

Maciej Dębski

Spoleczna Akademia Nauk w Łodzi
e-mail: mdebski@spoleczna.pl

Hanna Górska-Warsewicz

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
e-mail: hanna_gorska_warsewicz@sggw.pl

RODZINNY CHARAKTER MIKROPRZEDSIĘBIORSTW ŚWIADCZĄCYCH USŁUGI NOCLEGOWE JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z KLIENTEM – PERSPEKTYWA KONSUMENCKA

FAMILY CHARACTER OF MICRO BUSINESSES PROVIDING LODGING SERVICES AS AN ELEMENT OF MANAGING CUSTOMER RELATIONS – CONSUMER’S PERSPECTIVE

DOI: 10.15611/pn.2018.535.03
JEL Classification: M30, M31

Streszczenie: Rynek turystyczny jest rynkiem specyficznym, którego jedną z kluczowych cech jest znacząca liczba podmiotów na nim funkcjonujących. Przeważają wśród nich mikroprzedsiębiorstwa, często o rodzinnym charakterze. Celem artykułu było przeprowadzenie analizy postrzegania rodzinnego charakteru przedsiębiorstw świadczących usługi turystyczne przez ich potencjalnych konsumentów oraz możliwości wykorzystania wymienionej cechy w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. W opracowaniu zaprezentowano wyniki studium literatury oraz badania sondażowego na temat wyboru i percepcji obiektów noclegowych. Wyniki wskazują, że podstawą wyboru konsumentów jest cena oraz inne elementy „twarde”, takie jak lokalizacja czy komfort. Jednocześnie elementy usługi noclegowej, takie jak gościnność, atmosfera czy związane z nimi relacje z właścicielem, nie będąc czynnikami kluczowymi, mają istotne znaczenie i mogą stanowić wyróżnik małych podmiotów.

Słowa kluczowe: firmy rodzinne, mikroprzedsiębiorstwa, turystyka.

Summary: Tourist market is a specific one. One of its key features is the considerable number of operating entities. Prevalent are micro businesses, often family-owned. The authors sought the answer regarding the possibility to build competitive advantage based on that fact. The paper presents findings of the literature studies and of a survey on the choice and perception of lodging facilities. The findings indicate that consumers’ choice is based on the price and other “hard elements” such as a location or comfort. At the same time, the respondents pointed

to such elements of lodging services as hospitality, atmosphere, or rapport with the owner as those that although not being of key importance are nevertheless significant and can be the unique selling point of small businesses.

Keywords: family businesses, micro businesses, tourism.

1. Wstęp

Turystyka dla wielu obszarów jest ważnym stymulatorem rozwoju, determinującym konieczność analizowania różnych aspektów jej rozwoju. Przyjmując szerokie podejście do turystyki i produktu turystycznego, można wskazać znaczącą liczbę podmiotów go współtworzących, najliczniej reprezentowane wśród nich są przedsiębiorstwa oferujące usługi noclegowe. W Polsce na rynku usług noclegowych doszło do licznych zmian, w tym po stronie podażowej. Powstaje coraz więcej obiektów, w tym obiektów dużych, oferujących coraz wyższy poziom jakości świadczonych usług. Według danych GUS w 2005 r. w Polsce funkcjonowały 6723 obiekty świadczące usługi noclegowe, w 2015 r. było ich przeszło 10 tys. Z kolei liczba hoteli wzrosła z 1231 do 2316, a pamiętać należy, że wiele nowo powstających obiektów charakteryzowało się znaczącą wielkością [*Rocznik...* 2016, s. 408]. Postępujący rozwój bazy noclegowej wiązał się, a nawet wynikał ze wzrostu popytu turystycznego.

Efektom zmian na rynku turystycznym było nasilenie procesów konkurencji między oferentami. Powstające hotele, apartotele czy kompleksy apartamentowców charakteryzują się rozbudowaną infrastrukturą i ofertą. Z ich usług korzysta ponad 70% turystów [*Rocznik...* 2016, s. 409]. Ograniczone możliwości konkurencji z nimi mają mniejsze obiekty. Uzasadnione wydaje się analizowanie i poszukiwanie potencjalnych źródeł ich przewagi konkurencyjnej. Jednym z nich może być rodzinny charakter, wykorzystywany w celu przyciągnięcia i budowania zadowolenia klientów. W związku z powyższym uzasadnione jest postawienie dwóch kluczowych pytań:

1. Czy rodzinne mikroprzedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe wykorzystują swój rodzinny charakter w procesie budowania wizerunku i relacji z klientami?

2. Czy rodzinny charakter mikroprzedsiębiorstwa świadczącego usługi noclegowe ma znaczenie dla jego potencjalnych klientów?

Punktem wyjścia do badań może być pytanie 2. Wykorzystywanie i budowanie wizerunku firmy w oparciu o jej rodzinny charakter ma sens jedynie wtedy, gdy stanowi to istotny atrybut przedsiębiorstwa dla jego klientów. W konsekwencji celem poniższego opracowania oraz zaprezentowanych w nim wyników badania jest przeprowadzenie wstępnej analizy postrzegania rodzinnego charakteru przedsiębiorstw świadczących usługi turystyczne przez ich potencjalnych konsumentów. Natomiast postawiona hipoteza badawcza mówi, że rodzinny charakter przedsiębiorstw turystycznych ma znaczenie dla ich klientów i w związku z tym może być elementem budowania przewagi konkurencyjnej wymienionych firm.

