

Renata Przeorek-Smyka

WYKORZYSTANIE ANALIZY SWOT DO PODNOSZENIA KONKURENCYJNOŚCI KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ BIUR PODRÓŻY (NA PRZYKŁADZIE BIUR PODRÓŻY DOLNEGO ŚLĄSKA I ŚLĄSKA OPOLSKIEGO)

Artykuł porusza zagadnienie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa turystycznego z wykorzystaniem komunikacji marketingowej, wskazuje elementy wpływające na analizowane zjawisko, obszary poszukiwania źródeł jej poprawy oraz znaczenie promocji w tworzeniu wartości dla potencjalnego klienta. Jako narzędzie służące podnoszeniu konkurencyjności aktywności promocyjnej biur podróży wykorzystano metodę SWOT. Pozwoliła ona zidentyfikować potencjał umożliwiający biurom podróży osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a także wskazać zagrożenia dla skutecznej komunikacji z otoczeniem.

Celem opracowania jest diagnoza aktywności promocyjnej biur podróży metodą analizy SWOT oraz wskazanie przykładowych działań prowadzących do podnoszenia jej konkurencyjności na rynku turystycznym.

1. Wstęp

Trwała przewaga konkurencyjna jest uznawana za podstawę osiągnięcia ponadprzeciętnej efektywności działania przez przedsiębiorstwo. Może ono mieć wiele słabych i silnych stron, które wpływają na uzyskanie przez firmę jednego z dwóch podstawowych rodzajów przewagi konkurencyjnej: niskiego kosztu lub zróżnicowania [4, s. 15]. Strategia budowania przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem różnicowania prowadzi przedsiębiorstwo

do bycia unikatowym pod względem określonych kryteriów, cenionych przez konsumentów. Chcąc zidentyfikować w omawianym obszarze źródła przewagi konkurencyjnej, należy rozpatrywać przedsiębiorstwo w przekroju sfer jego aktywności, czyli m.in.: planowania, wytwarzania, marketingu i sprzedaży. W każdym z tych obszarów firma może poszukiwać podstaw do różnicowania i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Znaczenie poszczególnych działań dla skutecznego konkurowania zależy m.in. od rodzaju działalności (gałęzi), którą podmiot się zajmuje. Obecnie, w dobie wysokiego nasilenia konkurencji i znacznego wzrostu świadomości konsumenta, należy zwrócić uwagę na przypisywanie dużego znaczenia promocji, zwłaszcza na rynku usług turystycznych. Wynika ono zasadniczo z funkcji przekazywania informacji między biurem podróży a finalnym nabywcą i pozostałymi uczestnikami rynku. Ponadto szczególna rola działań promocyjnych na rynku turystycznym wynika z:

- wzbogacania usługi o element materialny, dokonującego się na podstawie m.in. wyglądu osób świadczących usługę, materiałów promocyjnych (np. katalogi, broszury, filmy reklamowe) – potencjalny nabywca kształtuje swoje wyobrażenie o ofercie biura podróży na ich podstawie, gdyż stanowią one dla kupującego materialną namiastkę potwierdzenia poziomu niematerialnej usługi,
- „pomocy konsumentowi w lepszej ocenie wartości usługi” [8, s. 193] – nabywca porównuje poszczególne oferty biur podróży, opierając się np. na kompletności informacji i opisie miejsca wypoczynku, zdjęciu w katalogu prezentującym zadowolone twarze ludzi wypoczywających nad błękitnym morzem,
- „podnoszenia zrozumienia usługi” [7, s. 152] – usługi często są trudne do wyobrażenia ze względu na ich niematerialność. Wykorzystanie w promocji atrybutów materialnych usług, czyli zmaterializowanie usługi np. poprzez wykorzystanie materialnych symboli pozwalających lepiej zrozumieć usługę.

Promocja biura podróży nie tylko informuje potencjalnych nabywców o istnieniu właściwego dla nich produktu, ale i uświadamia im również korzyści płynące z jego nabycia w odpowiednich miejscu i czasie. Może tym samym stanowić, głównie ze względu na niematerialny charakter oferowanego produktu, istotny instrument osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku turystycznym poprzez podnoszenie wartości oferty w percepcji odbiorcy.

