

A-1553

INSTYTUT TURYSTYKI
INSTITUTE OF TOURISM
ul. Merliniego 9a. 02-511 Warszawa

PHARE PROGRAMME
ROZWÓJ TURYSTYKI W POLSCE
TOURISM DEVELOPMENT IN POLAND

**MARKETING DLA PRACOWNIKÓW
CENTRALNEJ ADMINISTRACJI
TURYSTYCZNEJ**

MATERIAŁ ROBOCZY
WORKING PAPER

A-1559

**MARKETING DLA PRACOWNIKÓW
CENTRALNEJ ADMINISTRACJI
TURYSTYCZNEJ**

KURS W URZĘDZIE KULTURY FIZYCZNEJ I TURYSTYKI

WARSZAWA 26-28 LIPCA 1993

3 ROZDZIAŁY POCHODZĄ Z KSIĄŻKI:

MARKETING IN TRAVEL AND TOURISM

BY VICTOR T C MIDDLETON

**Published by Butterworth Heinemann
Oxford, 1988**

Rozdział 14

Planowanie kampanii marketingowych.

Planowanie budżetu i monitorowanie wyników.

Niniejszy rozdział sprowadza informacje zawarte w innych rozdziałach Części Trzeciej do praktycznego określenia znaczenia i natury kampanii marketingowych. Wyjaśnia się tu szerokie, zuniifikowane idee kampanii, rozwinięte następnie w Części Czwartej tej książki. Termin "kampania" nie jest często używany w tekstach opisujących zagadnienia marketingowe, dotycząc jedynie specyficznego kontekstu ogłoszeń i public relations. Dla produktów turystycznych gdzie operacje produkcyjne, dostarczanie usług i marketing są ze sobą ściśle powiązane, koncepcja kampanii jest uważana za szczególnie dostosowaną do praktycznych elementów taktyki i operacji marketingowych i ją szczególnie zaleca się Czytelnikom.

Słowo "kampania" o skojarzeniach militarnych nadaje się doskonale do określania działań managerów marketingu, agresywnie promujących interesy swej organizacji wbrew interesom konkurencji. Managerowie marketingu lub managerowie produktu odpowiedzialni za przeprowadzanie kampanii zostali słusznie określeni jako "oddziały szturmowe marketingu" (Davidson: 1975 str. 95).

Rozdział rozpoczyna się od definicji, które będą używane również w Części Czwartej. Przedstawia się tu techniki, stosowane przez managerów marketingu w kampaniach a mające na celu uzyskanie wpływu na zapotrzebowanie ze strony klientów. Dalej następuje informacja podstawowa o metodach stosowanych do określania budżetu marketingu i wyjaśnienie ich na przykładach budżetów kampanii. W końcowej części rozdziału podano praktyczne sposoby monitorowania i kontroli budżetu.

Kampanie marketingowe jako programy działania

"Kampania" jest to jakikolwiek skoordynowany program działań marketingowych w szeroko pojętym zakresie promocji i dystrybucji, przeznaczony do wpływania na zachowania klientów i ich kształtowanie. Termin ten jest w praktyce i tekstach marketingu używany w sensie ograniczającym - jako ogłoszenia, promocja sprzedaży lub public relations. Określenie to nie jest wogóle używane przez Kotlera (1984) a Baker (1979) używa go tylko w odniesieniu do ogłoszeń. Stanton definiuje kampanię jako "skoordynowana seria działań promocyjnych zgrupowanych wokół jednego tematu lub pomysłu i ukierunkowanych na osiągnięcie określonego celu... powinniśmy zastosować pojęcie kampanii do całego programu promocyjnego" (Stanton: 1981, str. 391).

Nie kwestionując definicji Stanton, słuszne jest jej dalsze rozszerzenie, łącząc ją zwłaszcza z fazą wdrożeniową procesu planowania marketingowego. Tak więc:

Kampania marketingowa jest to zaplanowany program działań ukierunkowanych na osiągnięcie określonych celów marketingowych, uzyskiwany w wyniku opracowania budżetu promocji i dystrybucji produktów przewidzianego na określony okres czasu...

Kampanie mogą być ukierunkowane na klientów bezpośrednio lub pośrednio, za pośrednictwem sieci dystrybucji, lub na oba sposoby. Kampania marketingowa ma charakter krótkoterminowy i operacyjny a do uzyskania określonych celów strategicznych potrzeba normalnie kilku kampanii.

"Menu" dla kampanii marketingowych w turystyce

Pełny wykaz technik marketingowych stosowanych w kampaniach jest podany na Fig. 14.1 w formie "menu". Każda z pozycji tego "menu" ma własne implikacje działania. Są to głównie implikacje natury promocyjnej ale zawarta tam cena jest ceną w pewnym sensie obniżoną; wzrost wartości produktu został włączony tam, gdzie nakłada się na promocję sprzedaży a dystrybucja jest zarówno celem kampanii jak i częścią procesu promocji. Menu przedstawia możliwości wyboru, stojące przed managerami marketingu stosownie do ich szczegółowych celów i warunków rynkowych.

Istnieją dwa wymiary kampanii w dziedzinie turystyki:

- a) techniki promocyjne, ukierunkowane na motywację i skierowanie potencjalnych klientów w stronę punktu sprzedaży oraz zachęcające ich do zakupu (w tym mieści się również promocja skierowana do dystrybutorów),
- b) techniki ułatwiające, zwłaszcza już w punktach sprzedaży, umotywowanym już ludziom dokonanie zakupu na który są zdecydowani.

Teksty omawiające marketing nawet, odnoszący się do produktów usługowych, wyłączają z dyskusji o kampanii ułatwianie decyzji klienta i koncentrują się tylko na aspektach promocji a zwłaszcza na ogłoszeniach. Wyłączenie to nie pomaga w dyskusjach o marketingu produktów turystycznych. Tam gdzie produkty są zakupywane często znacznie wcześniej niż ma miejsce ich konsumpcja, jak to ma właśnie miejsce w przypadku noclegów, transportu, prowadzenia turnusów czy wypożyczania samochodów, ma sens wprowadzanie ułatwień i pokrywanie ich kosztów w ramach całego budżetu kampanii. Również tam gdzie istnieją bardzo zróżnicowane kanały dystrybucji, co znów ma miejsce w podróży i turystyce, stwarzanie dostępu klienta do produktów jest zbliżone bardziej do tego co normalnie jest uważane za promocję niż do tego, co normalnie opisuje się jako dystrybucja.

Innymi słowy, kampania zawiera wszystkie cztery zmienne wchodzące do zespołu działań marketingowych. Ich wykorzystanie jest krótkofalowe, ukierunkowane na manipulowanie zachowaniem nabywcy dla uzyskania wyznaczonych celów kampanii.

Menu kampanii marketingowej jest przedstawione w formie zestawienia na Fig. 14.1. Nie jest to wystarczający do stosowania opis poszczególnych technik, lecz tylko wskazanie co mieści się w strefie wyboru. Główne techniki są opisane dość szczegółowo w Części IV tej książki.

Budżety kampanii marketingowych

Budżet marketingowy definiuje się jako suma kosztów programu akcji w ramach kampanii, oceniana jako niezbędna do osiągnięcia celów określonych w planie marketingowym.

W praktyce, najtrudniejszą decyzją podejmowaną przez managera marketingu jest ocena i uzgadnianie budżetu. Budżet, zwykle określany rocznie lub na kampanię marketingową dla danego produktu w ramach ogólnych wydatków organizacji, przedstawia sobą środki które muszą być wydane do określonej wysokości lub poniżej niej oraz zyski ze sprzedaży jakie wydanie tych środków pozwoli uzyskać. Każdy tysiąc funtów wydany na program realizacji kampanii musi być wypłacany z rezerw, przychodów bieżących lub z pieniędzy pożyczonych a zwrot wydanych środków może nastąpić dopiero w przyszłości, z przewidywanego zwiększenia dochodów ponad koszty eksploatacyjne czyli z zysku. Z drugiej strony, jak przedstawiają managerowie marketingu, niewydanie tych pieniędzy nie pozwoli na osiągnięcie założonych dochodów. Najtrudniejszą prawdopodobnie do udowodnienia decyzją jest konieczność pożyczania tysięcy lub

milionów funtów na kampanie promocyjne nie po to, żeby uzyskać projektowany zysk z operacji, ale żeby zredukować prawdopodobne straty. A takie decyzje musiała podejmować większość linii lotniczych i wiele hoteli podczas krótkotrwałych okresów kryzysowych lat siedemdziesiątych w różnych częściach świata.

Ustalenie budżetów kampanii polega w praktyce na znalezieniu odpowiedzi na trzy podstawowe pytania:

Trzy podstawowe pytania dotyczące budżetu

- 1 Ile trzeba *sumarycznie* wydać pieniędzy na kampanię marketingową aby uzyskać założone cele?
- 2 Jak ta suma powinna być *podzielona* między produkty i segmenty kampanii?
- 3 Jak należy *podzielić* całkowity koszt między części składowe programu działania?

Metody planowania budżetu

Kotler (1984: str. 621) podaje cztery ogólnie stosowane metody planowania całości budżetu lub jakichkolwiek jego elementów:

- * metoda "według możliwości",
- * metoda procentu od dochodu
- * metoda równania do konkurencji (ustalanie wydatków na poziomie wydatków konkurencji)
- * metoda celu i zadania

Pierwsze trzy metody są dość zbliżone do siebie i zależą głównie od informacji typu historycznego (wielkość poprzedniego budżetu) oraz wyników zwiadu marketingowego na temat działań konkurencji. Są to zasadniczo metody oparte na przestrzeganiu reguł praktycznych, gdzie działanie rozpoczyna się od szerokiego określenia możliwych do poniesienia nakładów, wyrażonych w procentach od dochodu ze sprzedaży lub procentach od zysku, np. 5%. Tak ustalony poziom staje się często normą ustalania pułapu wydatków którego nie można przekroczyć jeśli nie zmuszają do tego okoliczności, np. zrównanie z wydatkami konkurencji, zwalczenie konkurencji lub odpowiedź na inne, nie przewidywane wydarzenia. Choć szeroko stosowane w praktyce, jako metody zbiorcze lub oparte na pionowej strukturze informacji dają mało informacji (lub nie dają jej wogóle) w *jaki sposób* należy podzielić ogólne wydatki na grupy produktów lub segmenty rynku lub *podzielić* je między elementy kampanii - patrz poprzednio podane dwa lub trzy podstawowe pytania.

Metoda celu i zadania jest zupełnie inna. Działanie rozpoczyna się od sporządzenia zestawienia celów do osiągnięcia, po czym następuje określenie potrzebnych do tego technik (zadań) i ich kosztów. Metoda ta, bliska tak zwanym metodom zerowego budżetu, jest w sposób oczywisty najbardziej związana z podejściem do systematycznego planowania marketingowego omawianym w tej książce uprzednio. Jeśli istnieją dokładnie określone cele dla każdej z grup produktów lub segmentów rynku, metoda celu i zadania umożliwia skonstruowanie budżetu w kierunku "z dołu do góry" przez określenie zadań. Umożliwia to danie odpowiedzi na wszystkie trzy postawione uprzednio pytania dotyczące budżetu. Metody celu i zadania są jednak czasochłonne i zależą od opinii marketingowych. Nie jest łatwą rzeczą wdrożenie do praktyki eleganckich reguł podawanych w książkach, zwłaszcza w organizacjach działających wielocelowo i przy większej liczbie grup produktów oraz segmentów rynku.

W dalszej części tego rozdziału zostanie omówione praktyczne działanie tych metod.

Metody "według możliwości" oraz procentu od dochodów ze sprzedaży

Na rys. 14.2. przedstawiono czysto hipotetyczny budżet brytyjskiego operatora turystyki, ukazujący praktyczne działanie metod tworzenia budżetu. W przykładzie założono że sprzedaż osiągnęła założony współczynnik obciążenia (typowo powyżej 90%) a pozycje reprezentujące typowe bilanse: handlowy, zysków i strat zostały dla ułatwienia prezentacji zatytułowane w sposób uproszczony. Budżet jest oparty na danych hipotetycznych ale przedstawia zgrubszą strukturę kosztów brytyjskiego operatora turystyki w początkach lat 1980-tych. Patrz również objaśnienia do Fig. 14.2.

Choć wartości procentowe wyszczególnione w budżecie podlegają rocznym fluktuacjom, szeroko pojęte rzędy ich wielkości pozostają słuszne w dłuższych odcinkach czasu, co umożliwia następujące stwierdzenia:

- 1 Ok. 72% ogólnego dochodu ze sprzedaży idzie na pokrycie kosztów składników produktu, dalsze 6% idzie na pokrycie stałych kosztów operacji. Nie można też zrezygnować z udziału wydatków na broszurę ani z prowizji biura sprzedaży detalicznej za określoną wielkość sprzedaży. Inaczej mówiąc, prawie 90% dochodu ze sprzedaży trzeba wydać na różne cele jeszcze przed uzyskaniem jakiegokolwiek dochodu.
- 2 Jak widać z Fig. 14, koszty o których decyduje manager marketingu (ogłoszenia, promocja sprzedaży i inne koszty kampanii pozostawione do jego uznania) stanowią zaledwie 1% całkowitego obrotu. Ponieważ obniżenie tych kosztów o połowę czy też ich podwojenie w ciągu jakiegokolwiek roku jest bardzo mało prawdopodobne, rzeczywisty poziom tej części budżetu jaka pozostaje do uznania managera marketingu najprawdopodobniej nie przekracza 0,5% obrotu sprzedaży.
- 3 Przewidziana w podanym przykładzie rezerwa £2.050.000 na taktyczne obniżki cen jest już prawie tak duża, jak wydatki na poszczególne pozycje pozostające do uznania managera, choć stanowią one zaledwie £1,50 na jeden wyjazd. W praktyce stosuje się zasadę, że w razie spadku liczby rezerwacji znacznie poniżej zaplanowanego poziomu rezerwę na nieprzewidziane wydatki zwiększa się trzy lub czterokrotnie, ale przypływ pieniędzy może nastąpić tylko z 12 milionów funtów przewidywanej nadwyżki. W początkach lat 1980-tych żaden z pośród dużych brytyjskich operatorów turystyki nie osiągnął 9% nadwyżki handlowej, a to ze względu na konieczność wydania rezerwy pieniężnej na marketing a zwłaszcza na taktyczne obniżki cen.
- 4 Nie ma ogólnej zgody co do tego, jakie elementy powinny być włączone do budżetu marketingu lub też z niego wyłączone. Wiele przemawia za włączeniem prowizji detalicznej, ponieważ są to pieniądze wypłacane na zapewnienie efektywnej dystrybucji produktów (czwarty element zestawu działań marketingowych).

Z Fig. 14 jasno wynika, że metody tworzenia budżetu oparte na możliwościach oraz na procencie od obrotu są praktyczne i nadają się do stosowania, poza jednak ustaleniem górnych limitów wydatków nie dają żadnej informacji odnośnie podziału możliwych do wydania sum. Z tego też powodu trzeba stosować omówioną dalej metodę celu i zadania.

Metoda celu i zadania

Do ilustracji tej metody użyjemy hipotetycznego choć realistycznego przypadku konsorcjum hotelowego, dysponującego 100 hotelami należącymi do indywidualnych posiadaczy o sumarycznej liczbie pokoi równej 6 000. Założmy, że w wyniku dokładnego diagnozowania i prognoz konsorcjum postawiło sobie zadanie marketingowe sprzedania 1/3 posiadanych pokoi (2 000) w formie pakietów weekendowych na okres 20 wybranych weekendów między październikiem a kwietniem. Dla ułatwienia obliczeń założmy, że każdy pakiet obejmuje 2 noce dla 2 osób. Średnia cena pakietu opublikowana w broszurze wydanej przez konsorcjum wynosi £45 na osobę i pakiet, obejmujący w tym okresie śniadanie i obiad.

Docelowy dochód ze sprzedaży wynosi więc:	
2.000 pokoi x 20 weekendów x 2 osoby x £45 =	
sumaryczny dochód ze sprzedaży	£3.600.000
Plus dodatkowe wydatki w hotelach na posiłki,	
w barach, na telefony itd. np. £5 na osobę dziennie =	
2.000 x 20 x 2 x 2 dni x £5 =	800.000
	£4.400.000

Ponieważ stałe koszty pobytu w hotelu są już określone, konsorcjum hotelowe uzyska wielki przychód (nadwyżkę dodatkowego dochodu ponad kosztami zmiennymi) w wysokości przynajmniej 70% całej operacji czyli 3 miliony funtów.

Problemem do rozwiązania jest wysokość sumy, jaką konsorcjum powinno wydać na marketing aby uzyskać te 3 miliony funtów dodatkowego przychodu. Stosując znane metody wzajemnego stosunku można łatwo wyliczyć, że:

5% całkowitego przychodu ze sprzedaży, wliczając w to dodatkowe wydatki turystów, wynosi	£220.000
10% całkowitego przychodu ze sprzedaży, wliczając w to dodatkowe wydatki turystów, wynosi	£440.000
20% całkowitego przychodu ze sprzedaży, wliczając w to dodatkowe wydatki turystów, wynosi	£880.000

Jeśli założymy że bez działań marketingowych konsorcjum nie uzyskałoby potencjalnie możliwego wpływu 3 milionów funtów, nawet wydając na marketing ponad 20% tej sumy zarobi znacznie więcej niż przedtem.

Ustaliwszy jednoznaczne cele, w praktyce podzielone według obszarów kraju, oraz założony profil nabywców na których działania są ukierunkowane, można przystąpić do następnego etapu jakim jest wyszczególnienie i ocena kosztów zadań, realizowanych w trakcie efektywnej kampanii marketingowej.

Zadaniowy budżet kampanii

Podane niżej koszty są wielkościami typowymi dla wydatków konsorcjum (ceny z 1986 roku), wymaganych do realizacji celów podanych uprzednio:

	£ (funtów)
Koszt produkcji broszur (nakład 250 000), np.	62.000
Koszty bezpośredniej wysyłki pocztą (np. 100 000 sztuk, na podstawie odpowiedzi kuponowych oraz list hotelowych)	25.000
Ogłoszenia w mediach ogólnego użytku i prasie handlowej	220.000
Ogłoszenia w przewodnikach wydawanych przez izby turystyki	10.000
Materiał dla punktów sprzedaży (biura sprzedaży detalicznej i hotele)	25.000
Kampania public relations	10.000
Prowizja biur sprzedaży detalicznej (zakładając sprzedaż tą drogą 50% rezerwacji)	180.000
Inne (w tym koszty dystrybucji do biur sprzedaży detalicznej)	50.000
	£ 582.000

Należy zauważyć, że:

- 1 Wybór poszczególnych zadań i ocena wymaganych wydatków jest oparta na faktach (koszt przesyłek pocztowych, koszt broszur, prowizja detalistów); doświadczeniu (wiedza najbardziej przydatna przy sprzedaży pakietów weekendowych, wiedza o kosztach i rozmiarach wszelkich poprzednich kampanii); oraz ocenie (zwłaszcza w odniesieniu do wydatków na media, ale z oparciem się na wiedzy i doświadczeniu agencji ogłoszeniowej).
- 2 Nie może być absolutnej pewności że 582.000 funtów da konsorcjum 40 000 rezerwacji. Istnieje jednak metoda systemowa oraz ramy dla podejmowania decyzji, umożliwiające skoncentrowanie się na faktach, doświadczeniu i ocenach. Przy dokładnej ocenie wyników kampanii ramy systemowe mogą służyć również do nauki, prowadzącej do poprawy procesu decyzyjnego w trakcie następnych kampanii.
- 3 582.000 funtów stanowi 16% ceny pakietu produktu, 13% całkowitego przychodu ze sprzedaży, 19% całego przychodu dodatkowego. Koszt ogłoszenia (płatna powierzchnia w mediach) stanowi 5% całkowitego przychodu ze sprzedaży. Dane te mają właściwie niewielkie znaczenie ale pokazują opłacalność tej inwestycji. Koszt kampanii jest ceną, płaconą za uzyskanie docelowych wyników handlowych i z tego względu podane procenty mają znaczenie jedynie dla celów kontroli i oceny, bez używania ich do określania rozmiarów budżetu marketingu.
- 4 Zależność funkcjonalna między wydatkami na marketing a planowanym dochodem powinna być oczywista.

