

**Marketing wewnętrzny
biur podróży
w stosunku do pilotów
i przewodników turystycznych**

Łukasz Kaźmierkiewicz
Renata Seweryn

**Marketing wewnętrzny
biur podróży
w stosunku do pilotów
i przewodników turystycznych**

Kraków 2024

*Marketing wewnętrzny biur podróży
w stosunku do pilotów i przewodników turystycznych*

Recenzenci:

dr hab. inż. Ewa Wszendybył-Skulska, prof. UJ

dr hab. Piotr Gryszel, prof. UEW

Redaktor prowadzący: dr Adrian Gorgosz

Korekta językowa: Aleksandra Łozińska

Skład: Aleksandra Winiarska

Okładka: Małgorzata Grześków-Gorgosz

© Copyright by AT Wydawnictwo & Authors

ISBN 978-83-66445-34-5

Publikacja sfinansowana ze środków subwencji przyznanej
Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie

Wydanie pierwsze



AT Wydawnictwo
www.atwydawnictwo.pl

Spis treści

Wstęp.....	7
ROZDZIAŁ 1. Koncepcja marketingu wewnętrznego – zasady, narzędzia i konsekwencje wdrożenia	13
1.1. Geneza i rozwój marketingu oraz ewolucja jego definicji	13
1.2. Podejścia do roli pracowników w przedsiębiorstwie i założenia marketingu wewnętrznego	21
1.3. Klasyfikacje instrumentów marketingu wewnętrznego	32
1.4. Warunki, cele i modele wdrażania idei marketingu wewnętrznego	39
1.5. Efekty implementacji zasad marketingu wewnętrznego	45
1.6. Marketing wewnętrzny a zarządzanie zasobami ludzkimi i marketing personalny	50
1.6.1. HRM a marketing wewnętrzny	50
1.6.2. Marketing personalny versus marketing wewnętrzny	55
ROZDZIAŁ 2. Marketing wewnętrzny biur podróży sposobem na kreowanie satysfakcji i zaangażowania personelu pilotów wycieczek i przewodników turystycznych	59
2.1. Piloci wycieczek i przewodnicy turystyczni jako personel bezpośredniego kontaktu z turystami	59
2.2. Wpływ deregulacji z 2014 r. na usługi świadczone dla biur podróży przez pilotów wycieczek i przewodników turystycznych	66
2.3. Teoria nauk ekonomicznych a praca pilotów wycieczek i przewodników turystycznych dla biur podróży	75
2.3.1. Piloci wycieczek i przewodnicy turystyczni a teoria zasobowa i kluczowe kompetencje	75
2.3.2. Zatrudnianie pilotów wycieczek i przewodników turystycznych przez biura podróży a teoria kosztów transakcyjnych	81
2.3.3. Cechy i umiejętności pilotów wycieczek i przewodników turystycznych na podstawie teorii kapitału ludzkiego	84
2.3.4. Empowerment jako sposób zwiększania uprawnień pilotów wycieczek i przewodników turystycznych przez biura podróży	86
2.4. Uwarunkowania adaptacji koncepcji marketingu wewnętrznego w biurach podróży	89
2.5. Korzyści i trudności w zakresie implementacji marketingu wewnętrznego przez biura podróży w stosunku do pilotów wycieczek i przewodników turystycznych	94
ROZDZIAŁ 3. Metodyka badań empirycznych	105
3.1. Cele i założenia badawcze	105
3.2. Etapy procesu badawczego	107
3.3. Wykorzystane metody analizy statystycznej	112
3.4. Struktura badanej zbiorowości pilotów wycieczek i przewodników turystycznych oraz biur podróży	114
3.5. Profil polskiego pilota wycieczek i przewodnika turystycznego	123

