

Maciej Dębski

Zarządzanie marką w budowaniu konkurencyjności rodzinnych przedsiębiorstw na rynku usług noclegowych



Studia i Monografie
Łódź-Warszawa 2021



SPÓŁCZNA AKADEMIA NAUK
ŁÓDŹ

Maciej Dębski

Zarządzanie marką w budowaniu konkurencyjności rodzinnych przedsiębiorstw na rynku usług noclegowych



Studia i Monografie
Łódź-Warszawa 2021



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK
ŁÓDŹ

Monografia recenzowana

Recenzent: Prof. dr hab. Urszula Żuławska

Korekta językowa: Agnieszka Śliz, Dominika Więzik

Skład i łamanie: Małgorzata Pająk

Projekt okładki: Marcin Szadkowski



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

Studia i Monografie nr 116

2021

ISBN 978-83-66781-00-9

Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk

ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź

tel: 42 67 625 29 wew. 339

e-mail: wydawnictwo@san.edu.pl

Druk i oprawa

Mazowieckie Centrum Poligrafii

www.c-p.com.pl

biuro@c-p.com.pl

Gosi, Asi i Miškowi

SPIS TREŚCI

WSTĘP | 7

1. PRZEDSIĘBIORSTWO RODZINNE JAKO SPECYFICZNA

FORMA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ | 17

- 1.1. Zdefiniowanie pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne” | 17
- 1.2. Modele przedsiębiorstw rodzinnych | 27
- 1.3. Istota i charakterystyka relacji rodzina-przedsiębiorstwo | 33
- 1.4. Znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych dla gospodarki | 38
- 1.5. Rodzaje i kryteria podziału firm rodzinnych | 40
- 1.6. Specyfika funkcjonowania i zarządzania w firmach rodzinnych | 46

2. MARKA JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ | 59

- 2.1. Marka i jej znaczenie jako źródła przewagi strategicznej przedsiębiorstwa | 59
- 2.2. Modele budowania kapitału marki | 67
- 2.3. Komunikacja w procesie kreowania marki | 75
- 2.4. Relacje jako element kreowania marki przedsiębiorstwa | 80
- 2.5. Lojalność jako efekt silnej marki | 85
- 2.5. Zarządzanie marką – ujęcie modelowe | 94

3. RODZINNE PRZEDSIĘBIORSTWA ŚWIADCZĄCE USŁUGI NOCLEGOWE JAKO PODMIOT NA RYNKU TURYSTYCZNYM | 103

- 3.1. Rynek turystyczny – istota i specyfika | 103
- 3.2. Produkt turystyczny – zdefiniowanie i charakterystyka | 110
- 3.3. Przedsiębiorstwa rodzinne i specyfika ich funkcjonowania na rynku turystycznym | 122

4. WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA MARKĄ W RODZINNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE TURYSTYCZNYM | 131

- 4.1. Kultura organizacyjna w rodzinnych przedsiębiorstwach
na rynku turystycznym | 131
- 4.2. Kultura organizacyjna – firmy rodzinne | 143
- 4.3. Wizerunek marki w turystycznym przedsiębiorstwie rodzinnym | 148
- 4.4. Zaufanie i relacje jako element kreowania lojalności klientów
na rynku turystycznym | 155
 - 4.4.1. Marketing relacji – charakterystyka | 157
 - 4.4.2. Zaufanie jako element budowania relacji – koncepcja
autorska | 160
- 4.5. Jakość w procesie budowania zadowolenia i lojalności klientów
na rynku turystycznym | 164
- 4.6. Lojalność jako efekt zarządzania marką przedsiębiorstw
na rynku turystycznym | 174

ZAKOŃCZENIE I WNIOSKI | 183

INDEKS RYSUNKÓW | 191

INDEKS TABEL | 195

BIBLIOGRAFIA | 197

WSTĘP

Turystyka jest istotną, jeżeli nie kluczową dziedziną gospodarki wielu regionów. Stanowi ważny czynnik ich rozwoju, kreuje miejsca pracy, a w znacznej mierze determinuje zamożność mieszkańców. Przykładowo, zgodnie z raportem Światowej Organizacji Turystyki, odpowiada ona za 10% globalnego PKB, za co dziesiąte miejsce pracy, a wpływy z międzynarodowej turystyki (przed pandemią COVID-19) przekroczyły sumę 1,2 biliona dolarów¹. Rozwój omawianej gałęzi gospodarki i wzrost jej atrakcyjności powodują, że nasileniu ulegają procesy konkurencji. O odwiedzających i kreowany przez nich popyt rywalizują państwa, destynacje, a także przedsiębiorstwa turystyczne. W tej sytuacji celowe jest poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej dla każdego z powyższych podmiotów. Wraz ze wzrostem znaczenia turystyki rozwija się również obszar nauki, jakim jest zarządzanie w turystyce, i to na każdym z wymienionych poziomów.

Istotną rolę na rynku turystycznym odgrywają firmy rodzinne. Są one najczęściej występującą formą prowadzenia działalności gospodarczej². Podkreśla się, że „firmy rodzinne są jednym z ważniejszych źródeł tworzenia bogactwa i wzrostu zatrudnienia we współczesnym świecie”³. Mają one kluczowe znaczenie dla wielu gospodarek, stanowią jednocześnie najstarsze na świecie formy prowadzenia działalności⁴. Powyższe twierdzenie jest znamienne, w sposób jednoznaczny podkreśla wagę

¹ UNWTO Tourism Highlights 2017 Edition, UNWTO 2017, ss. 2–3.

² K. Leszczewska, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa 2016, s. 7.

³ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010, s. 7.

⁴ R. Coeurderoy, A. Lwango, *Social capital of family firms and organizational efficiency: theoretical proposals for transmission model through bureaucratic costs*, „Management”, 2012, 15(4), s. 417.

wskazanej grupy podmiotów. Sytuację tę potwierdzają też dane statystyczne⁵. Przykładowo (według niektórych danych – w zależności od podejścia) przedsiębiorstwa rodzinne stanowią 60% firm w Europie i 68% w Polsce⁶. Można znaleźć opracowania wskazujące, że stanowią one nawet do 90% firm w niektórych krajach, odpowiadając np. za 49% PKB i potencjalnie blisko 60% miejsc pracy w Stanach Zjednoczonych⁷. Badania Pentor Research International wskazały dwie niezwykle istotne kwestie z perspektywy prowadzonych tu rozważań. Dowiodły, że spośród firm rodzinnych w Polsce najwięcej podmiotów należy do sektora MŚP i że w grupie tej stanowią one 38%⁸. Można przypuszczać, że podobna sytuacja będzie miała miejsce również na rynku turystycznym.

Warto pamiętać, że zainteresowanie przedsiębiorstwami rodzinnymi samo w sobie nie ma długiej historii. Znaczące badania w tym zakresie prowadzono w latach 90. XX wieku i, jak się dowodzi, nauka o przedsiębiorstwach rodzinnych wyodrębniła się jako nowa dyscyplina właśnie pod koniec XX wieku⁹. W ramach różnorodnych analiz, które są prowadzone w odniesieniu do biznesów rodzinnych, podejmuje się zróżnicowaną tematykę, np. zarządzania zasobami ludzkimi, kultury organizacyjnej czy też sukcesji. Wciąż jednak istnieje wiele luk poznawczych, do których należy zaliczyć m.in. specyfikę funkcjonowania i zarządzania firmami rodzinnymi w turystyce.

⁵ Znaczenie firm rodzinnych zostanie omówione w sposób rozbudowany w dalszej części opracowania.

⁶ E. Gunerska, *Wsparcie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych z funduszy unijnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, XVIII(6, część III), s. 444.

⁷ P. Sharma, J. Chua, J. Chrisman, *Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, 2000, 17(3).

⁸ Pentor Research International, *Badanie firm rodzinnych w Polsce. Wnioski z dotychczas zrealizowanych etapów badania*, Warszawa 2009 [cyt. za:] A. Banasiak, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, XV(7, część III), s. 128.

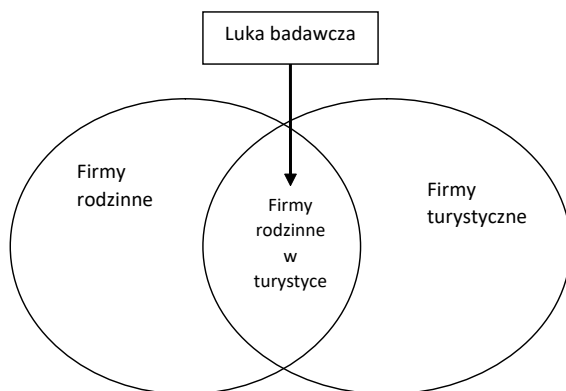
⁹ K. Wach, *An empirical investigation in to the EU policy in favour of business succession among Polish family firms*, „Horyzonty Polityki”, 2013, 4(9) [cyt. za:] N. Daszkiewicz, *Wzorce internacjonalizacji firm rodzinnych działających w branżach high-tech. Wyniki badań ankietowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, XVIII(6, część II), s. 30.

W teorii zarządzania można wyróżnić dwa szeroko opisywane obszary:

1. zarządzania w turystyce (w tym zarządzania marketingowego);
2. zarządzania w firmach rodzinnych (w tym zarządzania marketingowego).

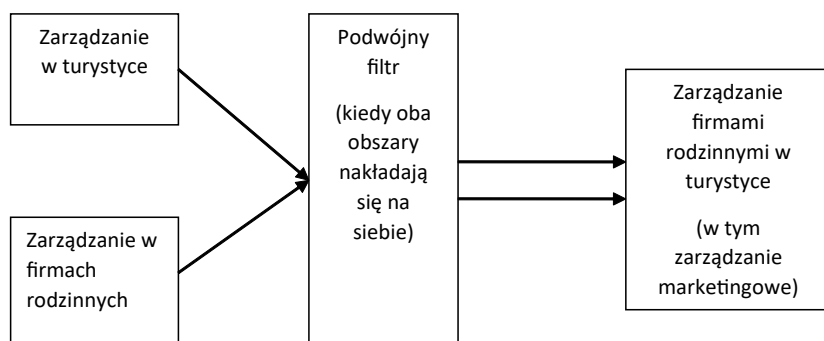
O znaczeniu tej tematyki świadczy chociażby liczba pism naukowych koncentrujących się na wskazanych zagadnieniach (np.: „Annals of Tourism Research”, „Tourism Management”, „Current Issues in Tourism”, „Family Business Review” czy też „Journal of Family Business Strategy”) czy liczba opracowań poświęconych tym kwestiom. Znaczące miejsce w obrębie obydwu wspomnianych obszarów zajmują zagadnienia związane z marketingiem, a zwłaszcza promocją, rozwijaniem produktów, budowaniem marki destynacji przedsiębiorstw turystycznych czy też firm rodzinnych. T. Pieper, prezes International Family Enterprise Research Academy, wskazał nawet zarządzanie marką jako jeden z trzech kluczowych obszarów badawczych firm rodzinnych¹⁰. Jednocześnie są to obszary, które się silnie przenikają, a brakuje opracowań, w których by je łączono. Znamienny jest fakt, że po wpisaniu w wyszukiwarce bazy artykułów EBSCO dwóch haseł: „family business” i „tourism” oraz zastosowaniu filtru „pisma naukowe recenzowane” oraz wybraniu opcji rozpoznawania wskazanych słów w tekście otrzymuje się listę jedynie 103 artykułów (stan na dzień 15.03.2019). Jeśli w wyszukiwarce dokona się zawężenia do poszukiwania wskazanych haseł tylko w słowach kluczowych, pojawiają się jedynie 23 wyniki (stan na dzień 15.03.2019). Uzyskane wielkości stanowią silną przesłankę wskazującą na relatywnie rzadkie, wspólne analizowanie tych dwóch obszarów. W efekcie, tak jak wskazano na rysunku 1., pojawia się luka badawcza, która będzie stanowiła obszar zainteresowania poniższego opracowania.

¹⁰ T. Pieper, *Family Business Research in the 21st Century Accomplishments, Trends and Opportunities*, wystąpienie podczas: VII Konferencji Naukowej *Firmy Rodzinne*, 17–18 maja 2017 r., Łódź.

Rysunek 1. Obszar firm rodzinnych w turystyce

Źródło: opracowanie własne.

Tematyka firm rodzinnych w turystyce, relatywnie rzadko podejmowana, obejmuje bardzo szerokie spektrum zagadnień. W swoich rozważaniach, zgodnie ze schematem na rysunku 2., autor będzie się koncentrował na obszarze integracji zarządzania w turystyce (z uwzględnieniem jej specyfiki) oraz zarządzania w firmach rodzinnych (z uwzględnieniem ich specyfiki), w szczególności zaś na zagadnieniach związanych z zarządzaniem marketingowym.

Rysunek 2. Integracja zarządzania w turystyce z zarządzaniem w firmach rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

Istotnym elementem działalności marketingowej organizacji, a w znacznej mierze jej wynikiem, przedmiotem oceny efektów działania menedżerów produktu turystycznego, jest jego marka. Jak wskazuje G. Grant¹¹ we wstępie do raportu dedykowanemu zarządzaniu markami w firmach rodzinnych, we współczesnym biznesie często brakuje zaufania do ludzi i przedsiębiorstw. Jednocześnie wartość tę potencjalnie mogą oferować właśnie firmy rodzinne, dzięki zaangażowaniu w spełnianie obietnic oraz zaspokajaniu potrzeb konsumentów¹². W tym samym raporcie, na bazie przeprowadzonego badania, C.B. Astrachan i J.H. Astrachan sformułowali wniosek, że przedsiębiorcy rodzinni w większości doceniają znaczenie rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa w kreowaniu jego marki, zwłaszcza w odniesieniu do klientów i pracowników. Badacze stawiają też tezę, że rozwijanie marki z wykorzystaniem rodziny właścicieli i założycieli nie jest odpowiednie dla wszystkich firm i nie dla wszystkich generuje adekwatne korzyści. Podkreślają oni jednak, że staje się szczególnie ważne w przypadku firm, które oferują usługi oraz tych, których działalność wymaga kontaktów i bezpośrednich interakcji¹³. Znaczenie marki dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw (oraz innych podmiotów) jest niepodważalne i było przedmiotem wielu analiz. Przywołane rozważania pokazują szczególne możliwości rozwijania marki firm rodzinnych, jakie generuje ich rodzinny charakter.

W 2001 roku M.J. Hatch i M. Schulz w swoim modelu marki przedsiębiorstwa wskazali na 3 kluczowe elementy¹⁴:

- strategiczną wizję (*strategic vision*) – centralną, kluczową ideę, która ucieleśnia wyobrażenia zarządzających na temat organizacji w przyszłości;
- kulturę organizacyjną – wewnętrzne wartości, przekonania, podstawowe założenia, które ucieleśniają dziedzictwo organizacji, kształtują postawy i zachowania pracowników;

¹¹ Gordon Grant jest współzałożycielem i dyrektorem Institute for Family Business Research Foundation.

¹² G. Grant, *Foreword* [w:] C.B. Astrachan, J.H. Astrachan, *Family Business Branding. Leveraging stakeholder trust*, IFB Research Foundation Report, Institute for Family Business, 2015, s. 1.

¹³ C.B. Astrachan, J.H. Astrachan, op. cit., ss. 5–6.

¹⁴ M.J. Hatch, M. Schulz, *Bringing the corporation into corporate branding*, „European Journal of Marketing”, 2001, 37(7/8).

- wizerunek organizacji (*corporate image*) – przekonania, opinie na temat organizacji, które zostały ukształtowane przez jej interesariuszy.

Wszystkie wymienione obszary posiadają swoją specyfikę, związaną z rodzinnym charakterem przedsiębiorstwa, i wszystkie będą przedmiotem zainteresowania w dalszych rozważaniach. Decyzja o wykorzystywaniu rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa powinna zapaść na poziomie strategicznym, a następnie należy podjąć konsekwentne działania mające na celu budowanie wizerunku i relacji z klientami. W znacznej mierze działania te są determinowane przez kulturę organizacyjną, na której właściciele zwykle odciskają silne piętno. Jak podkreślają A. Koźmiński i D. Jemielniak, „kultura organizacji jest jednym ze szczególnie cennych zasobów i może stanowić ważne źródło przewagi konkurencyjnej (...). Wiadomo na przykład, że w organizacjach usługowych (takich jak restauracje, hotele, czy linie lotnicze) grzeczność, uprzejmość i spontaniczna chęć pomocy klientowi w niemałym stopniu decydują o sukcesie”¹⁵. Powyższe twierdzenie bardzo silnie wskazuje na znaczenie kultury organizacyjnej dla funkcjonowania podmiotów turystycznych.

Warto zwrócić uwagę, że rodzinny charakter przedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe jest rozpatrywany w kontekście możliwości wyróżnienia się na tle konkurencji, a w konsekwencji jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jednocześnie należy pamiętać, że rodzina i pobyt w prowadzonym przez nią obiekcie może stanowić jeden z elementów atrakcyjności albo motywów wyjazdu. Dla wielu turystów kluczowa jest turystyka kulturowa czy etniczna, która wiąże się z poznawaniem zwyczajów, zachowań i ludzi w danym miejscu. W takiej sytuacji pobyt w rodzinnym hotelu czy pensjonacie może być źródłem interesującego, budującego satysfakcję doświadczenia¹⁶.

Podstawowym celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie możliwości wykorzystania rodzinnego charakteru wielu przedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe dla budowania ich przewagi konkurencyjnej. Konsekwencję powyższego celu stanowi następująca hipoteza badawcza:

¹⁵ A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i profesjonalne, Warszawa 2008, s. 283.

¹⁶ S. Wanhill, *Peripheral area tourism: A European perspective*, „Progress in Tourism and Hospitality Research”, 1997, 3(1), ss. 47–70.

HG: Rodzinny charakter („familiness”) sprzyja rozwojowi przedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe, dając możliwości budowania związanych z marką przewag konkurencyjnych.

Z hipotezą główną wiąże się kilka hipotez pomocniczych, które stanowią jej uszczegółowienie i zwracają uwagę na podstawowe aspekty i narzędzia związane z budowaniem marki i specyfiką tego procesu wśród firm rodzinnych:

H1: Strategia wykorzystująca rodzinny charakter przedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe sprzyja ich rozwojowi. Przedsiębiorcy rodinni dostrzegają znaczenie rodzinnego charakteru przedsiębiorstw.

H2: Wykorzystywanie rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa świadczącego usługi noclegowe w procesie komunikacji marketingowej sprzyja jego rozwojowi.

H3: Kultura organizacyjna wykorzystująca rodzinny charakter przedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe sprzyja rozwijaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o budowanie relacji z klientami i rozwój marki firmy.

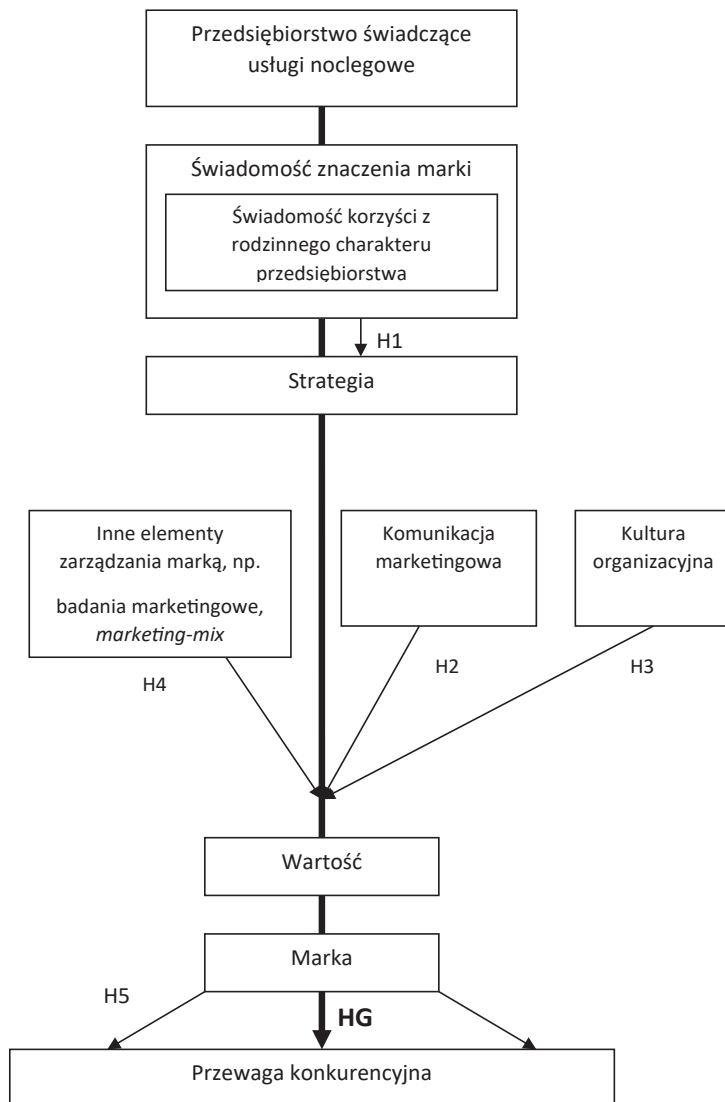
H4: Efektywne kreowanie marki przedsiębiorstwa rodzinnego świadczącego usługi noclegowe wymaga koordynacji szeregu działań z zakresu zarządzania marketingowego.

H5: Rodzinny charakter przedsiębiorstwa świadczącego usługi noclegowe jest szczególnie efektywnym czynnikiem, wpływającym na utrzymanie relacji z klientami (interesariuszami).

Schemat, który będzie wykorzystany przy weryfikacji postawionych hipotez, został przedstawiony na rysunku 3. Zgodnie z zaprezentowanym podejściem punktem wyjścia do świadomego kształtowania przewagi konkurencyjnej wykorzystującej rodzinny charakter przedsiębiorstwa jest docenienie roli zarówno marki, jak i możliwości wynikających ze specyfiki podmiotu. Dopiero jeśli menedżerowie czy też właściciele będą dostrze-

gali potencjał związany z tą specyfiką, należy mówić o jego celowym wykorzystywaniu, czego przejawem powinno być włączenie „rodzinnosci” w strategię firmy, nawet tę niesformalizowaną. Za strategią powinno jednak stać świadome wykorzystywanie specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego w zakresie kształtowania produktu, działań promocyjnych czy też, co okazuje się trudniejsze, wpływania na kulturę organizacyjną. Efektem prowadzonych w tym zakresie działań powinna być oferowana klientowi dodatkowa wartość, a w zasadzie wartość dodatkowa dostrzegana przez niego. Dopiero wtedy można mówić o realnej przewadze konkurencyjnej, wynikającej z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa.

Rysunek 3. Rodzinny charakter przedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej opartej na marce



Źródło: opracowanie własne.

1. PRZEDSIĘBIORSTWO RODZINNE JAKO SPECYFICZNA FORMA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

1.1. ZDEFINIOWANIE POJĘCIA „PRZEDSIĘBIORSTWO RODZINNE”

Firmy rodzinne należą do najstarszych form prowadzenia działalności gospodarczej. Pomimo zmian, które następowały na przestrzeni wieków w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, ich rola w gospodarce i wpływ na wartość produktu krajowego brutto są wciąż istotne i niepodważalne. Jak wskazują Ł. Sułkowski i A. Marjański, w zależności od przyjętej definicji: szerokiej, pośredniej lub wąskiej, firmy rodzinne odpowiadają za odpowiednio 49%, 30% lub 12% PKB w tak dużej gospodarce jak USA oraz za 59%, 37% i 15% zatrudnienia w USA¹⁷. Liczby te są znaczące i nawet biorąc pod uwagę szacunkowy charakter prezentowanych wartości oraz potencjalne błędy wynikające z nieprecyzyjnego definiowania firm rodzinnych, z całą pewnością przemawiają za istotną rolą omawianej grupy podmiotów. W literaturze przedmiotu można nawet spotkać stwierdzenie, że stanowią one najbardziej rozpowszechnioną na świecie formę prowadzenia działalności i podstawę światowej gospodarki¹⁸.

Podstawowym wyróżnikiem omawianej grupy podmiotów jest kategoria rodziny. „Słownik Języka Polskiego” definiuje ją jako „małżonków i ich

¹⁷ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 15.

¹⁸ Ł. Sułkowski, Wstęp, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2011, XII(6), s. 5.

dzieci; ogólniej też: osoby związane pokrewieństwem i powinowactwem"¹⁹. Z kolei słownik Merriam-Webster określa ją jako „grupę osób mieszkających pod jednym dachem”²⁰. Nawet pobieżna analiza prezentowanego w słownikach podejścia wskazuje, że pojęcie rodziny nie jest jednoznacznie interpretowane. Wniosek ten potwierdzają liczne naukowe i prawne definicje rodziny. Istotnym jej elementem jest stworzenie swoistej wspólnoty. Nie musi ona wynikać tylko z faktu wspólnego zamieszkiwania, ale też gospodarowania²¹.

Jako że pojęcie rodziny, w zależności od zastosowania, może być różnie definiowane, nie powinno zaskakiwać, że istotnym problemem związanym z tematyką omawianych form prowadzenia działalności jest brak precyzyjnej definicji firmy rodzinnej. Jak dowodzą wymienieni już Ł. Sułkowski i A. Marjański, można wskazać dwa główne powody utrudniające zdefiniowanie tej kategorii. Po pierwsze, brakuje formalnych kryteriów wyróżnienia firm rodzinnych, w efekcie czego do tej grupy zalicza się podmioty bardzo zróżnicowane czy to pod względem formy prawnej, czy wielkości, czy też metod zarządzania. Po drugie, firmy rodzinne są przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych (nie tylko zarządzania), co przekłada się na występowanie specyficznych zestawów pojęciowych²². W literaturze pojawiają się nawet twierdzenia, że definicje firmy rodzinnej różnią się w zależności od kultury²³.

Podjmując próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie, jaką kategorią jest firma rodzinna, można określić kilka kluczowych kryteriów wyróżniających, którym jednocześnie towarzyszy szereg wątpliwości, przykładowo:

- struktura właścicielska określona udziałami rodziny – czy jako firmę rodzinną rozumieć podmiot, w którym rodzina ma 100% udziału, udział większościowy czy też może udział kontrolny? Jednocześnie można się zastanawiać, czy firmą rodzinną jest firma będąca własnością jednej

¹⁹ <http://sjp.pwn.pl/sjp/rodzina;2515555.html> (20.01.2020).

²⁰ <https://www.merriam-webster.com/dictionary/family> (10.11.2019).

²¹ J. Sierpowska, *Ustawa o pomocy społecznej. Komentarz*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 54.

²² Ł. Sułkowski, A. Marjański, op. cit., ss. 13–14.

²³ E.D. Bewayo, *Family Business in Africa: A Comparison with the U. S. – Western Model*, „The Journal of Global Business Issues”, 2009, 3(1), s. 171.

rodziny i co dzieje się w przypadku, gdy jest własnością dwóch lub trzech rodzin, które w sposób zauważalny odciskają na niej swoje piętno;

- sprawowanie kontroli przez rodzinę – czy ma to dotyczyć bieżącej kontroli, czy też może kontroli na poziomie strategicznym?
- zaangażowanie członków rodziny – jak jednoznacznie określić jego poziom, ponadto czy o rodzinnym charakterze przedsiębiorstwa decyduje odpowiedzialność członków rodziny za decyzje strategiczne czy też za bieżące nim kierowanie?
- deklaracja właścicieli na temat charakteru przedsiębiorstwa;
- założenie firmy przez rodzinę i skojarzenia z nią związane – jak jednak zakwalifikować podmiot, który nie jest już prowadzony przez tę rodzinę?
- kwestia uznania siebie za firmę rodzinną – czy za taką można uznać podmiot, którego właściciele uważają inaczej?

Pytania i wątpliwości związane z pojęciem firm rodzinnych można mnożyć, a powyżej podano jedynie ich przykłady. Samo zagadnienie zdefiniowania omawianej kategorii stało się przedmiotem analiz i publikacji naukowych. Przykładowo H. Harms przeanalizował 267 czasopism naukowych, dokonując kompleksowej weryfikacji definicji firm rodzinnych²⁴. Problematykę określenia definicji omawianej grupy podmiotów podejmowali T. Steiger, Ch. Duller, M. Hiebl²⁵ czy też cytowany już Ł. Sułkowski²⁶. Zwracali oni uwagę na możliwą różnorodność podejść do tego zagadnienia ze względu na zróżnicowane kryteria analizy, jak również potencjalnie różne czynniki wyróżniające. J. Klimek wskazuje jednak na podejście zaprezentowane przez J. Davic i R. Tagiuri jako na jedno z najpopularniejszych. Właściciele i ich zaangażowanie w kierowanie przedsiębiorstwem to podstawowy wyróżnik rodzinnego charakteru podmiotu. Jak twierdzi J. Klimek, jest to „organizacja, w której dwóch lub więcej członków rodziny ma wpływ na kierownictwo firmy poprzez: wykorzystanie związków pokrewieństwa,

²⁴ H. Harms, *Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research*, „International Journal of Financial Studies”, 2014, 2, ss. 280–340.

