozwojem organizacji i zmianami w jej otoczeniu, czyli z ogólną strategią rozwoju organizacji. Rozbieżności między wymaganym a istniejącym potencjałem kwalifikacyjnym (tzw. luka potencjału kwalifikacyjnego) stają się barierą rozwoju organizacji, a ponadto utrudniają realizację jej bieżących zadań. Pokonanie tej bariery, a dokładniej – minimalizacja luki potencjału kwalifikacyjnego stanowi istotę problemu kształtowania potencjału kwalifikacyjnego pracowników.

Strategiczne podejście do kształtowania potencjału kwalifikacyjnego pracowników oznacza, że organizacja dąży do powiązania tego procesu z jej celami strategicznymi, dzięki czemu stanowi on istotne narzędzie ułatwiające szybkie i elastyczne dostosowanie się organizacji do otoczenia. Dlatego też wspieranie



strategii ogólnej organizacji przez strategię kształtowania potencjału kwalifikacyjnego pracowników powinno być aktywne, zwiększające efektywność i konkurencyjność organizacji oraz dostosowawcze – ułatwiające proces adaptacji organizacji do zmienności rynku. Sens wspierania aktywnego polega m.in. na wskazywaniu sposobów, jakimi organizacja może maksymalizować wartość dodaną, czy wprowadzać inne zmiany efektywnościowe, kształtujące potencjał kwalifikacyjny pracowników.

W dostosowawczym sensie wspieranie to sprowadza się do przełożenia strategii ogólnej organizacji na system kształtowania potencjału kwalifikacyjnego pracowników w formie decyzji dotyczących m.in. kierunków rozwoju potencjału kwalifikacyjnego pracowników; określania poziomu kwalifikacji pracowników w stosunku do potrzeb rynku; identyfikacji ich funkcji (np. sterującej lub wspomagającej realizację zadań) i innych.

### **Kształtowanie potencjału pracy w przedsiębiorstwie**

Potencjał pracy to ogół cech i właściwości poszczególnych osób tworzących zasoby ludzkie, decydujących o ich aktualnej i przyszłej zdolności i gotowości do realizacji zadań przedsiębiorstwa, jak również o ich sile przetargowej na rynku pracy. Głównymi składnikami tak rozumianego potencjału pracy są: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdolności, zdrowie i motywacja do pracy, które składają się na wymiar jakościowy potencjału pracy [10, s.35]. Aspekt ilościowy wyrażony jest przez czas pozostawania wyżej wymienionych elementów w dyspozycji przedsiębiorstwa.

Rozwój potencjału pracy w przedsiębiorstwie sprowadza się do permanentnego doskonalenia poszczególnych elementów potencjału pracy indywidualnych pracowników (...) celem dostosowania ich do zachodzących i antycypowanych zmian w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu [10, s. 35]. Realizacja celu ogólnego następuje poprzez realizację celów częściowych, takich m.in. jak:

- dostosowywanie kwalifikacji do aktualnych wymogów stanowisk pracy,
- rozszerzanie kwalifikacji w kontekście przewidywanych zmian technicznych i organizacyjnych,
- zwiększanie elastyczności i dyspozycyjności pracowników,
- rozwijanie umiejętności samokontroli i samooceny,
- rozwijanie umiejętności pracy w różnych formach organizacyjnych, m.in. pracy w grupie,
- kształtowanie postaw wobec pracy, przedsiębiorstwa, klientów i współpracowników,
- kształtowanie zachowań pracowników zgodnie z celami przedsiębiorstwa.

## Proces zarządzania personelem w hotelarstwie – wybrane elementy

Rynek usług hotelarskich w Polsce znajduje się w fazie polegającej na dostosowaniu wytwarzanych produktów do standardów obowiązujących na rynkach zagranicznych oraz do zmieniających się potrzeb konsumentów, w tym również potrzeb turystów zagranicznych. Rozwijająca się konkurencja na rynku usług hotelarskich wpływa pozytywnie na jakość świadczonych usług, ale nie gwarantuje ich wyrównanego poziomu w dłuższym okresie. Menedżerowie dużych hoteli nie wyrażają zaniepokojenia jeśli chodzi o dostosowanie poziomu kwalifikacji pracowników tych hoteli do norm światowych, co oznacza, że zarówno pracodawcy, jak i goście są zadowoleni z poziomu obsługi w poszczególnych obiektach. Potrzeby widziane przez menedżerów średniego i wyższego szczebla to:

- stałe usprawnianie procedur obsługi – skracanie czasu obsługi – co wynika z konieczności zaspokojenia potrzeb gości,
- podnoszenie kwalifikacji pracowników – uzupełnianie wykształcenia kierunkowego (zawodowego), szkolenia językowe,
- bieżące wprowadzanie nowości technologicznych i związane z tym ciągle doszkalać pracowników.

Wysoko rozwinięta specjalizacja pracy sprzyja koncentracji na potrzebach gościa.

W mniejszych obiektach, wg opinii pracowników i pracodawców, istnieją potrzeby podnoszenia kwalifikacji personelu, jednak najczęściej przedsiębiorstwa te mają ograniczone środki na prowadzenie szkoleń przez jednostki zewnętrzne. Pracownikom brak motywacji do podnoszenia swoich kwalifikacji i jakości pracy z uwagi na niewielkie szanse na rozwój kariery. Przyczynia się do tego również ograniczenie liczby stanowisk z jednoczesnym połączeniem zakresu czynności. Pracę w przemyśle hotelarskim cechują niskie zarobki i trudne warunki pracy, co skutkuje brakiem lojalności pracowników wobec zakładu pracy i dużą fluktuacją kadr.

Kształtowanie potencjału pracy w przedsiębiorstwie odbywa się m.in. poprzez:

1. planowanie zasobów ludzkich,
2. rekrutację, selekcję i wdrażanie pracowników do pracy,
3. ocenianie pracowników,
4. doskonalenie personelu.

Ad. 1. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych, szczególnie w przypadku mniejszych przedsiębiorstw, i możliwą do zastosowania w hotelarstwie, metod planowania zasobów pracy jest **planowanie menedżerskie**. Grupa osób kierujących przedsiębiorstwem spotyka się w celu przedyskutowania przyszłości i określenia jak wielkie będą potrzeby personalne, aby najbardziej efektywnie



zrealizować wytyczone cele. W ramach tego działania możemy wyróżnić tak zwaną operację *bottom-up*, która polega na tym, iż menedżerowie niższego szczebla przedkładają swoje propozycje najwyższej kadrze kierowniczej w celu zatwierdzenia. Alternatywnym rozwiązaniem jest działanie „*top-down*”, które polega na przygotowaniu planów przez zarząd przedsiębiorstwa, które są w dalszej części weryfikowane przez menedżerów personalnych. W tym zakresie możemy również wyróżnić mniej dyrektywne podejście, a mianowicie takie, że naczelne kierownictwo prezentuje jedynie wytyczne dla działów zarządzania zasobami ludzkimi, których zadaniem jest przygotowanie dokładnych planów na podstawie przedstawionych celów. Często podczas przygotowywania tego typu opracowania menedżerowie niższego szczebla są zachęcani do intensywnej współpracy z zatrudnionym już personelem, aby przygotowany w ten sposób plan przyszłego zatrudnienia był czytelny dla wszystkich pracowników, co pozwoli zapobiec wielu plotkom i niepokoju o utratę pracy wśród zatrudnionych osób.

Inną techniką planowania przyszłego zatrudnienia jest **analiza efektywności pracy**. Polega ona na przeprowadzeniu wnikliwych obserwacji czasochłonności realizacji danego projektu lub mniejszych zadań. Jest to szczególnie przydatne w przedsiębiorstwach produkcyjnych, gdzie plan zatrudnienia jest ściśle uzależniony od efektywności na poszczególnych stanowiskach pracy. Ta metoda jest również szeroko stosowana w branżach typowo usługowych, gdzie czas i sprawność w działaniu odgrywają kluczową rolę.

Dobre planowanie zatrudnienia jest istotnym czynnikiem wpływającym na późniejszy proces rekrutacji. Do największych zalet planowania zasobów ludzkich możemy zaliczyć następujące [1, s. 167]:

- lepsze przygotowanie do zmagania się ze zmieniającymi się okolicznościami funkcjonowania w gospodarce i jej oddziaływaniem na kadrę w przedsiębiorstwie,
- odkrycie i ulepszenie sposobów zarządzania zasobami ludzkimi,
- zapobieganie niedoborom i nadwyżkom pracowników,
- łatwiejsze organizowanie szkoleń pracowniczych,
- przewidywanie problemów związanych z zarządzaniem zmianami i złagodzenie ich konsekwencji,
- zmuszanie naczelnej kadry kierowniczej do krytycznej samooceny zarówno sił, jak i słabości w prowadzeniu polityki personalnej,
- zapobieganie dublowaniu się działań wśród zatrudnionych, a także ulepszenie koordynacji i integracji wśród pracowników.

Ad. 2. Rekrutacja i selekcja personelu obejmuje szereg działań zmierzających do pokrycia potrzeb jakościowych i ilościowych, określonych na etapie planowania zasobów ludzkich. Zadaniem rekrutacji jest więc pozyskanie takich pracowników, których osobowość, wiedza i doświadczenie będą odpowiadać celom i tradycji przedsiębiorstwa. Aby uniknąć niekorzystnych konsekwencji wy-

nikających z niedostosowania człowieka do pracy, stosuje się szereg zabiegów mających na celu odpowiednią ocenę aktualnej i przyszłej przydatności kandydatów. Dobór zawodowy pracowników rozpoczyna się zazwyczaj od rozmowy kwalifikacyjnej.

Podstawą rozmowy wstępnej powinna być analiza wymagań, która pozwoli precyzyjnie określić zakres niezbędnej wiedzy i doświadczenia. Pytania zadawane kandydatom mają na celu uzyskanie i weryfikację informacji, które są zgodne z oczekiwaniami przedsiębiorstwa. Ocena kandydata wymaga dużego doświadczenia, osoba prowadząca wywiad powinna unikać kategoryzacji zachowań, które prowadzą do niewłaściwej oceny, a czasem dyskwalifikacji potencjalnego kandydata. Istotnym czynnikiem zarówno podczas trwania wywiadu, jak i w czasie późniejszej analizy jest ocena poziomu dotychczasowych osiągnięć kandydata, co stanowi podstawę przewidywania przyszłej kariery.

Jedną z metod rekrutacji mającą na celu określenie profilu stanowiska na podstawie umiejętności i cech charakterystycznych dla najlepszych pracowników odnoszących sukces na tym stanowisku, jest metoda Talent Plus.

Ludzie, którzy odnoszą sukces w pracy w hotelu muszą odczuwać przyjemność w służeniu innym. Nie chodzi tu o służalczość. Ta chęć pracy dla innych, niesienia pomocy musi dawać im satysfakcję i leżeć w ich naturze. Muszą być również bardzo wytrzymali z uwagi na czas pracy i jej intensywność. Muszą umieć budować pozytywne relacje z gośćmi, wykazać dużo entuzjazmu w wykonywaniu swojej często monotonnej pracy. Profesjonalizm, elastyczność i umiejętność skutecznego działania, a także ciągła aktualizacja wiedzy pracowników hotelu są oczywistym warunkiem, który pozwoli przedsiębiorstwu sprostać konkurencji i utrzymać się na rynku. Koniecznością jest zagwarantowanie takiego systemu doboru, kształcenia, doksztalcania i doskonalenia personelu, który będzie odpowiadać światowym standardom, czyli pozwoli na zaspokojenie oczekiwań gości.

Menedżer o wysokich kwalifikacjach potrafi także budować dobre relacje z pracownikami i wśród pracowników. Istnieje więc przekonanie, że u podstawy leżą ludzkie uzdolnienia, i im bardziej pracownik jest uzdolniony, tym większą ma szansę na odniesienie sukcesu w organizacji. Należy więc zidentyfikować, jakiego rodzaju uzdolnienia są potrzebne na poszczególnych stanowiskach pracy lub pewnych zawodach. Jest to oczywiście niezmiernie kosztowne i czasochłonne.

Aby określić wymagany profil umiejętności dla danego stanowiska wg Metody Talent Plus ustala się 2 grupy złożone z 5–8 bardzo dobrych pracowników. Grupy te przedstawiają przedsiębiorstwo, jego orientację. Następnie grupa menedżerów wyższego szczebla określa wymagania firmy dotyczące nowego personelu. Po sformułowaniu hipotez przeprowadza się wywiady z 20 – 30 pracownikami, którzy odnieśli sukces w pracy na danym stanowisku i będą stanowić grupę wzorcową. Każdemu pracownikowi zadaje się ok. 150 pytań. Pytania



podzielone są na 16 grup tematycznych Część pytań to pytania problemowe, inne wymagają odpowiedzi tak / nie. Dzięki zastosowaniu pytań problemowych unika się sytuacji, w których kandydat udziela „wyreżyserowanych” odpowiedzi, mogących zatrzeć jego prawdziwy wizerunek. Następnie testuje się mniej zdolnych pracowników, aby wykazać różnice między najlepszymi i najslabszymi pracownikami. Rezultaty pozwalają na określenie modelu umiejętności pracownika warunkujących odniesienie sukcesu.

Kandydaci na dane stanowisko oprócz spełnienia wymogów formalnych poddawani są ocenie według takiego samego schematu, jak grupa wzorcowa. Po przeprowadzeniu wywiadu przesłuchuje się taśmę i ocenia odpowiedź, porównując osiągnięte przez kandydata rezultaty z wynikami grupy wzorcowej.

Ta metoda selekcji pracowników może być stosowana np. w hotelu i przeprowadzona przez firmę zewnętrzną lub też można przeszkolić odpowiednich pracowników hotelu, by mogli oni we własnym zakresie prowadzić rekrutację. Wadą tej metody są wysokie koszty związane z opracowaniem modelu umiejętności dla stanowiska oraz czasochłonność na etapie selekcji kandydatów. W klasycznym wywiadzie ankietier spędza ok. 60% czasu na zadawaniu pytań, kolejne 20% na myśleniu nad właściwym doborem pytań, a tylko 20% na słuchaniu odpowiedzi. W wywiadzie wg metody Talent Plus zadawanie pytań zajmuje jedynie 10% czasu i to stanowi jej zaletę. Poza tym każdy kandydat oceniany jest wg tych samych kryteriów.

Metoda ta może mieć zastosowanie również w niwelacji luki w potencjale kwalifikacyjnym personelu. Metoda wywodzi się z Lincoln University i oparta jest na pracach pioniera w dziedzinie przeprowadzania wywiadów, dr Bill'a Halla [13] i wykorzystywana jest w USA od ponad 40 lat, a w Wielkiej Brytanii od ponad 10 lat.

**Ad. 3. Celem testów sprawdzających zdolności i możliwości ludzi jest ocena przydatności osoby do wykonywania określonej pracy lub określonego zadania związanego z konkretnym stanowiskiem.** [7, s. 33] Testy uważane są za obiektywne źródło oceny indywidualnych zdolności oraz cech, które sprawdza się za pomocą pewnego klucza. Pozwalają na uniknięcie w pewnym stopniu ocen subiektywnych, które mogą wystąpić w czasie wywiadu. Wykrywają również pewne odchylenia w zachowaniu badanej osoby, które mogą być nawet zaburzeniami psychicznymi nie ujawnionymi wcześniej. Przeprowadzenie obiektywnej oceny jakościowej oraz ilościowej analizy badanych procesów psychicznych powinno się być oparte na trafności doboru pytań oraz wysokim stopniu standaryzacji. Testy selekcyjne stanowią potwierdzenie założeń prognostycznych podjętych w czasie wywiadu. Jak pisze F. Michoń [8, s. 186], sprawdzona wysoka prognostyczność testu ma duże znaczenie praktyczne, pozwala na mniej lub bardziej ściśle przewidywanie przydatności kandydata do danej pracy. Wyniki

testów wpływają na decyzje w działaniach zarządzania zasobami ludzkimi, które prowadzą do zmniejszenia fluktuacji oraz efektywniejszego zastosowania szkolenia zawodowego i trafniejszego doboru kandydatów.

Do **oceny zdolności pracowników** podstawowymi kwestionariuszami są arkusz 16 PF oraz OPQ (Occupational Personality Questionnaire) [3, str. 56]. Normy zawarte w arkuszu 16 PF zostały opracowane dla różnych zawodów i są oparte na dwuwymiarowych analizach dotyczących relacji introwersja – ekstrawersja oraz stabilność – niestabilność. Pierwszy z tych układów dostarcza informacji jak daleko jednostka jest skierowana do własnego wnętrza oraz jak postrzega swoje nastawienie do świata zewnętrznego, natomiast drugi opisuje stan emocjonalny i stabilność psychiczną danego człowieka. Test OPQ został opracowany i zastosowany w Wielkiej Brytanii. Struktura tego instrumentu zawiera trzy skale, które są scharakteryzowane w następujący sposób [3, s. 56]:

- stosunki interpersonalne z innymi ludźmi – słowa klucze stosowane w ocenie: przekonujący, kontrolujący, niezależny, otwarty, towarzyski, godny powszechnego zaufania, skromny, uległy oraz sprawiedliwy,
- sposób myślenia – słowa klucze stosowane w ocenie: praktyczny, tradycyjny, planujący przyszłość, racjonalny, innowacyjny, sprzyjający zamianom, konsekwentny, myślący o szczegółach, myślący konceptualnie,
- uczucia i emocje.

Przykładem arkusza ułatwiającego ocenę osobowości pracownika jest kwestionariusz w zawarty w zał. 2.

**Testy praktyczne** (work sample tests) stanowią inny rodzaj instrumentów pomiarowych w porównaniu z testami psychometrycznymi. Dzielimy je na testy przeznaczone dla doświadczonych kandydatów oraz dla tych osób, które nie posiadają jeszcze umiejętności koniecznych na danym stanowisku. W praktyce rola takich testów polega na sprawdzeniu, czy dany kandydat będzie w stanie nabyć odpowiednie umiejętności w czasie przyszłych szkoleń. Jednym z mankamentów testów praktycznych jest fakt, iż trafność dokonanego wyboru danego kandydata potwierdza się dopiero po pewnym czasie.

Ad. 4. Proces wdrażania do pracy powiązany jest z rozbudowanym **cyklem szkoleniowym**, umożliwiającym poznanie istniejącego w przedsiębiorstwie systemu wartości, sposobów komunikowania się i struktury społeczno-organizacyjnej. System szkoleń jest jednym z najistotniejszych aspektów rozwoju zasobów ludzkich. Dzięki poszerzaniu i wiedzy i umiejętności szkolenie zawodowe wzbogaca pracę poprzez stwarzanie możliwości podejmowania coraz bardziej ambitnych wyzwań i rozwiązywania problemów w ramach organizacji. Obecnie można zaobserwować wiele organizacji – szczególnie tych, które działają na rynkach międzynarodowych – oferujących młodym, wykształconym i ambitnym ludziom szereg szkoleń krajowych i zagranicznych. Stanowi to ważny element integracji pracowników z organizacją i jest czynnikiem kształtującym lojalność



i zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa. Poprawia również motywację oraz jest motorem działalności i poświęcenia sprawom firmy. Do najbardziej pożądaných efektów szkolenia zaliczamy [4, s. 243]:

- większą produktywność i jakość pracy,
- mniejszą liczbę wadliwych produktów i błędów w pracy,
- większą wszechstronność i lepszą adaptację do nowych metod,
- zmniejszenie wypadków,
- większą satysfakcję z pracy, a także mniejszą fluktuację kadr i absencję.

Wiele przedsiębiorstw na całym świecie odczuwa brak kadr o wysokich kwalifikacjach. Stają więc one przed ogromnymi wyzwaniami związanymi z zasobami ludzkimi, które ciągle należy doskonalić i dbać o to, by najlepsi pracownicy nie odchodzili do konkurencji. Jakość usług jest kluczowym aspektem prowadzącym do odniesienia sukcesu w przemyśle hotelarskim. Coraz większe oczekiwania gości hotelowych powodują, że branża hotelarska wymaga wielu wyszukanych umiejętności i globalnego doświadczenia, wiedzy technologicznej, a także nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem.

Obecnie zwiększa się częstotliwość zmiany miejsca pracy przez pracowników. Jest to niekorzystne dla przedsiębiorstwa, bowiem koszty szkoleń pracowników nie zwracają się w krótkim okresie zatrudnienia. Zmiany zachodzące na całym świecie spowodowały, że można zaobserwować prawdziwą walkę o talenty.

### Instrumenty rozwoju potencjału pracy

Istnieją trzy grupy instrumentów rozwoju potencjału pracy zatrudnionych pracowników [5]:

1. szkolenie (doskonalenie) zawodowe, realizujące rozwój poprzez wzbogacanie istniejącego potencjału pracy;
2. przemieszczania pracownicze, prowadzące do rozwoju poprzez harmonizację istniejącego potencjału pracy i warunków jej wykorzystania; służą ograniczaniu luki potencjału pracy poprzez lepsze dopasowanie istniejących i wymaganych profili potencjału pracy;
3. strukturyzacja pracy, służąca rozwojowi poprzez kształtowanie warunków wykorzystania potencjału pracy; tworzone są struktury odznaczające się kompleksowością i urozmaiceniem czynności, możliwościami komunikowania się, eksperymentowania i szerokim zakresem kompetencji w odniesieniu do wykonywanych zadań.

Jednym ze sposobów na zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstwa jest stosowanie **nowoczesnych metod i technik szkoleń zasobów ludzkich**. Jedną z takich metod jest **coaching**. Metoda ta polega na przekazaniu wskazówek, co dokładnie nowy pracownik ma wykonać, czego od niego się oczekuje oraz demon-

Grupowe techniki szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- udział w pracach projektowych</li> <li>- grupowe formy pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seminaria</li> <li>- konferencje</li> <li>- gra ról</li> <li>- metoda sytuacyjna</li> <li>- analiza przypadków w grupach</li> <li>- trening grupowy</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coaching</li> <li>- konsultacje z przełożonym</li> <li>- zadania zlecone</li> <li>- specjalistyczny instruktaż</li> <li>- zastępstwa na stanowiskach pracy</li> <li>- rotacja na stanowiskach pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wykłady</li> <li>- zaprogramowany instruktaż</li> <li>- analiza przypadków (indywidualnie)</li> <li>- prace pisemne</li> <li>- studia zaoczne</li> </ul>
	<b>techniki szkolenia podczas pracy</b>	<b>techniki szkolenia poza pracą</b>

Ryc. 1. Techniki szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwie [11, s. 229]

Źródło: [11, s. 229]

stracji, jak to ma wykonać. Wykonywanie wszystkich czynności wspierane jest przez doświadczonego pracownika – opiekuna. Metoda ta (w odróżnieniu od metody dyrektywnej) jest oparta na partnerskiej pomocy w stosunku do nowego pracownika i wymaga delegowania części uprawnień i odpowiedzialności, stąd może być niewygodna dla menedżerów. Do jej korzyści należą [6]:

- nabywanie przez pracownika konkretnych umiejętności podczas wykonywania pracy,
- uczenie się samodzielnego myślenia, kreatywności i odpowiedzialności za wyniki działania,
- budowa zaufania i lojalności pracownika wobec firmy,
- poprawa atmosfery w firmie i zmniejszenie fluktuacji kadr,
- odciążenie pracownika będącego opiekunem od wykonywania części czynności, co daje mu możliwość własnego rozwoju i myślenia kreatywnego,
- niwelowanie problemów związanych z procesem adaptacji.

Aby osiągnąć te korzyści należy nabyć umiejętności coachingu poprzez odpowiednie szkolenia oferowane przez specjalistyczne firmy.

Negatywnym aspektem coachingu jest m.in. duże obciążenie czasowe pracownika odpowiedzialnego za trenowanie nowego pracownika, trudność w delegowaniu uprawnień i odpowiedzialności oraz konsekwencje z tego wynikające.

W szkoleniu bardzo ważną rolę odgrywa **analiza przypadków** (case study); na przykładzie konkretnych sytuacji dotyczących różnych dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa formułowane są określone problemy, a uczestnicy



szkolenia mają za zadanie dokonanie analizy przedstawionej sytuacji i rozwiązanie podanego problemu. Analiza przypadków oparta jest na rzeczywistej sytuacji i w zależności od charakteru ćwiczenia pewne elementy są modyfikowane przez prowadzącego.

