

Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwach turystycznych

Streszczenie: Celem referatu jest stworzenie podstaw dla planowania działań marketingowych w przedsiębiorstwie turystycznym. Przedstawia on główne elementy metodyki planowania działań marketingowych, w szczególności: ogólne zasady planowania marketingowego, założenia konstrukcyjne, schemat procesu tworzenia planu. W referacie przedstawiono zasady opracowania planu marketingowego oraz praktyczne wskazówki dla sporządzających plan.

1. Plan marketingowy w przedsiębiorstwie

W marketingu w turystyce należy oddzielać dwa punkty widzenia. Pierwszy to punkt widzenia przedsiębiorstwa tworzącego i sprzedającego usługi turystyczne, wówczas silna jest dominacja opcji ekonomicznej i rynkowej, działania marketingowe mają być dostosowane do strategii danego przedsiębiorstwa, a ich reżyserem jest kierownictwo tego przedsiębiorstwa. Drugi to punkt widzenia regionu (kraju, województwa, gminy, miasta, mikroobszaru – np. miejsca turystycznej atrakcji), wówczas marketing jest podporządkowany zbiorowym interesom danej społeczności, zorientowany na wykreowanie regionalnych walorów turystycznych, a twórcami i liderami działań marketingowych są władze odpowiadające za rozwój danego obszaru (mówi się o marketingu terytorialnym). W niniejszym opracowaniu autor skupia się na pierwszym z powyższych podejść i pragnie sformułować zbiór wskazań na temat planowania marketingowego realizowanego przez przedsiębiorców w turystyce¹.

Dla menedżera w każdym przedsiębiorstwie plan marketingowy jest jednym z narzędzi używanych do sprawnego zarządzania. Adresatem i „użytkownikiem” planu marketingowego jest przede wszystkim sam przedsiębiorca – menedżer, to jest oczywiste. Obok tego ważne jest, aby założenia planu były znane pracownikom uczestniczącym w rynkowej działalności przedsiębiorstwa (wyłączając te sprawy, które stanowią tajemnicę właściciela). Znana jest bowiem zasada, iż pracownik rozumiejący sens i oczekiwane efekty swoich działań pracuje na ogół o wiele skuteczniej. Wreszcie niesłuchanie ważnym adresatem planu marketingowego i jego uważnym czytelnikiem mogą być podmioty, od których zależy zasilanie finansowe przedsiębiorstwa, np. banki rozpatrujące wniosek kredytowy, organy administracji badające celowość dotacji, grantu, pożyczki, a także fundusze analizujące ewentualność dofinansowania konkretnego projektu.

Plan marketingowy jest dla przedsiębiorcy także narzędziem kontroli postępów na drodze do wytyczonych celów. Na ogół plan zawiera punkty kontrolne w postaci parametrów lub osiągnięć jakościowych, które mają być zrealizowane w danych przedziałach czasu. Obserwowanie tych osiągnięć pozwala na dokonywanie korekt, a nawet zmian w planie marketingowym. Można wskazać następujące główne cechy planu marketingowego:

¹ |W literaturze opisuje się specyfikę przedsiębiorstwa turystycznego, jego istotę i różne formy funkcjonowania. Zob. np.: A. Panasiuk (red.), *Ekonomika turystyki*, PWN, Warszawa, 2006, str. 200 i nast.; B. Ciesielski, *Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Politechnika Koszalińska, 2000; G. Gołembski, *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, AE Poznań, 1998; A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne – podstawy i zasady działania*, PWN, Warszawa, 1994;