2. Firmy rodzinne – istota i specyfika na rynku usług noclegowych

W literaturze podkreśla się, że firmy rodzinne są najstarszą formą przedsiębiorstwa [Coeurderoy, Lwango 2012, s. 415-439]. Jednocześnie odgrywają w wielu krajach niezwykle istotną rolę [Sharma, Sharma 2011, s. 309-334]. Wskazuje się, że odpowiadają nawet za 49% PKB USA [Shanker, Astrachan 1996, s. 107-119]. Wielkość ta zależy od przyjętego kryterium wyróżnienia tej formy prowadzenia działalności. Należy pamiętać, że w literaturze brakuje powszechnie przyjętej definicji firmy rodzinnej. Na potrzeby poniższego opracowania przyjęto, że firmą rodzinną jest podmiot będący własnością rodziny, a przedstawiciele tej rodziny odpowiadają za zarządzanie nim. Jednocześnie warto podkreślić, że dla prowadzonych rozważań precyzyjne zdefiniowanie opisywanych podmiotów nie jest kluczowe, gdyż badaniu poddano stronę popytową rynku, analizując skojarzenia dotyczące rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa rodzinne posiadają niezwykle zasoby niematerialne, zapewniające im wyjątkowość. Wartości te określane są jako *familiness* [Presas i in. 2011, s. 270]. Należy pamiętać, że niematerialność jest jedną z podstawowych cech usług i z nią wiąże się specyfika opisywanej grupy podmiotów. Określenie *familiness* wyraźnie odnosi się do znaczenia rodziny w zarządzaniu firmą. T.G. Habbershon i M. Williams określili to pojęcie jako „zestaw zasobów, które są wyróżniające dla firmy wskutek ingerencji rodziny” [Habbershon, Williams 1999, s. 1]. A.W. Pearson, J.C. Carr, J.C. Shaw wskazali, że *familiness* jest jednym ze źródeł kapitału społecznego tworzonych przez zasoby firmy rodzinnej [Pearson i in. 2008, s. 949-969] i jako taki może być traktowany jako potencjalne źródło konkurencyjności przedsiębiorstwa [Leszczewska 2017, s.13].

Zagadnienie przedsiębiorstw rodzinnych i specyfiki ich funkcjonowania jest przedmiotem szeregu opracowań, obejmujących wiele obszarów badań [Hauck i in. 2016, s. 133]. Badania pokazują istnienie istotnych różnic między firmami rodzinnymi i innymi [Sharma, Sharma 2011, s. 310]. W związku z tym celowe jest poszukiwanie specyfiki, a w konsekwencji potencjalnych źródeł konkurencyjności na konkretnie określonych rynkach, z których istotny jest rynek turystyczny.

W opracowaniach poświęconych firmom rodzinnym stosunkowo rzadko analizie poddaje się ten rynek, co sprawia, że warto prowadzić badania w tym zakresie. Jest to tym bardziej uzasadnione, że turystyczne firmy rodzinne mają swoją charakterystykę, przekładającą się na specyfikę zarządzania nimi. Kapitał rodzinny w turystyce jest stosunkowo mało mobilny. Właściciele tych przedsiębiorstw są często związani z regionem pochodzenia, co przekłada się na skłonność do inwestycji na danym obszarze. Sukcesem może być budowanie relacji z otoczeniem, w tym dbanie o dobrobyt i rozwój pracowników [Dewi Citra, Dhewanto 2012, s. 56]. Kapitał ten wiąże się z relacjami członków rodziny [Arregie i in. 2007, s. 72-95]. Z drugiej strony pojawiają się problemy sukcesji, np. młodzi ludzie wysłani do szkół do dużych miast mogą nie chcieć wracać do domu rodzinnego, do pracy w specyficznych warunkach.

W prezentowanych rozważaniach autorzy koncentrują się na możliwościach budowania konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych z wykorzystaniem ich rodzinnego charakteru. Specyfika firm rodzinnych może powodować, że w tej grupie, w przypadku usług noclegowych, szczególnie silnie pojawiają się dwie cechy: gościnność i zaangażowanie właścicieli, co może przekładać się na zadowolenie klientów. Ponadto rodzinny charakter przedsiębiorstwa, ze względu na właścicieli i ich osoby, może być istotnym czynnikiem rozwijania zaufania do przedsiębiorstwa.