O efektywności zastosowania metody sytuacyjnej decydują [5]:

- wymóg autentyczności opisu,
- specyficzna organizacja zajęć (minimalny cykl powinien trwać 3–4 miesiące),
- praca w małych grupach,
- rozlokowanie uczestników tak, aby każdy z nich mógł widzieć i zwracać się do wszystkich pozostałych.

Bardzo ważną rolę odgrywa nauczyciel, który nie powinien wyrażać swojego własnego zdania, a tylko umiejętnie pobudzać uczestników do dyskusji i kierować nią. Najefektywniejszym bowiem sposobem uczenia się osób dorosłych jest samodzielne rozwiązywanie problemów, samodzielne analizowanie sytuacji i wyciąganie wniosków.

Na uwagę zasługuje popularny w Wielkiej Brytanii system nadawania certyfikatów w zakresie kwalifikacji zawodowych – NVQ (National Vocational Qualifications) (zob. zał. 1), który jest przykładem ujednoczenia w skali kraju certyfikacji dla danej branży, w tym również dla hotelarstwa i gastronomii. Niższy stopień GNVQ (general NVQ) daje młodym pracownikom ogólne kwalifikacje zawodowe, pozwalające na zatrudnienie się w zawodzie i zdobywanie doświadczenia praktycznego lub dalsze kształcenie. W zakresie hotelarstwa i gastronomii wymagania zawierają zestaw wiedzy obowiązkowej (np. analiza przemysłu hotelarskiego i gastronomicznego, zarządzanie zasobami ludzkimi, charakterystyka usług noclegowych i żywieniowych, serwowanie posiłków, zaopatrzenie, kalkulacja kosztów i finanse itp.), jak również ogólnej, dającej możliwość zdobycia umiejętności, m.in. zbierania i analizy danych, posługiwania się podstawowym wyposażeniem technicznym itp. Otrzymanie dyplomu NVQ potwierdza umiejętność kompetentnego wykonania danej pracy zgodnie normami krajowymi określonymi dla danego zawodu.

Taki system certyfikacji gwarantuje pewne standardy kompetencji dla poszczególnych zawodów i stanowisk pracy. Standardy szkolenia odpowiadają ściśle wymaganiom istniejącym w miejscu pracy, a część szkolenia i oceniania ma miejsce właśnie w miejscu pracy.

Internet zmienia gospodarkę światową w tak szybkim tempie, iż może być porównywany tylko z rewolucją przemysłową. Prawdziwą eksplozję różnorodnych zastosowań wywołało udostępnienie w 1991 roku przeglądarki WWW. Obecnie w celu pozyskania kadr z Internetu korzysta ogromna liczba światowych przedsiębiorstw. Efekt sieci, bo tak nazwano to zjawisko, wykorzystują m.in. Dell, Cisco, General Electric, czy Ford. Niestety polskie firmy, jak wynika z doświadczeń doradców z Anderesen Consulting oraz Ernst & Young [2, s. 28],

nie korzystają jeszcze kompleksowo z możliwości, jakie tkwią w technice sieciowej. Można zaobserwować jednak, iż tendencja wzrostowa nabiera dynamicznego tempa. Polski serwis [www.jobpilot.pl](http://www.jobpilot.pl), którego głównym tematem jest publikacja ofert pracy z całego świata, już po sześciu miesiącach działalności zanotował oglądalność dochodzącą do 300 tysięcy odsłon stron tygodniowo (listopad 1999) [14]. Dodatkowo współpraca i działalność innych serwisów oraz portali internetowych pozwala na coraz szersze korzystanie z tych zasobów przez osoby zajmujące się doбором kadr, a także przez potencjalnych kandydatów wysyłających swoje aplikacje poprzez sieć. W jednym z największych polskich portali internetowych, jakim jest Wirtualna Polska, stworzono stronę ([www.praca.wp.pl](http://www.praca.wp.pl)), która jest poświęcona zagadnieniom związanym z poszukiwaniem kadr, a także zawiera szereg informacji mogących pomóc w profesjonalnym przygotowaniu dokumentów i autoprezentacji u nowego pracodawcy. Szacuje się, że największą aktywność wykazują firmy usługowe związane z budownictwem (1000) [2, s. 28], następnie z komputerami i elektroniką (780) oraz z turystyką (303). Internet stwarza nieograniczone możliwości w sortowaniu informacji na temat poszukiwanych pracowników, nie posiada żadnych granic geograficznych, czy administracyjnych, co pozwala – w szczególności międzynarodowym koncernom – na poszukiwanie specjalistów w dowolnym miejscu na naszej planecie. Tego typu możliwości zwiększają dodatkowo sieci typu Intranet i Ekstarnet, które umożliwiają przegląd kadr w ramach danej korporacji, zatrudnionych w dowolnym oddziale na każdym kontynencie. W dowolnej chwili pracownicy zajmujący się rekrutacją mogą zamieścić ogłoszenie w sieci, co w zdecydowany sposób przyspiesza proces doboru pracowników. W przypadku prasy zawsze występują pewne opóźnienia, a kontakt nie ma charakteru natychmiastowej relacji pomiędzy pracodawcą i potencjalnym kandydatem. Technologia internetowa, która jeszcze przed dwudziestu laty była znana w ściśle naukowych kręgach, obecnie – po wielu modyfikacjach – wspiera i zmienia życie współczesnego świata. Dzisiejszy biznes, a także zarządzanie zasobami ludzkimi są coraz bardziej związane z Internetem i zmianami, jakie dokonują się w rewolucji portali internetowych, które dostarczają informacje zawarte w światowej sieci. Globalizacja i coraz większa liczba międzynarodowych firm działających na terenie naszego kraju wymusza powszechne korzystanie z Internetu przez pracowników polskich przedsiębiorstw, także tych, których zadaniem jest właśnie jak najlepszy ich dobór.

Jedną z jednostek zajmujących się niwelowaniem luki w potencjale kwalifikacyjnym jest **Centrum Edukacji Kadr Turystycznych**, działające od 1.06.1996 r. przy Instytucie Turystyki w Krakowie. Specjalizuje się w edukacji turystycznej ukierunkowanej na podnoszenie kwalifikacji kadr zatrudnionych w gospodarce turystycznej w celu podnoszenia jakości usług. Centrum działa na obszarze całej Polski. Zajęcia prowadzone są przez wysokokwalifikowanych specjalistów z branży turystycznej; nauczycieli akademickich, pracowników



Instytutu Turystyki, administracji rządowej i samorządowej oraz praktyków z branży turystycznej i branż komplementarnych. Centrum opracowuje każdorazowo wydawnictwa i materiały do prowadzonych szkoleń. Organizuje m.in. szkolenia nauczycieli przedmiotów kierunkowych w szkołach turystycznych różnego szczebla.

W samym tylko roku 1999 zorganizowano szkolenia dla ok. 150 przedstawicieli szkół turystycznych, jak również dla przedstawicieli praktyki i administracji turystycznej. Szkolenia dotyczyły :

- Planowania i rozwoju produktu turystycznego,
- Nowych technik i technologii w turystyce,
- ISO 9000 i ISO 14000.

W opinii uczestników szkoleń najczęściej wymieniano zapotrzebowanie na szkolenie w zakresie m.in.:

- jakości i standardów usług,
- rozwoju turystycznych produktów markowych,
- ćwiczeń komunikowania się (podbudowa psychologiczna),
- nowych przepisów prawnych i podatkowych w turystyce krajowej dla biur turystycznych; wymogi związane z wejściem do UE oraz światowe trendy,
- systemów informacji turystycznej,
- przekształceń gmin w gminy turystyczne (polityka gminy w zakresie rozbudowy bazy turystycznej, jak pozyskiwać, tworzyć nowe obiekty i atrakcje turystyczne).

Jednocześnie należy zaznaczyć, że proponowane przez Centrum Edukacji Kadr Turystycznych szkolenia zaspokajają istniejące potrzeby branży i cieszą się dobrą opinią pod względem merytorycznym i organizacyjnym. Istnieje jednak duża potrzeba przełożenia wiedzy teoretycznej na zastosowanie w praktyce, uzupełnienia literatury fachowej. Dla zwiększenia dostępności szkolenia uczestnicy sugerowali organizację krótkich szkoleń o dużej częstotliwości i zwiększenie liczby ćwiczeń praktycznych, a także duże zapotrzebowanie na oryginalną, fachową literaturę – na podstawie przekładów wydawnictw zagranicznych nie można dostosować treści do polskich realiów.

### **Methods and Techniques of Developing Human Resources in Hospitality**

The paper concerns developing skills and qualifications of employees, meeting customer needs and expectations, according to existing and planned organisational and technical environment. The author concentrates on different methods used for planning human resources, recruitment and selection, em-

ployees' assessment, and improving staff qualification, such as: analysis of job effectiveness, Talent Plus – describing job profile, OPQ (Occupational Personality Questionnaire), work sample tests and NVQ – national vocational qualifications – among others.

### Piśmiennictwo

- [1] Bennett R., *Human Resources Management*. Pitman Publishing, London 1974.
- [2] Bonarowski M., *Dystans do sieci*. Businessman Magazine, Wrzesień 1999 nr 9.
- [3] Cowling A., Mailer Ch., *Managing Human Resources*. Edward Arnold, London 1990.
- [4] Graham H.T., Bennet R., *Human Resources Management*. The M&E Handbook Series, London 1992.
- [5] Kozioł L., Piechnik – Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – teoria i praktyka*. Warszawa 2000.
- [6] Landowska P., *W terminie u szefa*. Businessman Magazine, Październik 1999, nr 10.
- [7] Lanz K., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*. PWN, Warszawa 1998.
- [8] Michoń F., *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie*. Książka i Wiedza, Warszawa 1981.
- [9] Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*. WPSB, Kraków 1996.
- [10] Pochtowski A., *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. ZNAE, Kraków 1993, nr 118.
- [11] Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Antykwa, Kraków, 1998.
- [12] Serafin K., *Człowiek w organizacji*, skrypt GWSH, Katowice, 1996.
- [13] Talent Plus Brochure. UK, Luton University.
- [14] www.jobpilot.pl, Personel, Luty 2000, nr 4.



## Załącznik 1: NVQ– National Vocational Qualifications

NVQ to system kwalifikacji dotyczących zawodu. Są one oparte na standardach ustanowionych przez daną branżę i nie są związane ze specjalnym kierunkiem kształcenia. To zależy od uczącego się jak i kiedy zdobędzie wiedzę – w pracy, szkole lub w we własnym zakresie. Jeśli tylko sprosta postawionym wymaganiom – może otrzymać punkty wg systemu NVQ. Jest to system otwarty dla wszystkich. Nie ma wymagań dotyczących rekrutacji, ani żadnych ograniczeń czasowych.

Dla hotelarstwa i gastronomii wg standardów NVQ wyznaczonych jest 5 poziomów zatrudnienia, które ogólnie można określić jako:

1. operacyjny (techniczny) – podstawowe czynności zawodowe (referent)
2. zawodowy (rzemieślnik; specjalista) – szerszy zakres umiejętności (starszy referent)
3. zawodowy zaawansowany i/lub praca nadzorcza (samodzielny referent)
4. młodsza i średnia kadra kierownicza
5. kadra kierownicza wyższego stopnia

Istnieje wiele różnych rodzajów NVQ na każdym poziomie zatrudnienia i dotyczą one szerokiej gamy czynności od przygotowywania potraw, gotowania, serwowania posiłków i napojów, do prowadzenia zakładu gastronomicznego i recepcji.

Każdy poziom kształcenia dla NVQ składa się z różnych działów. Znajomość każdego działu musi być potwierdzona świadectwem, aby kandydat mógł skompletować pełne kwalifikacje określone przez system.

By zaliczyć dany dział kandydat musi spełniać wymagania określone dla każdego etapu nabywania kwalifikacji. Oznacza to spełnienie wymagań dotyczących wymogów kwalifikacyjnych oraz całego zakresu odpowiedniej wiedzy uzupełniającej. Każdy dział zawiera:

1. kryteria działania – określają standard wykonania pewnych czynności,
2. określenie zakresu – określa różne sytuacje, podczas których powinny być wykazane określone kompetencje,
3. wiedzę uzupełniającą – zasób wiedzy, którą kandydat musi posiadać dla uzupełnienia kompetencji.

By zaliczyć poszczególne części kandydat musi sprostać wymaganiom określonym dla danego poziomu kompetencji, przez które rozumie się zdolność do podejmowania działań w danym zawodzie i zdolności do wykorzystania umiejętności i wiedzy w nowych sytuacjach.

### Struktura Kwalifikacji Zawodowych NVQ

#### 1. Pracownicy techniczni

Kompetencje konieczne do wykonywania różnych czynności, z których większość ma charakter rutynowy i przewidywalny.

## **2. Specjalista (rzemieślnik)**

Kompetencje niezbędne do wykonywania różnych czynności, demonstrowane w szerokim zakresie. Niektóre czynności są złożone lub niepowtarzalne i występuje pewna indywidualna odpowiedzialność lub niezależność. Może być wymagana współpraca z innymi, być może poprzez przynależność do grupy czy zespołu.

## **3. Poziom zawodowy zaawansowany lub praca nadzorcza**

Kompetencje niezbędne do wykonywania zróżnicowanych czynności, demonstrowane w szerokim zakresie, większość z nich jest działaniami złożonymi, niepowtarzalnymi. Często wymagana znaczna odpowiedzialność i niezależność, jak również kontrola i przewodzenie innym.

## **4. Młodszy i średni poziom kierownictwa**

Kompetencje niezbędne do wykonywania czynności złożonych, technicznych lub profesjonalnej działalności, wymagającej znacznej indywidualnej odpowiedzialności i autonomii.

## **5. Kadra kierownicza wyższego stopnia**

Kompetencje do wykonywania pracy, wymagającej zastosowania fundamentalnych zasad i złożonych technik w zróżnicowanych i często nieprzewidywalnych sytuacjach; bardzo istotna osobista niezależność i często znaczna odpowiedzialność za pracę innych oraz umiejętność dokonywania analizy, planowania, diagnozowania, projektowania, egzekwowania i oceny.

Źródło: Longman Advanmced GNVQ, Tests and Assessment Guide, Hospitality and Catering, Longman 1995, s. 30.



## Załącznik 2. Kwestionariusz osobowości pracownika

1.	interesujący	pełen respektu	uparty	miły
2.	bez uprzedzeń	uprzejmy	o silnej woli	wesoły
3.	dobroduszny	skrupulatny	odważny	zrównoważony
4.	dynamiczny	rozbawiony	wrażliwy	strachliwy
5.	rozmowny	opanowany	przestrzegający zasad współzycia	stanowczy
6.	koleżeński	dokładny	bezpośredni	powściągliwy
7.	lubiący rywalizować	troskliwy	radosny	zgodny
8.	łagodny	przekonywujący	skromny	oryginalny
9.	łatwo nawiązujący kontakty	cierplivy	pewny siebie	skromny
10.	odważny	inspirujący	uległy	nieśmiały
11.	ostrożny	zdecydowany	przekonujący	pomocny
12.	pełen szacunku	nowatorski	optymistyczny	uczynny
13.	podatny	odważny	lojalny	czarujący
14.	pomocny	gorliwy	zgodny	pełen zapału
15.	precyzyjny	posłuszny	zdecydowany	żartobliwy
16.	gadatliwy	łatwo przystosowujący się	nietaktowny	beztroski
17.	taktowny	śmiały	ugrzeczniiony	zadowolony
18.	towarzyski	kulturalny	energiczny	wyrozumiały
19.	ufny	zadowolony	pozytywny	wyciszony
20.	uroczy	przyjazny	zrezygnowany	wytrwały
21.	wzbudzający zaufanie	pełen zrozumienia	tolerancyjny	asertywny
22.	zdyscyplinowany	rozzutny	mobilny	wytrwały
23.	żądny przygód	pojętny	serdeczny	umiarkowany

Źródło: opracowanie własne na podstawie SLG Thomas International, Thomas Management Systems Inc.







## ZNACZENIE OPINII I POSTAW KONSUMENTÓW W KSZTAŁTOWANIU PRODUKTU TURYSTYCZNEGO

*Robert Starzyk \**

### Wprowadzenie

Przemiany jakie nastąpiły w Polsce w latach dziewięćdziesiątych, wymusiły na polskich przedsiębiorstwach potrzebę wdrożenia zasad koncepcji marketingowej. Wzrosła rola pozyskania w miarę ścisłej, rzetelnej i dokładnej informacji o sytuacji rynkowej i jej tendencjach rozwoju, o nabywcach wytwarzanych przez przedsiębiorstwo produktów i usług, o motywacjach do dokonywania zakupów, o preferencjach dla marki produktu, czy też o reakcjach rynku na zmiany w atrybutach produktów. Przeznaczanie środków na poszerzenie lub zmianę asortymentu produkcji, na reklamę i promocję bez tej podstawowej wiedzy powoduje najczęściej wzrost prawdopodobieństwa porażki rynkowej. Prowadzenie badań marketingowych dostarcza menedżerowi usystematyzowanej wiedzy o wymaganiach stawianych przez nabywców i tendencjach ich zmian w czasie, a to jest z kolei najlepszym gwarantem uzyskania przewagi konkurencyjnej i ograniczenia ryzyka przy podejmowaniu decyzji rynkowych. Umiejętność przewidywania tendencji zmian na rynku, określenia ich kierunku i intensywności, pozwala na optymalne dopasowanie strategii marketingowej przedsiębiorstwa do warunków gry rynkowej.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie zagadnienia badań marketingowych uczestnikom praktyki gospodarczej, a w szczególności podkreślenie roli systematycznego badania opinii i postaw konsumentów we właściwym kształtowaniu produktu turystycznego w warunkach zaostrzającej się konkurencji.

\* Instytut Turystyki AWF, Kraków, al. Jana Pawła II 78

## Miejsce badania opinii i postaw konsumentów w obszarze badań marketingowo-rynkowych

**Badania marketingowe** to uporządkowany zbiór metod, technik i zasad systematycznego planowania, gromadzenia, zapisywania, przetwarzania, analizowania oraz interpretacji i przekazywania danych, wspierających proces podejmowania decyzji marketingowych w przedsiębiorstwie [8, s. 120; 2].

Z kolei **badania rynku (analiza rynku)** to zespół czynności zmierzających do poznania procesów i zjawisk rynkowych oraz ich wzajemnych relacji. Obejmują one głównie badania podaży, popytu i cen, warunków i czynników je kształtujących, ich zmian w czasie oraz zachowań na rynku podmiotów gospodarczych, dostarczając im informacji niezbędnych do podejmowania decyzji w sferze działalności rynkowej [13].

Zakres **badania rynkowych i marketingowych** obejmuje [11, s. 5]:

### **Obszar badań rynkowych:**

- Analiza równowagi i elastyczności,
- Analiza tendencji rozwojowej rynku,
- Analiza pojemności rynku.

### **Wspólny obszar badań rynkowych i marketingowych:**

- Analiza chłonności rynku,
- Segmentacja i selektywność.

### **Obszar badań marketingowych:**

- Badania produktu,
- Badanie cen,
- Badanie promocji,
- Badanie dystrybucji,

### **Badania postępowania konsumentów na rynku:**

- *Badania postaw,*
- *Badania zachowań,*
- *Badania preferencji,*
- *Badania motywów.*

Podstawą do kreowania strategii marketingowej w przedsiębiorstwie są konsumenci. **Badanie konsumentów obejmuje:**

1. Charakterystykę konsumentów na podstawie ich cech segmentacyjnych.
2. Identyfikację wzorców korzystania z produktu.
3. Ocenę znajomości rynku przez konsumentów.
4. Identyfikację różnorodnych zachowań konsumpcyjnych, na które składają się:
  - model podejmowania decyzji o zakupie i jego uwarunkowania,
  - miejsca zakupu,
  - częstotliwość zakupu,
  - role w procesie kupowania,



- hierarchia wydatków,
- zmiany w czasie wszystkich badanych składników zachowań konsumentów.

Badania marketingowe nabywców pozwalają rozpoznać aktualne i przyszłe potrzeby nabywców, ich opinie, motywy zakupu, postępowanie, a także popyt i segmenty rynku. Zasadnicze pytanie, jakie są wymagania, preferencje, wiedza oraz opinia o naszej ofercie podażowej, wydaje się stanowić klucz do sukcesu rynkowego.

### Sytuacje uzasadniające badanie opinii i postaw konsumentów

Badania opinii i postaw konsumentów należą do rozległej dziedziny badań marketingowych. Badania te polegają na gromadzeniu opinii na temat produktów i usług. **Badanie (testowanie) opinii konsumentów o produkcie** można zdefiniować jako ocenę stopnia spełnienia przez produkt oczekiwań i wyobrażeń konsumentów (lub też potencjalnych konsumentów) o jego cechach, będącą wynikiem zastosowania określonych i zobiektywizowanych metod. Przedmiotem badania są wyroby produkowane seryjnie i świadczone usługi, jak również koncepcje przyszłych produktów materialnych i usługowych, a podmiotem badania (w zależności od celu i warunków prowadzenia) mogą być klienci, konsumenci, potencjalni konsumenci, użytkownicy, kupujący [12, s. 65–68].

Badanie opinii pozwala przystosować produkty do zmieniającej się hierarchii potrzeb i preferencji ludności, poprzez określenie:

- asortymentu – jego szerokości i głębokości,
- produktów, na które spada zainteresowanie nabywców,
- przyczyn spadku zainteresowania,
- pożądaných kierunków zmian cech produktów,
- poziomu ceny, po której konsument byłby skłonny dokonać zakupu [12, jw.].

**Sytuacje uzasadniające badanie opinii konsumentów o projektowanych lub wytwarzanych produktach to:**

1. Zamiar podjęcia produkcji wyrobów lub świadczenia usług dla nierozpoznanego rynku zagranicznego.
2. Zamiar podjęcia produkcji lub świadczenia usług dla nierozpoznanego segmentu rynku krajowego.
3. Zamiar podjęcia produkcji nowych wyrobów lub świadczenia nowych usług na dużą skalę i w dłuższym czasie.
4. Zamiar podjęcia produkcji nowych wyrobów lub świadczenia nowych usług o wysokich kosztach wytwarzania (lub świadczenia).

5. Zamiar podjęcia produkcji nowych wyrobów lub świadczenia nowych usług, których akceptacja zależy głównie od subiektywnego odczucia konsumentów.
6. Pojawienie się na rynku produktów substytucyjnych, konkurencyjnych wobec produkowanych przez przedsiębiorstwo wyrobów lub usług [12, s. 207–214].

## Ocena i kształtowanie wizerunku produktu

**Postawa konsumenta** to względnie stała i zgodna organizacja poznawczo-uczuciowo-motywacyjna oraz zachowanie konsumenta w stosunku do określonego produktu materialnego bądź usługi. Postawy wobec oferowanych produktów określone są przez osobowość konsumenta. Przyjmowanie określonych postaw wiąże się z preferowaniem celów, wartości oraz sposobów postępowania. [13]

**Opinie konsumentów** są werbalnym wyrazem ich postaw, stanowią całość kształt wyrażanych przez nich sądów i wyobrażeń o określonym produkcie. Zebrane w badaniach opinie są również wyrazem potrzeb i preferencji konsumentów [13; 4, s. 65–68].

**Preferencje konsumentów** to orientacja konsumentów co do użyteczności, jaką daje im konsumpcja różnych ilości dóbr i usług, połączona ze skłonnością do maksymalizacji użyteczności całkowitej, a więc poziomu zaspokojenia potrzeb, który konsument może osiągnąć za pomocą rozmaitych koszyków dóbr i usług. Każdy konsument chciałby maksymalnie zaspokoić swoje potrzeby, ale jest to uzależnione od poziomu dochodów i cen [13].

Użyteczność stanowi korzyść, przyjemność i (lub) satysfakcję osiągane przez konsumenta w wyniku konsumpcji wyrobów lub usług. Określa ona przydatność dobra lub usługi, czy też ich kombinacji do zaspokojenia potrzeb konkretnego konsumenta. Użyteczność krańcowa oznacza stopień usatysfakcjonowania konsumenta z osiągniętego stanu posiadania (konsumpcji). Stanowi ona podstawę oceny zachowania się konsumentów na rynku, nie wyjaśnia jednak motywów ich postępowania [13].