3.5.1. Profil polskiego pilota wycieczek turystyki przyjazdowej	123
3.5.2. Profil polskiego pilota wycieczek turystyki wyjazdowej	128
3.5.3. Profil polskiego przewodnika miejskiego	132
3.5.4. Profil polskiego przewodnika terenowego	136
3.5.5. Profil polskiego przewodnika górskiego	139
3.5.6. Profil polskiego przewodnika muzealnego	143
ROZDZIAŁ 4. Piloti wycieczek i przewodnicy turystyczni jako zasób biura podróży współuczestniczący w budowaniu jego sukcesu	149
4.1. Zależności łączące pilotów wycieczek i przewodników turystycznych z biurami podróży	149
4.2. Wpływ pracy pilotów wycieczek i przewodników turystycznych na kreowanie wizerunku biura podróży	167
4.3. Kryteria stosowane przy kontraktowaniu pilotów wycieczek i przewodników turystycznych	176
4.4. Pozytywne i negatywne aspekty obecnie istniejących relacji biur podróży z pilotami wycieczek i przewodnikami turystycznymi	189
ROZDZIAŁ 5. Instrumenty marketingu wewnętrznego w praktyce biur podróży w relacji do pilotów wycieczek i przewodników turystycznych	203
5.1. Świadomość biur podróży w zakresie znaczenia marketingu wewnętrznego wykorzystywanego w stosunku do pilotów wycieczek i przewodników turystycznych	203
5.2. Identyfikacja instrumentów marketingu wewnętrznego stosowanych przez biura podróży w relacji do pilotów wycieczek i przewodników turystycznych	212
5.2.1. Szkolenie i kształtowanie postaw pilotów wycieczek i przewodników turystycznych przez biura podróży	212
5.2.2. Aktywne wspomaganie kierownictwa biur podróży przez pilotów wycieczek i przewodników turystycznych	217
5.2.3. Wewnętrzna komunikacja masowa biur podróży z pilotami wycieczek i przewodnikami turystycznymi	221
5.2.4. Zewnętrzna komunikacja masowa biur podróży	224
5.2.5. Narzędzia wykorzystywane przez działy personalne do rekrutacji i selekcji pracowników, planowania karier i wynagrodzeń	230
5.2.6. Wewnętrzne badania marketingowe jako sposób identyfikacji poziomu satysfakcji i potrzeb pracowników	240
5.2.7. Segmentacja wewnętrznego rynku pracy biur podróży	243
5.3. Wnioski w zakresie wykorzystania narzędzi marketingu wewnętrznego przez biura podróży w odniesieniu do pilotów wycieczek i przewodników turystycznych	245
5.4. Rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań	250
5.4.1. Zalecenia dla biur podróży	250
5.4.2. Wskazówki dla pilotów wycieczek i przewodników turystycznych	253
5.4.3. Propozycje dla podmiotów krajowej polityki turystycznej	256
Zakończenie	259
Literatura	267
Załącznik	281

Wstęp

Głównym zadaniem każdego przedsiębiorstwa jest generowanie zysku. W warunkach konkurencji rynkowej cel ten może ono osiągnąć tylko wtedy, gdy właściwie zaspokaja potrzeby i oczekiwania klientów. To z kolei wymaga zaś posiadania różnego rodzaju zasobów: materialnych, niematerialnych, ludzkich, finansowych itd. Każdy z tych potencjałów odgrywa w funkcjonowaniu organizacji odmienną rolę. Do XIX w. szczególną wagę przywiązywano do zasobów materialnych, skupiano się bowiem głównie na aspekcie produkcyjnym przedsiębiorstw; na przełomie wieków XIX i XX zaczęto natomiast podkreślać znaczenie czynnika ludzkiego. W tym kontekście początkowo analizowano możliwość podniesienia wydajności pracy personelu, jednakże z czasem (przede wszystkim za sprawą eksperymentów z Hawthorne, szerzej omówionych w rozdziale pierwszym niniejszej publikacji) badacze zainteresowali się również kwestią potrzeb pracowników (Griffin, 2004). W ten sposób powstała koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi (Human Resources Management – w skrócie HRM).