Zaufanie jest czynnikiem kluczowym budowania wszelkich relacji [Kan i in. 2009, s. 77; Basera 2013, s. 235]. Zagadnienie to można rozpatrywać w różnych perspektywach, np. zaufania do partnerów biznesowych oferujących produkty komplementarne [Ko, Rhordi 2015, s. 320-332]. Jest to ważne w turystyce, gdzie relacje między kadrami przedsiębiorstw kształtują zintegrowany produkt turystyczny [Panasiuk 2008, s. 139-148]. Zaufanie, określane jako przeświadczenie klientów o wiarygodności i uczciwości sprzedawcy, stanowi czynnik oddziaływania na konsumentów [Morgan, Hunt 1994, s. 20-38]. W efekcie zaufanie staje się przedmiotem badań ukierunkowanych na obszar budowania relacji między zbiorowościami. W opracowaniach wskazuje się, że zaufanie przekłada się na zaangażowanie klientów przedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe [Kan i in. 2009, s. 75-85]. Z kolei P.M. Doney, J.P. Cannon i M.R. Mullen zidentyfikowali korzyści wynikające z zaufania, zaliczając do nich m.in. obniżanie kosztów transakcyjnych oraz sprzyjanie rozwijaniu długookresowych związków między przedsiębiorstwami [Doney i in. 1998, s. 601-620].

W perspektywie powyższych rozważań pojawia się pytanie, czy rodzinny charakter przedsiębiorstwa turystycznego, zwłaszcza świadczącego usługi noclegowe, i jego specyfika nie stanowią (lub mogą stanowić) istotnego czynnika budowania relacji z klientami. Kluczowym celem ich rozwijania jest stymulowanie sprzedaży przez zachęcanie do ponawiania zakupów i budowanie lojalności klientów. Jak się wskazuje, klienci „zatrzymani” najsilniej generują rentowność produktu [Halberg 1995, s. 80].

Konsekwencją powyższego toku myślenia jest rozwinięcie koncepcji marketingu relacji, określanego jako działania mające na celu budowanie wzajemnie korzystnych związków z istotnymi partnerami przedsiębiorstwa, jakimi są: klienci, pracownicy, partnerzy marketingowi i podmioty z branży finansowej [Kotler i in. 2002, s. 21-22]. L. Ryals i A. Payne określili wskazany rodzaj marketingu jako koncepcję zarządzania strategicznego relacjami z udziałowcami w sposób szczególnie ukierunkowaną na utrzymanie klienta [Ryals, Payne 2001, s. 13]. Strategiczny poziom, przypisywany budowaniu relacji, z całą pewnością stanowi potwierdzenie ich znaczenia. Ponadto należy pamiętać, że relacje te są szczególnie istotne dla usług ze względu na ich niematerialność i silniejsze niż w przypadku produktów fizycznych relacje z klientami [Tareq 2012, s. 716-725].

Marketing relacji jest przedmiotem szeregu badań. Przykładowo S. Goswami i M.K. Sarma badali czynniki określające „zachwyty” klientów hoteli, próbowali znaleźć determinanty sprawiające, że produkt jest ponadprzeciętnie oceniany [Goswa-

mi, Sarma 2014, s. 15-34]. S. Jang, C. Hu i B. Bai, weryfikując informacje pozyskane z 39 hoteli, wskazali na istnienie korelacji między wykorzystywaniem stron WWW do budowania relacji z klientami a osiąganym wynikiem finansowym [Jang i in. 2006, s. 241-250]. Tematyką wykorzystania nowych technologii w procesie budowania relacji zajmował się również E. Ku, który wskazywał na konieczność wykorzystywania systemów informatycznych do zbierania informacji na temat klientów i związaną z tym możliwość personalizacji oferty [Ku 2014, s. 175-196]. Tak jak wskazano powyżej, istnieją opracowania empiryczne koncentrujące się na zagadnieniu marketingu relacji w turystyce, zauważalny jest jednak ich deficyt, zwłaszcza w zakresie analiz dotyczących możliwości wykorzystania rodzinnego charakteru wielu przedsiębiorstw operujących na rynku turystycznym.

3. Metodologia badania i charakterystyka respondentów

Zaprezentowane wyniki badania stanowią część szerszego procesu badawczego poświęconego budowaniu konkurencyjności rodzinnych przedsiębiorstw na rynku turystycznym. Głównym celem prezentowanej części była wstępna analiza znaczenia rodzinnego charakteru firm świadczących usługi noclegowe. Szczególnie koncentrowano się na mniejszych obiektach, tj. pensjonatach czy kwaterach prywatnych, przyjmując założenie, że w tej grupie dominują firmy rodzinne. Należy uwzględnić, że są to podmioty, których produkt, ze względu na oferowane spektrum usług i wyposażenie, charakteryzuje się potencjalnie mniejszą atrakcyjnością pod względem cech fizycznych niż obiekty większe, w tym przede wszystkim hotele. W związku z tym w przypadku małych obiektów szczególnie uzasadnione wydaje się poszukiwanie niematerialnych źródeł przewagi konkurencyjnej. W prowadzonym badaniu skoncentrowano się na poszukiwaniu odpowiedzi na następujące pytania:

1. Co decyduje o zadowoleniu klientów obiektów noclegowych i jaką pozycję wśród czynników zadowolenia zajmują czynniki związane z poziomem obsługi i osobami prowadzącymi obiekt?

2. Jakie czynniki mają znaczenie przy wyborze mniejszych obiektów noclegowych?

3. Jakie skojarzenia są przypisywane małym obiektom świadczącym usługi noclegowe i czy są one postrzegane jako firmy rodzinne.