**Ocena produktu** przez konsumenta (użytkownika, usługobiorcy) jest typowo subiektywna, a jej wysokość zależy od oczekiwanego przez niego poziomu satysfakcji; w ten sposób powstaje subiektywna skala preferencji. Proces wartościowania polega więc na indywidualnej ocenie użyteczności każdego produktu w strukturze koszyka dóbr i usług.

Każde przedsiębiorstwo, aby zdobyć w oczach klientów wysoką ocenę jakości swoich produktów oraz uzyskać ich akceptację na rynku, musi tak dostosować cechy produktu oraz elementy stanowiące z nim integralną całość, aby w możliwie maksymalnym stopniu spełniały związane z nimi oczekiwania i pragnienia nabywców. Zdolność do zaspokajania w możliwie najwyższym



stopniu określonych potrzeb nabywców lub użytkowników jest więc podstawową funkcją, jaką powinien spełniać każdy produkt o charakterze zarówno materialnym, jak i niematerialnym. Przekonanie nabywców o jego wysokiej jakości powoduje wzrost prawdopodobieństwa zaakceptowania produktu przez rynek [12, s. 65–67].

Aby ten podstawowy warunek mógł być spełniony produkt powinien odpowiadać:

- preferencjom,
- życzeniom,
- gustom,
- oczekiwaniom,
- aspiracjom,
- wyobrażeniom nabywców.

Najbogatszym źródłem opinii o produktach są konsumenci, dlatego też badanie ich opinii powinno być główną metodą poznawania stopnia akceptacji produktów. Testowanie konsumentów pozwala ujawnić wizerunek produktu, widziany oczami konsumentów. W planowym kształtowaniu wizerunku produktu, który ma bezpośrednie przełożenie na opinie konsumentów, powinniśmy uwzględnić – wynikające z własnych lub obcych doświadczeń – czynniki empiryczne oraz czynniki subiektywne, związane z psychiką konsumenta, o charakterze emocjonalno-wartościującym, a w szczególności:

- postawy i poglądy jednostki, przyjmowane jako wzorce, jak również wyobrażenia, przekonania, uprzedzenia,
- doświadczenia własne i przejmowane od otoczenia,
- oddziaływanie środków promocji,
- zaakceptowane przez jednostkę opinie innych osób i organizacji [12, jw.].

Obok takich czynników ekonomicznych, jak realne dochody, na decyzje zakupu wpływają liczne czynniki pozaekonomiczne natury psychologicznej (moda, gust, chęć podobania się, wyróżnienia, przewodnictwa). Wpływ tych czynników szczególnie ujawnia się w postępowaniu konsumentów w odniesieniu do dóbr i usług zaspokajających potrzeby osobiste. W sytuacji poszerzenia asortymentu w ofercie rynkowej rośnie znaczenie powiązań komplementarnych i substytucyjnych między poszczególnymi dobrami i usługami, a konsumenci stają się bardziej podatni na ich motywowanie. Nabywca jest przy tym podatny na nieracjonalne postępowanie z ekonomicznego punktu widzenia. Decyzje zakupu zmieniają się z upływem czasu, a wiele zakupów dokonuje się pod wpływem impulsu.

Suwerenność konsumentów w zakresie decyzji zakupów jest w rzeczywistości bardzo ograniczona. Częstokroć na zakup mają wpływ różnorodne organizacje lub po prostu klient ulega presji, lub autorytetowi sprzedawcy.

## Badanie opinii w kontekście cyklu życia produktu i innowacji produktowych

Badanie opinii konsumentów o produktach powinno się odbywać na wszystkich etapach **cyklu życia produktu** – od momentu kształtowania się idei nowego produktu i jego selekcji, poprzez gotowy projekt, wprowadzenie produktu na rynek i podczas całego cyklu życia produktu. Poddawanie produktów ocenie konsumentów, szczególnie we wstępnych okresach ich planowania i kształtowania, zwiększa prawdopodobieństwo powodzenia na rynku, czyni produkt – usługę bardziej konkurencyjnym i chroni producenta przed zbędnym angażowaniem często znacznych środków.

W cyklu życia produktu, równoległe do procesu ekonomicznego starzenia się produktów, a właściwie z pewnym wyprzedzeniem w stosunku do tego procesu powinien przebiegać **proces innowacji w produktach i usługach**, polegający na wprowadzeniu zmian w dotychczas wytwarzanych produktach bądź na podejmowaniu produkcji nowych wyrobów. Zmiany te mogą być wprowadzone w celu:

- podniesienia jakości produktów i lepszego zaspokojenia dotychczasowych potrzeb,
- zaspokojenia nowych potrzeb konsumentów,
- wzbudzenia nowych potrzeb,
- obniżenia kosztów,
- uwzględnienia rozwoju czynników produkcji. [12, s. 55–56]

Większość nowo wprowadzanych produktów na rynek znika z niego po pewnym okresie. Tylko niewielu produktom udaje się odnieść prawdziwy sukces rynkowy.

Badania marketingowe dają odpowiedź nie tylko na pytanie, czy warto wprowadzić na rynek nowy produkt, ale również jak dopracować jego cechy, aby cieszył się rzeczywistym zainteresowaniem nabywców. Badaniom mogą podlegać bądź same koncepcje produktów, bądź ich bardziej zaawansowane projekty.

Najczęściej celem badania związanego z wprowadzaniem produktów na rynek, oprócz określenia ogólnego poziomu zainteresowania nowym produktem oraz wskazania liczby i charakterystyki potencjalnych nabywców, jest ustalenie, dla czego nowy produkt podoba się lub nie podoba się potencjalnym nabywcom oraz sprecyzowanie, które cechy produktu odpowiadają nabywcom, a które nie.

Przy ustalaniu ostatecznego kształtu produktu materialnego lub usługi, gdy brane są pod uwagę różne warianty rozwiązań, stosuje się metody pozwalające dobrać optymalną kombinację atrybutów produktu. Jedną z nich jest analiza conjoint, która służy do budowy modelu łącznego oddziaływania cech na zmienną zależną: preferencję, użyteczność – gdy poszukujemy **optymalnej koncepcji produktu**, do określenia siły wpływu poszczególnych cech produktu i ich wartości na łączną użyteczność produktu, wskazania segmen-



tów konsumentów o podobnych preferencjach oraz do porównania przewidywanej oceny różnych propozycji produktu i oszacowania odsetka konsumentów preferujących każdy z nich.

### Specyficzne metody badawcze

W procesie badania marketingowego można wyróżnić następujące etapy [6, s. 17]:

1. projektowanie badania,
2. dobór próby,
3. konstrukcja instrumentu pomiarowego,
4. zbieranie danych,
5. redukcja wstępna i prezentacja,
6. analiza danych,
7. prezentacja i ocena wyników badania.

Każda z tych czynności wymaga zastosowania właściwych metod. W niniejszej pracy zaprezentowano tylko metody ukierunkowane, ze względu na swą specyfikę, na kluczowe zagadnienie, tj. badanie postępowania konsumentów w kontekście testowania opinii i postaw wobec usług turystycznych.

**Metody pomiaru stosowane w badaniach postępowania konsumentów** [6, s. 242–246]:

Przedmiot badania. Metody. Możliwe zastosowania do celów decyzyjnych w przedsiębiorstwie.

1. Badania preferencji nabywców
  - skala preferencji / produkt, marka, system sprzedaży,
  - złożone skale preferencji / produkt, marka, cena, kanały dystrybucji, system sprzedaży,
  - badania panelowe / produkt, cena, kanały dystrybucji, system sprzedaży.
2. Badania zachowań
  - obserwacja / opakowanie, system sprzedaży, promocja, reklama,
  - eksperymenty / produkt, marka, opakowanie, cena, promocja, reklama.
3. Badania motywów postępowania
  - wywiad głębinowy / produkt, marka, opakowanie, promocja, reklama,
  - wywiad zogniskowany / produkt, marka,
  - metody skojarzeń słownych / produkt, marka, reklama,
  - metody uzupełnień / produkt, marka, promocja, reklama,
  - testy rysunkowe / produkt, marka, opakowanie, cena, system sprzedaży, reklama,
  - testy obrazkowe / opakowanie, cena, reklama,
  - pomiary fizjologiczne / produkt, marka, promocja, reklama.

4. Badanie planów zakupu  
metoda ankietowa / produkt, marka, promocja, reklama.
5. Badanie opinii i postaw  
wywiad / produkt, marka, promocja, reklama,  
wywiad kwestionariuszowy / produkt,  
wywiad swobodny / marka, promocja,  
wywiad indywidualny / produkt, marka, opakowanie, reklama,  
wywiad zbiorowy (grupowy) / produkt, marka, cena, system sprzedaży, promocja.

W praktyce spotykamy się z dwoma rodzajami badań. W **badaniach ilościowych** zebrane dane można poddać obróbce statystycznej. Badania te prowadzone są za pomocą standaryzowanych technik i narzędzi badawczych na stosunkowo dużych i reprezentatywnych próbach. Daje to możliwość uogólnienia wyników na całą badaną populację [7, s. 142].

**Badania jakościowe** są niezastąpione w przypadku problemów nie podających się opisowi statystycznemu. Na badanie jakościowe składają się umiejętnie zastosowane techniki i analizy motywów, postaw i preferencji ujawnionych w trakcie badania. Prowadzone są na małych, niereprezentatywnych próbach badawczych i nie upoważniają do uogólnień. W zależności od rodzaju problemu badawczego oraz specyfiki badanych osób realizuje się wywiady indywidualne, wywiady grupowe oraz zogniskowane wywiady grupowe [7, jw.].

Wiele projektów wymaga znacznie głębszego **poznania opinii i postaw** osób badanych niż jest to możliwe za pomocą zwykłego wywiadu kwestionariuszowego. Wywiady w projektach badawczych o wysokim stopniu trudności ze względu na temat lub rodzaj respondentów powinni przeprowadzać członkowie zespołu badawczego, a w badaniach dużych i mniej skomplikowanych doświadczeni, specjalnie w tym celu przeszkoleni pracownicy sieci ankieterskiej.

**Wywiad zbiorowy (grupowy)** jest najczęściej stosowaną metodą badań jakościowych. Stanowi badanie samodzielne, a nieraz towarzyszy badaniom ilościowym. W trakcie dyskusji, do której zwykle prowadzi wywiad, respondenci uzgadniają swoje opinie, dlatego ten typ wywiadu służy poznaniu opinii określonych środowisk. Metoda ta wymaga, aby w realizacji badania brało udział od kilku do kilkunastu 8–12-osobowych grup dyskusyjnych. Dobór uczestników grup jest celowy. Wywiad grupowy daje możliwość wykorzystania technik projekcyjnych.

**Zogniskowane wywiady grupowe** – badania realizowane na starannie dobranej, małej (6–10 osób) grupie respondentów, kierowanej przez specjalistę zdolnego do pozyskania opinii osób biorących udział w badaniu – nie tylko werbalnych, lecz również wysyłanych sygnałami niewerbalnymi i emocjonalnymi. Moderator powinien posiadać duże doświadczenie w stosowaniu takich metod, jak burza mózgów, grupy kreatywne, minigrupy.



**Indywidualne wywiady głębinowe** pozwalają na dotarcie do emocjonalnych i motywacyjnych wzorów zachowań. Mogą towarzyszyć badaniom ilościowym. Poglębione techniki badania stosują zwłaszcza usługodawcy. Umożliwiają one dokładne rozpoznanie doświadczeń klienta, kształtujących jego opinie o firmie i jej usługach. Najczęściej stosowane techniki to [1]:

- A. Analiza zdarzeń sekwencyjnych** to indywidualny wywiad pogłębiony, nastawiony na dokładny opis poszczególnych faz usługi. Stanowi drobiazgowo odtworzenie przebiegu procesu świadczenia usługi, dając możliwość identyfikacji jej mocnych i słabych stron.
- B. Analiza zdarzeń krytycznych** to pogłębiony wywiad indywidualny skupiony na odtworzeniu przez klienta najbardziej wyrazistych doświadczeń podczas korzystania z usługi. Stanowi szczegółową analizę negatywnych i pozytywnych sytuacji zaistniałych w procesie świadczenia usługi.
- C. Analiza skarg i reklamacji** jest techniką uzupełniającą. Stanowi systematyczną analizę reklamacji zgłaszanych przez klientów oraz pozostałej korespondencji otrzymanej przez przedsiębiorstwo.

Możliwość zastosowania **technik projekcyjnych** w badaniach jakościowych jest kolejną szansą poznania opinii, postaw, motywów, potrzeb – nieuświadomionych i trudnych do zwerbalizowania. Techniki projekcyjne są niezastąpione w kształtowaniu wizerunku marki. To także możliwość poznania emocji związanych z produktem, gdyż często to właśnie one determinują realne zachowania rynkowe. Do najczęściej stosowanych technik należą [4]:

- A. Uzupełnianie niedokończonych zdań** – werbalizacja pierwszych skojarzeń z produktem / usługą, często trudnych do uchwycenia, determinujących postrzeganie produktu.
- B. Lista przymiotników** – pomaga w poznaniu zarówno racjonalnego, jak i symbolicznego obrazu produktu. Jest prostą techniką wspomagającą.
- C. Skojarzenia słowne** – technika szczególnie przydatna przy testowaniu nazw produktów. Podobnie jak uzupełnianie niedokończonych zdań, pozwala na uchwycenie pierwszych skojarzeń mogących mieć decydujące znaczenie dla sukcesu rynkowego produktu.
- D. Wizerunek użytkownika** – technika pozwalająca poznać wizerunek produktu oraz zidentyfikować motywy wyboru lub odrzucenia produktu.
- E. Chiński portret** – poprzez personifikację, czyli wyobrażenie produktu jako osoby z konkretnym charakterem, wyglądem, sposobem i stylem życia oraz temperamentem, technika ta daje możliwość identyfikacji nawet bardzo subtelnych, a ważnych elementów wizerunku produktu. Umożliwia poznanie trudnej do werbalizacji i często nie do końca świadomej postawy wobec danego produktu.
- F. Socjodrama** – znakomity sposób na zbliżenie się do realnych zachowań konsumentów. Wymaga wysokich kwalifikacji i doświadczenia ze strony moderatora oraz dużego zaangażowania ze strony badanych.

- G. **Przypisywanie myśli lub słów innym osobom** – ułatwia identyfikację często ukrytych i trudnych do wyrażenia motywów odrzucenia produktu oraz wiążących się z wyrobem lub usługą ewentualnych obaw i wątpliwości.
- H. **Collage** – technika minimalizująca wpływ norm i stereotypów społecznych. Pozwala na poznanie emocjonalnego wizerunku produktu.

### Podstawowe statystyki w procesie analizy opinii i postaw konsumentów

Zastosowanie nawet najbardziej wyrafinowanych technik nie zapewni pełnej analizy otrzymanych danych; podstawowe statystyki nadal pozostają istotnym narzędziem w procesie analiz. Za ich pomocą możemy sprawdzić zróżnicowanie odpowiedzi i wyrażanych poglądów. Możemy poszukiwać wartości typowych, średnich, najczęstszych, porównać w grupach ich typowych reprezentantów, sprawdzić czy stwierdzone różnice są istotne. Cenne jest badanie związków między zmiennymi, cechami i określenie siły tych związków. Wyniki podstawowych analiz statystycznych stanowią podstawę, jak również potwierdzenie dla rezultatów otrzymanych z wykorzystaniem zaawansowanych metod i specyficznych technik badawczych.

W badaniu opinii i postaw konsumentów dużą rolę odgrywa analiza zależności badanych cech. Zależność korelacyjna określa stopień powiązania badanych cech. Obiektem badań są przynajmniej dwie zmienne, które są zawsze zależne bądź współzależne. Stopień powiązań określają miary korelacji. Istnieje wiele szczegółowych algorytmów obliczania współczynników korelacji [13; 10, s. 127].

Zgodnie z powyższym, **korelacja** jest to współzależność, wzajemne oddziaływanie lub współwystępowanie zmiennych przypadkowych (zjawisk lub cech zbiorowości) charakteryzująca tendencję do tego, aby przyrostowi jednej zmiennej towarzyszył przyrost lub zmniejszenie drugiej [13; 7, s. 141].

Odwzorowanie mierzonej cechy za pomocą wybranej skali nazywamy skalowaniem. Dzięki tej czynności uzyskujemy **skale pomiarowe** odzwierciedlające rzeczywiste zjawiska i ich wzajemne relacje. Skale buduje się przyporządkowując symbole mierzonym cechom według określonych zasad postępowania.

Rozróżniamy cztery typy skal [7, s. 148]:

- skale nominalne,
- skale porządkowe,
- skale przedziałowe,
- skale stosunkowe.

W badaniu opinii i postaw stosujemy zwykle skale porządkowe. Umożliwiają one pomiar na poziomie porównywania względnego badanych cech. Dzięki temu możemy zbudować skale na zasadzie zróżnicowania semantycznego wsze-



dzie, gdzie można uporządkować cechy od wartości najmniejszej do największej. To daje następnie możliwość stwierdzenia, że coś jest wygodniejsze, smaczniejsze, elegantsze itp.

W skalowaniu porządkowym wykorzystuje się **rangowanie** polegające na przypisywaniu uszeregowanym obiektom kolejnych liczb. Liczby te nie odzwierciedlają rzeczywistej wartości. Posiadają znaczenie symboliczne pozwalające uporządkować oceny. Rangi mogą występować w porządku rosnącym lub malejącym. W praktyce stosuje się niższe rangi na oznaczenie wcześniejszych miejsc w uszeregowaniu obiektów [10, s. 81–82].

W badaniu opinii i postaw konsumentów wykorzystuje się w zależności od sytuacji różne miary korelacji. Najczęściej stosowanym wskaźnikiem jest prawdopodobnie **współczynnik korelacji rang R. Spearmana**, który wyraża się poniższym wzorem. Jego stosowanie jest uzasadnione występowaniem dwóch zmiennych zróżnicowanych rangowo (skala porządkowa), gdzie liczy się nie tylko kolejność, ale również odległość pomiędzy porównywanymi wielkościami [10, s. 142].

$$R = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n-1)^2}$$

gdzie:

$d_i$  – to różnica pomiędzy rangami dla badanych obiektów (cech),

$n$  – liczba rang.

Wartość współczynnika  $R$  może przyjmować wartości z przedziału zamkniętego od  $-1$  do  $+1$ :

$+1$  : oznacza zgodność rangową w tym samym kierunku,

$-1$  : oznacza zgodność rangową w przeciwnym kierunku,

$0$  : oznacza brak jakiegokolwiek podobieństwa.

W badaniach opinii ważnym zagadnieniem jest również określenie zgodności ocen w obrębie poszczególnych segmentów, jak i w obrębie poszczególnych marek produktów. Wykorzystujemy w tej sytuacji **wskaźnik zgodności rang Kendalla** [2, s. 79].

$$R = \frac{12V^2}{m^2n(n^2 - 1)}$$

gdzie:

$V^2$  – wariancja rangowa,

$m$  – liczba cech,

$n$  – liczba marek lub respondentów.

Wartość współczynnika  $R$  może przyjmować wartości z przedziału zamkniętego od  $0$  do  $+1$ :

$+1$  : oznacza idealną zgodność,

$0$  : oznacza całkowity brak zgodności.

## Usługi turystyczne jako przedmiot oceny

W badaniu opinii i postaw konsumentów usług niezbędne jest uwzględnienie specyficznych cech produktów usługowych, odróżniających je od produktów materialnych, czyli wyrobów.

**Cechy usług** [5, s. 2]:

- A. niematerialność – w usługach dominują cechy niematerialne,
- B. nierozzerwalność procesu produkcji i konsumpcji – usługi są zwykle produkowane i konsumowane w tym samym czasie,
- C. niejednorodność – brak stałej jakości usług,
- D. nietrwałość – brak możliwości magazynowania usług.

Produkty zarówno materialne, czyli wyroby, jak i te bardziej niematerialne, czyli usługi, możemy scharakteryzować za pomocą cech jakościowych (zwanых inaczej niemierzalnymi) oraz cech ilościowych (zwanых inaczej mierzalnymi), które podane są w postaci liczb.

W każdym produkcie możemy wyróżnić również **trzy grupy cech** [5, s. 3; 10, s. 77]:

- A. charakterystyki fizyczne, czyli cechy fizyczne,
- B. charakterystyki funkcjonalne, czyli doświadczalne, zwane inaczej własnościami,
- C. charakterystyki strukturalne, czyli właściwości.

**Charakterystyki fizyczne** to takie cechy, które konsument może zobaczyć, poczuć czy też dotknąć, dzięki czemu jest w stanie określić swoje preferencje przed dokonaniem wyboru produktów rynkowych. Są to najczęściej cechy zewnętrzne obiektów, które można poznać za pomocą zmysłów, a więc np. kształt, kolor, prezencja, wygląd, zapach itp.

**Charakterystyki funkcjonalne (doświadczalne)** to takie cechy, które mogą być ocenione dopiero po zakupie produktu lub w czasie jego konsumpcji, użytkowania, lub działania. Nie są one bezpośrednio obserwowane za pomocą zmysłów. Poznajemy je dzięki wyobraźni, dlatego też stopień poznania zależy od zdolności i wrażliwości badacza lub konsumenta. Posiadają one wymiar symboliczny i dlatego odgrywają dużą rolę w planowaniu i realizacji działań promocyjnych na rynku. Zaliczamy tutaj takie cechy, jak: szybkość, dokładność, pilność, umiejętność, obowiązkowość, wydajność, wytrzymałość, sprawność, niezawodność.

**Charakterystyki strukturalne** to takie cechy, których ocena przez konsumenta może być niemożliwa nawet po nabyciu produktu i jego konsumpcji. Główną przyczyną tego faktu jest z reguły brak kwalifikacji konsumenta do właściwej oceny wyrobu lub usługi. Charakterystyki strukturalne są poznawalne dzięki świadomości. Doświadczenie i poziom ogólnej wiedzy determinują stopień poznania atrybutów produktu. Odgrywają kluczową rolę przy wyborze marek produktów. Zaliczamy tutaj takie cechy, jak: nowoczesność, bezpieczeństwo, komfort, wygoda itp.



W świetle powyższych informacji staje się jasne, że poznanie opinii o usługach opiera się w głównej mierze na właściwościach namacalnych, fizycznych, gdyż są one zdecydowanie bardziej obiektywne i łatwiejsze do zrozumienia z punktu widzenia konsumentów. Próba oceny usług, oparta na właściwościach doświadczalnych i strukturalnych, w których trzeba się odwołać do wiedzy, doświadczenia i wyobraźni usługobiorcy, jest dużo trudniejsza. Dlatego też konsumenci przy wyborze usługodawcy kierują się w większym stopniu opinią o firmie niż działaniami promocyjnymi, a w szczególności reklamą. Podstawą opinii o jakości są przede wszystkim:

1. cena usługi,
2. zewnętrzne, fizyczne cechy usługodawcy.

Cechy i elementy składowe produktów turystycznych, będące podstawą porównania i wyróżnienia ich pod względem jakości i użyteczności (decydujące o poziomie popularności usług hotelarskich, gastronomicznych i usług biur podróży), są odmienne w zależności od rodzaju usługi.

## USŁUGI HOTELARSKIE

1. Cena
  - jej wysokość oraz relacja ceny do poziomu świadczonych usług,
2. Jakość
  - całej usługi i takich poszczególnych elementów, jak: jakość obsługi, jakość usług dodatkowych, jakość pożywienia itp.
3. Personel
  - kultura, kwalifikacje, profesjonalizm, organizacja, dyspozycyjność, prewencja, sumienność, właściwe podejście do klienta.
4. Zakres usług
  - liczba usług w ofercie, dostępność usług dodatkowych, udogodnienia (telefon, barek itp.), dodatkowe świadczenia, komplementarność usług, gastronomia, serwis kulturalny, imprezy towarzyszące, dodatkowe atrakcje i rozrywki.
5. Obiekt
  - standard i wyposażenie obiektu, stan techniczny, wielkość pokoi i ich wyposażenie, wystrój wnętrza, infrastruktura towarzysząca: parking, obiekty rekreacyjne, zaplecze.
6. Lokalizacja
  - dostępność komunikacji, walory otoczenia, odległość od centrum.
7. Dogodna forma rezerwacji i płatności.
8. Dostępność informacji o hotelu i komunikatywna reklama.