- Plan marketingowy ustala cele rynkowe przedsiębiorstwa i sugeruje strategię umożliwiającą osiągnięcie tych celów.
- Plan marketingowy jest jak mapa - wskazuje przedsiębiorstwu dokąd ono zmierza w swej rynkowej przestrzeni, a także objaśnia, w jaki sposób może dotrzeć do celu.
- Plan marketingowy jest narzędziem, za pomocą którego można połączyć wszystkie rozmaite przedsięwzięcia i sposoby postępowania w spójny i skoordynowany zbiór działań rynkowych.
- Plan marketingowy jest adresowany do wewnątrz przedsiębiorstwa i służy jego właścicielom, menedżerom i pracownikom, ale w określonych sytuacjach plan ten jest bardzo istotny dla partnerów zewnętrznych, zwłaszcza w zakresie potencjalnego finansowania przedsiębiorstwa i jego konkretnych przedsięwzięć.
- Plan marketingowy jest ważnym narzędziem kontrolowania w systemie zarządzania przedsiębiorstwem.

Plan marketingowy zajmuje ważne miejsce w **systemie planistycznym przedsiębiorstwa**, jest traktowany jako jeden ze składników generalnego planu przedsiębiorstwa, obok innych planów odcinkowych traktowanych równorzędnie (np. planów: finansowego, sprzedaży, kadrowego, zakupów, inwestycji, itp.).

Oprócz tej podstawowej formuły w praktyce spotyka się usytuowanie planu marketingowego **w strukturach innych planów**, programów, analiz etc. Najbardziej typowe sytuacje to plan marketingowy jako element biznesplanu lub feasibility study. Musi on wówczas powstać z zachowaniem reguł procesu planowania i zawartości merytorycznej planu. Często wymaga to oddzielnych badań i studiów. Jest to jednak bardzo ważne dla prawidłowej oceny efektywności projektowanego przedsięwzięcia. Spotyka się niekiedy takie studia przedinwestycyjne, które poprzez zręczne symulacje finansowe uzasadnią nawet wątpliwy i ryzykowny projekt, ale przy zignorowaniu lub pobieżnym potraktowaniu oceny szans rynkowych i braku realnego planu marketingowego. Zdecydowanie tak być nie powinno i należy podkreślić, że plan marketingowy usytuowany jako element analiz przeddecyzyjnych musi być kluczem do właściwego wyboru rynkowego i inwestycyjnego.

Rola planowania marketingowego dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jest więc bardzo znacząca. Należy zaznaczyć, że nie ma tu ani uniwersalnych rozwiązań wzorcowych, ani metod zoptymalizowanych, ani szablonów. Chcemy przez to zwrócić uwagę na dwie sprawy:

- planowanie marketingowe ma swoją podstawę metodyczną wyrosłą z wiedzy o zarządzaniu i o marketingu, ale zasady i procedury tworzenia tych planów są przedmiotem doboru lub samodzielnego kreowania w odniesieniu do konkretnego przedsiębiorstwa, segmentu rynku, czy problemu rynkowego;
- nie należy mieć kompleksów ani obaw w podejmowanych próbach samodzielnego planowania marketingowego w przedsiębiorstwie.

Przedstawione wyżej uwagi ogólne na temat planowania marketingowego w całości odnoszą się do przedsiębiorstw turystycznych. Przedsiębiorstwa te działają bowiem zawsze w warunkach konkurencji, a podstawą decyzji menedżerów musi być zwłaszcza efektywność ekono-

miczna. Turystyka jest tu bowiem postrzegana jako biznes, jako źródło dochodów i zysków, a takie słowa kluczowe jak: ekonomia, rynek, marketing wyznaczają sens prowadzenia działalności turystycznej. Takie są atrybuty podejścia biznesowego do turystyki. W niczym nie przekreśla to innych aspektów niezbędnych do prawidłowego organizowania działalności przedsiębiorstw turystycznych, np. podejścia społecznego (ekologia, wsparcie określonych grup społecznych), czy podejścia regionalnego (wykorzystanie i ochrona regionalnych zasobów, klimatu, kultury, tradycji, itp.). W niniejszych rozważaniach zajmujemy się jednak wyłącznie podejściem biznesowym.