Kontrolowanie wydatków rynkowych

Pod koniec każdego roku finansowego oraz regularnie co jakiś czas księgowi przeprowadzają ogólną kontrolę wydatków i dochodów oraz formalnie oceniają opłacalność działania organizacji gospodarczych. Managerowie marketingu są bezpośrednio odpowiedzialni zwykle tylko za kontrolowanie wydatków w ramach uzgodnionych budżetów kampanii, choć podkreśla się silny związek między budże-

tami kampanii a zyskami i stratami firmy. Managerowie marketingu odpowiadają też za działalność organizacji na wybranych przez nią rynkach.

Kotler (1984, str. 743) poświęca funkcjom kontrolnym ważny rozdział swej pracy, rozróżniając cztery rodzaje kontroli marketingu:

- * plan kontroli - roczny lub dla kampanii - wykrywający odchylenia wyników rzeczywistych od planowanych
- * kontrola opłacalności - wydatki ogólne i analiza dochodów
- * kontrola efektywności - analiza elementów kampanii
- * kontrola strategiczna - ogólne badania strategii

Niniejszy rozdział koncentruje się na pierwszym rodzaju a odnosi się do drugiego. Trzeci rodzaj jest omawiany w następnych rozdziałach, które traktują oddzielnie o głównych elementach kampanii. Badania strategii są opisane w przykładach opisujących podróże i turystykę, omawianych w Części Piątej tej książki.

Kontrola planu kampanii - zmienność sprzedaży

Im dokładniej zostały określone operacyjne cele marketingu w odniesieniu do założonej wielkości sprzedaży, okresów oraz specyficznych produktów i segmentów rynku (omówione w Rozdziale 13), tym łatwiejsze jest określanie wyników. Tak np. linie lotnicze przewidują długoterminową liczbę przewożonych pasażerów z podziałem na rodzaj produktu (klasa pierwsza, business lub rodzaje oferowanych stawek w klasie ekonomicznej) i na trasy, przeprowadzając również oceny przynajmniej w skali następnego tygodnia. Posiadając nowoczesne wyposażenie informatyczne, są w stanie uzyskać dane o sprzedaży już po paru godzinach od odbycia lotu.

Przedstawiona na Fig. 14.3. sprzedaż planowana przedstawia zespół planów tygodniowych, opartych częściowo o wyniki roku poprzedniego a częściowo o dane diagnostyczno-prognostyczne. Plany uwzględniają zdolność przewozową linii, przed sprzedażą są prowadzone kampanie marketingowe. W tygodniach 4 do 6 nastąpił spadek rzeczywistej sprzedaży i w tym miejscu managerowie sprzedaży powinni określić przyczyny spadku oraz podjąć działania zwiększające sprzedaż; może to wymagać również uruchomienia funduszy rezerwowych. Taki rodzaj kontroli znany jest jako analiza zmienności i w formie dostosowanej do sprzedawanego produktu jest podstawą większości kontroli marketingu. Tak np. atrakcja turystyczna wymaga określenia takich segmentów jak grupy szkolne, turyści świąteczni, turyści jednodniowi czy grupy autobusowe a następnie porównania wielkości zakładanych ze sprzedażą rzeczywistą. W celu określenia odchylenia od zakładanych wielkości zarząd musi wykonać wykres rzeczywistej sprzedaży usług własnych i wyższenia oraz porównać je z zakładanymi wielkościami.

Zdarza się też, że sprzedaż okazuje się na tyle większa od przewidywanej, że możliwa staje się redukcja budżetów marketingowych. Np. w początkach 1986 roku brytyjscy operatorzy turystyki drastycznie zredukowali wydatki na ogłoszenia skierowane do klientów ponieważ ich taktyka cenowa wywołała tak wielką a bezpłatną "publicity", że liczba rezerwacji okazała się znacznie wyższa od planowanej.

Zmienność udziału w rynku

Drugim aspektem podstawowym dla kontroli marketingu dóbr powszechnego użytku jest analiza udziału w rynku oraz jego zmienności. W dziedzinie turystyki dane na temat wielkości udziału w rynku nie są na ogół wogóle znane (nie dotyczy to operacji transportowych, których podanie stanowi prawny wymóg rejestracji

zdolności przewozowych i przewozów) lub też ocenia się je miesiące po fakcie - za późno na uruchomienie działań reagujących. Analiza sprzedaży własnej przy posiadaniu tylko ogólnej wiedzy o sprzedaży uzyskanej przez konkurencję też może dać wyniki mylące.

Jak stwierdza Koder, przy zastosowaniu kontroli zmienności "wartość analizy udziału w rynku, podobnie jak wartość analizy sprzedaży, rośnie wraz z podziałem danych według różnych kryteriów. Firma może kontrolować swój udział w rynku w podziale na produkty, typ klienta, regiony lub inne ważne segmenty" (1984: str. 748).

Zmienność satysfakcji klienta

Uzyskanie trzeciego z podstawowych elementów analizy zmienności jest możliwe przez regularne sprawdzanie poziomu usatysfakcjonowania klientów, zarówno ogólnego jak i w podziale na składniki produktu. Jak już podano w Rozdziale 11, dostawcy usług turystycznych mogą szczególnie łatwo wykorzystywać możliwości regularnego pomiaru stopnia usatysfakcjonowania klienta i wykrywać wszelkie odchylenia od wyników średnich. Na podanym niżej rysunku przedstawiono wyniki sprawdzania przez operatora turystyki jakości usług, oferowanych przez włączony do jego programu jeden z hoteli w uzdrowisku.

Podany na tej ilustracji normalny poziom ogólny satysfakcji klienta, oparty na danych zbieranych i analizowanych przez wiele miesięcy, zmienia się normalnie między 4,8 a 5,5; w tym też zakresie klienci hoteli czują się usatysfakcjonowani. W okresie tygodni 1 do 4 poziom satysfakcji jest normalny, w piątym tygodniu obniża się i dalej spada. Dlaczego? Analiza innych wyników może wykryć określoną przyczynę wynikającą z wyżywienia lub jakości obsługi, co wymaga od zarządu podjęcia działań korekcyjnych i doprowadzenia poziomu satysfakcji ponownie do strefy średniej. Aby jednak wyniki badań mogły być użyteczne, zmienność taka powinna zostać wykryta już po paru dniach od jej wystąpienia - co jest możliwe przy stosowaniu nowoczesnych technik informatycznych. W tym przypadku marketingowe metody badania satysfakcji klientów pełnią również rolę mechanizmów kontroli operacyjnej.

Zmienność wzajemnego stosunku wydatków na poszczególne grupy

Po uzgodnieniu budżetu możliwym staje się obliczenie szeregu porównań finansowych wydatków na marketing z planowanymi dochodami, porównywanymi następnie z dochodami uzyskanymi rzeczywiście. Jeśli organizacja dzieli - dla celów zarządzania - całość swych produktów i rynków na logicznie wydzielone grupy lub źródła zysków, dla każdej takiej grupy można określić koszty i dochody (patrz również Rozdział 10) i dla każdej z nich obliczyć:

- * stosunek ogólnych wydatków na marketing do ogólnego dochodu ze sprzedaży
- * stosunek ogólnych wydatków na marketing do ogólnego wkładu finansowego
- * stosunek ogólnych wydatków na marketing do zysku netto
- * stosunek ogólnych wydatków na marketing do jednostkowego kosztu produkcji

Porównując stosunki aktualne i z lat poprzednich oraz wzajemne stosunki między grupami produktów lub segmentami rynku uzyskuje się wartościowe dane umożliwiające kontrolę. Możliwy jest też podział ogólnych wydatków marketingowych na ich części składowe i uzyskanie oddzielnych stosunków dla ogłoszeń, personelu sprzedaży itd.

Podobnie jak to ma miejsce dla innych kontroli zmienności, celem jest tu alarmowanie managerów w razie wystąpienia jakichkolwiek odchylen od przewidywanych wielkości normalnych, które mogłyby wymagać przeprowadzania działań marketingowych zarówno w trakcie kampanii jak i w dłuższym okresie.

Podsumowanie rozdziału

W rozdziale tym zdefiniowano kampanie marketingowe jako "zintegrowane programy działań ukierunkowanych na uzyskanie określonych celów marketingowych ... przy wykorzystaniu budżetu ... w określonym okresie czasu". Przy tak szerokiej definicji jaka została tu przyjęta można uważać kampanie za stopień końcowy w hierarchii gospodarczych celów, strategii i planów podanych w Rozdziale 12 (patrz Fig. 12.1.).

Programy działania muszą kosztować i to zmusza managerów marketingu do znajdowania odpowiedzi na trzy pytania o podstawowym znaczeniu, dotyczące budżetu niezbędnego dla osiągnięcia celów marketingowych. Są to:

- ile trzeba będzie w sumie wydać,
- jak podzielić ogólny wydatek na produkty i segmenty wchodzące w skład ogólnej oferty produktów organizacji,
- w jaki sposób należy go podzielić między różne techniki promocyjne i inne, stosowane w procesie marketingowym a przedstawione jako menu na Fig. 14.1.

W celu wyjaśnienia procesu i metod ustalania budżetu, a zwłaszcza w celu wyjaśnienia ważnej metody "celu i zadania", rozdział przedstawia dwa różne budżety marketingowe dla turystyki. Metoda celu i zadania jest tą, która nadaje się najbardziej dla potrzeb nowoczesnych organizacji opierających swe działanie na marketingu. Jej zasady umożliwiają zastosowanie we wszystkich komercyjnych i niekomercyjnych sektorach przemysłu podróży i turystyki. Metoda ułatwia określanie i kontrolowanie wyników działań marketingowych, omówione na końcu rozdziału.

Rozdział niniejszy stanowi pomost między Częścią Trzecią, gdzie wyjaśnia się znaczenie i procesy planowania oraz rolę odpowiedzialnych za nie managerów marketingu, a Częścią Czwartą, omawiającą wszystkie główne techniki promocji oraz sposoby ich efektywnego wdrażania do praktyki. Kampania marketingowa stanowi ramy kordynacyjne dla wszystkich technik marketingu wykorzystywanych w programach działania.

Literatura

Kotler, P.: *Marketing Analysis; Planning and Control* (Analiza marketingowa; planowanie i kontrola), Prentice-Hall, 1984, rozdział 24.

Działanie	Uwagi
Zakup ogłoszeń w mediach	Obejmuje telewizję, prasę, radio i ogłoszenia na wolnym powietrzu, jak również przewodniki wydawane przez izby turystyki, inne przewodniki zajmujące się podróżami, książki i broszury przyjmujące ogłoszenia
Bezpośrednia wysyłka pocztą i dostawa pod drzwi Public relations (PR)	Dotyczy ogólnej literatury handlowej lub materiałów drukowanych, przeznaczonych specjalnie do tych celów Materiały edytorskie we wszystkich mediach, bez płacenia za powierzchnię ogłoszeń. Również wpływanie poprzez wybrane grupy.
Sponsorowanie	Forma alternatywna w mediach dla określonych, wybranych grup.
Wystawy, pokazy, warsztaty	Ważne formy alternatywne dystrybucji i pokazywania, umożliwiające docieranie do jednostek detalicznych, hurtowych oraz wybranych grup klientów.
Sprzedaż przez osoby	Przy wykorzystaniu spotkań, kontaktów telefonicznych, warsztatów. Ukierunkowana głównie na dystrybutorów i pośredników, zakupujących dla grup klientów.
Literatura handlowa Promocja sprzedaży	Zwłaszcza broszury promocyjne i inne druki spełniające funkcje usługowe. Krótkoterminowe zachęty, oferowane jako zachęta do zakupu, w tym również czasowe powiększenie wartości produktu. Dotyczy zarówno personelu sprzedającego i sieci dystrybucyjnej jak i klientów.
Obniżki cen	Często spotykana forma promocji sprzedaży; obejmuje też dodatkowe prowizje i premie dla detalistów.
Informacja wizualna w punktach sprzedaży (handel) Zapoznanie z ofertą i wyjazdy szkoleniowe	Afisze, informacja w oknach wystawowych, wystawy broszur i innych materiałów tak regularne jak i dla doraźnej zachęty. Metody motywacji i pobudzania pracy sieci sprzedaży przez wypróbowywanie produktu.
Sieci dystrybucyjne i prowizja	Zorganizowane drogi dostępu potencjalnych klientów do produktów, obejmujące centralne systemy rezerwacji oraz skomputeryzowane łącza między zarządzającymi a dystrybutorami.

Fig.14.1. Najważniejsze techniki marketingowe stosowane w turystyce

Budżet zbiorczy	Rok (w tysiącach)	%
Obrót całkowity dla (arsp) ¹ 179 £ przy sprzedaży 750 000	£134.250	100%
Minus koszty składników ² , np.	-96.375	100%
sumaryczna nadwyżka =	37.875	28%
Minus docelowy zysk operacyjny przed opodatkowaniem, np. 9% obrotu	-12.000	9%
maksymalna suma na pokrycie kosztów administracyjnych i marketingu =	£ 25.875	19%
<i>Dopuszczalne koszty operacji (ustalone)</i>		
System rezerwacyjny i koszty ogólne ³	3.000	
Pozamarketingowe koszty administracyjne ⁴	2.025	
Personel marketingowy i koszty ogólne ⁵	2.500	
	7.525	6%
<i>Koszty kampanii marketingowej (stałe i zmienne)</i>		
Ogłoszenia	500	0,4
Promocja sprzedaży	650	0,5
Broszura i jej dystrybucja	3.000	2,2
Inne ⁶	150	0,1
Prowizja 10% od sprzedaży dla biur sprzedaży detalicznej ⁷	12.000	9,0
	16.300	
Rezerwa na nieprzewidziane przypadki ⁸	2.050	
	£ 25.875	

Uwagi:

- 1 arsp = średnia cena sprzedaży detalicznej dla sprzedanej wy-cieczki
- 2 noclegi, transport, transfery, personel uzdrowiska
- 3 w tym system komputerowy, personel oraz wszystkie koszty i amortyzacja łączności
- 4 wydatki biurowe, opłaty, wyposażenie personelu itd., w tym administracja ogólna
- 5 w tym wszystkie koszty personelu sprzedaży, bieżące koszty badania rynku, opracowania produktu oraz wszystkie koszty działu marketingu
- 6 warsztaty, public relations, wizytacje zapoznające itd.
- 7 przy założeniu 90% sprzedaży prowizyjnej, reszta zakupiona bezpośrednio.
- 8 rezerwa, utrzymywana zwłaszcza na pokrycie taktycznych obniżek cen dla promocji sprzedaży jeszcze niesprzedanej oferty

Fig. 14.2. Wyliczenie budżetu marketingu dla brytyjskiego operatora turystyki

Na podstawie: Middleton, V.T.C., "The Marketing Implications of Direct Selling" (Implikacje marketingowe sprzedaży bezpośredniej" w International Tourism Quarterly, 1980.

Linia lotnicza "a", trasa "y". Sprzedaż miejsc w porównaniu z planem sprzedaży.

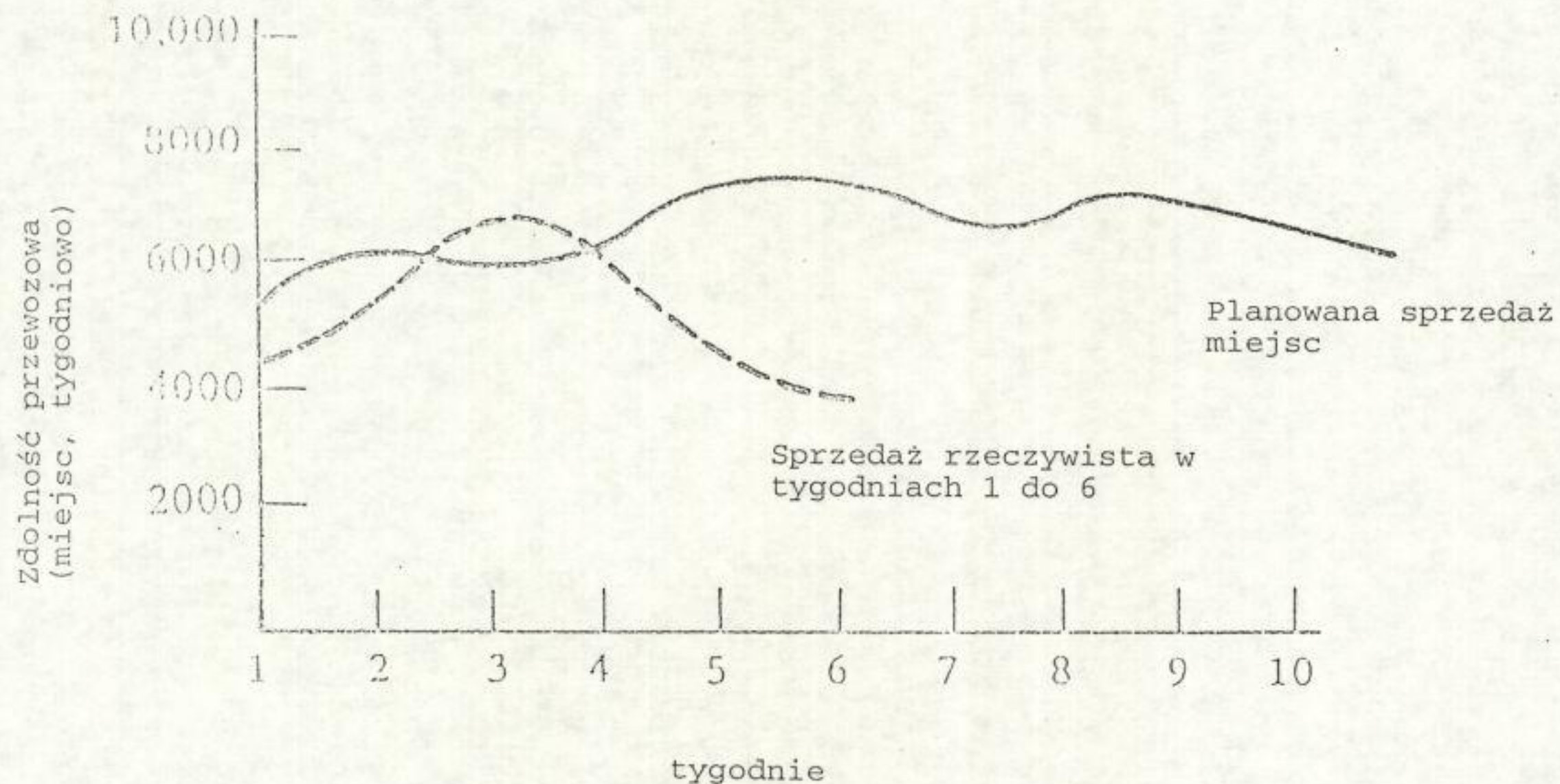
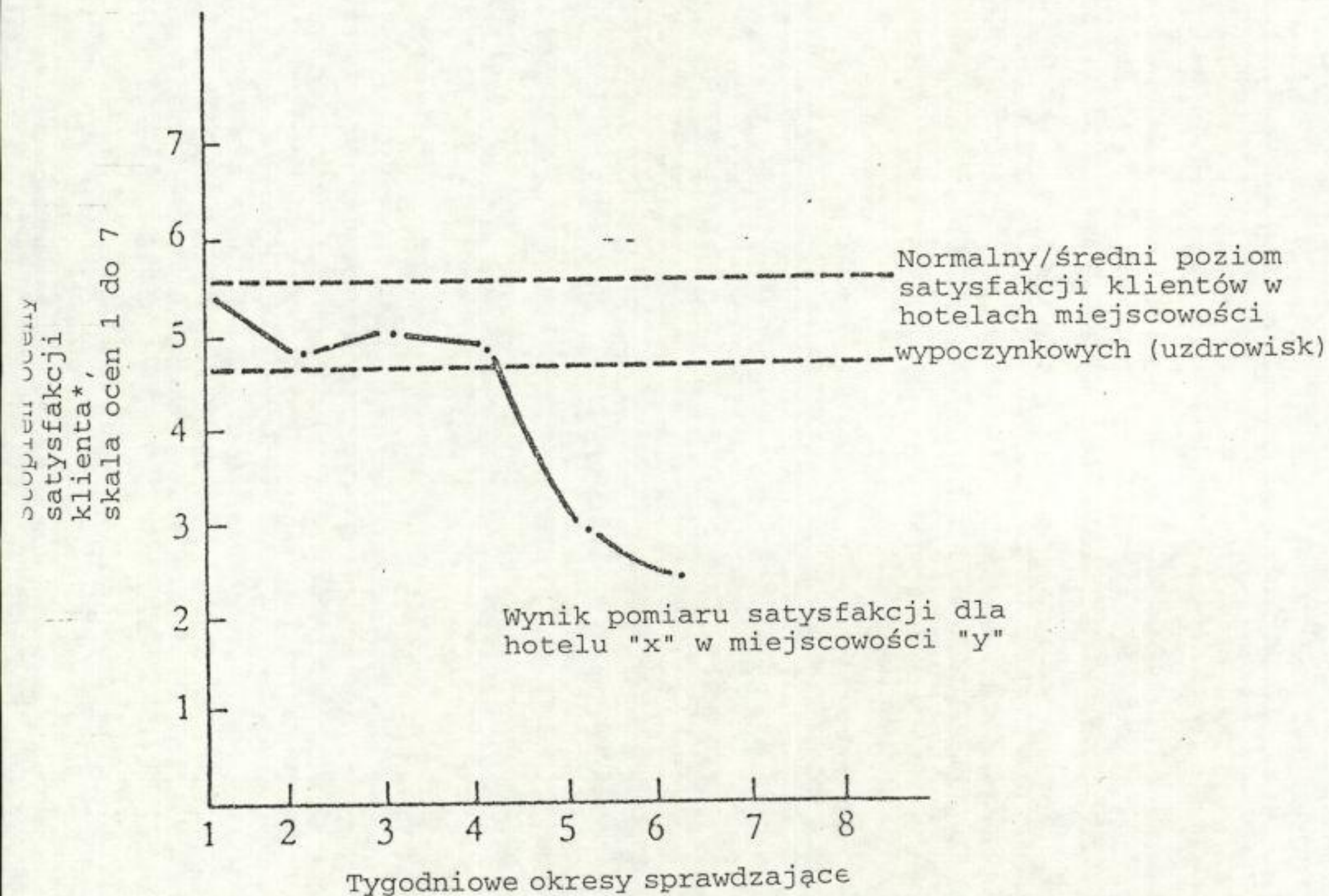


Fig. 14.3. Zmienność sprzedaży miejsc w linii lotniczej w stosunku do wielkości planowanej

Hotel "x" w uzdrowisku "y"
ogólny poziom satysfakcji klienta



* Wartość średnia, uzyskana od wszystkich klientów hotelu "x" odpowiadających na pytanie: "Proszę w skali od 0 (bardzo niezadowolony) do 7 (bardzo zadowolony) podać stopień zaspokojenia przez hotel Pana(i) ogólnych oczekiwań".

