

**Agnieszka Sawińska**

Uniwersytet Szczeciński  
e-mail: agnieszka.sawinska@usz.edu.pl

---

## ORIENTACJA MARKETINGOWA BIUR PODRÓŻY W POLSCE<sup>1</sup>

---

## MARKETING ORIENTATION OF TRAVEL AGENCIES IN POLAND

---

DOI: 10.15611/pn.2017.473.47

JEL Classification: M31, M41, Z33

**Streszczenie:** Głównym celem artykułu jest identyfikacja i charakterystyka wybranych elementów determinujących orientację marketingową biur podróży w Polsce. Artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej przedstawiono istotę orientacji marketingowej w świetle literatury. Na jej podstawie określono, że przejawem orientacji marketingowej biur podróży są takie działania, które mają na względzie potrzeby i oczekiwania klientów, a które dotyczą: zdobywania i przetwarzania informacji, tworzenia oferty w oparciu o zidentyfikowane potrzeby i sygnały płynące z rynku, organizacji obsługi, funkcjonowania przedsiębiorstwa zgodnie z koncepcją marketingową oraz monitorowania otoczenia. W części drugiej zaprezentowano wyniki badań dotyczących orientacji marketingowej biur podróży w Polsce, realizowanych w ramach grantu NCN „Wpływ regulacji na orientację marketingową touroperatorów”. Na podstawie przedstawionych wyników badań stwierdzono, że biura podróży w Polsce przyjmują obecnie orientację marketingową.

**Słowa kluczowe:** orientacja marketingowa, marketing biur podróży, touroperator, przedsiębiorstwo turystyczne.

**Summary:** The main aim of this article is the identification and characterisation of selected elements that determine the marketing orientation of travel agencies in Poland. The article consists of two parts. The first part presents the essence of marketing orientation in the literature. On this basis it has been determined that the symptoms of marketing orientation of travel agencies are actions regarding the needs and expectations of customers, and which relate to: the acquisition and processing of information, the creation of the offer based on identified needs and market signals, service organisation, the functioning of the company in accordance with the concept of marketing and environmental monitoring. The second part presents the results of marketing orientation research of travel agencies in Poland, implemented under the grant of NCN – “The impact of regulation on marketing orientation of tour operators. “On the

---

<sup>1</sup> Artykuł został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/B/HS4/01286.

basis of the presented results, it has been found that nowadays travel agencies in Poland adopt the marketing orientation.

**Keywords:** marketing, orientation, marketing of travel agencies, touroperator, travel agency.

## 1. Wstęp

Aktywność marketingowa biur podróży, tak jak i wielu innych przedsiębiorstw turystycznych, uwarunkowana jest wieloma czynnikami. Kluczowe i często powiązane z sobą uwarunkowania społeczne i ekonomiczne kreują bowiem nowe zachowania, możliwości i wyzwania. Zachowania te dotyczą zarówno konsumentów, jak i przedsiębiorców oraz mają charakter sprzężenia zwrotnego. Zmiany zachodzące w otoczeniu powinny mieć odzwierciedlenie w orientacji marketingowej biur podróży, której przyjęcie i stosowanie jest nieodzownym elementem współczesnego funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych.

Głównym celem artykułu jest identyfikacja i charakterystyka wybranych elementów determinujących orientację marketingową biur podróży w Polsce. W tym celu artykuł został podzielony na dwie części. W pierwszej wyjaśniono istotę orientacji marketingowej w ujęciu teoretycznym, zwracając uwagę na różnice w jej interpretowaniu. W drugiej zaprezentowano wyniki badań dotyczących orientacji marketingowej biur podróży w Polsce, realizowanych w ramach grantu NCN „Wpływ regulacji na orientację marketingową touroperatorów”.