Znalezienie odpowiedzi na powyższe pytanie, w założeniu autorów, powinno wskazać, czy rodzinny charakter wielu podmiotów może być traktowany jako potencjał konkurencyjny i źródło zadowolenia klientów oraz będącego częściowo jego konsekwencją zaufania. Czynniki te mogą służyć budowaniu relacji z klientami i jako takie stanowić źródło przewagi konkurencyjnej firmy.

Poszukując odpowiedzi na postawione pytania badawcze, przeprowadzono badanie sondażowe w okresie grudzień 2017 – luty 2018 r. Kwestionariusz został umieszczony na dysku Google, a respondenci byli proszeni o jego elektroniczne wypełnienie. We wskazanym okresie udział w sondażu wzięło 151 osób, których

odpowiedzi zostały zakwalifikowane do dalszej analizy. Metoda zbierania danych powoduje, że do otrzymanych wyników należy podchodzić z dystansem, z drugiej strony badanie miało charakter sondażu przygotowującego dalsze etapy procesu badawczego. Elektroniczne wypełnianie i dystrybucja za pomocą polecenia w Internecie powodowały, że uczestnikami badania były przede wszystkim osoby młode – 66% w wieku do 25 lat, a kolejnych 16% w wieku 26-35 lat. Ludzie młodzi to osoby bardziej niezależne w trakcie wyjazdów i wyjeżdżające relatywnie często w celach poznawczych w różne miejsca (przypuszczenie autorów). Przyjęcie powyższego założenia powoduje, że można przypuszczać, iż będą to osoby, dla których osoba właściciela czy obsługa ma mniejsze znaczenie ze względu na niższe oczekiwania i pewną niechęć do nawiązywania kontaktów z gestorem bazy noclegowej. Drugą cechą charakteryzującą grupę respondentów jest płeć – 81% uczestników stanowiły kobiety, co z kolei mogło pozytywnie wpływać na oczekiwania względem obsługi w obiektach świadczących usługi noclegowe, stanowiąc jednak pewne ograniczenie w kontekście oceny wyników sondażu. Trzecią charakterystyczną cechą stanowiła liczba osób w gospodarstwie domowym. Biorąc pod uwagę strukturę wiekową, można przypuszczać, że będą to przede wszystkim ludzie żyjące w jedno- lub dwuosobowych gospodarstwach. Tymczasem stanowili oni jedynie 40% respondentów, podczas gdy w trzysobowych gospodarstwach żyło 17% badanych, a w czterosobowych – aż 29%.

4. Wyniki

Punktem wyjścia do prowadzonych rozważań, oprócz charakterystyki demograficznej, była specyfika badanej grupy respondentów ze względu na zwyczaje i sposób konsumpcji turystycznej. Były to osoby dosyć aktywne. Jedynie 14% wskazało, że w 2017 r. nigdzie nie wyjeżdżało, podczas gdy 42% wyjeżdżało 1-2 razy, a 32% – 3-4 razy. Pytanie o częstotliwość wyjazdów nie zawierało informacji na temat ich długości, poniesionych przez turystę kosztów lub wydatków. Istotnym uzupełnieniem wiedzy w tym zakresie jest poziom zamożności badanych osób. Prawie 80% (79%) respondentów określiło go jako średni, co wskazuje, że powinni również korzystać z obiektów o średniej klasie, takich jak np. pensjonaty czy inne obiekty mniejsze. Prawie połowa badanych korzystała z hoteli (46%), na kolejnych pozycjach uplasowały się kwatery prywatne (36%), pensjonaty (27%) oraz apartamenty (22%). Na hostele wskazało 21% badanych. Warto wskazać, że jest to zróżnicowana grupa obiektów świadczących usługi noclegowe, pozycjonowanych zarówno jako placówki o charakterze ekonomicznym, jak i wpisujące się w nowoczesne obiekty z usługami dodatkowymi, ponadto respondenci relatywnie często wskazywali małe obiekty będące przedmiotem badania.

Zadowolenie z pobytu w obiekcie noclegowym oceniano w skali od 1 do 5, analizując poszczególne czynniki. Na szczególną uwagę zasługują te czynniki, których średnia przekroczyła 4,5, co świadczy o znaczącym wpływie na odczuwanie

zadowolenia przez turystów (tabela 1). Wśród takich czynników uplasowały się: czystość, zgodność rzeczywistości z prezentowaną wcześniej ofertą oraz właściwa relacja jakości do ceny. Drugi z wymienionych czynników odnosi się do rzetelności przekazywanej informacji i prezentowanej oferty, co należy wiązać z zaufaniem i kształtowaniem relacji z klientem. Średnia powyżej 4 cechowała ponadto takie czynniki, jak: lokalizacja i standard pokoju/apartamentu. Należy podkreślić, że czynniki związane z obsługą, a zwłaszcza „znajomość” właścicieli, otrzymały relatywnie niskie wskazania, co sugeruje ich mniejsze znaczenie dla budowania zadowolenia, a w konsekwencji pozytywnych opinii, czy nawet lojalności względem obiektu. Z drugiej jednak strony ocena 3,97 dla „gościnności” nie powinna być uznana za wielkość nieistotną.