Podstawę oceny potencjału omawianych podmiotów w zakresie komunikacji marketingowej, a także części czynników otoczenia stanowiły wyniki

badania prowadzonych wśród wybranych biur podróży działających na Dolnym Śląsku i Śląsku Opolskim oraz mieszkańców wskazanego regionu. Badaniami objęto łącznie 53 podmioty, z których 58,5% deklaroowało pełnienie funkcji organizatora usług turystycznych, 47,2% – pośrednika, a 83,0% – agenta¹.

2. Szanse i zagrożenia komunikacji marketingowej

Analiza SWOT², będąca podstawowym narzędziem pomocnym w budowaniu strategii przedsiębiorstwa, znajduje zastosowanie również w odniesieniu do jego poszczególnych obszarów funkcjonalnych (m.in. finanse, zatrudnienie, marketing). Diagnoza czynników otoczenia firmy pozwala na identyfikację szans i zagrożeń działań promocyjnych biur podróży, a także na ujawnienie mocnych i słabych stron obecnie prowadzonej komunikacji marketingowej. Na podstawie wyników analizy SWOT można określić działania podnoszące efektywność promocji biur podróży, a tym samym zwiększające przewagę konkurencyjną ich oferty.

Tworzenie bowiem konkurencyjnych³ kampanii promocyjnych jest niemożliwe bez m.in. analizy i oceny zewnętrznych uwarunkowań. Właściwa ocena występujących w otoczeniu szans i zagrożeń pozwala na odpowiednią alokację będących w dyspozycji pracowników działu promocji biura podróży zasobów rzeczowych, finansowych i ludzkich. Błędna identyfikacja zewnętrznych warunków prowadzenia komunikacji marketingowej może prowadzić do porażki planów przyjętych do realizacji. Gromadzone w toku systematycznej obserwacji i diagnozy zewnętrznych warunków działania informacje powinny stanowić punkt wyjścia i podstawę podejmowanych decyzji w sferze promocji biur podróży.

Duża różnorodność czynników tworzących otoczenie oraz subiektywny ich dobór powodują, iż istnieje wiele podziałów otoczenia o różnych poziomach szczegółowości.

¹ Odsetek badanych biur podróży nie sumuje się do 100%, ponieważ podmioty te deklarowały pełnienie jednocześnie różnych funkcji w organizacji imprez turystycznych.

² Skrót SWOT pochodzi od pierwszych liter angielskich wyrazów: *strengths* (siły), *weaknesses* (słabości), *opportunities* (szanse), *threats* (zagrożenia). Szczegółowy opis analizy SWOT można znaleźć m.in. w: [2, s. 400-405; 6, s. 24-27].

³ Konkurencyjne kampanie promocyjne to kampanie pozwalające jednym podmiotom osiągać korzystniejszą pozycję na rynku niż innym działającym w danej branży, tj. bardziej zyskową i trwałą.

Na potrzeby określenia konkurencyjnych kampanii promocyjnych biur podróży za najbardziej istotne elementy otoczenia przyjęto: konsumentów (nabywców), konkurentów, czynniki organizacyjne, komunikacyjne i technologiczne. Mają one bowiem istotny wpływ na kształtowanie działań promocyjnych biur podróży oraz na jej skuteczność.

Tabela 1. Zestawienie zidentyfikowanych szans i zagrożeń komunikacji marketingowej biur podróży