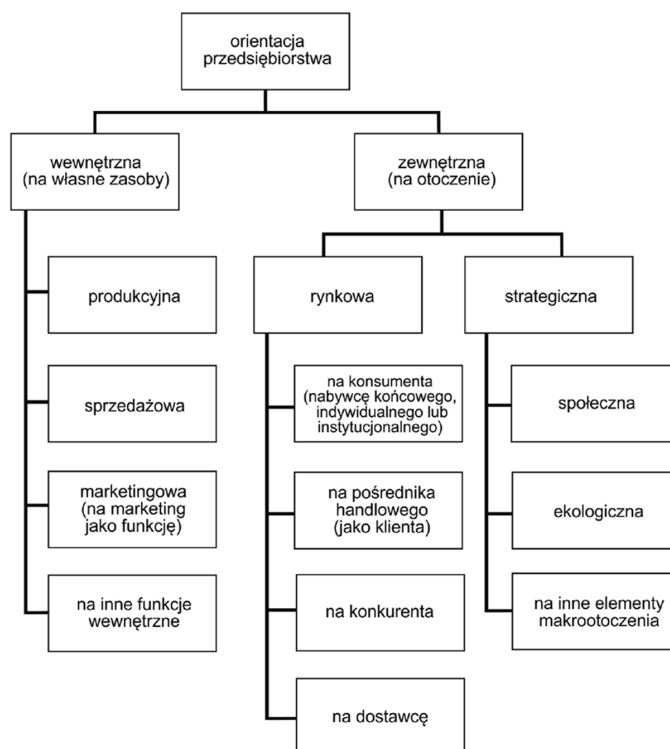
## 2. Orientacja marketingowa biur podróży w świetle literatury

Przedstawiając istotę orientacji marketingowej, należy zauważyć, że w literaturze nie ma jednoznacznej definicji tego pojęcia, a spotykane wyjaśnienia traktują orientację marketingową w węższym lub szerszym zakresie. Wynika to zarówno z celów, dla których dany termin został wyodrębniony, jak i z różnego tłumaczenia pojęć zaczerpniętych z literatury obcojęzycznej.

Na złożoność problemu zdefiniowania orientacji marketingowej zwraca uwagę R. Niestrój [2005], zauważając rozbieżności przy określaniu przedmiotu orientacji (orientacja czego lub kogo?), jak również w odniesieniu do podstawowych pojęć, takich jak „orientacja rynkowa” i „orientacja marketingowa”. Autor ten dokonał także podziału orientacji przedsiębiorstw na dwa główne typy: orientację wewnętrzną (na własne zasoby) i orientację zewnętrzną (na otoczenie). W ramach orientacji wewnętrznej wyróżnił m.in. orientację marketingową (zwracającą uwagę na marketing jako funkcję), a w ramach zewnętrznej rynkową i strategiczną, dokonując dalszego ich podziału na suborientacje (rys. 1).

Różnice w określeniu orientacji marketingowej, zdaniem Niestroja [2005], wynikają również z dualnego rozumienia marketingu, tj. jako koncepcji marketingowej sta-

nowiącej ukształtowany zbiór zasad i reguł określających sposób działania i miejsce marketingu w przedsiębiorstwie oraz z ujmowania marketingu w sposób funkcjonalny.