2. Założenia konstrukcyjne planu

W najszerszym pojęciu plan marketingowy może niemal pokrywać się z planem całego przedsiębiorstwa i obejmować takie przykładowe obszary jak: zakup, sprzedaż, produkcja, zatrudnienie, inwestycje, finanse. Oczywiście każdy z tych elementów byłby w innym stopniu opisywany w planie – jeden bardzo szczegółowo (np. sprzedaż), inny byłby tylko założeniem, tłem lub punktem odniesienia (np. inwestycje). Plan marketingowy opracowany w takim ujęciu ma charakter totalny, jego zakres przedmiotowy jest rozległy, można go określić jako **makroplan marketingowy przedsiębiorstwa**. Plan taki jest więc szeroką formułą realizacji strategii przedsiębiorstwa w jej aspektach rynkowych. Logiczny związek wygląda tu następująco: strategia przedsiębiorstwa → strategia rynkowa → plan marketingowy. Zakres merytoryczny makroplanu obejmuje typowe elementy: diagnozę otoczenia i przedsiębiorstwa, strategię ogólną, cele rynkowe, projektowane działania w układzie tzw. mieszanki marketingowej (marketing-mix), budżet, sposób zarządzania realizacją działań.

Formułą alternatywną (choć często uzupełniającą) wobec powyższego makroplanu jest taki zakres przedmiotowy, który pozwala stworzyć **marketingowe plany odcinkowe**. Przedmiotem planowania jest tu tylko jeden z obszarów działań marketingowych np. przygotowanie i wprowadzenie produktu na rynek, działania dystrybucyjne lub promocyjne w danym okresie. Zdarzają się takie nieprawidłowe sytuacje, że przedsiębiorstwo opracowuje marketingowy plan odcinkowy np. promocji, który nie koresponduje należycie z prognozami sprzedaży albo z polityką cenową. Dlatego należy podkreślić, że uznając znaczenie odcinkowych planów marketingowych, trzeba je tworzyć, ale z zachowaniem zasady wewnętrznej spójności całego układu planowania. W dużych przedsiębiorstwach jest to domeną działania służby marketingowej, w małych na ogół plan nie jest tak uszczegółowiony.

Szczególnym ujęciem marketingowego planu odcinkowego jest plan budowany dla danego segmentu rynku (np. geograficznego, demograficznego lub produktowego). Jest to bardzo częsta sytuacja w przedsiębiorstwach o różnorodnej strukturze asortymentowej sprzedaży oraz działających na różnych rynkach. Wówczas pojawia się konieczność sporządzenia zbioru planów marketingowych, które mają charakter odcinkowy, ale zachowują wspólną logikę konstruowania oraz zakres merytoryczny właściwe dla wspomnianego wcześniej makroplanu. Ta sytuacja pasuje do przedsiębiorstw turystycznych, które na ogół prowadzą działalność o zróżnicowanym zasięgu i strukturze produktowej. Dlatego formułujemy tu sugestię, że planowanie marketingowe w przedsiębiorstwach turystycznych musi opierać się na podejściu

segmentacyjnym, co oznacza wielość szczegółowych planów, zwłaszcza dla segmentów geograficznych i produktowych.

Ważne jest rozstrzygnięcie horyzontu czasowego planu marketingowego. Ogólnie mówiąc - dla przedsiębiorstw turystycznych horyzont czasowy planowania obejmuje trzy klasyczne ujęcia: strategiczne, taktyczne i operacyjne.