Od lat 80. XX w. równolegle z tą ostatnią zaczął rozwijać się natomiast także marketing wewnętrzny (ang. *internal marketing*). Traktuje on pracowników jako wewnętrznych klientów, a ich pracę jako wewnętrzny produkt przedsiębiorstwa. Według jego założeń personel organizacji powinien działać w zgodzie z jej wizją i misją oraz otrzymywać świadczenia najwyższej jakości. Dzięki zadowoleniu i zaangażowaniu pracowników, a także realizacji ich potrzeb i oczekiwań możliwe jest bowiem satysfakcjonowanie klientów zewnętrznych firmy, a tym samym uzyskanie przez nią przewagi konkurencyjnej i generowanie zysków.

Koncepcja marketingu wewnętrznego rozwijała się niemal równolegle z marketingiem usług, ponieważ jej założenia można odnieść w szczególności właśnie do przedsiębiorstw usługowych. Jednym z rodzajów tych ostatnich są zaś biura podróży – główny przedmiot zainteresowania tej monografii. Ich działalność gospodarcza polega na tworzeniu pakietów (impresz)

turystycznych, które po zryczałtowanej cenie oferowane są klientom końcowym – turystom. W skład takiego pakietu wchodzi transport, noclegi, wyżywienie, usługi pilockie, przewodnickie itp.; turysta przed wyjazdem nie wie jednak, co dokładnie otrzyma za swoje pieniądze – całość doświadczenia uzyskuje dopiero w trakcie imprezy. Szczególną rolę w spełnianiu jego potrzeb i oczekiwań odgrywa tzw. personel liniowy przedsiębiorstw turystycznych, którym są operatorzy i doradcy w biurze podróży, kierowcy, recepcjoniści, bagażowi, pokojowe, kelnerzy, piloci wycieczek, przewodnicy turystyczni, masażyści, ratownicy, animatorzy itp., czyli osoby bezpośrednio odpowiedzialne za pierwsze spotkanie z klientem oraz poszczególne momenty jego podróży i pobytu w miejscu przeznaczenia (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001) (choć oczywiście nie wszyscy oni są pracownikami biura – większość to personel zatrudniony u kooperantów).

Wśród personelu liniowego biur podróży na wyjątkową uwagę zasługują piloci wycieczek i przewodnicy turystyczni. Stanowią oni bowiem kluczowy zasób tych przedsiębiorstw – ich profesjonalizm wpływa bezpośrednio na odczucia turystów podczas realizacji pakietu turystycznego, a w konsekwencji na ich satysfakcję, zachwyt lub niezadowolenie, co z kolei przekłada się na pozycję rynkową i wysokość zysków touroperatora. Biura podróży powinny więc dbać o pilotów wycieczek i przewodników turystycznych. Duże możliwości w tym względzie daje wprowadzenie założeń i wykorzystywanie instrumentów marketingu wewnętrznego, które to zagadnienia stanowią przedmiot rozważań podjętych w niniejszej książce.

Szczególną inspiracją do zainteresowania się poruszoną w opracowaniu problematyką był artykuł dotyczący wykorzystania trzech form marketingu (zewnętrznego, wewnętrznego, interakcyjnego) w biurach podróży ze stanu Santa Catarina w Brazylii (Sarquis, Pizzinatto, Giuliani & Machiavelli Pontes, 2015), z którego wynika, że spośród 109 badanych brazylijskich touroperatorów 5 stosuje instrumenty marketingu wewnętrznego względem swoich pracowników¹ Instrumentami tymi były:

- pozapłacowe systemy motywacji (w 80 proc. badanych biur),
- rozbudowana komunikacja wewnętrzna (76 proc.),
- segmentacja pracowników (75 proc.),
- utrzymanie stałego personelu w długim okresie (72 proc.),

¹ W Brazylii rozpatrywano marketing wewnętrzny stosowany względem wszystkich pracowników biur podróży, ale autorzy książki postanowili zawęzić grupę badanych do pilotów wycieczek i przewodników turystycznych.