Tabela 1. Czynniki zadowolenia z pobytu w obiekcie noclegowym

Czynnik	Wskazanie	Czynnik	Wskazanie
Czystość	4,65	Atmosfera, klimat obiektu	3,97
Zgodność rzeczywistości z prezentowaną wcześniej ofertą	4,58	Gościnność, reagowanie na moje prośby	3,97
Właściwa relacja jakości do ceny	4,57	Dobry kontakt z obsługą	3,88
Lokalizacja	4,19	Dostępność dodatkowych atrakcji w obiekcie	3,3
Standard pokoju/apartamentu	4,1	Właściciele i fakt, że ich znam	2,47

Uwaga: Respondenci oceniali wskazane czynniki w skali 1-5.

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonego badania.

Rozważania zostały pogłębione w kolejnym pytaniu, dotyczącym czynników wyboru miejsca noclegowego (tabela 2). Zdecydowanie najwyższe wskazanie otrzymała „atrakcyjna cena”, co sugeruje, że kluczową rolę dla respondentów odgrywał koszt wyjazdu. Na kolejnych miejscach znalazły się inne obiektywne czynniki, takie jak lokalizacja i komfort pokoju. Można przypuszczać, że to są te parametry obiektu, które mogą kompensować wyższą cenę płaconą przez turystę. Z kolei czynniki związane z obsługą i osobami właścicieli po raz kolejny, co nie powinno być zaskoczeniem, otrzymały niższe wskazania. Otrzymane wyniki nie wskazują jednak, że nie są one ważne, lecz jedynie że nie są kluczowe. Należy pamiętać, że w założeniach wstępnych nie wskazywano rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa czy też zaangażowania właścicieli jako determinanty, która będzie najważniejsza przy wyborze obiektu. Powinna być czynnikiem podnoszącym ocenę obiektu i otrzymane wyniki nie stoją w sprzeczności z tym podejściem.

Pytania wstępne dotyczyły czynników wyboru oraz zadowolenia z pobytu w dowolnym obiekcie świadczącym usługi noclegowe i stanowiły wstęp do dalszych, pogłębionych rozważań poświęconych mniejszym podmiotom. W kolejnym pytaniu poproszono respondentów o wskazanie przewag tej grupy obiektów, a sumaryczne

Tabela 2. Kluczowe czynniki wyboru miejsca noclegowego

Czynnik	Ocena	Czynnik	Ocena
Atrakcyjna cena	4,44	Wyjątkowa atmosfera miejsca	3,73
Dobra lokalizacja (łatwy dojazd)	4,24	Wysoki poziom obsługi	3,71
Komfort pokoju	4,1	Cisza i spokój	3,61
Atrakcje/walory turystyczne okolicy	4,08	Dobre wyżywienie	3,54
Gościnność	3,76	Mili i zaangażowani właściciele/ osoby prowadzące obiekt	3,48

Uwaga: Respondenci oceniali wskazane czynniki w skali 1-5.

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonego badania.

odpowiedzi zamieszczono w tabeli 3. Zdecydowanie najwięcej wskazań otrzymała „niższa cena”. Biorąc pod uwagę, że właśnie ten czynnik był podstawą wyboru miejsca noclegu, wskazanie to można odczytać jako istotną przewagę mniejszych podmiotów. Kolejne miejsca zajęły czynniki o charakterze obiektywnym – „lokalizacja” oraz „cisza i spokój”. Wskazania te nie powinny zaskakiwać. Mniejsze obiekty miały mniej ograniczeń związanych z miejscem ich budowy i dzięki temu potencjalnie cechowały się większą szansą atrakcyjnej lokalizacji niż obiekty duże, a ich wielkość determinowała kameralny charakter.

Tabela 3. Percepcja mniejszych obiektów (np. pensjonaty, kwatery prywatne) w porównaniu z obiektami większymi (np. hotele)

Czynnik	Wskazanie	Czynnik	Wskazanie
Niższa cena	76%	Rodzinny charakter obiektu	21%
Lokalizacja	58%	Kameralne warunki	20%
Cisza i spokój	48%	Możliwość bezpośredniego (silniejszego) kontaktu z właścicielami lub osobami prowadzącymi	17%
Otwartość na potrzeby gości	46%	Wysoka jakość	16%
Komfort pokoju	39%	Rodzinna atmosfera	16%
Kameralność obiektu, mniej ludzi	36%	Przystosowanie do pobytu z dziećmi	15%
Gościnność	31%	Satysfakcjonująca obsługa	13%
Dobre wyżywienie	28%	Wysokie zaufanie do personelu i właścicieli	12%
Zaangażowanie właścicieli	26%	Szeroka oferta usług dodatkowych	11%
Domowe jedzenie	22%	Indywidualne relacje z gośćmi	9%
Elastyczność w świadczeniu usług i kreowaniu oferty	22%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonego badania.

Z perspektywy prowadzonych rozważań ważniejsze są kolejne odpowiedzi. Dość wysokie wskazania otrzymały czynniki związane z obsługą i osobami prowadzącymi obiekt, np. „otwartość na potrzeby gości”, „gościnność” czy „zaangażowanie właścicieli”. Nie są to cechy najpopularniejsze, przypisywane mniejszym obiektom, ale zdecydowanie należy uznać je za parametry zauważalne. Co więcej, pytanie zadane respondentom dotyczyło przewag obiektów mniejszych. Znacząca liczba respondentów postrzegala elementy związane z właścicielem jako przewagę tej grupy podmiotów. Wynik taki potwierdzają też inne badania, np. dotyczące poglądów na temat opinii wyrażanych przez turystów [Dębski 2017, s. 148-159].