Strategiczny plan marketingowy obejmujący okres 5-10 lat jest prezentacją wizji, stanów docelowych oraz dróg ich osiągnięcia. Na ogół nie zawiera szczegółowych technik działania. Jego zbudowanie opiera się na dobrej znajomości uwarunkowań długookresowych i trafnych założeń co do możliwości naszego przedsiębiorstwa. Najczęściej plan ten ma charakter projekcji generalnej, to znaczy obejmującej całość powiązań i działań rynkowych, a nie ich wycinek. Ma on zastosowanie w przedsiębiorstwach turystycznych większych, operujących na rozległych rynkach, a także w przedsiębiorstwach opierających swą działalność na trwałych uwarunkowaniach, np. obiektach hotelowych, przywiązaniu do danego regionu, wąskiej i niezmienniej specjalizacji turystycznej. **Marketingowy plan średniookresowy** (taktyczny) jest budowany na okres 1-3 lat. W tym ujęciu plan musi zawierać projekcję finansową nakładów i efektów, powinien posiadać silne oparcie w przeprowadzonych badaniach rynku i być maksymalnie szczegółowy. Musi on być stosowany przez wszystkie przedsiębiorstwa. **Marketingowy plan operacyjny** dotyczy działań bieżących o perspektywie do jednego roku. Najczęściej plany operacyjne są tworzone dla działań wycinkowych np. promocji, dystrybucji. Niekiedy dotyczą one jednostkowego przedsięwzięcia, np. zbudowania nowej sieci placówek, udziału w targach, modernizacji lub stworzenia nowego produktu turystycznego etc. Rzecz jasna plany operacyjne główny nacisk kładą na konkretne czynności odpowiednio ułożone w czasie i podzielone między wykonawców.

Przedsiębiorstwo może tworzyć plany marketingowe o wszystkich wyżej zaznaczonych zakresach czasowych, choć ich znaczenie nie jest równorzędne. Dla przedsiębiorstw turystycznych obowiązkowe jest sporządzenie planów marketingowych średniookresowych, a w sytuacjach tego wymagających – także marketingowych planów operacyjnych.

3. Proces tworzenia planu marketingowego

Dla stworzenia planu marketingowego należy zaprojektować, a następnie zrealizować proces, który obejmuje:

- 1) przeprowadzenie analiz sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa, połączone z określeniem mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa,
- 2) wypracowanie założeń działalności rynkowej w okresie planistycznym, w tym prognoz sprzedaży, kosztów i wyników działalności rynkowej, w oparciu o przewidywanie uwarunkowań i sytuacji na rynku,
- 3) ustalenie celów rynkowych przedsiębiorstwa w okresie planistycznym,
- 4) wypracowanie koncepcji działań marketingowych dla osiągnięcia celów - w postaci mieszanki marketingowej (marketing mix),
- 5) opracowanie odcinkowych programów realizacyjnych zawierających harmonogramy i wykonawców poszczególnych zadań, a także ich budżety,

- 6) stworzenie systemu realizacji i kontroli zadań, weryfikowanie – celów, programów, poszczególnych działań.

Poniżej omówiono każdy z elementów² procesu planowania marketingowego.

1) Przeprowadzenie analiz - otoczenia i wewnętrznej

Punktem wyjścia w **analizie sytuacji zewnętrznej** przedsiębiorstwa dla potrzeb planowania marketingowego jest identyfikacja podmiotów jego otoczenia. Wymaga to opracowania swoistej mapy ukazującej wszystkie ważne podmioty, z którymi przedsiębiorstwo turystyczne wchodzi w rozmaite stosunki z racji prowadzonej działalności rynkowej. Taka mapa będzie pomocna w planowaniu badań rynkowych, w obserwowaniu rozmaitych uwarunkowań (zagrożeń i szans), a także w przygotowywaniu i prowadzeniu promocji i wszelkich form komunikacji z otoczeniem. Podstawowe grupy podmiotów otoczenia przedsiębiorstwa turystycznego mogą być następujące: konkurenci, odbiorcy (podzieleni na segmenty), partnerzy, kooperanci i dostawcy usług turystycznych i innych (np. firmy transportowe, ubezpieczeniowe, reklamowe, prawne, baza noclegowa, informacja turystyczna), agencje turystyczne i inni pośrednicy, podmioty organizujące atrakcje turystyczne (muzea, ogrody zoologiczne i botaniczne, parki tematyczne), organizacje turystyczne (krajowe, regionalne i lokalne), partnerzy zagraniczni, w tym placówki dyplomatyczne, media, władze różnych szczebli, itp. W rzeczywistości sporządzając plan należy dokonać drobiazgowej inwentaryzacji podmiotów, z którymi łączą nas lub mogą łączyć jakiegokolwiek stosunki związane z rynkiem i biznesem.