9. Inne cechy jakościowe
  - komfort, funkcjonalność, bezpieczeństwo, opinia, doświadczenie, prestiż, atmosfera, dyskrecja, wygoda, gościnność, uprzejmość, elastyczność, estetyka, czystość i higiena.

## USŁUGI GASTRONOMICZNE

1. Cena
  - jej wysokość oraz relacja ceny do poziomu świadczonych usług.
2. Jakość
  - całej usługi i takich jej poszczególnych elementów, jak: jakość posiłków, jakość obsługi itp.
3. Menu
  - walory smakowe, świeżość, wygląd, aromat, urozmaicenie, wielkość porcji, kompozycja, estetyka.
4. Personel
  - kultura, uprzejmość, prezencja.
5. Obsługa
  - czas oczekiwania na zamówienie, czas realizacji zamówienia, estetyka nakrycia stołu, estetyka i sposób podania posiłku.
6. Lokal
  - kategoria, estetyka, wystrój wnętrza, wyposażenie.
7. Lokalizacja
  - dostępność komunikacji, walory otoczenia.
8. Inne cechy jakościowe
  - tradycje, dodatkowe atrakcje, klimat, standard, atmosfera, bezpieczeństwo, czystość i higiena, usługi dodatkowe.

## USŁUGI BIUR PODRÓŻY

1. Cena
  - jej wysokość oraz relacja ceny do poziomu świadczonych usług.
2. Jakość
  - całej usługi, poszczególnych ofert i ich elementów składowych.
3. Oferowane usługi
  - różnorodność, oryginalność, atrakcyjność, nowoczesność, unikalność, uniwersalność, zasięg geograficzny.
4. Elementy składowe produktu
  - ilość świadczeń w pakiecie, dodatkowe usługi i udogodnienia, walory wypoczynkowe i atrakcyjność miejsca wyjazdu, forma wypoczynku, czas trwania pobytu, czas transportu, wybór środka transportu, termin wyjazdu



- i przyjazdu, wyżywienie, zakwaterowanie, standard obiektów, wystrój wnętrza, walory otoczenia, liczebność grupy, dodatkowe atrakcje, imprezy fakultatywne i rozrywka.
5. Realizacja usługi
    - organizacja, zgodność z programem i oczekiwaniami, opieka pilota lub rezydenta.
  6. Personel
    - kwalifikacje, fachowość, profesjonalizm, kompetentność, prezencja.
  7. Informacja, reklama, promocja
    - dostępność informacji, sposób i jakość udzielenia informacji, intensywność i komunikatywność przekazów reklamowych, promocja usług, dostęp do Internetu.
  8. Inne cechy jakościowe
    - standard, komfort, lokalizacja biura, forma płatności, rzetelność, doświadczenie, solidność, tradycje, konkurencyjność, wiarygodność, wizerunek (usługi i biura), renoma, pozycja na rynku, popularność, możliwość samo-realizacji, zadowolenie klienta.

### Podsumowanie

Współcześni konsumenci decydując o swoich zakupach, coraz większą wagę przykładają do stosowania kryterium jakości, a nie ilości. W postępowaniu kierują się poszukiwaniem czegoś jeszcze lepszego i nowocześniejszego. O postrzeganiu produktów coraz częściej decydują kryteria emocjonalne, a nie materialne, dlatego też produkty zarówno usługowe, jak i wyroby odbierane są jak swoiste kolejne doświadczenia.

Przedsiębiorstwa kształtując atrybuty produktów turystycznych uwzględniają coraz więcej specyficznych pragnień potencjalnych konsumentów. Indywidualne podejście ze strony usługodawców wzmacnia poczucie własnej wyjątkowości usługobiorców, powodując podniesienie poprzeczki dla definicji luksusu [13, s. 16–19].

Znaczenie badania opinii konsumentów o wyrobach i usługach zwiększa się w miarę wzrostu stopnia nasycenia rynku, w warunkach istnienia rynku nabywcy w określonych grupach produktów. Istotnym czynnikiem jest również konkurencja, która wpływa na potrzebę przeprowadzania tego rodzaju badań [12, s. 65–68]. Sytuacja, kiedy na danym rynku, w określonym czasie występuje równocześnie kilka produktów zaspokajających tę samą potrzebę, jest charakterystyczna dla branży turystycznej.

Ponieważ pierwszorzędne cechy produktów są zbliżone, na decyzje konsumentów coraz częściej wpływają cechy drugorzędne, przy czym konsumenci są mniej tolerancyjni wobec rozbieżności pomiędzy atrybutami usługi a własnymi oczekiwaniami.

W tej optymalnej dla konsumentów, a jakże trudnej dla przedsiębiorstw sytuacji rynkowej należy pamiętać, że klienci stają się lojalni wobec usługodawcy, jeżeli ich potrzeby zostały w pełni zaspokojone. Aby więc przedsiębiorstwo turystyczne mogło skutecznie umacniać swoją pozycję na rynku, konieczne są systematyczne badania opinii i postaw konsumentów.

### Customer Opinions and Attitudes in Product Creation on Tourist Market

Developing tourist market needs wide range of market and customer researches. This article present techniques and tools can be implemented especially on this market.

#### Piśmiennictwo

- [1] ARC Rynek i Opinia – <http://www.arc.com.pl>.
- [2] J. Bazarnik, T. Grabiński, E. Kąciak, S. Mynarski, A. Sagan, *Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe*. Canadian Consortium of Management Schools, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa – Kraków 1992.
- [3] Berbeka J., *Nowe tendencje w zachowaniach konsumentów*. Marketing i Rynek 1999, nr 1.
- [4] DEMOSKOP – <http://www.demoskop.pl>.
- [5] Drapińska A., Dominiak P., *Model marketingu usług*. Marketing i Rynek 1998, nr 11.
- [6] Kaczmarczyk St., *Badania marketingowe. Metody i techniki*.
- [7] Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*. PWE, Warszawa 1996.
- [8] Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- [9] Kramer J., (red.), *Badania rynkowe i marketingowe*. PWE, Warszawa 1994.
- [10] Mynarski St., *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*. Zakamycze, Kraków 2000.
- [11] Mynarski St., *Przełanki badań rynkowych i marketingowych*. Marketing i Rynek 1999, nr 12.
- [12] Sudoła St., Szymczak J., (red.), *Testowanie opinii konsumentów*. PWE, Warszawa 1990.
- [13] WIEM – Wielka Internetowa Encyklopedia Multimedialna, Wersja 2.03, <http://www.encyklopedia.pl>.





## SYSTEM ZARZĄDZANIA TURYSTYKĄ NA TLE USTROJU SAMORZĄDOWEGO W WYBRANYCH KRAJACH EUROPEJSKICH

*Michał Żemła \**

### Wprowadzenie

W artykule zaprezentowano zagadnienia dotyczące zarządzania turystyką w trzech państwach: Austrii, Francji i Republice Czeskiej. Wśród nich jest jedno państwo federacyjne – Austria, w pozostałych panuje ustrój unitarny. Także jedynie w Austrii podział terytorialny państwa opiera się na trwałych, istniejących od dziesięcioleci zasadach. W pozostałych istniejący wcześniej trój-szczeblowy podział administracyjny zastąpiono czteroszczeblowym (1985 – Francja – powołanie regionów obejmujących wcześniej istniejące departamenty, 2000 – Czechy – powołanie krajów obejmujących wcześniej istniejące okresy). Taki dobór państw pozwoli na prześledzenie różnic w zarządzaniu turystyką w krajach o różnym ustroju samorządowym oraz o różnej historii najnowszej. Jest on także uzasadniony silną pozycją wszystkich trzech państw na europejskim i światowym rynku turystycznym<sup>1</sup>.

### Austria

System federacyjny obowiązujący w Austrii oznacza znacznie większe uprawnienia i samodzielność struktur samorządowych na poziomie regionalnym – lan-

\* Katedra Turystyki GWSH, Katowice, ul. Harcerzy Września 3

<sup>1</sup> WTO podaje, iż w 1999 r. Francja była najczęściej odwiedzanym państwem świata. W tej klasyfikacji Austria uplasowała się na 11, a Republika Czeska na 13 miejscu [28]. Według danych WTTC sektor turystyki i podróży wytworzył w 1998 r. 16,5% PKB Austrii, 11,7% PKB Francji i 13,6% PKB Republiki Czeskiej. Przychody z turystyki zagranicznej w tym samym roku stanowiły odpowiednio 18,4%, 16,3% i 16,9% całkowitej wartości eksportu tych państw. [29].

dów niż w państwach unitarnych<sup>2</sup>. Podstawowym przywilejem władz samorządowych landów jest stanowienie prawa i wydawanie ustaw obowiązujących na obszarze landu.

W poszczególnych landach władza sprawowana jest przez parlament (Landstag), którego organem wykonawczym jest rząd landu. Posiadają one niemal pełną niezależność od centrum w zakresie prowadzenia polityki i legislacji gospodarczej, w tym także dotyczącej turystyki. Ograniczeniem niezależności podejmowania decyzji przez władze landu jest jednoczesne pełnienie funkcji delegata rządu federalnego w landzie oraz Gubernatora landu (Landeshauptmann) wybieranego przez władze samorządowe. Jest on odpowiedzialny przed rządem federalnym i może zostać przez niego z funkcji odwołany [12, s. 96]. Ponadto konstytucja federalna wymienia szereg spraw pozostających w gestii rządu federalnego, m.in. prawo budowlane i planowanie regionalne. Ograniczeniem samodzielności landów jest także konstrukcja systemu podatkowego sprawująca, iż ponad 50% wpływów państwa z podatków trafia do budżetu federalnego, a jedynie ok. 20% do budżetów landów [12, s. 100]. Z drugiej strony także landy mogą w znacznej mierze wpływać na decyzje podejmowane przez władze federalne poprzez Zgromadzenie Landów (Bundesrat), złożone z delegatów samorządowych władz poszczególnych landów. Wszystkie uchwały Zgromadzenia Narodowego (Bundestag) muszą uzyskać pozytywną opinię Zgromadzenia Landów, aby zyskać moc prawną [12, s. 96].

Konstytucja federalna duże uprawnienia decyzyjne pozostawia władzom samorządowym gmin. Szczególnie istotne jest przyznanie gminom pełnego prawa do prowadzenia własnej, komercyjnej działalności gospodarczej oraz posiadania i zarządzania własnymi aktywami. O skali i umiejętności wykorzystania tego prawa przez austriackie gminy świadczy struktura przychodów gmin. Wpływy z działalności gospodarczej i innych źródeł niż podatki, subwencje i obligacje gminne w 1993 r. stanowiły podstawowe źródło dochodu gmin osiągając średni poziom 35%, podczas gdy udział podatków federalnych stanowił zaledwie 14% budżetu gmin Austrii [12, s. 101].

Kluczową rolę w zarządzaniu rozwojem turystyki w Austrii pełnią organizacje turystyczne, powoływane na poziomie poszczególnych landów. Ponieważ powstały one jako przejaw suwerennej polityki poszczególnych landów, różnią się od siebie zarówno formą organizacyjno-prawną, jak i zakresem posiadanych kompetencji. Rola państwa sprowadza się niemal wyłącznie do integracji działań związanych z planowaniem i realizacją promocji Austrii na rynkach zagranicznych za pośrednictwem organizacji Österreich Werbung i jej licznych oddziałów zagranicznych<sup>3</sup> oraz wskazywania głównych trendów na rynku tury-

<sup>2</sup> System austriacki jest jednak często nazywany federalizmem unitarnym ze względu na stosunkowo mniejsze uprawnienia tych samorządów niż ma to miejsce w większości typowych państwach federacyjnych, jak np. Niemcy, czy Belgia. Por. [15, s. 108]

<sup>3</sup> W 1994 działały 24 oddziały OW w 15 krajach. por.[27, s. 123].



stycznym poprzez szeroko zakrojone badania marketingowe. Dlatego w dalszej części artykułu przybliżone zostaną także rozwiązania funkcjonujące na poziomie landów, a konkretnie w dwóch najważniejszych landach na turystycznej mapie Austrii: Tyrolu i Salzburgu.

Wspólną inicjatywą organizacji turystycznych wszystkich dziewięciu landów i rządu federalnego było powołanie Austrian National Tourism Organization, mającej pełnić rolę NTO. W pracach i finansowaniu ANTO uczestniczy również Federalna Izba Gospodarcza Turystyki. Do budżetu ANTO wpływa także regionalny podatek turystyczny doliczany obowiązkowo do ceny każdego noclegu [3, s. 8].

Organem sprawującym nadzór nad rozwojem turystyki jest Federalne Ministerstwo Gospodarki i Pracy (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit), w ramach którego działa Oddział Turystyki (Sektion Tourismus und Freizeitwirtschaft) [25]. Federalny Minister Gospodarki i Pracy jest także przewodniczącym ANTO. W kształtowaniu polityki turystycznej Austrii uczestniczy aktywnie Federalne Ministerstwo Rolnictwa współpracujące w realizacji programu agroturystycznego oraz w kampanii „Zachowanie środowiska, kultury i wiejskiego stylu w gminach Austrii”, organizowanej wspólnie z Austriackim Związkiem Gmin. Na szczeblu centralnym działają także wyspecjalizowane agencje rządowe Oesterreicher Fremdenverkehrstag i Kuratorium für Österreichischer Fremdenverkehr.

Salzburger Land Tourismus Ges.m.b.H. jest organizacją odpowiedzialną za rozwój turystyki w landzie Salzburg. Jest to spółka akcyjna, której udziałowcami są land, gminy i izba handlowa landu Salzburg. Takie rozwiązanie organizacyjne sprzyja dobrej współpracy sektora prywatnego i publicznego oraz uczestnictwu struktur lokalnych w podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym dla całego landu. Nadzór nad Salzburger Land Tourismus Ges.m.b.H. sprawuje minister turystyki i przemysłu landu.

Większość gmin landu rezygnuje z opracowywania własnej strategii rozwoju turystyki. Dzięki temu istnieje wyraźny podział kompetencji między poszczególnymi szczeblami. Salzburger Land Tourismus Ges.m.b.H. zajmuje się określaniem zadań o charakterze strategicznym, natomiast na poziomie gmin, związków gmin i powiatów (Bezirk) prowadzone są głównie działania o charakterze operacyjnym, przede wszystkim promocja turystyczna. Udział gmin i powiatów w zarządzaniu Salzburger Land Tourismus Ges.m.b.H. poprzez delegatów w Radzie spółki sprawia, że uniknięto scentralizowanego, odgórnego systemu opracowywania strategii, a wiele koncepcji powstających na poziomie lokalnym jest przekazywanych i wdrażanych na szczeblu landu.

Warto zauważyć, że regionalizacja landu Salzburg na potrzeby turystyki nie pokrywa się w pełni z jego podziałem administracyjnym. W miejsce sześciu powiatów (Bezirk)<sup>4</sup> funkcjonuje 7 regionów wakacyjnych (Ferienregion) oraz

<sup>4</sup> Miasto Salzburg, Flachgau, Lungau, Pinzgau, Pongau i Tennengau.

oddzielnie traktowane miasto Salzburg. Jedynie Flachgau i Tennengau Bezirk są także odrębnymi regionami turystycznymi. Szczególnym regionem turystycznym jest Nationalpark Hohe Tauern Ferienregion, obejmujący wszystkie gminy położone na terenie parku narodowego. Z ogółu 19 gmin jedna – Muhr należy do Lungau Bezirk, dwie do Pongau Bezirk, pozostałe zaś obejmujące znaczną część tego powiatu do Pinzgau Bezirk. Pozostała część Pinzgau Bezirk objęta jest regionem turystycznym Pizngauer Saalachtal. Pongau Bezirk podzielono na dwie części Pongau Nord/Ost (Północno-Wschodni) i Pongau Sud (Południowy). Wszystkie pozostałe gminy Lungau Bezirk tworzą Ferienregion Lungau. Regionalizacja turystyczna landu Salzburg nie ma charakteru jednoznacznego i poszczególne gminy mogą należeć do kilku regionów turystycznych. Gminy Nationalpark Hohe Tauern Ferienregion z Pongau i Lungau Bezirk nie są automatycznie pozbawiane przynależności do regionu turystycznego właściwego ze względu na podział administracyjny. Z kolei Zell am See – siedziba władz Pinzgau Bezirk – formalnie nie należy do gmin parku narodowego, jednak często uczestniczy w działaniach tego regionu turystycznego, tworząc jednocześnie wraz z Kaprun i Piesendorf, położonymi na terenie parku Europa, Sportregion funkcjonujący na zasadzie związku gmin.

W landzie Salzburg u podstaw wszelkich działań związanych z zarządzaniem produktem turystycznym leży przekonanie o konieczności rozwijania przede wszystkim najbardziej tradycyjnych produktów, z którymi region jest od dawna kojarzony i w oferowaniu których mógłby osiągnąć doskonałość, a także tych, które znajdują największą liczbę nabywców. W związku z tym główną rolę w ofercie turystycznej landu pełnią piesza turystyka góraska i narciarstwo, a ostatnio także turystyka rowerowa – forma turystyki, będąca w dużym stopniu nowością w regionie, jednak uważana powszechnie za tradycyjną i szeroko uprawianą.

Planowaniem rozwoju turystyki i jej promocją w landzie Tirol zajmuje się organizacja Tirol Werbung, działająca na zasadach przedsiębiorstwa państwowego powołanego i nadzorowanego przez władze landu. Nie jest ona reprezentantem gmin landu ani sektora prywatnego i dlatego nie może działać w ich imieniu, jak ma to miejsce w Salzburgu. Głównym zadaniem Tirol Werbung staje się w tej sytuacji przygotowanie propozycji działań przedstawianych gminom i przedsiębiorstwom turystycznym, które są przez nie akceptowane bądź odrzucane na zasadzie całkowitej autonomii. Powoduje to konieczność posiadania przez poszczególne gminy własnej koncepcji rozwoju turystyki tak, aby zgodnie z nią wdrażać opracowywane przez TW projekty.

Również w landzie Tirol regionalizacja turystyczna nie jest dokładnym odzwierciedleniem podziału administracyjnego landu. Jednak inaczej niż w przypadku Salzburga, tutaj liczba regionów turystycznych jest mniejsza niż powia-



tów<sup>5</sup>. Jedynie Lienz Bezirk, obejmujący Tyrol Wschodni (Osttirol) wyodrębniony terytorialnie i oddzielony od reszty landu obszarem landu Salzburg i włoskiego Tyrolu Południowego (Alto Adige), oraz Reutte Bezirk jako region Ausserfern stanowią odrębne regiony turystyczne. Imst i Landeck Bezirk tworzą region Oberland; Kufstein, Kitzbuhel i Schwaz Bezirk tworzą region Unterland, natomiast miasto Innsbruck i Innsbruck Bezirk stanowią region Innsbruck i Okolice.

Zupełnie inaczej przedstawiane są cele polityki turystycznej w Tyrolu niż w Salzburgu. Wskazują one na przyciągnięcie dużej liczby turystów dzięki maksymalnej dywersyfikacji i posiadaniu w ofercie produktów, zaspokajających niemal wszystkie, także bardzo wyszukane, potrzeby turystów. Głównym zadaniem Tirol Werbung w zakresie polityki produktu turystycznego jest więc poszukiwanie poprzez badania marketingowe nowych form turystyki, które mogłyby być rozwijane w landzie. Następnym krokiem jest określenie warunków, jakie spełniać musi dany produkt, aby mógł być zaakceptowany przez rynek docelowy – tzw. specyfikacja produktu. Trafia ona do gmin i prywatnych podmiotów jako oferta, do której mogą one przystąpić. Obiekty chcące uczestniczyć w programie podlegają surowej kontroli sprawdzającej spełnienie warunków określonych w specyfikacji (wstępnej na początku i następnie okresowej). W zamian otrzymują one prawo do posługiwania się utworzoną specjalnie na potrzeby tego produktu marką i jej logo oraz pełny zakres działań marketingowych. Tirol Werbung przygotowuje specjalną broszurę określającą wszystkie obiekty i miejsca, które spełniły wymagania i mają prawo do posługiwania się marką, promuje produkt i prowadzi jego dystrybucję.

## Republika Czeska

Republika Czeska i Słowacja są państwami powstałymi w wyniku rozpadu Czechosłowacji 01.01.1993 r. W momencie podziału w obydwu państwach panował model unitarny oparty na trójszczeblowym podziale administracyjnym: państwo–powiat (okres)–gmina. Podobnie jak w innych krajach byłego bloku socjalistycznego, był to model wysoce scentralizowany o niewielkim znaczeniu władz samorządowych.

Jako pierwsza reformę systemu zarządzania państwem przeprowadziła Słowacja w 1996 r.<sup>6</sup> Jej założeniem było wprowadzenie dodatkowego szczebla podziału administracyjnego państwa – 8 krajów obejmujących po kilka dotych-

<sup>5</sup> W landzie Tirol funkcjonuje 9 Bezirk: miasto Innsbruck, Innsbruck, Imst, Kitzbuhel, Kufstein, Landeck, Lienz, Reutte i Schwaz

<sup>6</sup> Zákon č. 221/ 96 o územnom a správnom usporiadaní SR i zákon č. 222/ 96 o organizácii miestnej štátnej správy

czasowych okresów. Reforma ta nie zdołała jednak przełamać scentralizowanego modelu państwa ze względu na zbyt słabą nowo powstałych struktur regionalnych, wynikającą m.in. z przydzielenia im zbyt małych uprawnień. Przede wszystkim nie dokonano rozdziału terenowej administracji rządowej i struktur samorządowych. Nowo powołane struktury regionalne są wyłącznie domeną administracji rządowej, natomiast struktury samorządowe działają jedynie na szczeblu gmin, pełniąc jednak wyłącznie funkcję uzupełniającą w stosunku do administracji terenowej [6, s. 3].

Czerpiąc z doświadczeń sąsiadów podobną reformę wprowadzano w Republice Czeskiej. Pierwszym przejawem wdrażania nowoczesnej polityki regionalnej w Republice Czeskiej był uchwalony jeszcze przez rząd Czechosłowacji w 1992 r. Akt o Założeniach Rządowej Regionalnej Polityki Gospodarczej, będący następnie rozwijany w kolejnych dokumentach władz Republiki Czeskiej [22, s. 2]. Jednak zasadnicze przyspieszenie prac nad przygotowaniem i wdrażaniem polityki regionalnej oraz będącej jej częścią reformy podziału administracyjnego i systemu zarządzania państwem związane jest z powołaniem do życia w 1996 r. Ministerstwa Rozwoju Regionalnego (Ministerstvo pro místni rozvoj). Nowy podział administracyjny państwa, uwzględniający cztery szczeble zarządzania, wszedł w życie 01.01.2000<sup>7</sup>. Powołanych zostało 14 województw (krajów), w których skład weszło 66 istniejących do tej pory okresów. Reforma ta zakłada jednak przyznanie znacznych uprawnień samorządom regionalnym. Między innymi jako podstawowe uprawnienia samorządu krajów wymieniane są koordynacja rozwoju regionu, w tym uchwalanie, realizacja i kontrola wykonania planu rozwoju kraju [21, s. 36]. Wprowadzony nowy podział administracyjny i nowy podział kompetencji między organami samorządowymi należy postrzegać jako część szeroko zakrojonego programu rozwoju regionalnego Republiki Czeskiej, zapoczątkowanego w 1998 r. przez uchwalenie zasad polityki regionalnej przez rząd<sup>8</sup>, a następnie wdrażanego poprzez przyjęcie ustaw o wspieraniu rozwoju regionalnego<sup>9</sup> i o krajach<sup>10</sup>. Ostatecznie polityka regionalna rządu Republiki Czeskiej została zaprezentowana w przyjętej w czerwcu 2000 r. Strategii Regionalnego Rozwoju Republiki Czeskiej<sup>11</sup>, zmierzającej do stworzenia możliwości rozwoju regionów zgodnych ze standardami Unii Europejskiej. Celem sformułowanej polityki regionalnej jest:

- Sprzyjanie harmonii i równowadze rozwoju regionów Republiki Czeskiej
- Niwelowanie różnic w poziomie rozwoju poszczególnych regionów
- Wzmocnienie regionalnych gospodarek i struktur społecznych [22, s. 3].