- rozwój umiejętności miękkich, w tym prosprzedażowych (72 proc.),
- wewnętrzna kultura organizacyjna (64 proc.).

Po przestudiowaniu wspomnianego artykułu autorzy książki zadali sobie następujące pytania:

1. Jak wygląda implementacja założeń marketingu wewnętrznego w polskich biurach podróży?
2. Czy polscy touroperatorzy² w ogóle znają tę koncepcję i korzyści, które ona przynosi?
3. Jakie relacje łączą ich z kluczowym dostępnym im zasobem ludzkim, tj. pilotami wycieczek i przewodnikami turystycznymi?
4. Czy stosują oni w stosunku do tego personelu jakiekolwiek instrumenty *internal marketingu*?
5. Czy w ogóle są świadomi roli pilotów wycieczek i przewodników turystycznych w kreowaniu ich wizerunku, budowaniu przewagi konkurencyjnej i generowaniu zysku?

Odpowiedzi na te pytania nie zawiera dotychczasowa polska literatura z zakresu turystyki. Co więcej, w piśmiennictwie krajowym w ogóle istnieje relatywnie niewiele opracowań poruszających kwestie pracy pilotów wycieczek i przewodników turystycznych czy wykorzystania marketingu wewnętrznego na rynku turystycznym. Wszystko to skłoniło autorów książki do podjęcia tego tematu i przeprowadzenia związanych z nim badań empirycznych.

Głównym celem opracowania jest określenie roli marketingu wewnętrznego stosowanego przez polskie biura podróży w odniesieniu do pilotów wycieczek i przewodników turystycznych jako sposobu na podniesienie efektywności prowadzonych działań i budowanie rynkowej przewagi konkurencyjnej. Jako cele szczegółowe przyjęto zaś:

1. zaprezentowanie założeń koncepcji marketingu wewnętrznego, wykorzystywanych w jej ramach instrumentów i korzyści płynących z jej implementacji;
2. zidentyfikowanie potrzeb i możliwości wykorzystania marketingu wewnętrznego w oddziaływaniu na pilotów wycieczek i przewodników turystycznych przez biura podróży;
3. zarysowanie profilu polskiego pilota wycieczek i przewodnika turystycznego;

² Wyróżnia się dwa rodzaje biur podróży: pośredników (agentów) i organizatorów (touroperatorów). W niniejszej książce, z uwagi na fakt, że pilotów wycieczek i przewodników turystycznych zatrudniają i(lub) kontraktują przede wszystkim organizatorzy, określenia „biuro podróży” i „touroperator” są stosowane zamiennie.

4. przeprowadzenie analizy relacji łączących biura podróży z pilotami wycieczek i przewodnikami turystycznymi, sposobów kontraktowania tego personelu oraz jego znaczenia w tworzeniu produktu i kreowaniu wizerunku pracodawcy;
5. wyszczególnienie instrumentów marketingu wewnętrznego obecnie wykorzystywanych przez biura podróży w stosunku do pilotów wycieczek i przewodników turystycznych oraz tych, których stosowanie powinny one jeszcze wdrożyć.

Mając na względzie podjęty problem badawczy, sformułowano następującą hipotezę główną: *Skala wykorzystania instrumentów marketingu wewnętrznego przez polskie biura podróży w relacji do pilotów wycieczek i przewodników turystycznych jest niewielka ze względu na to, że nie doceniają one roli ani tej koncepcji, ani samych pilotów i przewodników w budowaniu rynkowego sukcesu przedsiębiorstwa.*

Do realizacji założonych celów opracowania, odpowiedzi na postawione pytania oraz rozwiązania problemu badawczego i weryfikacji hipotezy wykorzystano wyniki badań własnych, które przeprowadzono od marca do maja 2020 r. wśród 400 pilotów wycieczek i przewodników turystycznych oraz 90 reprezentantów biur podróży. Uzyskane informacje uszczegółowiono podczas wywiadów pogłębionych z przedstawicielami 10 touroperatorów.