**Rys. 1.** Typologia orientacji jednostek gospodarczych

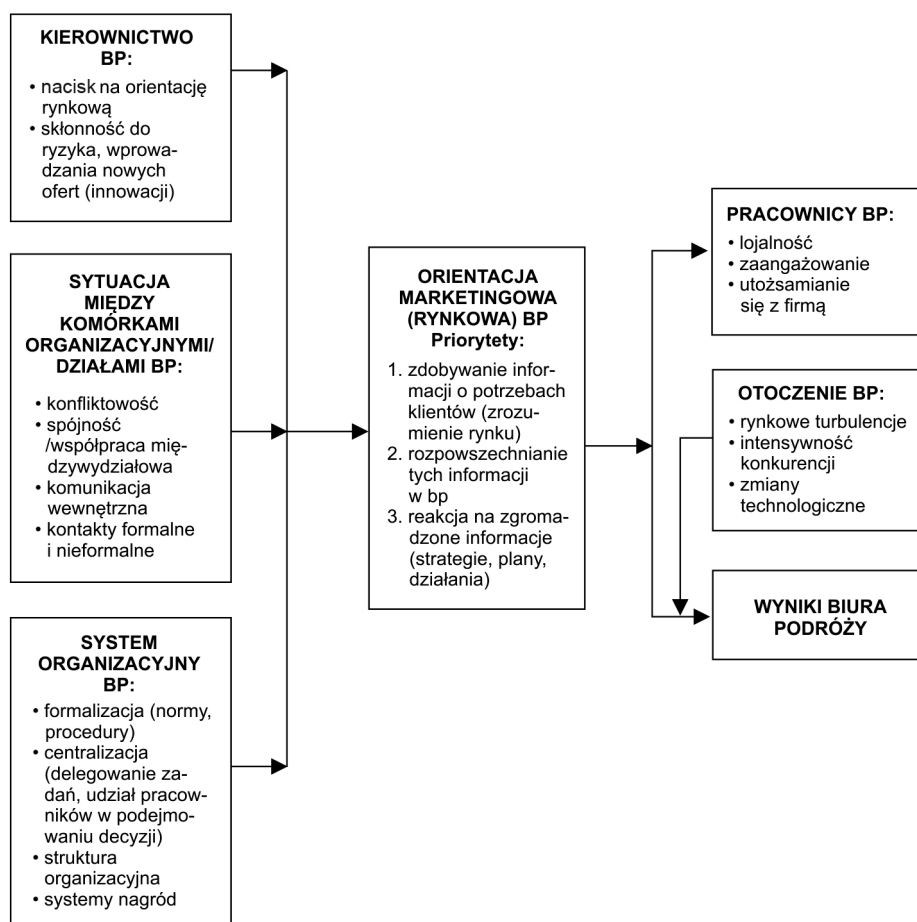
Źródło: [Niestrój 2005, s. 11].

W literaturze orientację marketingową i orientację na konsumenta określa się również orientacją rynkową. M. Ashwin i A. Hirst [2015] twierdzą, że analiza 207 artykułów opublikowanych w latach 1990-2008 wykazała dwie perspektywy definiowania orientacji rynkowej, tj. ujęcie behawioralne i ujęcie kulturowe. Jako przykład pojmowania orientacji marketingowej w sposób behawioralny należy podać powszechnie akceptowaną definicję A.J. Kohliego i B.J. Jaworskiego. Autorzy postrzegają orientację rynkową (marketingową) jako wdrożenie filozofii koncepcji marketingowej, która koncentruje się na potrzebach klientów i zyskach organizacji. Pogląd ten obejmuje generowanie wiedzy o aktualnych i przyszłych potrzebach konsumentów, upowszechnianie tej wiedzy w przedsiębiorstwie oraz reakcję obejmującą całą organizację [Kohli, Jaworski 1990; Kozielski 2015]. Z kolei J.C. Narver i S.F. Slater [1990] opisują orientację rynkową za pośrednictwem perspektywy kulturowej, określając ją jako typ kultury biznesowej. Autorzy zauważyli również,

że kultura jest niezbędnym elementem tworzenia ciągłej wartości najwyższej dla klientów oraz uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Innymi słowy, orientacja marketingowa (rynkowa) w literaturze określana jest również jako rzeczywista implementacja koncepcji marketingowej w działalności przedsiębiorstwa, umożliwiająca osiągnięcie długoterminowej przewagi konkurencyjnej za pomocą analizy rynku, otoczenia, konkurencji oraz zaprogramowanych działań z wykorzystaniem uzyskanych informacji [Lado i in. 1998].

Jak stwierdza R. Kozielski [2015], definicje orientacji marketingowej, pomimo sporów terminologicznych, wskazują na istotną rolę środowiska biznesowego (klientów, konkurentów) w zachowaniach organizacji, a jednocześnie podkreślają znaczenie monitorowania otoczenia rynkowego.