<sup>7</sup> Jednak samorząd krajów rozpoczął działalność dopiero z dniem 01.01.2001.

<sup>8</sup> Usnesení vlády ČR č. 235/1998.

<sup>9</sup> Zákon o podpoře regionálního rozvoje (zákon č.248/2000 Sb. z dnia 29.6.2000).

<sup>10</sup> Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích

<sup>11</sup> Strategie Regionálního Rozvoje České Republiky. Materiál schválený usnesením vlády ČR č. 682 z dnia 12.06.2000.



Jako regiony wymagające szczególnej troski państwa wskazano w ramach poszczególnych krajów okresy słabe ekonomicznie oraz okresy o niekorzystnej strukturze gospodarki (duży udział przestarzałego przemysłu wymagającego restrukturyzacji i modernizacji oraz bezrobocia) [23, s. 140].

Warto zwrócić uwagę na dobre przygotowanie wprowadzanej stopniowo reformy. W czerwcu 2000 r. istniały już projekty strategii rozwoju krajów, których samorzady miały zacząć pracę pół roku później. Nie notowano także istotnych problemów związanych z przynależnością gmin i okresów do poszczególnych krajów. Dyskusje wzbudził natomiast podział kompetencji i struktura zarządzania krajami. Ostatecznie najwięcej zwolenników zdobyła koncepcja unifikacji podmiotów administracyjnych i samorządowych w jedną organizację zarządzającą regionem. Wybrany w wyborach samorządowych hejtman (odpowiednik polskiego marszałka) pełni jednocześnie rolę przedstawiciela rządu w kraju. Kolejną istotną różnicą między reformą wdrażaną w Republice Czeskiej i w Polsce jest rezygnacja Czechów z powołania samorządu terytorialnego na szczeblu pośrednim – okresu. Poszczególne okresy są wyłącznie siedzibą terenowej administracji rządowej (okresni urad), pełniące wyłącznie funkcje administracyjne, wspierające i kontrolne wobec samorządów gmin [16, s. 68]. Na poziomie okresów nie są podejmowane decyzje o charakterze strategicznym, dotyczące kierunków rozwoju. Decyzje te, będące wyłączną domeną samorządu, zapadają na poziomie krajów oraz, w ograniczonym zakresie, gmin. W przyszłości planowana jest dalsza reforma administracji, polegająca na zmniejszeniu liczby gmin i likwidacji okresów [22, s. 4].

Do czasu rozpadu Czechosłowacji (01.01.1993) za sprawy związane z rozwojem turystyki odpowiedzialne było Ministerstwo Handlu Wewnętrznego i Turystyki Republiki Czeskiej, i jego słowacki odpowiednik [2, s. 34]<sup>12</sup>. Następne lata przyniosły szereg zmian w organizacji centrum administracyjnego dwóch powstałych niepodległych państw, których przyczyną oprócz rozpadu Czechosłowacji była także konieczność dostosowania struktur zarządzania państwem do gospodarki wolnorynkowej.

Obecnie resort turystyki w Republice Czeskiej podporządkowany jest Ministerstwu Rozwoju Regionalnego (Ministerstvo pro Mistny Rozvoj), w ramach którego funkcjonuje Departament Turystyki i Integracji Europejskiej. Funkcję NOT pełni powołana 01.04.1993 przez ministra gospodarki Czeska Centrala Turystyki (Ceska Centrala Cestovniho Ruchu) [19, s. 1]. Do szczegółowych zadań CCCR należą m.in. działania związane z marketingiem czeskiej oferty turystycznej na rynkach zagranicznych i krajowym oraz koordynacja tych działań prowadzonych przez inne podmioty prywatne i publiczne. Realizacja zadań następuje poprzez działania czterech sekcji CCCR (Polityki Regionalnej, Marke-

<sup>12</sup> Mimo kolejnych reorganizacji centrum administracyjnego związek turystyki i handlu wewnętrznego nadal widoczny jest w układzie statystyki prowadzonej w Republice Czeskiej.

tingu, Ekonomicznej i Realizacji) oraz 12 biur zagranicznych zlokalizowanych na terenie 11 państw [5, s. 1]. Jedną z form promocji turystycznej Czech są dofinansowane z budżetu CCCR, regionalne prezentacje oferty turystycznej, organizowane raz w miesiącu kolejno przez najważniejsze regiony turystyczne Czech. Dyrektora CCCR powołuje i odwołuje minister rozwoju regionalnego.

Obecny mocno zcentralizowany układ (regiony turystyczne i sektor prywatny nie mają statutowo zapewnionej reprezentacji w Radzie Nadzorczej CCCR) będzie musiał ulec zmianom w związku z wprowadzaną reformą administracyjną kraju, wprowadzającą niezależne regiony samorządowe. Ponadto centralizacja zarządzania turystyką nie okazała się skuteczną metodą – niejasność i niska skuteczność tego modelu wskazane zostały jako jedne z podstawowych problemów związanych z rozwojem turystyki w Czechach [7, s. 9]. Postulowana zmiana roli ministra rozwoju regionalnego i CCCR ma być związana z powstaniem nowych regionalnych struktur zarządzania rozwojem turystyką na podstawie nowo utworzonych krajów. Docelowy model zarządzania turystyką zakłada uczestnictwo trzech podmiotów w przygotowywaniu priorytetów rozwoju i wdrażaniu projektów:

- CCCR (wsparcie metodologiczne, finansowe i w zakresie promocji)
- Regionalne agencje rozwoju
- Branżowe stowarzyszenia przemysłu turystycznego [7, s. 9].

Warto zwrócić uwagę, iż wdrażana przez CCCR regionalizacja turystyczna Czech (rys. 2) nie pokrywa się z nowym podziałem administracyjnym kraju (rys. 1). Jest to dosyć zaskakujące w sytuacji, gdy projekty obydwu podziałów powstały w różnych departamentach tego samego ministerstwa oraz gdy mocno akcentowane jest znaczenie regionalnych biur rozwoju turystyki tworzonych w ramach nowego podziału administracyjnego. Z drugiej strony należy pamiętać, że regionalizacja turystyczna musi opierać się na podobieństwie i spójności zasobów turystycznych i wizerunku poszczególnych regionów, które to zasady legły u podstaw regionalizacji turystycznej wdrażanej przez CCCR. Zasad tych nie przestrzega się w nowym podziale administracyjnym kraju<sup>13</sup> i taka sytuacja może w przyszłości prowadzić do konfliktów kompetencyjnych między samorządami regionalnymi a CCCR.

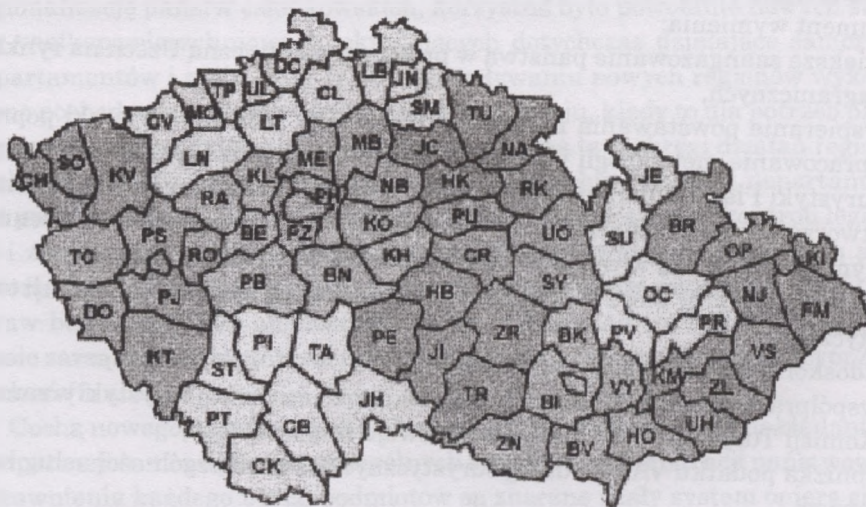
Polityka turystyczna Republiki Czeskiej jest traktowana jako integralny element polityki regionalnej państwa<sup>14</sup> i jej zasadniczym celem jest rozwój re-

<sup>13</sup> Przykładowo okresy Trutnov i Semely, między które podzielony jest masyw Karkonoszy, znalazły się w różnych krajach, podczas gdy całe Karkonosze powinny być traktowane jako jednolita atrakcja turystyczna.

<sup>14</sup> Ogólne zasady polityki regionalnej Republiki Czeskiej, określone w 1998 roku, wskazują na stworzenie równych szans rozwoju dla wszystkich regionów kraju, jako na podstawowy jej cel. Por. [22, s. 1-6]. W tym kontekście państwo powinno wspierać rozwój turystyki zwłaszcza w regionach słabych ekonomicznie i dotkniętych problemami strukturalnymi, w których jest ona szczególną szansą osiągnięcia trwałego rozwoju.



gionów Czech poprzez pełnienie funkcji turystycznych. Polityka ta znajduje odzwierciedlenie także w strukturze rządu, w której turystyka jest włączona do kompetencji Ministerstwa Rozwoju Regionalnego.



Ryc. 1. Podział administracyjny Republiki Czeskiej

Źródło: Witryna internetowa Ministerstwa Rozwoju Regionalnego Republiki Czeskiej:  
www.mmr.cz



Ryc. 2. Marketingowe turystyczne regiony Czech

Źródło: Witryna internetowa CCCR: www.cccr.cz

Spojrzenie na turystykę przez pryzmat korzyści regionalnych jest także cechą Koncepcji Polityki Turystycznej Republiki Czeskiej (Koncepcje statni politiky cestovniho ruchu Ceske republiky)<sup>15</sup>. Jako najważniejsze kierunki działań dokument wymienia:

- większe zaangażowanie państwa w promocję turystyczną Czech na rynkach zagranicznych,
- wspieranie powstawania regionalnych strategii rozwoju turystyki poprzez opracowanie metodologii i transformację branżowych zapisów dotyczących turystyki Planu Rozwoju Regionalnego na poziom poszczególnych regionów,
- stworzenie przejrzystej struktury zarządzania turystyką na szczeblu centralnym i w regionach w ramach reformy administracyjnej kraju,
- koordynację prac nad stworzeniem kompleksowego systemu informacji turystycznej,
- udoskonalenie statystyki turystyki,
- współpracę wszystkich resortów wpływających na rozwój turystyki w ramach Komisji Turystyki przy Ministrze Rozwoju Regionalnego,
- obniżka podatku VAT od usług turystycznych, a w szczególności usług hotelowych,
- uściślenie kontroli podmiotów rynku turystycznego celem wyeliminowania podmiotów działających nielegalnie,
- opracowanie i wprowadzenie systemu kwalifikowania i licencjonowania uprawnień przewodnickich,
- podniesienie poziomu i pomiar jakości kształcenia w szkołach turystycznych,
- wprowadzenie ochrony prawnej klienta na rynku turystycznym,
- opracowanie i wprowadzenie systemu standaryzacji obiektów hotelarskich [7, s. 6–9].

## Francja

Inny charakter miała reforma podziału administracyjnego, jaką wprowadzono we Francji w 1986 r. W krajach dawnego bloku wschodniego reforma administracyjna za główny cel miała budowę ustroju samorządowego tych państw, a wprowadzenie nowego podziału administracyjnego kraju służyło jedynie stworzeniu jak najbardziej sprzyjających warunków rozwoju samorządów. We Francji także przed 1986 r. istniał system samorządowy oparty na sa-

<sup>15</sup> Koncepcje statni politiky cestovniho ruchu Ceske republiky. Dodatek specjalny do „C.O.T. business” 1999, nr 10. Jako istotną barierę rozwoju turystyki w Czechach wymienia on m.in. system podatkowy wprowadzający niewłaściwe zasady redystrybucji dochodu narodowego, sprawiające, że nie jest on wykorzystywany przez podmioty gospodarcze działające w miejscu jego wytworzenia. Por. [7, s. 8].



morządach gminnych i departamentalnych, choć do początku lat 80. znacznie większe uprawnienia w zakresie zarządzania jednostkami terytorialnymi posiadała administracja terenowa. Wobec polityki Unii Europejskiej, promującej regionalizację państw członkowskich, korzystne było powołanie nowych struktur wielkopowierzchniowych, skupiających dotychczas działające samorzady departamentów i gmin [9, s. 4]. Przy powoływaniu nowych regionów wykorzystano pochodzącą jeszcze z 1956 r. delimitację kraju, kiedy to dla potrzeb planowania cały kraj podzielono w sposób arbitralny na tzw. okręgi działań regionalnych [15, s. 110]. Reprezentantem rządu na szczeblu regionu i departamentu jest prefekt (préfet). Jego rola została w 1982 r. ograniczona do kontroli legalności i zgodności z prawem i interesem państwa uchwał podejmowanych przez Zgromadzenie Regionalne i Zgromadzenie Generalne (w departamentach) oraz spraw bezpieczeństwa publicznego, a jego dotychczasowe uprawnienia w zakresie zarządzania terytorium przekazano merom oraz przewodniczącym Zgromadzeń [9, s. 7].

Cechą nowego ustroju samorządowego jest stosunkowo duże nakładanie się kompetencji samorządów poszczególnych szczebli i administracji państwowej<sup>16</sup>. Uprawnienia każdego z tych podmiotów są znaczne i cały system opiera się na założeniu o ich harmonijnej współpracy formalnej i nieformalnej. Wypracowana przez lata struktura instytucjonalna pozwala jednak na dokonanie ścisłego podziału obowiązków poszczególnych podmiotów oraz zasad współpracy samorządów i administracji terenowej [17, s. 16]. Podmiotem o szczególnych uprawnieniach jest gmina. Mimo że podstawowe jednostki samorządowe tworzone są we Francji z jednostek osiedleńczych mniejszych terytorialnie i pod względem liczby mieszkańców niż w Polsce, ich kompetencje pozostają znacznie większe. Szczególne znaczenie dla rozwoju turystyki ma przyznanie gminom prawa do prowadzenia komercyjnej działalności gospodarczej oraz rozpowszechniona forma własności komunalnej, zwłaszcza w odniesieniu do gruntów<sup>17</sup>, a także pra-

<sup>16</sup> Charakterystyczny dla modelu francuskiego jest brak hierarchiczności, przejawiający się bezpośrednim podleganiem merów (jako jednoczesnych reprezentantów władz samorządowych i administracji państwowej na poziomie gminy) i prefektów władzom centralnym. Podobnie samorzady gmin i departamentów nie są podległe w żadnej kwestii Zgromadzeniu Regionalnemu ani gminne Zgromadzeniu Generalnemu. Por. [12, s. 202].

<sup>17</sup> Wpływ tego rozwiązania na rozwój turystyki w regionach górskich Francji przedstawia: [14, s. 56–67 oraz 166–167] Charakterystyczny dla francuskich Alp rozwój narciarskich mega-środków powstających w oderwaniu od istniejących osad jest, zdaniem autorów WTO, wynikiem nałożenia się kilku faktów. Najważniejszym z nich jest struktura własności ziemi w regionach górskich, gdzie żyzne tereny wokół wiosek w dolinach pozostają najczęściej rozdrobnioną własnością prywatną, natomiast wysokogórskie łąki, tradycyjnie wykorzystywane jako pastwiska, własnością komunalną. Silna pozycja i niezależność mera w dysponowaniu własnością komunalną sprawia, że zewnętrzni promotorzy turystyki wolą łatwe negocjacje z jednoosobowo reprezentowaną gminą, będącą właścicielem bardziej atrakcyjnych terenów z punktu widzenia narciarstwa,

wo do pośredniego wspierania sektora prywatnego na terenie gminy<sup>18</sup>. Powoduje to, że gminy uczestniczą w procesach rozwoju produktu turystycznego dzięki bogatym tradycjom takich działań oraz istnieniu licznych pozytywnych wzorców i procedur, a także poparciui takiego systemu przez sektor prywatny.

Przygotowywana przez rząd kolejna reforma państwa nie obejmie zasadniczo sfery samorządności, koncentrując się głównie na usprawnieniu działania administracji publicznej, w tym administracji terenowej. Jednym z celów reformy jest jednak pogłębienie decentralizacji zarządzania państwem [8], co wskazywałoby na prawdopodobne dalsze wzmocnienie struktur samorządowych w przeszłości.

Największe uprawnienia w zakresie planowania przestrzennego posiada samorząd regionalny i jest on głównym partnerem państwa w opracowywaniu Kontraktów–Planów Państwo/Region, określających główne działania na okres pięciu lat [30, s. 22]. Planowanie przestrzenne we Francji jest dość wyraźnie scentralizowane i wszelkie Kontrakty–Plany i inne plany zagospodarowania przestrzennego muszą być zgodne i wynikać z Narodowego Planu Rozwoju i Zagospodarowania Przestrzennego. Z drugiej strony, o ile podstawowe zasady polityki rozwoju i zagospodarowania przestrzennego określone są na szczeblu rządowym, o tyle ich wdrażanie odbywa się wspólnie z samorządami terytorialnymi, przy respektowaniu autonomii administracji samorządowej oraz zasady decentralizacji władzy [30, s. 5]. System ten cechuje się znaczną spójnością planowania z zachowaniem decentralizacji władzy poprzez udział samorządów przede wszystkim jako partnerów rządu w procesie planowania przestrzennego kraju, w którym uczestnictwo jest im zagwarantowane prawnie i instytucjonalnie poprzez sieć terenowych placówek Delegacji Zagospodarowania Przestrzennego i Rozwoju Regionalnego (DATAR) – rządowej agencji ds. planowania przestrzennego.

Struktura zarządzania turystyką we Francji jest bardzo rozbudowana i złożona. Odzwierciedla ona podział terytorialny państwa i jest oparta na ogólnym systemie zarządzania krajem. Oprócz centralnej i terenowej administracji turystycznej istnieje także złożony system organizacji rządowych i pozarządowych oraz stowarzyszeń turystycznych, powołanych dla rozwoju tego sektora gospodarki [1, s. 59].

zapewniając sobie maksymalny wpływ na rozwój przyszłego ośrodka, niż prowadzenie trudnych rozmów w sprawie gruntów w dolinach, pomimo większych kosztów budowy ośrodków w oderwaniu od struktury osadniczej. Ponadto w latach siedemdziesiątych rozwój tak powstających ośrodków wspierany był przez państwo. Sytuacji we Francji przeciwstawiany jest katalityczny rozwój ośrodków narciarskich w Alpach Wschodnich, a zwłaszcza w Austrii i Niemczech, gdzie własność prywatna dominuje także w wysokich partiach górskich. W efekcie inwestorzy, minimalizując koszty budowy ośrodka, preferują oparcie jego rozwoju na istniejącej strukturze osadniczej, dzięki czemu w inwestycjach mogą uczestniczyć też małe podmioty, w tym lokalne.

<sup>18</sup> W tym przypadku jeszcze większe uprawnienia posiada samorząd regionalny, mogący wspierać sektor prywatny w sposób bezpośredni. Por. [12, s. 201].



Naczelnym organem administracji turystycznej jest właściwy minister oddelegowany do spraw turystyki, którym obecnie jest Sekretarz Stanu ds. Turystyki, funkcjonujący przy Ministerstwie Transportu i Budownictwa (Ministere de l'Equipe-ment, des Transports et du Logement) [26]. Urzędem realizującym politykę turystyczną rządu od 27.19.94 r. jest Dyrekcja Turystyki (La Direction du Tourisme). Instytucjami doradczymi ministra turystyki są Narodowa Rada Turystyki (Conseil National du Tourism) oraz krajowe federacje lokalnych, departamentalnych i regionalnych organizacji turystycznych – Narodowa Organizacja Biur Turystycznych i Syndykatów Inicjatywnych (Federation Nationale des Offices de Tourime et Syndicats d'Initiative), Narodowa Federacja Departamentalnych Komitetów Turystyki (Federation Nationale des Comites Departementaux de To-urisme) i Narodowa Federacja Regionalnych Komitetów Turystyki (Federation Nationale des Comites Regionaux des Tourisme). Kontrolą instytucji publicznych i parapublicznych działających w sferze turystyki zajmuje się Generalna Inspek-cja Turystyki (L'Inspection Generale du Tourisme) [1, s. 62].

Rolę Narodowej Organizacji Turystycznej pełni założona w 1987 r. organi-zacja Maison de la France. Jest to podmiot działający jako związek interesu gospodarczego (groupment d'interet economique), któremu konstrukcja praw-na pozwala grupować podmioty państwowe, komunalne, społeczne i prywatne w celu realizacji konkretnych projektów [10, s. 10]. Obecnie Maison de la Fran-ce skupia ponad 1000 członków [11, s. 1]. Zgromadzeniu Ogólnemu przewodni-czy minister oddelegowany ds. turystyki, a w skład Rady Administracyjnej wcho-dzą oprócz przedstawicieli państwa także delegaci sektora turystycznego, m.in. Francuskiej Konfederacji Przemysłu Turystycznego, Francuskiej Federacji Izb Handlowych i Przemysłowych, Air France, Accor, SNCF, Club Med [1, s. 62]. Maison de la France jest w ponad 50% finansowany przez skarb państwa [10, s. 10], a do jego podstawowych zadań należą badania rynku oraz promocja i infor-macja turystyczna w kraju i za granicą (poprzez sieć 31 biur zagranicznych w 26 państwach) [11, s. 1].

Polityka turystyczna na szczeblu regionu, departamentu i gminy jest w głównej mierze określana przez organy władzy terytorialnej, właściwe po-szczególnym poziomom. Do jej realizacji powołano odpowiednie organizacje, będące formalnie instytucjami autonomicznymi, w praktyce jednak funkcjo-nujące jako jednostki przy poszczególnych organach władzy [1, s. 63]. Specy-fiką francuskiego modelu organizacji turystyki jest wielość struktur na róż-nych poziomach terytorialnych. Każda jednostka administracyjna może two-rzyć własną organizację zajmującą się promocją i rozwojem turystyki, jako jej organ wykonawczy.

Na szczeblu regionów funkcjonują dwie równoległe struktury. Pierwszą two-rzy 27 Regionalnych Delegatur ds. Turystyki (Les Delegation Regionales au Tourisme), powołanych przez rząd w celu wdrażania polityki turystycznej pań-

stwa. Ponadto funkcjonują 23 Regionalne Komitety Turystyki (Comitets Regionaux du Tourisme), odpowiedzialne za promocję swojego regionu i rozwój produktu turystycznego [13, s. 43]. Są one podmiotami realizującymi politykę turystyczną Rad Regionalnych, które z reguły także w całości finansują ich działalność. Zdecydowana większość komitetów została powołana jako stowarzyszenia, choć prawnie dopuszczalne jest także ich funkcjonowanie jako mieszane spółki z udziałem kapitału publicznego i prywatnego oraz jako mieszane związki interesu gospodarczego. Najczęściej regionalny delegat rządu pełni też funkcję Sekretarza Generalnego Komitetu. Ważnym zadaniem Regionalnych Komitetów Turystyki jest koordynacja działań związanych z promocją i rozwojem turystyki w regionie, której potrzeba wynika z istnienia dużej liczby niezależnych organizacji (lokalne biura turystyczne i Syndykaty Inicjatywne, Departamentalne Komitety Turystyki i lokalne stowarzyszenia branżowe przemysłu turystycznego). Regionalne Komitety Turystyki finansowane są przez Rady Regionalne oraz ze środków uzyskanych ze sprzedaży widokówek, plakatów itp. oraz ewentualnych dotacji takich instytucji, jak izby handlowe. Nie mogą one prowadzić komercyjnej działalności gospodarczej [17, s. 17]. Podobne są zasady funkcjonowania Departamentalnych Komitetów Turystyki oraz lokalnych biur turystycznych i Syndykatów Inicjatywnych. Na szczeblu departamentów i gmin nie działają natomiast rządowe delegatury ds. turystyki.