²⁵ T. Steiger, Ch. Duller, M. Hiebl, *No Consensus in Sight: An Analysis of Ten Years of Family Business Definitions in Empirical Research Studies*, „Journal of Enterprising Culture”, 2015, 23(1), ss. 25–62.

²⁶ Ł. Sułkowski, *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2011, XII(6), ss. 10–12.

pełnienie funkcji kierowniczej lub prawo własności"²⁷. Podejście to pozwala uchwycić istotę firmy rodzinnej, jednak wydaje się nieprecyzyjne. Wskazano w nim trzy cechy przedsiębiorstwa. O przynależności do grupy decyduje spełnienie tylko jednej z nich, co powoduje, że tak określona zbiorowość może być szeroka i zróżnicowana. Z drugiej jednak strony autorzy ci wskazują na minimum dwóch członków rodziny, wykluczając podmioty stworzone i zarządzane jednoosobowo.

W związku z powyższym warto pogłębić i poszerzyć prowadzone rozważania, analizując kolejne opracowania. Szerokiego przeglądu definicji przedsiębiorstw rodzinnych dokonali J.H. Chua, J.J. Chrisman i P. Dharma (patrz tabela 1.).

Tabela 1. Definicje przedsiębiorstw rodzinnych w literaturze przedmiotu²⁸

Autor	Definicja
Alcorn, 1982	Firma, która prowadzi działalność zarobkową w formie jednoosobowego podmiotu lub spółki partnerskiej, lub korporacji. Jeśli część akcji jest własnością publiczną, rodzina musi również obsługiwać biznes (s. 230).
Babicky, 1987	Jest to rodzaj małego biznesu, rozpoczęty przez jedną lub kilka osób, które miały pomysł na działalność gospodarczą, pracowały, aby rozwijać firmę i osiągnąć, zazwyczaj z ograniczonego kapitału, wzrost. Rodzina utrzymała udział większościowy w przedsiębiorstwie (s. 25).
Barnes, Hershon, 1976	Własność w firmie jest kontrolowana przez jedną osobę lub członków jednej rodziny (s. 106).
Bernard, 1975	Przedsiębiorstwo, które w praktyce jest kontrolowane przez członków jednej rodziny (s. 42).
Carsrud, 1994	Własności i polityka prowadzenia firmy są mocno zdominowane przez członków „grupy pokrewieństwa” (s. 40).
Churchill, Hatten, 1993	Firma rodzinna to taki podmiot, w którym występuje lub jest przewidywane przejęcie kontroli nad firmą przez młodsze członka rodziny od starszego (s. 52).

²⁷ J. Klimek, *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenie i szanse*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014, ss. 7–8.

²⁸ Szerokiego przeglądu definicji firm rodzinnych dokonuje E. Więcek-Janka. Patrz E. Więcek-Janka, *The key to the longevity of a family business – Hoshi Ryokan case*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, XV(7, część III), s. 11.

Autor	Definicja
Davis, 1983	Przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot, w którym polityka i kierunek działania podlegają znaczącemu wpływowi rodziny. Ten wpływ wywierany jest poprzez udział rodziny we własności, a czasem poprzez udział członków rodziny w zarządzaniu firmą.
Donckels, Frohlih, 1991	Firma jest rodzinna, jeśli członkowie rodziny są właścicielami co najmniej 60% kapitału własnego firmy (s. 152).
Donnelley, 1964	Firma ma charakter rodzinny, kiedy pozostaje w rękach rodziny od co najmniej dwóch pokoleń i gdy te więzi wywierają wzajemny wpływ na politykę firmy i na interesy i cele rodziny (s. 94).
Dreux, 1990	To przedsiębiorstwo gospodarcze, które jest kontrolowane przez jedną lub więcej rodzin mających wpływ na zarządzanie organizacją – wystarczający do tego, aby zmusić ją do określonych działań (s. 226).
Gallo, Sven, 1991	Biznes, w którym pojedyncza rodzina posiada większość akcji i ma całkowitą kontrolę nad firmą (s. 181).
W.C. Handler, 1989	Organizacja, w której na główne decyzje operacyjne i plany sukcesji wpływa członek rodziny pełniący funkcje zarządcze (s. 262).
Holland, Oliver, 1992	Każda firma, w której na decyzje dotyczące jej własności lub zarządzania wpływają rodzina lub rodziny (s. 27).
Lansberg, Perrot, Rogolsky 1988	Podmiot, w którym członkowie rodziny mają kontrolę prawną nad własnościami (s. 2).
Leach i współautorzy, 1990	Firma, w której ponad 50 procent udziałów z prawem głosu znajduje się w posiadaniu jednej rodziny i/lub jedna grupa rodzinna skutecznie kontroluje firmę, i/lub znaczną część kierownictwa przedsiębiorstwa stanowią członkowie tej samej rodziny (ss. 341–342).
Lyman, 1991	Firma, która stanowi całkowitą własność członków rodziny, co najmniej jeden właściciel musi być zatrudniony w firmie i jeden – inny – członek rodziny jest zaangażowany w prowadzenie biznesu na bieżąco, nawet jeśli nie jest oficjalnie zatrudniony (s. 304).
Pratt, Davis, 1986	Firma, w której dwóch lub więcej członków rodziny wywiera znaczny wpływ na kierunek działalności, poprzez korzystanie z praw więzi pokrewieństwa lub prawa własności (s. 2).

Autor	Definicja
Rosenblatt, de Mik, Anderson, Johnson, 1985	Każda firma, w której pakiet większościowy lub kontrola pozostaje w obrębie jednej rodziny i w której dwóch lub więcej członków rodziny jest lub przez pewien czas było bezpośrednio zaangażowanych w biznes (ss. 4–5).
Stern, 1986	Własność i zarządzanie firmą należy do członków jednej lub dwóch rodzin (s. 1).
Welsch, 1993	Firma, w której własność jest skoncentrowana i właściciele lub krewni właściciele są zaangażowani w proces zarządzania (s. 40).

Źródło: J.H. Chua, J.J. Chrisman, P. Sharma, *Defining the Family Business by Behavior*, „Entrepreneurship: Theory & Practice”, 1999, 23(4), ss. 21–31 [cyt. za:] K. Leszczewska, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa 2016, ss. 33–34.

Z przeglądu wskazanych definicji wyłania się obraz grupy przedsiębiorstw, które nie są jednoznacznie określone, a ich różnorodność w znacznej mierze odzwierciedla wcześniej zaprezentowane wątpliwości. Z drugiej strony w przytoczonych definicjach powtarzają się pewne wspólne kwestie.

Własność i kontrola są istotne, czy nawet kluczowe, zapewniają umocowanie dla kolejnego, często wskazywanego wyróżnika przedsiębiorstwa rodzinnego, jakim jest zaangażowanie w firmę, przejawiające się zarządzaniem nią czy wpływaniem na podejmowane w niej decyzje. Taka sytuacja sprawia, że rodzina odciska na firmie swoje piętno, może być z nią identyfikowana. Jak wskazują B.C. Astrachan, K.E. Ferguson, T.M. Pieper i J.H. Astrachan, takie uwarunkowania mogą prowadzić do tego, że firmy rodzinne stają się bardziej niż inne podmioty skłonne do zachowań prospołecznych, uwzględniających interes otoczenia, gdyż priorytety rodziny mogą w pewnym stopniu przeważać nad priorytetami firmy, zwłaszcza związanymi z osiąganiem zysku²⁹. Okoliczności te mogą mieć znaczenie w przypadku podmiotów działających na rynku turystycznym w ramach konkretnej destynacji. Często ich właściciele pochodzą z danej miejscowości i jej właściwy rozwój oraz dobre relacje

²⁹ B.C. Astrachan, K.E. Ferguson, M.T. Pieper, J.H. Astrachan, *Family business goals, corporate citizenship behaviour and firm performance: disentangling the connections*, „International Journal of Management & Enterprise Development”, 2017, 16(1/2), s. 34.

z sąsiadami i innymi interesariuszami destynacji mogą mieć dla nich ponadprzeciętne znaczenie³⁰.

Warto zwrócić uwagę, że niektórzy autorzy za kluczową koncepcję w badaniach nad firmami rodzinnymi uznają „bogactwo socjoemocjonalne”³¹, opisywane przez takich autorów, jak: L. Gomez-Mejia, K. Haynes, M. Nunez-Nickel, K. Jacobson, J. Motano-Fuentes³². „Bogactwo” bywa traktowane jako główny wyróżnik firm rodzinnych³³ i oznacza identyfikację oraz różnego rodzaju powiązania społeczne i emocjonalne³⁴, w tym również te generowane przez znajomości rodziny. Stanowi ono specyficzny kapitał społeczny³⁵, mogący być źródłem realnej przewagi konkurencyjnej³⁶.

Zestawienie autorów według dominujących kryteriów wykorzystywanych przy definiowaniu firm rodzinnych zaprezentowały E. Więcek-Janka i A. Lewandowska (patrz tabela 2.).

³⁰ W przypadku mikroprzedsiębiorstw, zwłaszcza turystycznych, warto również zwrócić uwagę na aspekty ochrony środowiska. E. Mazur-Wierzbicka wskazuje, że działania „odpowiedzialne środowiskowo podejmowane przez firmy rodzinne w niczym nie różnią się od tych podejmowanych przez firmy nierodzinne”: E. Mazur-Wierzbicka, *Odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego w biznesie rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2016, XVII(6, część III), s. 237. Twierdzenie takie należałoby zweryfikować, tym bardziej, że autorka posługiwała się przykładami dużych przedsiębiorstw. Wydaje się, że we wskazanej wcześniej grupie sytuacja ta może wyglądać inaczej, zwłaszcza w odniesieniu do motywacji przedsiębiorców i presji wywieranej przez środowisko lokalne.

³¹ J. Hauck, J. Suess-Reyes, S. Beck, R. Prugl, H. Frank, *Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale*, „Journal of Family Business Strategy”, 2016, 7, s. 133.

³² L. Gomez-Mejia, K. Haynes, M. Nunez-Nickel, K. Jacobson, J. Motano-Fuentes, *Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms. Evidence from Spanish olive oil mills*, „Administrative Science Quarterly”, 2010, 52(1), ss. 106–137.

³³ P. Berrone, C. Cruz, L.R. Gomez-Mejia, *Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research*, „Family Business Review”, 2012, 25(3), ss. 258–279.

³⁴ A. Zavala, A. Axel, V. Gomez, E. Jorge, S. Ramirez, R. Edgar, *The Determinants of socioemotional wealth and the family firm's outcomes*, „International Journal of Entrepreneurship”, 2016, 20(1), ss. 16–32.

³⁵ R. Coeurderoy, A. Lwango, op. cit., ss. 415–439.

³⁶ J.L. Arregie, M.A. Hitt, D.G. Sirmon, P. Very, *The development of organizational social capital: Attributes of Family Firms*, „Journal of Management Studies”, 2007, 44, ss. 72–95.

Tabela 2. Zestawienie wybranych autorów pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne” z uwzględnieniem kryteriów własnościowych, zarządczych i subiektywnych

Kryterium	Badane zmienne	Wybrani autorzy koncepcji
Własność	Rodzaj i struktura własności	Donckel, Frohlih, 1991 Dacis, Harveston, 1998 Littunen, Hyrsky, 2000
Zarządzanie	Zarządzanie, podejmowanie kluczowych decyzji	Astrachan, Klein, Smyrnios, 2001 Chrisman, Chua, Zahra, 2003
Własność i zarządzanie	Struktura własności, podejmowanie kluczowych decyzji	Carsrud i. in., 1996 Daily, Dollinger, 1992 Kelly, Athanassiou, Crittenden, 2000
Zaangażowanie rodziny	Liczba członków rodzin pracujących w firmie rodzinnej	Goldberg, Wooldridge, 1993 Harley, Evans, 1995 Narva, Dreux, 1996 Taugiri, Davis, 1996
Sukcesja	Sukcesja, planowanie sukcesji	Barach, Ganitsky, 1995 Chrchill, Hatten, 1997 Litz, 1995 Tan, Fock, 2001
Tożsamość rodzinna	Właściciele firmy włączają wartości rodzinne w wizję i misję firmy	Sten, 2006 Więcek-Janka, Lewandowska, 2017
Wielokryterialne	Połączenie przynajmniej dwóch wymienionych kryteriów	Astrachan, Shaker, 2003 Klein, Bell, 2007 Litz, 1995 Shanker, Astrachan, 1996 Marjański, 2012 Safin, 2010 Sułkowski 2012

Źródło: E. Więcek-Janka, A. Lewandowska, *Model pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, XVIII(6, część II), s. 164.

Przedstawione zestawienie w sposób wyraźny prezentuje kluczowe kryteria wyróżniające firmy rodzinne. Tak jak wspomniano, do najważniejszych można zaliczyć własność i zarządzanie, z którymi wiąże się kontrola nad przedsiębiorstwem. O specyfice firm rodzinnych świadczy zaangażowanie właścicieli, którzy w ten sposób odciskają na niej

swoje piętno, tworząc np. charakterystyczną kulturę organizacyjną czy też wizerunek, będące w pewnej mierze wizytówką firmy. Popularności i znaczenia tych kryteriów dowodzi zestawienie, które zostało zaprezentowane w tabeli 3. Jednocześnie nie można zapominać o specyficznych wyróżnikach i kwestiach budzących wątpliwości. Należy do nich, po pierwsze, sukcesja, czyli przejęcie firmy przez młodszych członków rodziny. W niektórych prezentowanych definicjach właśnie ten czynnik pojawiał się jako wyróżnik omawianej grupy podmiotów. Wynika to z podejścia, że firma staje się firmą rodzinną, jeśli jest w nią zaangażowane więcej niż jedno pokolenie właścicieli. Kolejne wątpliwości budzi sposób zaangażowania właścicieli. Są firmy, którymi zarządza właściciel, ale czyni to w sposób „dyskretny” – podejmuje decyzje, ale nie jest twarzą organizacji, kontaktuje się jedynie z ograniczoną liczbą pracowników. W efekcie jego oddziaływanie na jej „miękkie” elementy jest mniejsze. Wątpliwości wzbudza liczba członków rodziny zaangażowanych w firmę. Niektóre z przytaczanych definicji w sposób wyraźny mówią o nich w liczbie mnogiej, zakładając, że jeden właściciel prowadzący firmę to za mało, żeby kształtować jej rodzinny charakter. Z drugiej strony należy pamiętać, że taki stan często występuje w pierwszej fazie rozwoju organizacji – firma zostaje założona przez konkretną osobę, jednak w miarę jej rozwoju w jej funkcjonowanie angażują się kolejni przedstawiciele rodziny właścicielskiej. Jak podejść do sytuacji, gdy przedsiębiorstwo jest własnością dwóch lub trzech rodzin, które aktywnie uczestniczą w podejmowanych w nich decyzjach?

Tabela 3. Autorzy definiujący przedsiębiorstwa rodzinne według poszczególnych kryteriów

Jeden wymiar	Dwa wymiary	Trzy wymiary
Własność: Donckels, Frohlich, 1991 Davis, Harveston, 1998 Littunen, Hyrsky, 2000	Własność i zarządzanie: Leach, Kenway-Smith, Hart, Morris, Ainsworth i in., 1990 Gallo, Sveen, 1991 Lyman, 1991 Holland, Oliver, 1992 Welsch, 1993 Carsrud, 1994 Corvin, 1994 Lansberg, Astrachan, 1994 Donckels, Lambrecht, 1994 Kelly, Athanassiou, Crittenden, 2000 Klein, 2000	Własność, zarządzanie plus trzecie kryterium: Handler, 1989 Astrachan, Kolenko, 1994 Litz, 1995 Shanker, Astrachan, 1996 Westhead, Bowling, Story, 1996 Cadieux, Lorrain, Hugron, 2002
Zarządzanie: Dreux, 1990 Ward, 1990 Filbeck & Lee, 2000 Chua, Chrisman, Sharma, 1999 Steier, 2001 Astrachan, Klein, Smyrniotis, 2002 Chrisman, Chua, Zahra, 2003 Dyer, 2003		
Kontynuacja pokoleniowa: Sharma, Chrisman, Chua, 1997 Tan, Fock, 2001		

Źródło: R.A. Litz, *Two Sides of One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Mobius Strip*, „Family Business Review”, 2008, 21 (3), s. 218 [cyt. za:] A. Surdej, K. Wach, op. cit., s. 12.

Na potrzeby poniższego opracowania przyjęte zostało podejście, że firma rodzinna to podmiot, który jest własnością jednej lub dwóch rodzin odpowiadających za zarządzanie nim, to znaczy podejmujących przynajmniej kluczowe decyzje w organizacji. W takiej sytuacji powinna kształtować się specyficzna tożsamość firmy, która może być potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej, co będzie przedmiotem analiz.

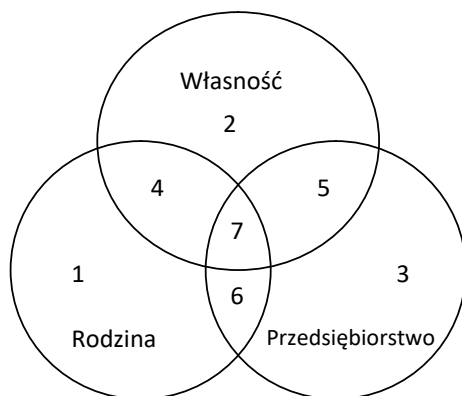
1.2. MODELE PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH

Tak jak wskazano wcześniej, w literaturze przedmiotu, a zatem również wśród autorów, którzy zajmują się tematyką firm rodzinnych, brakuje jednolitego stanowiska w sprawie definicji, stosuje się zróżnicowane wyróżniki omawianej grupy podmiotów. Nie powinno zatem również zaskakiwać zróżnicowanie modeli opisujących funkcjonowanie firm rodzinnych. Jak zauważają T. Pieper i S. Klein, autorzy modeli prezentujących przedsiębiorstwa rodzinne tworzyli koncepcje, które koncentrowały się na ukazaniu specyfiki tej grupy podmiotów i w konsekwencji wskazywali na różnice pomiędzy nimi a firmami nierodzinnymi lub koncentrowali się na różnorodności firm rodzinnych, tworząc opracowania akcentujące tę charakterystykę³⁷.

Już w 1982 roku R. Tagiuri i J. Davis zaprezentowali model, w którym charakteryzowali istnienie i wzajemne przenikanie się dwóch podsystemów – rodziny i przedsiębiorstwa³⁸. W kolejnych latach poszerzono go o podsystem własności. W wyniku ich nakładania na siebie opisano siedem sektorów, które pozwalały na zakwalifikowanie zarówno pracowników, jak i członków rodziny właścicielskiej (patrz rysunek 4.).

³⁷ T. Pieper, S.B. Klein, *The Bulleye: A Systems Approach to Modelling Family Firms*, *Family Business Review*, 2007, 20(4), s. 303.

³⁸ R. Tagiuri, J.A. Davis, *Bivalent attributes of the family firm*, Working Paper, Harvard Business School, Cambridge 1982, reprinted R. Tagiuri, J.A. Davis, *Bivalent attributes on the family businesses*, „*Family Business Review*”, 1996, 9(2), ss. 199–208.

Rysunek 4. Model systemu przedsiębiorstwa rodzinnego

Źródło: K.E. Gersick, M. Hampton McCollom, I. Lansberg, *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 6 [cyt. za:] Ł. Sułkowski, A. Marjański, op. cit., s. 17.

Ł. Sułkowski wraz z A. Marjańskim scharakteryzowali w następujący sposób poszczególne sektory:

1. członek rodziny, nieodgrywający żadnej formalnej roli w przedsiębiorstwie – nie jest ani właścicielem, ani pracownikiem;
2. współwłaściciel, który, mając udziały w firmie, nie pracuje na jej rzecz i nie należy do rodziny;
3. pracownik – nie jest ani członkiem rodziny, ani udziałowcem firmy;
4. członek rodziny będący współwłaścicielem firmy, ale niepracujący na jej rzecz;
5. udziałowiec, który nie należy do rodziny, ale jednocześnie w firmie pracuje;
6. członek rodziny, który nie ma udziału w firmie, ale jednocześnie jest jej pracownikiem;
7. współwłaściciel, który jest członkiem rodziny i pracuje w przedsiębiorstwie.

Powyższy model nadal kładzie znaczący nacisk na istnienie zależności między przedsiębiorstwem a rodziną, wskazując jednocześnie na to, co stanowi jego istotną wartość, na różne role, które potencjalnie mogą odgrywać poszczególne osoby w przedsiębiorstwie, w tym członkowie rodziny. Jednocześnie koresponduje z istotą omawianej formy prowadzenia

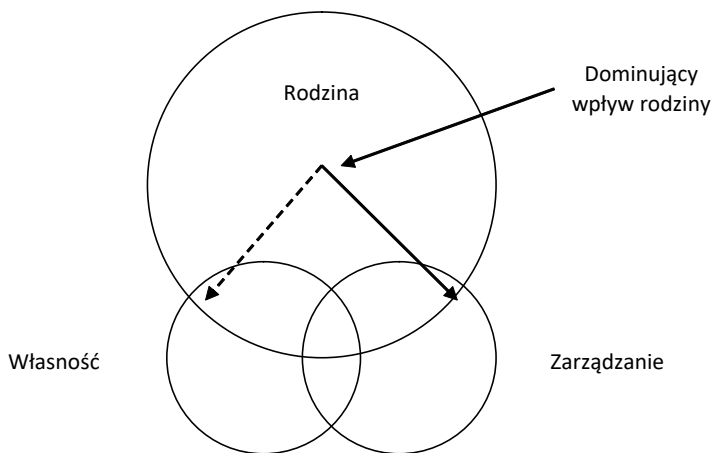
działalności gospodarczej, która wskazywała nie tylko na własność przedsiębiorstwa, ale również na zaangażowanie członków rodziny w jego działalność jako na główne kryteria kwalifikacyjne do opisywanej grupy firm. Wydaje się, że w rozwoju firm rodzinnych kluczowa jest rola osób, które są zakwalifikowane do grupy 7; to one w swoisty sposób łączą trzy wskazane podsystemy. Jednocześnie nie można zapominać o pozostałych grupach, które mogą wywierać silny wpływ na wzajemne relacje między przedsiębiorstwem a rodziną oraz osobami je tworzącymi.

Specyfika firm rodzinnych wiąże się z charakterystyczną rolą rodziny w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Jednym z aspektów, które należy tu uwzględnić, jest kwestia priorytetów, celów, które są kluczowe dla rodziny i dla firmy. Nie muszą one być tożsame. Łatwo wyobrazić sobie sytuację, kiedy cele rodziny dominują nad celami firmy. Przykładowo odpowiedzialni za zarządzanie i mający decydujący głos w firmie członkowie rodziny mogą angażować środki przedsiębiorstwa w zapewnienie wysokiego poziomu konsumpcji prywatnej. Inny przykład może stanowić obsadzanie kluczowych stanowisk w firmie członkami rodziny, którzy nie zawsze posiadają wymagane doświadczenie oraz kompetencje i w efekcie nie zapewniają efektywności zarządzania, którą gwarantowałby profesjonalny menedżer. Podobne zależności mogą ujawnić się w sytuacji, gdy problemy operacyjne wystąpią w firmie należącej do rodziny będącej właścicielem atrakcyjnej nieruchomości. Czy nie zaistnieje wówczas pokusa zakończenia działalności firmy i uratowania dla rodziny należącego do niej majątku?

W literaturze przedmiotu pojawiają się również modele ukazujące konfrontowanie priorytetów firmy i priorytetów właścicieli. Przykładowo D. Bewayo wyprowadza koncepcję w oparciu o prezentowany wcześniej model systemu przedsiębiorstwa rodzinnego (patrz rysunek 5.). Wiadać na nim wyraźnie dominującą rolę rodziny, która przeważa zarówno nad własnością, jak i zarządzaniem firmą. Zgodnie z nim rodzina, mając dominujący wpływ na firmę, prowadzi ją, dążąc do realizacji własnych celów. Wydaje się, że takie podejście w wielu przypadkach jest zgodne z rzeczywistością. Można przyjąć założenie, że jeden z kluczowych celów rozpoczęcia działalności gospodarczej (jeżeli nie podstawowy) stanowi dążenie właściciela do dobrobytu własnego i swojej rodziny. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo staje się swoistym narzędziem realizacji tego

zadania, a nie celem samym w sobie, co powoduje, że jego rozwój nie musi być priorytetem, zwłaszcza jeśli koliduje z realizacją celów rodzinnych. Wydaje się, że stosunkowo łatwo można sobie wyobrazić przedsiębiorcę, który w sposób świadomy rezygnuje z realizacji pewnych zadań w firmie, nawet kosztem zmniejszenia zysku, aby wygospodarować czas dla rodziny.

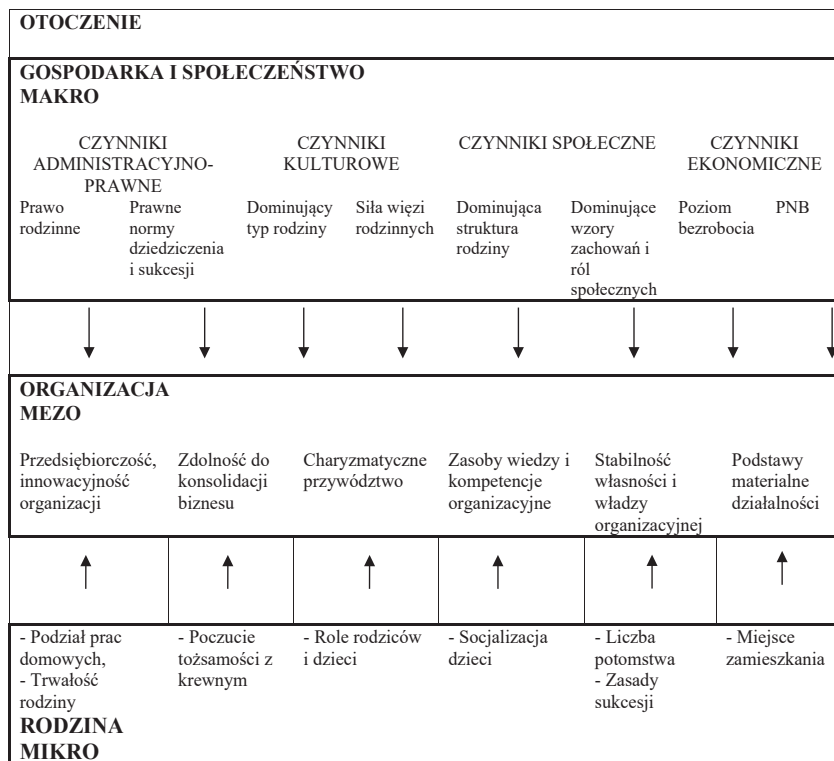
Rysunek 5. Model biznesu rodzinnego – dominacja rodziny



Źródło: E.D. Bewayo, op. cit., s. 173.

Inny model, opracowany w oparciu o szersze spectrum, zaprezentował Ł. Sułkowski. Zostały w nim opisane współzależności rodziny, organizacji i społeczeństwa i ukazane złożone relacje istniejące pomiędzy rodziną, firmą a jej otoczeniem (patrz rysunek 6.).

Rysunek 6. Model współzależności rodziny, organizacji i społeczeństwa



Źródło: na podstawie Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004, s. 109.

Zaprezentowany model ukazuje firmę rodzinną w szerszym, ale też bardziej szczegółowym spektrum. Wskazano w nim trzy podstawowe poziomy analizy: mikro-, mezo- i makro-, czyli odpowiednio: rodzinę, organizację, gospodarkę i społeczeństwo. Relacje w nim występujące nie zostały ograniczone do zależności między firmą a rodziną i jej przedstawicielami. Określono w nim, że na charakter i na sposób funkcjonowania omawianych organizacji bardzo istotny wpływ wywiera otoczenie, a zwłaszcza gospodarka i społeczeństwo, w którym funkcjonują. To właśnie m.in. elementy otoczenia determinują system wartości i normy prawne warunkujące różne aspekty funkcjonowania firmy. Są to jednak determinanty specyficzne, typowe dla firm rodzinnych, np. prawo

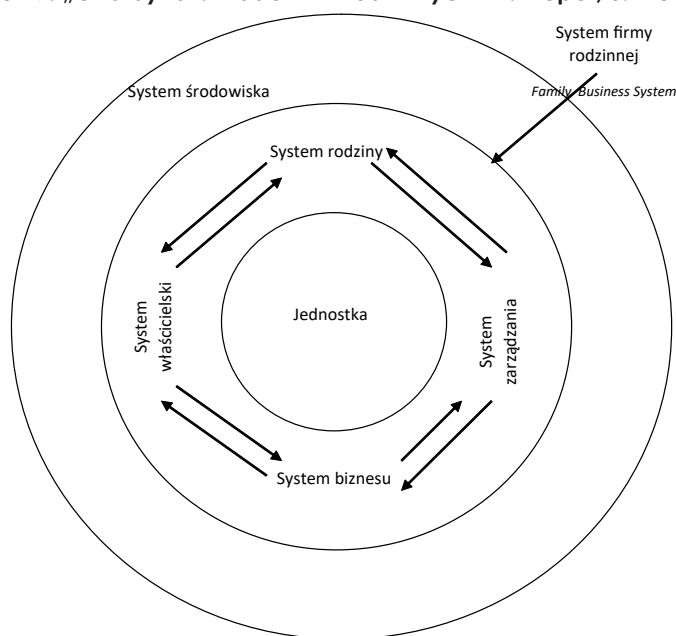
rodzinne czy spadkowe, które odgrywa zdecydowanie mniejszą rolę w przypadku innych podmiotów.