**Rys. 2.** Uwarunkowania i konsekwencje orientacji rynkowej biur podróży (BP)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Jaworski, Kohli 1993, s. 53-56; Avlonitis, Gounaris 1999, s. 1005].

Na rysunku 2 przedstawiono zależności pomiędzy poszczególnymi elementami przedsiębiorstwa, jego otoczenia a orientacją marketingową (uwarunkowania orientacji marketingowej biur podróży).

Reasumując, można zatem przyjąć, że przejawem orientacji marketingowej biur podróży będą takie działania, które mają na względzie potrzeby i oczekiwania klientów, a które dotyczą zdobywania i przetwarzania informacji, tworzenia oferty w oparciu o zidentyfikowane potrzeby i sygnały płynące z rynku, organizację obsługi, funkcjonowanie przedsiębiorstwa zgodnie z koncepcją marketingową oraz monitorowania otoczenia.

### **3. Wybrane elementy orientacji marketingowej biur podróży w Polsce – wyniki badań**

W celu przedstawienia wybranych elementów wpływających na orientację marketingową biur podróży w Polsce wykorzystano część wyników badań przeprowadzonych w ramach grantu NCN „Wpływ regulacji na orientację marketingową touroperatorów”. Inspirację dla badań stanowiły prace autorstwa A. K. Kohliego i B.J. Jaworskiego, w których pomiar orientacji odbywał się za pośrednictwem ankiet skierowanych do przedsiębiorstw. W ankietach tych kierownicy oceniali poszczególne elementy wpływające na orientację marketingową ich przedsiębiorstw na 7- lub 5-stopniowej skali Likerta, pogrupowanych w odpowiednie obszary. Orientacja marketingowa szacowana była jako średnia (lub średnia ważona) z odpowiedzi respondentów na poszczególne pytania. Wzorem wspomnianych autorów opracowano kilkadziesiąt stwierdzeń, które miały za zadanie pomiar orientacji marketingowej touroperatorów. Stwierdzenia te zostały następnie poddane badaniom eksperckim, fokusowym i pilotażowym. Ostatecznie formularz ankietowy składał się z 44 pytań pogrupowanych w 9 obszarów tematycznych, takich jak:

- Obszar I. Orientacja biura podróży na potrzeby klienta.
- Obszar II. Komunikacja w biurze podróży.
- Obszar III. Reakcja biura podróży na zmiany w otoczeniu.
- Obszar IV. Implementacje (wdrażanie zmian adekwatnie do obserwacji rynku).
- Obszar V. Kierownictwo biura podróży.
- Obszar VI. Orientacja na system nagród.
- Obszar VII. Utożsamianie się pracowników z biurem podróży.
- Obszar VIII. Turbulencje rynkowe.
- Obszar IX. Intensywność konkurencji.

Obszary te w dużej mierze, aczkolwiek zmodyfikowane, wpisują się w przedstawione na rysunku 2 uwarunkowania i konsekwencje orientacji rynkowej biur podróży. Należy jednak zaznaczyć, iż prezentowane wyniki mają charakter cząstkowy i są jedynie częścią prowadzonych badań, a wnioski ilościowe dotyczące poziomu orientacji opublikowane będą w innych pracach naukowych. Zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu zostało rozesłane w 2016 r. do ponad 2000 biur podróży w Polsce, ostatecznie otrzymano 204 poprawnie wypełnione formularze. Większość odpowie-

dzi dotyczyła mikroprzedsiębiorstw (86%), a 14% małych przedsiębiorstw (zatrudniających do 50 pracowników). Wypełniający ankietę jako osobę odpowiedzialną za działania marketingowe w biurze podróży wskazywali w większości właściciela przedsiębiorstwa (62,75%). Ponad 33% zaznaczyło, że jest to osoba wyznaczona do tej funkcji. Niecałe 4% respondentów udzieliło odpowiedzi „inna”.