Duże zróżnicowanie krajobrazu i typów walorów turystycznych Francji zmuszają państwo do prowadzenia zróżnicowanej polityki turystycznej w stosunku do różnych regionów kraju. Podstawowe jej dwa kierunki to wspieranie turystyki na terenach nadmorskich i górskich. Obecnie szczególnym obiektem zainteresowania władz francuskich jest rozwój turystyki w regionach górskich, a zwłaszcza tych, gdzie nie występują ośrodki masowej turystyki narciarskiej. Wyrazem tego zainteresowania jest list intencyjny dotyczący analizy możliwości i opracowania programu rozwoju turystyki w regionach górskich Francji, podpisany z inicjatywy premiera podczas zgromadzenia samorządów terenów górskich w Ax-les-Thermes w marcu 1999 r. Efektem zawartych w nim ustaleń było powołanie przez Sekretarza Stanu ds. Turystyki grupy roboczej, której wyniki pracy złożyły się na obszerny raport *Wpływ Turystyki na Rozwój Zrównoważony Gór Średnich (Contribution du tourisme au developpement durable de la moyenne montagne)*<sup>19</sup>.

Zainteresowanie państwa rozwojem turystyki w regionach górskich Francji wynika z następujących przyczyn:

<sup>19</sup> Contribution du tourisme au developpement durable de la moyenne montagne. Rapport confié par Mme Demessine, Secrétaire d'Etat au Tourisme. Paris 2000. W rozumieniu raportu góry średnie (montagne moyenne) to wszystkie tereny górskie z wyjątkiem wielkich stacji narciarskich, gwarantujących całoroczną pokrywę śnieżną. Por. [4, s. 4]



- omawiane regiony obejmują ponad 25% całkowitej powierzchni Francji i często są obszarami o skomplikowanej sytuacji socjoekonomicznej<sup>20</sup>,
- tereny te posiadają istotne i specyficzne walory turystyczne, jednak ich wizerunek i oferta turystyczna często nie współgra z tymi walorami,
- tereny górskie posiadają znaczny potencjał rozwoju turystyki zgodnie z paradygmatem rozwoju zrównoważonego [4, s. 4].

Pomimo sprzyjających warunków rozwoju i dużej roli, jaką turystyka mogłaby odgrywać w lokalnych gospodarkach, w wielu regionach górskich Francji poziom rozwoju funkcji turystycznej jest niezadowolający. W wielkich stacjach narciarskich, zamieszkałych zaledwie przez 1,5% mieszkańców gór Francji, zlokalizowane jest aż 20% bazy noclegowej i 18% zatrudnienia przy obsłudze ruchu turystycznego w regionach górskich Francji [4, s. 12]. Dodatkowo silny negatywny wpływ masowego narciarstwa zjazdowego na środowisko przyrodnicze sprawia, że konieczne jest poszukiwanie nowych dróg rozwoju turystyki w regionach górskich, której celem byłoby osiągnięcie zrównoważonego rozwoju terenów górskich i wyrównanie różnic gospodarczych między poszczególnymi regionami dzięki bardziej równomiernemu rozłożeniu ruchu turystycznego.

Możliwości rozwoju turystyki są zróżnicowane w różnych regionach górskich i nie może on być traktowany jako panaceum na wszystkie problemy gospodarcze regionów górskich Francji [4, s. 5]. Dlatego jako pierwszy krok w realizacji planu rozwoju turystyki w regionach górskich wskazywany jest wybór regionów posiadających największy potencjał rozwoju produktu turystycznego. Następnie tym regionom w sposób priorytetowy powinna być udzielona pomoc państwa, zwłaszcza w kwestiach organizacyjnych i merytorycznych dotyczących planowania rozwoju. Sugerowane przez omawiany raport rozwiązanie to budowa dynamicznego partnerstwa (*partenariats dynamiques*) na szczeblu lokalnym i międzygminnym. Zadaniem doradców rządowych powinno być opracowanie statutu lokalnych stowarzyszeń rozwoju turystyki zrównoważonej (*sociétés locales de développement touristique durable*) skupiających przedstawicieli sektora prywatnego i władz samorządowych. Istotne jest zwrócenie uwagi na konieczność tworzenia takich stowarzyszeń zgodnie z podziałem geograficznym masywów górskich, a nie podziałem administracyjnym [4, s. 5]. Założenie to znajduje uzasadnienie w przestrzennym charakterze walorów turystycznych, który w przypadku regionów górskich związany jest ściśle z przebiegiem masywów górskich, których nazwy często pełnią dla turystów rolę marki regionu turystycznego.

Powstałe stowarzyszenia będą mogły liczyć na pomoc państwa w zakresie:

- promocji krajowej i zagranicznej poprzez *Maison de la France*,

<sup>20</sup> Autorzy raportu szacują, że 53% procent mieszkańców regionów górskich mieszka w regionach borykających się z poważnymi problemami socjoekonomicznymi, natomiast tylko 8% w regionach o stabilnej gospodarce opartej na turystyce. Por. [4, s. 14]

- doskonalenia regionalnego produktu turystycznego, w tym repozycjonowania stacji narciarskich, rozwoju produktów kulturowych i agroturystyki, wykorzystania obszarów chronionych dla celów turystycznych, rewitalizacji tradycyjnej bazy noclegowej na podstawie jej jakości i autentyczności, uniezależnienia atrakcyjności turystycznej regionu od opadów śniegu,
- profesjonalizacji lokalnych podmiotów rynku turystycznego, w tym organizacji szkoleń [4, s. 6].

### Wnioski i uwagi końcowe

Zaprezentowane przykłady różnych rozwiązań organizacyjnych zarządzania turystką w wybranych krajach Europy pozwalają na sformułowanie kilku uwag o charakterze bardziej ogólnym. Stwierdzeniem nowym nie jest z pewnością wskazanie na niemożliwość automatycznego kopiowania rozwiązań zagranicznych w całości oraz na konieczność wypracowania własnych, oryginalnych systemów uwzględniających wewnętrzne uwarunkowania społeczne, polityczno-prawne i naturalne przez wszystkie kraje. Tym niemniej nic nie stoi na przeszkodzie w skutecznym stosowaniu benchmarkingu w zakresie zagadnień szczegółowych oraz podstawowych zasad, które legły u podstaw konstrukcji najbardziej efektywnych systemów zarządzania turystyką.

Można dostrzec także szereg prawidłowości występujących niemal we wszystkich krajach skutecznie konkurujących na europejskim i światowym rynku turystycznym. Przede wszystkim jest to wzrastająca rola samorządów wszystkich szczebli w zarządzaniu turystyką, przy czym w zależności od posiadanych kompetencji i rozwiązań ustrojowych kluczowe może być znaczenie zarówno samorządów gminnych (np. we Francji), jak i regionalnych (np. w Austrii). Można jednak zaobserwować tendencję do zwiększania się zaangażowania samorządów regionalnych w rozwój turystyki (Francja i Czechy), co jest uzasadnione przestrzennym charakterem walorów turystycznych, często swym zasięgiem przekraczających granice poszczególnych gmin.

Zjawiskiem interesującym i poniekąd zaskakującym jest coraz bardziej powszechne odchodzenie od podziału administracyjnego jako podstawy regionalizacji turystycznej kraju. Z jednej strony musi to powodować określone komplikacje natury organizacyjnej, wynikające z konieczności współpracy samorządów dwóch lub więcej równorzędnych jednostek terytorialnych, prowadzącą najczęściej do tworzenia nowych podmiotów o różnych konstrukcjach prawnych. Z drugiej strony jest to ewidentnym przejawem przyjmowania orientacji marketingowej, dla której podstawą musi być punkt widzenia potencjalnego klienta – turysty, dla którego postrzegane regiony turystyczne pokrywają się częściej z określonymi jednostkami geograficznymi, a rzadko są zbieżne



z samorządowymi<sup>21</sup>. Oczywiście w pewnych sytuacjach granice jednostek samorządowych mogą w znacznym stopniu odpowiadać wyobrażeniu turysty o regionie turystycznym<sup>22</sup>.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na skalę, w jakiej wprowadzana jest regionalizacja, która abstrahuje od podziału terytorialnego. W austriackich landach Tyrol i Salzburg jest to jedynie zmiana granic subregionów w ramach landów, których granice nie odpowiadają granicom poszczególnych powiatów (Bezirk), które to jednostki administracyjne i tak nie mają stosownych kompetencji i nie uczestniczą w zarządzaniu rozwojem turystyki ze względu na fakt, że są one podmiotem wyłącznie administracji zdecentralizowanej, a nie samorządowej. Podobnie we Francji, sugerowane i wspierane przez państwo powstawanie związków gmin górskich według kryterium położenia w ramach jednego masywu górskiego, nie powinno zakłócić funkcjonującego podziału kompetencji pomiędzy samorządy gminne, departamentalne i regionalne. Także i w sytuacji, gdy te związki gmin będą przekraczały granice departamentów i regionów, ze względu na brak podporządkowania samorządów gminnych i ich jednostek ds. rozwoju turystyki samorządom i organizacjom turystycznym regionalnym i departamentalnym. Najodważniejsze rozwiązanie zaprezentowano w Republice Czeskiej, gdzie podział administracyjny i regionalizacja turystyczna są niemal całkowicie rozłączne. Wymagać to będzie w przyszłości znakomitej współpracy i koordynacji działań jednostek samorządowych i regionalnych oddziałów NOT. Warto zauważyć, że w żadnym z przykładów regionalizacja turystyczna nie prowadzi do podziału obszaru gmin między różne regiony turystyczne, co jest szczególnie zrozumiałe w Austrii, Czechach i Francji – krajach, gdzie gminy, inaczej niż w Polsce, odpowiadają poszczególnym miejscowościom.

### **Tourism Management Systems on the Background of Self-government Structure in Chosen European Countries**

Austria, France and the Czech Republic were chosen to compare existing political system, competences of self-government of different levels and the administration division of the country. On this background the bodies responsible for creating and implementing tourism policy at the national, regional and municipal level were described as well as the major point about those policies. The comparison was the base for presentation of few conclusions among which the most important is that the tourism rationalization doesn't have to be based on and reflect the administrative division.

<sup>21</sup> Turysta wypoczywa w Beskidzie Żywieckim lub na Mazurach, a nie w powiecie żywieckim lub województwie warmińsko-mazurskim.

<sup>22</sup> Np. Kotlina Kłodzka i powiat kłodzki lub Tatry i powiat tatrzański.

## Piśmiennictwo

- [1] Butowski L., *Organizacja turystyki we Francji*. „Problemy Turystyki” 1992, nr 3.
- [2] Butowski L., *Turystyka w Czecho-Słowacji*. „Problemy Turystyki” 1992, nr 3.
- [3] Burzyński T., *Narodowa organizacja turystyczna – zadania i doświadczenia międzynarodowe*. W: *Marketing turystyki. Wybrane zagadnienia*. Centrum Edukacji Kadr Turystycznych, Kraków 1999.
- [4] Contribution du tourisme au developpement durable de la moyenne montagne. Rapport confié par Mme Demessine, Secrétaire d’Etat au Tourisme, Paris 2000.
- [5] Czech Tourism Authority. Maszynopis powielony. CCCR, Praha 1999.
- [6] Dekoncentraciá statnej spravy v roku 1996. Maszynopis powielony. Ministerstvo pro mistny rozvoj, Praha 1999.
- [7] Koncepcie statni politiky cestovniho ruchu Ceske republiky. Dodatek specjalny do „C.O.T. business” 1999, nr 10.
- [8] Le cadre de la réforme. Comité Interministériel pour la Réforme de l’État (CIRE) Paris 2000. Witryna internetowa Ministerstwa Funkcji Społecznych, Reformy Państwa i Decentralizacji Francji (Le ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l’Etat et de la Décentralisation) – [www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)
- [9] L’Organisation politique de l’Etat. Maszynopis powielony. DGCL, Paris 1998.
- [10] Łopaciński K., *Struktura zarządzania turystyką w wybranych krajach europejskich*. Instytut Turystyki, Warszawa 1992.
- [11] Maison de la France. Maszynopis powielony, Paris 1999.
- [12] Managing across levels of government. OECD 1997.
- [13] Napiórkowska-Gzula M., Szumlicz B., *Lokalne organizacje rozwoju turystyki*. W: *Marketing turystyki. Wybrane zagadnienia*. Centrum Edukacji Kadr Turystycznych, Kraków 1999.
- [14] National and regional tourism planning. WTO, London 1995.
- [15] Pietrzyk I., *Samorząd terytorialny w Unii Europejskiej*. W: *Turystyka w rozwoju regionalnym*. Centrum Edukacji Kadr Turystycznych, Kraków 1996.
- [16] Public Management Profiles. The Czech Republic. OECD Report 1999.
- [17] Sikorska E., *System promocji turystycznej we Francji*. Rynek Turystyczny 1993, nr 5.
- [18] Skalska T., *Rola administracji publicznej i narodowych organizacji turystyki w krajach OECD*. Instytut Turystyki, Warszawa 1999.
- [19] Statut CCCR. Maszynopis powielony.
- [20] Strategie Regionalniho Rozvoje Ceske Republiky. Materiál schválený usnesením vlády ČR č. 682 z dnia 12.06.2000.



- [21] Strategie Regionalního Rozvoje České Republiky. Maszynopis powielony. Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha 1999.
- [22] The Regional Policy of the Czech Republic. Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha 1999.
- [23] Typy a vymezení regionů se soustředěnou podporou státu. Příloha č. 2 ke Strategii regionálního rozvoje ČR.
- [24] Usnesení vlády ČR č. 1998, nr 235.
- [25] Witryna internetowa Federalnego Ministerstwa Gospodarki i Pracy Austrii (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit) – [www.bmwa.gv.at](http://www.bmwa.gv.at)
- [26] Witryna internetowa Rady Ministrów Francji (Ministere de l'Equipement, des transports et du Logement) – [www.premier-ministre.gouv.fr](http://www.premier-ministre.gouv.fr)
- [27] Wolicka A., *Promocja Austrii na świecie*. Problemy Turystyki 1994, nr 1.
- [28] WTO Tourism Highlights 2000.
- [29] WTTC Year 2000 TSA Tables.
- [30] Zagospodarowanie przestrzenne i rozwój gospodarczy we Francji. Materiały seminarium Zagospodarowanie przestrzenne – doświadczenia francusko-polskie. Datar i GARP S.A. 1996.
- [31] Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.
- [32] Zákon č. 222/ 1996 o organizácii miestnej štátnej správy.
- [33] Zákon č.248/2000 o podpoře regionálního rozvoje.
- [34] Zákon č. 221/ 1996 o územnom a správnom usporiadaní SR.





## JAK NAPISAĆ BIZNESPLAN

*Magdalena Sas\**

### Wprowadzenie

Planowanie jest jedną z najbardziej istotnych funkcji zarządzania. Jest ono narzędziem aktywnego sterowania procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie i czynnikiem kreującym rozwój firmy. Planowanie w firmie jest niezbędne w gospodarce rynkowej, ponieważ firma działa w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym, prawnym i społecznym.

Nieodłącznym elementem nowoczesnych koncepcji zarządzania jest przygotowanie planu strategicznego firmy<sup>1</sup>. Planowanie strategiczne jest procesem, w którym racjonalna analiza obecnej sytuacji i przyszłych niebezpieczeństw oraz możliwości firmy prowadzi do sformułowania jej zamiarów, strategii, środków i celów [7, s. 27–28]. Za pomocą procedur planowania strategicznego formułuje i konkretyzuje się idee i cele działania danego przedsiębiorstwa, tworzy się możliwości nadzoru wykonania zaplanowanych działań oraz podstawy do ubiegania się o zewnętrzne źródła finansowania.

Początkowym etapem planowania strategicznego jest identyfikacja problemu zarządzania (często jest to precyzyjne zdefiniowanie badanej firmy), po czym, na podstawie oceny bieżącej sytuacji firmy i jej otoczenia, następuje analiza strategiczna. W analizie tej bierze się pod uwagę zarówno otoczenie makro- i mikroekonomiczne firmy, zasoby będące w dyspozycji firmy, jak i cel działania i oczekiwania właścicieli firmy.

Analiza strategiczna pozwala określić strategiczną pozycję firmy na rynku, która to pozycja stanowi podstawę do zaprojektowania dalszej jej działalności. Umożliwia ona wybór odpowiedniej strategii firmy, co najczęściej odbywa się poprzez generowanie alternatywnych kierunków rozwoju i metod realizacji ce-

<sup>1</sup> Instytut Turystyki AWF, Kraków, al. Jana Pawła II 78

<sup>2</sup> Planu wytyczającego zasadnicze kierunki działania i określającego ogólne cele organizacji [pozycja 11, str. 621]

łów firmy, ocenę poszczególnych wariantów rozwoju oraz wybór takiego, który zapewni osiągnięcie najlepszych rezultatów z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa. Wybór wariantu działania umożliwia przejście do końcowego etapu planowania strategicznego, którym jest napisanie biznesplanu (planu działania). Odrębną sprawą jest wdrożenie wybranej strategii oraz kontrola jej wykonania.

### **Czym jest biznesplan?**

Biznesplan (inaczej plan zamierzenia) jest to oficjalny dokument, zawierający stwierdzenie celu, opis produktów (usług), analizę rynku, prognozy finansowe oraz opis programu wdrożenia, który ma doprowadzić do realizacji założonych celów firmy [11, s. 176]. Biznesplan powinni napisać wszyscy przedsiębiorcy, którzy mają świadomość istnienia na rynku pewnej potrzeby oraz mają pomysł na jej zaspokojenie, co jednakże nie jest dostateczną podstawą do realizacji owego pomysłu (szczególnie, jeśli trzeba pozyskać kapitał). Dotyczy to zarówno przedsiębiorców działających na rynku, jak i zamierzających działalność rozpocząć. Biznesplan jest więc narzędziem mogącym służyć przeglądowi dotychczasowej działalności i wypracowaniu strategii na przyszłość.

Biznesplan zawiera koncepcję rozwoju firmy, ocenę konkurencji, oszacowanie kosztów, wraz z oceną własnych możliwości i ograniczeń (w tym finansowych) oraz możliwości uzyskania kapitału z zewnątrz, a także ocenę ryzyka związanego z danym przedsięwzięciem. Oprócz tego plan taki powinien ukazywać kierownictwu firmy szczegółowy program badań rynku i działań marketingowych oraz plan działalności operacyjnej firmy.

W praktyce biznesplany są przygotowywane najczęściej w celu pozyskania partnerów do współpracy w finansowaniu danego przedsięwzięcia, jak również w celu przekazania zestawu informacji o firmie do poszczególnych szczebli kierowania, jednostek współpracujących lub inwestorów.

Z reguły opracowywane są one w momencie powstania nowej firmy, podczas łączenia się przedsiębiorstw oraz w czasie ich restrukturyzacji [6, s. 9–13] (zmiany form własności, profilu działalności, ukierunkowania na nowe rynki, podczas dużych inwestycji bądź modernizacji).

Biznesplan pełni dwie funkcje: wewnętrzną, jako dokument planistyczny wykorzystywany w zarządzaniu, oraz zewnętrzną, jako plan mający na celu uatrakcyjnienie firmy w oczach potencjalnych inwestorów oraz przyciągnięcie kapitału.

Biznesplany pisane są w różny sposób, w zależności od rodzaju działalności, od etapu rozwoju przedsiębiorstwa, od celu danego planu (rozpoczęcia działalności, restrukturyzacja, sprzedaż) oraz od tego, kto będzie odbiorcą planu (inwestor bądź pożyczkodawca albo wspólnicy). Dokument ten powinien być napisany w sposób jasny, spójny i czytelny; powinien być elastyczny i perspekty-



wiczny, ale musi być w nim podany pewien z góry ustalony okres. Musi on być w miarę prosty, przy czym jak najbardziej dokładny. Oprócz tego powinien mieć następujące cechy: celowość, wykonalność, zgodność wewnętrzną, wielowariantowość, ograniczoną szczegółowość, zupełność oraz racjonalność.

Biznesplan powinien przedstawiać niezbędne działania, które należy podjąć natychmiast lub w pewnej perspektywie czasowej. Ważne jest, aby w biznesplanie znalazły się odpowiedzi na pytania: jakie jest obecne miejsce firmy oraz jakie są jej cele. Aby przygotowany biznesplan sprawdził się w rzeczywistości należy zwrócić szczególną uwagę na takie czynniki, jak obiektywizm, sformułowanie prawidłowych założeń co do przyszłości firmy oraz ustalenie odpowiedniego horyzontu prognozy.

Należy również zwrócić uwagę na dokładność informacji na temat przedsiębiorstwa oraz na kwalifikacje osób, które biznesplan przygotowują. Biznesplan jest zwykle lepszy, bardziej realistyczny i bardziej użyteczny, jeśli przygotowują go osoby związane z różnymi obszarami działalności firmy. Można również zlecić przygotowanie go profesjonalnej firmie consultingowej. Im analiza przedsięwzięcia wykonana przed zainwestowaniem kapitału jest bardziej sumienna i profesjonalna, tym szanse na osiągnięcie końcowego sukcesu są większe [13, s. 20–27].

### Aktualna sytuacja firmy

Biznesplan powinien zaczynać się od wyjaśnienia bieżącej sytuacji firmy. Należy tu uwzględnić następujące działy: powstanie i historię firmy, zamierzenia firmy na przyszłość, opis jej struktury organizacyjnej oraz charakterystykę jej produktów (usług) i pozycję na rynku.

Część dotycząca **powstania i historii firmy** to po pierwsze – wyjaśnienie nazwy przedsiębiorstwa oraz jego formy prawnej. Część ta powinna zawierać takie fakty, jak: kiedy i gdzie firma rozpoczęła działalność, jaka to jest działalność, jakie były dotychczasowe osiągnięcia firmy (osiągnięcia te mogą zostać przedstawione np. w postaci analiz rocznych lub bilansu i mogą stanowić załączniki do biznesplanu) oraz jej obecny stan finansowy (dotychczasowa struktura kapitałowa firmy) i organizacyjny. Należy tu szczególnie zaznaczyć te unikalne cechy firmy, które sprawiają, że firma wyróżnia się spośród konkurentów.

W części dotyczącej **zamierzeń na przyszłość** należy umieścić identyfikację misji przedsiębiorstwa, czyli opis tego, czym dana firma chce być na rynku [9, s. 25–28] oraz cele działania firmy (wysoki zysk, zachowanie płynności finansowej, zwiększenie udziału w rynku lub wartości firmy, przetrwanie trudnego okresu itp.).

W opisie struktury organizacyjnej należy zawrzeć dane na temat zarządu firmy. Należy tu opisać zarówno kwalifikacje, jak i doświadczenie zawodowe członków zarządu, przydatne w realizacji danego przedsięwzięcia. Kluczowymi zagadnieniami, dotyczącymi struktury organizacyjnej i zarządzania firmą, które należy określić w biznesplanie, są: kto i w jaki sposób będzie rządził firmą na co dzień, w jaki sposób definiować zadania i odpowiedzialność oraz w jakim stopniu kierownicy będą uczestniczyć w ewentualnym sukcesie finansowym firmy.

Podobny opis będzie dotyczył innych pracowników firmy ze szczególnym uwzględnieniem liczebności i struktury załogi, występujących związków zawodowych i polityki płac w firmie.

W punkcie dotyczącym struktury organizacyjnej należy zaznaczyć, czy i w jaki sposób korzysta się z pomocy prawników, księgowych lub innych doradców spoza firmy.

**Charakterystyka produktu i usług** zawiera wyjaśnienie głównych obszarów działalności firmy. Jeżeli danego produktu (usługi), którego sprzedają się zajmujemy, nie ma jeszcze na rynku, należy określić gotowość wejścia z nim na ten rynek.

Oprócz opisu cech produktu, szczególnie tych, które odróżniają go od produktów konkurencyjnych na danym rynku, należy zaznaczyć również kto ma prawo własności danego produktu oraz czy jest on opatentowany. Jeśli nasze produkty posiadają znak towarowy, należy zaznaczyć, czy jest on zarejestrowany; podobnie rzecz ma się ze wzorem użytkowym. W punkcie tym można porównać nasz produkt z produktami firm konkurencyjnych; identyfikując uprzednio owe produkty (należy zwrócić uwagę na wszystkie produkty zaspokajające te same potrzeby nabywców, również produkty substytucyjne). Można także zwrócić uwagę na usługi posprzedazne lub gwarancyjne, którymi objęty jest dany produkt. Jako załącznik można podać listę wyrobów i/lub usług, ich zastosowanie oraz udział w ogólnej sprzedaży.

**Pozycja firmy na rynku** zawiera ogólną charakterystykę danej branży i działających w niej firm konkurencyjnych. Należy zwłaszcza określić rozmiar firmy w porównaniu z konkurencją oraz jaka część firmy jest uzależniona od wpływów konkurencji i od rozwoju rynku w danej branży.