W modelu został wyróżniony szereg obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, wskazano też „czynniki rodziny”, które mogą je determinować. Na przykład kwestia przywództwa w pewnym stopniu jest efektem roli rodziców i dzieci w rodzinie, gdyż wzorce z dzieciństwa i dotyczące funkcjonowania w sferze prywatnej są transformowane na rzeczywistość przedsiębiorstwa. Zapewne powyższe stwierdzenie byłoby w wielu sytuacjach uzasadnione również w szeregu organizacji innego typu, gdyż rodzina i jej wzorce kształtują osobowość wszystkich menedżerów. Jednak powyższa cecha występuje w szczególnym stopniu w biznesach rodzinnych. Innym problemem może być kwestia stabilności władzy i własności w firmie. Wiąże się ona z jednym z najistotniejszych zagadnień pojawiających się w firmach rodzinnych – sukcesją. Funkcjonowanie wielu tego typu podmiotów opiera się na osobie założyciela, który odpowiada za kluczowe decyzje³⁹. Problem pojawia się, gdy z pewnych względów osoba ta nie może angażować się w zarządzanie. Jeżeli do takiej sytuacji dojdzie niespodziewanie, a firma nie jest na nią przygotowana, gdyż nie wybrano następcy, może to spowodować poważne problemy. Jak wskazuje Ł. Sułkowski, rozwiązanie tego zagadnienia zależy w znacznej mierze od liczby potomstwa oraz od zasad sukcesji, które są ustalone w rodzinie. W opisanej sytuacji to przede wszystkim relacje w niej panujące i decyzje podjęte przez osoby do niej należące decydują o przyszłości przedsiębiorstwa.

Nieco inaczej, aczkolwiek również wyróżniając wpływ otoczenia na firmę, przedstawili to w swoim modelu T. Pieper i S. Klein. Tak jak zostało to pokazane na rysunku 7, podkreślają oni, że system firmy rodzinnej jest swoistą całością, która wyodrębnia się z otoczenia – środowiska. Na tę całość składają się elementy takie jak: system rodziny, system właścicielski, system zarządzania i system biznesu, które pozostają we wzajemnych interakcjach, determinując charakter i sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa.

³⁹ Koncentryczny model firmy rodzinnej bardzo wyraźnie wskazuje założyciela jako centrum, rdzeń przedsiębiorstwa. Patrz E.D. Bewayo, op. cit., s. 178.

Rysunek 7. „Oko byka”: model firm rodzinnych – T. Pieper, S. Klein



Źródło: T. Pieper, S. B. Klein, op. cit., s. 309.

1.3. ISTOTA I CHARAKTERYSTYKA RELACJI RODZINA-PRZEDSIĘBIORSTWO

Firmy rodzinne są specyficzną formą prowadzenia działalności gospodarczej. Ich podstawowym wyróżnikiem, na który wskazują nazwa kategorii, definicje czy modele, jest rodzina. Jak pokazano w zaprezentowanych wcześniej modelach, pomiędzy nią, czyli jej członkami, a przedsiębiorstwem, którego są właścicielami i którym zarządzają, istnieje silna więź i dochodzi do szeregu interakcji, które mogą wpływać na funkcjonowanie biznesu. J.H. Astrachan i P. Jaskiewicz wskazują na silne emocje, które pojawiają się w tych relacjach⁴⁰. To rodzina, zwłaszcza we wczesnej fazie rozwoju firmy, finansuje jej działalność, generuje pomysły, zasila zasobami ludzkimi. Prowadzony biznes staje się źródłem satysfakcji, czynnikiem sukcesu prywatnego, a także źródłem zamożności. Dla wielu osób, zwłaszcza

⁴⁰ J.H. Astrachan, P. Jaskiewicz, *Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation*, „Family Business Review”, 2008, 21 (2).

młodych, które są potencjalnymi sukcesorami, możliwość, a często konieczność pracy w firmie wytycza ścieżkę kariery i rozwoju zawodowego. Podstawowe związki przedsiębiorstwa i rodziny zaprezentowano w tabeli 4. Przedsiębiorstwo wytycza ścieżki kariery rodziny czy też stanowi źródło dochodów, ale jednocześnie może zapewniać wpływy o charakterze społecznym – jest przedmiotem dumy, stanowi ośrodek życia rodzinnego czy też swoiste spoiwo rodziny. Są to efekty pozytywne, ale nie można zapominać również o negatywnych, np. firma i pomysły związane z jej rozwojem albo kwestia sukcesji mogą stanowić przyczynę poważnych konfliktów. Z drugiej strony przedsiębiorstwo znajduje się pod wpływem rodziny. To ona stanowi główne źródło pomysłów na rozwój, kadr czy też ośrodek decyzyjny. Rodzina i jej członkowie wprowadzają do firmy silny pierwiastek emocjonalny (który może być również negatywny), to oni w znacznej mierze determinują kulturę organizacyjną.

Tabela 4. Związki rodziny i przedsiębiorstwa w modelu zintegrowany

Wpływ przedsiębiorstwa na rodzinę	Wpływ rodziny na przedsiębiorstwo
Ośrodek życia rodzinnego	Źródło pomysłów założycielskich
Ścieżka kariery zawodowej	Źródło kluczowych zasobów ludzkich
Źródło dochodów	Źródło finansów założycielskich
Źródło władzy i wpływów	Ośrodek decyzyjny i kontrolny
Przedmiot dumy i identyfikacji	Podstawa wartości kultury organizacyjnej
Spoiwo rodziny	Źródło nepotyzmu
Racjonalna komponenta działania	Emocjonalna komponenta działania

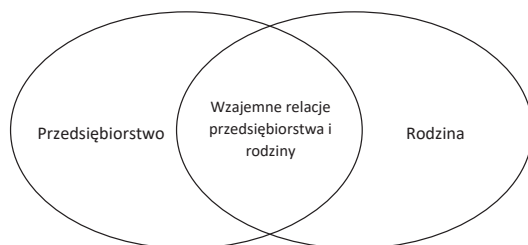
Źródło: Ł. Sułkowski, A. Marjański, op. cit., s. 32.

Pomiędzy przedsiębiorstwem a rodziną zachodzi szereg interakcji. Jak zwraca uwagę Ł. Sułkowski, właśnie ten czynnik zdaje się łączyć nauki ekonomiczne, nauki o zarządzaniu i nauki społeczne⁴¹. Z kolei P. Sharma, J. Chrisman i K.E. Gersick wskazują na swoiste paradoksy pojawiające się właśnie wskutek zaangażowania rodziny⁴².

⁴¹ Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina...*, op. cit., s. 215.

⁴² P. Sharma, J. Chrisman, K.E. Gersick, *25 Years of Family Business Review: Reflection on the Past and Perspectives for the Future*, „Family Business Review”, 2012, 25(1), ss. 5–15.

Rysunek 8. Wzajemne relacje między rodziną i przedsiębiorstwem



Źródło: Ł. Sułkowski, A. Marjański, op. cit., s. 97.

Jak zostało to pokazane na rysunku 8, rodzina i przedsiębiorstwo to dwie przestrzenie, które w znacznej mierze pozostają niezależne. Jednak istnieje pewien obszar, mniejszy lub większy, gdzie następuje wzajemne przenikanie, związane z ich zaangażowaniem w kierowanie przedsiębiorstwem; dochodzi do transferu wartości determinujący kulturę organizacyjną, często firma jest bardzo silnie utożsamiana z właścicielem czy też założycielem, w pewnej mierze staje się on wtedy jej wizytówką, a przedsiębiorstwo przedmiotem dumy właściciela. Przykłady tego typu interakcji, które wydają się zresztą nie do uniknięcia, można jeszcze mnożyć.

Możliwe jest pogrupowanie relacji zachodzących między rodziną a przedsiębiorstwem. W tym zakresie logiczne wydaje się wskazanie kilku grup podstawowych relacji, do których można zaliczyć:

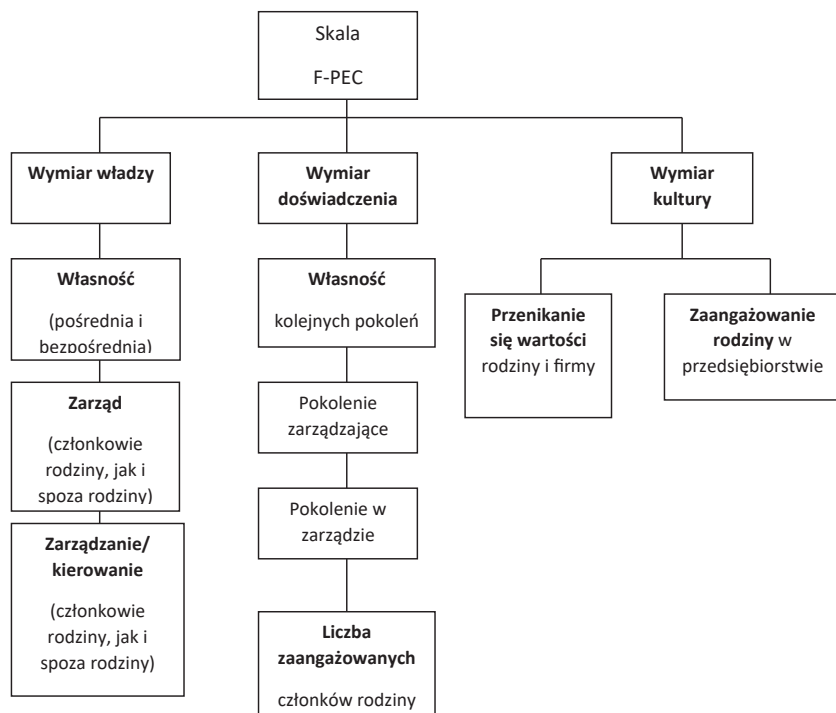
- finansowe – poziom życia rodziny jest uzależniony od sukcesu przedsiębiorstwa;
- emocjonalne⁴³ – członkowie rodziny identyfikują się z firmą, która stanowi dla nich przedmiot dumy i swoistą miarę sukcesu;
- zawodowe – członkowie rodziny angażują się w bieżące funkcjonowanie firmy i stanowią jej ośrodek decyzyjny.

W obszarze wszystkich wymienionych relacji mogą się pojawić czynniki, które stanowią o specyfice firm rodzinnych. Przykładowo zwłaszcza w mniejszych przedsiębiorstwach rodzina może i często wykorzystuje zasoby przedsiębiorstwa do finansowania konsumpcji prywatnej, co stanowi hamulec rozwoju podmiotu. Nie zaskakuje fakt, że członkowie

⁴³ Szerzej na temat emocji w relacjach firma-rodzina. Patrz P. Tomski, *O emocjach w zarządzaniu firmą rodzinną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, XVIII(6, część I), ss. 305–321.

rodziny pracują w przedsiębiorstwie, którego są właścicielem, zwłaszcza na stanowiskach kierowniczych, co również może stanowić barierę dla jego rozwoju. Po pierwsze, nie zawsze mają do tego właściwe kompetencje, ale ze względu na uprawnienia właścicielskie podejmują kluczowe decyzje, z drugiej strony pracownicy, zwłaszcza najlepsi i najbardziej kompetentni, widzą, że nie są w stanie wejść na najwyższy poziom zarządzania organizacją, co może dla nich w pewnym momencie stanowić bodziec do odejścia i poszukiwania innych wyzwań.

Rysunek 9. Skala F-Pec



Źródło: J.H. Astrachan, S.B. Klein, K.X. Smyrnios, *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, „Family Business Review”, 2002, 15(1), s. 52 [cyt. za:] K. Leszczewska, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa 2016, s. 58.

Kwestią oczywistą jest, że w poszczególnych firmach stopień zaangażowania rodziny założycielskiej/właścicielskiej jest różny. W związku z tym powstają metody jego mierzenia. Jedną z nich stanowi skala F-PEC Astrachana, Klein i Smyrniosa, w której autorzy wykorzystali 3 wymiary (patrz rysunek 9.). Zwracają oni uwagę na swoisty *know-how* dotyczący firmy, który posiadają członkowie rodziny – tym większy, im silniej i dłużej angażują się oni w prowadzenie biznesu. Warto również zwrócić uwagę na rolę właścicieli w kształtowaniu kultury organizacji, która przejawia się m.in. wyznawanymi wartościami, specyficznym sposobem pełnienia funkcji kierowniczych czy też rozwiązywania konfliktów. Właśnie specyficzna kultura organizacji może stanowić istotny wyróżnik firm rodzinnych, a w pewnym zakresie również źródło przewagi konkurencyjnej, warunkowanej np. zaangażowaniem utożsamiających się z firmą pracowników.

Kolejny problem, wynikający ze specyfiki firmy rodzinnej, może stanowić różnica priorytetów rodziny i przedsiębiorstwa. Oba te podmioty mają własne cele, które powinny być realizowane i taką sytuację należy uznać za normalną, z drugiej jednak strony uzasadnione jest postawienie pytania, które cele zyskują przewagę. W tym obszarze można potencjalnie wyróżnić 3 podstawowe sytuacje: 1. priorytet celów przedsiębiorstwa; 2. priorytet celów rodziny; 3. równowaga pomiędzy celami przedsiębiorstwa a rodziny. Jak zauważają Ł. Sułkowski i A. Marjański, w Polsce większość podmiotów podkreśla zorientowanie na cele przedsiębiorstwa i stawianie ich przed celami rodziny⁴⁴. Z drugiej jednak strony wskazania takie stanowią deklaracje przedsiębiorców. Tak jak już podkreślano wcześniej, można przypuszczać, że zwłaszcza w przypadku małych firm istnieje silna korelacja pomiędzy konsumpcją rodziny a kondycją finansową przedsiębiorstwa, którego jest ona właścicielem. Efektem powiązań istniejących między firmą a rodziną jest zależność między interesem rodziny a interesem firmy. Można nawet postawić hipotezę, że sukces firmy oznacza sukces rodziny, a rozwój firmy, na co już zwracano uwagę, bezpośrednio wpływa na zamożność rodziny i jej członków.

⁴⁴ Ł. Sułkowski, A. Marjański (2009), op. cit., s. 159.

1.4. ZNACZENIE PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH DLA GOSPODARKI

Wielość definicji firm rodzinnych i – w konsekwencji – zróżnicowanie kryteriów pozwalających na zaliczenie przedsiębiorstw do tej kategorii sprawia, że trudno liczbowo opisać znaczenie tej grupy podmiotów dla gospodarki. Takie próby jednak się pojawiają, aczkolwiek zwykle z zastrzeżeniem, że wielkość jest uwarunkowana konkretnym sposobem zdefiniowania firmy. E. Więcek-Janka i A. Lewandowska, na podstawie badań European Family Businesses, wskazują, że blisko 50% PKB oraz 40% miejsc pracy w Europie jest generowanych w tej grupie podmiotów⁴⁵.

Na duże znaczenie firm rodzinnych wskazują też liczni inni autorzy, zarówno polscy, jak i zagraniczni:

- J. Żukowska – 75% firm w Europie stanowią inicjatywy rodzinne, wśród 100 największych firm 25 należy do omawianej grupy, generując 55% PKB⁴⁶;
- J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk – w UE aż 55% przedsiębiorstw uważa się za rodzinne, we Włoszech jest to nawet 99%, w Niemczech i Wielkiej Brytanii 75%, a w Hiszpanii 71%, z kolei w Stanach Zjednoczonych wskaźnik ten wynosi 90%⁴⁷;
- Family Firm Institute przytacza następujące dane dotyczące udziału firm rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw (przykładowe kraje): Szwecja – 79%, Finlandia – 80%, USA – 80–90%, Meksyk – 82–90%, Włochy – 93%, Niemcy – 95%⁴⁸.

Jak wynika z przedstawionych informacji, nie ma zgodności w zakresie udziału firm rodzinnych w gospodarce, co jest konsekwencją zróżnicowanych podejść do zdefiniowania tego pojęcia. Z drugiej jednak strony wszyscy wskazani autorzy podkreślają istotne znaczenie firm rodzinnych, a wszystkie liczby należy uznać za przesłankę wysokiego znaczenia omawianej grupy podmiotów. Wydaje się, że w niektórych kategoriach przedsiębiorstw, jak również w niektórych branżach, udział ilościowy firm

⁴⁵ E. Więcek-Janka, A. Lewandowska, op. cit., s. 161.

⁴⁶ J. Żukowska, *Polskie firmy rodzinne a kryzys*, <http://www.konferencja.edu.pl/Files/ConfXV/Reports/PDF/Zukowska%20Joanna%20-%20Polskie%20firmy%20rodzinne%20a%20kryzys.pdf> (27.07.2017).

⁴⁷ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne*, Difin, Warszawa 2004, ss. 16–17 [cyt. za:] J. Klimek, *W rodzinnej firmie...*, op. cit., s. 7.

⁴⁸ Family Firm Institute (ffi.org) [cyt. za:] E. Więcek-Janka, A. Lewandowska, op. cit.

rodzinnych może być jeszcze wyższy. Za taką branżę można z dużym prawdopodobieństwem uznać branżę turystyczną, gdzie specyfika usług, zwłaszcza noclegowych lub gastronomicznych, szczególnie silnie determinuje powstawanie małych firm, wśród których przeważają firmy rodzinne, często określając charakter wielu destynacji.

Nie można jednak przyjmować, że wśród mikro-, małych czy średnich muszą dominować firmy rodzinne. Dowodzą tego chociażby dane prezentowane przez E. Kempę (patrz tabela 5.). Można jednak przypuszczać, co wynika również z danych zamieszczonych w omawianej tabeli, że firm rodzinnych jest relatywnie więcej w kategorii mikroprzedsiębiorstw.

Tabela 5. Udział przedsiębiorstw rodzinnych w strukturze MMSP ze względu na liczbę zatrudnionych

Wielkość przedsiębiorstwa	Firmy rodzinne	Firmy nierodzinne
	Udział w całości	
Mikroprzedsiębiorstwa (1–9)	38%	62%
Małe przedsiębiorstwa (10–49 osób)	28%	72%
Średnie przedsiębiorstwa	14%	86%

Źródło: E. Kempa, *Strategia rozwoju firm rodzinnych w sektorze MMSP*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2011, XII(7), s. 75.

Wydaje się, że charakteryzując znaczenie firm rodzinnych w gospodarce danego kraju, warto przyjąć jednolite kryterium „rodzinności”. Takie podejście zaprezentował Ł. Sułkowski, identyfikując⁴⁹: kryterium subiektywne, kryterium strukturalne (uzależnione od odsetka udziałów w przedsiębiorstwie), kryterium funkcjonalne (determinowane zaangażowaniem w firmę), transfer międzypokoleniowy. Następnym wyboru podejścia staje się de facto przyjęcie którejś z definicji identyfikującej firmy rodzinne, a w konsekwencji wybór ten determinuje otrzymane wielkości i ocenę znaczenia tych podmiotów w gospodarce. Przykładowo można przypuszczać, że będzie ono najmniejsze, gdy przyjmie się kryterium transferu międzypokoleniowego.

⁴⁹ Ł. Sułkowski, *Znaczenie polskich, małych przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2012, XIII(8), s. 14.

Podsumowując, nawet powierzchowna analiza zaprezentowanych danych prowadzi do dwóch podstawowych wniosków:

1. firmy rodzinne odgrywają znaczącą rolę w gospodarce;
2. pojawiają się zróżnicowane liczby opisujące udział firm rodzinnych w gospodarce.

Warto również zwrócić uwagę na pewną specyfikę Polski, którą odnotowuje Ł. Sułkowski. „Małe firmy rodzinne stanowią największą grupę podmiotów gospodarczych w Polsce. W porównaniu z porównywalnymi danymi z krajów rozwiniętych (UE i USA), jest ich jednak procentowo mniej w Polsce. Wynika to prawdopodobnie z przyczyn historycznych, jak również z trudności związanych z definiowaniem i identyfikacją tego typu podmiotów”⁵⁰.

1.5. RODZAJE I KRYTERIA PODZIAŁU FIRM RODZINNYCH

Wielość definicji przedsiębiorstw rodzinnych, na którą zwracano już uwagę, wiąże się ze zróżnicowaniem tychże firm oraz wielością ich klasyfikacji ze względu na różnorodne kryteria. Przegląd definicji pokazał, że najwięcej z nich, określając istotę firmy rodzinnej, wskazywało na takie aspekty jak zarządzanie oraz własność. Nie powinno zatem zaskakiwać, że właśnie te kryteria są wykorzystywane w klasyfikacjach. Po kryteria własności i zarządzania w swoich badaniach sięgnęli A. Surdej i K. Wach, wyróżniając dziewięć możliwych kategorii firm rodzinnych. Pytaniem otwartym pozostaje jednak ocena, czy wszystkie mówią o firmach rodzinnych. Jeśli przyjęta zostanie definicja zakładająca, że rodzina lub jej przedstawiciel musi posiadać kontrolę własnościową nad firmą i jednocześnie angażować się w zarządzanie nią, to należałoby odrzucić przypadki: 3, 6, 7, 8 i 9. W wielu podejściach jako wystarczające wskazuje się spełnienie tylko jednego z tych warunków, co oznaczałoby odrzucenie tylko sytuacji 9. Jednocześnie do grupy firm rodzinnych zaliczono „firmę rodzinną *in nuce*” („przedsiębiorstwo rodzinne w załączku”)⁵¹, z czym nie

⁵⁰ Ibidem, s. 17.

⁵¹ E. Więcek-Janka, *Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych*, „Marketing i Zarządzanie”, 2016, 2(43), s. 178.

wszyscy autorzy musieliby się zgodzić, gdyż w prezentowanych wcześniej podejściach pojawiał się również warunek minimum dwóch osób zaangażowanych w firmę. Z drugiej strony należy zwrócić uwagę, że zaprezentowane podejście bazuje na dwóch ostrych kryteriach, które pozwalają w dosyć jednoznaczny sposób zaliczać przedsiębiorstwa do poszczególnych grup. Dotyczy to zwłaszcza kwestii własności, gdyż w przypadku zarządzania mogą rodzić się wątpliwości, jaki poziom zaangażowania w funkcjonowanie przedsiębiorstwa powinien się pojawić – czy jedynie na poziomie strategicznym, czy też operacyjnym. To podejście pozwala na wskazanie „klasycznego przedsiębiorstwa rodzinnego” – rodzina, a nie jednostka, angażuje się w jego zarządzanie i rodzina, a nie jednostka, jest jego właścicielem.

Tabela 6. Klasyfikacja związana z kryteriami zarządzania i własności

Kto jest odpowiedzialny za zarządzanie firmą?				
Do kogo należy własność		Jednostka	Rodzina	Profesjonalni zarządcy
	Jednostka	1. Firma rodzinna <i>in nuce</i>	2. Firma angażująca rodzinę do pracy na rzecz jej rozwoju	3. Firma rodzinna z zarządzaniem w rękach zewnętrznych
	Rodzina	4. Firma rodzinna z rolą w zarządzaniu ograniczoną do jednej osoby	5. Klasyczna firma rodzinna	6. Firma rodzinna z zewnętrznym zarządem
	Szersza grupa	7. Spółka publiczna z dominującym zarządcą	8. Firma z zarządem rodzinnym	9. Klasyczna spółka publiczna

Źródło: opracowane na podstawie: A. Surdej, K. Wach, op. cit., s. 17.

W literaturze przedmiotu pojawiają się również typologie, które nie bazują na jednoznacznych wyróżnikach, ale odwołują się do specyfiki firm rodzinnych – wzajemnego przenikania się rodziny i przedsiębiorstwa. Logiczne wydaje się, że jednym z istotnych kryteriów klasyfikacji omawianych podmiotów jest zaangażowanie rodziny w sprawy przedsiębiorstwa, co w znacznej mierze odpowiada stopniowi występujących interakcji.

W tym kontekście warto przytoczyć podejście C.R. Gravesa⁵². Wyróżnił on trzy potencjalne sytuacje: niskie, średnie i wysokie zaangażowanie rodziny. Taki podział, a właściwie przyporządkowanie przedsiębiorstw do poszczególnych grup, może charakteryzować się silnym subiektywizmem. C.R. Graves w swoich rozważaniach, co zostało pokazane na rysunku 10, wyróżnił cechy, które pozwalają na określenie pozycji przedsiębiorstwa. Na jednym krańcu umieścił jedynie strategiczną kontrolę nad przedsiębiorstwem i intencję transferu międzypokoleniowego. O wysokim poziomie zaangażowania świadczy również większościowy pakiet własnościowy, umożliwiający pełną kontrolę nad firmą, zaangażowanie w zarządzanie, praca w biznesie przynajmniej dwóch członków rodziny. Próba wyróżnienia firm charakteryzujących się wysokim zaangażowaniem rodziny jest jak najbardziej celowa, zwłaszcza z perspektywy rozważań dotyczących tożsamości firmy, jej marki czy wykorzystania zjawiska „familiness”. Termin ten, który zostanie zdefiniowany w dalszej części, wiąże się z oddziaływaniem członków rodziny na przedsiębiorstwo i w efekcie wytworzeniem w firmie unikalnych zasobów i zdolności⁵³. Przedsiębiorstwo zarządzane przez aktywną rodzinę częściej będzie z nią identyfikowane, rodzina może być postrzegana jako swoisty gwarant jej wiarygodności czy też jakości produktów, co może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie należy pamiętać, że zaangażowanie rodziny może mieć również konsekwencje negatywne⁵⁴. Przykładowo może oznaczać obsadzenie kluczowych stanowisk w firmie nieposiadającymi kompetencji członkami rodziny, co może działać demotywująco na innych pracowników przedsiębiorstwa.

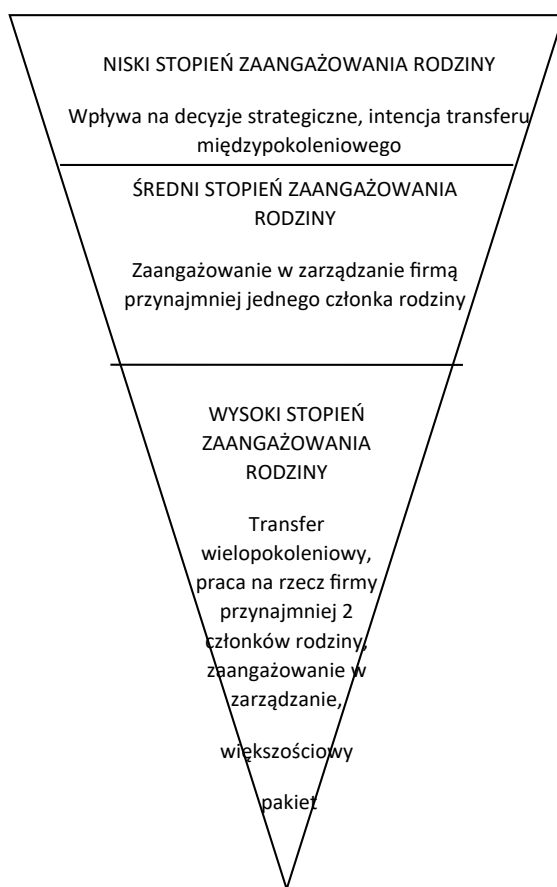
⁵² C.R. Graves, *Venturing beyond the backyard: An examination of the internationalization process of Austrian small-domatium-sized family-own manufacturing company*, Doctoral dissertation, The University of Adelaide, 2006 [cyt. za:] E. Więcek-Janka, *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 41.

⁵³ A.W. Pearson, J.C. Carr, J.C. Shaw, *Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, 2008, 32(6), s. 969.

⁵⁴ W.J. Irawa, *Familiness Qualities, Entrepreneurial Orientation and Long-term Performance Advantage*, Bond University, Queensland 2009, ss. 32–38 [cyt. za:] K. Leszczewska, *Wpływ rodziny na prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego (na podstawie badań polskich firm rodzinnych)*, 2017, XVIII(6, część II), s. 13.

Dyskusyjne jest natomiast traktowanie „zaangażowania w zarządzanie” jako czynnika świadczącego o wysokim zaangażowaniu rodziny w firmę. W pewnym sensie sytuacja ta może być postrzegana jako „błędne koło w definiowaniu”. Druga z tych kategorii jest szersza, ale jej podstawowy przejaw to właśnie zarządzanie. Ponadto autor nie określa jednoznacznie stopnia zaangażowania w funkcjonowanie firmy. Wydaje się, że celowe byłoby wskazanie w tym obszarze „zaangażowania w zarządzanie strategiczne i w bieżące funkcjonowanie”.