Analiza wyników badań, dotyczących orientacji biur podróży na potrzeby klientów (tab. 1), wykazała, że w zdecydowanej większości biur podróży w Polsce prowadzi się dialog z klientami, przez co uczestniczą oni w podnoszeniu wartości świadczonych usług. Pozwala to stwierdzić, że biura podróży w Polsce prowadzą swoją działalność zgodnie z ideą presumcji. Potwierdza to również wysoki udział odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak” przy określeniu dotyczącym bezpośrednich kontaktów z klientem w celu lepszego świadczenia usług w przyszłości. Niestety, biura podróży nie doceniają jeszcze znaczenia prowadzenia badań rynku w celu pozyskiwania informacji o potrzebach swoich klientów. Tylko niespełna 8% badanych biur potwierdziło, że przeprowadza różnorodne badania rynku. Z kolei niespełna 12% respondentów uznało, że zmiany w otoczeniu biura dostrzegane są wolno, co może oznaczać, że pozostałe biura podróży aktywnie monitorują trendy popytowe na rynku.

**Tabela 1.** Orientacja biur podróży na potrzeby klienta

Lp.	Stwierdzenie w ramach obszaru I	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak, ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
1	Poszczególne osoby z biura podróży bezpośrednio kontaktują się z klientami, aby zdobyć wiedzę, która umożliwi lepsze świadczenie usług w przyszłości	9,80%	3,92%	5,88%	47,06%	33,33%
2	W biurze podróży prowadzone są różnorodne badania rynku	9,80%	23,53%	25,49%	33,33%	7,84%
3	Dostrzeganie zmian w otoczeniu biura podróży jest powolne*	15,69%	50,98%	21,57%	9,80%	1,96%
4	Klienci naszego biura podróży dzięki prowadzonemu z nimi dialogowi współuczestniczą w podnoszeniu wartości świadczonych usług	1,96%	5,88%	3,92%	37,25%	50,98%
5	Pozyskujemy informacje od naszych kontrahentów o potrzebach klientów	3,92%	13,73%	5,88%	49,02%	27,45%

\* Stwierdzenie wymaga odwrócenia skali podczas interpretacji wyników.

Źródło: opracowanie własne.

Wpływ na poziom orientacji marketingowej ma również komunikacja pomiędzy pracownikami w biurze podróży dotycząca potrzeb klientów. Na podstawie odpowiedzi respondentów można wnioskować, że pracownicy biur podróży są wrażliwi na informacje dotyczące konkurencji i istotnych zmian zachodzących w otoczeniu, i wówczas takie informacje przekazują sobie szybko. Niestety, tylko 23% respondentów odpowiedziało „zdecydowanie tak” przy stwierdzeniu, że w biurze pracownicy spotykają się przynajmniej raz na kwartał w celu omówienia rynkowych trendów i strategii firmy, a odpowiedzi „raczej nie” i „zdecydowanie nie” udzieliło aż ponad 30% respondentów. Z kolei 56% badanych odpowiedziało, że w ich biurze podróży pracownik odpowiedzialny za marketing rozmawia z pozostałymi osobami o potrzebach klientów. Jak wynika z badań, pracownicy chętnie wykorzystują nowoczesne formy komunikacji, aczkolwiek, biorąc pod uwagę odpowiedź dotyczącą spotkań pracowników, można uznać, że rzadziej z sobą rozmawiają.