## Analiza rynku

Analiza rynku ma na celu rozpoznanie możliwości i warunków rozwoju danej działalności gospodarczej. Dane zebrane podczas badania rynku powinny pomóc w wyborze właściwej strategii przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia jest identyfikacja **rynku docelowego**, za pomocą wcześniejszej identyfikacji przedmiotowego, podmiotowego i przestrzennego wymiaru owego rynku. Pierwszą



częścią analizy jest jakościowa charakterystyka rynku, czyli analiza konsumentów i nabywców, segmentowej struktury rynku oraz kanałów dystrybucji [9, s. 28–34].

**Analiza nabywców** rozpoczyna się identyfikacją rzeczywistych i potencjalnych nabywców, ich lokalizacji, liczby i preferencji. Istotnym elementem strategii jest uświadomienie sobie, jakie są potrzeby nabywców oraz które z nich są zaspokajane przez nasz produkt. Kolejno należy również scharakteryzować, o ile to możliwe, ich zwyczaje, wymagania, nawyki oraz motyw, rozmiary i sposób dokonywania zakupów.

Ponieważ potrzeby i preferencje nabywców na rynku są zróżnicowane, konieczne jest ustalenie sylwetki typowego nabywcy, który będzie stanowił punkt odniesienia do działań firmy. Należy przeprowadzić **segmentację rynku**, czyli podział nabywców na grupy o podobnych cechach i upodobaniach. Kryteria segmentacji są różne (geograficzne, demograficzne, ekonomiczne, społeczne); ważne jest, by były one adekwatne w stosunku do danego produktu oraz aby segment przez nie wyznaczony był mierzalny, dostępny i względnie duży. Dla oszacowania wielkości sprzedaży w czasie dobrze jest uwzględnić podział nabywców na innowatorów, naśladowców i tzw. ociągających się w zakupach.

W ilościowej charakterystyce rynku należy oszacować wielkość i pojemność (chłonność) rynku, jego dynamikę, strukturę cenową oraz rentowność i wartość rynku. Minimum informacji na temat nabywców i rynku, które muszą się znaleźć w biznesplanie, to odpowiedzi na pytania: kim są główni nabywcy, jakie czynniki wpływają na podjęcie przez nich decyzji o zakupie danego produktu oraz jaka jest szacowana pojemność rynku.

W analizie **kanałów dystrybucji** należy ustalić, w jaki sposób produkty docierają do klienta na danym rynku.

Ważną częścią definicji rynku, której właściwe zbadanie jest jednym z kluczy do sukcesu, jest **analiza konkurencji**. Punktem wyjścia jest ustalenie bliższych i dalszych substytutów naszego produktu, a co za tym idzie, firm – konkurentów oraz ich podział na głównych, drugorzędnych i potencjalnych (wraz z krótkim opisem ich działalności). Jeśli to możliwe, należy określić ich majątek oraz wielkość sprzedaży i udziału w rynku, zyskowność, ewentualnie wielkość zatrudnienia, liczbę posiadanych oddziałów itp. W ocenie konkurentów przydatne są także następujące kryteria: strategia cenowa, jakość produktu, godziny prowadzenia działalności, kwalifikacje personelu, usługi gwarancyjne i posprzedażne, opakowanie produktu, metody sprzedaży (kanały zbytu), warunki płatności (w tym rabaty), reklama i promocja stosowana przez konkurencję, reputacja firmy i właściciela na rynku oraz poziom zapasów. Oczywiście wybór kryteriów zależy od rodzaju działalności.

Po przeprowadzeniu badań, ich wyniki można podsumować w postaci tabeli, którą następnie analizuje się pod względem korelacji między poszczególnymi czynnikami a rentownością firm konkurencyjnych. Daje to obraz tych cech fir-

my, które są niezbędne (lub sprzyjające) dla osiągnięcia sukcesu na danym rynku. W tym miejscu należy odnieść owe wnioski do własnej firmy i zastanowić się jakie są różnice i podobieństwa między nią a konkurencją oraz w związku z tym, co należy zawrzeć w strategii firmy, by być konkurencyjnym [2, s. 80–86].

nazwa firmy	majątek trwały	zyski	sprzedaż	jakość	warunki płatności	siedziba	cena	usługi posprzedażne

Ryc. 1. Przykładowa tabela analizy konkurencji

Źródło: [2, s. 87]

Na podstawie powyższych informacji oraz identyfikacji barier wejścia i wyjścia na danym rynku można również ustalić intensywność konkurencji i przeciętną rentowność rynku. Informacje dotyczące konkurencji można uzyskać z publikacji ekonomicznych i branżowych, z urzędów statystycznych lub bezpośrednio od konkurencji.

Część informacji na temat rynku jest opracowana i opublikowana; część można zdobyć zlecając badanie firmom, które się tym zajmują. Dodatkowo można przeprowadzić badania w terenie, w postaci badań próbnych bądź obserwacji.

### Wybór strategii przedsiębiorstwa

Podstawą strategii przedsiębiorstwa jest identyfikacja jego misji, celów oraz rodzaju i zasięgu działalności, a także badania rynku potwierdzające, iż dany produkt ma realne szanse powodzenia na rynku. Przy zastanawianiu się nad strategią firmy, oprócz analizy rynku, należy wziąć pod uwagę jej otoczenie, a szczególnie trendy wynikające z fazy rozwoju rynku oraz zmiany w ogólnym otoczeniu rynku (ciągłe i nieciągłe), które mogą być kluczowymi czynnikami sukcesu, ale i ryzyka. Po opisie elementów otoczenia, zasobów firmy oraz celów właścicieli wybiera się odpowiednią strategię.

Kolejnym krokiem jest opracowanie, na podstawie strategii firmy, zadań operacyjnych realizowanych w określonym czasie. Na te zadania składają się: plan techniczny, plan marketingowy i plan operacyjny.

**Plan techniczny** pokazuje ile firma jest w stanie wyprodukować lub dostarczyć (jeśli jest to usługa). Strategia techniczna omawia zakres ewentualnej modernizacji, bądź zmian technicznych i technologicznych prowadzących do ilo-



ściowego lub jakościowego ulepszenia produktu. W tej części należy zatem zaznaczyć zasady wprowadzania nowych produktów, modernizację dotychczasowych, dywersyfikację asortymentu oraz wymagany poziom jakości i nowoczesności produktu [4, s. 63–66].

**Plan marketingowy** jest bardzo ważną częścią strategii przedsiębiorstwa, stąd w biznesplanie wyodrębnia się go często jako osobny rozdział. Jest to wewnętrznie zharmonizowany system narzędzi marketingu – mix (produkt, cena, promocja oraz dystrybucja), wybranych odpowiednio do sytuacji produktu i firmy, których użycie przynosi założony efekt.

Szczegółowego wyboru produktu dokonuje się na wstępie rozważań nad biznesplanem (oczywiście jest możliwe, że po przeprowadzeniu badań konieczna jest modyfikacja produktu lub jego cech).

Przy ustalaniu polityki cenowej firmy bierze się pod uwagę szereg następujących czynników: koszty związane z produkcją i sprzedażą, wartość produktu dla konsumenta, ceny firm konkurencyjnych, elastyczność popytu, warunki rynkowe, kanały zbytu oraz zdolności produkcyjne przedsiębiorstwa. Dobrze jest również zaznaczyć, na jakiej podstawie są ustalane ceny, jaki segment cenowy rynku wybrano jako docelowy oraz jakie zmiany cen są planowane w opisywanym okresie.

Kolejne decyzje, które należy podjąć podczas tworzenia planu marketingowego przedsiębiorstwa, dotyczą promocji i reklamy. Należy określić, co jest celem reklamy (informacja o produkcie i firmie, zwiększenie sprzedaży, utrwalenie znaku firmowego, czy poprawa reputacji), ile zamierza się na nią wydać, jakie jest przesłanie do odbiorcy, a także jakie będą sposoby, środki i formy reklamy, i ewentualne działania public relations. Jeżeli wybór środków i form reklamy oraz przeprowadzenie kampanii reklamowej zleca się profesjonalnej agencji, należy to w biznesplanie zaznaczyć.

Kolejnym elementem marketingu – mix, który należy opisać, jest dystrybucja. W strategii dystrybucji należy zwrócić uwagę na lokalizację firmy, ocenić bliskość rynku, dostępne zasoby – w tym personalne, dojazd, plany inwestycyjne na tym terenie, lokalizację konkurencji oraz cechy lokalu zajmowanego przez firmę. Ważne jest również wskazanie najważniejszych klientów firmy (ich lokalizacja, wielkość składanych zamówień, specjalne warunki sprzedaży), sprzedawców i dystrybutorów oraz sposobu realizacji czynności dystrybucyjnych. Strategia dystrybucji powinna zawierać także wybór i uzasadnienie odpowiednich kanałów zbytu. W zależności od działalności może to być handel detaliczny, hurtowy, sprzedaż wysyłkowa, akwizycja, sprzedaż w domu, sprzedaż telefoniczna itp.

**Plan organizacyjny** składa się z organizacji pracy i zasobów ludzkich (możliwości realizacji strategii przez obecną kadre, ścieżki kariery, ewentualne zmiany na stanowiskach i konieczność rekrutacji, konieczność szkoleń, nowe metody motywacji i systemy wynagradzania, konieczność zaangażowania specjalistów

w celu rozwiązania problemów kadrowych oraz koszty zatrudnienia, obliczone na podstawie zapotrzebowania i wynagrodzenia kadry menedżerskiej, konsultantów i doradców oraz pozostałych pracowników) oraz kalendarza organizacyjnego (uściśla się w nim etapy realizacji poszczególnych zadań zawartych w planie organizacyjnym, szczegółowe plany działania i terminy rozpoczęcia i zakończenia wykonania zaplanowanych czynności),

## Plan finansowy i prognozy wyników

Plan finansowy, mylony niekiedy z całym biznesplanem, jest istotną częścią strategii przedsiębiorstwa. Pokazuje bowiem, czy nasza strategia jest możliwa do zrealizowania przy danych założeniach finansowych. Plan w sposób syntetyczny przedstawia prawdopodobne dochody i wydatki firmy i określa, czy dany projekt jest opłacalny. Powinien on zawierać opis zarówno bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa, jak i prognozy finansowe przyszłych przedsięwzięć oraz tworzyć podstawy do okresowej oceny stanu realizacji danego przedsięwzięcia. Dla potencjalnych inwestorów ważne są także wynikające z planu finansowego możliwości wzrostu potencjału firmy, wrażliwość rentowności danego przedsięwzięcia na zmiany poziomu sprzedaży i zysków jednostkowych, koszty projektowanych inwestycji aż do osiągnięcia zwrotu oraz możliwość zachowania płynności finansowej przez firmę.

Pierwszą częścią planu finansowego są **założenia wstępne**, w których powinny się znaleźć wszystkie dane niezbędne do przygotowania planu finansowego. Ich źródłem są poprzednie części biznesplanu. Staranne oszacowanie poniższych wartości i przyjęcie odpowiednich założeń daje możliwość prawidłowego przeprowadzenia dalszych analiz i sprawia, że plan staje się bardziej wiarygodny. Należy zwrócić szczególną uwagę na dane dotyczące:

- 1) produkcji, popytu i sprzedaży (prognoza sprzedaży, zdolność produkcyjna, plan produkcji i sprzedaży, ceny zakupu i sprzedaż produktów);
- 2) kosztów, w tym:
  - kosztów przedsiębiorstwa (czynsze i inne opłaty, utrzymanie biura, ubezpieczenia),
  - kosztów personelu (płace wraz z podatkami, ubezpieczeniami i świadczeniami na rzecz pracowników),
  - kosztów operacji finansowych,
  - kosztów sprzedaży i marketingu (reklama i promocja, wynagrodzenia dla sprzedawców),
  - kosztów sprzętu (amortyzacja, naprawy, konserwacja),
  - kosztów produkcji i energii (koszty zużycia materiałów i inne);



- 3) inwestycji (grunty, budynki, maszyny i urządzenia, środki transportu, wydatki na badania i rozwój);
- 4) sposobów finansowania (zapotrzebowanie na kredyty krótko- i długoterminowe, środki z leasingu, własne środki pieniężne, należności i zobowiązania) oraz
- 5) pozostałe dane (wartość zapasu materiałów i produktów, poziom wypłat z zysku, poziom stóp procentowych amortyzacji majątku trwałego, oprocentowanie kredytów i wysokość podatków pośrednich i bezpośrednich, dane dotyczące poziomu inflacji, kursów walutowych, rozwiązań ekonomicznych i prawnych itp.) [4, s. 79–82].

Jednym z ważniejszych zestawień, które są zawarte w biznesplanie, jest **prognoza sprzedaży**, na której podstawie opracowuje się analizę cash flow, rachunek wyników oraz opłacalność danego przedsięwzięcia [2, s. 176–179]. Prognozę taką ustala się za pomocą liczby posiadanych już zamówień, przypuszczalnej wielkości zakupów przez potencjalnych klientów oraz danych o sprzedaży uzyskiwanej przez konkurencję. Przy opracowywaniu prognozy sprzedaży należy wziąć pod uwagę wielkość i pojemność rynku oraz jego dynamikę [9, s. 47–54], a także cykl życia produktu.

Kolejnym zestawieniem w planie finansowym jest **struktura finansowa firmy** (finansowanie). Składają się na nią operacje kapitałowe i kredytowe, za pomocą których realizuje się bieżące i przyszłe cele przedsiębiorstwa. Finansowanie bieżące w firmie jest realizowane poprzez proces sprzedaży, natomiast środki na finansowanie przedsięwzięć inwestycyjnych mogą być uzyskiwane w różny sposób, w tym np. w drodze powołania nowego przedsiębiorstwa, jego rozbudowy bądź restrukturyzacji. Finansowanie może pochodzić ze źródeł własnych lub obcych. Do finansowania własnego zaliczamy finansowanie z wkładów i z udziałów (środki tworzą kapitał własny, zakładowy lub akcyjny w zależności od formy prawnej firmy) oraz wewnętrzne (samofinansowanie oraz finansowanie z odpisów amortyzacyjnych i z przemieszczenia składników majątku). Finansowanie obce jest oparte na kredytach. Źródłami tych kredytów mogą być banki, dostawcy, przedsiębiorstwa, osoby fizyczne i klienci.

Źródła finansowania majątku firmy można również podzielić biorąc pod uwagę czas: w długim okresie są to akcje (w spółkach akcyjnych), emisja obligacji, długoterminowe pożyczki z banków kredytowych oraz pożyczki pod zastaw hipoteki, a krótkookresowe finansowanie to pożyczki bankowe, zakupy na raty i w leasingu, umowy najmu, otwarte linie kredytowe w bankach i u dostawców.

Swoim potencjalnym inwestorom firma musi w zamian zaoferować odpowiednie stopy procentowe i zabezpieczenia pożyczonego kapitału. Oprócz standardowych zabezpieczeń bankowych mogą to być udziały firmy z możliwością wyzbycia się ich w najbliższych latach (założyciel firmy najczęściej zostawia sobie tzw. pakiet kontrolny udziałów). W przypadku, gdy biznesplan jest skie-

rowany do różnych inwestorów, zalecane jest niezbyt szczegółowe odnośnienie się do formy finansowania, aby potencjalni inwestorzy nie byli ograniczeni przez wewnętrzną politykę firmy w tym względzie.

W biznesplanie należy dokonać wyboru źródeł finansowania planowanego przedsięwzięcia. Należy wziąć pod uwagę zarówno dostępność danego źródła, jak i jego koszty. W tym celu należy przygotować prognozę dotyczącą ilości potrzebnych nam funduszy z uwzględnieniem okresu ich spłaty i wymaganych zabezpieczeń, a także podjąć decyzje co do finansowania wewnętrznego [3, s. 84–86].

Oprócz tego w założeniach należy zaznaczyć **okres planowania**, czyli przyszły horyzont czasowy, w którym dana działalność będzie prowadzona. Długość tego okresu zależy zarówno od cyklu życia danego produktu, jak i od możliwości i zdolności firmy do przystosowania się do zmieniającego się otoczenia. Należy wziąć pod uwagę jak długo będzie trwał popyt na dany produkt, jakie są perspektywy rozwojowe danej branży, jaka będzie dostępność źródeł zaopatrzenia, jak długi jest okres życia technicznego zasobów firmy (maszyn, urządzeń, budynków) oraz czy istnieje jakaś alternatywa dla danej inwestycji.

Na podstawie założeń należy określić zamierzenia firmy przedstawione w kategoriach finansowych. Są one punktem wyjścia do dalszych analiz. Przygotowuje się je zwykle na okres od trzech do pięciu lat. Za pomocą tego typu prognoz w planie finansowym pokazuje się wszystkie możliwe skutki finansowe zamierzonego działania, biorąc pod uwagę zmieniające się założenia.

W przypadku, gdy wydaje się, iż założenia mogą ulegać dużym zmianom w przyszłości, przygotowuje się kilka wariantów planu finansowego (optymistyczny, pesymistyczny, realistyczny), które są znacznie bardziej korzystne od planu zbyt ogólnego (który w zamierzeniu pasuje do każdych okoliczności).

Główną częścią planu finansowego są **sprawozdania i analizy finansowe**. Pierwsze z nich przedstawiają dane o historycznej działalności firmy; na ich podstawie sporządza się prognozy i analizy dotyczące okresu realizacji danego przedsięwzięcia [4, s. 86–104].

Podstawą analiz i źródłem wszelkiego rodzaju danych dla kierownictwa firmy, akcjonariuszy, dostawców, wierzycieli, urzędów skarbowych i inwestorów są trzy dokumenty: rachunek wyników, bilans oraz analiza cash flow. Służą one między innymi do oceny efektywności gospodarowania, oceny wiarygodności kredytowej i naliczania należnego podatku dochodowego.

## 1. Rachunek wyników

inaczej rachunek zysków i strat. Pokazuje powstawanie wyniku finansowego firmy poprzez przedstawienie wszystkich przychodów i odpowiadających im kosztów. Poniżej podano przykładowy rachunek wyników dla jednostek z wyłączeniem banków i ubezpieczycieli (według Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Załącznik nr 4/2, wariant porównawczy).



- Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi
- Koszty działalności operacyjnej
- Zysk/strata ze sprzedaży (A–B)
- Pozostałe przychody operacyjne
- Pozostałe koszty operacyjne
- Zysk/strata na działalności operacyjnej (C+D–E)
- Przychody finansowe
- Koszty finansowe
- Zysk/strata brutto na działalności gospodarczej (F+G–H)
- Zyski nadzwyczajne
- Straty nadzwyczajne
- Zysk/strata brutto
- Obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego
- Zysk/strata netto

## 2. Bilans

jest metodą okresowego pomiaru wzrostu i rozwoju firmy. Wskazuje on źródła przychodów i sposób rozchodów, poprzez przedstawienie z jednej strony składników majątku firmy, z drugiej – źródeł jego finansowania. Na rycinie 2 pokazano przykładowy bilans jednostek z wyłączeniem banków i ubezpieczycieli (Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości).

AKTYWA	PASYWA
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Majątek trwały                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ wartości niematerialne i prawne</li> <li>○ rzeczowy majątek trwały</li> <li>○ finansowy majątek trwały</li> <li>○ należności długoterminowe</li> </ul> </li> <li>● Majątek obrotowy                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ zapasy</li> <li>○ należności i roszczenia</li> <li>○ papiery wartościowe przeznaczone do obrotu</li> <li>○ środki pieniężne</li> </ul> </li> <li>● Rozliczenia międzyokresowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kapitał własny                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ kapitał podstawowy</li> <li>○ należne wkłady na poczet kapitału podstawowego</li> <li>○ kapitał zapasowy</li> <li>○ kapitał rezerwowy z aktualizacji wyceny</li> <li>○ pozostałe kapitały rezerwowe</li> <li>○ nie podzielony wynik finansowy z lat ubiegłych</li> <li>○ wynik finansowy netto</li> </ul> </li> <li>● Rezerwy</li> <li>● Zobowiązania długoterminowe</li> <li>● Zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne</li> <li>● Rozliczenia międzyokresowe i przychody przyszłych okresów</li> </ul>
SUMA AKTYWÓW	SUMA PASYWÓW

Ryc. 2. Bilans jednostek z wyłączeniem banków i ubezpieczycieli  
(Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości)

Bilans jest podstawowym sprawozdaniem finansowym firmy. Przygotowujemy go kierując się następującymi zasadami: pomiarem w ujęciu pieniężnym, analizą operacji z punktu widzenia firmy, koncepcją kosztową (a nie prawdziwą wartością aktywów) oraz ujęciem bieżącym i podwójnym zapisem.

Aktywa w bilansie porządkowane są według rosnącego stopnia płynności, natomiast pasywa według terminów wymagalności.

Podstawową zasadą przy konstrukcji bilansu jest konieczność zrównania się wartości aktywów i pasywów. Bilans pozwala na oszacowanie zysku lub straty na koniec danego okresu, daje informacje na temat struktury majątkowej firmy oraz struktury źródeł jej finansowania (szczególnie ważne są wzajemne relacje między majątkiem trwałym i obrotowym oraz między kapitałem własnym i obcym). Za pomocą bilansu można przeanalizować również strukturę należności i zapasów, a także przeprowadzić wycenę wartości firmy (np. za pomocą formuły Wilcoxa). Porównania bilansów z poszczególnych okresów są podstawą do oceny tendencji rozwojowych firmy.

### 3. Prognoza cash flow (zestawienie przepływu pieniędzy)

jest oceną sprawności finansowej firmy. Brak gotówki może stanowić zagrożenie dla funkcjonowania firmy, nawet jeśli wynik finansowy jest dodatni. Stan gotówki do dyspozycji nie odpowiada bowiem poziomowi zysku netto, gdyż zarówno przychody, jak i zobowiązania są różnie rozłożone w czasie. Istotą prognozy cash flow jest obliczenie ilości pieniędzy potrzebnych do realizacji celów firmy. Prognoza ta zawiera się w równaniu:

**saldo (końcowy stan gotówki) = bilans otwarcia (początkowy stan gotówki, czyli saldo na koniec ostatniego okresu) + planowane wpływy – planowane wydatki**

Analiza cash flow umożliwia ocenę zapotrzebowania na zewnętrzne środki finansowe, ocenę zdolności do regulowania zobowiązań i zdolności kredytowych (obsługi zadłużenia) oraz ocenę efektów działalności finansowej i inwestycyjnej.

Zestawienie przepływów pieniężnych powinno być wykonywane w regularnych odstępach czasu, zazwyczaj raz na tydzień lub raz na miesiąc.

Oprócz powyższych sprawozdań biznesplan może zawierać następujące **analizy i prognozy finansowe**: analizę punktu rentowności i analizę wrażliwości, analizę wskaźnikową oraz ocenę efektywności inwestycji.

#### **Analiza punktu opłacalności (progu rentowności, punktu równowagi)**

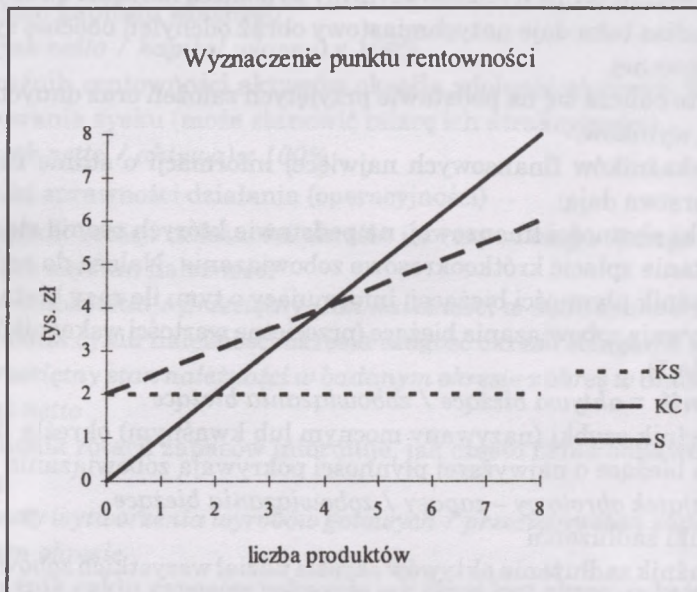
Polega na wyznaczeniu punktu, w którym przychód ze sprzedaży pokrywa koszty całkowite. W punkcie tym rentowność przedsięwzięcia równa jest zero. Określenie tego punktu pozwala ocenić poziom sprzedaży, niezbędny do pokrycia kosztów całkowitych (każda sztuka sprzedana powyżej tego punktu przynosi zysk), minimalną cenę oraz minimalny poziom jednostkowego kosztu zmiennego, które zapewniają zrównanie przychodów z kosztami.