Fig. 14.4. Zmienność satysfakcji względem wartości założonej przez operatora turystyki

Rozdział 17

Broszury i inne materiały drukowane

Rozdział ten omawia broszury, ogólnie literaturę handlową oraz inne formy drukowanych materiałów informacyjnych objętych kosztami marketingowymi. Znane w USA pod nazwą "materiały pomocnicze", materiały te stanowią trzecią grupę materiałów marketingowych, które powinny być przewidywane do stosowania w kampaniach marketingowych. Pozostałe to ogłoszenia, public relations (budowanie zrozumienia między organizacją handlową a społeczeństwem, PR), promocja sprzedaży i sama sprzedaż.

Opracowywanie, dystrybucja i wykorzystanie materiałów drukowanych w dziedzinie turystyki różni się znacznie od innych form marketingu, skierowanych pod adresem indywidualnego konsumenta. Wszyscy wytwórcy produktów przeznaczonych dla konsumenta stosują wprawdzie ogłoszenia, PR, promocję sprzedaży, sztukę sprzedawania oraz sprzedaż ukierunkowaną na osobę, to jednak niewielu z nich stosuje materiały drukowane w zakresie spotykanym w turystyce. Z samej natury usług, zwłaszcza stosunkowo drogich i rzadko kupowanych, wynika szczególne znaczenie materiałów drukowanych jako integralnego elementu procesu marketingowego o zupełnie innej formie niż ma to miejsce w przypadku rzeczy.

Rola literatury handlowej okazuje się szczególnie wielka w sytuacji, kiedy większa część obrotu handlowego jest uzyskiwana w wyniku bezpośredniej sprzedaży konsumentowi z pominięciem osób trzecich czyli dystrybutorów. Taka właśnie sytuacja ma miejsce dla większości międzynarodowych i wewnątrz krajowych podróży i turystyki. Wielu operatorów turystyki nie zależy wprawdzie tak silnie od bezpośredniej sprzedaży, mimo to jednak broszurowa oferta marketingowa ma dla nich duże znaczenie. Dla niektórych organizacji, zwłaszcza dla izb turystycznych na szczeblach państwowych, regionalnych i lokalnych, opracowywanie, produkcja i dystrybucja materiałów drukowanych stanowi główny składnik budżetów marketingowych. Zajmowanie się treścią i drukiem tych materiałów stanowi w tych organizacjach główne zajęcie personelu marketingowego.

Rozdział ten rozpoczyna się od wyjaśnienia przyczyn dla których materiały drukowane stanowią tak ważną część komunikacji marketingowej w turystyce, jak również podaje definicje mające znaczenie dla kampanii marketingowych. Przedstawiono rodzaje stosowanych materiałów oraz ich rolę w marketingu podróży i turystyki a następnie wyjaśnienie kolejnych etapów procesu produkcji efektywnie działającego druku, zarówno wykonywanego środkami własnymi jak i przy wykorzystaniu agencji z zewnątrz. Omówiono też główne zagadnienia występujące przy docieraniu materiałów do użytkownika oraz pokrótce zagadnienia związane z oceną wyników, uzyskiwanych w rezultacie poniesionych nakładów.

Produkcja i marnowanie materiałów drukowanych - na skalę masową

Stale rośnie ilość materiałów drukowanych, związanych z podróżami i turystyką. Jak ocenia studium wykonane przez zespół autorów (Booz, Allen i Hamilton) dla Amerykańskiego Stowarzyszenia Agencji Podróży (ASTA), 8 000 agencji podróży otrzymywało średnio

380 przesyłek z ulotkami i broszurami tygodniowo a każda z nich zawierała średnio 30 sztuk materiałów (ASTA: 1974 s. 51). W ciągu 52 tygodni roku oznaczało to dystrybucję w USA ok. 5 miliardów sztuk materiałów tylko w jednej formie ich rozpowszechniania. Większość z tych publikacji nie była zamawiana ale ich producenci wysyłali je w nadziei że zostaną wystawione oraz dla zarekomendowania usług swej agencji. Koszt tych publikacji wyniósł ponad 1 miliard dolarów w cenach 1974 r. Oceniono że mniej niż sześć na dziesięć agencji otwierało wszystkie otrzymywane przesyłki a ok. 1/3 wszystkich paczek była "wyrzucana automatycznie". Choć liczba agencji podróży wzrosła w USA od tego czasu, nie wydaje się aby nastąpiła jakaś zmiana marnotrawstwa w tym zakresie. Późniejsze badania prowadzone przez Europejską Komisję do spraw Podróży w 1978 r potwierdziły i tam ogromne marnotrawstwo materiałów turystycznych w skali krajów.

Dla Wielkiej Brytanii brak liczb umożliwiających bezpośrednio porównania ale jest wysoce prawdopodobne, że połowa wszystkich przesyłek z literaturą otrzymywanych przez 6 000 brytyjskich agencji podróży nie trafia na półki wystawowe a większość z tego jest po prostu wyrzucana. Koncentracja detalicznej sprzedaży usług turystycznych w latach 1980-tych spowodowała znacznie ściślejszą niż kiedykolwiek kontrolę polityki wykładania informacji w jednostkach sprzedaży detalicznej i wszystko wskazuje na to, że już tak pozostanie. Główni brytyjscy operatorzy turystyki produkowali w latach 1980-tych typowo 6 do 10 broszur na jedną rezerwację. Duże broszury o objętości ponad 100 stron mogą kosztować ok. 75 pensów za sztukę ale uwzględniając fakt że jedna rezerwacja obejmuje średnio przynajmniej 2 osoby, prawdziwa liczba broszur produkowanych w przeliczeniu na jedną rezerwację musi leżeć między 10 a 20.

Przy cenie broszury wynoszącej 0,75 £ ich ogólny koszt w przeliczeniu na jedną rezerwację wynosi np. $15 \times 0,75 = 11,25$ £. We wrześniu 1986 *The Times* ocenił, że przy typowym urlopie letnim na wyspie Korfu obejmującym 7 noclegów a kosztującym 177 £ (cena podana w broszurze) operator zarabia zaledwie 8.00 £ (4,5% ceny podanej w broszurze) gdy agencja turystyczna zarabia 18,00 £. Choć nie można zbytnio takim przykładom wierzyć to jednak, nawet zakładając cenę broszury 50 pensów i tylko 10 broszur na jedną rezerwację, proporcja kosztu druków do kosztów marketingowych stanowiąca główny element kosztów pokrywających zarobek operatora działającego poza samą turą jest godna uwagi. Oczywiste staje się więc znaczenie nawet drobnych usprawnień efektywności oddziaływania broszur powodujących zmniejszenie ich marnotrawienia. Możliwe jest to tylko dzięki systematycznemu marketingowi i ulepszeniu procesu projektowania i dystrybucji druków.

Definicja materiałów drukowanych

Druk jest elementem komunikacji marketingowej, który może być zdefiniowany jako:

Wszelka forma materiału drukowanego opłacana w ramach budżetów marketingowych, przeznaczona do informowania aktualnych i ewentualnych przyszłych klientów, stymulacji popytu na określone produkty oraz do ułatwienia ich wykorzystania lub zwiększenia satysfakcji z ich wykorzystywania.

Definicja ta obejmuje nie tylko znane zastosowania promocyjne druku w rodzaju broszur oferowanych przez operatorów turystyki i hotele, lecz również "ułatwienie". Ułatwienie jest dla marketingu turystyki użytecznym słowem opisującym sposoby, jakimi producenci wspomagają decyzje klientów odnośnie wyboru i zakupu określonych produktów oraz uzyskiwania pełnych zysków i satysfakcji z ich użytkowania. Jednym z przykładów druków przeznaczonych do ułatwienia użytkowania i zwiększania przyjemności są ulotki wręczane przy wejściu do miejsc atrakcyjnych turystycznie, informujące i "orientujące" zwiedzających o tym, co im się przydarzy.

Choć turystyka interesuje wielu wydawców komercyjnych, podana wyżej definicja obejmuje jedynie druki stanowiące część zespołu materiałów przeznaczonych do osiągnięcia celów marketingowych. Definicja nie obejmuje wszelkich publikacji komercyjnych jak poradniki, mapy, przewodniki i rozkłady jazdy sprzedawane w księgarniach i innych placówkach handlowych a dla których celem wydania jest zysk wydawcy pochodzący z ceny sprzedażnej i/lub z ogłoszeń. O ile np. mapy mogą być drukami promocyjnymi izb turystyki, kryterium włączenia ich w zakres definicji wynika z faktu, czy ich produkcja jest, czy też nie jest ukierunkowana na cele marketingowe. Od czasu do czasu również druki objęte definicją mogą być sprzedawane po cenie na nich wydrukowanej ale jeśli nawet, to uznaje się to zawsze za wkład w pokrycie kosztów marketingu a nie za główny cel produkcji.

Przeważająca część wszystkich materiałów drukowanych jest ukierunkowana na klientów, są one jednak produkowane również dla osiągnięcia celów promocyjnych i ułatwień w sieci dystrybucji. Materiały drukowane mogą być przeznaczone do użytku w domu klienta, w punkcie sprzedaży lub na miejscu w pomieszczeniach producenta.

Rodzaje materiałów drukowanych, wykorzystywanych w marketingu turystyki

Z poprzedniej dyskusji wynika w sposób oczywisty szeroki zakres materiałów drukowanych. Podana niżej lista jest zestawieniem typowych materiałów stosowanych w praktyce wpływania na podróżujące osoby.

Druki promocyjne

- Broszury tour-operatorów.
- Broszury hoteli, ośrodków wakacyjnych, kempingów i innych miejsc noclegowych.
- Broszury ośrodków konferencyjnych.
- Broszury promujące określone produkty (np. urlopy z aktywnym spędzaniem czasu, weekendy teatralne).
- Ulotki atrakcyjnych miejsc (parki tematyczne, muzea, parki rozrywkowe).
- Broszury reklamujące wypożyczalnie samochodów.
- Ulotki promujące sprzedaż (oferty specjalne).
- Plakaty i wywieszki okienne oraz inne materiały wizualne dla sieci dystrybucyjnych.

Broszury biur turystycznych (ogólne i dla określonych produktów).

Drukowane listy i wkładki przeznaczone do bezpośredniego rozsyłania.

Druki ułatwiające i informacyjne

Ulotki i przewodniki orientacyjne dla miejsc atrakcyjnych turystycznie.

Mapy (przeważnie bezpłatne, pochodzące z budżetów marketingowych).

Przewodniki i magazyny wewnętrzne (noclegi i transport).

Menu, karty namiotowe, karty pokazowe, foldery do celów wewnętrznych.

Przewodniki wydane przez grupy hoteli i ich ekwiwalenty.

Ulotki informujące o wydarzeniach bieżących (np. produkowane w ramach budżetów marketingowych ośrodków czy centrów wypoczynkowych).

Marketingowa rola materiałów drukowanych

Opierając się na przyczynach podanych w Rozdziale 3, możliwe jest krótkie podsumowanie charakterystyk produktów turystycznych, podkreślające potrzebę używania efektywnie oddziaływujących druków i wyjaśniające ich znaczenie dla prowadzenia kampanii marketingowych.

- * Produkty są wytwarzane i zużywane w obiektach należących do ich producenta i nie mogą być ani sprawdzane, ani też oceniane bezpośrednio w punktach sprzedaży oddległych od miejsca ich produkcji. Nie ma takich magazynów dla produkcji turystycznej, jakie istnieją dla produkcji dóbr materialnych a broszury są tu używane jako substytut produktu.
- * Chociaż zarówno produkcja jak i konsumpcja usług odbywają się jednocześnie, to proces produkcji jest często oddległy o tygodnie lub miesiące od aktu zakupu. Jest więc oczywiste, że produkty sprzedawane w punkcie sprzedaży są tylko pomysłami i oczekiwaniami.
- * W przypadku rzadko realizowanego zakupu drogiego produktu jakim jest wypoczynek, przed dokonaniem wyboru klienci na ogół poszukują informacji i rozpatrują różne możliwości. Detaliczni sprzedawcy imprez urlopowych wiedzą, że każda minuta spędzona na odpowiadaniu na pytania kosztuje i to stanowi dla nich silną zachętę do dystrybucji literatury redukującej czas kontaktu z klientem.
- * Możliwie najszersza dystrybucja oferty produkcyjnej służy najlepiej interesom producenta. Oznacza to stałe jej pokazywanie klientowi w punktach sprzedaży, czego nie da się uzyskać samymi tylko ogłoszeniami.
- * Istnieje wiele przyczyn natury marketingowej komunikowania się z klientami w trakcie procesu produkcji i konsumpcji - częściowo ze względu na doświadczenie w zakresie "ułatwiania" i informowania, częściowo zaś w celu zwiększania ich wydatków w obrębie własnych obiektów.

Dla wyjaśnienia rozpatrzmy dwa przypadki hipotetyczne, ilustrujące rolę i wykorzystanie druków promocyjnych. Przyszły urlopowicz z Manchesteru może w styczniu rozpatrywać możliwość wyjazdu

na dwutygodniowy urlop na Ibizie. Będzie to najprawdopodobniej jego decyzja o najkosztowniejszym zakupie roku. Założmy też, że nie ma on żadnego doświadczenia z Balearami. Agencja podróży może mu sugerować, przyjaciele - polecać a ogłoszenia lub warunki podróży mogą zwiększać jego zainteresowanie, ale w ponurym manchesterskim styczniu on musi wybrać z pośród np. czterech możliwości. Broszury operatorów turystyki muszą mu taką decyzję umożliwić, ale nie mogą obiecywać więcej niż to co może on otrzymać w lipcu.

Rozpatrzmy przypadek innego podróżnego który przybył do hotelu w uzdrowisku na sześć nocy. Jego rezerwacja obejmuje pokój, śniadanie i jeszcze jeden z głównych posiłków (zmodyfikowany plan amerykański). Po przybyciu podróżny melduje się w hotelu i otrzymuje kartę hotelową z numerem pokoju. Poczynając od tego momentu staje się źródłem dochodu nie tylko dla hotelu, ale również dla innych przedsiębiorstw turystycznych operujących w uzdrowisku. Doświadczenie i takt przetwarzające jego "możliwości zakupowe" w sprzedaż, bez dawania mu jednocześnie poczucia utraty zadowolenia i zachowując jego przekonanie o dobrze wydanych pieniądzach, od-bijają się w formie gamy materiałów drukowanych z jakimi spotka się on w trakcie pobytu i to zarówno "w domu" jak i na terenie uzdrowiska.

Wielostronne przeznaczenia materiałów drukowanych

Zarówno z definicji jak i zakresu oferty tych materiałów wynika w sposób oczywisty, że druk marketingowy spełnia w turystyce wiele funkcji. Można je zebrać do siedmiu grup:

- * promocyjne (komunikaty i symbole)
- * promocyjne (informacja wizualna i sprzedaż)
- * promocyjne (zachęty i oferty specjalne)
- * rola substytutu produktu
- * mechanizm dostępu i zakupu
- * "gwarancja" jakości zakupu i dodatkowe upewnianie
- * ułatwianie użytkowania produktu i informacja

Promocja

Broszury typu dostarczanego przez operatorów wycieczek są przeznaczone do stymulacji klientów i motywowania ich do zakupu przedstawiając potrzeby, słownie i obrazami demonstrując wizerunek oraz pozycję produktów i organizacji a także zawierając główne informacje. Ich rola jest tu taka sama jak rola ogłoszeń. Broszury spełniają też ważną funkcję informacyjną na półkach wystawowych jednostek dystrybucyjnych, np. w agencjach podróży prowadzących sprzedaż detaliczną gdzie zastępują produkty rzeczywiste. W typowym sklepie samoobsługowym jaki jest prowadzony przez większość detalistów sprzedaży usług podróżnych i turystycznych wystawowa oraz przyciągająca klienta rola okładek broszur ma szczególne znaczenie dla sukcesu marketingowego. Do komunikowania i promowania ofert specjalnych używa się zwykle broszur dodatkowych i specjalnie zredagowanych ulotek, jak również innych zachęt promujących sprzedaż, opisanych w Rozdziale 15.

Mechanizm dostępu i zakupu

Wiele broszur opisujących produkt jest wyposażonych w formularze zamówień, stanowiących podstawę umów o dostarczaniu usług.

Część tych formularzy może być wstępnie ostemplowana i wypełniona przez agencję podróży ale wszystkie podają szczegóły dotyczące zakupu usługi. Operatorzy mogą też wykorzystywać dobrze zaprojektowane formularze zamówień rezerwacyjnych jako źródło podstawowych danych do badań marketingowych, dostarczające cennej informacji o profilu klienteli, poprzedniej klienteli, jej pochodzenia, wielkości i rodzaju grup. Szczegółowy profil typowego nabywcy można uzyskać w wyniku analizy adresów metodami ACORN.

Rola jako substytutu produktu

Dla tour-operatorów, gdzie prowadzenie działalności handlowej zależy od rezerwacji dokonywanych daleko od miejsca produkcji a broszury pełnią rolę substytutu produktu, nie można przecenić ich roli dla marketingu. Broszura znajdująca się w punkcie sprzedaży jest produktem, zwłaszcza dla klientów zakupujących go po raz pierwszy, i przedstawia sobą oczekiwania odnośnie jakości i wartości usług otrzymanych za swoje pieniądze oraz wizerunek i status produktu - które dla dostarczonego produktu muszą być zgodne z tym co klient znalazł w broszurze.

"Gwarancja" jakości zakupu i dodatkowe upewnianie

Broszura stanowi substytut produktu również w okresie między zakupem a konsumpcją, który w przypadku urlopu może rozciągać się na kilka miesięcy. Staje się ona wtedy dokumentem kilkakrotnie czytany dla przypomnienia, stymulującym oczekiwania, pokazującym przyjacielom i krewnym. Choć nie jest to "gwarancja jakości zakupu" w sensie prawnym, to w umyśle nabywcy taką rolę broszura producenta pełni.