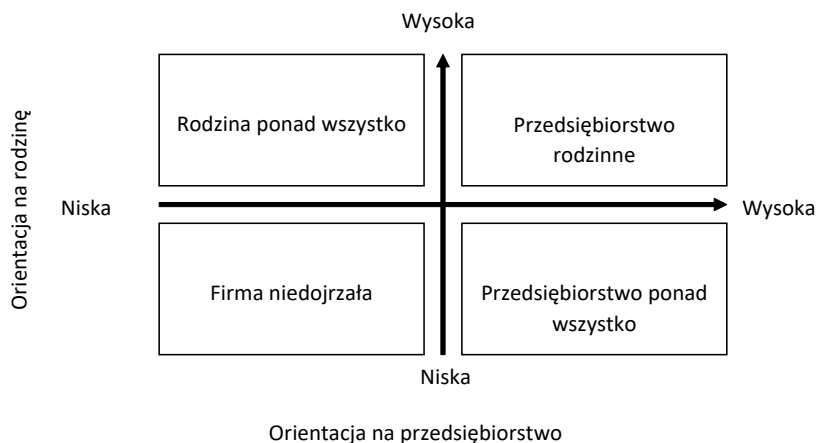
Rysunek 10. Stopień zaangażowania rodziny jako determinanta klasyfikacji definicji przedsiębiorstw rodzinnych



Źródło: C.R. Graves, op. cit., s. 41.

Ciekawą klasyfikację przedsiębiorstw rodzinnych zaprezentowali P. Basco i P.R. Jose, którzy jako kluczowe zmienne na macierzy wyróżnili orientację na rodzinę lub przedsiębiorstwo, otrzymując w efekcie cztery typy podmiotów, z których tylko jeden nazwali przedsiębiorstwem rodzinnym (patrz rysunek 11.). Takie podejście jest interesujące i wiąże się z istotną kwestią priorytetów rodziny, a w konsekwencji też osób zarządzających firmą. W znacznej mierze kryterium priorytetów wskazuje na autonomię przedsiębiorstwa. Jeżeli zarządzanie nim jest zorientowane na rodzinę, decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie będą determinowane sytuacją rodziny i realizacją jej celów. Może to odbywać się ze szkodą dla firmy, która w takiej sytuacji staje się instrumentem w rękach rodziny. Na przeciwnym biegunie znajduje się orientacja na przedsiębiorstwo. W takiej sytuacji oczywiście rodzina korzysta z sukcesu przedsiębiorstwa, ale posiada ono zdecydowanie większą podmiotowość, nie jest traktowane jak instrument, ale jako cel.

Rysunek 11. Klasyfikacja przedsiębiorstw rodzinnych z uwzględnieniem orientacji rodzinnej i biznesowej



Źródło: R. Basco, P.R. Jose, *Studying Family Enterprise Holistically Evidence for integrated Family and Business Systems*, „Family Business Review”, 2009, 22(1), ss. 83–85 [cyt. za:] K. Leszczewska, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa 2016.

Z całą pewnością możliwości kategoryzowania przedsiębiorstw rodzinnych jest bardzo wiele. Jednym z możliwych podziałów, zbudowanym

w oparciu o analizę studiów empirycznych, jest klasyfikacja obejmująca połączenie wybranych kryteriów strategicznych, kulturowych i strukturalnych (patrz tabela 7.), w której wyróżnia się osiem typów przedsiębiorstw⁵⁵.

Tabela 7. Kryteria klasyfikacyjne przedsiębiorstw rodzinnych

Kryterium strategiczne	Dominują cele rodziny	Versus	Dominują cele firmy
Kryterium kulturowe	Kultura patriarchalna		Kultura partnerska
Kryterium władzy	Władza właścicielska		Władza menedżerska

Źródło: Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina...*, op. cit.

Są to:

Typ 1. Dorobek głowy rodziny (cele rodziny, kultura patriarchalna, władza właścicielska);

Typ 2. Zawłaszczana przez rodzinę (cele rodziny, kultura partnerska, władza właścicielska);

Typ 3. Dorobek rodziny (cele rodziny, kultura patriarchalna, menedżerska);

Typ 4. Gra rodzinna (cele rodziny, kultura partnerska, menedżerska);

Typ 5. Emanacja właściciela (cele firmy, kultura patriarchalna, właścicielska);

Typ 6. Dziedzictwo rodziny (cele firmy, kultura partnerska, właścicielska);

Typ 7. Napęd rodziny (cele firmy, kultura patriarchalna, menedżerska);

Typ 8. Rodzinny skarb (cele firmy, kultura partnerska, menedżerska).

Przyporządkowanie przedsiębiorstw do poszczególnych kategorii nie zawsze jest proste i jednoznaczne. Poszczególne typy wyróżniają się jednak swoistymi cechami, ponadto łatwo zauważyć, że w zaprezentowanej typologii pojawiają się elementy, które były widoczne również w innych klasyfikacjach. Przykładowo „dominacja celów” wiąże się z podziałem ze względu na orientację przedsiębiorstwa Basco i Jose. Z kolei zaakcentowanie roli i znaczenia kultury poprzez wyróżnienie kryterium kulturowego nawiązuje do skali F-PEC, która również akcentowała znaczenie rodziny właścicielskiej w kształtowaniu się kultury przedsiębiorstwa.

⁵⁵ Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina...*, op. cit.

Podobnie jak w przypadku modeli opisujących funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych również w przypadku ich typologii w literaturze przedmiotu znajdziemy wiele podejść. W prezentowanym tekście wskazano wybrane z nich. Należy jednak podkreślić istnienie innych, np. typologii z perspektywy teorii agencji⁵⁶. Biorąc pod uwagę prowadzone rozważania, kluczową kwestią jest zaangażowanie rodziny w sprawy firmy i zarządzanie nią (niekoniecznie operacyjne). W dalszych rozważaniach analizie będą poddawane kwestie wpływu rodziny na firmę, który przejawia się np. kreowaniem specyficznej kultury organizacyjnej, powiązanej ze specyficznym systemem wartości czy też charakterystyczną tożsamością i w konsekwencji charakterystycznym wizerunkiem firmy. W związku z powyższym do kluczowych kryteriów mogą być zaliczane:

- kryterium zarządcze, pozwalające na wskazanie dwóch biegunowych sytuacji: 1. za zarządzanie firmą odpowiadają członkowie rodziny i oni podejmują najważniejsze decyzje z nią związane; 2. firmą zarządzają menedżerowie, którzy odpowiadają przed właścicielami za wyniki firmy;
- oraz kryterium tożsamości, zgodnie z którym można wskazać również na dwie biegunowe sytuacje: 1. firma jest kojarzona i utożsamiana w mikrootoczeniu z rodziną założycielską/właścicielską; 2. firma nie jest kojarzona z rodziną założycielską/właścicielską i w konsekwencji fakt własności rodziny nie przekłada się na wizerunek podmiotu.

1.6. SPECYFIKA FUNKCJONOWANIA I ZARZĄDZANIA W FIRMACH RODZINNYCH

Tak jak wskazano wcześniej, firmy rodzinne posiadają silną specyfikę, ich cechy charakterystyczne mogą się przekładać zarówno na wady, jak i na zalety, czy też stanowić słabości, jak i źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W konsekwencji menedżerowie (czy to członkowie rodziny, czy też pracownicy najemni) muszą tę specyfikę uwzględniać w procesie zarządzania i podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Kwestią dosyć oczywistą jest różne nasilenie tejże specyfiki i związanych z nią konsekwencji

⁵⁶ G.W. Dyer, *Examining the "Family Effect" on Firm Performance*, „Family Business Review”, 2006, 19(4), s. 266.

w zależności od branży czy lokalizacji podmiotu. Wydaje się, że można zażykować stwierdzenie, iż rodzinny charakter przedsiębiorstwa może stanowić źródło przewagi na rynku turystycznym, zwłaszcza w przypadku mniejszych podmiotów oferujących usługi noclegowe.

Do najważniejszych wyróżników firmy rodzinnej można zaliczyć⁵⁷:

- istnienie firmy rodzinnej, które silnie wpływa na wybór ścieżki kariery przez osoby należące do rodziny;
- stosunki rodzinne, wpływające na sukcesję i kontrolę w przedsiębiorstwie;
- wartości kultywowane w rodzinie, które znajdują odzwierciedlenie w firmie;
- brak wyraźnego rozgraniczenia między firmą a rodziną.

Z kolei Ł. Sułkowski i A. Marjański zwracają uwagę na takie cechy, jak:

1. współzależność przedsiębiorstwa i rodziny;
2. korzystanie z rodzinnych zasobów finansowych, osobowych i intelektualnych;
3. strategię i metody sukcesji rodzinnej;
4. familistyczna kultura organizacyjna.

Wszystkie wymienione cechy, decydując o specyfice firm rodzinnych, wpływają na charakterystykę funkcjonowania tych przedsiębiorstw, a w konsekwencji także zarządzania nimi. Jak wskazano wcześniej, menedżerowie chcący skutecznie rozwijać przedsiębiorstwo muszą tę specyfikę uwzględniać. Jak pokazywały opisywane wcześniej modele firm rodzinnych, podstawową ich cechą, która w znacznej mierze determinuje pozostałe, jest wzajemne przenikanie się rodziny i firmy. Sytuacja ta może być zarówno źródłem przewag, np. dzięki silnemu zaangażowaniu emocjonalnemu rodziny czy też zaufaniu między jej członkami, jak również może generować ograniczenia, np. związane z sukcesją i brakiem odpowiedniego kandydata do przejęcia firmy.

Charakterystyka firm rodzinnych przekłada się również na osobliwe dla nich kryteria ich sukcesu, w tym m.in.⁵⁸:

⁵⁷ M. Stradomski, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010, s. 53 [cyt. za:] E. Kempa, op. cit., s. 73.

⁵⁸ E. Dewi Citra, W. Dhewanto, *Key success factors of Islamic Family Business*, International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management, „Social and Behavioral Science”, 2012, 57, s. 56.

- wpływ na ogólnie pojmowany dobrobyt, przekładający się na jakość życia tych, którzy są zaangażowani w funkcjonowanie przedsiębiorstwa;
- pomnażanie aktywów, przy jednoczesnym niezapominaniu o potrzebach pracowników;
- troskę o interesy rodziny, zapewnienie jej dochodu i dbanie o rozwój pracowników;
- rozwijający i perspektywiczny charakter działalności, korzystnie oddziałujący na otoczenie;
- istotę firmy, która przejawia się nie tylko w maksymalizacji zysków, ale także w rozwoju współpracy i poprawie relacji prywatnych.

D. Nowak zwraca uwagę, że czynniki te przemawiają za tym, że aspekt finansowy funkcjonowania firm rodzinnych ma znaczenie drugorzędne⁵⁹. Z tym twierdzeniem można dyskutować. Możliwość, a nawet konieczność generowania zysku, jest istotą funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Z drugiej strony w firmach rodzinnych, zwłaszcza mniejszych, które nie mają charakteru korporacji i są silnie związane z konkretną lokalizacją, można zauważyć relatywnie silniejsze dążenie do rozwijania pozytywnych relacji z otoczeniem, w tym z pracownikami. Wydaje się, że cecha ta może być szczególnie istotna w przypadku przedsiębiorstw działających w destynacjach turystycznych, w tym firm świadczących usługi turystyczne, których znacząca liczba jest założona i prowadzona przez osoby pochodzące z danego regionu i silnie z nim związane, m.in. ze względu na występowanie licznych relacji o charakterze osobistym.

Specyfika firm rodzinnych determinuje szereg działań zarządczych, które mają w nich miejsce, co akcentuje wielu autorów i co znajduje potwierdzenie w badaniach empirycznych. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na poziom strategiczny. Jak podkreśla się w literaturze, brakuje powszechnie akceptowanej definicji strategii, a w efekcie zarządzania strategicznego⁶⁰. Z drugiej jednak strony już w 1962 roku A. Chandler, definiując strategię, wskazywał, że jest to zestaw długookresowych celów przedsiębiorstwa, powiązanych z podporządkowanymi im działaniami

⁵⁹ D. Nowak, *Kluczowe czynniki sukcesu przedsięwzięć kooperacyjnych z perspektywy małych przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, XVIII(6, część III), s. 255.

⁶⁰ A. Pallada, M. Adamu, *An Overview of Strategic Management Practices*, „Austin Journal of Business Administration and Management”, 2018, 2(3), s. 1.

operacyjnymi oraz zasobami⁶¹. Takie podejście nadal jest aktualne i w mniejszym lub większym stopniu pojawia się w wielu definicjach strategii. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych szczególnego znaczenia nabiera kwestia realizacji długookresowych celów. Warto podkreślić potencjalnie inne podejście do zarządzania profesjonalnego (ale wynajętego) menedżera oraz właściciela firmy. W pierwszym przypadku osoba zarządzająca zdaje sobie sprawę, że dany podmiot to jego tymczasowe miejsce pracy, w którym spędzi kilka lat, a jego pozycja i uznanie ze strony właścicieli czy też rady nadzorczej jest często uwarunkowane osiąganymi na bieżąco wynikami (zwłaszcza finansowymi). Menedżer ma potencjalnie mniejsze możliwości realizacji planów długookresowych, szczególnie gdy koszty ich wprowadzania pojawiają się w krótszym okresie, co może wpływać na aktualne rezultaty osiągane przez firmę. Inną optykę patrzenia może prezentować właściciel przedsiębiorstwa rodzinnego, który jest osobą zdecydowanie silniej związaną z podmiotem i taką, którą zdecydowanie trudniej z niego usunąć. Mając kontrolę nad firmą, nie musi się tłumaczyć ze swoich decyzji, w tym z inwestycji, które obciążając bieżący wynik, stanowią inwestycję w przyszłość. Szczególnym przejawem myślenia strategicznego w firmie rodzinnej jest dążenie do zapewnienia sukcesji i sprawnego przekazania jej kolejnym pokoleniom. Wielu właścicieli i założycieli firm przez wiele lat w sposób świadomy przygotowuje swoich następców. Na kilka kluczowych różnic w obszarze zarządzania przedsiębiorstw rodzinnymi oraz nierodzinnymi wskazują Ł. Sułkowski i A. Marjański (patrz tabela 8.).

⁶¹ A. Chandler Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT, 1962 [cyt. za:] F. Nickols, *Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking*, 2016, https://nickols.us/~nickols1/strategy_etc.pdf, s. 1 (10.02.2021).

Tabela 8. Kluczowe różnice i podobieństwa w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi

Kategoria	Małe i średnie przedsiębiorstwo rodzinne	Małe i średnie przedsiębiorstwo nierodzinne	Duże przedsiębiorstwo rodzinne	Duże przedsiębiorstwo nierodzinne
Szkoły strategiczne • planistyczna; • ewolucyjna; • pozycyjna; • zasobów, umiejętności i uczenia się.	1. Najbardziej adekwatna szkoła ewolucyjna; 2. Adekwatny model zasobów, umiejętności i uczenia się (przewaga zasobów rodzinnych; kapitał społeczny, zaufania).	1. Najbardziej adekwatna szkoła ewolucyjna.	1. Szkoła planistyczna; 2. Szkoła pozycyjna poprzez wykorzystanie zaawansowanych narzędzi analizy strategicznej; 3. Dodatkowo szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się (przewaga zasobów rodzinnych – kapitał społeczny, zaufanie).	1. Szkoła planistyczna; 2. Szkoła pozycyjna przez wykorzystanie zaawansowanych narzędzi analizy strategicznej.
Procesy strategiczne • planowanie; • wdrażanie; • kontrola.	1. Niesformalizowane, splót różnych etapów procesu strategicznego; 2. Tożsamość roli planisty, wykonawcy i kontrolującego; 3. Stosowane planowanie sukcesji.	1. Niesformalizowane, splót różnych etapów procesu strategicznego; 2. Tożsamość roli planisty, wykonawcy i kontrolującego.	1. Sformalizowane, analityczny rozdział etapów procesu strategicznego; 2. Rozdzielenie roli planisty, wykonawcy i kontrolującego; 3. Rozbudowane, sformalizowane planowanie sukcesji.	1. Sformalizowane, analityczny rozdział etapów procesu strategicznego; 2. Rozdzielenie roli planisty, wykonawcy i kontrolującego.

Kategoria	Małe i średnie przedsiębiorstwo rodzinne	Małe i średnie przedsiębiorstwo nierodzinne	Duże przedsiębiorstwo rodzinne	Duże przedsiębiorstwo nierodzinne
Myślenie strategiczne - wizja; - misja; - cele główne.	1. Wizja, misja i cele główne formułowane są przez właściciela – zarządzającego i są z reguły niesformalizowane; 2. Następuje przenikanie celów rodziny i przedsiębiorstwa, choć zwykle cele rodziny formułowane są <i>explicite</i> , a cele rodziny <i>implicite</i> .	1. Wizja, misja i cele główne formułowane są przez właściciela – zarządzającego i są z reguły niesformalizowane.	1. Wizja, misja i cele główne formułowane są przez zarządzających i są sformalizowane; 2. Priorytety rodzinne mogą, ale nie muszą znaleźć się w misji, wizji lub celach głównych.	1. Wizja, misja i cele główne formułowane są przez zarządzających i są sformalizowane.
Analiza strategiczna	1. Wykorzystują w bardzo ograniczonym zakresie; 2. Skupiają się na analizach intuicyjnych (konkurencji, rynku); 3. Wśród nielicznych narzędzi przeważa SWOT.	1. Wykorzystują w bardzo ograniczonym zakresie; 2. Skupiają się na analizach intuicyjnych (konkurencji, rynku); 3. Wśród nielicznych narzędzi przeważa SWOT.	1. Wykorzystywane metody mają charakter sformalizowany i rozbudowany; 2. Szerokie wykorzystanie narzędzi analizy strategicznej, metody portfelowe, BCG, SWOT, benchmarking.	1. Wykorzystywane metody mają charakter sformalizowany i rozbudowany; 2. Szerokie wykorzystanie narzędzi analizy strategicznej, metody portfelowe, BCG, SWOT, benchmarking.

Źródło: Ł. Sułkowski, A. Marjański, op. cit., s. 86.

W tabeli zaprezentowano syntetyczne podsumowanie analizy, której podstawą była macierz wyróżniająca cztery typy przedsiębiorstw w oparciu o dwa kryteria: rodzinne vs. nierodzinne; MŚP vs. duże. Zamieszczone informacje wskazują na istotne różnice na poziomie strategicznym w zarządzaniu przedsiębiorstwami pomiędzy jednostkami dużymi oraz tymi, które należą do kategorii MŚP. Intuicyjnie można było postawić hipotezę, że zarządzanie jest bardziej rozbudowane i sformalizowane w większych podmiotach, które posiadają dostęp do bardziej znaczących zasobów, przede wszystkim ludzkich i kapitałowych, co przekłada się na posiadanie szerszego spectrum kompetencji, jak i możliwości zlecania różnorodnych analiz. Zaprezentowane zestawienie potwierdza powyższe przypuszczenia. Widać wyraźne różnice pomiędzy obydwoma grupami przedsiębiorstw w zakresie wszystkich wskazanych kategorii zarządzania strategicznego. W przypadku firm należących do MŚP zauważalne jest mniejsze sformalizowanie, większa rola intuicji w zarządzaniu, co wiąże się z bardziej ograniczoną analizą strategiczną. Podmioty te wyróżniają się większym uniwersalizmem sprawowanych funkcji – te same osoby odpowiadają za planowanie, wykonanie i nadzór realizacji zadań. Z powyższymi cechami wiąże się adekwatność szkoły ewolucyjnej, która charakteryzuje się ciągłym uczeniem się, ciągłym poszukiwaniem najlepszych rozwiązań, a zatem mniejszym niż w przypadku innych nurtów przywiązaniem do postawionych celów, podjętych decyzji. W pewnej mierze sytuacja ta może wynikać ze wskazywanych wcześniej braków w analizie i w kompetencjach menedżerskich, co przekłada się na ograniczoną trafność podejmowanych decyzji. Należy również wspomnieć, że w grupie przedsiębiorstw MŚP pojawiają się liczne ograniczenia stosowania myślenia strategicznego, które są spójne z powyższymi wskazaniem. Przykładowo jako bariery wymienia się presję krótkookresowego wyniku, małą rolę planowania, a większą intuicji, niskie zasoby finansowe, rzeczowe czy kadrowe, niewielką skalę działania czy też niewystarczający system informacji⁴².

Zgodnie z zaprezentowanym zestawieniem mniejsze różnice niż pod względem wielkości, aczkolwiek również zauważalne, występują pomiędzy

⁴² E. Szczepankiewicz, *Uwarunkowania myślenia strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach* [w:] *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, H. Bieniok (red.), AE w Katowicach, Katowice 2003, ss. 452–457.

firmami rodzinnymi a innymi⁶³. Po pierwsze, w przypadku firm rodzinnych w sektorze MŚP adekwatna staje się również strategia oparta na szkole zasobów i kompetencji⁶⁴. Zakłada ona, że podstawą zrozumienia źródeł sukcesu przedsiębiorstwa jest poznanie i rozbudowa kluczowych kompetencji w przedsiębiorstwie. W znacznej mierze są one związane z wiedzą, a podejście to stanowi bazę do zarządzania tym elementem⁶⁵. W firmach rodzinnych do kluczowych zasobów należą kapitał społeczny i zaufanie, które są często konsekwencją rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa. Jak się wskazuje, drugi z wymienionych zasobów bazuje m.in. na wiarygodności, odpowiedzialności czy niezawodności⁶⁶.

Wyróżnione powyżej cechy są typowe dla relacji wewnątrz rodziny i mogą generować korzyści dla funkcjonowania firmy. Z drugiej strony autorzy opisujący te podmioty wskazują na ograniczenia związane z ich specyfiką, które muszą przezwyciężyć osoby nimi zarządzające.

Przykładowo, omawiając cechy firm rodzinnych w grupie MŚP, L. Petric uwzględnia następujące elementy⁶⁷:

- łatwość rozpoczęcia działalności zachęca do zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej ludzi, którzy nie posiadają formalnych kwalifikacji, z czym wiąże się brak profesjonalnych menedżerów i profesjonalnej wiedzy zarządczej;
- wydatki nie zawsze są ukierunkowane na rozwój – mogą być ukierunkowane na realizację celów indywidualnych właścicieli;
- nie prowadzi się badań, co wiąże się z brakiem profesjonalnej wiedzy zarządczej i bazowaniem na intuicji, nie zawsze dostrzega się potrzebę prowadzenia różnorodnych analiz;

⁶³ W literaturze przedmiotu dominuje podejście wskazujące właśnie na różnice i specyfikę obu wskazanych grup podmiotów. Patrz M. Gagne, P. Dharma, A. DeMassis, *The study of organizational behaviour in family business*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 2014, 23(5); F. Erdem, N. Atsan, *Trust Based Relationships between Family Members and Long-Term Employees of Family-Owned SMEs*, „International Business Research”, 2015, 8(4), s. 223.

⁶⁴ M. Murawska, *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Rozwoju i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008, ss. 20–24.

⁶⁵ L. Halawi, J. Aronson, R. McCarthy, *Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage*, „The Electronic Journal of Knowledge Management”, 2005, 3(2), s. 75.

⁶⁶ F. Erdem, N. Atsan, op. cit.

⁶⁷ L. Petric (2003), *Small and family business in the tourism and hospitality industry – challenges and obstacles* [w:] *Enterprises in Transition: International Conference Proceedings*, Split, 1747–1770.

- relatywnie często mogą się pojawiać działania nielegalne – co może mieć miejsce zwłaszcza w sytuacji powiązania majątku firmy z majątkiem zarządzającego-właściciela;
- nie prowadzi się działań planistycznych, co wiąże się w sposób oczywisty z deficytem, czy też niechęcią do prowadzenia badań, analiz;
- niską ekonomikę skali;
- możliwość nieporozumień wśród członków rodziny, co jest typowe dla wszystkich firm rodzinnych i wiąże się z relacjami wśród właścicieli, nacechowanymi wysokim poziomem emocji;
- niski stopień wykorzystania nowych technologii, powiązany m.in. z deficytem zasobów czy też niechęcią do inwestowania w nowe technologie i potencjalnie niższą skłonnością do ryzyka, wynikającą z bezpośredniego powiązania majątku przedsiębiorstwa z majątkiem właścicieli.

Z kolei I. Mandl, charakteryzując specyfikę zarządzania w firmach rodzinnych, zwracał uwagę na następujące cechy determinujące ten proces⁴⁸:

- niską świadomość rządzących co do roli i znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych, co przekłada się na niski poziom aktywności w zakresie tworzenia przyjaznego dla nich środowiska;
- brak w firmach rodzinnych świadomości znaczenia właściwie zaplanowanej i przeprowadzonej sukcesji;
- zobowiązania finansowe, np. podatkowe;
- brak kształcenia w zakresie przedsiębiorczości i zarządzania w firmach rodzinnych;
- ograniczony dostęp do możliwości finansowania rozwoju;
- konieczność przyciągnięcia i utrzymania wykwalifikowanej siły roboczej.

Szczególnie warto zwrócić uwagę na kwestię sukcesji i związaną z nią problematykę zapewnienia ciągłości zarządzania podmiotem. Właściciele firm często z wyprzedzeniem planują ich przekazanie. Wiążą się z tym jednak bardzo konkretne uwarunkowania czy też problemy. Warto podkreślić zwłaszcza dwa z nich. Po pierwsze, może się zdarzyć i często

⁴⁸ I. Mandl, *Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report*, Austrian Institute for SME Research, Vienna 2008, ss. 4–5.

się zdarza, że spadkobiercy i naturalni następcy nie mają predyspozycji, kompetencji lub po prostu nie są zainteresowani prowadzeniem rodzinnego biznesu. W efekcie firma jest źle zarządzana, a zmiana pokoleniowa może bardzo szybko doprowadzić do szeregu problemów i spadku jej pozycji. Sytuacja w tym zakresie wygląda inaczej niż w przypadku innych przedsiębiorstw, gdzie rada nadzorcza może odwołać zarządzających i zatrudnić kolejnego profesjonalnego menedżera.

Jeszcze trudniejsza staje się sytuacja firmy rodzinnej, gdy wskutek zdarzenia losowego zarządzający nie może prowadzić działalności podmiotu, a jest jedyną osobą, która ma prawo do podejmowania pewnych działań, decyzji. Zanim przeprowadzone zostanie postępowanie spadkowe, może się okazać, że przedsiębiorstwo znajduje się na skraju bankructwa. Systemy prawne niektórych państw (w tym jeszcze niedawno Polski) nie uwzględniały lub uwzględniały w znikomym stopniu takie przypadki.

Jak pokazują badania, firmy rodzinne mogą również czerpać korzyści ze swojego rodzinnego charakteru⁶⁹. T. Habbershon i M. Williams podkreślają, że przedsiębiorstwa rodzinne posiadają potencjalnie trudną do podrobienia przez innych przewagę konkurencyjną – zaangażowanie rodziny⁷⁰. Wykorzystanie tego zasobu jest możliwe poprzez promowanie rodzinnej tożsamości firmy. Aby takie działanie było efektywne, należy realizować strategię marki, która zakłada włączenie „rodziny” do marki firmy⁷¹. Wydaje się, że może to być szczególnie celowe w przypadku usług, w tym również usług turystycznych, w sytuacji, gdy dochodzi do dosyć bliskiego kontaktu między firmą i jej pracownikami a klientami.

⁶⁹ S. Beck, R. Prugl, *Being Perceived as a Family Firm and New Product Acceptance: An Empirical Analysis*, Academy of Management Proceedings, 2015; C. Binz, J.F. Hair, T. Pieper, A. Baldauf, *Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences*, „Journal of Family Business Strategy”, 2013, 4(1), ss. 3–11.

⁷⁰ T. Habbershon, M. Williamson, *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, „Family Business Review”, 1999, 12(1), ss. 1–25.

⁷¹ S. Wanhill, op. cit.

Tabela 9. Atuty i wady przedsiębiorczości rodzinnej

Atuty przedsiębiorczości rodzinnej	• wysoka aktywność podczas zakładania przedsiębiorstwa; • zaangażowanie założyciela-właściciela; • aktywny udział rodziny w funkcjonowaniu firmy; • solidarność w organizacji – wzmocniona więzami rodzinnymi; • rodzinna kultura organizacyjna; • wizja rozwoju tworzona przez rodzinę; • wysoki stopień zaufania; • zaangażowanie udziałowców w rozwiązywanie problemów przedsiębiorstwa.
Słabości i zagrożenia przedsiębiorczości rodzinnej	• problemy sukcesyjne; • ograniczony dostęp profesjonalnych menedżerów w związku z przekazywaniem firmy potomkom, • zagrożenie autorytaryzmem ze strony właściciela; • potencjalne utrzymywanie kontroli i własności kosztem rozwoju firmy; • sukcesja nawet przy braku właściwych następców; • niechęć do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania; • błędy strategiczne związane z deficytem profesjonalnych kadr; • nadmierne eksploatowanie firmy przez członków rodziny; • konflikty międzypokoleniowe; • uzależnienie od osoby założyciela; • brak formalnego podziału kompetencji pomiędzy zarządzającymi; • przenoszenie konfliktów rodzinnych na funkcjonowanie firmy; • nepotyzm i jego wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi; • brak możliwości rozwoju i awansowania przez najemnych menedżerów.

Źródło: Ł. Sułkowski, A. Marjański, op. cit, s. 98.