Monografia składa się z części teoretycznej i empirycznej. Rozważaną w niej problematykę ujęto w pięć rozdziałów.

W rozdziale pierwszym omówiono zagadnienia związane z personelem i marketingiem wewnętrznym. Zaprezentowano istotę i ewolucję marketingu, a także uwypuklono znaczenie zasobów ludzkich dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Następnie uwagę skoncentrowano na marketingu wewnętrznym, pokazując jego zasady i oferowane przez niego instrumenty, a także warunki, modele i efekty jego implementacji. W zakończeniu koncepcję marketingu wewnętrznego zestawiono z założeniami teorii zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) i marketingu personalnego.

W drugim rozdziale rozpoczęto od charakterystyki personelu pilotów wycieczek i przewodników turystycznych jako pracowników bezpośredniego kontaktu z turystami. Zidentyfikowano też wpływ, jaki w Polsce wywarła na ich pracę deregulacja z 2014 r. Odnosząc się do nauk ekonomicznych rozpatrzono powiązanie zagadnień pracy pilotów i przewodników z teorią zasobową i kluczowych kompetencji, teorią kosztów transakcyjnych, teorią kapitału ludzkiego i koncepcją *empowermentu*. Ponadto dokonano analizy uwarunkowań umożliwiających adaptację założeń marketingu

wewnętrznego w polskich biurach podróży, a także korzyści i trudności z tym związanych.

Trzeci rozdział omawia metodykę badań własnych przeprowadzonych na potrzeby niniejszego opracowania. Wskazano w nim cele i założenia badawcze, etapy procesu badawczego, a także wykorzystane metody analizy statystycznej materiału empirycznego. W rozdziale tym zaprezentowano również strukturę demograficzną badanej zbiorowości oraz na tej podstawie określono profile typowego polskiego pilota wycieczek i przewodnika turystycznego, stanowiące autorski sposób charakterystyki tego personelu z podziałem na wykonywaną funkcję.

W rozdziale czwartym na podstawie danych uzyskanych podczas badań zarówno ilościowych, jak i jakościowych zarysowano siłę i charakter zależności łączących touroperatorów z pilotami wycieczek i przewodnikami turystycznymi oraz przeanalizowano wpływ pracy omawianego personelu na kreowanie wizerunku biura podróży. Ponadto wskazano kryteria stosowane przez touroperatorów podczas kontraktowania pilotów wycieczek i przewodników turystycznych oraz zdiagnozowano dodatnie i ujemne aspekty istniejących pomiędzy nimi relacji.

W ostatnim rozdziale analizie poddano świadomość biur podróży w zakresie znajomości założeń i znaczenia marketingu wewnętrznego, a także wskazano, które z instrumentów *internal marketingu* i w jakiej skali są wykorzystywane przez krajowych touroperatorów. Sformułowano również rekomendacje dla biur podróży, pilotów wycieczek i przewodników turystycznych oraz podmiotów krajowej polityki turystycznej, wynikające z wniosków płynących z badań przeprowadzonych przez autorów książki oraz obserwacji uczestniczącej podjętej przez jednego z nich³.

W zakończeniu podsumowano uzyskane wyniki, odniesiono się do celów pracy i hipotezy badawczej oraz przedstawiono wnioski, które mogą zostać wykorzystane w praktyce biur podróży. Wskazano również możliwe kierunki kontynuowania badań w przyszłości.