Ułatwienie użytkowania produktu i informacja

Po przybyciu klientów do operatora turystyki lub do obiektów producenta uważają oni za normalne, że otrzymują szeroką gamę materiałów drukowanych. Część z nich znajdują w pokojach (hotelach) lub w oparciach samolotów (materiały linii lotniczych), w biurach informacyjnych (przy atrakcjach turystycznych) lub na stołach (w restauracjach i barach). Celem tej literatury jest wyjaśnienie i promocja tego, co jest klientowi dostępne, a więc:

- * promocja możliwości wykorzystania dodatkowych usług i produktów,
- * pomaganie klientowi w wykorzystaniu maksymalnej wartości tego za co zapłacił i w zwiększaniu jego satysfakcji,
- * podstawowa informacja

Producenci mogą szkolić swój personel (i czynią to) w komunikowaniu się z klientami tak, aby móc te cele osiągnąć - ale personel jest zwykle zajęty a często również zapomina. Główną metodą dostarczenia standardowej, jednakowej dla wszystkich podróży i "przyjaznej im" ("user-friendly") informacji są więc materiały drukowane.

Starannie zaprojektowany druk może uczynić wiele dla stworzenia klientom poczucia bycia mile widzianym w miejscu do którego przybyli i dla zakomunikowania im, że zarząd tego miejsca rozumie ich potrzeby i interesy oraz będzie o nie dbał. Ilustracją możliwości stosowanych w miejscach atrakcyjnych turystycznie mogą być, np., bilet wstępu lub ulotka zawierająca przywitania i porady dla jej użytkownika. W National Motor Museum (Beaulieu, Hampshire) biletami wstępu są żetony, wrzucane następnie do obrotowej bram-

ki; po wrzuceniu każdy zwiedzający otrzymuje ulotkę oraz krótką informację mówioną. System ten jest podobny do stosowanego w Disneylandzie i innych amerykańskich parkach tematycznych. Porównajmy to podejście do biletów w stylu autobusowych czy do szatni, używanych w wielu atrakcyjnych miejscach w latach 1980-tych.

Etapy produkcji skutecznie działających materiałów drukowanych

Poniżej podano sześć etapów, ustawionych w logicznej kolejności ich realizacji, stosowanej przez wszystkich managerów odpowiedzialnych za produkcję materiałów drukowanych dla celów marketingowych. Choć dystrybucja materiałów drukowanych ma tu pewną specyfikę (patrz dalej w tym rozdziale), pozostałe etapy są podobne do etapów stosowanych przy projektowaniu wszystkich form komunikacji marketingowej; w wielkich organizacjach są one oparte na badaniach marketingowych. Planowanie druków jest normalnie jednym z elementów planu kampanii, wykorzystującym dane używane do planowania i strategii marketingu oraz cele marketingu. Najlepszy sposób określenia budżetu produkcji materiałów drukowanych metodą "cel i zadanie" jest podany w Rozdziale 14.

1. *Określenie wielkości i profilu grupy, na którą działanie jest ukierunkowywane.* Informacje na ten temat uzyskuje się metodą segmentacji rynku a nakład materiałów zależy od kwantyfikowanych celów planu marketingowego. Wielkość i profil grupy na którą oddziałują się przez ogłoszenia i dla określania nakładu materiałów drukowanych są normalnie takie same.
2. *Strategia i miejsce umieszczenia marketingu.* Również w tym aspekcie należy jednocześnie planować ogłoszenia i druki koordynując komunikaty, wizerunki i ich rozmieszczenie. Jeśli większą część budżetu stanowią druki, im przypada wiodąca rola w określaniu wizerunku produktu. Wiodąca rola przypadnie im z całą pewnością przy komunikowaniu określonej grupie specyficznych informacji odnoszących się do produktu.
Jakość papieru, wybór kolorów, gęstość druku, grafika oraz styl i gęstość rozmieszczenia fotografii zmienia się odpowiednio do wizerunków wybranych grup. Grupy o wyższej zdolności nabywczej reagują lepiej na lepszy papier, luźniej zadrukowane strony, pastelowe kolory i fotografie o charakterze tematycznym. Na grupy o małej zdolności nabywczej lepiej wpływają jaskrawe kolory, bezpośredni język i prosty druk a większa gęstość druku na stronie nie działa na nie odpychająco.
3. *Określanie celu wydania broszury.* Podstawowym zadaniem jest wyjaśnienie i jasne określenie celu, jakiemu ma służyć broszura w trakcie kampanii, zwłaszcza w odniesieniu do produktu jaki opisuje. Należy tu sporządzić listę komunikatów specyficznych, ustawionych według rangi priorytetów klienteli a mieszczących się w ogólnym zakresie uzgodnionych celów marketingu. Te komunikaty będą miały podstawowe znaczenie przy ukierunkowywaniu projektantów.
4. *Decyzja o sposobie dystrybucji druków.* Największe, życiowe znaczenie z pośród wszystkich sześciu etapów ma dystrybucja druków do ich odbiorców - komunikowanie się zadziała tylko

wtedy, kiedy materiały dotrą do odpowiedniej liczby potencjalnych klientów. Koszt dystrybucji na drukowaną jednostkę może łatwo przekroczyć jednostkowy koszt produkcji i większość producentów z branży podróży turystycznej musi tu wybierać z pośród kilku możliwości. Decyzja ta jest omówiona w dalszej części tego rozdziału.

5. *Kreacyjna realizacja.* Podobnie jak to ma miejsce z ogłoszeniami, sposób drukowanej prezentacji idei i wizerunków silnie wpływa na sposób odbioru komunikatów oraz odpowiadania na nie. Podstawowe znaczenie dla ustanowienia kontaktu wizualnego i wyzwolenia początkowego zainteresowania ma zwłaszcza wygląd i działanie przyciągające pierwszej strony okładki, szczególnie w odniesieniu do materiałów wystawionych na półkach do samoobsługi. Ulotka lub broszura nie przyciągająca na pierwszy rzut oka ma małe szanse na zabranie z półki i przejrzenie przez klienta. Jak podaje Maas, "okładka broszury jest jak tytuł drukowanego ogłoszenia: czterech z pięciu ludzi nie czyta dalej. Takim czytelnikom należy zaoferować komunikat sprzedażny od razu na tej stronie, albo stracić 80 centów". (1980, str. 23). Z prowadzonych w USA i Wielkiej Brytanii badań wpływu obrazu zawartego w ogłoszeniach wyciągnął wniosek, że "... większość obrazów zawartych w ogłoszeniach nie daje projekcji intencji ich zamieszczenia; niektóre są dobrane tak źle, że działają antyproduktywnie lub wręcz niszczą przedmiot zainteresowania zamieszczającego ogłoszenie" (1984, str. 20).

Choć realizacja kreatywna należy do projektantów (patrz niżej), to jednak managerowie marketingu powinni w pełni odpowiadać za materiał dostarczony przez projektanta oraz wszelkie związane z nim badania marketingowe.

6. *Terminy.* Większość druków dotyczących podróży i turystyki powinna spełnić swą rolę w określonym czasie. Operatorzy turystyki i inni producenci muszą otrzymać materiały wtedy, kiedy klienci podejmują decyzje o podróżach; oznacza to, że produkcja druków i ogłoszeń wymaga starannie skoordynowanego ustawienia wzajemnych zależności. Ponieważ między początkowym projektem a końcową produkcją druków mija zwykle kilka tygodni, podstawowe znaczenie ma dokładne zaprogramowanie wymagań stawianych przez drukarnie i uzgodnienie wynikających z nich terminów. Jeśli potrzebne są fotografie, powinny być wykonane w odpowiednim okresie roku. Wiele hoteli i atrakcji turystycznych rozpoczyna planowanie swych broszur we wrześniu aby wydrukować je w styczniu i stwierdza w pewnym momencie że niezbędne im główne fotografie powinny były zostać wykonane w lipcu...

Choć takie wymagania mogą się wydawać oczywiste, w praktyce okazuje się że większość materiałów wchodzi do obiegu za późno, większość pracy nad broszurami odbywa się w pośpiechu często kosztem strat finansowych i błędów w broszurach a ważne terminy nie są dotrzymywane przy wynikających z tego wzroście kosztów i utratą zysków. Managerowie marketingu mają wprawdzie ograniczony wpływ na realizację kreatywną ale powinni mieć pełną kontrolę nad terminami. Niewielkie ulepszenia prowadzące do lepszego dotrzymywania terminów mogą mieć znaczny wpływ na zysk. Jest to jedna z

niewielu dróg wykorzystywanych w marketingu do jednoczesnego uzyskiwania niewielkich wzrostów zysku i niewielkich oszczędności budżetowych.

Wykorzystywanie firm drukarskich do produkcji druków

W dużych organizacjach aspekty kreatywne projektowania materiałów drukowanych są realizowane wewnętrznie i przez agencje reklamowe. Produkcja druków jest realizowana z reguły przez firmy specjalistyczne. Mniejsze organizacje zwykle współpracują z dwoma lub trzema firmami, z których wiele ma dostęp do projektantów, fotografów i redaktorów.

Firmy drukarskie podejmują się normalnie wykonania wszystkich elementów wyspecyfikowanych przez klienta w odniesieniu do całkowitego procesu projektowania i realizacji druku, ale niektóre z nich wykonują tylko określone zlecenia. Wiele drukarni chętnie zapewnia pomoc profesjonalną i techniczną w stosunku do wszystkich lub do części decyzji podanych niżej:

Kreatywna realizacja pomysłów klienta odnośnie produktu

- * najbardziej efektywna struktura, rozmieszczenie i zawartość
- * temat i prezentacja obrazu, zwłaszcza na pierwszej stronie okładki
- * użycie kolorów i "atmosfera"
- * opracowanie artystyczne i wykorzystanie fotografii
- * nagłówki, materiał do druku i wybór kroju czcionek

Druk i dystrybucja

- * wybór gramatury papieru (wpływa na koszty i jest wskaźnikiem jakości)
- * opakowanie (zbiorowe i indywidualne)
- * dystrybucja

Dostarczenie przez klienta szczegółowego, pisemnego opisu potrzeb zwłaszcza w aspekcie projektu i rozmieszczenia materiału jest warunkiem uzyskania dobrego wyniku pracy każdej współpracującej firmy drukarskiej. W opisie należy podać swoje wymagania w odniesieniu do wszystkich etapów produkcji efektywnie działających materiałów drukowanych jak podano wyżej, a także załączyć wyciągi z planu marketingowego oraz szczegóły preliminarza kosztów druku. Choć drukarnie nie zawsze zajmują się dystrybucją materiałów, należy dokładnie wyjaśnić związane z tym problemy (omówione w dalszej części tego rozdziału) ponieważ będą miały wielki wpływ na realizację kreatywną.

W praktyce wiele małych organizacji nie przekazuje drukarniom odpowiednio dokładnych opisów a co gorsza, zmienia poglądy już po wykonaniu projektu wstępnego, rozmieszczenia materiałów i pracy koncepcyjnej. Takie zmiany powodują wzrost kosztów i opóźnienia a końcowy wynik jest gorszy od zadowalającego. Tam gdzie w grę wchodzi współpraca z firmami z zewnątrz, w zakres procesu uzgadniania produkcji drukarskiej wchodzi zwykle bliska współpraca w następujących punktach:

- * uzgadnianie i interpretacja projektu początkowego, harmonogram i koszt produkcji
- * wstępne ("zgrubne") szkice koncepcyjne, tytuły, format i zawartość, kolory i krój czcionek
- * fotografie (jeśli zachodzi potrzeba), zakończony projekt koncepcyjny, druk
- * próbne wydruki dla korekty

Dystrybucja materiałów drukowanych do wybranych grup potencjalnych klientów

W entuzjazmie związanym z tworzeniem atrakcyjnej ulotki lub broszury łatwo skoncentrować się na projektowaniu, fotografiach, wizerunkach i druku - w praktyce jednak najważniejszym elementem jaki musi być brany pod uwagę dla każdego materiału drukowanego jest sposób, w jaki ma on osiągnąć swych czytelników. Jeśli ma to być bezpośrednia wysyłka pocztą, natychmiast nasuwa się element projektowania wpływający na koszt przesyłki. Przy wysyłaniu pojedynczych egzemplarzy koszty przesyłki przekraczające jednostkowe koszty druku nie są czymś nadzwyczajnym. Jeśli dystrybucja ma odbywać się za pośrednictwem biur podróży, należy przede wszystkim upewnić się, ile tych biur będzie chciało się nią zająć. Na każdą broszurę leżącą obecnie na półkach w brytyjskich biurach podróży przypada prawdopodobnie przynajmniej pięćdziesiąt innych, czekających na to miejsce. Jeśli biuro podróży jest uzgodnionym dystrybutorem, rozmiary jego standardowej przestrzeni na wyłożone materiały będą miały tendencję do dyktowania rozmiarów broszury i rozmieszczenia akcentów na stronie. Czynniki te mogą wydawać się oczywiste ale z doświadczenia wynika że problemy związane z dystrybucją często są rozpatrywane na końcu, a nie na początku procesu decyzyjnego druku materiałów.

W praktyce istnieje wiele możliwości docierania materiałów drukowanych do rąk potencjalnego klienta. Tam gdzie broszury lub ulotki są wystawiane i rozdawane u producenta lub na miejscu spędzania urlopu, producent może kontrolować proces dystrybucji na własnym terenie. Kontrola jest łatwa również tam, gdzie duży producent w rodzaju linii lotniczej, grupy hoteli lub firmy wypożyczającej samochody kontroluje liczne punkty sprzedaży.

Przy dystrybucji materiałów z daleka od własnego obiektu istnieje przynajmniej dziesięć głównych sposobów dotarcia z materiałami drukowanymi do rąk potencjalnego klienta. Oto ich zestawienie:

- * ogłoszenia zawierające kupon dla tych, którzy potrzebują więcej informacji
- * kartki lub inne wkładki dołączane do prasy i magazynów, stanowiące alternatywną formę powierzchni zajętej w tych publikacjach
- * bezpośrednie rozsyłanie do poprzednich klientów lub innych osób, wykorzystując nazwiska i adresy zakupione w tym celu od sprzedawcy takich list
- * w wybranych rejonach zamieszkania - bezpośrednie dostarczanie pod drzwi
- * bezpośrednia dystrybucja na wystawach i ogólnie dostępnych pokazach (np. wystawach kempingu i karawaningu, Światowych Targach Podróży)
- * dystrybucja przez biura podróży prowadzące sprzedaż detaliczną
- * dystrybucja przez ośrodki informacji turystycznej i biblioteki publiczne
- * dystrybucja za pośrednictwem odpowiednich osób trzecich; np. American Express, Access oraz wiele klubów i stowarzyszeń mogą za opłatą dołączać drukowane ulotki do regularnych przesyłek adresowanych do swych członków, możliwa jest też dystrybucja przez recepcje hoteli i podobnych jednostek (dotyczy to zwa-

szcza atrakcji, rozrywek i wypożyczania samochodów)

* dystrybucja za pośrednictwem konsorcjów (jest to wariant dystrybucji za pośrednictwem jednego właściciela sieci punktów)

* dystrybucja przez kasy sprzedaży (wymaga zmiany ceny wydrukowanej na okładce)

Poza tymi powszechnie spotykanymi sposobami są też inne miejsca, gdzie istnieje możliwość dystrybucji literatury: porty lotnicze, kolejowe hale dworcowe lub poczekalnie dworców autobusowych.

Do dystrybucji można wykorzystać wszelkie nadzorowane miejsca, przyciągające odpowiednią liczbę potencjalnych klientów do jakiegokolwiek punktu centralnego. Zakres możliwości jest tu naprawdę szeroki.

W praktyce wybór miejsca dystrybucji opiera się na doświadczeniu - wchodzi się tam, gdzie to działało w latach poprzednich dla tego samego wyrobu lub jemu podobnych. Zakres możliwego eksperymentowania z nowymi formami dystrybucji pozostaje jednak szeroki; jest to bardzo polecane jako podstawowy sposób nauki marginalnego usprawniania efektywności dystrybucji.

Określanie wyników oddziaływania materiałów drukowanych

Ogólnie biorąc, nie jest możliwe oddzielenie z jakąkolwiek dokładnością efektywności wydatków na komunikację przy pomocy materiałów drukowanych od innych elementów kampanii marketingowej np. ogłoszeń i promocji sprzedaży. Zyski z rezerwacji i sprzedaży wynikają z całości oddziaływań marketingowych. Badania marketingowe pozwalają jednak na sformułowanie pewnych wniosków; wymaga to przeprowadzenia badań nad:

- 1 wyborem między alternatywnymi projektami okładek i zawartością wnętrza - na podstawie dyskusji oceniających, przeprowadzanych z wybranymi grupami potencjalnych klientów (patrz Rozdział 11),
- 2 pomiarami wyników uzyskiwanych z "przesyłek zróżnicowanych", gdzie do jednakowych próbek odbiorców - potencjalnych klientów wysyła się różnego formatu broszury, po czym porównuje liczbę rezerwacji,
- 3 pomiarami reakcji klientów przy wykorzystaniu organizowanych na bieżąco ankietowań telefonicznych lub pocztowych osób otrzymujących broszury; osoby te wybiera się na podstawie np. nadesłanych kuponów zawartych w ogłoszeniach.

Tour-operatorzy i izby turystyki wykorzystują zwykle wszystkie te trzy metody badań, choć koszty wymagane dla przeprowadzenia badań według punktów 1 i 3 przekraczają możliwości jakiejkolwiek organizacji o obrocie poniżej 1 miliona funtów (wg cen 1986 r).

W każdym przypadku kiedy materiały drukowane stanowią element marketingu mix, dobrym rozwiązaniem jest identyfikacja wszystkich pozycji numerami kodowymi lub literami. Kody te będą identyfikować, np:

- 1 kto potrzebował tego materiału,
- 2 jaki sposób dystrybucji zastosowano dla pozyskania klienta (jeśli użyto większej liczby metod)

Jeśli odpowiedzi klientów są analizowane według przyznanych im kodów, wykorzystywanie materiałów drukowanych oraz metody ich dystrybucji dają wiele możliwości eksperymentowania i sprawdzania odpowiedzi.

Alternatywne formaty broszur

Teoretycznie rzecz biorąc, najnowsze osiągnięcia techniki jak kasety foniczne, filmy wideo, telegazeta oraz bezpośrednia komunikacja między magazynem produktów a domowym telewizorem klienta powinny zastąpić broszury. Wygląda jednak na to, że fizyczna wartość atrakcyjnie wykonanego druku oraz jego zdolność inspirowania obrazów i marzeń ma w podróży i turystyce znaczenie krytyczne. W każdym razie autor tych słów nie wierzy w możliwość zastąpienia w przewidywalnej przyszłości materiału drukowanego innymi formami komunikacji wizualnej, choć formy alternatywne będą miały do odegrania rolę uzupełniającą i mogą pomóc w zmniejszeniu obecnego poziomu marnotrawstwa.

Podsumowanie rozdziału

Niniejszy rozdział przedstawia zasadniczą rolę, odgrywaną przez materiały drukowane w marketingu produktów turystycznych, w kontekście materiałów komunikacji wizualnej opłacanych z budżetu marketingowego. Wskazuje na wielką ilość materiałów produkowanych przez przemysł turystyczny oraz na zakres pełnionych przez nie funkcji, rozróżniając wykorzystywanie promocyjne i ułatwiające wykorzystywanie usług.

Omówiono różne zastosowania materiałów drukowanych w marketingu i wyjaśniono sześć głównych etapów produkcji efektywnie oddziaływujących materiałów drukowanych, uwzględniając przy tym udział firm drukarskich i innych.

W rozdziale podkreślono szczególną potrzebę analizy problemów, związanych z zapewnieniem efektywnej dystrybucji materiałów drukowanych do wybranych czytelników przez organizacje te materiały wydające; przedstawia też możliwości wyboru sposobu dystrybucji przez producentów. Do określania kosztu materiałów drukowanych zaleca się stosowanie metody "cel i zadanie" (przedstawionej w Rozdziale 14) która ułatwia managerom określenie wyników osiągniętych dzięki nakładom.

W podsumowaniu nasuwa się interesująca refleksja. Przynajmniej w przypadku producentów działających komercyjnie w przemyśle turystycznym, wydawane przez nich materiały drukowane często zawierają wszystkie aspekty działań marketingowych, ponieważ:

- * określają i reprezentują fizycznie produkt z punktu widzenia klienta
- * podają dokładną cenę jako podstawę zobowiązującej prawnie umowy
- * stanowią podstawowy element promocji
- * ich proces dystrybucji "śledzi" drogę klienta

Dzięki naturze usług ogólnie a produktów turystycznych w szczególności, drukowane środki komunikacji są często najważniejszym elementem skoordynowanych kampanii marketingowych.