Szanse	Zagrożenia
W obszarze konsumentów	
<p>1) zmiany motywacji wyjazdów turystycznych – nastawienie na doświadczanie nowych przeżyć; określone podstawowe korzyści poszukiwane przez konsumentów w ofertach biur podróży to w kolejności: oferowanie niepowtarzalności przeżyć, niska cena, uwzględnienie elementów poznawczych i kulturowych, zadowolenie i radość</p> <p>2) dominująca pozytywna postawa wobec promocji biur podróży</p> <p>3) podstawowe źródła informacji konsumentów o wyjazdach turystycznych to: znajomi, katalogi, foldery, biuro podróży i informacje na szybach (średnio powyżej 60%, ostatnie zaś – 54,1%)</p> <p>4) zdaniem konsumentów promocja biur podróży zachęca do zakupu w stopniu dostatecznym, jest konieczna i pomocna</p> <p>5) wysoki odsetek konsumentów dokonuje zakupów oferty biur podróży pod wpływem: sprzedaży osobistej (60%), dobrej opinii o biurze (58,3%), promocji sprzedaży (41,7%)^c</p> <p>6) kształtowanie się nowego „wytrawnego” (wymagającego), świadomego konsumenta</p> <p>7) zmiany świadomości, przyzwyczajzeń i zachowania konsumentów mają charakter ewolucyjny i tym samym wykazują znaczne „opóźnienie” w stosunku do przeobrażeń, głównie techniczno-technologicznych i organizacyjnych</p>	<p>1) znaczny odsetek konsumentów nie pamięta z przekazów promocyjnych biur podróży (76,8%)</p> <p>2) występowanie barier efektywnej komunikacji, do których należy zaliczyć:</p> <ul style="list-style-type: none"> – negatywne postrzeganie przez konsumentów aktywności promocyjnej biur podróży, odnoszące się do: wiarygodności informacji promocyjnych i kompleksowości – występowanie negatywnej postawy wobec promocji biur podróży (u prawie 30% badanych)^a <p>3) zróżnicowanie się elementów kulturowych i społecznych (odmienne zwyczaje, stereotypy), będące następstwem procesów globalizacji^b</p>
W obszarze konkurentów	
– wzrost konkurencji może prowadzić do podniesienia jakości prowadzonej komunika-	1) ogólnie występujący nadmiar informacji promocyjnych, prowadzący często do dez-

<p>cji marketingowej (zwłaszcza w obrębie sprzedaży osobistej), a także komunikatywności, dostępności i „dopasowania” przekazów do wymagań i potrzeb rynków docelowych</p>	<p>orientacji odbiorcy</p> <p>2) wzrost konkurencji na rynku biur podróży, występujący głównie w wyniku procesów globalizacji</p>
<p>W obszarze organizacyjnym</p>	
<p>1) ewolucja koncepcji marketingu w kierunku tzw. marketingu więzi, który wyznacza nowe zadania promocji w procesie budowania trwałych więzi z klientem. Należy do nich zaliczyć:</p> <ul style="list-style-type: none"> – traktowanie komunikacji jako informacji i dialogu, a nie jako narzędzia manipulacji odbiorcą przekazu – dążenie do personalizacji przekazu (rozmowy, porady, udzielania informacji w reklamie i promocji sprzedaży), odchodzenie zaś od mechanicznego trybu postępowania – tworzenie zaufania do firmy i jej oferty, a nie tylko tworzenie wizerunku – wykorzystywanie działań spontanicznych (akcji), odchodzenie zaś od działań skierowanych na wywołanie konkretnych reakcji – traktowanie wspomagania różnych sfer życia społecznego (sponsoringu) jako społecznego obowiązku, a nie płaszczyzny komunikacji do robienia interesu^f <p>3) rosnące znaczenie planowania i kontroli promocji</p> <p>4) zmiana znaczenia poszczególnych instrumentów komunikacji marketingowej: wzrost znaczenia sprzedaży osobistej i PR w działalności promocyjnej firm usługowych, wzrost technik BTL</p> <p>5) zmiana sposobów prowadzenia działań promocyjnych (choćby tzw. kampanie partnerskie^g koncepcja mediów wiązanych)</p>	<p>1) wzrost stopnia skomplikowania, zróżnicowania i zmienności warunków prowadzenia skutecznej promocji (m.in. w wyniku postępujących procesów globalizacji)</p> <p>2) występowanie różnic w unormowaniach prawnych dotyczących prowadzenia promocji</p>
<p>W obszarze czynników technologicznych</p>	
<p>1) zmiana roli mediów – rozwój tradycyjnych środków promocji (głównie reklamy) będzie zróżnicowany (prawdopodobnie spadnie znaczenie telewizji i prasy na korzyść Internetu,</p>	<p>2) wzrost możliwości zamieszczania przekazów promocyjnych w różnych mediach może prowadzić do prowadzenia szerszych analiz dotyczących umieszczenia przekazu w kon-</p>