**Tabela 2.** Reakcja biura podróży na zmiany w otoczeniu

Lp.	Stwierdzenia w ramach obszaru III	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak, ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
1	Segmentacja rynku ma wpływ na proces ulepszania oferty biura podróży	1,96%	1,96%	23,53%	47,06%	25,49%
2	Działania pracowników na różnych stanowiskach są z sobą skoordynowane	0,00%	1,96%	9,80%	47,06%	41,18%
3	Z różnych powodów w przedsiębiorstwie ignorowane są zmiany w potrzebach klientów	50,98%	35,29%	9,80%	3,92%	0,00%
4	Wachlarz produktów w biurze podróży częściej zależy od wewnętrznej polityki firmy aniżeli realnych potrzeb klientów	43,14%	31,37%	13,73%	9,80%	1,96%
5	Okresowo oceniane są działania w kwestii zgodności rozwoju produktu z oczekiwaniami klientów na rynku	3,92%	19,61%	25,49%	43,14%	7,84%
6	Nowoczesna komunikacja marketingowa nie stanowi dla nas problemu	5,88%	9,80%	13,73%	31,37%	39,22%
7	Nasze biuro podróży tworząc ofertę, wprowadza innowacyjne rozwiązania	0,00%	13,73%	19,61%	39,22%	27,45%

\* Stwierdzenie wymaga odwrócenia skali podczas interpretacji wyników.

Źródło: opracowanie własne.

Badane biura podróży nie tylko monitorują swoje otoczenie, ale również reagują na zachodzące w nim zmiany (tab. 2), wykorzystując zarówno proces segmentacji rynku, jak i koordynując działania poszczególnych pracowników. O wysokiej orientacji marketingowej polskich biur podróży świadczy także fakt, że oferta biur podróży wynika ze zidentyfikowanych realnych potrzeb klientów (a nie z przyjętej i ugruntowanej polityki firmy) oraz poważnego traktowania zmian w potrzebach klientów. Ponad 94% respondentów odpowiedziało, że gdy w ich biurach klienci oczekują wprowadzenia zmian, to takie zmiany się wprowadza. Należy jednak zaznaczyć, że tylko niespełna 51% badanych biur dokonuje okresowej oceny zgodności rozwoju produktu z oczekiwaniami klientów na rynku. Choć wskazania dotyczące wprowadzania innowacji i wykorzystania nowoczesnej komunikacji marketingowej są dość wysokie (odpowiednio 71% i 61% odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”), to należy stwierdzić, że we współczesnych warunkach konkurencyjności powinny być one jeszcze wyższe. Należy także zauważyć, że reakcja biur na działania konkurencji jest większa, gdy chodzi o działania kierowane wobec obecnych klientów biura, niż w przypadku zmian polityki cenowej konkurentów.

Istotną rolę we wdrażaniu i przyjęciu orientacji marketingowej przez przedsiębiorstwo odgrywa kierownictwo biura podróży. Odpowiedzi przedstawione w tabeli 3 wskazują, że menadżerowie badanych biur podróży są zorientowani marketingowo, podkreślają znaczenie potrzeb klientów i ich obsługi w tworzeniu sukcesu biura. W blisko 70% biur kierownicy skłonni są do podejmowania innowacyjnych rozwiązań marketingowych, co z kolei może oznaczać większą skłonność do podejmowania ryzyka i reakcję na sygnały płynące z rynku.

**Tabela 3.** Kierownictwo biura podróży

Lp.	Stwierdzenia w ramach obszaru V	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak, ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
1	Kierownicy bezustannie informują wszystkich, że mają oni być przygotowani na sprostanie potrzebom klientów	3,92%	3,92%	7,84%	35,29%	49,02%
2	Według kierownictwa obsługa klientów jest najważniejszą częścią firmy	1,96%	0,00%	5,88%	21,57%	70,59%
3	Kierownictwo zachęca do rozwoju innowacyjnych strategii marketingowych, mając świadomość, iż niektóre mogą spotkać się z niepowodzeniem	3,92%	9,80%	17,65%	35,29%	33,33%

Źródło: opracowanie własne.

Jako czynnik wpływający na poziom orientacji marketingowej przedsiębiorstw wskazuje się również politykę przedsiębiorstwa w zakresie motywowania pracowni-



ków, co przedstawiono w tabeli 4. Obszar ten został w porównaniu z pozostałymi analizowanymi obszarami oceniony najslabiej. Niespełna 50% respondentów określiło, że ocena satysfakcji klienta ma wpływ na wynagrodzenie, a tylko w przypadku 33% respondentów wyniki sprzedawców mierzone są siłą więzi z klientem. Tylko w ponad połowie badanych biur osoby wykazujące się zmysłem marketingowym są nagradzane.