Rozdział 20

PROMOCJA KRAJU JAKO RYNKU USŁUG TURYSTYCZNYCH

W rozdziale tym zajmiemy się przede wszystkim rolą jaką pełnią Narodowe Organizacje Turystyczne (NOT), Biura lub Rady, w prowadzeniu badań rynkowych. Organizacje te są odpowiedzialne za prowadzenie badań rynkowych dotyczących docelowych miejsc turystycznych. Tak więc przedmiotem naszych rozważań będą przede wszystkim prowadzone przez nie działania, a nie jak miało miejsce w poprzednich rozdziałach, metody marketingowe poszczególnych firm i organizacji zajmujących się sprzedażą swoich produktów. Zajmiemy się działaniami sektora państwowego i organizacji rządowych zajmujących się badaniami rynkowymi dotyczącymi docelowego miejsca podróży oraz całościowym produktem turystycznym (patrz : definicja w rozdziale 8). NOT nie są producentami czy tour-operatorami i nie zajmują się bezpośrednią sprzedażą swoich produktów. Nie są też bezpośrednio odpowiedzialne za standard reklamowanych przez nie usług. NOT reprezentują małą ale niezwykle ważną, część badań marketingowych, przeprowadzanych na zlecenie rządu danego państwa. Główne zasady działania i przyjęte przez NOT podejście do marketingu jest takie same jak podejście, które zostało przyjęte przez regionalne, państwowe lub lokalne urzędy odpowiedzialne za turystykę, pomimo, że zasięg działań tych organizacji jest bardzo zróżnicowany.

W przeszłości zwykło się nie doceniać roli, jaką spełniają NOT podczas prowadzenia badań rynkowych. Uważano, że Ośrodki są odpowiedzialne jedynie za podstawowe działania promocyjne mające na celu stworzenie i propagowanie atrakcyjnego, całościowego wizerunku adresowanego do potencjalnych turystów, głównie poprzez reklamę, public relations, materiały drukowane oraz za dotarcie z tymi informacjami do potencjalnego klienta.

Można spodziewać się stopniowego odchodzenia od tak pojmowanych zadań , szczególnie w odniesieniu do rozwiniętych rynków turystycznych, takich jak Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, czy Hiszpania. Jednocześnie zaczęto zwracać coraz większą uwagę na badania rynkowe dotyczące poszczególnych produktów i segmentów rynku oraz na pośrednią i "ułatwiającą" rolę marketingu (polegającą na pełnieniu przez NOT funkcji konsultacyjno-dydaktycznej), którą zajmiemy się szczegółowo w tym rozdziale.

Rozdział ten rozpoczyna się definicją NOT i jego międzynarodowych działań marketingowych. Mówiliśmy już o czynnikach wywierających wpływ na badania rynkowe prowadzone przez NOT i istocie formowanych przez nie strategii rynkowych. Wprowadzi-

liśmy także rozróżnienie pomiędzy celami, możliwymi do osiągnięcia dla NOT poprzez wydatkowanie ich budżetów na działania promocyjne, a celami możliwymi do osiągnięcia dzięki różnorodnym formom działań konsultacyjno-dydaktycznych praktykowanych przez NOT, jak też poprzez udzielanie pomocy sektorom wspomagającym turystykę w danym kraju. Ponieważ procesy marketingowe inicjowane przez Narodowe NOT różnią się od strategii marketingowych przyjmowanych przez noclegodawców, firmy przewozowe i osoby zarządzające głównymi atrakcjami turystycznymi, formy działania NOT są szczegółowo opisane i zilustrowane dwoma diagramami. W dalszej części tego rozdziału zostanie dokładnie wyjaśniona istota strategii "ułatwień".

Rozdział ten postanowiliśmy zakończyć aktualnym przykładem nowoczesnego podejścia do marketingu, jakie zostało przyjęte przez Brytyjski Urząd Turystyki.

Definicja Narodowych Organizacji Turystycznych (NOT) i jego znaczenie poza granicami kraju.

Według definicji Burkarta i Medlika organizacja turystyczna może być zdefiniowana w sposób wyjaśniający jej związki z zainteresowaniem konkretnym obszarem geograficznym jako rynkiem docelowym, niezależnie, od tego czy jest to kraj, obszar, czy też pojedyncze miasto /1981, str. 255/. W świetle powyższej definicji, NOT służą wybieraniu organizacji, której państwo powierza później sprawy dotyczące rozwoju turystyki kraju na szczeblu narodowym. Organizacją wyznaczoną do sprawowania takiej funkcji może być zarówno samodzielne ministerstwo jak i zarząd główny, departament, korporacja lub rada. /Definicja ta została przyjęta przez MacIntosha w 1972 roku, str. 86/. Istnieje wiele różnorodnych form organizacyjnych jakie może przyjąć NOT pomimo, że zasada, iż pomoc rządowa udzielana NOT poprzez oficjalne uznanie tej organizacji i zasilanie jej budżetu środkami finansowymi jest praktykowana nawet w przypadkach, w których NOT nie są bezpośrednio związane z administracją rządową. Zakres działań marketingowych podejmowanych przez Ośrodki jest zazwyczaj odzwierciedleniem ich podstawowych dwóch założeń statutowych.

"Po pierwsze, organizacja turystyczna może kształtować i doskonalić produkt turystyczny lub produkt docelowy, po drugie, może promować go na wybranych rynkach. Organizacja turystyczna może opierać swoje podejście do procesów rozwojowych i działań promocyjnych na badaniach rynkowych - w przypadkach takich będzie jej łatwo dostosować promowane przez siebie produkty do wymagań poszczególnych rynków.

Jeżeli organizacja przyjmie takie podejście, będzie występować w imieniu całego narodowego sektora turystycznego. Będzie także w sposób komplementarny uzupełniać procesy rozwojowe i działania promocyjne inicjowane przez indywidualnych usługodawców usług turystycznych..." /Burkart i Medlik, 1981, str. 256/.

W Wielkiej Brytanii, na mocy ustawy o Rozwoju Turystyki, uchwalonej w 1969 roku, zostały utworzone cztery ciała ustawowe. Charakterystyka ich pokrywa się całkowicie z cytowaną przez nas definicję Nar. Ośr. Turyst. Te cztery ciała ustawowe to: Brytyjski Urząd Turystyczny (BTA), Angielska Rada Turystyczna (ETB), Szkocka Rada Turystyczna (STB), Walijska Rada Turystyczna (WTB). W zasadzie, BTA jest organizacją zajmującą się głównie marketingiem, jest bowiem odpowiedzialna za badania rynkowe i promocję Wielkiej Brytanii za granicą. Pozostałe Angielskie, Szkockie i Walijskie Rady Turystyczne są odpowiedzialne jedynie za rozwój i promocję turystyki na swoim terenie. Oczywiście zostały także utworzone oddzielne Rady w Irlandii Północnej, na Channel Islands i na Isle of Man. W Stanach Zjednoczonych, na szczeblu federalnym, funkcje NOT pełni Amerykański Urząd Turystyki (USTTA), odpowiedzialny za promocję turystyki nastawionej na Stany Zjednoczone. Większość rządów stanowych w USA utworzyło swoje niezależne biura turystyczne zajmujące się promocją amerykańskiej turystyki krajowej w swoich stanach. Zarówno NOT jak i lokalne biura turystyczne pełnią rolę doradców do spraw strategii rozwoju turystycznego przy rządach stanowych (władzach samorządowych). Pomiedzy administracją rządową a tymi organizacjami istnieje szereg formalnych i nieformalnych powiązań służących efektywnemu doradztwu i połączonym działaniom z sektorem turystycznym w ich kraju lub regionie.

Na całym świecie istnieje ponad 100 NOT, różniących się od siebie wielkością i strukturą organizacyjną. Większość z nich jest czynnie zaangażowana w promocję miejsc stanowiących cel podróży. Mimo to tylko nieliczne przyjęły systematyczne podejście do marketingu, prezentowane w tej książce. Celem większości działań promocyjnych inicjowanych przez NOT są rynki zagraniczne. Jednakże, podczas ubiegłych lat została zaobserwowana tendencja do wydatkowania przez NOT znacznych sum na promocję "turystyki krajowej", mającą na celu zachęcenie rodaków do odpoczynku w i poznawania własnego kraju. Wracając do działań inicjowanych przez NOT poza granicami kraju, w aktualnym raporcie Economist Intelligence Unit (EIU, 1983) czytamy: "nie ma żadnych jednoznacznych danych na ten temat". Raport ten podaje, że w 1983 roku NOT utrzymywały 500-700 filii zagranicznych. W skład większych sieci biur, np. takich jakie zostały stworzone przez Wielką Brytanię czy Grecję, wchodzi około 20 placówek, które zostały utworzone na głównych rynkach zainteresowanych ofertą turystyczną tych

krajow. Większość państw, w których turystyka jest przemysłem słabo rozwiniętym, utrzymuje jedynie kilka biur na najważniejszych rynkach.

Najlepszym i jednocześnie najbardziej limitowanym źródłem danych na temat działalności NOT jest Światowa Organizacja Turystyczna (WTO), mająca swoją siedzibę w Madrycie. WTO jest międzynarodową organizacją, do której należy większość krajów świata. Na podstawie danych za rok 1980, odnoszących się głównie do grupy krajów, można stwierdzić, że przed przyjazdem turysty, dany kraj wydał wcześniej na promocję turystyki międzynarodowej około 3-4 USD. Są to oczywiście dane jedynie przybliżone - należy bowiem pamiętać, że w zależności od kraju kursy walut mogą zmieniać się od kilku do kilkudziesięciu razy do roku. Kwota 4 - 5 dolarów została otrzymana poprzez podzielenie zgłoszonych wydatków na działania promocyjne przez ilość osób, które przyjechały w celach turystycznych do danego kraju. Ustalono, że w połowie lat 1980-tych ponad 300 milionów turystów wybrało się w podróż zagraniczną. W tym samym czasie okazało się, że oszacowane w sposób bardziej realistyczny wydatki NOT na promocję turystyki zagranicznej przekraczają bilion USD. Wydatki przeznaczone na promocję turystyki krajowej byłyby przedmiotem osobnej kalkulacji, ale w związku z niewystarczającymi danymi na ten temat przeprowadzenie jej jest niemożliwe.

Znaczenie badań rynkowych najłatwiej jest przedstawić porównując wydatki na marketing z wpływami z tytułu turystyki uzyskiwanymi przez poszczególne kraje. Na przykład na początku lat 80-tych Brytyjski Urząd Turystyki wydał na promocję regionalną (+ pensje dla swoich pracowników) jedynie 0,5 procent sumy wydatków jaką pozostawili w Wielkiej Brytanii wszyscy turyści zagraniczni. NOT w Irlandii, w której sektor turystyczny jest jedną z głównych gałęzi gospodarki narodowej, wydaje zwykle nieco więcej pieniędzy na promocję - około 3 procent wszystkich wpływów z tytułu turystyki. Pomimo, że jest trudno porównać te dane, chcemy podać dla przykładu, że wydatki rządów Japonii, Hiszpanii i Jugosławii wynoszą odpowiednio 3, 1 i 1 procent ich późniejszych dochodów z turystyki. Na podstawie statystyk prowadzonych przez WTO można stwierdzić, że przeciętne wydatki na marketing wynoszą od 50% do 75% budżetu jednego NOT. Oczywiście dane te nie uwzględniają pensji dla pracowników, kosztów wynajmu lokali, ogólnych kosztów badań rynkowych i należy je uważać za mocno zaniżone.

Na podstawie powyższych danych jest trudno stwierdzić jednoznacznie jakiego rzędu sumy powinny być przeznaczane na promocję turystyki na rynkach zagranicznych. Większość NOT wydaje na promocję kwotę stanowiącą od 0,5 do 5 procent wszystkich wydatków turystów w danym kraju. Więcej pieniędzy muszą przeznaczyć na

rozwój turystyki rządy tych krajów, w których jest ona słabo rozwinięta i których przemysł turystyczny nie uczestniczy w kosztach za docieranie z ofertą do potencjalnych klientów. Poza tym, okazuje się, że dane świadczące o tym, że państwo musi zainwestować w przyjazd każdego zagranicznego turysty około 3-4 dolary, są dosyć mylące. Znaczną część ruchu turystycznego stanowią podróże służbowe lub wizyty w innych celach niż wypoczynek. W takich przypadkach trudno jest oczywiście mówić o skuteczności promocji inicjowanej przez NOT. Poza tym, że względu na fakt, że turysta podróżujący samotnie jest raczej ewenementem (stwierdzono, że najczęściej podróżuje się parami) powinno się brać pod uwagę ilość rezerwacji, a nie poszczególne przyjazdy. Po trzecie, znane ośrodki turystyczne przyciągają rzesze wczasowiczów bez względu na promocję prowadzoną przez NOT. Turyści chętnie powracają do znanych miejscowości turystycznych, gdyż miejsca te zrobiły na nich dobre wrażenie lub słyszeli o nich wiele dobrego od znajomych. Dużą rolę w promocji znanych uzdrowisk i kurortów odgrywają także działania marketingowe prowadzone przez cały sektor turystyczny, a nie przez same NOT. Przy kalkulacji biorącej pod uwagę wszystkie te czynniki, w połowie lat 80-tych, średnia kwota inwestowana przez NOT w pojedynczą rezerwację wynosiła prawie 20 dolarów USD (a w przypadkach niektórych krajów była nawet nieco wyższa).

Wraz z rozwojem innych ważnych gałęzi gospodarki narodowej, w przypadku wielu NOT dało się zauważyć przesunięcie nacisku na rozwój profesjonalnych technik marketingowych. Oczywiście, wydaje się, że ze względu na rosnącą rywalizacją o udziały na światowym rynku turystycznym tendencja ta będzie jeszcze przybierać na sile. Na podstawie cytowanych przez nas danych, pomimo braku ich precyzji można oczekiwać, że stosowanie przez NOT technik systematycznego marketingu wpłynie na zdecydowaną poprawę efektywności wydawanych przez nie funduszy, mierzonej w dolarach na jeden przyjazd.

Marketing prowadzony przez NOT ma dużą siłę oddziaływania ale ograniczone możliwości sprawowania kontroli

Na wstępie tego rozdziału zastanawialiśmy się już nad czynnikami, które powodują, że techniki marketingowe używane przez NOT różnią się od tych, które są stosowane przez niezależnych przedsiębiorców. Trudno jest oszacować wyniki marketingu prowadzonego przez NOT, a zwłaszcza te odnoszące się do promocji turystyki międzynarodowej. Oczywiście każdy rząd chciałby aby NOT mogły udowodnić, że każdy tysiąc funtów lub dolarów zainwestowanych na wybranych rynkach turystycznych zaowocował w zwiększonym i łatwym do oszacowania przyroście ruchu turystycznego. Jeśli któreś z NOT realizacja tego planu powiedzie się rządy wielu krajów

będą wreszcie w stanie przeznaczyć odpowiednie fundusze na działania związane z promocją turystyki narodowej.

Biorąc pod uwagę prognozowany rozwój, planowaną wielkość ruchu turystycznego i inne czynniki wymienione na początku naszego rozdziału, we wszystkich krajach, bez względu na zasięg badań rynkowych i promocji prowadzonej przez NOT, jak też posiadane przez nie fundusze i efektywność ich działań marketingowych, można stwierdzić, że istnieją trzy podstawowe czynniki przesądzające o zakresie i wielkości wydatków na turystykę (mówimy tu o sumach wydawanych w okresie 12 miesięcy na ruch turystyczny pomiędzy krajem, z którego pochodzi turysta i krajem docelowym):

- 1) przeznaczanie funduszy na marketing jest jednym ze sposobów oddziaływania na wielkość ruchu turystycznego i sumę wydatków turystów odwiedzających dany kraj,
- 2) w większości krajów działania marketingowe inicjowane przez NOT są jedynie częścią wszystkich działań marketingowych, prowadzonych na obszarze całego kraju, na zlecenie rządu danego państwa,
- 3) jedynie nieliczne NOT zajmują się sprzedażą bezpośrednią. Nawet w przypadkach, w których NOT podejmują się wziąć na siebie odpowiedzialność za pewne elementy gotowego produktu turystycznego, takie jak zakwaterowanie czy transport, będzie to jedynie mała część produktu finalnego.

Marketing jest jednym z wielu środków oddziaływania

Rozdziały 4 i 5 szczegółowo przedstawiają te czynniki ekonomiczne, społeczne i behawioralne, które wpływają na proces wytwarzania usług przez społeczeństwo i przesądzają jakie ilości i rodzaje usług turystycznych będą wytwarzane przez dany kraj. Są to tak zwane motywacje i determinanty w turystyce, do których zaliczamy takie czynniki jak przychód netto na jednego mieszkańca, przeciętną ilość wolnego czasu, dyspozycyjność, łatwy dojazd, ceny biletów i kursy walut. Jest rzeczą ważną byśmy dobrze zrozumieli, że warunki zewnętrzne są podstawą dla wszelkich strategii marketingowych - co już zresztą podkreślaliśmy wiele razy w tej książce.

Marketing inicjowany przez NOT powinien być odpowiedzią na wspomniane czynniki zewnętrzne, nie ma jednak możliwości bezpośredniego oddziaływania na nie. Na przykład odwiedzający Wielką Brytanię turyści amerykańscy przysparzają jej około jednej czwartej wszystkich wpływów z turystyki przyjazdowej. Ameryka jest więc najważniejszym dla Anglii rynkiem turystycznym. Jednakże ani rząd brytyjski, ani Brytyjski Urząd Turystyki nie mogą wpłynąć na wysokość płac w Stanach, międzynarodowy kurs dolara lub deficyty w amerykańskim handlu zagranicznym, który w połowie lat 80-tych determinował rozwój gospodarczy tego kraju. Punktem

wyjściowym dla efektywnych działań marketingowych prowadzonych przez NOT jest głębokie zrozumienie wszystkich determinantów wpływających na kluczowe dla nich rynki turystyczne.

Działania te powinny wykorzystywać wszelkie okazje stwarzane przez sprzyjające okoliczności, a przy okazji muszą redukować do minimum wpływ wszelkich okoliczności niekorzystnych. Na przykład, jeśli NOT działająca gdzieś na jednej z wysp Pacyfiku, w roku w którym podwyższone zostały ceny biletów lotniczych niemal dwukrotnie, dostał fundusze budżetowe zwiększone o 400% w stosunku do roku poprzedniego, i tak na pewno spadłaby liczba odwiedzających tę wyspę turystów. I przeciwnie, jeśli budżet tego NOT nie został powiększony, a dany rok był niezwykle pomyślny dla turystyki owego kraju, jedynie warunki zewnętrzne byłyby odpowiedzialne na wzrost ruchu turystycznego. Oczywiście, nasze dywagacje nie mają na celu obniżenia działań marketingowych prowadzonych przez NOT, ale chcemy zwrócić uwagę na fakt, że NOT nie działają nigdy w próżni i zawsze będą wydarzenia w kraju lub zagranicą, które będą kształtować rozwój turystyki, a na które NOT nie będą mieć żadnego wpływu.

Marketing prowadzony przez Narodowe Organizacje Turystyczne (NOT) jest jedynie częścią wszystkich działań marketingowych

W połowie lat 70-tych, Henegham postanowił zbadać efektywność działań marketingowych inicjowanych przez Irlandzką Radę Turystyki (Bord Failte). Z jego obliczeń wynika, że wydatki Rady na marketing wynoszą około 15 procent wszystkich wydatków Irlandii na marketing na rynku amerykańskim (Heneghan, 1976). Oczywiście, ze względu na brak wiarygodnych źródeł na ten temat oszacowanie takich danych jest rzeczą niezwykle trudną. Dane podobne do tych, które zostały obliczone przez Heneghana mogą zostać obliczone na podstawie analiz wydatków na marketing na rynku amerykańskim, poniesionych przez linie lotnicze, tour-operatorów, wzrostu zainteresowania zakwaterowaniem turystycznym i innymi elementami turystyki w Irlandii. Podczas rozwoju turystyki danego kraju, sumy wydawane na marketing przez NOT powinny być nieco wyższe, ale i tak nie przekroczyłyby prawdopodobnie 50% wszystkich wpływów z tytułu turystyki. Oczywiście, ponieważ główna część wydatków na marketing jest poniesiona przez instytucje trzecie, NOT nie powinienna ani przypisywać sobie szczególnych zasług za przyciągnięcie większej liczby turystów, ani winić się za to, że został zanotowany wyraźny spadek w turystyce przyjazdowej, który może wystąpić w każdej chwili.