cd. tab. 1

<p>wzrosło znaczenie radia jako źródła informacji dostępnej wszędzie, a zwłaszcza w samochodzie)</p> <p>2) pojawianie się nowych form i środków promocji (np. Internet, telefon, <i>product placement</i>, film wirtualny, happening)</p> <p>3) rozwój techniki cyfrowej i <i>on-line</i> stwarza możliwości:</p> <ul style="list-style-type: none">– obniżenia kosztów komunikacji w skali globalnej (zrównuje w pewnym stopniu możliwości wykorzystania szerokiej komunikacji przez małe firmy)– pozyskiwania przez firmy większej ilości informacji o większej liczbie nabywców, ułatwiając tworzenie rozbudowanych baz danych, m.in. na podstawie kart kredytowych– prowadzenia multimedialnego systemu komunikowania się firmy z rynkiem	<p>kretnym nośniku i utrudnienia decyzji w tym względzie (może w związku z tym zwiększyć się koszt analiz poszczególnych mediów)</p> <p>2) przekazywanie za pomocą Internetu zdjęć miejscowości i obiektów wymaga dysponowania bardzo dobrym sprzętem komputerowym (wzrost kosztów biura podróży i konsumenta)</p> <p>3) postrzeganie Internetu jako medium dającego możliwość dotarcia do oferty biura podróży w każdej chwili jest często mylne, gdyż nie jest to jeszcze sieć niezawodna (brak dostępu do informacji o ofercie biura w danej chwili może zatem niekorzystnie wpływać na jego wizerunek)</p>
---	--

a) Informacje zawarte w pkt 1 i 2 zostały otrzymane z badań marketingowych konsumentów, które zostały przeprowadzone przez autorkę.

b) Prowadzą one do różnicowania działań promocyjnych i podjęcia szerszych badań konsumentów, co podnosi koszty komunikacji. Jest to zjawisko, które może być postrzegane również jako szansa dla biur podróży prowadzących badania konsumentów i posiadających zasoby finansowe pozwalające na dostosowanie przekazów promocyjnych do różnych grup nabywców. W opracowaniu ten element otoczenia został jednak zakwalifikowany do zagrożeń ze względu m.in. na niewystarczającą znajomość przez biura podróży konsumenta rynku turystycznego i niewystarczające środki finansowe przeznaczone na prowadzenie komunikacji marketingowej (ok. 70% badanych biur podróży oceniło prowadzone działania promocyjne jako tanie i ok. 60% jako niewystarczające).

c) Informacje zawarte w pkt 1-5 zostały uzyskane z badań marketingowych przeprowadzonych przez autorkę.

d) Zob. [1, s. 211 i 218].

e) Cechy nowego konsumenta opisują np. megatrendy zidentyfikowane w 1982 r. przez J. Naisbitta [5, s. 290-291; 1, s. 216].

f) [3, s. 114].

g) Obecnie można już spotkać wspólne działania promocyjne, mające na celu nie tylko obniżenie kosztów, ale również rozszerzenie znajomości marki biura podróży na rynku konsumentów, np. umieszczenie na ulotce zupek błyskawicznych „Winiary – Danie w 5 minut” logo biura podróży Ving.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując czynniki zewnętrzne wpływające na konkurencyjność promocji, należy zwrócić uwagę na przewagę elementów sprzyjających budowaniu skutecznych kampanii komunikacyjnych przez biura podróży. Mają one większe znaczenie i wagę we wszystkich zaprezentowanych obszarach. Elementy te stwarzają głównie zmiany zachodzące w świadomości, potrzebach i wymaganiach nabywcy, a także postęp w sferze organizacji, techniki oraz technologii przetwarzania i przekazywania informacji.

Natomiast niski poziom zapamiętywania przekazów promocyjnych, ich niska wiarygodność i kompleksowość, postępujący proces globalizacji, komplikowanie i różnicowanie się warunków prowadzenia skutecznej komunikacji stanowią jedne z podstawowych zagrożeń mogących obniżyć konkurencyjność aktywizacji sprzedaży biur podróży⁴.

Dopełnieniem analizy i oceny otoczenia zewnętrznego biura podróży jest diagnoza zasobów firmy, rozpatrywana pod kątem ich kształtowania na potrzeby promocji.