Obok podmiotowego spojrzenia na swoje otoczenie należy także pamiętać o potrzebie badania marketingowych odśladających problemy, zjawiska i tendencje na rynku turystycznym. Przystępując do opracowania planu menedżer musi dysponować informacjami, które umożliwiają odpowiedzi na wiele podstawowych pytań - m.in.: jak skomponować ofertę turystyczną? ile osób można obsłużyć? na jakim rynku skupić działania? gdzie i jak prowadzić sprzedaż? jak wyznaczyć prawidłowe kanały dotarcia do potencjalnych klientów?

Odrębnego podejścia wymaga **analiza wewnętrzna** przedsiębiorstwa. Dla wielu adresatów planu marketingowego ta właśnie część naszych analiz i ocen jest kluczowa, dlatego warto zadbać zarówno o jej prawidłowe przeprowadzenie, jak i prezentację. Poniżej przedstawiono strukturę i zakres podstawowych informacji, które odzwierciedlają działalność przedsiębiorstwa turystycznego, a które powinny być zestawione (w różnym zakresie i szczegółowości) w planie marketingowym.

- a) Dane podstawowe: pełna nazwa, siedziba, forma prawna (rodzaj, kapitał, właściciele), krótka historia, obecny przedmiot i zakres działania;
- b) Zasoby: zatrudnienie (stan, struktura, zmiany), majątek rzeczowy (nieruchomości i budynki, maszyny, środki transportu etc.), organizacja, kapitały, know-how;
- c) Funkcjonowanie: rodzaje oferowanych usług, organizacja obsługi klientów, systemy rezerwacyjne, rodzaje obsługiwanych klientów, poziom i systemy jakości usług, sezonowość, powiązania partnerskie;

² Nieco zbliżony układ elementów planu przedstawia S. Briggs, Marketing w turystyce, PWE, Warszawa, 2003, str. 37 i nast.; zob. też J. Holloway, Ch. Robinson, Marketing w turystyce, PWE, Warszawa, 1997, str. 32-63.

- d) Uwarunkowania zewnętrzne działania przedsiębiorstwa: uwarunkowania ogólne (prawne, polityczne, ekologiczne, etc.), obecna sytuacja rynkowa w branży turystycznej, podmioty w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa, czynniki sukcesu i potencjalne zagrożenia;
- e) Efekty: sprzedaż/przychody (ilość, wartość, struktura, dynamika), pozycja rynkowa (udział w rynku), wyniki finansowe (zyski/straty, wskaźniki), osiągnięty rozwój (nowe rynki, technologie, produkty, obiekty, nowe obszary turystyczne).
- f) Zamierzenia i plany: misja, wizja, cele strategiczne, plany krótkoterminowe, zamierzenia inwestycyjne.

Rezultatem analiz zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa ma być wszechstronna diagnoza jego sytuacji. Staje się ona punktem wyjścia do tworzenia planu marketingowego. Najbardziej zwięzłą i wyrazistą formą tej diagnozy jest prezentacja jej wyników według formuły SWOT, tj. eksponując odrębnie: siły, słabości, szanse i zagrożenia, a także wyciągając z tego odpowiednie wnioski dla wyboru założeń planistycznych. Analiza SWOT jest pożądanym zwięźczeniem wykonanych badań i diagnoz, jest wskazane, aby była ona zawsze umieszczana w pierwszych fragmentach planu marketingowego.