NOT mają mały wpływ na podaż produktów turystycznych

W krajach, w których turystyka jest dobrze rozwiniętą gałęzią przemysłu istnieją dziesiątki czy nawet setki firm komercyjnych i wiele organizacji rządowych zajmujących się sprzedażą produktów i świadczeniem usług turystycznych (np. Anglia lub Stany Zjednoczone). Oczywiście, niewiele z tych organizacji utrzymuje formalne kontrakty z NOT, np. poprzez członkostwo w stanowej, regionalnej lub lokalnej radzie turystycznej. Tak więc duża liczba firm turystycznych wytwarza różnorodne produkty turystyczne i jednocześnie wiele z nich pozostaje poza sferą oddziaływania NTO. W szczególności mowa tu o ilości, projekcie produktu, cenie i związanyimi z nimi posunięciami promocyjnymi.

Dlatego też, można stwierdzić, że działania marketingowe NOT w krajach o rozwiniętej turystyce zawsze będą jedynie częściowe /o ile nie będą prowadzone na marginesie wszelkich innych działań/. NOT będą mogły jedynie w małym stopniu oddziaływać na różnorodne produkty oferowane na rynku turystycznym. Działania będą uzależnione od determinantów i motywacji wywierających wpływ na rynek klienta i będą cały czas pozostawać w cieniu działań marketingowych prowadzonych przez firmy komercyjne. Pomimo, że w teorii NOT mają duży wpływ na rozwój rynku turystycznego w swoim kraju i są w nieco lepszej od innych firm sytuacji, gdyż są w stanie przynajmniej w przybliżeniu ocenić efektywność swoich działań marketingowych, w praktyce okazuje się, że często brakuje im profesjonalizmu w zarządzaniu. Dlatego szanse na uwieńczenie prowadzonych przez nie działań sukcesem zostają często zaprzepaszczone.

Oczywiście, nie oznacza to, że działania inicjowane przez NOT są całkowicie nieefektywne lub bezużyteczne. Chcemy jedynie podkreślić fakt, że NOT nie są w stanie w sposób bezpośredni kontrolować promowanych przez siebie produktów czy osiągniętych wyników, liczonych liczbą odwiedzających w danym roku ich kraj turystów i pieniędzy wydanych przez nich podczas ich pobytu. Sądzimy jednak, że stwierdzenie, że NOT są organizacjami mającymi jedynie pewien wpływ, a nie kontrolującymi rozwój turystyki jest bliższe prawdy i odmienne od poglądu wysuwanego w przypadku działalności handlowej.

CZY NARODOWE ORGANIZACJE TURYSTYCZNE POWINNY ZAJMOWAĆ SIĘ PROMOCJĄ WŁASNYCH RYNKÓW TURYSTYCZNYCH CZY DZIAŁALNOŚCIĄ KONSULTACYJNO - DYDAKTYCZNĄ ?

Na podstawie początkowych rozdziałów można stwierdzić, że istnieją dwa poziomy działań marketingowych na rzecz promocji określonego kraju. Pierwszy poziom to działania skierowane na

cały kraj i na globalny produkt turystyczny - jest to główna sfera działania NOT.

Poziom drugi to przede wszystkim działania marketingowe większych przedsiębiorstw turystycznych mające na celu promocję świadczonych przez nie usług. Na pierwszym poziomie działań marketingowych NOT muszą wybierać pomiędzy dwoma różnymi strategiami. Pierwsza opiera się na przeznaczeniu funduszy na różnorodne działania promocyjne mające na celu rozpowszechnianie informacji o danym kraju i wpływanie tym sposobem na sympatie i postawy potencjalnych klientów. Druga strategia zakłada wywieranie wpływu na szeroko rozumiany sektor turystyczny.

Strategia promocji zakłada, że budżet NOT zostaje przeznaczony na prace nad przygotowaniem pozytywnego wizerunku danego kraju, głównych sloganów reklamowych adresowanych do wybranych wcześniej grup klientów i zachęcenie ich do zamówienia broszur (ulotek reklamujących te usługi) lub do złożenia wizyty w ich lokalnym biurze podróży. Być może funkcję tę można łatwiej przekazać za pomocą popularnej przenośni. Burkart i Medlik nazywają wybór tej strategii prowadzeniem "kampanii parasolowej", w ramach której, na drugim poziomie, różni indywidualni przedsiębiorcy świadczący usługi turystyczne mogą oferować produkowane przez siebie elementy globalnego produktu turystycznego.

Drugi, niższy poziom działań marketingowych zawiera pełen wachlarz sposobów oddziaływania, w ramach których "linie lotnicze i inne przedsiębiorstwa przewozowe, sieci hotelowe i tour-operatorzy mogą sprzedawać wytwarzane przez siebie usługi potencjalnym klientom, którzy posiadają już pewną wiedzę o docelowym miejscu podróży" (Burkart i Medlik, 197).

Decyzja o przeznaczeniu większej części budżetu na promocję pozytywnego wizerunku i rozpowszechnianie informacji o danym kraju jest chyba najbardziej przekonującą i efektywną ze wszystkich strategii. Dlatego też w połowie lat 80-tych wybrało ją większość NOT i regionalnych biur turystycznych. Zgodnie z jej założeniami, główna część wydatków NOT przeznaczonych na marketing oraz większa część struktury organizacyjnej powinna oczywiście odzwierciedlać priorytetowe założenia kampanii promocyjnej. Podczas wybierania tej strategii powinno się jednak przyjąć założenie, że NOT musi przeznaczyć na jej realizację część budżetu wystarczającą na efektywne wdrożenie kampanii promocyjnej, która została uznana za optymalną na podstawie badań nad różnymi grupami klientów. Aby być efektywną, każda z takich kampanii powinna być prowadzona z dużą intensywnością i sugestywnością - wtedy tylko za ich pomocą NOT będą w stanie oddziaływać na wzrost liczby potencjalnych klientów mających już pewne wyobrażenie o kraju będącym celem ich podróży. W przypadkach, w których budżety NOT nie będą w stanie sfinansować całego przedsięw-

zięcia, fundusze przeznaczone na wypracowanie pozytywnego wizerunku danego kraju mogą zostać zmarnowane, a cel nigdy nie osiągnięty. W odniesieniu do omawianych już wcześniej wielkości budżetów NOT działających na międzynarodowym rynku turystycznym lub NOT zajmujących się wyłącznie własnym rynkiem krajowym nasuwa się pytanie, czy ich wydatki na działania promocyjne są rzeczywiście w stanie zaowocować zwiększonym ruchem turystycznym?

Aby jaśniej przedstawić zależność wielkości budżetu od zadań postawionych sobie przez dany NOT możemy zacytować przypadek Walijskiego Urzędu Turystyki, który w połowie lat 80-tych posiadał około 1,5 miliona funtów szterlingów na cele promocyjne, reklamowe i publikacje informacyjne. W ciągu 12 miesięcy turyści odwiedzający Walię wydali około 500 milionów funtów szterlingów. Tak więc budżet przeznaczony na promocję stanowił jedynie małą część, około 1 procent, wszystkich wpływów z tytułu turystyki. Wydawało by się, że suma taka nie może zaowocować w działaniach mających większy wpływ na kreowanie postaw i utrzymywanie pozytywnego wizerunku danego kraju. Budżety Anglii i Szkocji pozostawały w podobnej proporcji do całości przychodów z turystyki.

Na szczęście mamy do wyboru jeszcze jedną strategię, która została już wypróbowana przez Walijski Urząd Turystyki i wiele innych Narodowych Ośrodków Turystycznych na całym świecie. Strategia ta to strategia "ułatwień". Główne jej założenia to: budowanie bezpośrednich kontaktów pomiędzy NOT a indywidualnymi przedsiębiorcami i biurami podróży, bezpośrednie związki pomiędzy pierwszym poziomem i drugim poziomem działań marketingowych opisanych wcześniej w tym rozdziale. Teoria ta, która zakłada pełnienie przez NOT funkcji konsultacyjno-dydaktycznych jest oparta na głównych trzech założeniach:

- * po pierwsze, każdy kraj ma wypracowaną przez siebie strategię rozwoju turystyki, która ma odzwierciedlenie w celach ekonomicznych, socjalnych, ekologicznych i marketingowych tego kraju,
- * po drugie, każdy kraj mający dobrze rozwinięty sektor turystyczny posiada duży wybór różnorodnych terenów rekreacyjnych, produktów i segmentów rynkowych, znaczenie których nieustannie wzrasta bądź maleje i które służą osiągnięciu różnych celów polityki turystycznej rządu danego kraju,
- * po trzecie, budżety przynawane NOT są w większości przypadków niewystarczające na podejmowanie wszystkich omówionych działań promocyjnych, dlatego też NOT powinny sprządać listy zadań priorytetowych, na których zamierzają skoncentrować swoją uwagę.

Jeśli przyjmiemy wszystkie z powyższych założeń, okaże się że NOT mogą w najbardziej efektywny sposób promować usługi turystyczne w swoim kraju poprzez: ustalenie listy priorytetów dla poszczególnych rynków i ich segmentów; koordynację poszczególnych elementów całościowo rozpatrywanego produktu turystycznego; wchodzenie w różnego rodzaju związki z sektorem turystycznym; zapewnienie pomocy przy kreowaniu lub promowaniu produktów mogących okazać się niezwykle pomocnymi w osiągnięciu wytyczonych przez NOT celów; przygotowywanie, wraz ze znaczną liczbą małych przedsiębiorstw turystycznych wspólnych kampanii marketingowych. Jest to jedyna szansa dla drobnych przedsiębiorstw by wziąć udział w działaniach marketingowych prowadzonych na skalę krajową bądź międzynarodową.

Wszystkie wyżej opisane procesy składają się na strategię "ułatwień", przyjęcie której zazwyczaj wymaga także dobrotliwej współpracy sektora prywatnego. Strategia ta ma duże zastosowanie przy organizowaniu działań marketingowych, służy także zbliżeniu NOT do sektora prywatnego poprzez inicjowanie wspólnych przedsięwzięć, które różnią się znacznie od tradycyjnie planowanych kampanii na rzecz stworzenia idealnego wizerunku danego kraju. W tym punkcie, zbliżyliśmy się bardzo do głównego problemu, jaki napotykają prawie wszystkie NOT, to jest dokonywania słusznych wyborów przeznaczając skromne środki budżetowe na priorytetowe cele polityki marketingowej.

Oczywiście wybór najlepszej strategii jest także uwarunkowany innymi czynnikami, takimi jak: stopień rozwoju turystyki i rynku turystycznego w danym kraju. W przypadkach, w których promowane kraje są miejscami praktycznie nieznanymi na rynkach zagranicznych gdzie pragną sprzedawać swoje usługi, jeśli istniejący ruch turystyczny jest bardzo mały ze względu na słabo rozwinięty i rozdrobniony sektor turystyczny, NOT nie ma praktycznie innego wyboru niż wziąć w swoje ręce główną odpowiedzialność za rozpowszechnianie informacji na temat danego kraju i promowanie jego głównych produktów na międzynarodowym rynku turystycznym. Jednakże nawet i w takich okolicznościach budżet jakim dysponuje NOT nie będzie prawdopodobnie wystarczający na to, by w sposób efektywny prowadzić prace nad wypracowaniem pozytywnego wizerunku kraju i jego promocję na wybranych rynkach. Dlatego też, w takim przypadku, NOT powinien otrzymać pomoc w prowadzeniu swoich działań marketingowych od międzynarodowych tour-operatorów w takich jak: linie lotnicze, sieci hotelowe i główne przedsiębiorstwa turystyczne. W krajach o dobrze rozwiniętym przemyśle turystycznym, takich jak Wielka Brytania czy Stany Zjednoczone, w których sektor turystyczny posiada wiele międzynarodowych kontaktów, NOT powinny skupić się przede wszystkim na prowadzeniu działalności konsultacyjno-dydaktycznej, a

nie na promocji pozytywnego wizerunku swojego kraju w środkach masowego przekazu.

WIZERUNEK KRAJU - MOTYWY I KONCEPCJE

NOT zawsze pełni ważną funkcję związaną z wyborem oryginalnej, dystynktywnej i bardzo sugestywnej formy reklamy (komunikat + obraz), pomagającej w rozpoznaniu danego kraju przez potencjalnych klientów.

Opracowane przez Brytyjski Urząd Turystyki reklamy połączone z elementami charakterystycznymi dla tego kraju np. Szkocka Tęcza - Szkocja jest dla mnie, Walijski Smok, Kocham Nowy York, lub slogan Wielkie Serce Anglii jakim reklamuje się miasto Birmingham, służą nadaniu miejscom odpowiednich cech dystynktywnych i pomagają w szybkiej ich identyfikacji. Oczywiście wymyślenie samego hasła czy motywu reklamowego nie wystarczy - musi on stanowić jeden z elementów kampanii reklamowej, bez względu na to, czy jest ona prowadzona przez biuro regionalne, pojedynczy resort, czy cały sektor turystyczny. Elementy promocyjne powinny przetrwać w ludzkiej świadomości wiele lat, o ile, oczywiście, uda im się przełamać bariery w komunikacji, o których wspominaliśmy już w rozdziale 16. Elementy te powinny być też systematycznie wykorzystywane przy sprzedaży imprez turystycznych, poprzez techniki i promocję nastawioną na dotarcie z ofertą do potencjalnego klienta zarówno w miejscu jego wypoczynku, jak i w kraju jego zamieszkania.

Praca nad stworzeniem pozytywnego wizerunku danego kraju i jego późniejsza promocja wymaga oczywiście szczegółowych badań na rynku konsumenckim i pewnego rodzaju "nosa" w wyborze najciekawszych i najbardziej oryginalnych atrakcji turystycznych w kraju. Rolę taką może oczywiście pełnić NOT, i w zasadzie jedynie ona może wziąć na siebie odpowiedzialność za propagowanie gotowego już wizerunku. Oczywiście, fundusze na promocję gotowego produktu na międzynarodowym rynku turystycznym powinny pochodzić z innego źródła niż budżet NOT, jego fundusze są zbyt małe na prowadzenie efektywnej kampanii reklamowej za granicą.

W wielu przypadkach NOT są w stanie prowadzić wspólne przedsięwzięcia promocyjne wynikające ze strategii ułatwień. Działalność taka powinna przyciągnąć innych członków branży turystycznej, którzy najprawdopodobniej udzielą NOT pomocy finansowej przy prowadzeniu kampanii reklamowej w prasie, organizacji konferencji prasowych i innych działań, które będą służyć zachęcaniu turystów do odwiedzenia kraju, a więc także interesom obu stron. Pracując w ramach założeń strategii ułatwień, NOT może pełnić rolę taktyczną w kampaniach reklamowych. NOT może np. korygować

krótkotrwałe efekty negatywnych zjawisk na rynkach klienów, wynikających np. z pogłosek o wysokich cenach, lub braku środków bezpieczeństwa w danym kraju. Takie wysiłki taktyczne nie powinny być mylone z mało skutecznymi, a kosztownymi wysiłkami NOT skierowanymi na tworzenie postaw i życzliwej atmosfery w stosunku do danego kraju poprzez wydatkowanie budżetu na kampanie propagujące wizerunek kraju.

DZIAŁANIA MARKETINGOWE PROWADZONE PRZEZ NARODOWE ORGANIZACJE TURYSTYCZNE

Wykres 20.1 ilustruje działania marketingowe prowadzone przez NOT (lewa strona wykresu). Obok nich przedstawiliśmy analogiczne działania, jakie są prowadzone przez indywidualne przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku turystycznym (prawa strona wykresu). Wykres przedstawia zarówno podobieństwa prowadzonych przez obydwie strony działań marketingowych i główne różnice pomiędzy nimi. Wielu czytelników zechce na pewno porównać ten wykres z wykresem 2.1., znajdującym się w rozdziale drugim, który jest prawie identyczny a wykresem 20.1. Podstawowa różnica pomiędzy tymi dwoma wykresami widoczna jest w części dotyczącej etapu podejmowania decyzji budżetowych i na którym NOT może dokonać wyboru pomiędzy pośrednimi i bezpośrednimi formami działań marketingowych. Funkcja konsultacyjno-dydaktyczna jest ważnym łącznikiem zbliżającym NOT do sektora turystycznego, podczas gdy jego strategia promocyjna jest wyrazem bardziej tradycyjnego podejścia do marketingu w krajach docelowych.

Ważne związki i powiązania pomiędzy NOT indywidualnymi przedsiębiorcami są widoczne na wykresie na poziomie formowania polityki i podejmowania decyzji budżetowych (wkład finansowy branży turystycznej w programy przygotowywane przez NOT i vice versa). Związki te występują także pomiędzy funkcją konsultacyjno-dydaktyczną i decyzjami dotyczącymi marketingu, podejmowanymi przez poszczególnych tour-operatorów. Teraz pragniemy przeanalizować pokrótce każdy z elementów naszego wykresu.

Badania nad czynnikami zewnętrznymi

Jak to się zwykle dzieje w marketingu, cały proces rozpoczyna się od badań nad czynnikami zewnętrznymi. Ponieważ jedynie bardzo duże przedsiębiorstwa, takie jak linie lotnicze i sieci hotelowe mają wystarczające środki finansowe by podejmować badania na rynkach zagranicznych na tak dużą skalę, NOT mogą pomóc im odgrywając w tym procesie bardzo ważną rolę, jaką jest zbieranie danych i przekazywanie informacji dotyczących aktualnych trendów rynkowych, nie tylko na rzecz własnej działalności marketingowej, ale i dla całego sektora turystycznego. Pomimo, że

większość NOT publikuje uzyskane przez siebie informacje, wiele z nich nie umie przekazać ich w sposób jasny i zrozumiały. Dlatego też przeważająca część tour-operatorów korzysta z innych źródeł informacji. Rozpowszechnianie użytecznych informacji dotyczących rynku jest podstawowym założeniem sprawowanej przez NOT roli konsultanta, niemożność przekazania danych w sposób komunikatywny jest równoznaczne z niepowodzeniem i utratą okazji do wpływania na decyzję usługodawców.

Polityka rządowa i strategia turystyczna

W przypadkach, w których NOT są utrzymywane przez rządy swoich krajów, ich cele muszą się zazwyczaj pokrywać z celami polityki rządu. Oczywiście, w większości krajów rządy nie zajmują się szczegółowymi celami marketingu w turystyce ale formułują bardziej ogólne założenia swojej polityki, w realizację której włączone są także NOT. Cele te, z samego ich założenia są niemal identyczne we wszystkich krajach i zgodne z założeniami rozwoju gospodarki narodowej. Zakładają zazwyczaj, że turystyka powinna przynosić duże wpływy w walutach wymienialnych i tworzyć nowe miejsca pracy.

Politykę rządu i cele marketingu w turystyce charakteryzują następujące wspólne dla nich elementy:

- chęć zwiększenia wpływów z turystyki,
- kształtowanie popytu w odniesieniu do sezonu i regionu kraju
- ochrona interesów konsumentów i podnoszenie jakości oferowanego produktu turystycznego

Pierwsze dwa elementy polityki rządowej są prawdopodobnie takie same w wielu krajach, trzeci element, którym zajmujemy się w dalszej części naszego rozdziału nie przez wszystkie dobrze rozumiany.

Reprezentacja sektora prywatnego i organizacji branżowych w różnych komitetach i zarządach NOT są cechą charakterystyczną dla ich działań. Działanie to ma na celu stworzenie owocnego dialogu pomiędzy głównymi organizacjami z branży turystycznej, a NOT na temat realizacji zadań zarówno polityki rządowej, jak i polityki NOT. Oczywiście strategia marketingowa jest jedynie jednym z ważnych aspektów tego dialogu. Jego poszczególne etapy są pokazane na wykresie 20.1.

Planowanie działań marketingowych

Już z naszych wcześniejszych uwag dotyczących ograniczonych budżetów NOT i ich ograniczonego oddziaływania na rynek wynika, że

trafny wybór priorytetowych zadań i zrealizowanie ich przy pomocy strategii mającej za zadanie osiągnięcie określonych celów służących produktom i poszczególnym segmentom rynku jest bardzo ważnym elementem działań marketingowych. W praktyce, okazuje się, że planowanie marketingowe prowadzone przez NOT pełni wie równie ważne funkcje. Pierwsza z nich jest ściśle związana z kampaniami promocyjnymi, które NOT pragnie prowadzić na najważniejszych dla danego kraju zagranicznych rynkach turystycznych. Druga odnosi się do udzielania wskazówek, konsultacji, porad fachowych i pomocy przy planowaniu marketingu dla całego przemysłu turystycznego.