3. Mocne i słabe strony promocji biur podróży

Analiza mocnych i słabych stron prowadzonej komunikacji marketingowej biur podróży powinna stanowić podstawę kształtowania aktywności promocyjnej omawianych podmiotów gospodarki turystycznej. Umiejętność dostrzegania przez jednostki organizacji i pośrednictwa szans w otoczeniu jest wprawdzie istotna w budowaniu skutecznych programów promocji, ale niewystarczająca. Każde przedsiębiorstwo musi również dysponować niezbędnymi kompetencjami w omawianym zakresie. Dlatego każde biuro podróży powinno dokonywać systematycznej oceny atutów i słabości prowadzonej promocji. Przedmiotem dyskusji i sporów może być wybór zestawu kryteriów oceny. W niniejszym opracowaniu przyjęto pięć podstawowych obszarów podlegających ocenie. Zaliczono do nich: wiedzę na temat konsumenta występującego na rynku turystycznym, analizę celów promocji i wykorzystywanych instrumentów komunikacji marketingowej, ocenę materiałów promocyjnych (głównie katalogów) i kontrolę promocji (tab. 2).

⁴ Należy zwrócić uwagę, iż budowa konkurencyjnych kampanii promocyjnych biur podróży wymaga prowadzenia ciągłych analiz i diagnozy elementów otoczenia w znacznie szerszym zakresie, niż to przedstawiono. Niestety, uniwersalny zakres przedmiotowy w tym względzie jest trudny do określenia, zaprezentowane zaś zestawienie należy traktować jako przykładowe. W wielu przypadkach może się ono okazać niewystarczające, gdyż znaczenie wybranych do niej elementów i czynników zostało ocenione w sposób subiektywny.

Tabela 2. Zestawienie zidentyfikowanych mocnych i słabych stron prowadzonej promocji przez biura podróży poddane badaniu

Mocne strony	Słabe strony
W obszarze konsumentów	
1) deklarowane posiadanie przez biura podróży grupy stałych klientów 2) utrzymywanie kontaktu ze stałymi klientami (np. przysyłanie nowych ofert) 3) wiedza dotycząca przyszłych potrzeb, miejsc wypoczynku, ale tylko klientów	1) słaba znajomość rynku konsumenta, w ograniczonym zakresie prowadzenie segmentacji rynku
W obszarze celów	
1) pozyskiwanie lojalnych klientów (45,3%)	1) realizacja zadań poprzez działania promocyjne, głównie o charakterze krótkookresowym – eksponowanie wzrostu sprzedaży 2) w ograniczonym zakresie (niedoceniając celów o charakterze komunikacyjnym) wykorzystywanie celów długookresowych, w tym głównie związanych z budowaniem wizerunku firmy 3) brak przyjmowania do realizacji zadań promocji w podziale na poszczególne instrumenty promocji 4) niski poziom osiągania celów komunikacyjnych
W obszarze instrumentów promocji	
1) stosowanie zróżnicowanego zestawu instrumentów promocji, chociaż często w ograniczonym zakresie 2) dostrzeganie konieczności prowadzenia działań promocyjnych 3) przy doborze instrumentów promocji uwzględnianie zasięgu oddziaływania (ok. 77% badanych biur podróży) 4) rozłożenie w czasie działań promocyjnych (głównie reklamy) odpowiada okresom zwiększonego zapotrzebowania na te informacje ze strony konsumentów	1) często przypadkowe zamieszczanie informacji promocyjnych bez ich wcześniejszego zaplanowania 2) niski poziom prowadzonych działań promocyjnych w zakresie: kompleksowości, planowania, skuteczności, profesjonalizmu i interaktywności 3) niewystarczający zakres prowadzenia działań promocji 4) promocja biur podróży jest (zdaniem konsumentów) nieprawdziwa 5) często o doborze instrumentów promocji decyduje koszt nośników informacji (ok. 77% badanych jednostek), a nie ich skuteczność (9,4%), selektywność oddziaływania (niecałe 17%) czy cechy odbiorcy (22,6%) 6) bliski zeru wskaźnik skuteczności promocji i niski poziom penetracji mierzony metodą penetracyjną Reevesa
Sprzedaż osobista	
1) przypisywanie sprzedaży osobistej podstawowego i dużego znaczenia przez biura podróży 2) wyraźna poprawa obsługi klienta, realizowane w ramach sprzedaży osobistej	