Analiza percepcji małych i dużych obiektów noclegowych była kontynuowana w kolejnych pytaniach, których wyniki zaprezentowano w tabeli 4. Respondenci zostali poproszeni o ocenę wybranych cech obu typów podmiotów. Wydaje się, że wskazania prowadzą do kilku interesujących wniosków:

- Duże obiekty są wyżej oceniane w zakresie jakości, zwłaszcza w odniesieniu do wyposażenia czy profesjonalizmu obsługi. W zakresie tych cech zostały znacznie wyżej ocenione niż obiekty mniejsze. Wielkość obiektu, jego zaplecze i potencjał finansowy determinują możliwość zapewnienia rozbudowanej oferty.
- Duże obiekty uzyskały wyższe wskazania w kategoriach, w których przeważały, niż małe obiekty w przypadku cech, które stanowiły ich wyróżnik. Na siedem wyników o średniej powyżej 4 pięć należało do dużych obiektów, wynik taki stanowi przesłankę mówiącą o przewadze dużych obiektów.

Tabela 4. Ocena wybranych cech w przypadku małych (np. pensjonaty, kwatery prywatne) i dużych (hotele, domy wypoczynkowe) obiektów świadczących usługi noclegowe (skala 1-5)

Cecha	Ocena		Cecha	Ocena	
	małe obiekty	duże obiekty		małe obiekty	duże obiekty
Wysoki poziom obsługi	3,58	4,29	Atrakcyjna lokalizacja	3,81	4,05
Wysoki poziom zaufania	3,68	3,6	Szeroka oferta usług dodatkowych	3,09	4,19
Otwartość na potrzeby gości	3,98	3,64	Indywidualne relacje z gośćmi	3,46	2,91
Wysoka jakość	3,64	4,26	Elastyczność w świadczeniu usług i kreowaniu oferty	3,62	3,3
Dobra komunikacja na linii gość-właściciel	3,96	3,63	Dobre wyżywienie	3,68	3,9
Gościnność	4,05	4,26	Kameralne warunki	3,69	2,87
Rodzinna atmosfera	3,72	2,63	Atrakcyjna cena	4,29	3,33

Uwaga: Pogrubiono wyższe wskazania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonego badania.

- Mniejsze obiekty zostały zdecydowanie wyżej ocenione w kategorii „atrakcyjna cena”, co wydaje się stanowić główny czynnik ich wyboru, biorąc pod uwagę, że cena była kluczowym czynnikiem wyboru obiektu noclegowego.
- Większe obiekty zostały wyżej ocenione w kategorii „gościnność”, co może stanowić pewne zaskoczenie, wynik taki może być jednak związany z profesjonalizmem obsługi, który przekłada się na przekonanie o gościnności.
- Mniejsze obiekty przeważały w kategoriach związanych z zaangażowaniem, zaufaniem, elastycznością czy osobą właściciela, co jest zgodne z prowadzonymi rozważaniami. Uzyskane odpowiedzi potwierdziły postrzeganie ich przewag w tym zakresie, co stanowi przesłankę dla wykorzystywania tego faktu. Zarządzający mniejszym obiektem będą zapewne w stanie przekonać klientów do wysokiej jakości swojej oferty. Można przypuszczać, że turysta, będący w stanie zapłacić więcej za pobyt, wybierze właśnie większe obiekty. Jednocześnie łatwiej powinno być zbudować przekonanie i wizerunek obiektu przyjaznego, elastycznego, dbającego o potrzeby klientów.

Weryfikacji wniosków na temat postrzegania małych obiektów noclegowych służyło oddzielne pytanie, dotyczące skojarzeń im przypisywanych. W kafeterii odpowiedzi zamieszczono pozytywne i negatywne cechy. Pozyskane odpowiedzi jednoznacznie dowodzą pozytywnej oceny wymienionych obiektów. Zdecydowanie najczęściej pojawiały się następujące wskazania: „gościnność”, „rodzinny klimat”, „obiekt przyjazny” czy „zaangażowanie”. Są to wszystko cechy pozytywne, w dodatku pokrywające się, ze wskazywanymi wcześniej, potencjalnymi przewagami wizerunkowymi obiektów mniejszych. Uzyskane oceny pokazują potencjał i potwierdzają możliwości wykorzystania rodzinnego charakteru wielu podmiotów. Respondenci kojarzą małe obiekty z rodziną. Należy pamiętać, że cechy te nie były kluczowe, jeśli chodzi o wybór miejsca pobytu, co stanowi pewne ograniczenie

Tabela 5. Skojarzenia, cechy przypisywane małym obiektom świadczącym usługi noclegowe