Z powodów wymienionych już w rozdziale 11-tym i 13-tym wynika jednoznacznie, że bez odpowiedniej bazy danych NOT nie jest w stanie przygotować efektywnych planów i strategii rynkowych. W tym zakresie, proces planowania działań marketingowych prowadzony przez NOT nie różni się znacznie od standartowych procesów planowania. Niestety, w wielu krajach branża turystyczna słynie z notorycznego braku danych podczas gdy inne branże funkcjonujące na rynku tego samego kraju dysponują bazami danych na bardzo dobrym poziomie. Dlatego też, NOT są często krytykowane za wydawanie milionów dolarów na kampanie reklamowe i przeznaczanie śmiesznie małych pieniędzy na podstawowe badania rynku konsumenckiego (dotyczące zainteresowania, zachowania i trendów), wyniki których są niezbędne do efektywnego inwestowania ich funduszy budżetowych.

Cele i zadania działań marketingowych

Najważniejszym rezultatem planowania działań marketingowych prowadzonych przez NOT jest znalezienie odpowiedniej strategii rynkowej mającej na celu dostosowanie posiadanych przez nie zasobów do głównych tendencji rynkowych i wybranie specyficznych zadań, na które będą przeznaczone ich środki budżetowe. Wykres 20.2. przedstawia nam prosty model pokazujący elementy planowania rynkowego, który może być użyty w dowolnym kraju. Tabela składa się z dużej ilości okienek. Każde z okienek odpowiada wielkości i wartości kluczowych produktów i segmentów rynku.

Segmenty i produkty zaznaczone w tabeli zostały wybrane na podstawie wyników analiz rynkowych, planów działań marketingowych oraz kontaktów NOT z branżą turystyczną. Podobna procedura jest stosowana przy obliczaniu wielkości wpływów z tytułu turystyki przyjazdowej. W tą samą tabelę można wstawić dane z ubiegłych lat lub prognozy na lata najbliższe. Jeśli tabela zostanie uzupełniona o stosowny komentarz może okazać się niezwykle przydatna w podsumowywaniu wyników danej strategii lub pomóc w przedstawianiu głównych założeń strategii przemysłowi turystycznemu.

Decyzje budżetowe

Jak już podkreśliliśmy w rozdziale 14, działania marketingowe muszą zawsze odnosić się do głównych celów NOT, podczas gdy zasięg i koszty danego przedsięwzięcia często ograniczają wybór zadania. Te same zasady odnoszą się także do decyzji budżetowych podejmowanych przez NOT. Naturalnie NOT mają do wyboru jeszcze inne możliwości, takie jak prowadzenie wspólnych działań promocyjnych z firmami komercyjnymi, ale zajmiemy się tym nieco później. Jedynie niewiele krajów zdołało wypracować systematyczne techniki dzięki którym wielkość budżetu może być uzależniona od osiągnięcia zaplanowanych celów. Kultywowanie starych nawyków oraz porównywanie budżetów z innymi budżetami przeznaczonymi na cele publiczne jest wciąż praktykowane przez wiele NOT.

Jak już zauważyliśmy wcześniej, podstawowym strategicznie wyborem NOT, rozdzielenia budżetu i ustalenia czy NOT zamierza zaangażować się bezpośrednio w działania promocyjne, lub czy ma raczej zamiar zająć się kwestią spełniania funkcji doradczo-konsultacyjnej.

STRATEGIA DORADZTWA MARKETINGOWEGO

W tej części naszego rozdziału zajmiemy się strategią doradztwa. W 1973 roku Jeffries zaobserwował, że NOT nie jest w stanie zarządzać całym sektorem turystycznym nawet w krajach, w których należy do niego baza hotelowa i transportowa. Na całym świecie główną rolą NOT jest doradztwo i konsultacje, wskazywanie drogi rozwoju, wykorzystywanie pomyślnej koniunktury i tworzenie atmosfery sprzyjającej efektywnemu wykorzystaniu posiadanych przez nie środków. Jeśli NOT uda się zrealizować wszystkie te zadania, jego celem stanie się następnie pomoc i zachęta do dalszych działań".

Aby dopomóc usługodawcom brytyjskim świadczącym usługi turystyczne i zachęcić turystów zagranicznych do odwiedzenia Wielkiej Brytanii przez wszystkie ubiegłe lata, Brytyjska Rada Turystyki wypracowała bogaty wachlarz technik konsultacyjno-dydaktycznych. Rada zajmuje się na przykład dystrybucją broszury zatytułowanej "Promocja turystyki w Wielkiej Brytanii i jak może Wam w tym pomóc BRT". W 1986 roku broszura ta liczyła 18 stron. Prezentowała około 16 różnorodnych form pomocy, począwszy od reklamy i wydawnictw, a skończywszy na warsztatach turystycznych. W odniesieniu do każdej z tych form proponowane są różne rozwiązania do wyboru. Większość form pomocy oferowanych przez BRT jest odpłatna, ale ich ceny są przystępne nawet dla właścicieli średnich i małych przedsiębiorstw turystycznych. W ten

sposób niezależnie od subsydiów rządowych, BRT zapewniła sobie dodatkowe źródła dochodów.

Opiszemy teraz pokrótce dwanaście najważniejszych funkcji konsultacyjno-dydaktycznych pełnionych przez NOT-y.

1. *Informacja o wynikach badań*

Zapewniając regularny, przystosowany dla każdego odbiorcy przepływ informacji dotyczących wyników badań poprzez publikowanie ich w przeglądach (zestawieniach statystycznych lub w formie krótkich raportów na temat trendów rynkowych) oraz oferowanie pomocy podczas prowadzenia podobnych badań, NOT-y mogą przyczynić się do wzrostu efektywności działań marketingowych planowanych przez indywidualne przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku turystycznym. Współpraca i wspólne prowadzenie badań ankietowych jest także jedną z najbardziej efektywnych metod stymulowania przepływu aktualnych danych przez NOT.

Systematyczne rozpowszechnianie danych dotyczących wyników badań rynkowych jest także dobrym sposobem na podtrzymanie kontaktów branżowych i wywieranie wpływu na podmioty gospodarcze funkcjonujące na rynku turystycznym.

2. *Przedstawicielstwa na kluczowych rynkach zagranicznych*

Zakładanie sieci przedstawicielstw w krajach, z których pochodzi większość turystów odwiedzających dany kraj pomaga NOT-om w nawiązywaniu i utrzymywaniu niezbędnych kontaktów branżowych, pozwala im także pełnić na rynkach funkcję głównego dystrybutora produktów turystycznych swojego kraju.

Poprzez nawiązywanie odpowiednich kontaktów i wybór priorytetów w prowadzonej przez NOT dystrybucji, jest on w stanie wywierać znaczący wpływ na producentów, których ofertę reklamuje. Sieć przedstawicielstw zagranicznych służy także zbieraniu niezbędnych do funkcjonowania NOT informacji rynkowych, które mogą zostać później wprowadzone do jego bazy danych i być wykorzystane podczas procesu planowania działań marketingowych.

3. *Organizacja warsztatów i pokazów branżowych*

Od początku lat 60-tych, NOT-y organizowały spotkania, podczas których producenci produktu turystycznego spotykali się z potencjalnymi nabywcami, takimi jak tour-operatorzy, agencje biur podróży i inni organizatorzy imprez turystycznych. Organizacja takich spotkań nie wymaga dużego nakładu pracy i pieniędzy. Spotkania mogą być organizowane w kraju docelowym lub kluczowych dla niego rynkach zagranicznych - chodzi w nich przede wszystkim o to, by ludzie zarządzający hotelami, głównymi atrakcjami turystycznymi, osoby zajmujące się obsługą konferencji lub przedsiębiorstwa nastawione na obsługę młodzieżowego ruchu turystycznego itd mogły nawiązać nowe kontakty, porozmawiać o

swoich problemach i doświadczeniach podczas jedno- lub dwudniowych spotkań wymagających relatywnie niskich nakładów finansowych. Poprzez wybranie ciekawego tematu na takie spotkanie (może to być np. własne wyżywienie, wycieczki autokarowe, atrakcje turystyczne), wystawienie zaproszeń, dofinansowanie przejazdów i noclegów uczestników seminarium, NOT może w znaczny sposób zbliżyć się do wytyczonych przez siebie celów. Oczywiście spotkania takie mogą być także wymienną okazją dla rozpowszechniania informacji lub rozdawania materiałów służących promowaniu polityki turystycznej prowadzonej przez NOT.

4. *Wycieczki w teren*

Poprzez organizowanie wycieczek w promowane regiony (dla wybranych przedstawicieli zagranicznych biur podróży, dziennikarzy i tour-operatorów), podczas których mogliby oni wypróbować i zweryfikować rzeczywistą jakość oferowanych usług, NOT-y mogą wpływać na zwiększenie efektywności sprzedaży produktu turystycznego danego kraju. Wycieczki są też elementem promocji sprzedaży, omówionej już przez nas w rozdziale 16, i jedną z bardziej efektywnych metod doskonalenia przekazu i informacji adresowanej do potencjalnych klientów odwiedzających główne punkty sprzedaży produktu turystycznego kraju. W wielu przypadkach, po zakończeniu wycieczki kraje promowane zyskują lepsze miejsce do reklamy swojej oferty w wielu punktach sprzedaży. Oprócz tego, wycieczki w teren są ważnym elementem public relations jako, że stwarzają niezwykłą okazję przekazania kluczowych komunikatów reklamowych ważnym i wpływowym osobom pracującym w dystrybucji i mass mediach.

5. *Poradniki fachowe*

Ze względu na szeroki asortyment produktów turystycznych oferowanych na terenie jednego kraju i dużą ilość ich producentów, jest rzeczą niemożliwą by wszyscy zagraniczni tour-operatorzy i przedstawiciele biur podróży byli obsłużeni bezpośrednio przez NOT. Dlatego też, NOT zwykle wydaje jeden lub więcej poradników fachowych, które zawierają rekomendacje i wskazówki przeznaczone dla przedstawicieli branży turystycznej. Poradnik dla uczestników konferencji będzie, na przykład, zawierał szczegółową listę wszystkich operatorów zajmujących się obsługą konferencji i wyszczególnienie oferowanych przez nich usług, ich cen, włączając w to prowizję, czy sposób robienia rezerwacji. Prawdopodobnie klasyfikacja operatorów zostałaby przeprowadzona na podstawie regionów, w których oni funkcjonują. Osobny poradnik byłby przeznaczony dla firm zajmujących się sprzedażą wczasów, na których można spędzać czas w sposób czynny itd. Dla małych przedsiębiorstw, które praktycznie same nie są w stanie nawiązać odpowiednich kontaktów poradniki te są jedyną szansą na rozeznanie przez nie rynków zagranicznych po niewiel-

kiej cenie. Oczywiście poradniki, w których niektóre usługi otrzymują specjalne rekomendacje, są dużym ułatwieniem dla wielu przedsiębiorstw.

6. *Drukowanie i dystrybucja drukowanych materiałów promocyjnych*

Ponieważ publikacja materiałów promocyjnych jest niezwykle ważnym elementem marketingu w turystyce (patrz: rozdział 17), niektóre NOT-y przygotowują na potrzeby małych przedsiębiorstw broszury reklamowe. Są to zazwyczaj wydawnictwa foldery zawierające dobrane według pewnego klucza, ale dość ogólne fotografie i puste miejsca, w które małe przedsiębiorstwo może wkomponować swój znak firmowy i główne informacje o oferowanych przez siebie produktach turystycznych. Zazwyczaj małe przedsiębiorstwa mogą wybierać pomiędzy dziesiątkami przygotowywanych w ten sposób broszur. Klucz, według którego dobierane są fotografie w folderach różni się w zależności od typu oferowanych usług np. inne fotografie będą zamieszczone w folderze reklamującym aktywne formy wypoczynku, a inne w ulotce na temat ciekawych form spędzania wolnego czasu w weekendy. Broszury w opakowaniach po tysiąc sztuk są sprzedawane przedsiębiorstwom, które uzupełniają je o wybrane przez siebie znaki i zdjęcia po cenie druku.

W ten sposób, koszt produkcji jednego foldera jest o wiele niższy od normalnej procedury wymagającej opracowania projektu do folderu, zlecenie wydrukowania go w zakładzie drukarskim itd.

Wiele NOT oferuje odpłatnie miejsce

w wydawanych przez siebie broszurach reklamowych, które są później rozdawane za granicą. W ten sposób, NOT wywiązują się ze swojej głównej roli, jaką jest reklamowanie turystyki narodowej przy każdej nadarzającej się ku temu okazji. Jednocześnie zapewniają sobie dodatkowe fundusze na prowadzenie dalszej działalności marketingowej. Ponieważ skuteczność reklamy materiałów promocyjnych publikowanych przez NOT

jest bardzo duża, publikowanie w nich reklam przez małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne może w znaczny sposób przyczynić się do wzrostu ich dochodów z tytułu turystyki przyjazdowej, na którą dotychczas prawdopodobnie nie miały żadnego wpływu. Innym jeszcze rozwiązaniem może być dystrybucja broszur i innych materiałów w ramach reklamy pocztowej, prowadzona w imieniu małych i średnich przedsiębiorstw przez NOT.

7. *Udział we wspólnych programach marketingowych*

Programami marketingowymi nazywamy najczęściej specyficzne formy pomocy finansowej lub fachowej udzielanej przez NOT przedsiębiorstwom turystycznym. Częścią każdego z takich planów jest zazwyczaj: złożenie podania o zbadanie danego produktu, mające na celu odpowiedź na pytanie czy bez dodatkowej pomocy finansowej NOT dany produkt będzie się w stanie przebić na rynkach za-

granicznych, ustalenie czy promocja produktu przyczyni się chociaż w niewielkim stopniu do realizacji rządowej polityki względem turystyki oraz odpowiedź na pytanie, czy producenci posiadają wystarczające środki finansowe na wejście na nowe rynki i promocję swoich usług i wreszcie czy promocja produktu zostanie uwieńczona sukcesem. Producenci, których podania zostaną pozytywnie rozpatrzone mogą liczyć na pomoc finansową wynoszącą około 50% planowanych wydatków na promocję ich produktów (w praktyce jednak suma ta jest dużo mniejsza). Równie ważną co pomoc finansowa jest oferowana przez NOT pomoc fachowa. Producent może więc liczyć na pomoc profesjonalnych doradców z działu marketingu przy układaniu szczegółowego planu kampanii reklamowej i dostęp do wszelkich potrzebnych mu urządzeń i kontaktów branżowych (drukarnia - jeśli NOT taką posiada, reklama w zagranicznych filiach NOT konsultacje dotyczące badań rynkowych itd.). Ponieważ kryteria, według których NOT wybiera produkty, których promocję zamierza wspierać, są określane przez jego pracowników, NOT może wykorzystywać je w celu kształtowania pewnych tendencji na rynku turystycznym i dostosowania ich do wypracowanego przez siebie planu działań marketingowych. Poprzez prowadzenie statystyki udanych i nieudanych kampanii reklamowych wspomaganych przez NOT, ma okazję dokładniej poznać rynek, jego poszczególne segmenty i zapotrzebowanie na różnego rodzaju usługi.

8. Bazy danych i systemy rezerwacji

Używając nowoczesnych, komputerowych systemów informacyjnych, takich jak np. Prestel, NOT mogą w znacznym stopniu przyczynić się do stworzenia centralnego systemu rezerwacji. Pomimo, że systemy rezerwacji służą przede wszystkim ułatwieniu procedury dotyczącej robienia rezerwacji przez poszczególne biura podróży także i indywidualni klienci powinni uzyskać do niego dostęp. Biura podróży, które dzięki procesowi komputeryzacji mają łatwy dostęp do usług turystycznych nie będą już zmuszone zwracać się z każdą drobną rezerwacją do poszczególnych operatorów.

9. Wspieranie nowych produktów

Poprzez swoje poparcie i trafną selekcję NOT może przyczynić się do zaistnienia nowych produktów na rynku. Pomoc NOT-u trwa około 2-3 lat, od chwili wypuszczenia danego produktu na rynek i kończy się w momencie, w którym wiadomo, że produkt nie znalazł uznania, bądź zdążył już utrwalić swoją pozycję. Małe przedsiębiorstwa turystyczne nie posiadają zazwyczaj wystarczających funduszy na prowadzenie efektywnych działań marketingowych w kraju i zagranicą. Nakręcanie przez NOT koniunktury na różnego rodzaju produkty turystyki swoich krajów służy zarówno drobnym przedsiębiorcom, jak i celom ogólnej polityki rządu ich krajów. W Wielkiej Brytanii, na przykład, program dotyczący rozwoju hotelarstwa był wspierany przez NOT przez wiele lat. Rozwój

turystyki opartej o gospodarstwa wiejskie jest dobrym przykładem działań wymagających wsparcia ze strony NOT-ów. Oczywiście, formy pomocy o których mówiliśmy są nieco zbliżone do inwestowania i programów wspierania procesów rozwojowych, inicjowanych przez wiele NOT.

10. *Konsorcja branżowe*

Dobrym przykładem na zilustrowanie roli doradczej NOT-ów jest pomoc udzielana przez nie konsorcjom tworzoną przez drobnych przedsiębiorców w celu zwiększenia efektywności swoich działań marketingowych. Konsorcja te zrzeszające np. właścicieli wypożyczalni łódek, muzealników, hotelarzy i właścicieli pól kampingowych otrzymują od NOT pomoc fachową i pewne fundusze przeznaczone na kampanie promocyjne. Np. w Walii kempingom oferującym bardzo wysoki standard usług jest przyznawana specjalna odznaka (Dragon Award Park) - oficjalna rekomendacja i dowód uznania.

11. *Ochrona interesów konsumenta*

Jest rzeczą wiadomą, że zadania marketingowe nie kończą się z chwilą zakupu danego produktu przez klienta. W przypadku świadczenia usług proces ten trwa aż do utrwalenia dobrych wrażeń przez klienta. W turystyce zaś do zadań marketingowych należy także informacja turystyczna mająca na celu poinformowanie potencjalnych klientów o istnieniu całego asortymentu produktów. Poprzez tworzenie i wspieranie sieci informacji turystycznej na terenie całego kraju NOT mogą powiększyć strefę swoich wpływów i dotrzeć z informacją o proponowanej przez siebie ofercie to większej grupy potencjalnych klientów. Poprzez selekcję informacji przekazywanych klientom NOT mogą kreować pewne "mody" w turystyce i wpływać na strukturę pieniędzy wydawanych przez turystów podczas ich pobytu w danym kraju, regionie czy miejscu. Badania rynkowe wykazują, że wielu turystów, zwłaszcza zagranicznych lub będących w danym miejscu po raz pierwszy jest bardzo podatnych na wszelkiego rodzaju reklamy i formy sugestii, a zwłaszcza jeśli pochodzą one ze źródeł oficjalnych, za jakie uchodzą NOT i ich biura regionalne.

W celu zapewnienia pełnej ochrony interesów konsumentów, NOT wydają zarządzenia nakazujące poinformowanie klienta o pełnej cenie świadczonych usług, podanie do jego wiadomości procedur związanych ze składaniem skarg i wniosków oraz, jak to ma miejsce w wielu krajach, utworzenie specjalnej policji turystycznej. Inną szeroko stosowaną praktyką jest tworzenie systemów klasyfikacji przeznaczonych dla różnych form zakwaterowania turystycznego. Jest to odzwierciedlenie ciągle rosnących starań o dobro klienta i zapewnienie mu dostępu do wiarygodnych informacji, na podstawie których będzie mógł on podjąć ostateczną decyzję. Oczywiście takie działania nie leżą bezpośrednio w kompetencjach

NOT. Mogą być jednak przez nie podjęte, jeżeli pomagają w osiągnięciu celów programowych lub pozwalają na głębszą penetrację rynku konsumenckiego (potrzeb, oczekiwań, wymagań itp.).