<p>3) sprecyzowane wymagania odnośnie do wiedzy i kultury pracownika pierwszego kontaktu</p> <p style="text-align: center;">Reklama</p> <p>1) stosowanie różnych form i środków reklamy, przy czym powszechnie prasy, Internetu (strony www), reklamy zewnętrznej (szyldy, neony) i ogłoszeń na szybach wystawowych</p> <p>2) poszukiwanie przez nieliczne biura podróży nowych rozwiązań dostarczenia dodatkowych korzyści klientom (np. stosowanie „praktycznych” upominków)</p>	<p style="text-align: center;">Sprzedaż osobista</p> <p>1) elastyczność obsługi, udzielanie dodatkowych porad przez sprzedawcę, dobra znajomość obszarów wyjazdów przez obsługę (elementy mające duże znaczenie dla konsumenta, znacznie zaś słabiej realizowane przez biura podróży)</p> <p>2) znikome wykorzystanie w rekrutacji pracownika pierwszego kontaktu sprawdzianów umiejętności i testów sprawdzających przydatność do pracy na stanowisku „sprzedawcy-doradcy” (opieranie się na deklaracjach słownych kandydatów)</p> <p>3) zbyt mały zakres wykorzystania czynników motywujących do lepszej pracy pracowników pierwszego kontaktu</p>
<p style="text-align: center;">Promocja uzupełniająca</p> <p>1) stosowanie różnych środków oddziaływania, głównie w zakresie obniżania cen</p> <p style="text-align: center;">PRiP</p> <p>1) stosowanie różnych środków PRiP przez badane biura podróży, ale w ograniczonym zakresie; jedynie referencje (w % badanych) stosowane są przez prawie 55% i (w % wskazań) przez niespełna 30%, pozostałe środki PRiP wykorzystywane są nieregularnie i przez niski odsetek badanych podmiotów</p> <p>2) sponsoring prowadzony przez biura podróży (60,4% wykorzystuje ten instrument) ma charakter względnie regularny, zmianie ulega zaś jedynie podmiot dotacji</p>	<p style="text-align: center;">Reklama</p> <p>1) przypisywanie zbyt dużego znaczenia reklamie przez biura podróży</p> <p>2) bardzo mały odsetek nabywców deklaruje dokonywanie zakupów pod wpływem reklamy (niecałe 14% badanych)</p> <p style="text-align: center;">Promocja uzupełniająca</p> <p>1) wykorzystywane środki są zbyt mało zróżnicowane i dotyczą głównie oferowania korzyści cenowych dla nabywców</p> <p>2) niski zakres wykorzystania sprzedaży premiowanej, nagród i gwarancji</p>
	<p style="text-align: center;">PRiP</p> <p>1) niedocenywanie znaczenia tego instrumentu przez osoby odpowiedzialne za promocję w biurach podróży (ok. 2/3 badanych podmiotów podaje, iż nie prowadzi działań z zakresu tego instrumentu), dobre zaś opinie czy wizerunek w środowisku mają duże znaczenie dla konsumenta</p> <p>2) ograniczony zakres wykorzystania środków PRiP przez badane podmioty</p> <p>3) wykorzystywanie tego instrumentu tylko w wybranych miesiącach</p> <p>4) spadek uczestnictwa biur podróży w targach turystycznych</p>