Cecha	Wskazania	Cecha	Wskazania
Gościnność	72%	Ograniczona liczba usług	38%
Rodzinny klimat miejsca	69%	Nastawienie na zarobek	22%
Obiekt przyjazny	62%	Firma elastyczna	21%
Zaangażowanie	60%	Niski profesjonalizm	9%
Indywidualne kontakty na linii właściciel–klient	60%	Niski poziom jakości obiektu	7%
Właściciele bardziej się starają niż pracownicy innych podmiotów	49%	Taka sama firma jak każda inna	6%
Rodzina	41%	Niska dyspozycyjność personelu	5%
Zaufanie do właścicieli	40%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonego badania.

możliwości budowania opartej na nich przewagi konkurencyjnej. Z drugiej strony, w porównaniu do obiektów dużych, małe podmioty były oceniane jako oferujące niższą jakość, co w znacznej mierze było zrozumiałe ze względu na wielkość obiektu. Tymczasem negatywne skojarzenia, takie jak niski profesjonalizm czy niski poziom jakości otrzymały niewielką liczbę wskazań.

5. Zakończenie

Celem opracowania była wstępna weryfikacja możliwości budowania przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw oferujących usługi noclegowe w oparciu o rodzinny charakter wielu z nich. Poszukiwano szczególnie przesłanek mówiących o znaczeniu „rodzinnego charakteru” dla konsumentów na rynku turystycznym. Przeprowadzona analiza w oparciu o studium literatury, a zwłaszcza o badanie sondażowe doprowadziła do następujących wniosków, znajdujących w niektórych przypadkach potwierdzenie w literaturze przedmiotu:

- Większe obiekty są wskazywane przez respondentów jako obiekty o wyższej jakości, z drugiej jednak strony respondenci nie wskazywali mniejszych podmiotów jako obiektów o niskiej jakości – jak wspomniano wcześniej, to właśnie hotele są przede wszystkim przedmiotem analiz w zakresie budowania zadowolenia klienta [Goswami, Sarma 2014, s. 15-34], mogą sobie pozwolić na stosowanie rozbudowanych narzędzi CRM do zarządzania relacjami z klientem [Rahimi 2017]. Takie podejście będzie skutkowało w dłuższej perspektywie czasowej przy uwzględnieniu dodatkowo nasilenia rywalizacji konkurencyjnej.
- Jako główną przewagę obiektów mniejszych nad większymi wskazywano atrakcyjną cenę. Jest to znamienne i wiąże się z wcześniejszym wnioskiem, wskazującym na niższą ocenę wartości produktu oferowanego przez małe obiekty. Należy jednak analizować cenę w kontekście innych uwarunkowań determinujących zaspokojenie potrzeb konsumentów i satysfakcję stanowiącą podstawę budowania lojalnej grupy gości.
- Podstawą wyboru konsumentów jest cena (przewaga obiektów mniejszych) oraz inne elementy „twarde”, takie jak lokalizacja czy komfort (przewaga obiektów większych). Na kluczowe znaczenie tych czynników w wyborach konsumentów na rynku turystycznym wskazują też inne badania [Dębski, Nasierowski 2017, s. 23-30].
- Elementy „miękkie”, takie jak gościnność, relacje z właścicielami czy rodzinna atmosfera, nie są kluczowymi czynnikami zarówno wyboru miejsca noclegowego, jak i zadowolenia z pobytu, jednocześnie jednak nie można twierdzić, że są nieistotne. Należy jednak podkreślić, że badanie nie wskazało, że cechy powyższe mogą być źródłem długotrwałej, trudnej do skopiowania przewagi konkurencyjnej, na którą to możliwość wskazywały inne opracowania [Sherrell, Bejou 2007, s. 4].

- W zakresie elementów „miękkich”, takich jak: zaangażowanie, atmosfera, zaufanie, mniejsze obiekty noclegowe są oceniane wyżej, co może stanowić cechy, które je wyróżniają i identyfikują. Jak wskazali U. Orth i M. Green, firmy rodzinne w stosunku do pozostałych są postrzegane jako bardziej wiarygodne czy też posiadające obsługę charakteryzującą się wyższym poziomem życzliwości, bardziej skłonną do pomocy [Orth, Green 2009, s. 248-259]. Wydaje się, że warto te cechy wykorzystywać, budując zaufanie do usługodawcy, które, jak się wskazuje, może skutkować wyższą aktywnością klientów [Kan i in. 2009, s. 75-85].

Przeprowadzona analiza daje przesłanki do pozytywnej weryfikacji postawionej hipotezy. Jednocześnie należy pamiętać o jej ograniczeniach związanych m.in. ze wstępnym charakterem prowadzonego badania, liczebnością próby, charakterystyką respondentów czy też sposobem dystrybucji ankiety. W efekcie pojawia się potrzeba kontynuacji badań w zakresie postrzegania „rodzinnego” charakteru przedsiębiorstw przez konsumentów i wykorzystania tej cechy przez przedsiębiorców.

Podsumowując, nie można jednoznacznie wskazywać, że rodzinny charakter firm rodzinnych traktowany jako oddzielna cecha charakteryzująca podmiot może być kluczowym czynnikiem wyboru konsumenta czy też budowania jego wizerunku. Należy jednak analizować rodzinny charakter w kontekście innych cech, przy ograniczeniach wynikających z utrudnionej rywalizacji konkurencyjnej.