Podsumowując zagadnienie specyfiki prowadzenia działalności rodzinnej i zarządzania taką firmą, należy podkreślić, że istnieją zarówno zalety, jak i wady tej formy (patrz tabela 9.). Warto zwrócić uwagę na kilka z wymienionych cech. W przypadku firm rodzinnych ich silnym

wyróżnikiem jest zaangażowanie. Nie można nie doceniać jego roli. Jak akcentuje J. Klimek, cytując Thomasa Edisona: „na sukces składa się dziesięć procent pomysłu i dziewięćdziesiąt procent potu”⁷². Z całą pewnością osoba, która pracuje na rzecz własnej inicjatywy, jest gotowa włożyć w nią więcej pracy i być bardziej aktywna niż pracownik zatrudniony z tytułu jakiegokolwiek umowy. Jednocześnie należy pamiętać, że istotnym ograniczeniem, zwłaszcza dla mniejszych firm rodzinnych, jest deficyt kompetencji menedżerskich. W pewnym stopniu właśnie zaangażowanie może kompensować ten brak.

Warto też zwrócić uwagę na problem sukcesji, który w pewnym stopniu można powiązać z uzależnieniem od osoby założyciela oraz nepotyzmem. W sposób naturalny nasuwają się pytania: co się stanie z firmą, gdy właściciel nagle zachoruje lub umrze, czy przygotował właściwych następców, czy chcą oni przejąć firmę? Pytania te nie powinny zaskakiwać. Spadkobiercy nie są tak mocno związani z biznesem jak jego twórca, może się zdarzyć, że są przyzwyczajeni do wygodnego życia i mentalnie nieprzygotowani do ciężkiej pracy na rzecz firmy. Jak podkreślają J. Jeżak, W. Popczyk i A. Winnicka-Popczyk, badania pokazują, że w większości krajów europejskich, jak i w Stanach Zjednoczonych, aż ok. 70% przedsiębiorstw rodzinnych nie przechodzi w ręce kolejnych pokoleń. Równie destrukcyjnie na rozwój firmy może wpływać zjawisko nepotyzmu. To patologia, zwalczana w wielu krajach i w wielu obszarach⁷³, która jednak, jak pokazują badania, nie zawsze musi być jednoznacznie negatywnie oceniana⁷⁴. G. Ignatowski, uznając nepotyzm za zjawisko typowe dla firm rodzinnych i wskazując na jego amoralny charakter, posługuje się określeniem „familizm”⁷⁵. Należy pamiętać o negatywnych konsekwencjach tego zjawiska. Sytuacją „naturalną” jest, że w firmie rodzinnej na kluczowych stanowiskach zatrudniani są członkowie rodziny. Podlegają oni innym procesom oceniania, ograniczają możliwości awansu innym

⁷² J. Klimek, *W rodzinnej firmie...*, op. cit., s. 28.

⁷³ Przepisy prawne regulujące kwestie nepotyzmu w wybranych krajach (2014), Opracowania Tematyczne (OT-631).

⁷⁴ M. Wypych-Dobkowska, *Konsekwencje nepotyzmu w organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie”, 2010, 6, s. 9.

⁷⁵ G. Ignatowski, *Familizm i nepotyzm. Rodzina w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2016, XVII(6, część III), ss. 181–191.

pracownikom, a poza tym, co może być źródłem największego niezadowolenia, więcej zarabiają⁷⁶. Efektem takiej sytuacji jest często spadek motywacji innych pracowników.

⁷⁶ J. Klimek, *W rodzinnej firmie...*, op. cit., s. 81.

2. MARKA JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

2.1. MARKA I JEJ ZNACZENIE JAKO ŹRÓDŁA PRZEWAGI STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu, które charakteryzuje się silnymi zmianami, wywołanymi m.in. pandemią COVID-19. W literaturze już na przełomie wieków pojawiło się nawet określenie „turbokapitalizm”⁷⁷. Jego autor wskazywał na rozwój kapitalizmu z „turbo-doładowaniem”, spowodowanym zmianami zachodzącymi we współczesnym świecie, a zwłaszcza globalizacją, deregulacją i prywatyzacją⁷⁸. Z całą pewnością prognozowane zmiany, zarówno w makro-, jak i w mikrootoczeniu przedsiębiorstw, powinny być uwzględniane w ich strategii. Jak sugeruje P. Nowodziński, szereg stosowanych w nich dotychczas rozwiązań odstaje od rzeczywistości organizacyjnej, co powoduje, że pojawia się konieczność wypracowywania nowych⁷⁹.

Można przypuszczać, że przynajmniej w części przedsiębiorstw rodzinnych przeważa orientacja długookresowa, która wiąże się z chęcią pozostawienia, przekazania przedsiębiorstwa kolejnym pokoleniom. W związku z powyższym rodzą się pytania: Czy w przedsiębiorstwach

⁷⁷ E. Luttwak, *Turbokapitalizm. Zwycięzcy i przegrani światowej gospodarki*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2000.

⁷⁸ Szerzej na temat różnic między kapitalizmem i turbokapitalizmem. Patrz P. Brudnicki, *Turbokapitalizm – szanse i zagrożenia rozwoju w warunkach gospodarki wysoko rozwiniętej*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomicznego Studia i Prace”, 2013, 4, s. 141.

⁷⁹ P. Nowodziński, *Rola kultury organizacji w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2011, XII(7), s. 97.

tych funkcjonują długookresowe strategie budowania przewagi konkurencyjnej? Czy są w nich i w jakim stopniu akcentowane strategie marketingowe oraz w jakim stopniu wykorzystuje się rodzinny charakter przedsiębiorstwa w kreowaniu jego tożsamości?

Właściwa strategia jest kluczem prowadzenia działalności biznesowej. Jednocześnie jej brak, błędy w niej zawarte, tak samo jak jej właściwe sformułowanie i implementacja, wywołują określone skutki dla firmy. Opracowanie odpowiedniej strategii powinno być zatem jednym z podstawowych zadań przedsiębiorstwa, gdyż to ona odgrywa rolę spoiwa pomiędzy poszczególnymi elementami jego funkcjonowania⁸⁰.

Kwestia zarządzania strategicznego jest również przedmiotem analiz poświęconych firmom rodzinnym oraz związanych z nimi badań empirycznych. Przykładowo badanie prowadzone przez M. Smolarek na grupie 212 firm z sektora MŚP pokazało, że prawie 60% posiada wizję rozwoju w przyszłości. Jednak tylko w 17,4% wizja przybrała postać konkretnego projektu, natomiast 43,4% nie posiada skonkretyzowanych planów, a tylko mniej lub bardziej przemyślane zamierzenia. Z kolei na brak wizji wskazało 39,2% badanych⁸¹. Należy brać pod uwagę, że zbadano ograniczoną liczbę przedsiębiorstw. Wydaje się jednak, że takie wyniki nie powinny zaskakiwać. Można przypuszczać, że sformalizowaną i rozbudowaną strategię posiadają przede wszystkim duże przedsiębiorstwa, dysponujące większymi zasobami finansowymi i ludzkimi (kompetencyjnymi). Natomiast mniejsze firmy, zwłaszcza rodzinne, silniej bazują na intuicji zarządzających, mając ograniczone możliwości prowadzenia analiz i formułowania formalnych planów.

Jako jedną z kluczowych kwestii dla zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych, co już wcześniej podkreślano, wskazuje się często problem sukcesji i ciągłości zarządzania przedsiębiorstwem. Właściwe przygotowanie osób mających przejąć prowadzenie podmiotu może być warunkiem jego przetrwania na turbulentnym rynku. T. Mathews i T. Blumentritt uznają nawet sukcesję za czynnik nadrzędny

⁸⁰ J. Klimek, *Rola zarządzania strategicznego w rozwoju przedsiębiorczości*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2006, s. 39.

⁸¹ M. Smolarek, *Strategiczny wymiar zarządzania w firmach rodzinnych sektora MŚP*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, XVIII (6, część I), s. 157.

funkcjonowania firmy⁸². Z kolei A. Marjański zwraca uwagę, że strategia rozwoju przedsiębiorstwa w przypadku firm rodzinnych może okazać się niewystarczająca. Powinna ona uwzględniać właśnie kwestię zmiany międzygeneracyjnej⁸³. Z takim poglądem trudno dyskutować, jednak w praktyce często zdarza się, że przekazanie firmy nie było przygotowane lub było przygotowane błędnie. Należy również pamiętać, że zmiana kierownictwa firmy może oznaczać zmiany wizji strategicznej firmy.

Sukcesja i sposób jej przygotowania oraz przeprowadzenia, jako kwestie specyficzne dla funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych (co zostało opisane wcześniej), są rozpatrywane jednak w kategoriach zagrożeń dla firmy, które mogą przełożyć się na zachwianie jej funkcjonowaniem. Inną cechą specyficzną omawianych podmiotów jest rodzina i determinowany przez nią ich rodzinny charakter. Rodzą się w związku z tym pytania, nad którymi warto się zastanowić: Czy specyfika ta nie przekłada się na szanse dla przedsiębiorstwa, na szansę związaną z budowaniem jego wizerunku, a przede wszystkim marki? Czy marka przedsiębiorstwa, oparta na jego rodzinnym charakterze, może być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, mającej strategiczny charakter? M. Couto i J. Ferreira mówią tu o bezpośrednim związku – rezultatem stałej strategii kreowania i zarządzania marką jest przewaga konkurencyjna nad innymi podmiotami⁸⁴.

Z całą pewnością odpowiedź na postawione pytania nie jest prosta, a przede wszystkim jednoznaczna. Wydaje się, że potencjalnie branżą, gdzie rodzinny charakter przedsiębiorstwa może generować przewagę, jest branża turystyczna, a zwłaszcza jej część świadcząca usługi noclegowe. Generalnie usługi charakteryzują się bliskim kontaktem pomiędzy konsumentem a pracownikiem przedsiębiorstwa. Jednak w przypadku usług noclegowych kontakt ten jest szczególnie.

⁸² T. Mathews, T. Blumentritt, *A sequential choice model of family business succession*, „Small Business Economics”, 2015, 45(1), s. 15 [cyt. za:] M. Smolarek, op. cit., s. 154.

⁸³ A. Marjański, *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2015, XVI (7, część I), ss. 158–159.

⁸⁴ F. Couto, J. Ferreira, *Brand management as an Internationalization Strategy for SME: A Multiple Case Study*, „Journal of Global Marketing”, 2017, 30(3), ss. 193–206.

Według definicji Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu marka to „nazwa, termin, wzór, symbol lub ich kombinacja, stworzona w celu identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy albo grupy”⁸⁵. Zgodnie z powyższym jej priorytetową funkcją jest wyeksponowanie produktu na tle konkurentów. Należy podkreślić, że chodzi tu o wyróżnienie pozytywne, dodające wartości produktowi, które sprawi, że konsument w obliczu konieczności wyboru jednego spośród produktów, których cechy ocenia podobnie, wybierze ten, który jest sprzedawany pod daną marką. W przypadku usług noclegowych takim czynnikiem wyróżniającym może być rodzina, a szczególnie specyficzny charakter przedsiębiorstwa, związany z jego rodzinnym charakterem, który powinien konotować takie cechy jak gościnność czy zaufanie, gwarantowane przez osoby właścicieli.

Przytoczona definicja koncentruje się na funkcji wyróżniającej marki, która w znacznej mierze związana jest z jej logotypem. Istnieją jednak także inne definicje marki, skupione wokół innych funkcji, w tym m.in. postrzegania jej jako: instrumentu prawnego; firmy; „skrótów myślowego”, kreatora relacji; unikatowego zestawu skojarzeń⁸⁶; historii związanej z wyprodukowanym przedmiotem⁸⁷, czy wreszcie, reduktora ryzyka⁸⁸. Z całą pewnością nie należy deprecjonować prawnych aspektów zarządzania marką, która zarówno w całości, jak i w obszarze poszczególnych elementów musi być chroniona, jednak z perspektywy marketingu kluczowe znaczenie mają pozostałe funkcje marki. To ona wywołuje wszystkie skojarzenia, które pojawiają się w umysłach konsumentów (oraz innych przedstawicieli mikrootoczenia) na temat produktu i oferującego go przedsiębiorstwa. Skojarzenia ta powinny dodawać produktowi wartości i stymulować jego sprzedaż, np. dzięki wzmacnianiu zaufania do marki. Wykorzystanie marki pozwala budować przewagę konkurencyjną w oparciu o korzyści emocjonalne⁸⁹. Jednocześnie zwraca się uwagę, że zagadnienie marki i zarządzania nią

⁸⁵ <https://www.ama.org/topics/branding/> (14.06.2020).

⁸⁶ *Advancing Insights on Brand Management*, P. Popoli (red.), InTech, Rijeka 2017.

⁸⁷ A. Johnson, M. Thompson, J. Jeffrey, *What does brand authenticity mean? Causes and consequences of consumer scrutiny toward a brand narrative*, "Brand Meaning Management" (Review of Marketing Research)", 2015, 12, 1–27.

⁸⁸ U.K. Maurya, P. Mishra, *What is a brand? A Perspective on Brand Meaning*, „European Journal of Business and Management", 2012, 4(3), ss. 124–125.

⁸⁹ M. Grębosz, *Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2016, 444, s. 167.

to obszar bardzo szeroki, w którym badacze akcentują różne aspekty, co przekłada się na trudności z podaniem jednej spójnej definicji⁹⁰. Wydaje się jednak, że kluczową funkcją marki, wskazywaną również w definicjach formułowanych przez American Marketing Association, jest wyróżnienie się na tle konkurentów. Jak ujmuje to M. Shariq – marka to „produkt wyposażony w wyróżnienie – emocjonalne i funkcjonalne”⁹¹.

Kreowanie marki nie jest celem zarządzania samym w sobie, ale może być skutecznym narzędziem realizacji celów i wyników organizacji⁹². Zadaniem marki jest indywidualizacja produktu i dodanie mu wartości. Na znaczenie marki uwagę zwracają często cytowani eksperci z zakresu marketingu. J. Kapferer nazywa ją „najcenniejszym kapitałem firmy”⁹³. D. Aaker zaś stwierdza, że właśnie marka „sygnalizuje konsumentowi pochodzenie produktu i chroni zarówno konsumenta, jak i producenta przed konkurentami, którzy próbowaliby dostarczać podobne towary”⁹⁴. O tym, jak to ważne, a w zasadzie jak silnie oddziałuje właściwie ukształtowana marka, świadczą rankingi marek i ich wyceny. W edycji Interbrand – Best Global Brands 2019 jako najcenniejszą markę wskazano Apple, szacując jej wartość na 234,241 mld USD. Na kolejnych miejscach znalazły się Google (167,713 mld USD) i Amazon (125,263 mld USD). Natomiast 10 czołowych marek było wycenianych w sumie na blisko 900 mld USD⁹⁵. Pojawiają się też rankingi, które wyceniają te marki znacznie wyżej⁹⁶. Należy podkreślić, że są to wielkości szacunkowe. Czołowymi markami świata nikt nie handluje, ale wyceny te, nawet jeżeli nie są weryfikowane realnymi transakcjami, bardzo jednoznacznie pokazują znaczenie marki dla przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach stanowią one znaczącą część wartości

⁹⁰ T. Heding, Ch. Knudtzen, M. Bjerre, *Brand Management. Research, theory and practice*, Routledge, Taylor & Francis Group, Londyn 2008, ss. 28–29; U. Maurya, P. Mishra, op. cit., ss. 122–133.

⁹¹ M. Shariq, *Brand equity dimensions – a literature review*, „International Research Journal of Management and Commerce”, 2018, 5(3), s. 315.

⁹² E. Chirani, M. Taleghani, N. Moghadam, *Brand Performance and Brand Equity*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business”, 2012, 3(9), ss. 1033–1036.

⁹³ J.N. Kapferer, *Stealing brand equity: measuring perceptual confusion between national brands and 'copycat' own-label products*, „Marketing and Research Today”, 1995, 23(2), ss. 96–103.

⁹⁴ D. Aaker, *Managing brand equity*, The Free Press, Nowy Jork 1991, s. 7.

⁹⁵ <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/> (15.10.2020).

⁹⁶ <https://www.wpp.com/news/2018/05/brandz-top-100-most-valuable-global-brands-2018> (15.10.2020).

całej firmy. Można się zastanawiać, jak byłyby postrzegane komputery lub telefony marki Apple, gdyby były opatrzone inną nazwą i innym logo.

W konsekwencji oczywiste staje się pytanie o znaczenie marki dla przedsiębiorstwa. W literaturze można spotkać stwierdzenie, że „marki są unikalnymi (...) niematerialnymi zasobami, które w znaczący sposób wpływają na wynik firmy i jej przewagę konkurencyjną”⁹⁷. W znacznej mierze na determinantach znaczenia marek koncentruje się koncepcja kapitału marki, która będzie omawiana w dalszej części opracowania. Na ten moment rozważania będą koncentrować się na funkcjach marki. Warto rozpatrywać je z dwóch perspektyw⁹⁸:

- konsumentów lub podmiotów, które są adresatami marki;
- przedsiębiorstw, a więc podmiotów, odpowiedzialnych za kreowanie marki i wykorzystywanie jej jako narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej.

Pisząc o markach i zaletach jej budowania, przyjmuje się zwykle perspektywę przedsiębiorstw, które nimi zarządzają. Należy jednak pamiętać, że jeżeli marka generuje wartość dla konsumenta, to ten chętniej ją kupuje, udziela jej rekomendacji, jest gotowy więcej za nią zapłacić, a to wszystko są już bardzo konkretne i bezpośrednie korzyści przedsiębiorcy. Korzyści te powinny przekładać się na silną lojalność⁹⁹ konsumentów względem produktu i jego sprzedawcy¹⁰⁰, powiązaną z zaangażowaniem względem marki¹⁰¹, stając się w ten sposób wartością dla przedsiębiorstwa.

⁹⁷ P. Shah, *Why do firms delete brands? Insights from a qualitative study*, „Journal of Marketing Management”, 2017, 33(5/6), s. 446.

⁹⁸ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 343.

⁹⁹ C.C. Huang, *The impacts of brand experiences on brand loyalty: mediators of brand love and trust*, „Management Decision”, 2017, 55(5), ss. 915–934; B.A. Apenes Solem, *Influences of customer participation and customer brand engagement on brand loyalty*, „Journal of Consumer Marketing”, 2016, 33(5), ss. 332–342.

¹⁰⁰ M. Shariq, op. cit., ss. 312–330.

¹⁰¹ C. Leckie, M. Nyadzayo, L. Johnson, *Antecedents of consumer brand engagement and brand loyalty*, „Journal of Marketing Management”, 2016, 32(5/6), ss. 558–578.

Tabela 10. Funkcje marek

Funkcje i korzyści silnej marki względem nabywców	Funkcje i korzyści silnej marki względem przedsiębiorstw
• Umożliwia nabywcy identyfikację produktu oraz związanych z nim korzyści. • Gwarantuje niezmienny poziom jakości produktu niezależnie od miejsca nabycia oraz autentyczności jego pochodzenia. • Minimalizuje proces poszukiwania informacji o produkcie. • Ułatwia zakup niezależnie od miejsca jego dokonywania. • Minimalizuje ryzyko zakupu. • Podwyższa prestiż nabywcy w otoczeniu. • Daje możliwość kreowania i potwierdzania własnego wizerunku oraz manifestowania statusu, stylu życia, wartości, postaw. • Tworzy elitarne grupy społeczne. • Stwarza większą satysfakcję z posiadania produktu. • Firmy dbają, by produkty danej marki były stale udoskonalane. • Produkt markowy daje satysfakcję etyczną, związaną z odpowiedzialnym stosunkiem ich producentów do środowiska i społeczeństwa. • Marka staje się symbolem, za pomocą którego nabywcy mogą kreować przekaz dla otoczenia.	• Wyróżnia produkt spośród innych ofert rynkowych. • Daje szansę budowania lojalności klientów, stymuluje powtarzalność sprzedaży produktu. • Pomaga przygotować ofertę dla wyodrębnionych segmentów rynku. • Psychologicznie wartościuje produkt. • Umożliwia pozycjonowanie produktu na mapie percepcji rynku. • Stabilizuje pozycję rynkową. • Wspomaga promowanie produktu. • Jest elementem prawnej ochrony produktu. • Umożliwia ustalanie wyższego poziomu cen i pozwala unikać wojen cenowych. • Zwiększa siłę przetargową w kanałach dystrybucji. • Ułatwia wprowadzanie nowych produktów na rynek. • Daje przewagę nad konkurencją. • Wysoki popyt na produkty markowe pozwala wykorzystać efekty skali produkcji.

Źródło: M. Dębski, *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa 2009, s. 25.

W tabeli 10. zaprezentowano podstawowe korzyści, jakie generuje marka, zarówno dla konsumentów, jak i przedsiębiorców. Z punktu widzenia indywidualnych użytkowników marki jej wartość można rozpatrywać

z dwóch podstawowych perspektyw: racjonalnej i emocjonalnej¹⁰². W obu sferach marka generuje korzyści, ale o innym charakterze – te emocjonalne wydają się trudniejsze do powielenia dla konkurentów, aczkolwiek emocje związane z marką mają różne znaczenie w różnych uwarunkowaniach kulturowych¹⁰³. Walory racjonalne wiążą się z fizycznymi cechami produktu, zwykle z jego jakością. Przykładowo można przypuszczać, że firma posiadająca silną markę będzie dbała o parametry produktu, żeby nie stracić swojej pozycji. Warto również zwrócić uwagę na kwestię ryzyka. Badania wskazują, że właśnie marka jest narzędziem często wykorzystywanym do jego redukcji¹⁰⁴. To szczególnie ważne dla produktów, których zakup jest obciążony wyższym poziomem ryzyka. Należą do nich usługi, w tym usługi turystyczne. Można sobie stosunkowo łatwo wyobrazić, że turysta, który ma dłuższy urlop raz w roku i decyduje się na jeden dłuższy wyjazd w roku, na który przeznaczą większą sumę pieniędzy, będzie wolął wydać więcej np. na nocleg i w związku z tym wybierze obiekt posiadający pozytywne opinie. Dla wielu osób istotna jest swoista gwarancja zadowolenia. Dotyczy to także biur podróży, zwłaszcza że w każdym sezonie media donoszą o bankructwie kolejnych podmiotów i turystach mających problemy z powrotem do domu. Jak zauważa M. Braun, marka generuje najsilniej przewagę konkurencyjną w branżach, gdzie jakość jest ważna, ale trudniej jest ją ocenić¹⁰⁵, a tym charakteryzuje się również branża turystyczna.

Marka generuje korzyści racjonalne, ale nie ma pewności co do tego, czy silniejsze nie są korzyści o charakterze psychologicznym. Przykładowo wiele osób kupuje produkty Apple ze względu na markę, niekoniecznie dlatego, że są one lepsze niż produkty konkurentów. Można się zastanawiać, czy turyści racjonalnie wybierają destynacje turystyczne i czy przypadkiem często nie preferują tych miejsc, które są znane i mogą być narzędziem kreowania własnego wizerunku, przekazu, adresowanego do otoczenia. Tak jak wskazano w tabeli, marki tworzą specyficzne grupy,

¹⁰² D. Aaker, op. cit., ss. 118–120.

¹⁰³ A. Jakubanečs, M. Supphellen, H. Haugen, N. Sivertstol, *Developing brand emotions across cultures: effects of self-construal and context*, „Journal of Consumer Marketing”, 2019, 36(4), ss. 472–483.

¹⁰⁴ M. Braun, *Becoming an institutional brand. A long-term strategy for luxury goods*, Difo-Druck GmbH, Bamberg 1997, s. 13.

¹⁰⁵ Ibidem, s. 17.

pomagają budować własny wizerunek i wyróżnić się w otoczeniu, co wiąże się z większym zadowoleniem, satysfakcją z użytkowania.

Korzyści, jakie marka generuje dla konsumentów, w znacznej mierze stają się korzyściami przedsiębiorstwa. Kluczową konsekwencją w tym przypadku jest możliwość stosowania wyższych cen lub wyższego popytu na produkty. Marka jest tym czynnikiem, który może sprawić, że oferta bywa postrzegana jako atrakcyjniejsza niż produkty konkurentów. Co więcej, jak pokazują badania, jej efektem może być słabsza reakcja na ich działania promocyjne¹⁰⁶ lub nawet bariera wejścia na rynek. Powyżej wskazano na oddziaływanie marki, które potencjalnie skutkuje wzrostem przychodów przedsiębiorstwa, należy jednak pamiętać, że może ona wpływać również na obniżenie kosztów funkcjonowania firmy, np. wzmacnia pozycję w negocjacjach w kanałach dystrybucji, może również pozwolić na wprowadzenie ograniczeń lub mniej intensywne prowadzenie działalności promocyjnej.

Podsumowując, należy pamiętać, że marki w różny sposób funkcjonują na różnych rynkach. Mają zapewne mniejsze znaczenie tam, gdzie decyzje podejmowane są w sposób racjonalny, pod wpływem pragmatycznych przesłanek, a nie pod wpływem emocji. Dotyczy to zwłaszcza produktów, z którymi wiąże się mniejsze ryzyko zakupu, produktów, w przypadku których nabywcy potrafią łatwiej ocenić ich wartość. Często nawet w przypadku wielu produktów spożywczych marka ma duże znaczenie i generuje szereg korzyści. Może mieć ona szczególną siłę oddziaływania w przypadku usług, w tym usług turystycznych, i z całą pewnością warto pielęgnować wizerunek i markę nawet mikropodsiębiorstw turystycznych.

2.2. MODELE BUDOWANIA KAPITAŁU MARKI

Można się zastanawiać, co decyduje o wartości marek. Teorią, której celem jest odpowiedź na to pytanie, jest koncepcja kapitału marki, który może być określony jako wartość dodana, przeniesiona na produkty.

¹⁰⁶ E. Rudawska, *Strategie kształtowania lojalności studentów jako klientów banków*, Raport z badań finansowanych przez Komitet Badań Naukowych w Warszawie nr rejestracyjny 1 H02D 03216 [cyt. za:] E. Frąckiewicz, M. Karwowski, E. Rudawska, *Zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 149.

Kapitał marki odzwierciedla to, co konsumenci myślą o marce i jak ją odbierają¹⁰⁷. Z kolei D. Aaker określa kapitał marki jako „zbiór aktywów i pasywów związanych z marką, jej nazwą i symbolem, które dodają lub odejmują jakąś wartość do wartości dostarczonej przez produkt firmie i/ lub klientowi firmy”¹⁰⁸. Wiąże się on z oceną marki i pozwala jej zdobyć silniejszą pozycję w stosunku do produktów danej kategorii¹⁰⁹.

Jeden z najpopularniejszych modeli, który autor monografii omawiał w innym opracowaniu¹¹⁰, opisał 30 lat temu D. Aaker. W późniejszym czasie zagadnienie to ewoluowało, na jego bazie tworzone i analizowano różne koncepcje, np. kapitału marki destynacji (*destination brand equity*), konsumenckiego kapitału marki (*consumer-based brand equity*)¹¹¹, czy też konsumenckiego kapitału marki destynacji (*consumer-based destination brand equity*)¹¹². Aaker podszedł do omawianego zagadnienia w sposób marketingowy, próbując wskazać źródła siły marek, traktując markę jako wartość dodaną produktu, która wiąże się z nazwą, a nie z jego parametrami fizycznymi (patrz rysunek 12.). W modelu tym Aaker wyróżnia pięć czynników determinujących kapitał marki, a precyzyjnie – cztery następujące czynniki: świadomość marki, postrzegana jakość, wizerunek marki, lojalność względem marki oraz piątą, czyli „inne elementy kapitału”, do których zalicza np. prawa autorskie czy patenty. Na rysunku zaprezentowano podstawowe korzyści generowane przez markę. Należy podkreślić zgodność z wcześniej prezentowanym podejściem, wyróżniającym perspektywę konsumenta i perspektywę producenta, pokazując jednocześnie akcentowaną już zależność pomiędzy nimi.

¹⁰⁷ P. Kotler, K. Keller, *Marketing*, Pearson, Rebis 2012, s. 263.

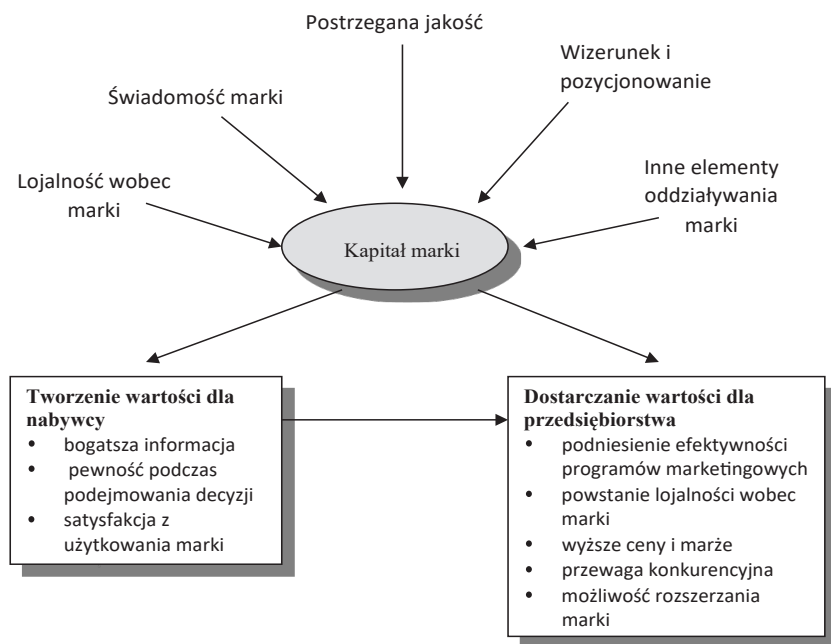
¹⁰⁸ D. Aaker, op. cit., s. 15.