W obszarze materiałów promocyjnych	
1) oceniane pozytywnie przez większość konsumentów (43,7% respondentów) 2) estetyka, zauważalność, dostępność 3) eksponowanie ceny, czytelność materiałów reklamowych, aktualność (nieznacznie gorzej realizowana niż wymagana); pod uwagę brany był jedynie odsetek odpowiedzi dotyczących dużego znaczenia dla odbiorcy danej cechy 4) katalogi zawierają podstawowe, wymagane przez konsumentów elementy (np. ceny, program pobytu) oraz inne informacje pomocne w budowaniu zadowolenia klienta, takie jak spis treści czy informacje o miejscu wypoczynku (np. wysokość napiwków) 5) stosowane są rozwiązania podnoszące czytelność ofert, do których należy zaliczyć m.in. umieszczanie w katalogu piktogramów	1) duży odsetek ocen negatywnych, odnoszących się głównie do: ich niskiej atrakcyjności, małej dostępności i wiarygodności (niewiarygodne) 2) nie zawsze wszystkie informacje dotyczące konkretnej oferty znajdują się przy jej opisie, niekiedy są nawet umieszczane w odrębnym katalogu 3) umieszczanie informacji istotnych dla klienta bardzo małym drukiem lub na końcu katalogu w zbiorze innych informacji (zmniejszenie ich zauważalności) 4) niejednokrotnie bogata treść i szeroki zakres oferty, a także mało precyzyjne formułowanie przekazu utrudniają zapoznanie się z nią i podjęcie decyzji
W obszarze treści przekazów promocyjnych	
1) eksponowanie w przekazie: <ul style="list-style-type: none"> – ceny – cech produktu, takich jak np. program, długość pobytu – marki (nazwy biur)^a 	1) niski poziom oddziaływania takich elementów przekazów, jak: <ul style="list-style-type: none"> – hasło (treść) reklamy – gwarancja dobrego wypoczynku – informacja o wielkiej promocji
W obszarze kontroli promocji	
1) docenianie i prowadzenie kontroli wybranych instrumentów promocji przez nie-liczne biura podróży	1) ograniczony zakres lub brak kontroli działań promocyjnych (ok. 70% badanych jednostek deklaruje brak prowadzenia działań kontrolnych) oraz jej instrumentów i/lub brak stosowania formalnych jej metod

^{a)} Elementy przekazów promocyjnych zostały zakwalifikowane do mocnych lub słabych stron na podstawie wskazań konsumentów. Wybierali oni te elementy przekazów promocyjnych biur podróży, które w największym stopniu zachęcają/przekonują do zakupu. Elementy, które nie zostały wybrane przez więcej niż 30% respondentów, zakwalifikowano do słabych stron. Natomiast składowe przekazy zakwalifikowane do atutów nie zostały wybrane przez mniej niż 30% badanych.

Źródło: opracowanie własne.

Prawie wszystkie obszary promocji przyjęte do analizy atutów i słabości wskazują na duży zakres ich słabości. Dotyczą one zarówno oceny aktywności promocyjnej jako całości, jak też analizy jej poszczególnych instrumentów, dostępnych na rynku materiałów promocyjnych i elementów przekazów promocyjnych. Wynikają one przede wszystkim z ograniczonego wykorzystania planowania aktywności komunikacyjnej, niewystarczającej znajomości rynku konsumenta (w tym również rynku nabywcy usług turystycznych), zbyt ogólnego definiowania celów promocji i braku systematycznej ich kontroli. Potwierdzeniem tego jest zdecydowanie niski poziom skuteczności działań promocji prowadzonych przez badane biura podróży⁵.

Niewątpliwie mocną stroną badanych podmiotów gospodarki turystycznej, istotną z punktu widzenia tworzenia konkurencyjnych kampanii promocji, jest deklarowana ogólna znajomość potrzeb i utrzymywanie kontaktu z grupą stałych klientów. Do innych atutów związanych z budowaniem skutecznych akcji promocyjnych biur podróży należy zaliczyć: duże znaczenie pozyskiwania lojalności klientów i synchronizacji okresów prowadzenia wzmoczonych działań promocyjnych (w tym głównie z zakresu reklamy) dla zapotrzebowania na informacje tego rodzaju ze strony konsumentów.

Prezentacja obszarów stanowiących podstawę oceny mocnych i słabych stron promocji biur podróży wskazuje na elementy, które powinny się stać przedmiotem zainteresowania omawianych podmiotów. Zwraca ona uwagę na elementy w istotny sposób wpływające na konkurencyjność prowadzonych przez nie działań promocyjnych.

4. Podsumowanie

Podnoszenie skuteczności aktywności promocyjnej biur podróży w celu różnicowania oferty i podnoszenia konkurencyjności na rynku turystycznym wymaga prowadzenia ciągłej analizy, rozpoznawania, kontrolowania i weryfikacji obecnego i przyszłego kierunku rozwoju czynników uwzględnianych w analizie SWOT.