Przeprowadzony sondaż wskazał, że małe obiekty noclegowe są postrzegane m.in. jako przyjazne i rodzinne. Cechy te, nie będąc kluczowymi, są istotne dla wielu osób i jako takie powinny być wykorzystywane przez przedsiębiorców.

Literatura

- Arregie J.L., Hitt M.A., Sirmon D.G., Very P., 2007, *The development of organizational social capital: Attributes of Family Firms*, Journal of Management Studies, vol. 44, s. 72-95.
- Basera C.H., 2013, *Fostering sustainable competitive advantage through relationship marketing in the hospitality industry: A case of hotels and lodges in Masvingo City, Zimbabwe*, International Journal of Science and Research, vol. 2, no. 12, s. 234-240.
- Coeurderoy R., Lwango A., 2012, *Social capital of family firms and organizational efficiency: Theoretical proposals for transmission model through bureaucratic costs*, Management, vol. 15, no. 4, s. 415-439.
- Dewi Citra E., Dhewanto W., 2012, *Key success factors of Islamic family business*, Social and Behavioral Science, no. 57, s. 53-60.
- Dębski M., 2017, *Jakość jako element komunikacji marketingowej rodzinnego mikroprzedsiębiorstwa turystycznego świadczącego usługi noclegowe*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 473, s. 148-159.
- Dębski M., Nasierowski W., 2017, *Destination promoting motives for young people*, Acta Scientiarum Poloniarum. Oeconomia, vol. 16 (4), s. 23-30.
- Doney P.M., Cannon J.P., Mullen M.R., 1998, *Understanding the influence of national culture on the development of trust*, Academy of Management Review, vol. 23, no. 3, s. 601-620.

- Goswami S., Sarma M.K., 2014, *Relationship management: Dimensions for tourism*, SCMS Journal of Indian Management, vol. 11, no. 2, s. 15-34.
- Habbershon T.G., Williams M., 1999, *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, Family Business Review, vol. 12, no. 1, s. 1-25.
- Halberg G., 1995, *All Consumers Are Not Created Equal*, John Wiley and Sons Inc., New York.
- Hauck J., Suess-Reyes J., Beck S., Prugl R., Frank H., 2016, *Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale*, Journal of Family Business Strategy, no. 7, s. 133-148.
- Jang S., Hu C., Bai B., 2006, *A canonical correlation analysis of e-relationship marketing and hotel financial performance*, Tourism and Hospitality Research, vol. 6, no. 4, s. 241-250.
- Kan T.C., Yen T.F., Huan T.C., 2009, *Managing quality to influence loyalty*, Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research, vol. 20, no. 1, s. 75-85.
- Ko K., Rhordi T., 2015, *Is small beautiful? Understanding the contribution of small business in township tourism to economic development*, Development Southern Africa, vol. 32, no. 3, s. 320-332.
- Kotler P., Halin M., Rein I., Haider D., 2002, *Marketing Asian Places*, John Wiley & Sons, Singapore.
- Ku E., 2014, *Functional integration and system implementation of customer relationship management in hotel industry: A multilevel analysis*, International Journal of Information Technology & Decision Making, vol. 13, no. 1, s. 175-196.
- Leszczewska K., 2017, *Wpływ rodziny na prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego (na podstawie badań polskich firm rodzinnych)*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, vol. 18, nr 6, część II, s. 9-27.
- Morgan M., Hunt S.D., 1994, *The commitment-trust theory of relationship marketing*, Journal of Marketing, vol. 58, no. 3, s. 20-38.
- Orth U., Green M., 2009, *Consumer loyalty to family versus non-family business. The role of store image, trust and satisfaction*, Journal of Retailing and Consumer Services, vol. 16, no. 4, s. 248-259.
- Panasiuk A., 2008, *Kształtowanie relacji kadrowych w aspekcie kształtowania zintegrowanego produktu turystycznego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytet Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 496, s. 139-148.
- Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C., 2008, *Toward a theory of familiness: A social capital perspective*, Entrepreneurship: Theory and Practise, vol. 32, no. 6, s. 949-969.
- Presas P., Munos D., Guia J., 2011, *Branding familiness in tourism family firms*, Journal of Brand Management, vol. 18, no. 4/5, s. 274-284.
- Rahimi R., 2017, *Customer relationship management research in tourism and hospitality: a state-of-the-art*, Tourism Review, vol. 72, no. 2.
- Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2016, 2016, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Ryals L., Payne A., 2001, *Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing*, Journal of Strategic Marketing, vol. 9, no. 1, s. 3-27.
- Shanker M.C., Astrachan J.H., 1996, *Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy – a framework for assessing family business statistics*, Family Business Review, vol. 9, no. 2, s. 107-119.
- Sharma P., Sharma S., 2011, *Drivers of proactive environmental strategy in family firms*, Business Ethics Quarterly, vol. 21, no. 2, s. 309-334.
- Sherrell D., Bejou D., 2007, *Assessing the productivity of relationship marketing: Moving toward paradigm*, Journal of Relationship Marketing, vol. 6, no. 2, s. 3-7.
- Tareq H., 2012, *The impact of customer relationship marketing on customers' image for Jordanian five star hotels*, Economics, Management and Financial Markets, vol. 7, no. 4, s. 716-725.