Ilościowo punkt opłacalności, oznaczający poziom sprzedaży, można obliczyć w następujący sposób:

**Punkt opłacalności** =  $\text{koszty stałe} / (\text{cena sprzedaży} - \text{koszty jednostkowe zmienne})$

Graficznie wyznaczony punkt opłacalności znajduje się na przecięciu krzywej kosztów całkowitych i sprzedaży (funkcja kosztów całkowitych jest sumą funkcji kosztów stałych i zmiennych).



Ryc. 3. Wyznaczenie punktu opłacalności (opracowanie własne)  
KS – koszty stałe, KC – koszty całkowite, S – sprzedaż

Aby otrzymać pełną analizę punktu rentowności należy uzupełnić ją o planowany zysk. W takim przypadku:

**Punkt opłacalności** =  $\text{koszty stałe} + \text{planowany zysk} / \text{cena jednostkowa sprzedaży} - \text{jednostkowe koszty zmienne}$ .

W ten sposób można obliczyć, ile należy sprzedać produktów, aby osiągnąć planowany zysk (ilościowy punkt rentowności) oraz jaka powinna być cena przy stałej liczbie sprzedawanych produktów (wartościowy punkt rentowności).

Wzór ten w ogólnej formie, przy zróżnicowanym asortymencie produktów, wygląda następująco:

**Punkt rentowności** =  $\text{koszty stałe} + \text{planowany zysk} / \text{zysk brutto}$

Analiza punktu równowagi pozwala również na ocenę wrażliwości poziomu rentowności na zmianę wybranych czynników. W szczególności można obliczyć graniczne wartości cen (kosztów jednostkowych zmiennych, stałych), czyli

takie, które przy niezmienności pozostałych czynników gwarantują osiągnięcie progu rentowności. Przykładowo graniczny poziom jednostkowej ceny sprzedaży można obliczyć ze wzoru:

**Graniczna cena sprzedaży** =  $\text{koszty zmienne} + \text{koszty stałe} / \text{zakładana wielkość sprzedaży}$

### Analiza wskaźnikowa

Polega na badaniu sytuacji finansowej firmy za pomocą narzędzi zwanych wskaźnikami. Analiza taka daje natychmiastowy obraz odchyień obecnej sytuacji firmy od planowanej.

Wskaźniki te oblicza się na podstawie przyjętych założeń oraz danych z bilansu i rachunku wyników.

Spośród wskaźników finansowych najwięcej informacji o stanie finansowym przedsiębiorstwa dają:

a) wskaźniki płynności finansowej, na podstawie których ocenia się, czy firma jest w stanie spłacić krótkookresowe zobowiązania. Należą do nich:

- wskaźnik płynności bieżącej, informujący o tym, ile razy bieżące aktywa pokrywają zobowiązania bieżące (przeciętne wartości wskaźników zawiera tabela 1).

**Wskaźnik** =  $\text{aktywa bieżące} / \text{zobowiązania bieżące}$

- wskaźnik szybki (nazywany mocnym lub kwaśnym) określa ile razy aktywa bieżące o najwyższej płynności pokrywają zobowiązania

**W** =  $\text{majątek obrotowy} - \text{zapasy} / \text{zobowiązania bieżące}$

b) wskaźniki zadłużenia

- wskaźnik zadłużenia aktywów określa udział wszystkich zobowiązań w finansowaniu majątku firmy

**W** =  $(\text{zobowiązania ogółem} / \text{aktywa}) \times 100\%$

- wskaźnik zadłużenia kapitału własnego informuje o stosunku poziomu zobowiązań do kapitału własnego firmy

**W** =  $(\text{zobowiązania ogółem} / \text{kapitał własny}) \times 100\%$

- wskaźnik zadłużenia długoterminowego określa relacje między zobowiązaniami długoterminowymi a kapitałem własnym

**W** =  $(\text{zobowiązania długoterminowe} / \text{kapitał własny}) \times 100\%$

- wskaźnik pokrycia obsługi długu pokazuje stosunek wielkości zysku przed potrąceniem kosztów odsetek i podatku dochodowego do poziomu obciążeń wynikających z obsługi zadłużenia

**W** =  $(\text{zysk brutto} + \text{odsetki}) / (\text{rata kredytu} + \text{odsetki})$

- Wskaźnik pokrycia obsługi długu to jeden ze wskaźników określających relacje między poziomem zysku a ratami i odsetkami kredytów. Pozostałe to: wskaźnik pokrycia obsługi długu, związany z zyskiem netto, oraz wskaźnik pokrycia obsługi kredytu na podstawie zestawienia przepływów pieniężnych.



c) wskaźniki rentowności

- wskaźnik rentowności brutto informuje o wartości zysku brutto przypadającego na każdą złotówkę sprzedanych produktów

$$W = (\text{zysk brutto} / \text{sprzedaż netto}) \times 100\%$$

- wskaźnik rentowności netto

$$W = (\text{zysk netto} / \text{sprzedaż netto}) \times 100\%$$

- wskaźnik rentowności kapitału własnego ocenia rentowność zaangażowanego kapitału własnego

$$W = (\text{zysk netto} / \text{kapitał własny}) \times 100\%$$

- wskaźnik rentowności aktywów określa zdolność aktywów firmy do generowania zysku (może stanowić miarę ich atrakcyjności)

$$W = (\text{zysk netto} / \text{aktywa}) \times 100\%$$

d) wskaźniki sprawności działania (operacyjności)

- wskaźnik rotacji należności określa ile razy w ciągu danego okresu odtworza się stan należności

$$W = \text{sprzedaż netto} / \text{przeciętny stan należności w badanym okresie}$$

- wskaźnik cyklu należności określa długość okresu ściągania należności

$$W = (\text{przeciętny stan należności w badanym okresie} \times \text{okres w dniach}) / \text{sprzedaż netto}$$

- wskaźnik rotacji zapasów informuje, jak często firma odnawia swoje zapasy

$$W = \text{koszty wytworzenia wyrobów gotowych} / \text{przeciętny stan zapasów w danym okresie}$$

- wskaźnik cyklu zapasów pokazuje jak długi jest okres, w którym środki zamrożone są w zapasach

$$W = (\text{przeciętny stan zapasów w badanym okresie} \times \text{okres w dniach}) / \text{koszty wytworzenia wyrobów gotowych}$$

- wskaźnik rotacji zobowiązań określa ile razy w ciągu danego okresu firma odtwarza stan swoich zobowiązań

$$W = (\text{koszty wytworzenia wyrobów gotowych} - \text{zapasy początkowe} + \text{zapasy bieżące} - \text{amortyzacja}) / \text{przeciętny stan zobowiązań w okresie}$$

- wskaźnik cyklu zobowiązań pokazuje średni czas regulowania zobowiązań

$$W = (\text{przeciętny stan zobowiązań w okresie} \times \text{okres w dniach}) / (\text{koszty wytworzenia wyrobów gotowych} - \text{zapasy początkowe} + \text{zapasy bieżące} - \text{amortyzacja})$$

Pożądaną sytuacją jest wyższy poziom wskaźnika rotacji zobowiązań niż rotacji należności [4, s. 104–116].

Przeciętne wartości poszczególnych wskaźników pokazuje tabela 1.

Tabela 1. Przeciętne wartości wskaźników finansowych

wskaźniki	poziom dobry	zadowalający	Wystarczający	zły
płynności bieżącej	1,50 – 2,00	1,20 – 1,49	0,80 – 1,19	poniżej 0,80
szybki	1,20 – 1,50	1,00 – 1,19	0,70 – 0,91	poniżej 0,70
Zadłużenia aktywów [%]	55 – 65	66–77	78–88	ponad 88
zadł. kapitału własnego [%]	122–186	194–334	354–733	ponad 733
zadł. długoterm. [%]	50–100	101–110	111–120	ponad121
pokrycie obsługi długów	1,3 do 2,5	brak danych		
rentowność netto [%]	ponad 15	10–14,99	5–9,99	poniżej 5,00
rentowność brutto [%]	pożądaną wartość wskaźnika należy podzielić przez wyrażenie (1 – stopa podatku dochodowego)			
rentow. kapit. własnego [%]	ponad 15	10–14,99	5–9,99	poniżej 5
rentow. aktywów [%]	ponad 15	10–14,99	5–9,99	poniżej 5
rotacja należności [dni]	poniżej 14	14 – 30	30 – 60	ponad 60
cykl należności [dni]	poniżej okres / 14	od okres / 14 do okres / 30	od okres / 30 do okres / 60	ponad okres / 60
rotacja zapasów [dni]	poniżej 30	30 – 40	40 – 60	ponad 60
cykl zapasów [dni]	poniżej okres / 30	od okres / 30 do okres / 40	od okres / 40 do okres / 60	ponad okres / 60
rot. zobowiązań [dni]	poniżej 14	14 – 30	30 – 60	ponad 60
cykl zobowiązań [dni]	poniżej okres / 14	od okres / 14 do okres / 30	od okres / 30 do okres / 60	ponad okres / 60

Źródło: [4, s. 203]

## e) analiza wskaźnikowa DuPonta

jest jedną z popularnych metod analizy wskaźnikowej, która daje syntetyczny obraz sytuacji firmy. Na analizę tę składają się wskaźniki rentowności, obliczone za pomocą takich danych wyjściowych, jak: zysk netto, sprzedaż netto, kapitał stały i zobowiązania długoterminowe.

- rentowność sprzedaży netto

$$W = \text{zysk netto} / \text{sprzedaż netto}$$

- rotacja kapitału stałego

$$W = \text{sprzedaż netto} / \text{kapitał stały}$$



- rentowność kapitału stałego

$W = \text{rentowność sprzedaży netto} \times \text{rotacja kapitału stałego}$

- wskaźnik struktury kapitału (określa udział zobowiązań długoterminowych w kapitale stałym firmy, a co za tym idzie udział kapitału własnego)

$W = \text{zobowiązania długoterminowe} / \text{kapitał stały}$

- rentowność kapitału własnego

$W = \text{rentowność kapitału stałego} \times (1 - \text{wskaźnik struktury kapitału})$

W trakcie interpretacji wskaźników należy zachować ostrożność, ponieważ ich poziom może w niektórych branżach zasadniczo odbiegać od normy. W takich przypadkach zwykle stosuje się analizę dynamiczną, przedstawiającą zmiany wartości poszczególnych wskaźników w czasie.

### Ocena efektywności inwestycji

Przeprowadza się ją w przypadku realizacji przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym, aby ocenić jego efektywność. Często stosowanymi metodami oceny są metody dyskontowe, polegające na obliczeniu **wartości zaktualizowanej netto (NPV)** oraz **wewnętrznej stopy zwrotu (IRR)**. Podstawę obliczeń stanowi zestawienie przepływów pieniężnych netto związanych z danym przedsięwzięciem oraz stopa dyskontowa, odpowiadająca stopie zwrotu, jaki przyniosłby kapitał zainwestowany w najbardziej bezpieczne aktywa (np. obligacje państwowe).

NPV danego przedsięwzięcia jest to wartość uzyskana przez dyskontowanie, przy stałej stopie dyskontowej i oddzielnie dla każdego okresu, różnic między wpływami a wydatkami pieniężnymi. Wartość tę można wyliczyć za pomocą równania:

$NPV = \text{saldo środków pieniężnych netto} / (1 + \text{stopa dyskontowa})$

W przypadku, gdy NPV jest mniejsza od zera, dane przedsięwzięcie nie jest opłacalne i należy je odrzucić. Gdy wartość ta jest dodatnia, efektywność inwestycji jest wyższa od stopy dyskontowej i projekt należy uznać za możliwy do realizacji.

IRR, czyli wewnętrzna stopa zwrotu przedsięwzięcia określa stopę dyskontową, przy której NPV równa się zeru, czyli zaktualizowana wartość efektów równa się wartości nakładów inwestycyjnych. Projekt jest opłacalny w momencie, gdy IRR jest wyższa od pożądanej przez inwestora stopy rentowności.

$0 = \text{saldo środków pieniężnych netto} / (1 + IRR)$

### Wdrożenie

Kolejną częścią biznesplanu jest opracowanie planu wdrożenia. Faza ta obejmuje działania zmierzające do wprowadzenia założonej strategii firmy w życie. Należy uwzględnić w niej wszystkie funkcje firmy, problemy związane z ich realizacją i sposoby ich rozwiązania. Główne kwestie, którymi należy się zająć, to:

- sprzedaż; ustalenie osób odpowiedzialnych za sprzedaż i jej kontrolę, zaprojektowanie systemów szkolenia tych pracowników; metod sprzedaży, wielkości sprzedaży;
- produkcja; rodzaj operacji produkcyjnych, organizacja produkcji, niezbędne wyposażenie, pomoc techniczna i kontrola jakości;
- zaopatrzenie materiałowe, w szczególności źródła i koszty;
- pracownicy; analiza stanowisk pracy, zapotrzebowanie na pracowników i niezbędne szkolenia, systemy motywacji oraz wynagrodzeń;
- problemy prawne i ubezpieczenia; warunki umów z kontrahentami, licencje i patenty.

### Monitoring

W biznesplanie oprócz ustalenia celów i strategii działalności firmy powinny znaleźć się także informacje dotyczące sposobu monitorowania działalności. W szczególności należy znaleźć efektywny sposób porównania aktualnej sytuacji z zakładaną w biznesplanie (np. na podstawie aktualnego bilansu i bilansu z biznesplanu, analiz cash flow itp.). Jeżeli porównanie to wykazuje różnice, należy zidentyfikować ich prawdopodobne przyczyny oraz zdecydować, jakie są możliwe do podjęcia środki naprawcze [14, s. 8–9]

Należy zaznaczyć również, kto i w jaki sposób zajmie się **kontrolą finansową** (metody prowadzenia księgowości, samodzielnie czy za pomocą firmy rachunkowej, kontakty z dłużnikami i wierzycielami), **kontrolą sprzedaży i marketingu** (system ewidencji sprzedaży, nabywców, ewidencja w zakresie reklamy) oraz **kontrolą pozostałych działań** (produkcji, pracowników, jakości, reklamacji, bhp, rozwoju produktów itp.)

### Ocena ryzyka przedsięwzięcia

Zarządzanie ryzykiem powinno być włączone w poszczególne części biznesplanu. Po oszacowaniu konsekwencji finansowych należy przewidzieć co się stanie, jeśli nie wszystko pójdzie zgodnie z planem i jaki jest stopień prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu przez firmę. Ocena ryzyka powinna pozwolić na osiągnięcie przynajmniej części założonych celów, mimo wystąpienia okoliczności uniemożliwiających dokładną ich realizację.

Proces oceny ryzyka należy rozpocząć od identyfikacji prawdopodobnych przeszkód i ich konsekwencji finansowych. Następnie określa się działania, mające na celu zneutralizowanie lub zminimalizowanie oddziaływania danych czynników. Przykładowo mogą to być: zmiany w wysokości odsetek (zabezpie-



czenie pożyczki lub dostosowanie jej kosztu do dochodu), zbyt mała liczba dostawców (rozszerzenie bazy dostaw lub obszaru działalności), nadmierna konkurencja (wykupienie konkurentów, zwiększenie wydajności, podniesienie efektywności sprzedaży) lub zbyt mała liczba klientów (rozszerzenie sprzedaży, zmiana struktury cenowej, zmiana promocji).

Najważniejszą konsekwencją rozminięcia się z celem planu mogą być skutki finansowe. Do oszacowania wpływu czynników ryzyka na firmę należy na podstawie dokonanych już analiz przeprowadzić ponowną kalkulację zysku oraz ryzyka związanego z aktywami i pasywami. Działania takie polegają na oszacowaniu wielkości przypadku, gdy sprzedaż spadłaby (lub wzrosłaby) o 10, 20, 30 procent (przykładowo) oraz na opracowaniu projektu działań stosownych do tych okoliczności. Wnioski z tego typu kalkulacji mogą być powodem zmiany sposobu finansowania firmy.

Po przeprowadzeniu oceny ryzyka należy rozpatrzyć jeszcze raz oryginalny plan i, o ile to konieczne, zmodyfikować go w celu redukcji ryzyka.

Odrębną sprawą jest przygotowanie awaryjnych planów działania w celu zarządzania firmą w sytuacjach kryzysowych.

Nigdy nie jest się w stanie całkowicie wyeliminować ryzyka, ale jeśli jest ono mało prawdopodobne i w przypadku jego wystąpienia firma nie upadnie, można sobie na nie pozwolić, z zachowaniem wszelkich środków pozwalających go unikać [3, s. 91–105].

## Załączniki

Załączniki są ważną częścią biznesplanu; pozwalają na zamieszczenie szczegółowych danych, co stwarza adresatom możliwość zapoznania się z nimi. Wśród załączników mogą znaleźć się przykładowo: spis członków zarządu i pracowników (z wyszczególnieniem ich wykształcenia i doświadczenia), lista akcjonariuszy firmy, spis współpracowników firmy (w kraju i za granicą), podsumowanie wszystkich założeń planu, harmonogram realizacji planu, dane techniczne i produkcyjne, patenty, wyniki analizy rynku, stan zamówień na oferowane produkty, schematy organizacyjne firmy, wszelkie dane finansowe, spis obiektów należących do firmy oraz klauzula poufności. Jeśli biznesplan jest przygotowywany z myślą o konkretnym inwestorze, można w załącznikach zawrzeć podstawowe dane o inwestorze i inwestycji.

## Przykładowa struktura biznesplanu

Biznesplan firmy działającej już na rynku, firma ta chce rozszerzyć swoją działalność, plan jest przeznaczony dla wspólników i inwestorów.

1. Spis treści
2. Streszczenie planu (wstęp, założenia planu strategicznego)
3. Prezentacja firmy (powstanie i historia firmy wraz z podstawowymi danymi o właścicielach, deklaracja misji i celu firmy)
4. Zakres działalności (w tym: opis produktu, obecna i planowana wielkość sprzedaży, posiadane i planowane środki)
5. Analiza organizacyjna firmy (kierownictwo i personel, charakterystyka środków i zasobów firmy, obecna sytuacja finansowa, mocne i słabe strony firmy)
6. Analiza otoczenia (charakterystyka nowych rynków, szczególnie konkurencji, prognozy trendów, najbardziej prawdopodobny scenariusz przewidywanych oddziaływań na firmę, wyszczególnienie zagrożeń i możliwości)
7. Plan operacyjny: strategia (określenie strategii, warianty rozwoju oraz cele firmy w kolejnych okresach) i wdrożenie (wybór środków działania, określenie kolejności działania, strategia wdrożenia)
8. Struktura kapitału oraz plan finansowy
9. Metody kontroli realizacji biznesplanu
10. Podsumowanie i wnioski (potrzeby i wymagania oraz zagrożenia, jakie mogą wyniknąć podczas realizacji planu)
11. Załączniki

### **How to Make a Business Plan**

In this article, there are described all main parts of business plan, which is a recapitulation of company's strategic planning.

Besides elucidation idea of making business plan, article contains description of such parts, like:

- Current company situation analysis
- Market analysis
- Company's marketing strategy
- Financial planning and forecasts
- Plan of initiation
- Monitoring
- Risk valuation
- Enclosures
- Example of document's structure

In assumption article „How to make a business plan” not only ought to be a short elaboration on this topic, but also a school supply for students within subjects from the field of management and marketing.



## Piśmiennictwo

- [1] Bangs D. H. Jr, *Plan marketingowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- [2] Barrow C. P. *Business plan, czyli jak zrobić dobry interes*. Business Press Warszawa 1990.
- [3] Cohen G. N., *Biznesplan doskonały, czyli jak zdobyć zaufanie inwestorów i kredytodawców*. Business Press, Warszawa 1998.
- [4] Filar E., Skrzypek J., *Biznes plan*. Poltext, Warszawa 1996.
- [5] Korczyn A., *Jak opracować biznesplan*. Sigma 1998.
- [6] Kowalczyk L., *Biznes plan, czyli jak poznać kredytobiorcę*. Twigger S.A., Warszawa 1996.
- [7] Kreikebaum H., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [8] Mulak M. S., *Jak opracować business plan*. M&A Communications 1996.
- [9] Niestrój R., *Zarządzanie marketingowe*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1999
- [10] *Profit by Planning with NatWest*, materiały National Westminster Bank. Small Business Service.
- [11] Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*. Antykwa 1997.
- [12] Stoner J.A.F, Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr., *Kierowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- [13] Ward M., *50 najważniejszych problemów zarządzania*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- [14] West A., *Zaplanuj swój biznes*. PWN, Warszawa 1994.









## CONTENTS

Leszek Koziół, <i>Advertising Management</i> . . . . .	3
Leszek Koziół, Sebastian Trzaska, <i>Planning and Implementation Program of Advertising</i> . . . . .	19
Joanna Dziadkowiec, <i>Quality as a Part of Marketing-mix</i> . . . . .	39
Mariusz Cisło, <i>Basis Mechanism of the Quality Management Process and Methods Measurement of the Level Quality Services for Instance Hotel's</i> . . . . .	59
Witold Bocho, <i>Practical Marketing Applications in the Hotel Industry</i> . . . . .	87
Dorota Pląder, <i>Methods and Techniques of Developing Human Resources in Hospitality</i> . . . . .	111
Robert Starzyk, <i>Customer Opinions and Attitudes in Product Creation on Tourist Market.</i> . . . .	129
Michał Zemła, <i>Tourism Management Systems on the Background of Self-government Structure in Chosen European Countries</i> . . . . .	145
Magdalena Sas, <i>How to Make a Business Plan.</i> . . . .	165



## INFORMACJA DLA AUTORÓW PRZYGOTOWUJĄCYCH PRACĘ DO DRUKU W CZASOPIŚMIE „FOLIA TURISTICA”

W czasopiśmie publikowane są artykuły naukowe z dziedziny turystyki w jej szerokim interdyscyplinarnym ujęciu (teoria turystyki, zagadnienia ekonomiczne, organizacyjne, prawne, geograficzno-przestrzenne, społeczne i inne) oraz recenzje prac z tego zakresu.

Prace w 3 egzemplarzach (maszynopis) należy nadsyłać pod adresem redakcji.

Objętość prac nie powinna w zasadzie przekraczać 1 arkusza autorskiego (ok. 22 strony maszynopisu znormalizowanego w formacie A-4 – ok. 30 wierszy na stronie), a streszczenie 3/4 strony (tłumaczenia na język angielski dokonuje autor). W wykazie piśmiennictwa w porządku alfabetycznym należy podać: nr bieżący w nawiasach kwadratowych, nazwisko i inicjał imienia autora, tytuł publikacji, nazwę czasopisma (tom), nazwę wydawnictwa, miejsce wydania i rok publikacji. Powołując się na daną pracę w tekście należy podać numer pozycji piśmiennictwa w nawiasie kwadratowym (długopisem), ewentualnie stronę. Można w ten sposób cytować np. akty prawne i inne źródła. Przypisy objaśniające (tekstowe) należy umieścić pod tekstem na tej samej stronie, oznaczając je kolejnymi cyframi arabskimi.

Rysunki należy zeskanować lub wykonać czarnym tuszem na kalce technicznej. Na odwrocie rysunku prosimy podać jego numer i nazwisko autora, a na oddzielnej stronie sporządzić spis podpisów wszystkich rysunków. Rysunki i tabele należy umieścić na końcu pracy, a ich miejsce w tekście zaznaczyć ołówkiem na marginesie.

Tytuł pracy powinien być napisany dużą czcionką (wersalikami), nazwisko autora (autorów), zaopatrzone w gwiazdkę, umieszczone pod spodem. W odsyłaczu na tej samej stronie prosimy podać nazwę instytucji i adres. Wszelkie poprawki autorskie należy zaznaczyć zwykłym ołówkiem na marginesie.

Redakcja zastrzega sobie prawo recenzji prac, a także dokonywania poprawek i skracania tekstu.