12. Punkty konsultacyjne dla branży turystycznej

Pomimo, że doradztwo fachowe jest niezmiernie czasochłonne i jedynie niewielka ilość przedsiębiorstw turystycznych funkcjonujących w danym kraju może być w ten sposób obsłużona przez NOT, łatwy dostęp do tego rodzaju konsultacji może się w niezwykle ważny sposób przyczynić do rozwoju małych firm turystycznych, które mają ograniczone kontakty branżowe i zbyt małe budżety nie pozwalające im na prowadzenie szeroko zakrojonych badań rynkowych. Ponieważ doradztwo jest procesem bardzo kosztownym pragniemy zasugerować inne rozwiązania służące także konsultacjom branżowym. Wiele NOT organizuje seminaria i konferencje na temat marketingu i rozpowszechnia zebrane przez siebie informacje i doświadczenia w przygotowywanych przez siebie publikacjach. Za dobry przykład może posłużyć tutaj Walijska Rada Turystyczna, która w 1987 r. zapoczątkowała w Wielkiej Brytanii kurs korespondencyjny, ułożony zgodnie z założeniami brytyjskiego systemu edukacji narodowej. Ta forma nauki okazała się być optymalną dla farmerów pragnących włączyć się do turystyki wiejskiej, którzy dzięki takiemu kursowi mogli zaznajomić się z głównymi zasadami funkcjonowania i zarządzania gospodarstwem wiejskim przyjmującym turystów.

WYPRACOWYWANIE IDEALNEGO WIZERUNKU KRAJU

Na początku rozdziału przedstawiliśmy główne powody, dla których NOT włączają się, poprzez subsydiowanie i koordynowanie, do działań mających na celu powiększenie wiedzy potencjalnego klienta o danym kraju i utrwalenie w jego świadomości pozytywnego wizerunku danego miejsca. Działania te zostały nazwane przez nas "działaniami parasolowymi", ponieważ w ich ramach mogą być promowane i sprzedawane produkty wielu operatorów. Jest to kolejna funkcja, którą może pełnić NOT zamiast, lub równolegle z funkcją konsultacyjno-dydaktyczną. Jeśli spojrzymy na wykres 20.1. zobaczymy, że w skład promocji pozytywnego wizerunku danego państwa wchodzi etap planowania i etap prowadzenia mieszanych działań promocyjnych, na które składają się: kampanie reklamowe, *public relations*, projekcje filmów, sprzedaż promocyjna, literatura promocyjna. Główne zasady prowadzenia tych działań są oczywiście identyczne dla ośrodków i firm z zupełnie innych branż. We wcześniejszych rozdziałach każdy z elementów mieszanej działalności marketingowej został szczegółowo opisany i przeanalizowany.

Jeśli jednak NOT nie dysponuje wystarczająco dużym budżetem,

który pozwoliłby mu na prowadzenie tak szeroko zakrojonych działań, może pełnić inną ważną rolę polegającą na podsuwaniu propozycji dotyczących interesujących elementów kampanii reklamowych, wizerunków lub sloganów, które powinny utrwalić się w świadomości potencjalnego klienta innym reprezentantom branży turystycznej. Wybór elementów promocyjnych powinien być wynikiem badań rynkowych prowadzonych pośród turystów odwiedzających dany kraj, musi być także ściśle związany z walorami i cechami charakterystycznymi promowanej oferty turystycznej. Prace nad przygotowaniem pozytywnego wizerunku danego kraju wymagają także dużego wyczucia i inwencji twórczej. Często pomimo nieudanego planowania kampanii i prowadzenia mało efektywnych badań rynkowych dzięki stworzeniu umiejętnej kombinacji dostępnych materiałów udaje się przeprowadzić udaną kampanię. Jednym z dobrze znanych przykładów udanej kampanii reklamowej jest kampania prowadzona w Nowym Yorku pod koniec lat 80-tych. Do dziś w wielu miejscach widzi się nalepki z głównym jej sloganem "Kocham Nowy York". Kolejny przykład pragniemy przytoczyć poniżej.

PRZYKŁADOWA KAMPANIA REKLAMOWA - HERITAGE 84'

Przykład ten zaczerpnęliśmy z dorobku Brytyjskiego Urzędu Turystyki (BTA). Kampania ta, prowadzona w połowie lat 80-tych, jest doskonałym przykładem na to, że przyjmując strategię promocji i strategię konsultacyjno-dydaktyczną, NOT jest w stanie uzyskać wymśnienite rezultaty. Kampania ta jest także doskonałym przykładem na to, w jaki sposób trafne i ciekawe elementy promocyjne mogą wpłynąć na tworzenie nowych trendów w turystyce, bez względu na środki finansowe przeznaczane przez NOT na reklamę.

Wstęp

W roku 1984 Brytyjski Urząd Turystyki wybrał element nawiązujący do brytyjskiego dziedzictwa kulturowego jako główny motyw prowadzonych przez siebie międzynarodowych kampanii reklamowych. Rzeczywiście Anglia jest niezwykle bogata w obiekty historyczne, budynki i miasta oraz festyny. Jak wykazały badania rynkowe większość turystów przyjeżdża do Wielkiej Brytanii właśnie po to by zwiedzać zabytki i poznać bliżej jej historię. Ponieważ zabytki historyczne znajdują się na terenie całego kraju - w Anglii, Szkocji i Walii, i można je odwiedzać bez względu na pogodę, okazało się, że element historyczny zrealizuje dwa podstawowe cele angielskiej turystyki: ruch turystyczny będzie rozprzesztrzeniony na terenie całego kraju, do którego będą przybywać turyści bez względu na pogodę i pory roku.

Badania rynkowe

W tym przypadku najważniejszym zadaniem było przeanalizowanie i zinterpretowanie wielkiej ilości danych dotyczących motywacji do

podroży i sposobów spędzania wolnego czasu. Ze względu na ogromną ilość istniejących wówczas danych nowe badania nie zostały przeprowadzone. Z drugiej strony, zostały przeprowadzone badania związane ze spisem i charakterystyką istniejących obiektów historycznych i imprez turystycznych zaplanowanych na rok 1984. Przeprowadzenie takiego spisu wymagało nawiązania kontaktów i utrzymywania ścisłych związków z właścicielami obiektów i organizacjami takimi, jak samorządy terytorialne czy rady turystyczne w Szkocji i Walii lub regionalne biura turystyczne mieszczące się na terenie całego kraju. Poprzez skupienie uwagi na dużej liczbie produktów będących przedmiotem promocji i podjęciu szeroko zakrojonych działań promocyjnych, NOT pobudził do działania cały brytyjski sektor turystyczny, który pod wpływem głównego elementu promocyjnego począł oferować szereg usług i imprez turystycznych nawiązujących do przeszłości swojego kraju.

Planowanie działań marketingowych i zasięg kampanii promocyjnej
Podczas planowania działań marketingowych BTA wyodrębniła główne rynki zainteresowane usługami związanymi z poznawaniem dziedzictwa kulturowego Anglii i przyjęła pewne założenia dotyczące głównych celów, na które będą przeznaczone posiadane przez nią środki budżetowe. Po wyodrębnieniu kluczowych rynków turystycznych BTA musiała podjąć ważną decyzję dotyczącą ilości pieniędzy wydatkowanych przez nią na działania promocyjne, dotarcie z materiałami reklamowymi do potencjalnego klienta i prowadzenie działalności konsultacyjno-dydaktycznej. Akurat w tym przypadku okazało się, że funkcja ostatnia jest przeważająca. Usługodawcy i tour-operatorzy zamieszczali reklamy dotyczące oferowanych przez siebie produktów w broszurach i rozpowszechnianych przez BTA za granicą. Ramowe foldery były przygotowywane i drukowane w dużych ilościach, ich cena została zredukowana do minimum - tak więc prawie wszystkie przedsiębiorstwa mogły sobie pozwolić na ich zakup.

BTA zaczęła wydawać nową broszurę turystyczną zatytułowaną "Heritage Herald" (w wolnym tłumaczeniu "Głos Historii") służącą integracji i sprawnemu przepływowi informacji w branży turystycznej. Wysyłając materiały reklamowe bezpośrednio do klienta i zamieszczając reklamy w prasie i telewizji, NOT zainteresował wybranym elementem promocyjnym turystycznym tysiące odbiorców na całym świecie.

W pierwszym numerze "Heritage Herald" jego redakcja stwierdza z dużą dozą entuzjazmu, że "cały brytyjski przemysł turystyczny pracuje nad tym, by rok 1984 stał się rokiem wyjątkowym i pełnym niezapomnianych imprez turystycznych. Ta prowadzona z dużym rozmachem kampania reklamowa, koordynowana przez BTA, jest przykładowym modelem zintegrowanych działań marketingowych całego

brytyjskiego sektora turystycznego, mających na celu zainteresowanie jak największej liczby turystów odwiedzeniem naszego kraju...". Specjalna firma została wyznaczona koordynatorem działań ds. marketingu i public relations i pełniło je przez cały czas trwania kampanii. BTA zleciła opracowanie specjalnego znaku graficznego, którym opatrzone zostały wszelkiego rodzaju materiały promocyjne.

Mieszana działalność marketingowa prowadzona przez NOT

BTA wybrało historię Anglii na główny element prowadzonej przez siebie kampanii promocyjnej. Dlatego też dziedzictwo historyczne Wielkiej Brytanii było przedmiotem reklamy i materiałów promocyjnych rozpowszechnianych na całym świecie. Historia jako element jest tematem niezwykle szerokim, stwarza też wiele interesujących możliwości dla osób chcących prowadzić public relations w ciekawy, aczkolwiek niezbyt drogi sposób. Pokazy branżowe i sprzedaż promocyjna nawiązywała do dziedzictwa historycznego. Ze względu na małe środki budżetowe BTA była wspierana w wielu swoich działaniach (zwłaszcza reklamowych) przez komercyjne firmy turystyczne, co oczywiście znacznie obniżyło koszty prowadzenia całej kampanii. Wynik końcowy, czyli kampania "Heritage 84'" była przygotowana w sposób niezwykle spójny i logiczny i wywarła większy wpływ na międzynarodowy rynek turystyczny niż prowadzone przez długie lata działania na rzecz stworzenia w świadomości potencjalnego klienta pozytywnego wizerunku Wielkiej Brytanii. Spójność, którą także charakteryzowała się oferowana gama produktów odzwierciedlała znaczenie i siłę współpracy zjednoczonego rynku turystycznego. BTA postanowiła więc kontynuować kampanię tę w roku następnym, co zresztą powiodło się jej bardzo dobrze. W tej chwili trudno jest stwierdzić ile nowych inicjatyw turystycznych zostało pobudzonych przez tę kampanię. Być może także za sprawą pomyślnej koniunktury panującej na międzynarodowym rynku turystycznym liczba turystów, którzy odwiedzili Wielką Brytanię w 1985 roku pobiła wszelkie rekordy.

Turysta

Jedną z najważniejszych wyników kampanii promocyjnej, nie licząc jej siły oddziaływania na motywacje do podróży, był fakt, że turyści, którzy odwiedzili Wielką Brytanię w latach 1984-1985 mieli do wyboru znacznie więcej usług turystycznych, w wielu przypadkach o znacznie wyższym standardzie, niż to miało miejsce w latach poprzedzających kampanię. Produkt turystyczny był więc lepiej wyeksponowany, lepiej podany. Poza tym, najciekawsze usługi turystyczne były bardziej reklamowane i dostęp do nich był możliwy dzięki sieci biur informacji turystycznej, rozrzuconych po całej Anglii. Zanotowany został wzrost uczestnictwa turystów zagranicznych w turystyce zorganizowanej i imprezach turystycz-

nych, co okazało się korzystne dla obu stron - tour-operatorzy uzyskali zwiększone dochody, a turyści byli bardziej zadowoleni z wykorzystanych usług turystycznych.

PODSUMOWANIE ROZDZIAŁU

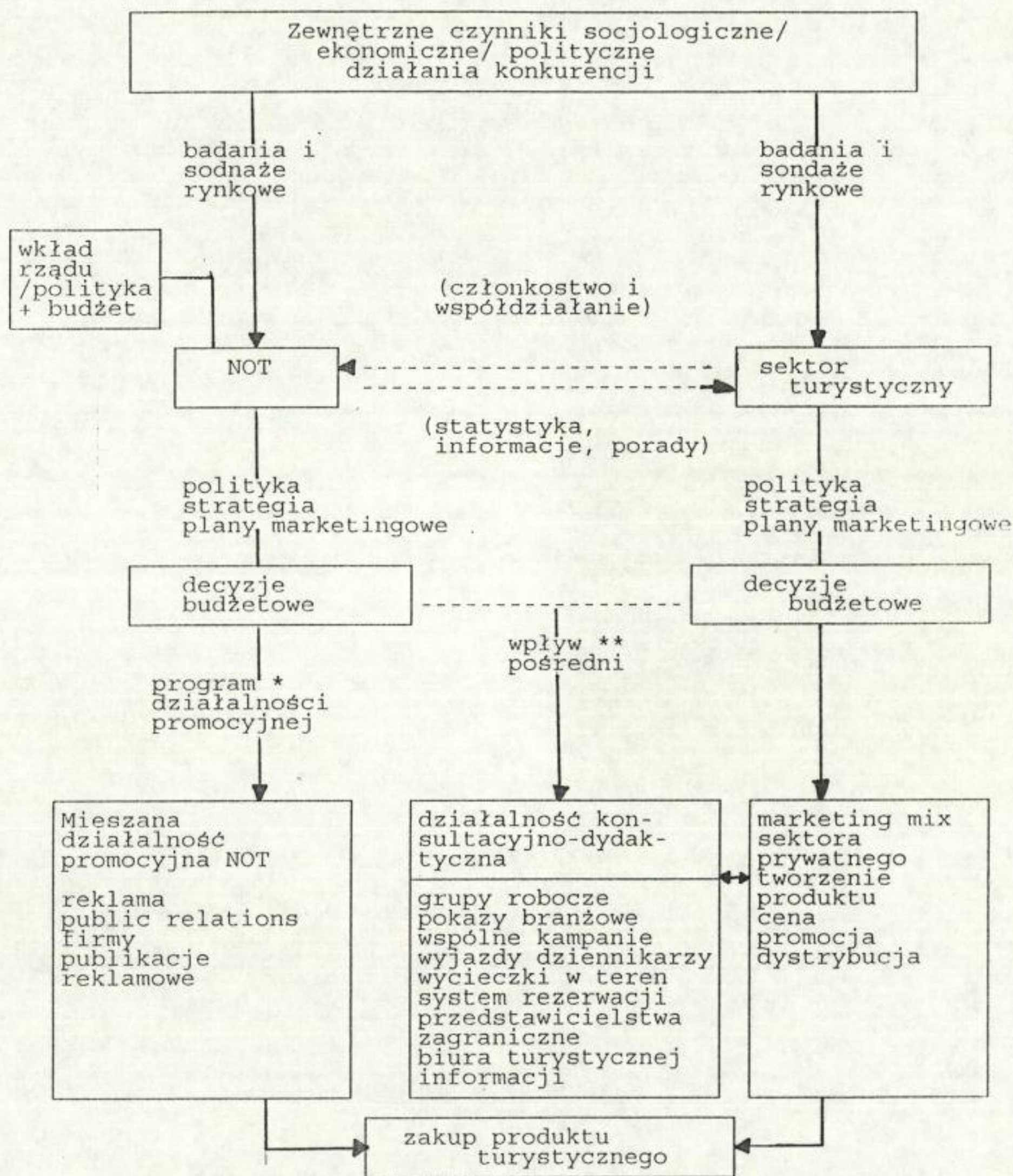
Celem niniejszego rozdziału było wyjaśnienie istoty i zasięgu działań prowadzonych na całym świecie przez NOT-y i przedstawienie efektywności ogromnych sum pieniędzy wydawanych przez nie corocznie na promocję turystyki narodowej w kraju i zagranicą. Przedstawiliśmy także główne powody, dla których w krajach o silnie rozwiniętym sektorze turystycznym, NOT ma nikłe szanse na prawdziwe oddziaływanie na trendy w turystyce. Zarysowane zostały dwa główne nurty działań marketingowych nacełowanych na zachęcenie potencjalnych turystów do odwiedzenia określonego miejsca lub kraju. Wprowadziliśmy także rozróżnienie pomiędzy istotą działań marketingowych podejmowanych przez NOT i tych inicjowanych przez prywatne przedsiębiorstwa świadczące usługi turystyczne. Przedstawiliśmy także pokrótce główne problemy związane z wyborem najbardziej efektywnej strategii działania oraz związanej z nim sprawy niewystarczających budżetów jakimi dysponują ośrodki na tego rodzaju działania.

Rozdział ten zawiera także krótką charakterystykę poszczególnych etapów planowania działań marketingowych, ze zwróceniem szczególnej uwagi na rolę przewodnika i konsultanta, jaką zazwyczaj pełnią ośrodki. Rola przewodnika i konsultanta została przez nas określona jako niezwykle ważne zadanie pełnione przez NOT podczas działań marketingowych. Rola ta jest naszym zdaniem podstawowa - jeśli NOT nie zechce się jej podjąć to najprawdopodobniej ważne zadania wypływające z jego założeń programowych nie zostaną osiągnięte. Charakterystyka dwunastu takich ważnych zadań służących koordynacji całego sektora turystycznego, wzmocnieniu jego roli na rynkach zagranicznych, nawiązywaniu nowych i umacnianiu starych kontaktów branżowych zamyka ten rozdział. Obejmują one też dostosowanie oferowanych produktów do nowych trendów, popytu i podaży, prace nad wypracowaniem sloganów reklamowych i idealnego wizerunku danego miejsca czy kraju, służącemu zintegrowaniu działań promocyjnych. Rola przewodnika i konsultanta jest chyba dla większości NOT zadaniem najbardziej wdzięcznym ponieważ jest mniej kosztowna niż, na przykład, strategia zmierzająca do utrwalenia idealnego wizerunku danego kraju w świadomości odbiorców i bardziej od niej efektywna. Biorąc pod uwagę małe fundusze, jakie mają do swojej dyspozycji NOT, związki pomiędzy badaniami rynkowymi a tworzeniem produktu turystycznego stają się bardzo widoczne podczas prac konsultacyjno-dydaktycznych inicjowanych przez NOT. Działania te zapewniają, że rozwój turystyki w danym kraju jest motywowany czynnikami rynkowymi.

Oczywiście poszczególne działania nazwane przez nas ogólnie "konsultacyjno-doradczymi" nie są nowe i były już od dawna praktykowane na całym świecie. Jednakże kombinacja wszystkich tych działań skoordynowana z użyciem nowych technik marketingowych w celu osiągnięcia planowanych celów, jest rzeczą nową. Wyniki tych działań są także lepsze. Najlepszym rozwiązaniem jest przeznaczanie większej części budżetów NOT na działania mające na celu wypracowywanie wizerunku swojego kraju i sloganów reklamowych, które są chyba najbardziej efektywną i sugestywną formą oddziaływania na potencjalnych klientów poprzez umiejętny wybór charakterystycznych dla danego kraju elementów i motywów.

Wszystkie zasady działania przedstawione w tym rozdziale mają swoje zastosowanie zarówno na poziomie ogólnokrajowym jak i lokalnym. Dlatego też mogą być praktykowane przez centralne i regionalne organizacje turystyczne, które pełnią podobną do NOT funkcję koordynującą. Mniejsze organizacje skupiają swoją działalność na turystyce krajowej, ale ich struktura organizacyjna jest przecież w wielu przypadkach miniaturą wielkich organizacji międzynarodowych.

Wykres 20.1. Proces marketingu prowadzony przez NOT



* - wydatki na rynki, z których pochodzi większość turystów odwiedzających dany kraj

** - wydatki w krajach pochodzenia turystów i w krajach docelowych

Tab. 20.2. Rynek/produkt - tabela modelowa używana przy planowaniu działań marketingowych

obszary rynkowe ↓ Typy produktów	Kraj (segment A	Kraj (segm. B	Kraj Segm/ C	Kraj/ Segm D	inne obsza ry rynkowe segmenty
	wielkość: wartość	wielkość: wartość	wielkość: wartość	wielkość: wartość	
wakacje w miejscowo- ściach turys- tycznych					
wakacje na czterech kółkach					
wakacje w stolicy					
podróże służ- bowe i konfe- rencje					
↓ inne produkty					

Uwagi:

1. W krajach o bardzo rozwiniętej turystyce tabela może zawierać nawet ponad pięćdziesiąt krajów/segmentów
2. Produkty umieszczone w tabeli, zostały wcześniej ustalone na podstawie badań rynkowych lub analizy podaży w krajach o bardzo rozwiniętej turystyce. Tabela może zawierać ponad 25 różnych produktów turystycznych służących rozwojowi turystyki regionalnej, sezonowej itd.
3. Oczywiście w przypadku, w którym nie posiadamy danych charakteryzujących dany produkt /segment okienko powinno pozostać puste - będzie nadal odgrywać ważną rolę ponieważ tabela służy także identyfikowaniu tych aspektów różnych produktów, lub rynków, które nie zostały, a powinny być poddane szczegółowym badaniom i analizom rynkowym.