**Tabela 4.** Orientacja na system nagród

Lp.	Stwierdzenia w ramach obszaru VI	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak, ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
1	Ocena satysfakcji klienta wpływa na wynagrodzenie pracowników biura	21,57%	9,80%	19,61%	37,25%	11,76%
2	Wyniki sprzedawców są mierzone za pomocą siły więzi zbudowanych z klientem	21,57%	11,76%	33,33%	23,53%	9,80%
3	Nagrody formalne (podwyżki, awanse) są oferowane tym, którzy stale wykazują się dobrym zmysłem marketingowym	15,69%	7,84%	23,53%	37,25%	15,69%
4	Wynagrodzenie dla działu sprzedaży jest zależne od wyników sprzedaży	15,69%	5,88%	25,49%	23,53%	29,41%
3	Kierownictwo zachęca do rozwoju innowacyjnych strategii marketingowych, mając świadomość, iż niektóre mogą spotkać się z niepowodzeniem	3,92%	9,80%	17,65%	35,29%	33,33%

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 5 odniesiono się do aspektów dotyczących utożsamiania się pracowników z biurem podróży i atmosfery panującej wśród pracowników. Jak wynika z udzielonych odpowiedzi, pracownicy wiążą swoją przyszłość ze swoim miejscem pracy, są dumni z pracy w danym biurze, łączą ich więzi, a komunikacja jest bezproblemowa, niezależnie od stanowiska.

Respondenci odnosili się także do zmian zachodzących w ich otoczeniu, po części charakteryzujących rynek biur podróży. Jak wynika z badań, ponad 62% uważa, że preferencje klientów korzystających z biur podróży szybko się zmieniają, a tylko 23% twierdzi, iż branżę charakteryzują agresywne działania promocyjne. Biura podróży obsługują zarówno nowych (78% biur), jak i stałych klientów (63%). Wysoki udział stałych klientów świadczy o dużym zadowoleniu klientów i spełnieniu ich oczekiwań.

**Tabela 5.** Utożsamianie się pracowników z biurem podróży

Lp.	Stwierdzenia w ramach obszaru VII	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak, ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
1	Pracownicy sądzą, że ich przyszłość jest blisko związana z biurem podróży	0,00%	3,92%	19,61%	54,90%	21,57%
2	Więzi pomiędzy biurem podróży i pracownikami są słabe	49,02%	29,41%	17,65%	3,92%	0,00%
3	Ogólnie pracownicy są dumni z pracy dla biura podróży	0,00%	3,92%	13,73%	56,86%	25,49%
4	Jest widoczne, że pracownicy lubią biuro podróży, w którym pracują	1,96%	3,92%	13,73%	41,18%	39,22%
5	Komunikacja między pracownikami jest bezproblemowa, niezależnie od stanowiska	1,96%	7,84%	7,84%	45,10%	37,25%
6	Pracownicy są szczerze zainteresowani potrzebami i wzajemnymi problemami	1,96%	1,96%	19,61%	45,10%	31,37%

\* Stwierdzenie wymaga odwrócenia skali podczas interpretacji wyników.

Źródło: opracowanie własne.

58% respondentów uważa także, że intensywność konkurencji wpływa pozytywnie na ich rozwój, a dla 72% konkurencja cenowa jest charakterystyczną cechą branży. Tylko niespełna 50% badanych uważa, że łatwo jest naśladować konkurencję.

#### 4. Zakończenie

Jak określa się w literaturze, orientacja marketingowa to filozofia koncentracji na kliencie i reagowania na wysyłane przez niego sygnały. W orientacji tej nie chodzi o znalezienie właściwych klientów na wytwarzany produkt, lecz zaoferowanie produktu, który będzie odpowiadał klientom. Orientacja marketingowa zakłada, że kluczem do osiągnięcia celów organizacji jest bycie skuteczniejszym od konkurentów w sferze tworzenia, dostarczania i komunikowania rynkom docelowym wyższej wartości [Kotler, Keller 2012]. W miejsce filozofii „wyprodukować i sprzedać” zogniskowanej wokół produktu orientacja marketingowa proponuje filozofię „wyczuć i zareagować”, gdzie w centrum uwagi znajduje się klient [Amstrong, Kotler 2012, s. 43].