¹⁰⁹ A. Torres, J.A. Tribó, *Customer satisfaction and brand equity*, „Journal of Business Research”, 2011, 64 [cyt. za:] J. Ou, I. Wong, C. Prentice, M. Liu, *Customer engagement and its outcomes: the cross-level effect of service environment and brand equity*, „Journal of Hospitality & Tourism Research”, 2020, 44(2), ss. 377–402.

¹¹⁰ M. Dębski, *Kreowanie silnej marki*, op. cit., ss. 35–43.

¹¹¹ S. Pike, C. Bianchi, *Destination brand equity for Australia: Testing a model of CBBE in shorthaul and long-haul markets*, „Journal of Hospitality and Tourism Research”, 2016, 40(1), ss. 114–134.

¹¹² R.A. Cano Guervos, D.M. Frías Jamilena, A. Polo Pena, J. Chica Olmo, *Influence of Tourist Geographical Context on Customer-Based Destination Brand Equity: An Empirical Analysis*, „Journal of Travel Research”, 2020, 59(1), ss. 107–119.

Rysunek 12. Elementy kapitału marki według D. Aakera

Źródło: D. Aaker, op. cit., s. 19.

Zgodnie z zaprezentowanym modelem punktem wyjścia do rozwijania kapitału marki jest kreowanie jego świadomości. Upraszczając, siłę marki możemy analizować w przypadku, gdy jest ona znana, to znaczy istnieje wysoki poziom jej świadomości¹¹³. Oznacza to, że konsumenci znają markę, są w stanie dopasować ją do odpowiedniej kategorii produktów, a co więcej, potrafią przyporządkować do niej skojarzenia pożądane przez zarządzających marką. Przykładowo wysoka znajomość marki Maybach oznacza nie tylko, że konsumenci znają nazwę i kojarzą ją z samochodami. Ważne jest, żeby mieli świadomość, że są to luksusowe limuzyny. Warto również podkreślić, że wysoka znajomość marki dotyczy nabywców i konsumentów produktów nią

¹¹³ P. Foroudi, *Influence of brand signature, brand awareness, brand attitude, brand reputation on hotels industry's brand performance*, „International Journal of Hospitality Management”, 2019, 76, część A, ss. 271–285; G. Gumber, J. Rana, *Dos Brand Awareness Impact Purchase Decision: A Case of Organic Grocery*, „International Journal of Emerging Research in Management & Technology”, 2017, 6(7), ss. 45–50.

opatrzonych. Na przykład w przypadku damskich perfum adresatem marek są przede wszystkim kobiety jako ich użytkownicy, ale jednocześnie nie można lekceważyć grupy mężczyzn jako potencjalnych nabywców. Inny przykład stanowią lakiery do paznokci, których to mężczyźni zwykle nie są nabywcami, w związku z czym rozpoznawanie przez nich marek w tym przypadku nie jest kluczowe. Idąc zaprezentowanym tokiem myślenia, punktem wyjścia do budowania marki destynacji czy też przedsiębiorstwa turystycznego jest sprawienie, aby stało się ono znane i rozpoznawalne wśród turystów.

Wysoki poziom świadomości marki jest ważny, ale jednocześnie niewystarczający dla wysokiej wartości jej kapitału. Powinien być uzupełniony pozytywnymi skojarzeniami związanymi z produktem. Mogą one dotyczyć kraju pochodzenia, osoby lub osób właścicieli (ważne w przypadku firm rodzinnych) czy też stosunku do środowiska naturalnego (ważne w turystyce).

Specyficznym skojarzeniem związanym z marką, które zostało wyróżnione przez Aakera, jest postrzeganie jej jakości. Kotler i inni mocno akcentują rolę jakości w procesie kreowania satysfakcji konsumentów¹¹⁴. Zauważają ponadto, że jej wysoki poziom może stanowić wytłumaczenie dla strategii cen wysokich, jak również (wbrew pozorom) może generować oszczędności, skutkujące obniżaniem kosztów¹¹⁵. Należy podkreślić, że Aaker nie opisuje w prezentowanym modelu jakości rzeczywistej, opartej na mierzalnych parametrach. Koncentruje się on na jakości postrzeganej, czyli na tym, jak jest oceniana przez klientów i co powoduje, że należy ją silniej wiązać z oceną dokonywaną przez konsumentów, a niekoniecznie z cechami produktu¹¹⁶. Takie podejście może

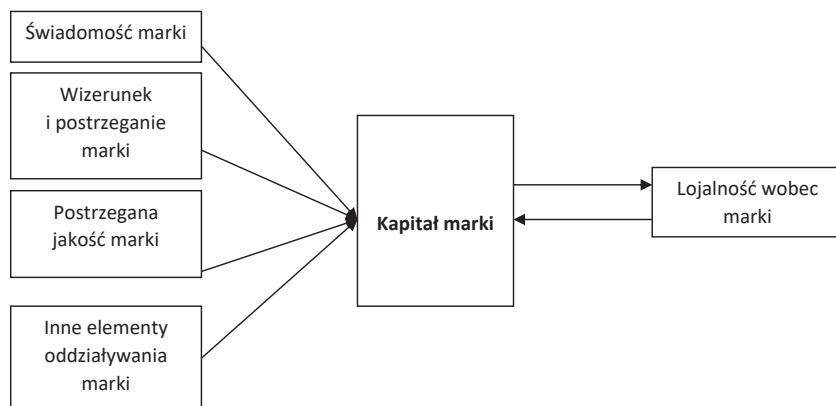
¹¹⁴ Szerzej na temat związków pomiędzy jakością produktu, satysfakcją klienta oraz działaniami i decyzjami klienta. Patrz J. Cronin, M. Brady, G. Hult, *Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments*, „Journal of Retailing”, 2000, 76(92), ss. 193–218; A. Canalejo, J. Del Rio, *Quality, satisfaction and loyalty indices*, „Journal of Place Management and Development”, 2018, 11, ss. 428–446; D. Baker, J. Crompton, *Quality, satisfaction and behavioral intentions*, „Annals of Tourism Research”, 2000, 27(3), ss. 785–804.

¹¹⁵ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 538.

¹¹⁶ S. Kim, J. Choe, J. Petrick, *The effect of celebrity on brand awareness, perceived quality, brand image, brand loyalty, and destination attachment to a literary festival*, „Journal of Destination Marketing & Management”, 2018, 9, ss. 320–329; G.Q. Souki, C. Gonçalves Filho, *Perceived quality, satisfaction and customer loyalty: a empirical study in the mobile phones sector in Brazil*, „International Journal Internet and Enterprise Management”, 2008, 5(4), ss. 298–312.

być uzasadnione w przypadku przedsiębiorstw turystycznych, zwłaszcza małych przedsiębiorstw, w tym podmiotów rodzinnych. Świadczą one przede wszystkim usługi, które w mniejszym stopniu podlegają parametryzacji. O zadowoleniu klienta decydują często elementy trudno mierzalne, takie jak np. gościnność czy obsługa w obiekcie noclegowym, a niekoniecznie infrastruktura obiektu. W efekcie łatwo zaobserwować, że np. według ocen dokonywanych na portalu booking.com podmioty mniejsze, słabiej wyposażone i obiektywnie świadczące usługi niższej jakości (kategorii) są wyżej oceniane przez klientów.

Ostatnim z wymienionych przez Aakera elementów kapitału marki jest lojalność konsumentów. Zagadnienie to będzie szerzej omawiane w dalszej części opracowania, ale należy podkreślić, że przez lojalność nie można rozumieć jedynie sytuacji, gdy klient powtarza zakupy jakiegoś produktu. Są różne motywy decyzji zakupowych konsumentów. Może to być niska cena lub po prostu nawyk kupowania jakiegoś produktu. W takich przypadkach nie należy mówić o lojalności, która występuje wtedy, gdy klient jest „zaprzyjaźniony” z produktem/firmą i uważa, że jest to dla niego najlepszy wybór. Dopiero taka postawa może zapewnić podstawowe korzyści wiążące się z lojalnością (w znacznej mierze będące również korzyściami z posiadania pozytywnie ocenianej marki): powtarzalność zakupu, gotowość do jego nabycia nawet w przypadku podwyższenia ceny, chęć do udzielania pozytywnych rekomendacji. W opinii autora do lojalności należy podchodzić inaczej niż do pozostałych determinant kapitału marki. Jest ona zmienną silnie zależną, ale zależną m.in. od postrzegania jakości produktu, od skojarzeń związanych z marką, od siły i postrzegania marki, zatem od jej kapitału. W efekcie celowe byłoby rozważenie przebudowania prezentowanego modelu, tak jak zostało to wskazane na rysunku 13.

Rysunek 13. Przekształcony model kapitału marki D. Aakera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Aaker, op. cit., s. 19.

Zaprezentowany na rysunku 12 model został opracowany przez D. Aakera relatywnie dawno, ale wydaje się, że wciąż może być wykorzystywany na dużą skalę. Przykładowo w odniesieniu do destynacji turystycznych – aby turyści do nich przyjeżdżali, muszą wiedzieć o ich istnieniu i kojarzyć je z właściwą formą turystyki, którą można tam uprawiać. Ponadto powinni pozytywnie oceniać jej atrakcyjność oraz infrastrukturę, które są podstawą jakości destynacji. Przychylnej ocenie będą sprzyjały inne skojarzenia, np. związane z bezpieczeństwem, sytuacją polityczną czy też ochroną środowiska. Pozytywne oddziaływanie tych elementów przełoży się na wzrost kapitału marki destynacji i na zachowania lojalnościowe ją odwiedzających, które z kolei wzmocnią siłę oddziaływania marki.

Elementy kapitału marki, wyróżnione przez Aakera, również w ostatnich kilku latach podlegają licznym analizom poświęconym rynkowi usług turystycznych. Dotyczą one zarówno destynacji, jak i przedsiębiorstw turystycznych, zwłaszcza świadczących usługi noclegowe. Są to:

- świadomość marki¹¹⁷;
- skojarzenia związane z marką¹¹⁸;
- postrzegana jakość marki¹¹⁹;
- lojalność względem marki¹²⁰;

Tak jak wskazano, umiejętnie kreowana marka może generować szereg korzyści, wynikających z wysokiego poziomu jej kapitału marki. W przypadku turystyki można rozpatrywać ją na dwóch płaszczyznach – obszar lub miejscowości – destynacji turystycznej oraz przedsiębiorstwa turystycznego¹²¹. Do podstawowych korzyści silnej marki można zaliczyć: stymulację, ale i stabilizację popytu, podniesienie poziomu odporności na aktywność innych przedsiębiorców czy podmiotów działających na rynku, ułatwienie komunikacji z klientami lub wreszcie, mocniejszą pozycję w kanałach dystrybucji.

¹¹⁷ B. Dedeoğlu, M. van Niekerk, K. Küçükergin, M. De Martino, F. Okumuş, *Effect of social media sparing on destination brand awareness and destination quality*, „Journal of Vacation Marketing”, 2020, 26(1), ss. 33–56; Ch. Hsueh-wen, L. Guo-Jie, Y. I-yin, H. Kuo-Ping, *Building brand equity through industrial tourism*, „Asia Pacific Management Review”, 2017, 22(2), ss. 70–79; S. Dhama, M. Reddy, V. Kaushal, *A structural analysis of destination brand equity in mountainous tourism destination in northern India*, „Tourism & Hospitality Research”, 2019, 19(4), ss. 452–464; M. Kashif, S. Samsi, S. Sarifuddin, *Brand equity of Lahore Fort as a tourism destination brand*, „Revista de Administracao de Empresas”, 2015, 55(4), ss. 432–443.

¹¹⁸ Ch. Hsueh-wen, L. Guo-Jie, Y. I-yin, H. Kuo-Ping, op. cit., ss. 70–79; S. Kim, H. Im, B. King, *Muslim travelers in Asia: The destination preferences and brand perceptions of Malaysian tourists*, „Journal of Vacation Marketing”, 2015, 21(1), ss. 3–21; H. Park, T. Lee, *Influence of the 'slow city' brand association on the behavioural intention of potential tourists*, „Current Issues in Tourism”, 2019, 22(12), ss. 1405–1422.

¹¹⁹ V. Zabkar, M. Brencic, T. Dmitrovic, *Modelling perceived quality, visitor satisfaction and behavioural intentions at the destination level*, „Tourism Management”, 2010, 31(4), ss. 537–546; Ch. Hsueh-wen, L. Guo-Jie, Y. I-yin, H. Kuo-Ping, op. cit., ss. 70–79; J. Verissimo, M. Tiago, F. Tiago, J. Jardim, *Tourism destinations brand dimensions: an exploratory approach*, „Tourism & Management Studies”, 2017, 13(4), ss. 1–8.

¹²⁰ M. Mody, L. Hanks, *Consumption Authenticity in the Accommodations Industry: The Keys to Brand Love and Brand Loyalty for Hotels and Airbnb*, „Journal of Travel Research”, 2020, 59(1), ss. 173–189; Ch. Chatzigeorgiou, E. Christou, *Destination branding and visitor loyalty: Evidence from mature tourism destinations in Greece*, „Tourism: An International Multidisciplinary Journal of Tourism”, 2016, 11(5), ss. 102–120; K. So, C. King, B. Sparks, Y. Wang, *The role of customer engagement in building consumer loyalty to tourism brands*, „Journal of Travel Research”, 2014, 55(1), ss. 64–78.

¹²¹ M. Dębski, *Architektura marki jako narzędzie budowania konkurencyjności destynacji turystycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2012, 258, ss. 228–239.

W odniesieniu do przedsiębiorstwa specyficznym czynnikiem stymulującym kapitał marki może być rodzinny charakter przedsiębiorstwa, który potencjalnie może oddziaływać na wiele czynników kreujących marki. Warto zwrócić uwagę, że w wielu przedsiębiorstwach turystycznych, zwłaszcza małych, świadczących usługi noclegowe czy gastronomiczne, osoby właścicieli są eksponowane nawet w nazwie czy też na ich stronach internetowych. Rodzina właścicieli dla wielu firm może stanowić swoiste, dodatkowe skojarzenie, stanowiące istotny wyróżnik dla przedsiębiorstwa. Dzięki takiemu skojarzeniu wizerunek przedsiębiorstwa staje się silniej spersonalizowany, co potencjalnie może stanowić jego wyróżnik, zwłaszcza dla większych podmiotów. Warto również zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa turystyczne, szczególnie świadczące usługi noclegowe, są często postrzegane z perspektywy właścicieli czy też osób je prowadzących, czego dowodzą nawet podstawowe analizy opinii na temat tych podmiotów, zamieszczanych na portalach rezerwacyjnych¹²². W efekcie rodzina ma potencjał, aby stać się swoistym gwarantem jakości usług, które są świadczone przez przedsiębiorstwo. Dzięki osobom zaangażowanym w prowadzenie firmy, osobom, które są z nią kojarzone, jej marka nabiera bardziej spersonalizowanego charakteru, co może (aczkolwiek nie musi) przełożyć się na pozytywny stosunek do niej niektórych klientów. Dzięki podobnemu mechanizmowi rodzinny charakter przedsiębiorstwa, np. świadczącego usługi noclegowe, może przekładać się na lojalność klientów. Właściele w wielu firmach są ich permanentnym elementem, zdecydowanie bardziej stałym niż personel w innych przedsiębiorstwach, dochodzi więc do rozwinięcia relacji o charakterze personalnym pomiędzy przedsiębiorcą a jego klientem, co z jednej strony przekłada się na zadowolenie ze świadczonych usług, powiązane z postrzeganiem ich jakości, a z drugiej strony determinuje ponowne korzystanie z oferty danego podmiotu oraz rekomendowanie jej innym.

¹²² M. Dębski, H. Górską-Warsewicz, *Rodzinny charakter mikroprzedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe jako element zarządzania relacjami z klientem – perspektywa konsumenta*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2018, 535, ss. 36–48.

2.3. KOMUNIKACJA W PROCESIE KREOWANIA MARKI

Marka w znacznej mierze istnieje w percepcji, w umysłach konsumentów i przedstawicieli innych podmiotów należących do otoczenia przedsiębiorstwa. Aby znalazła się w nich na stałe, a co więcej, aby powstał w nich jej pożądaný obraz, konieczna jest właściwa komunikacja, budująca obraz marki. Zgodnie z tym, co zauważono już wcześniej, kwestiami kluczowymi dla rozwoju kapitału marki są świadomość marki, postrzeganie jej jakości czy też inne skojarzenia z nią związane. Jak podkreślono we wcześniejszym podrozdziale, konsekwencją takiego kształtowania powinna być lojalność klientów. Komunikacja marketingowa jest tym narzędziem (a w zasadzie zestawem narzędzi), które kształtuje powyższe zmienne. To ona odpowiada za przekazywanie konsumentom właściwych informacji o marce, czy w ogóle daje im szansę usłyszenia o niej. Jednocześnie wspiera proces pozyskiwania informacji, które pozwalają kształtować parametry produktu, jego jakość, zgodnie z oczekiwaniami odbiorców. W znacznej mierze odpowiada za relacje z konsumentami już po nabyciu produktu, relacje stymulujące kolejne zakupy. Właściwa komunikacja marketingowa kreuje satysfakcję nabywców oraz pozytywnie przekłada się na ich lojalność¹²³.

We współczesnych realiach marketerzy mają do dyspozycji wiele różnorodnych narzędzi komunikacji. Zwraca się uwagę, że w turystyce tradycyjne media jako kanały komunikacji należą do przeszłości¹²⁴. W piśmiennictwie mówi się o zintegrowanej komunikacji marketingowej¹²⁵. Należy podkreślić nieodzowność koordynacji i spójności przekazu, który jest nadawany przez różne kanały¹²⁶. Spójność ta nabrała

¹²³ M. Dimiyati, *The role of customer satisfaction in mediating marketing communication effect on customer loyalty*, „Journal of Arts, Science & Commerce”, 2015, VI 4(1), ss. 75–87.

¹²⁴ A. Krizanova, G. Lăzăroiu, L. Gajanova, J. Kliestikova M. Nadanyiova, D. Moravcikova, *The Effectiveness of Marketing Communication and Importance of Its Evaluation in an Online Environment*, „Sustainability”, 2019, 11(24), s. 7016.

¹²⁵ A. Rogala, *Wyzwania zintegrowanej komunikacji marketingowej w dobie społeczeństwa informacyjnego*, „Marketing i Rynek”, 2014, 11, ss. 57–65; K. Keller, *Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs*, „Journal of Marketing Management”, 2001, 17(7–8), ss. 819–847; Å. Finne, Ch. Grönroos, *Communication-in-use: customer-integrated marketing communication*, „European Journal of Marketing”, 2017, 51(3), ss. 445–463.

¹²⁶ M. Seric, I. Saura, *Integrated Marketing Communication in High-Quality Hotels of Central and Southern Dalmatia: a Study from the Perspective of Managers and Guests*, „Market”, 2012, 24(1), s. 70.

szczególnie dużego znaczenia w ostatnich latach, w sytuacji dynamicznego rozwoju różnorodnych form komunikacji, np. promowania marki za pomocą urządzeń mobilnych¹²⁷. Koherencja ta jest szczególnie silna w przypadku turystyki, co wynika ze złożoności produktu turystycznego oraz często występującego dystansu pomiędzy miejscem konsumpcji turystycznej a miejscem, w którym jest podejmowana decyzja o jego wyborze. Ponadto aby przekaz związany z marką utrwalił się w percepcji otoczenia, w tym klientów, musi być konsekwentnie powtarzany w dłuższym okresie. Dopiero wtedy jest szansa, że powstaną silne skojarzenia z nią związane. Jednym z nich może być rodzina właścicieli/założycieli przedsiębiorstwa, stanowiąca gwarant jakości jego produktów. W tej sytuacji również nieodzowne jest przestrzeganie wskazanych powyżej zasad. Z drugiej strony w przypadku małych i średnich firm rodzinnych (również tych działających na rynku turystycznym), pomimo świadomości specyfiki przedsiębiorstwa i potencjału wynikającego z jego rodzinnego charakteru, postępowanie według wymienionych reguł może być problemem ze względu na lukę kompetencyjną właścicieli tych podmiotów w zakresie zarządzania, w tym zarządzania komunikacją marketingową. Celowe byłoby zastanowienie się, jak tę potencjalną lukę zapełnić. Należy pamiętać, że w różnych społeczeństwach/kulturach chęć wykorzystywania rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa w zakresie budowania jego marki jest zróżnicowana¹²⁸.

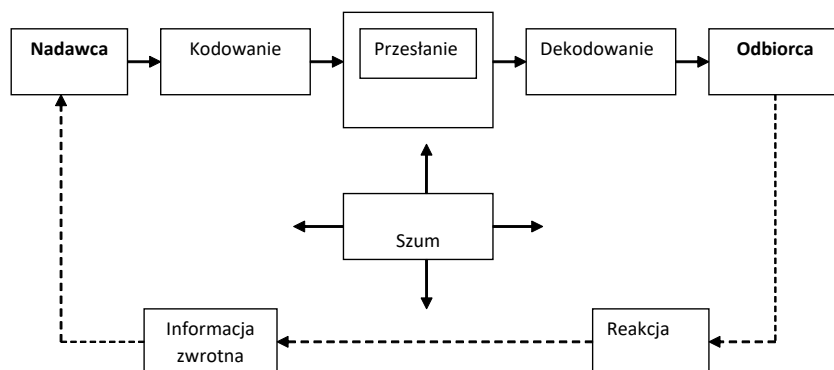
Z całą pewnością właściwe kształtowanie procesu komunikowania z klientami jest nie do przecenienia. Proces ten odbywa się według pewnych schematów, które podlegają opisom i analizom. Prosty układ przesyłu informacji został zaprezentowany na rysunku 14. Tak jak przedstawili to P. Kotler i K. Keller, w komunikowaniu istnieje nadawca sygnału i jego odbiorca, pomiędzy którymi dochodzi do wymiany sygnałów podlegających kodowaniu i dekodowaniu. Błędy w trakcie tych działań, jak

¹²⁷ J. Kall, *Planowanie komunikacji mobilnej marki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2016, 45, ss. 274–281; R. Law, I. Cheng Chu Chan, L. Wang, *A comprehensive review of mobile technology use in hospitality and tourism*, „Journal of Hospitality Marketing & Management”, 2018, 27(6), ss. 626–648.

¹²⁸ L. Chen, F. Zhu, S. Zou, Y. Chen, *Factors affecting family firms' communication behaviour: a cross-cultural study*, „International Journal of Advertising”, 2019, 38(2), ss. 276–295.

również szumy (np. działania konkurencji), mogą prowadzić do niezrozumienia przez odbiorcę nadawanego przekazu, a przez nadawcę przesyłanego przekazu zwrotnego. W odniesieniu do kreowania marki prowadzi to np. do sytuacji, że marketer w inny sposób widzi jej tożsamość niż sam konsument. Z tego względu istotnego znaczenia w kontekście efektywności procesu może nabierać wskazywana wcześniej luka kompetencyjna, istniejąca w małych i średnich firmach rodzinnych.

Rysunek 14. Etapy procesu komunikacji



Źródło: P. Kotler, K. Keller, op. cit., s. 514.

Należy podkreślić, co zostało wskazane również na rysunku 14, że komunikacji marketingowej nie można utożsamiać wyłącznie z nadawaniem sygnałów¹²⁹. Synonimem słowa „komunikacja” jest dialog, podczas którego nadawane są sygnały zwrotne. Dla prawidłowego procesu komunikacji kluczową kwestią jest właściwe ich odczytywanie i reagowanie na nie. W efekcie komunikacja marki staje się swoistą rozmową z otoczeniem¹³⁰, komunikacją między popytem a podażą¹³¹.

¹²⁹ R. Varey, *Marketing Communication. Principles and Practice*, Routledge, Londyn 2002, ss. 10–12.

¹³⁰ D. Dasgupta, *Tourism marketing*, Dorling Kindersley, New Delhi 2011, s. 171; M. Ibrahim, *Evaluating hotel websites as a marketing communication channel: A dialogic perspective*, „Information Development”, 2016, 32(3), ss. 718–727.

¹³¹ V. Vavrečka; J. Mezulánik, *Marketing communication in tourism – trends and reality*, „Marketing & Management of Innovations”, 2016, 2, ss. 80–93.

Przykładowo, projektując tożsamość marki, warto poszukać odpowiedzi na pytanie o kwestie istotne dla potencjalnej grupy docelowej oraz o dotychczasowe postrzeganie firmy i jej produktów. Należy kształtować przekaz marki w zgodzie z oczekiwaniami odbiorców, ale również w zgodzie z realiami. Potencjalnym błędem osób odpowiedzialnych za promocję firmy i jej produktów może być nadto idealistyczne podejście do przedmiotu komunikacji, jak również brak reakcji na sygnały nadawane przez odbiorców komunikatów. Ponadto problemem pozostaje kwestia obietnic składanych w procesie komunikacji z potencjalnymi klientami. Marketer często staje przed istotnym dylematem dotyczącym tego, ile obiecać. Okazuje się, że jest to tylko z pozoru łatwe pytanie. Kwestię tę, w dużym uproszczeniu, można rozpatrywać z dwóch perspektyw:

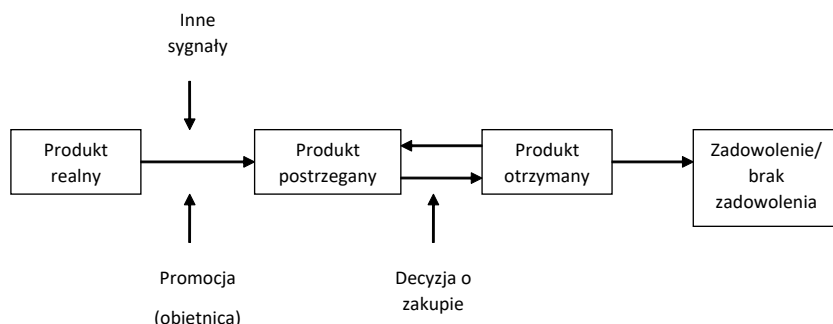
- etycznej;
- pragmatycznej.

Wydaje się, że odpowiedź na postawione pytanie jest łatwiejsza w pierwszym przypadku – należy obiecywać tyle, ile można spełnić, a zatem przekaz marketingowy kreowany w trakcie procesu komunikacji powinien być silnie powiązany z realnymi parametrami produktu. Spojrzenie na problem z perspektywy pragmatycznej nie musi prowadzić do tak jednoznacznych wniosków. Obietnice kreują atrakcyjność oferowanego przez firmę produktu oraz w znacznej mierze odpowiadają za przyciągnięcie uwagi klientów i często zakup. W związku z tym może pojawić się jednak wiele wątpliwości. Przykładowo: czy należy prezentować ofertę w sposób obiektywny, czy też koncentrować się jedynie na jej plusach i mocnych stronach? A może tworzyć obraz wyidealizowany – opisywać cechy produktu w sposób przewyższający rzeczywistość? Nawet jeśli przedsiębiorca będzie kierował się etyką, może się okazać, że jego konkurenci zdecydują się na inną opcję i będą idealizować produkt. W efekcie może dojść do sytuacji, że klienci zaczną się interesować ofertą innych podmiotów, co może skłonić „etycznego” przedsiębiorcę do weryfikacji swojego podejścia.

Z drugiej strony jest to działanie krótkookresowe. Z perspektywy długookresowej korzystniejsze jest kreowanie zadowolenia konsumentów. Jeśli przedsiębiorca obiecuje dużo, więcej niż może dać, jeśli idealizuje cechy swojego produktu, to kreuje również oczekiwania klientów. W efekcie relatywnie trudniej jest o zadowolenie klienta po nabyciu produktu, lojalność względem produktu/firmy i zachowania z nią związane – rekomendacje

i ponawianie zakupu. Uwzględniając powyższe (pozostawiając nawet na uboczu kwestie etyczne), można dojść do wniosku, że z punktu widzenia pragmatyki również lepiej nie obiecywać „za dużo”. Zależność tę przedstawiono na rysunku 15.

Rysunek 15. Produkt realny vs. produkt otrzymany



Źródło: opracowanie własne.