Innym niezwykle ważnym rezultatem prac analityczno – diagnostycznych powinno być zeweryfikowanie lub dokonanie na nowo segmentacji rynku. Warto przypomnieć, że segmentacja jest to podział rynku według określonych kryteriów na jednorodne grupy konsumentów tj. na segmenty rynku. Te segmenty wyznaczają przedsiębiorstwu obszar działania i stanowią punkt odniesienia przy formułowaniu programu tego działania. Segmentacja rynku jest podstawą doboru konkretnych narzędzi marketingowych. Jej znaczenie wynika z faktu, że nie występuje "przeciętny konsument", nie ma więc uniwersalnych sposobów jego pozyskania i zaspokajania jego potrzeb. Dlatego też należy obserwować różnice występujące między konsumentami oraz grupować konsumentów tworząc potencjalne (lub już istniejące) grupy nabywców. Turystyka jest obszarem bardzo podatnym na segmentację klientów, rynków, produktów, przy czym obraz segmentów nie jest ukształtowany na stałe, wymaga on obserwacji i weryfikacji.

2) Opracowanie założeń i prognoz

W tej fazie prac nad planem marketingowym chodzi o dwie sprawy: wypracowanie założeń działalności rynkowej w okresie planistycznym, a także opracowanie prognoz sprzedaży, kosztów i wyników działalności rynkowej - w oparciu o przewidywanie uwarunkowań i sytuacji na rynku turystycznym.

Prognozy mogą dotyczyć zjawisk rynkowych np. kształtowania się popytu na nasz produkt w danym czasie albo przewidywanych cen, czy też tendencji technologicznych, aktywności konkurencji, uwarunkowań demograficznych, socjologicznych, politycznych, prawnych, etc. Obok tego muszą pojawić się w planie prognozy naszych osiągnięć rynkowych - podstawowe znaczenie ma tu sprzedaż. Dla planu marketingowego ważne są także prognozy kosztów i wyników finansowych, ale tu należy raczej odnosić się tylko do tej części kosztów (i ich wpływu na wynik), które wynikają z działań na rynku turystycznym. Koszty w szczegółowym

ujęciu są niezbędne dla potrzeb biznesplanu, ale w planie marketingowym może zostać wykazana i poddana prognozie tylko ich część – ta, która pozostaje w bezpośrednim związku ze sprzedażą usług turystycznych. Prognoza w planie marketingowym musi mieć formę tabelaryczną, powinna być maksymalnie szczegółowa, konieczne jest też podanie przyjętej metody szacowania i przewidywania przyszłości.

3) Określenie celów

Nieodzownym elementem każdego zaplanowanego działania jest cel, do którego ono ma prowadzić. Cel jest drogowskazem dla zamierzonych działań i podstawą kontroli ich skuteczności. Najpierw należy zdecydować, dokąd zmierzamy, a następnie opracować działania, które określą, jak się tam dostać.

Niewiele przedsiębiorstw dąży do realizacji tylko jednego celu. Większość dąży do realizacji pewnej ich kombinacji, w skład której wchodzi np.: zysk, wzrost sprzedaży, podniesienie udziału w rynku, innowacyjność, reputacja. Możemy więc mówić o różnych kategoriach celów składających się na taką kombinację. Oto przykładowe kategorie celów przedsiębiorstwa, które bezpośrednio lub pośrednio uwidaczniają się w planach marketingowych: cele rynkowe (wielkość i dynamika sprzedaży, udziały w rynku, rozwijanie nowych rynków, penetracja istniejących rynków, wykreowanie nowego obszaru turystycznego, modyfikacja oferty turystycznej), cele ekonomiczno-finansowe (zysk, rentowność, struktura kapitału, zdolność kredytowa, płynność finansowa), cele socjalne (bezpieczeństwo socjalne i zadowolenie pracowników, integracja celów osobistych z celami firmy, rozwój pracowników), cele prestiżowe (niezależność, misja społeczna, image firmy, wpływy społeczne i polityczne, ekologia, rozwój regionu). Wyznaczanie celów powinno uwzględniać następujące zasady:

- Cele powinny być ułożone w sposób hierarchiczny tj. od najbardziej do najmniej istotnego (np. najważniejszy cel to *zwiększenie zysku*, który wymaga osiągnięcia szczegółowych celów takich jak: *zwiększenie sprzedaży, pozyskanie nowego segmentu nabywców*).
- Cele powinny być określone w sposób ilościowy (mierzalny), np. *zwiększenie stopy zysku do 15%* lub *zwiększenie ilości obsłużonych turystów do 2000 osób*.
- Cele powinny być wewnętrznie spójne, nie można wyznaczać celów wzajemnie się wykluczających, np. *wzrost wykorzystania bazy turystycznej oraz budowa nowych obiektów w tym samym rejonie*.
- Cele powinny być realistyczne tj. poziom zamierzeń powinien wynikać z analizy możliwości i przewagi konkurencyjnej, a nie z pobożnych życzeń.

4) Ustalenie mieszanki marketingowej

Skuteczność marketingu jest uwarunkowana nie tylko wyraźnym zdefiniowaniem i rozpoznaniem rynku docelowego, lecz również doбором sposobów (instrumentów), za pomocą których przedsiębiorstwo działa na tym rynku. Charakterystyczną zasadą postępowania marketingowego w tej dziedzinie jest oddziaływanie na konkretny rynek nie poszczególnymi instrumentami, ale odpowiednio ukształtowaną ich kompozycją nazywaną mieszanką marketingową (marketing-mix). Chodzi o to, aby dzięki koordynacji stosowanych narzędzi wywołać zjawisko synergii powodujące, że końcowy efekt łącznego oddziaływania mieszanki marke-

tingowej jest większy niż suma efektów, jakie można uzyskać w wyniku niezależnego stosowania poszczególnych instrumentów.

Punktem wyjścia do opracowania marketing-mix powinny być zidentyfikowane **cele rynkowe**. Następnie należy sformułować w uporządkowany sposób pakiety **działań ogólnych**, jakie muszą zostać podjęte dla realizacji każdego z ustalonych celów rynkowych. W stosunku do każdego działania ogólnego identyfikuje się następnie **pakiety przedsięwzięć szczegółowych**. Stanowią one zasadniczą treść mieszanki marketingowej. Dla przedsiębiorstw turystycznych³ jest zalecana mieszanka 5-elementowa lub 7-elementowa, ukształtowana w marketingu usług, odbiegająca od klasycznego 4-elementowego układu marketingu-mix.

5) Opracowanie odcinkowych programów realizacyjnych

Jeżeli mieszanka marketingowa jest dostatecznie szczegółowa i opisuje każde z zadań, to można uznać, że pełni ona także rolę programu wykonawczego. Tak bywa w sytuacjach, gdy nasz biznes nie jest skomplikowany, produkt jednorodny, a rynek mało rozbudowany. W przeciwnym wypadku należy rozwinąć mieszankę marketingową do postaci odcinkowych programów realizacyjnych.

Odcinkowy program realizacyjny jest dokumentem roboczym, który zestawia i opisuje zadania o następującym charakterze: sprawne zorganizowanie i kontrolowanie wykonania pewnej części zadań (np. w zakresie promocji, czy badań rynkowych) albo zorganizowanie i przeprowadzenie wydzielonego projektu (np. uruchomienie nowego punktu, uczestnictwo w targach, przeprowadzenie szkoleń marketingowych etc.).

Rodzaje programów realizacyjnych oraz ich zawartość i szczegółowość muszą wynikać z konkretnych sytuacji danego przedsiębiorstwa. Nie ma tu uniwersalnych rozwiązań, ani szablonów. Warto w tym miejscu tylko podpowiedzieć minimalne wymagania co do opisu pojedynczego zadania, czy projektu. Otóż program jest zestawieniem zadań lub przedsięwzięć. W każdym przypadku dla pojedynczego zadania lub przedsięwzięcia należałoby wskazać:

- cel, czyli do czego będzie służyło to zadanie i wysiłek jego wykonawcy,
- związek tego konkretnego zadania z celem lub działaniem nadrzędnym, ogólniejszym;
- charakter zadania, np.: działania ciągłe przez cały kwartał, prace powtarzalne raz w tygodniu, przedsięwzięcia jednorazowe, itp.
- waga tego zadania dla całego planu, np. najwyższej wagi, istotne, wspomagające;
- wykonawca zadania – osoba lub komórka organizacyjna;
- nadzorujący wykonanie zadania – konkretna osoba;
- termin wykonania – konkretna data lub okres trwania prac wykonawców;
- wydzielony budżet – w postaci kwoty lub limitu wydatków, o ile dane zadanie podlega budżetowaniu (często nie ma wydzielonych środków na realizację zadań jednostkowych);
- efekt formalny zadania – np. raport pisemny, wzór wyrobu, makieta ekspozycji, warianty ulotek promocyjnych itp.;
- opis sposobu wykonania zadania – szczegółowo lub w postaci ogólnych wytycznych.

³ A. Panasiuk (red.) wyd. cyt. str. 65-69; M. Pluta-Olechnik, Marketing usług – idee, zastosowania, PWE, Warszawa, 1994; A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J. Wiktor, Marketing usług, Oficyna Ekonom., Kraków 2006.

6) Bieżący przegląd i weryfikowanie planu

Podstawowym narzędziem dla przeglądu i weryfikowania planu jest system informacji o rynku i o skuteczności prowadzonych działań marketingowych. System informacji marketingowych jest zazwyczaj zbiorem danych, których treść, strukturę, zasięg wyznaczają potrzeby i możliwości podmiotów rynkowych. Chodzi zatem o stworzenie takich przekrojów i zasobów informacyjnych, które dostarczą danych służących decyzjom, wyeliminują błędne wybory i zwiększą szybkość podejmowania decyzji.

4. Uwagi końcowe

Konieczność planowania marketingowego jest oczywista dla wszystkich nowoczesnie działających menedżerów. Trudnością bywa jednak dobranie i zastosowanie metod właściwych dla danego przedsiębiorstwa i dla konkretnej sytuacji.

Rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu mają charakter wskazań dla menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami turystycznymi, w zakresie sporządzania planu marketingowego. Autor przyjął założenie, że istnieje pełna świadomość konieczności planowania marketingowego. Jednak w praktyce nie zawsze znajduje to potwierdzenie. Spotyka się jeszcze firmy działające bez marketingu (w pełnym znaczeniu tego słowa), a także - o zgrozo - bez właściwego planowania.

Określenia „planowanie” oraz „marketing” dobrze do siebie pasują jeśli spoglądamy na działalność przedsiębiorstwa turystycznego. Jeżeli mówi się o planowaniu w przedsiębiorstwie, to nie sposób pominąć aspekty rynkowe i marketingowe. Z kolei mówiąc o marketingu - trudno wyobrazić go sobie jako improwizację ignorującą planistyczny porządek. Dlatego powstał ten tekst, dedykowany menedżerom marketingu w przedsiębiorstwach turystycznych.

***Summary:** The main aim of the paper is creation of the base for planning marketing activities in tourism enterprises. It presents the main methodological aspects of planning the marketing activities, particularly: main rules of planning in marketing, assumption dates, scheme of the process of plan construction. In the paper presents the rules of the marketing plan elaboration and some practical advice.*

Bibliografia:

- S. Briggs, Marketing w turystyce, PWE, Warszawa, 2003,
- B. Ciesielski, Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym, Politechnika Koszalińska, 2000;
- A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J. Wiktor, Marketing usług, Oficyna Ekonom., Kraków 2006.
- G. Gołębowski, Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej, AE Poznań, 1998;
- J. Holloway, Ch. Robinson, Marketing w turystyce, PWE, Warszawa, 1997,
- A. Panasiuk (red.), Ekonomika turystyki, PWN, Warszawa, 2006;
- M. Pluta-Olearnik, Marketing usług – idee, zastosowania, PWE, Warszawa, 1994;
- A. Rapacz, Przedsiębiorstwo turystyczne – podstawy i zasady działania, PWN, Warszawa, 1994;