Rozważania oparto na kwerendzie polskiego i zagranicznego piśmiennictwa z zakresu zarządzania, marketingu, ekonomiki turystyki, biur podróży oraz

³ Od wielu lat dr Łukasz Kaźmierkiewicz jest pilotem wycieczek, przewodnikiem w Kopalnia Soli Wieliczka Trasa Turystyczna Sp. z o.o., a także edukatorem grup turystycznych zwiedzających Miejsce Pamięci Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu. Podczas swojej pracy mógł na bieżąco obserwować wszelkie zjawiska, trendy i regulacje odnoszące się do omawianych w książce treści, jak też doświadczyć polityki biur podróży w stosunku do pilotów wycieczek i przewodników turystycznych.

pilotażu i przewodnictwa. Skorzystano z opracowań zwartych, artykułów naukowych, a także z różnego rodzaju źródeł wtórnych w postaci omówień, raportów, baz danych i aktualnych informacji dostępnych w Internecie (na stronach Głównego Urzędu Statystycznego, Światowej Rady Podróży i Turystyki, Eurostatu, Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego oraz Polskiej Izby Turystyki). Ważnym źródłem wiedzy były ponadto wyniki badań własnych, przeprowadzonych wśród trzech grup respondentów.

Niniejsza książka adresowana jest zarówno do osób zajmujących się praktyczną działalnością gospodarczą, jak i do środowiska akademickiego. Autorzy mają nadzieję, że przedstawione w niej treści pozwolą odbiorcom lepiej zrozumieć istotną rolę marketingu wewnętrznego w działalności współczesnych przedsiębiorstw, a wyniki przeprowadzonych przez nich badań oraz rekomendacje i konkluzje sformułowane na ich podstawie okażą się dla zarządzających biurami podróży oraz dla podmiotów krajowej polityki turystycznej użyteczną przesłanką decyzyjną w zakresie kształtowania instrumentów tegoż marketingu w stosunku do pilotów wycieczek i przewodników turystycznych. Opracowanie może stanowić również materiał poglądowy i szkoleniowy dla menedżerów w turystyce. Ponadto treści zawarte w książce mogą być pomocne dla studentów i wykładowców zainteresowanych tematyką biur podróży oraz pilotażu i przewodnictwa. Można je będzie też wykorzystywać jako punkt odniesienia dla badań porównawczych prowadzonych w przyszłości.

Koncepcja marketingu wewnętrznego – zasady, narzędzia i konsekwencje wdrożenia

1.1. Geneza i rozwój marketingu oraz ewolucja jego definicji

Korzeni koncepcji marketingu można upatrywać u początków handlu – już wtedy jednym z głównych celów kupców było bowiem zaspokojenie oczekiwań kupujących. Sprzedawali oni swoje produkty bezpośrednio, najczęściej na dużym centralnym rynku, gdzie spotykali się zarówno rolnicy oraz rzemieślnicy, jak i artyści. Kupcy łączyli wówczas funkcje producentów i dostawców; bardzo niewiele było natomiast pośredników. Dużą rolę odgrywały interakcje międzyludzkie, a zawieranie bliskich relacji z klientem sprzyjało długotrwałej i owocnej współpracy (Mitręga, 2018).

Okres pomiędzy XVI i XVIII w. przyniósł spore zmiany w modelu wymiany towarowo-pieniężnej. O wiele większe znaczenie uzyskali pośrednicy. Rozpoczęło się też przejście od rynków lokalnych do tych o wiele bardziej rozległych obszarowo, jak kształtujący się rynek ogólnoeuropejski. Tym samym zmienił się dystans od producenta do konsumenta, i w rezultacie na znaczeniu traciły istniejące wcześniej gildie zrzeszające lokalnych kupców i ograniczające napływ sprzedawców z innych regionów (Mitręga, 2018).

Dla drugiej połowy XIX w. charakterystyczny był gwałtowny wzrost produkcji (stąd nazywanie tego okresu fazą produkcyjną), następujący pod wpływem licznych odkryć i wynalazków w dziedzinie technologii i organizacji procesu wytwórczego (Keelson, 2012). Doprowadziły one do zwiększenia efektywności wytwarzania towarów, obniżenia ich cen i kosztów produkcji, a także rozszerzenia rynków zbytu. Uwaga przedsiębiorstw skupiona