W części teoretycznej pracy zidentyfikowano determinanty orientacji marketingowej biur podróży, które ujęto w 9 obszarów tematycznych, a następnie poddano badaniom. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy orientację kierownictwa i pracowników biura na potrzeby klienta, reakcję na zidentyfikowane zmiany w otoczeniu oraz komunikację i atmosferę w biurze podróży.

Odnosząc wyniki przeprowadzonych badań do studiów literaturowych, należy stwierdzić, że biura podróży w Polsce przyjmują obecnie orientację marketingową zorientowaną na klienta. Świadczą o tym wysokie wskazania odnośnie do orientacji na potrzeby klienta, jak również ukierunkowania biur podróży na pozyskiwanie informacji o potrzebach klienta w bezpośrednich kontaktach z nim i od kontrahentów. Biura podróży nie wykorzystują jednak możliwości, jakie dają badania rynku w tym zakresie, co może wynikać z wysokich kosztów prowadzenia takich badań czy problemów kadrowych. Priorytet świadczący o orientacji marketingowej organizacji, wskazywany przez Kohliego i Jaworskiego (rys. 2), określający wagę rozpowszechniania zgromadzonych informacji o potrzebach aktualnych i przyszłych klientów, jest spełniony w większości biur. 53% biur wskazało, iż informacje na temat klientów są regularnie rozpowszechniane w firmie. Niemniej jednak w celu podniesienia poziomu orientacji marketingowej biur podróży w Polsce kierownictwo powinno przypisać większe znaczenie temu czynnikowi.

Na podstawie przedstawionych wyników badań można również wnioskować, że biura podróży są wrażliwe na zmiany w otoczeniu i reagują na nie. Obszarem, który może warunkować poziom orientacji marketingowej biur podróży, jest również nastawienie kierownictwa do przyjęcia koncepcji marketingowej i wspierania jej poprzez swoje działania (plany, strategie spotkania). O ile kierownictwo badanych biur podróży podkreśla swoim pracownikom konieczność zaspokajania potrzeb klientów, o tyle system nagradzania pracowników nie do końca związany jest z oceną satysfakcji klientów, budową relacji z klientem czy kierowaniem się zmysłem marketingowym.

## Literatura

- Amstrong, Kotler, 2012, *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 43.
- Ashwin M., Hirst A., 2015, *Scoping the market orientation literature from 2009-2013: a review of the concept and the discussion found across arrange of academic disciplines*, Journal of Strategic Marketing, vol. 23, no. 4, s. 353-363.
- Avlonitis G.J., Gounaris S.P., 1999, *Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis*, European Journal of Marketing, vol. 33, no. 11 (12), MCB University Press, s. 1003-1036.
- Jaworski B.J., Kohli A.K., 1993, *Market Orientation, Antecedens and Consequences*, Journal of Marketing, vol. 57, s. 53-70.
- Kohli A.K., Jaworski B.J., 1990, *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, The Journal of Marketing, s. 1-18.
- Kotler Ph., Keller K.L., 2012, *Marketing*, Rebis, Poznań.

- Kozielski R., 2015, *Możliwości biznesowe a orientacja marketingowa przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne, nr 233, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 148-157.
- Lado N., Maydeu-Olivares A., Rivera J., 1998, *Measuring market orientation in several populations. A structural equations model*, European Journal of Marketing, s. 23-39.
- Narver J., Slater S., 1990, *The effect of a marketing orientation on business profitability*, Journal of Marketing, s. 20-35.
- Niestrój R., 2005, *Typologia orientacji przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 677, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 7-14.