To, że przedsiębiorstwo dysponuje jakimś produktem charakteryzującym się pewnymi realnymi cechami, nie znaczy, że potencjalny konsument dokładnie tak go postrzega. Percepcja produktu jest kształtowana w wyniku działań promocyjnych firmy, które zawierają swoiste obietnice, oraz wskutek różnorodnych sygnałów, płynących z otoczenia, np. opinii znajomych, recenzji ekspertów czy też działań konkurentów. Jeżeli pomiędzy tymi sygnałami oraz obietnicami przedsiębiorcy dochodzi do rozbieżności, to obraz powstający w umyśle potencjalnego nabywcy jest niespójny i w efekcie może nie dojść do zakupu. Jeśli dojdzie do nabycia produktu, kluczową kwestią jest odpowiedź na pytanie, czy otrzymany produkt (będący de facto produktem realnym) odpowiada jego postrzeganiu przed zakupem. Jeśli odpowiedź jest twierdząca, stanowi to ważną przesłankę budowania zadowolenia nabywcy i w konsekwencji wystąpienia jego pozytywnych zachowań, np. ponawiania zakupu czy też generowania pozytywnych opinii na temat marki. Z drugiej strony istnienie rozbieżności, często spowodowanych nadmiernymi obietnicami w trakcie procesu komunikacji, może prowadzić do niezadowolenia konsumenta i w konsekwencji zachowań negatywnych. W związku z powyższym

potencjalnie dużego znaczenia nabierają różnego rodzaju badania marketingowe, odpowiedzialne m.in. za dostarczanie informacji na temat oczekiwań i postrzegania produktu przez klientów. Brak takich badań jest wskazywany jako słabość firm rodzinnych¹³².

Można sobie stosunkowo łatwo wyobrazić, że produkt obiektywnie lepszy, posiadający wyższe parametry, będzie gorzej oceniany przez konsumentów wskutek jeszcze większych oczekiwań, w znacznej mierze rozbudzonych przez obietnice składane w trakcie komunikacji marketingowej. Sytuację taką można zaobserwować chociażby na rynku usług noclegowych, np. na portalu booking.com, który umożliwia ocenianie poszczególnych obiektów. Obiekty hotelarskie, które posiadają większą liczbę gwiazdek, wcale nie mają lepszych opinii, a czasami wręcz przeciwnie. Posiadanie wyższej kategorii wiąże się z większymi oczekiwaniami, które trudniej spełnić.

Powyższe refleksje prowadzą do hipotezy, że zbyt wielkie obietnice w trakcie promocji stymulują krótkookresową sprzedaż produktu, ale mogą wpływać na nią negatywnie w długim okresie. Z tego powodu w trakcie działań z zakresu komunikacji marketingowej należy zachowywać dużą ostrożność i trzymać się istniejących realiów, zwłaszcza gdy chodzi o produkty, jakimi są usługi (w tym turystyczne), w których to przypadku nabywca, podejmując decyzje nabywcze, bazuje na postrzeganiu firmy i jej usług, nie mając możliwości ich pełnej oceny przed zakupem. Z drugiej strony, zgodnie z tym, co prezentowano wcześniej, to właśnie przedstawiciele rodziny utożsamianej z danym przedsiębiorstwem mogą być, dzięki swojemu zaangażowaniu (w przypadku usług noclegowych również gościnności), swoistym gwarantem jakości usługi.

2.4. RELACJE JAKO ELEMENT KREOWANIA MARKI PRZEDSIĘBIORSTWA

We współczesnym marketingu bardzo silnie podkreśla się rolę relacji i to nie tylko relacji z klientami, które, właściwie zbudowane, w sposób oczywisty generują korzyści przedsiębiorcy. Równie ważną rolę, aczkolwiek zróżnicowaną w zależności od rynku, mogą odgrywać relacje z innymi interesariuszami przedsiębiorstwa, np. dostawcami, instytucjami nadzorującymi,

¹³² L. Petric, op. cit., ss. 1747–1770.

podmiotami finansowymi, pracownikami czy też podwykonawcami¹³³. Wskazuje się, że przewaga konkurencyjna, wynikająca ze zbudowania trwałej sieci powiązań, jest przewagą relatywnie trwałą, bo trudną do skopiowania przez konkurentów¹³⁴. Bardzo jednoznacznie do kwestii kreowania relacji podchodzą Kotler i Keller. Podkreślają oni, że budowanie relacji staje się kluczowym celem marketingu i powinno samoistnie skutkować pojawieniem się zysku¹³⁵. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu do produktów niematerialnych¹³⁶. To właśnie w tym przypadku dochodzi do kontaktu klientów z pracownikami firmy, zachodzą pomiędzy nimi różnego rodzaju interakcje, których konsekwencjami może być powstawanie silniejszych więzi z konsumentami czy też nabywcami. Należy jednak pamiętać o specyfice wielu rynków, zwłaszcza w przypadku dominujących kontaktów online, które w oczywisty sposób wpływają na kształtowanie relacji¹³⁷. Z drugiej strony Internet dostarcza bardzo efektywnych narzędzi, pozwalających na budowanie i podtrzymywanie relacji¹³⁸. Jak się podkreśla, kluczową zaletą e-marketingu jest możliwość wykorzystywania Internetu na każdym etapie procesu sprzedażowego: przed, w trakcie, po oraz w celu podtrzymywania relacji¹³⁹.

Definiując i opisując koncepcję marketingu relacji, wskazuje się na jej efekt, czyli budowanie lojalności klientów¹⁴⁰. Istotą tej koncepcji jest nawiązanie stosunków partnerskich z uczestnikami rynku, a więc zbudowanie związków o charakterze lojalnościowym z klientami i jednocześnie

¹³³ P. Kotler, K. Keller, op. cit., ss. 21–22; M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, Oxford 1994.

¹³⁴ D. Sherrell, D. Bejou, *Assessing the productivity of relationship marketing: Moving toward paradigm*, „Journal of Relationship Marketing”, 2007, 2(6), s. 4.

¹³⁵ P. Kotler, K. Keller, op. cit., ss. 21–22.

¹³⁶ H. Tareq, *The impact of customer relationship marketing on customers' image for Jordanian five star hotels*, „Economics, Management and Financial Markets”, 2012, 4(7), ss. 716–725.

¹³⁷ V. Verma, D. Sharma, J. Sheth, *Does relationship marketing matter in online retailing? A meta-analytic approach*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2016, 44, ss. 206–217.

¹³⁸ L. Steinhoff, D. Arii, S. Weaven, I. Kozlenkova, *Online relationship marketing*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2019, 47, ss. 369–393.

¹³⁹ D. Labanauskaitė, M. Fiore, R. Stasys, *Use of E-marketing tools as communication management in the tourism industry*, „Tourism Management Perspectives”, 2020, 34, s. 100652.

¹⁴⁰ S.L. Boateng, *Online relationship marketing and customer loyalty: a signaling theory perspective*, „International Journal of Bank Marketing”, 2019, 37(1), ss. 226–240; J. Blazquez-Resino; E. Goñab-Andrzejak, *The Relational Benefits and the Quality of Services in tourism*, „Handel Wewnętrzny”, 2017, 6, ss. 18–30.

aliansów z partnerami¹⁴¹. Zwraca się uwagę, że zgodnie z ideą budowania partnerstwa należy dążyć do zapewnienia obopólnych korzyści, nie tylko firmie, ale też jej klientom i pozostałym interesariuszom – w zależności od rodzaju partnerstwa¹⁴². Takie podejście wydaje się uzasadnione, gdyż wzajemne generowanie wartości przez partnerów jest podstawą długotrwałych i silnych więzi, a w omawianym przypadku lojalności. Zbudowanie relacji powinno zaowocować pojawieniem się zaufania (zagadnienie to będzie charakteryzowane bardziej szczegółowo w dalszej części opracowania) oraz mieć charakter długookresowy¹⁴³.

Można wyróżnić trzy kluczowe uwarunkowania i wynikające z nich zalety stosowania koncepcji marketingu relacji¹⁴⁴. Po pierwsze, utrzymanie dotychczasowego klienta zwykle jest mniej kosztowne niż pozyskanie nowego. Przedsiębiorca ma zazwyczaj większe możliwości oddziaływania na podmioty, z którymi już współpracuje, w tym na klientów. Wiąże się to z większymi możliwościami dotarcia z przekazem, czy też chociażby większym prawdopodobieństwem pozyskania zgód na przetwarzanie danych w celach marketingowych. Po drugie, firma i pracujący w niej marketerzy mają większą wiedzę o klientach swoich niż o potencjalnych. W związku z tym posiadają większe możliwości dostosowania produktu do ich oczekiwań. Dla budowania pozytywnych relacji kluczowa okazuje się jednak trzecia kwestia – zadowolenie klienta. Jeżeli odczuwa on satysfakcję związaną z wcześniejszym zakupem, dużo łatwiej przekonać go zarówno do kolejnych zakupów, jak i kreowania pozytywnego przekazu na temat produktu.

Marketing relacji i wynikające z jego stosowania pozytywy sprawiają, że zarówno on, jak i powiązane z nim jakość czy lojalność są przedmiotem

¹⁴¹ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 43.

¹⁴² R. Casielles, L. Alvarez, A. Martin, *Trust as a key factor in successful relationship between consumers and retail service providers*, „Service Industries Journal”, 1(25), ss. 83; 83–101; H. Nwakanma, A. Jackson, J. Burkhalter, *Relationship Marketing: An Important Tool For Success In The Marketplace*, „Journal of Business & Economic Research”, 2007, 5(2), ss. 55–64.

¹⁴³ S. Shirazi, A. Som (2011), *Destination Management and Relationship Marketing: Two Major Factors to Achieve Competitive Advantage*, „Journal of Relationship Marketing”, 2011, 2(10), s. 82.

¹⁴⁴ R. Goldsmith, R. Tsotsou, *Implementing Relationship Marketing in Hospitality and Tourism Management* [w:] R. Goldsmith, R. Tsotsou (red.), *Strategic Marketing in Tourism Services*, Bingley, Emerald, 2012, s. 139.

dosyć szerokich analiz, również dotyczących turystyki¹⁴⁵. Na rynku tym, z dominującym elementem usług, szczególnego znaczenia nabiera rekomendacja produktów, stanowiąca m.in. konsekwencję właściwego zbudowania relacji z klientami. W przypadku turystyki najczęściej poddaje się analizie obiekty hotelarskie lub biura podróży, co nie powinno zaskakiwać, biorąc pod uwagę ich liczbę i znaczenie dla rynku. W opracowaniach porusza się tematykę źródeł satysfakcji i zadowolenia klientów obiektów hotelarskich¹⁴⁶, analizuje się wpływ budowania i rozwijania relacji na satysfakcję i zadowolenie klientów¹⁴⁷, a w konsekwencji na ich lojalność¹⁴⁸. S. Jang, C. Hu i B. Bai badali zależności pomiędzy używaniem stron internetowych w celu kreowania i podtrzymywania relacji z klientami a wypracowywanym wynikiem finansowym¹⁴⁹. Zagadnienie wykorzystania nowych technologii, a zwłaszcza systemów informatycznych (w tym o charakterze CRM) do zbierania informacji i personalizacji oferty, badań Ku, wskazując na zmianę ich roli¹⁵⁰. W badaniach pojawiają się również analizy dedykowane konkretnym grupom konsumentów lub grupom przedsiębiorstw¹⁵¹.

Jednym z aspektów budowania relacji z klientami (rzadko analizowanym) jest rodzinny charakter wielu podmiotów operujących na rynku turystycznym. Wydaje się, że właśnie specyfika tego typu przedsiębiorstw,

¹⁴⁵ M. Maggon, H. Chaudhry, *Revisiting Relationship Marketing and Customer Relationship Management in Leading Tourism and Hospitality Journals: Research Trends From 2001 to 2013*, „Journal of Relationship Marketing”, 2015, 14(1), ss. 53–77.

¹⁴⁶ S. Goswami, M.K. Sarma, *Relationship Management: Dimensions for Tourism*, „SCMS Journal of Indian Management”, 2014, 2(11), ss. 15–34.

¹⁴⁷ J. Blazquez-Resino, E. Goñab-Andrzejak, op. cit., ss. 18–30; M. Ruiz-Molina; I. Gil-Saura. B. Moliner-Velázquez, *Relational Benefits, Value, and Satisfaction in the Relationships Between Service Companies*, „Journal of Relationship Marketing”, 2015, 14(1), ss. 1–15.

¹⁴⁸ A. Zopiatis, A. Theocharous, P. Kosmas, C. Webster, Y. Melanthiou, *Developing a Country-wide Tourist Loyalty Scheme: A Barren Landscape*, „International Journal of Tourism Research”, 2016, 18(6), ss. 579–590.

¹⁴⁹ S. Jang, C. Hu, B. Bai, *A canonical correlation analysis of e-relationship marketing and hotel financial performance*, „Tourism and Hospitality Research”, 2006, 4(6), ss. 241–250.

¹⁵⁰ E. Ku, *Functional Integration and System Implementation of Customer Relationship Management in Hotel Industry: A Multilevel Analysis*, „International Journal of Information Technology & Decision Making”, 2014, 1(13), ss. 175–196.

¹⁵¹ A. Botos, A. Stancioiu, A. Radu, N. Teodorescu, *Young people's considerations regarding the fidelity of tourism products consumption*, „Theoretical & Applied Economics”, 2015, 21(9), ss. 43–50; N. Coviello, H. Winklhofer, K. Hamilton, *Marketing Practices and Performance of Small Service Firms: An Examination in the Tourism Accommodation Sector*, „Journal of Service Research”, 2006, 9(1), ss. 38–58.

opisywana w początkowej części opracowania, może być decydująca dla generowania korzyści na rynku turystycznym. Niektóre z nich wiążą się z możliwością budowania różnorodnych relacji, zarówno z otoczeniem, jak i klientami firmy rodzinnej. Zwłaszcza w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw członkowie rodziny to zwykle osoby nimi zarządzające. Jak podkreślano wcześniej, stanowią one swoistą wizytówkę przedsiębiorstwa i istotny element jego marki. Należy jednak pamiętać o jeszcze jednej kwestii – osoby te nie są pracownikami, którzy zmieniają miejsca pracy. Są właścicielami – stosunkowo stałym elementem przedsiębiorstwa, co sprzyja budowaniu długotrwałych relacji, zwłaszcza na szeroko rozumianych rynkach usług. Tym bardziej, że w znacznej mierze kształtowane przez przedsiębiorstwa relacje są oparte na relacjach reprezentujących je ludzi z przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego.

Zagadnienie to będzie bardziej szczegółowo charakteryzowane w dalszej części opracowania, ale już na tym etapie rozważań warto zwrócić uwagę na kilka kwestii. Po pierwsze, w przypadku dużej części podmiotów działających w destynacjach turystycznych, zwłaszcza przedsiębiorstw oferujących usługi noclegowe, ich właściciele są osobami, które pochodzą z danej destynacji, w której mają rodzinę, przyjaciół, którzy posiadają firmy turystyczne lub w takich pracują, co potencjalnie ułatwia im współpracę. Po drugie, osoby takie są silniej związane z danym miejscem (w którym się urodziły i dorastały), co przekłada się na relatywnie większą stabilizację biznesu, to znaczy niechęć do jego pozbywania się i prowadzenia działalności w innym miejscu. Należy również pamiętać, że w turystyce przeważają usługi, które wiążą się z ludźmi je świadczącymi. W ich przypadku względnie większego znaczenia nabierają kwestie takie jak rekomendacje, zaufanie (wskazywane jako istotne dla marketingu relacji)¹⁵², relacje między pracownikami firmy a klientami. W przypadku firm rodzinnych można się spodziewać potencjalnie większego zaangażowania właścicieli, którzy dbają o swój biznes w stopniu większym, niż ma to miejsce w przypadku pracowników najemnych. Potencjalnie rodzina i swoista marka z nią związana może dla wielu podmiotów, zwłaszcza mniejszych, być czynnikiem sukcesu, źródłem przewagi

¹⁵² R. Abdulrazak, A. Gbadamosi, *Trust, religiosity, and relationship marketing: a conceptual overview of consumer brand loyalty*, „Society and Business Review”, 2017, 12(3), ss. 320–339.

kompensującym braki z zakresu kompetencji czy też parametrów produktu (w porównaniu z dużymi podmiotami). Warto pamiętać, że wiele obiektów świadczących usługi noclegowe ma w nazwie „Noclegi u...”, „Pensjonat u...” czy też inne odnośniki do osoby lub osób właścicieli, jak np. restauracja „Paweł nie całkiem święty” w Smreku w Bieszczadach. Niestety nie oznacza to, że obiekty te świadomie kreują swój wizerunek. Z drugiej strony nawet pobieżna analiza opinii wyrażających zadowolenie z noclegu, np. zamieszczanych w serwisie booking.com, pokazuje, że jednym z podstawowych czynników zadowolenia po pobycie jest osoba właściciela czy też poziom obsługi¹⁵³.

2.5. LOJALNOŚĆ JAKO EFEKT SILNEJ MARKI

David Aaker w prezentowanym wcześniej modelu wskazywał lojalność klientów jako jedną z podstawowych determinant kapitału marki. W dalszych rozważaniach podkreślano, że jest ona konsekwencją posiadania silnej marki, wiąże się z jakością, a jedną z koncepcji jej kreowania jest marketing relacji. Kotler i Keller określają ją jako „głęboko zakodowaną skłonność do powtórnego kupowania preferowanego produktu lub usługi niezależnie od wpływu okoliczności i działań marketingowych, które mogłyby potencjalnie spowodować zmianę zachowań”¹⁵⁴. W literaturze jest ona definiowana jako „skłonność konsumenta do stałego wyboru jednej marki spośród marek konkurencyjnych”¹⁵⁵. Bardzo podobnie opisuje lojalność względem marki Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu¹⁵⁶. Powtarzanie zakupu danego produktu czy też marki jest z całą pewnością kluczowym zachowaniem związanym z lojalnością. Należy jednak pamiętać, że takie podejście stanowiłoby duże uproszczenie i uniemożliwiłoby precyzyjne wyróżnienie sytuacji podpadających pod definicję lojalności.

¹⁵³ M. Dębski, *Jakość jako element komunikacji marketingowej rodzinnego mikroprzedsiębiorstwa turystycznego świadczącego usługi noclegowe*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2017, 473, ss. 148–159.

¹⁵⁴ P. Kotler, K. Keller, op. cit., s. 139.

¹⁵⁵ C. Unurlu, S. Uca, *The effect of culture on brand loyalty through brand performance and brand personality*, „International Journal of Tourism Research”, 2017, 19(6), s. 674.

¹⁵⁶ <https://marketing-dictionary.org/b/brand-loyalty/> (06.08.2020).

Przykładowo W. Urban i D. Siemieniako wymieniają aż osiem poziomów czy też postaw lojalnościowych¹⁵⁷. Są to:

1. lojalność świadoma – jej podstawą jest zaufanie do marki oraz firmy i produktów z nią związanych;
2. lojalność z rozsądku – firma i jej produkty spełniają oczekiwania, klient jest zadowolony, nie ma powodu do zmian;
3. lojalność zaangażowana – występuje silna, mająca pozytywny charakter relacja między nabywcami i konsumentami a firmą i jej produktami;
4. lojalność z rutyny – powtarzalność zakupów nie wiąże się z zaufaniem czy zaangażowaniem, a wynika z przyzwyczajenia;
5. nieakceptowana lojalność z przymusu – klient kupuje produkty i korzysta z nich pomimo niezadowolenia i negatywnego stosunku do oferenta (może się to wiązać z kosztami rezygnacji lub wynikać z niskiej ceny);
6. bezradna lojalność z przymusu – więc charakteryzująca się negatywnym zaangażowaniem, ale i przyzwyczajeniem;
7. lojalność wyrozumiała – pojawia się negatywne zaangażowanie, ale jednocześnie związane z zaufaniem i przyzwyczajeniem;
8. lojalność warunkowa – klient oczekuje usunięcia problemu będącego przyczyną negatywnego zaangażowania, w przypadku braku działań odchodzi.

Można się zastanawiać, czy wszystkie powyższe sytuacje należy klasyfikować jako przykłady lojalności. Wskazuje się, że skłonność do dokonywania zakupów danej marki – podstawa lojalności, może wynikać z przekonania o zasadności jej wyboru, przyzwyczajenia lub traktowania jej jako wyróżnika¹⁵⁸. Takie podejście nie oznacza, że podstawę lojalności stanowi przekonanie, że dana marka jest zdecydowanie najlepsza, nie oznacza bycia jej zwolennikiem. Jak wskazywali Kotler i Keller, jest to „głęboko zakorzeniona skłonność” do powtórzonego zakupu czy też „silna odporność” na działania konkurentów¹⁵⁹. Czy za przejaw takiej postawy można uznać

¹⁵⁷ W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja, pomiar*, PWN, Warszawa 2008 [cyt. za:] E. Studzińska, *Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2015, 376, s. 199.

¹⁵⁸ A. Szymczak, *Wykorzystywanie programów partnerskich w kreowaniu lojalności klientów linii lotniczych*, „Journal of Translogistics”, 2016, 2(12), s. 118.

¹⁵⁹ R. Sharma, V. Jain, *CSR, Trust, Brand Loyalty and Brand Equity: Empirical Evidences from Sportswear Industry in the NCR Region of India*, „Metamorphosis”, 2019, 18(1), ss. 57–67.

przypadki określone jako „lojalność z rutyny”, „bezzadna lojalność z przymusu” czy też „nieakceptowana lojalność z przymusu”? Można mieć wątpliwości. Lojalność względem marki powinna się wiązać z pozytywnymi postawami względem niej. Klient lojalny powinien w znacznej mierze stać się adwokatem marki.

W literaturze wskazuje się na dwie grupy czynników determinujących lojalność: endogeniczne i egzogeniczne¹⁶⁰. Pierwsze z nich dotyczą bezpośrednio klientów i są konsekwencją ich subiektywnych odczuć wobec produktu i wartości związanych z jego zakupem i konsumpcją. Z kolei druga grupa to determinanty niezwiązane z klientem, np. jakość produktu, stopień nasycenia rynku czy też marka, która może pełnić funkcję swobodnego łącznika pomiędzy obydwoma grupami. To właśnie jej postrzeganie odpowiada w znacznej mierze za odbiór produktu i subiektywne oceny, kształtowane w percepcji konsumentów. Zwłaszcza w przypadku pierwszej grupy czynników warto zwrócić uwagę na relacje międzyludzkie na linii pracownicy/właściciele przedsiębiorstwa–klienci. Subiektywne postrzeganie osób reprezentujących daną firmę może przekładać się na równie subiektywne odczucia dotyczące produktów przez nią oferowanych. Można postawić hipotezę, że w przypadku firm rodzinnych potencjał związany z budowaniem tego typu odczuć jest relatywnie większy, a w sposób szczególny zależność ta może występować na rynku turystycznym, zwłaszcza na rynku usług noclegowych.

Należy jednak wskazać na pewne potencjalne cechy specyficzne wynikające z lojalności w turystyce. Trzeba uwzględnić specyfikę produktu turystycznego¹⁶¹. W dużym uproszczeniu można rozpatrywać go w dwóch perspektywach – jako produkt destynacji oraz jako produkt pojedynczego przedsiębiorstwa turystycznego. Turysta relatywnie rzadko w czasie wyjazdu konsumuje produkt oferowany tylko przez jeden podmiot. W trakcie podróży jest, nawet nieświadomie, zainteresowany produktem obszarowym, oferowanym przez daną destynację. Należy pamiętać, że to produkt złożony. Zgodnie ze schematem, który został zaprezentowany w dalszej części opracowania, składa się na niego wiele

¹⁶⁰ L. Nieżurawski, B. Pawłowska, J. Witkowska, *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa 2010 [cyt. za:] E. Studzińska, s. 199.

¹⁶¹ Szczegółowa charakterystyka produktów turystycznych znajduje się w rozdziale 3.

elementów, w tym szereg produktów, oferowanych przez indywidualne podmioty zwykle znajdujące się w danej destynacji¹⁶². O jego percepcji, a w konsekwencji o zadowoleniu konsumenta decydują atrakcje: przyrodnicze, antropogeniczne czy też kulturowe i elementy infrastruktury, ze szczególną uwzględnieniem usług noclegowych, gastronomicznych i transportowych. Stosunkowo łatwo można sobie wyobrazić sytuację, że turysta pozytywnie ocenia nocleg/hotel, ale jest niezadowolony z pobytu ze względu na niski poziom pozostałych elementów. Aby klient był w pełni usatysfakcjonowany z pobytu, konieczna jest satysfakcja z konsumpcji poszczególnych elementów produktu destynacji. Występuje pomiędzy nimi bardzo silna zależność, która sprawia, że niska jakość jednego elementu relatywnie silnie wpływa na ocenę innego.

W kontekście powyższego warto spojrzeć również na kwestię lojalności na rynku turystycznym. Jak pokazują badania, rozpatruje się ją zarówno z perspektywy destynacji, jak i poszczególnych przedsiębiorców¹⁶³. Pojawiają się również rozważania analizujące lojalność na przykładzie stylu spędzania wakacji¹⁶⁴. Prezentowane przemyślenia są szczególnie istotne z perspektywy zarządzających poszczególnymi firmami – jeśli turyści to ich główni klienci, to powinni być oni świadomi specyfiki swojego przedsiębiorstwa i związanych z nią ograniczeń. Przykładowo właściciel restauracji, która jest zlokalizowana w centrum dużego miasta i obsługuje przede wszystkim mieszkańców, ma dużo większe możliwości i większą samodzielność kreowania lojalności klientów niż właściciel takiej samej restauracji, która jest zlokalizowana w miejscowości turystycznej i koncentruje się na obsłudze osób przyjeżdżających. W drugim przypadku, nawet jeśli mamy

¹⁶² A. Panasiuk, *Rynek turystyczny. Studium strukturalne*, Warszawa 2014, Difin, s. 147.

¹⁶³ M. Ažić, J. Dlačić, V. Galičić, *Testing different loyalty types in a destination*, „Market”, 2020, 32(1), ss. 97–112; Ch. Boon-Liat, R. Zabid, *Service Quality and the Mediating Effect of Corporate Image on the Relationship between Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Malaysian Hotel Industry*, „Gadjah Mada International Journal of Business”, 2013, 15(2), ss. 99–112; A. Yousaf, I. Amin, A. Gupta, *Conceptualising tourist based brand equity pyramid: an application of Keller brand pyramid model to destinations*, „Tourism and Hospitality Management”, 2017, 23(1), ss. 119–137; V. Patwardhan, M. Ribeiro, V. Payini, K. Woosnam, J. Mallya, P. Gopalakrishnan, *Visitors' Place Attachment and Destination Loyalty: Examining the Roles of Emotional Solidarity and Perceived Safety*, „Journal of Travel Research”, 2020, 59(1), ss. 3–21; Y. Wang, C. Liu, W. Huang, S. Chen, *Destination Fascination and Destination Loyalty: Subjective Well-Being and Destination Attachment as Mediators*, „Journal of Travel Research”, 2020, 59(3), ss. 496–511.

¹⁶⁴ M. Ažić, J. Dlačić, V. Galičić, *loc. cit.*

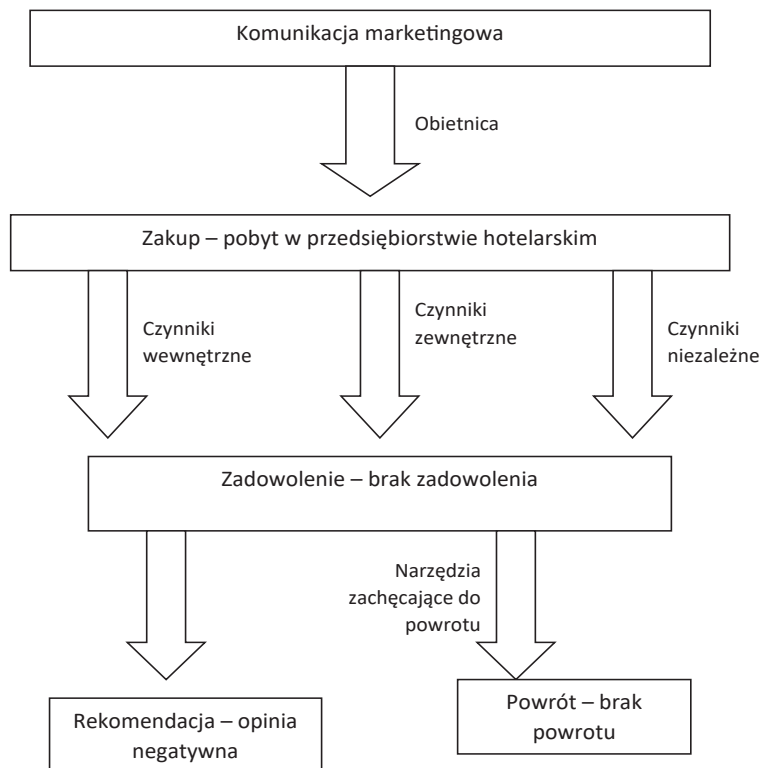
do czynienia ze świetnie funkcjonującym przedsiębiorstwem, oferującym wysokiej jakości produkt i de facto generującym wysoki poziom zadowolenia, osiągnięcie wysokiego wskaźnika powtarzalności zakupów, wówczas gdy jakość produktu destynacji będzie niezadowalająca i turyści nie będą wracać w dane miejsce, może okazać się niezwykle trudne. W przypadku takiego obiektu może dominować myślenie krótkookresowe, obliczone na utrzymanie turysty w trakcie danego pobytu. Podobne rozumowanie można przeprowadzić w odniesieniu do przedsiębiorstwa, które świadczy usługi noclegowe – może ono osiągać wysoki poziom zadowolenia, niemniej turyści nie będą ponawiać zakupów jego produktu, gdyż nie będą powracać do danej miejscowości.