⁵ Wskaźnik skuteczności promocji (r) oznacza, ilu nabywców promowanej oferty kupiło ją pod wpływem działań komunikacji marketingowej. Wskaźnik ten liczony jest na podstawie danych o liczbie osób, jaka zapamiętała przekaz z badanej zbiorowości oraz jaka ich liczba nie zapamiętała przekazu promocyjnego, a także ile osób z każdej z tych dwóch kategorii dokonało zakupu promowanych usług biur podróży. Wyliczony na podstawie powyższych danych wskaźnik r wyniósł 0,07. Oznacza to, że skuteczność działań promocyjnych określona na podstawie tego wskaźnika jest zbliżona do zera.

Przed wszystkim jasno oraz precyzyjnie określone obszar i przedmiot kontroli nie tylko warunkują uzyskanie pożądanych rezultatów, ale też umożliwiają identyfikację miar oceny prowadzonej przez biura podróży komunikacji marketingowej. Kontrola ta powinna obejmować wszystkie aspekty działalności promocyjnej. W praktyce gospodarczej nie jest to jednak możliwe, dlatego istotna jest identyfikacja działań posiadających istotne znaczenie dla osiągnięcia założonych celów. Do podstawowych obszarów podlegających ocenie w biurach podróży należy zaliczyć: kontrolę poszczególnych instrumentów promocji, kształt i formę przekazów promocyjnych, zachowania nabywców, efekty sprzedażowe oraz media.

Ocena działań promocyjnych powinna być prowadzona w biurach podróży jednocześnie w dwóch płaszczyznach czasowych: *ex ante* i *ex post*⁶. Podejście pierwsze, mające charakter pilotażowy, jest stosowane przed realizacją kampanii promocyjnych. Jego podstawowym zadaniem jest ocena atrakcyjności poszczególnych wariantów przekazu promocyjnego, ich odbioru, zauważalności i konkurencyjności na etapie projektowania. Pretesting, ograniczający koszty, jest prowadzony na wyselekcjonowanym rynku próbnym, będącym odzwierciedleniem rzeczywistego segmentu rynkowego. Natomiast pomiar *ex post*, prowadzony po zakończeniu działań promocyjnych stanowiących przedmiot oceny, pozwala na pomiar faktycznie otrzymanych rezultatów. Należy również zauważyć, iż badanie rezultatów promocji może się ograniczać do pojedynczego przekazu lub obejmować wszystkie prowadzone działania w zakresie komunikacji marketingowej.

Kontrola w każdym ze wskazanych obszarów, tj. poszczególnych instrumentów promocji i ich środków, powinna być prowadzona w odniesieniu do stawianych przed nimi celów promocyjnych (ocena skuteczności) oraz efektywności (stosunek nakładów do efektów) i atrakcyjności, czyli możliwości przyciągania uwagi odbiorców, wzbudzania zainteresowania i wpływu na zakup.

Literatura

- [1] Alejziak W., *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, Albis, Kraków 1999.
[2] Altkorn J., *Podstawy marketingu*, wyd. III, Instytut Marketingu, Kraków 1995.

⁶ Płaszczyzny te wyznaczają jednocześnie metody pomiaru efektów promocji.

- [3] Castenow D., *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996.
- [4] *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście*, red. E. Skawińska, PWN, Warszawa–Poznań 2002.
- [5] *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, red. L. Żabiński, K. Śliwińska, PWE, Warszawa 2002.
- [6] Mruk H., Pilarczyk B., Sojkin B., Szulce H., *Podstawy marketingu*, AE, Poznań 1996.
- [7] Payne A., *The Essence of Services Marketing*, Prentice Hall 1993.
- [8] Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.

**APPLICATION OF SWOT ANALYSIS FOR UPGRADING
COMPETITIVENESS OF TRAVEL AGENCIES' MARKETING
COMMUNICATION (BASED ON THE EXAMPLE OF TRAVEL
AGENCIES IN LOWER SILESIA AND OPOLE REGION)**

Summary

The article presents practical application of SWOT strategic analysis method for the diagnosis of travel agencies' marketing communication. The identification and assessment of conducted promotional activities were carried out and both opportunities and threats of their competitiveness were defined. Many factors were analyzed and presented in the cross-section of spheres and areas. Exemplary activities, which upgrade the level of travel agencies' promotional competitiveness, were also pointed to.