Oczywiście należy mieć świadomość, że jest to duże uproszczenie i z całą pewnością nie należy wyciągać wniosku, że nie warto dbać o zadowolenie klientów wówczas, gdy można przypuszczać, że z różnych powodów nie powrócą oni do danej destynacji. Trzeba brać pod uwagę inne korzyści z satysfakcji konsumenta, w przypadku turystyki w szczególności możliwość udzielenia rekomendacji danemu przedsiębiorstwu, która spowoduje, że tę destynację w przyszłości wybiorą inne osoby. Podsumowując, w przypadku turystyki istnieje silna komplementarność lojalności względem destynacji, jak i względem poszczególnych podmiotów, które działają na jej obszarze.

Z drugiej strony należy uwzględnić fakt, że nawet w pełni usatysfakcjonowany turysta, zwolennik danej destynacji, znajdujący się na szczycie piramidy lojalności, nie musi do niej powracać. Wynika to z determinant uprawiania turystyki, a zwłaszcza dwóch, które należą do kluczowych: motywu poznawczego oraz motywu wypoczynkowego. Wiążą się one z celem uprawiania turystyki. Jeśli dla turysty głównym motywem wyjazdu jest wypoczynek, to bardziej prawdopodobne, że będzie do danej destynacji powracał. Co więcej, można nawet zaryzykować hipotezę, że właśnie znajomość destynacji, znajomość podmiotów, które funkcjonują na jej obszarze, zadowolenie z poziomu oferowanych przez nie usług będą stanowić zachętę do ponownego przyjazdu. Będzie się to wynikało z klasycznego mechanizmu lojalności – klient chętniej zakupi produkt, który zna, gdyż pozwoli mu to zredukować ryzyko związane z zakupem, a ponadto pozwoli ograniczyć nakład czasu związany z dokonywaniem wyboru. Sytuacja będzie odwrotna w przypadku turystyki poznawczej,

której wiodącym celem jest „poznanie”, „zobaczenie” czy „przeżycie”. Turystyka ta zawiera w sobie element niepowtarzalności. Turysta pragnie doświadczyć czegoś nowego. W związku z powyższym nawet jeśli jest zadowolony z pobytu i wysoko ocenia zarówno produkt destynacji, jak i jednostkowe produkty, które wchodzi w jej skład, niekoniecznie będzie rozważał powrót w to samo miejsce, dążąc do poznania czegoś nowego. W takim przypadku kluczową korzyścią z zadowolenia będzie przede wszystkim możliwość rekomendowania przyjazdu.

Opisywane zależności omówiono na rysunku 16 na przykładzie przedsiębiorstwa hotelarskiego. Budowanie lojalności zostało na nim ukazane jako swoisty proces, którego pierwszym etapem jest zachęcenie konsumenta do skorzystania z usługi. W tym celu składa się obietnice z wykorzystaniem narzędzi komunikacji marketingowej. Jeżeli działania w tym zakresie okażą się skuteczne, dochodzi do zakupu produktu, a w omawianym przypadku – do pobytu w obiekcie hotelarskim. Z perspektywy prowadzonych rozważań szczególnie istotne jest to, co zachodzi w trakcie i po konsumpcji. Doprowadzenie do jednorazowej sprzedaży nie jest celem, za taki należy uznać zbudowanie relacji, która będzie skutkować zaangażowaniem turysty, ponawianiem przez niego zakupów czy też udzielaniem rekomendacji przedsiębiorstwu.

Rysunek 16. Proces budowania lojalności na rynku hotelarskim

Źródło: M. Dębski, A. Jackiewicz, *Lojalność konsumentów jako źródło przewagi konkurencyjnej obiektu hotelarskiego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2015, 379, s. 189.

W przeciwieństwie do wielu innych produktów zadowolenie z konsumpcji w przypadku opisywanego podmiotu nie zależy tylko od zarządzających nim. Odpowiadają oni jedynie za produkt hotelu sensu stricto i kształtują jego cechy. Istotne są elementy produktu, opisane na schemacie jako „czynniki wewnętrzne”. Do najważniejszych można zaliczyć: funkcjonalność obiektu, jego wyposażenie i zakres usług oraz personel, z jego kompetencjami i motywacją. Obiekt i jego obsługa mogą dbać o zadowolenie klienta i osiągnąć wysoki wynik w tym zakresie. Jednak obok czynników wewnętrznych o satysfakcji z pobytu decydują również czynniki zewnętrzne dla przedsiębiorcy, w tym przede wszystkim inne elementy

produktu destynacji, w której hotel jest zlokalizowany, np. poziom atrakcji turystycznych oraz czynniki niezależne, do których można zaliczyć przede wszystkim uwarunkowania klimatyczne. Dopiero całościowy kształt tych elementów decyduje o zadowoleniu turysty z pobytu. Zatem, jak podkreślano wcześniej, nawet najwyższy poziom usług pojedynczego przedsiębiorstwa może się okazać niewystarczający dla zbudowania długotrwałych relacji z turystą. Specyfika produktu turystycznego destynacji sprawia, że są rozważane obszarowe programy lojalnościowe, nawet tworzone w skali kraju¹⁶⁵.

Z oczywistych przyczyn inaczej na kwestię lojalności na rynku turystycznym należy patrzeć z perspektywy podmiotów takich jak biura podróży czy firmy przewozowe, zwłaszcza jeśli umożliwiają one wyjazdy do różnych destynacji. Nie dotyczy ich ograniczenie związane z motywem poznawczym turystyki. Ponadto należy pamiętać o podmiotach sieciowych, zwłaszcza oferujących usługi noclegowe. W tym wypadku zadowolenie konsumenta z noclegu w jednym obiekcie danej marki może skłaniać do ponownego skorzystania z usług innego obiektu w innej destynacji, ale należącego do tego samego przedsiębiorstwa.

Tak jak podkreślano już we wcześniejszych rozważaniach, lojalność jest wypadkową czy też konsekwencją wielu czynników. Punktem wyjścia do jej kształtowania powinien być produkt, a w zasadzie produkt o jakości zaspokajającej oczekiwania klientów i kreującej ich zadowolenie. Wydaje się, że właśnie to założenie można przyjąć jako warunek konieczny, ale z pewnością niewystarczający dla kształtowania wierności nabywców. Dopiero produkt o wysokiej jakości, wsparty efektywną komunikacją marketingową, może prowadzić do zbudowania relacji z przedsiębiorcą/ofertentem i w dłuższej perspektywie do wykształcenia lojalności z klientami, do powstania sytuacji ich zaangażowania, tak że staną się oni adwokatami danej marki.

Ze względu na znaczenie zagadnienia lojalności, jak i jego specyfikę, kwestia ta jest poruszana również w badaniach naukowych – zarówno polskich, jak i międzynarodowych. Łączy się ją z zagadnieniami jakości,

¹⁶⁵ A. Zopiatis, A. Theocharous, P. Kosmas, C. Webster, Y. Melanthiou, loc. cit.

poziomu obsługi, który może skutkować dyssatysfakcją gości¹⁶⁶, czy też z zaufaniem i jego wpływem na konkurencyjność przedsiębiorstwa hotelarskiego¹⁶⁷. W badaniach prowadzonych na temat lojalności często analizuje się jej związek z czynnikami, które były opisywane wcześniej, jak komunikacja marketingowa, jakość produktu i satysfakcja z jego użytkowania czy też wizerunek przedsiębiorstwa. Zwraca się również uwagę na możliwości, jakie generuje wykorzystanie nowych technologii w procesie budowania relacji i wierności klientów¹⁶⁸.

Zapewne najłatwiej wykazywać zależność między jakością produktu a zadowoleniem turysty i w konsekwencji lojalnością z jego strony. Wskazuje się jednoznacznie, że „im wyżej oceniana jest jakość usług, tym chętniej goście powrócą, pojawi się pozytywny efekt marketingu szeptanego i wzrośnie lojalność względem marki”¹⁶⁹. Ch. Boon-Liat oraz R. Zabid¹⁷⁰ opisywali znaczenie wizerunku przedsiębiorstwa, przypisując mu rolę swobodnego pośrednika między satysfakcją i lojalnością. M. Seric, I. Gil-Saura i A. Molla-Descals¹⁷¹, nie negując znaczenia jakości usługi hotelarskiej, wskazywali na zależność między zintegrowaną komunikacją marketingową (wspartą nowymi technologiami) a lojalnością, podkreślali, że właśnie efektywna komunikacja jest zgodna z oczekiwaniami klientów i podnosi ich zaangażowanie w sprawy hotelu. Nie można również zapominać, że w turystyce bardzo ważną rolę odgrywa doświadczenie turysty, który staje się współtwórcą produktów turystycznych, ale jednocześnie jest to kwestia

¹⁶⁶ A. Grobelna, *Błędy w procesie świadczenia usług hotelarskich a strategię naprawcze*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 591, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 2010, 53, ss. 396–402.

¹⁶⁷ J. Batorski, A. Lentner, *Zaufanie jako czynnik przewagi konkurencyjnej w hotelarstwie*, „Oeconomia”, 2010, 9(4), ss. 39–47.

¹⁶⁸ F. Hussain, M. Rahman, M. Hassan, *Exploring Usefulness of CRM and IT in Malaysian Hospitality Industry: A Qualitative Approach*, „International Journal of Business and Management Science”, 2012, 5(1), ss. 65–76.

¹⁶⁹ N. Keith, Ch. Summers, *Measuring hotel service quality perceptions: the disparity between comment cards and LODGSERV*, „Academy of Marketing Studies Journal”, 2013, 17(2), ss. 119–131.

¹⁷⁰ Ch. Boon-Liat, R. Zabid, op. cit., ss. 99–112.

¹⁷¹ M. Seric, I. Gil-Saura, A. Molla-Descals, *Loyalty in High-Quality Hotels of Croatia: From Marketing Initiatives to Customer Brand Loyalty Creation*, „Journal of Relationship Marketing”, 2013, 12, ss. 114–140.

bardzo indywidualna¹⁷². W efekcie te same przeżycia, ten sam produkt turystyczny może u różnych klientów powodować silnie zróżnicowany odbiór.

Opisując zagadnienie lojalności klientów, nie można zapominać również o narzędziu, jakim są programy lojalnościowe, mające na celu zbudowanie związku z klientem. Pomimo doceniania ich roli w ich tworzeniu i wykorzystaniu pojawiają się błędy. Nie wszystkie strategie w tym zakresie przynoszą oczekiwane skutki¹⁷³. Należy również uważać z obniżaniem statusu członków, jak i wartości czy też postrzeganej wartości oferowanych nagród¹⁷⁴. Twierdzi się nawet, że dla wielu przedsiębiorstw hotelarskich priorytetem staje się zwiększanie liczebności klubów lojalnościowych, a nie budowanie zaangażowania i stymulowanie konkretnych zachowań ich członków¹⁷⁵. Nie można również zgodzić się, że programy lojalnościowe są powszechnie tworzone przez przedsiębiorców, np. świadczących usługi noclegowe w Polsce¹⁷⁶.

2.5. ZARZĄDZANIE MARKĄ – UJĘCIE MODELOWE

Zarządzanie marką jest z całą pewnością procesem złożonym i skomplikowanym, a jednocześnie niezwykle istotnym dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Tak jak zaprezentowano wcześniej, kształtowanie silnej marki wiąże się z koniecznością uwzględnienia całego szeregu elementów i podjęcia licznych decyzji. Klasyczny schemat tego procesu proponował P. Kotler już na początku lat 90.¹⁷⁷, przyjmując za punkt wyjścia decyzję o inwestowaniu w markę. Z jednej strony opatruje się nią nawet bardzo proste i powszechne produkty, jak np. cukier czy mąkę, z drugiej należy pamiętać, że pomimo niewątpliwych korzyści

¹⁷² D. Lončarić; P. Perišić; J. Dlačić, *The role of market mavens in co-creating tourist experiences and increasing loyalty to service providers*, „Economic Research”, 2019, 32(1), ss. 2252–2268.

¹⁷³ Y. Kim, M. Baker, *I Earn It, But They Just Get It: Loyalty Program Customer Reactions to Unearned Preferential Treatment in the Social Servicescape*, „Cornell Hospitality Quarterly”, 2020, 61(1), ss. 84–97.

¹⁷⁴ Y. Hwang, A. Mattila, *Spillover Effects of Status Demotion on Customer Reactions to Loyalty Reward Promotions: The Role of Need for Status and Exclusivity*, „Journal of Travel Research”, 2019, 58(8), ss. 1302–1316.

¹⁷⁵ J. Swarbrooke, S. Horner, *Business Travel and Tourism*, Routledge, Nowy Jork 2011, s. 265.

¹⁷⁶ M. Dębski, A. Jackiewicz, op. cit., ss. 185–200.

¹⁷⁷ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 412.

wynikających z posiadania marki, które przekładają się na wartość produktów, skuteczne jej kreowanie wiąże się w dużym nakładem pracy oraz ze znaczącymi kosztami. Z perspektywy szeregu przedsiębiorstw racjonalną decyzją może być rezygnacja z ich ponoszenia i w ten sposób dążenie do maksymalizacji zysku. Wydaje się jednak, że w praktyce biznesu przeważa podejście związane z potrzebą kreowania marki, co więcej, na przestrzeni lat można zauważyć zmianę w podejściu do tego narzędzia. W sposób przejrzysty obrazuje to tabela 11., która prezentuje podstawowe cechy klasycznego podejścia do zarządzania marką oraz modelu opartego na przywództwie marki. Druga z prezentowanych koncepcji w zdecydowanie większym stopniu koncentruje się na kreowaniu marki, która staje się kluczowym czynnikiem kreowania konkurencyjności produktów. Przejawia się to m.in. strategiczną perspektywą zarządzania marką. Osoba nadzorująca jej kreowanie jest umiejscowiona wyżej w strukturze przedsiębiorstwa, często jest członkiem zarządu. Ponadto podkreśla się, że na markę należy patrzeć z perspektywy portfela marek, co jest dobrze widoczne w przypadku szeregu firm, np. Grupy Volkswagen, LPP SA czy też hoteli Accor. Z kolei procesy związane z globalizacją wymuszają uwzględnianie internacjonalizacji i zarządzanie marką w ujęciu międzynarodowym.

Tabela 11. Paradygmaty modelu przywództwa marki

	Klasyczny model zarządzania marką	Model przywództwa marki
Od taktycznego do strategicznego zarządzania		
Perspektywa	Taktyczna i reagująca	Strategiczna i patrząca w przyszłość
Status kierownika marki	Mniej doświadczony, krótszy horyzont czasowy	Wyżej w organizacji, dłuższy horyzont czasowy
Model rozumowy	Wizerunek marki	Kapitał marki
Skupienie na...	Krótkookresowych miarach finansowych	Miarach kapitału marki
Z ograniczonej do szerokiej perspektywy		
Cel w ujęciu produkt – rynek	Pojedyncze produkty i rynki	Różnorodne produkty i rynki
Struktura marki	Prosta	Kompleksowa architektura marki

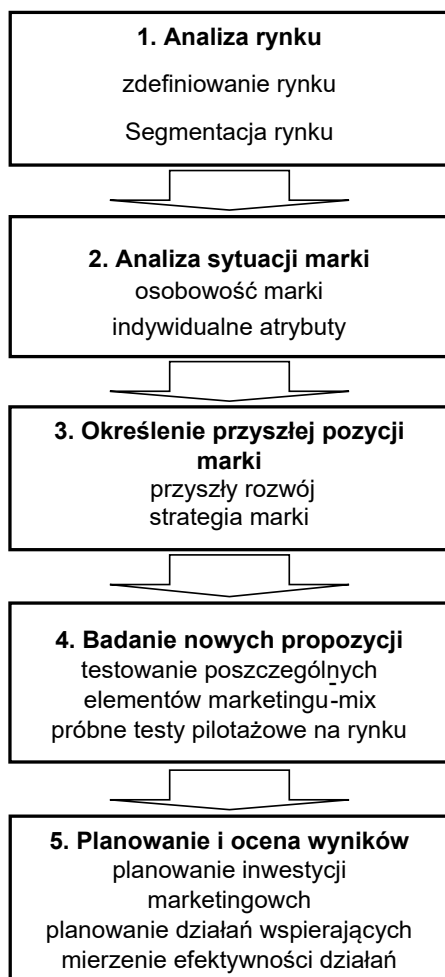
	Klasyczny model zarządzania marką	Model przywództwa marki
Liczba marek	Koncentracja na poszczególnych markach	Koncentracja na kategorii – różnorodne marki
Cel – kraj	Pojedynczy kraj	Globalna perspektywa
Rola kierownika marki w komunikacji	Koordinator ograniczonej ilości opcji	Lider zespołu o różnorodnych opcjach komunikacji
Kierunek komunikacji	Zewnętrzny klient	Klient wewnętrzny, jak i zewnętrzny
Od sprzedaży do tożsamości marki jako podstawy strategii		
Podstawa strategii	Sprzedaż i udział	Tożsamość marki

Źródło: D. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand leadership*, Free Press Business, London 2002.

W latach 90. i na początku bieżącego stulecia zagadnienie zarządzania marką było przedmiotem licznych analiz i opracowań. Prezentowano również wiele modeli zarządzania i kreowania marki. Klasyczne podejście w tym zakresie prezentował D. Arnold (patrz rysunek 17.). Warto zaznaczyć, że koncentrował się on na znaczeniu różnorodnych analiz, badań marketingowych, które w prezentowanym schemacie są podstawą prowadzonych działań. Dla Arnolda punktem wyjścia do działań związanych z kreowaniem marki powinna być analiza rynku. Oznacza to, że zanim podejmie się działania, w tym inwestycje związane z wprowadzaniem na rynek nowego produktu czy też marki, warto sprawdzić, czy działanie takie jest uzasadnione i do jakiego segmentu rynku adresować swoją ofertę. Pozytywne wskazania w powyższym zakresie oraz zdobyta wiedza powinny wiązać się ze stworzeniem wizji marki oraz testowaniem możliwości jej wdrożenia. Należy podkreślić, że w prezentowanym modelu akcentuje się wykorzystanie narzędzi marketingu-mix, co jest spójne z prezentowanym wcześniej podejściem, wskazującym, że marka to efekt kompleksowej działalności marketingowej przedsiębiorstwa, w tym jej podstawowych elementów: produktu, ceny, dystrybucji i promocji. Koncepcja ta wiąże się z szerokim podejściem do marki, prezentowanym również w modelu przywództwa marki. Stosunkowo łatwo można wykazać związek szeregu działań marketingowych z kształtowaniem marki. Przykładowo poziom ceny wpływa na oczekiwania konsumenta, jej wysoki poziom kreuje wizerunek produktu wysokiej jakości, podobnie mogą oddziaływać miejsce i sposób dystrybucji

produktu. Oferta z kategorii premium nie zawsze powinna znajdować się w masowych kanałach dystrybucji. Jak już podkreślano wcześniej, osoba odpowiedzialna za zarządzanie marką powinna znajdować się wysoko w strukturze przedsiębiorstwa, gdyż jej odpowiedzialność wiąże się z szerokim spektrum działań.

Rysunek 17. Proces zarządzania marką – D. Arnold



Źródło: D. Arnold, *The Handbook of Brand Management*, Perseus Books, Reading 1992, s. 33.

Kompleksowość zarządzania marką podkreśla również model opracowany przez autora monografii¹⁷⁸, który na potrzeby prowadzonych rozważań powinien zostać częściowo zmodyfikowany (patrz rysunek 18.). Punkt wyjścia stanowi w nim stosunek do marki, z którym wiąże się odpowiedź na najbardziej kluczowe pytania dotyczące marki – czy w przedsiębiorstwie doceniane jest jej znaczenie, czy decydenci widzą korzyści związane z jej rozwijaniem? Pozytywne odpowiedzi w tym zakresie można traktować jako warunek właściwego zarządzania i rozwijania marek. Podmioty, których znaczenie nie jest doceniane, mogą być również rozwijane, ale trudniej założyć, że inwestycje i zaangażowanie z tym związane będą prowadzone na satysfakcjonującym poziomie. To pozytywny stosunek do marki powinien być podstawą jej rozwoju.

Kolejne elementy systemu zarządzania marką w omawianym modelu wiążą się z działalnością marketingową przedsiębiorstwa. Uwzględnia się w nim takie elementy jak badania marketingowe czy też instrumenty marketingu-mix, spośród których w przypadku usług turystycznych, tak jak i innych produktów niematerialnych, na szczególną uwagę zasługuje personel, odgrywający niezwykle istotną rolę w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa, zadowolenia klienta czy też jego stosunku do firmy. Truizmem byłoby podkreślanie po raz kolejny znaczenia innych elementów marketingu-mix. Warto zwrócić uwagę, że podobnie jak w modelu Arnolda w prezentowanej koncepcji wskazuje się na kompleksowość podejścia do kwestii zarządzania marką. Determinują ją, aczkolwiek w różnym stopniu, praktycznie wszystkie elementy marketingu-mix, co automatycznie eksponuje znaczenie omawianego instrumentu.

Jednocześnie należy wskazać na elementy modelu w szczególny sposób powiązane z marką. Przede wszystkim trzeba podkreślić znaczenie tożsamości marki, która stanowi swoistą jej wizję, do realizacji której powinien dążyć menedżer. Odwołuje się ona do skojarzeń, zarówno racjonalnych, jak i emocjonalnych, z którymi marketer chce wiązać markę. Ich wybór powinien być oparty na analizach płynących z badań marketingowych. Skojarzenia powinny być kreowane z wykorzystaniem instrumentów marketingu-mix, ale jednocześnie powinny uwzględniać związane z nimi ograniczenia. Przykładowo częstym błędem w powyższym przypadku jest

¹⁷⁸ M. Dębski, *Kreowanie silnej marki*, op. cit., s. 52.

komunikowanie wyjątkowej jakości produktu, podczas gdy jego cechy fizyczne jej nie potwierdzają, a niska jakość jest zauważalna również na tle produktów konkurencji. Tożsamość marki powinna być budowana na bazie racjonalnych przesłanek, w tym zarówno możliwości promocyjnych, jak i dystrybucyjnych przedsiębiorstwa, a zwłaszcza w oparciu o cechy produktu.

Wydaje się jednak, że w omawianym modelu należy uwzględnić dwa elementy, które nie pojawiały się w „Kreowaniu silnej marki”¹⁷⁹. Po pierwsze, szeroko rozumiany personel, który odgrywa szczególnie ważną rolę w firmach usługowych, a do takich należą przedsiębiorstwa działające w sektorze turystycznym. Jak podkreślano wcześniej, wizerunek firmy jest często budowany przez pracowników i to z nimi klienci kojarzą przedsiębiorstwo, a zadowolenie z obsługi może być kluczem do zadowolenia z produktu i do pozytywnych skojarzeń z przedsiębiorstwem, które go oferuje. Element ten został uwzględniony w kategorii „instrumenty marketingu-mix”. W tym obszarze należy jeszcze zwrócić uwagę na kwestie kultury organizacyjnej¹⁸⁰ i jej rolę w kreowaniu zachowań personelu względem klientów. To właśnie kultura organizacyjna powinna określać relacje panujące w organizacji i determinować wartości respektowane w firmie, w tym wartość, jaką stanowią nabywcy czy klienci. Należy pamiętać, że w przedsiębiorstwach rodzinnych, dzięki omawianym już relacjom pomiędzy firmą i rodziną, kultura organizacyjna ma często specyficzny charakter i może stanowić również wyróżnik przedsiębiorstwa.

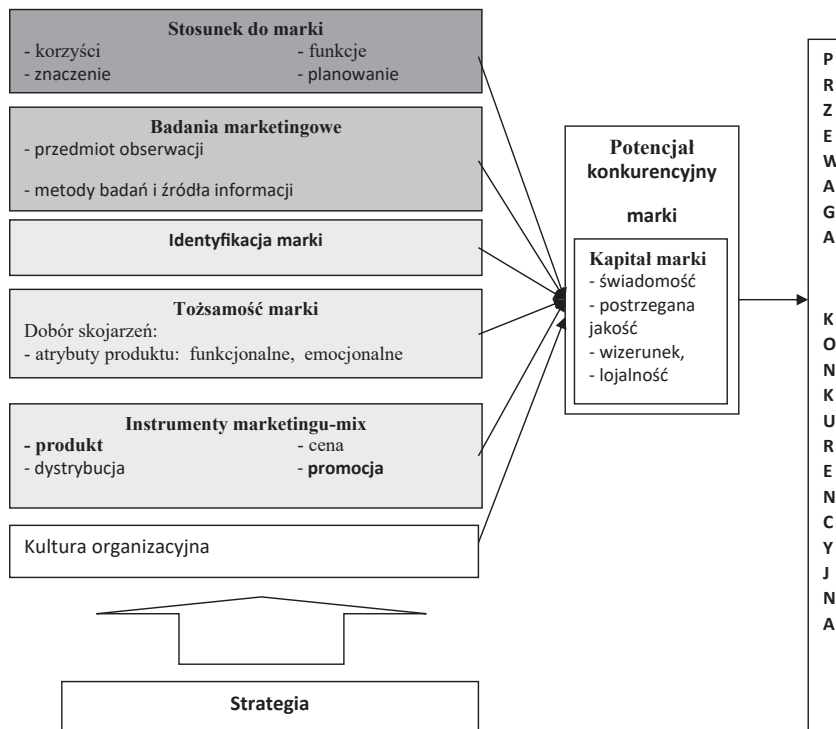
Ponadto kwestie zarządzania marką powinny być określone w strategii przedsiębiorstwa, a decyzje związane z budowaniem jej elementów powinny uwzględniać wizję firmy. Tworzenie marki należy traktować jako inwestycję i to inwestycję długoterminową. Nie da się jej zbudować w krótkim okresie. Krótkoterminowo, dzięki np. znaczącym nakładom promocyjnym, można wykreować silną rozpoznawalność produktu, to znaczy świadomość marki. Niemożliwe jest jednak stworzenie np. grupy lojalnych konsumentów czy też trwałych skojarzeń związanych z marką. Działania te wymagają czasu, potrzebnego nie tylko na zbudowanie przekazu marketingowego, ale też przynajmniej kilkukrotną konsumpcję produktu.

¹⁷⁹ M. Dębski, *Kreowanie silnej marki*, op. cit., s. 52.

¹⁸⁰ Zagadnienie to jest szerzej omawiane w dalszej części opracowania.

W przypadku usług turystycznych, w związku z ich sezonowością, zwykle jest to bardziej czasochłonne. Zatem w budowaniu marki powinna dominować perspektywa długookresowa.

Rysunek 18. Model budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o zarządzanie marką



Źródło: M. Dębski, *Kreowanie silnej marki*, op. cit., s. 52.

Podsumowując, należy podkreślić kompleksowość i złożoność zagadnienia, jakim jest zarządzanie marką i budowanie opartej na niej przewagi konkurencyjnej. Stanowi ona wypadkową i w dużym stopniu efekt całej działalności marketingowej przedsiębiorstwa. W prezentowanych modelach wskazuje się na instrumentarium marketingu-mix i jego wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa i jego produktów. W przypadku usług turystycznych warto podkreślić znaczenie pracowników i obsługi dla budowania zadowolenia klientów. Kwestia ta jest szczególnie ważna

w przedsiębiorstwach rodzinnych. Jak podkreślono w rozdziale 1., przedstawiciele rodziny właścicielskiej charakteryzują się silnym związkiem emocjonalnym z firmą, co powinno przekładać się na ich silne zaangażowanie w funkcjonowanie organizacji, a w konsekwencji potencjalnie skutkować wyższym poziomem obsługi. Jednocześnie potencjalną słabością firm rodzinnych może być brak spójnej strategii, uwzględniającej w procesie kreowania marki jej rodzinny charakter.

3. RODZINNE PRZEDSIĘBIORSTWA ŚWIADCZĄCE USŁUGI NOCLEGOWE JAKO PODMIOT NA RYNKU TURYSTYCZNYM

3.1. RYNEK TURYSTYCZNY – ISTOTA I SPECYFIKA

Branża turystyczna jest niezwykle istotną częścią światowej gospodarki, która odpowiada zarówno za miliardowe przychody, jak i miliony miejsc pracy. Według danych prezentowanych przez Światową Organizację Turystyki branża ta odpowiada za 7% światowego eksportu oraz 29% światowego eksportu usług. Wartość tegoż eksportu za 2018 rok była szacowana na 1,7 biliona USD, z czego ok. 1,5 biliona były to wydatki turystów, dokonane w poszczególnych destynacjach. Wartości te stanowiły kilkuprocentowy wzrost w stosunku do roku wcześniejszego; rok 2018 był dziewiątym z kolei rokiem wzrostu rynku. Warto również podkreślić znaczenie turystyki na tle innych branż – według zestawienia prezentowanego przez WTO w zakresie wartości eksportu zajmowała ona trzecie miejsce po chemikaliach i paliwach, osiągając wyższe wskaźniki niż przemysł samochodowy i żywnościowy¹⁸¹. Powyższe wartości w sposób oczywisty przekładają się na miejsca pracy, a poprzez efekt mnożnikowy stymulują rozwój wielu regionów. Szacuje się, że w omawianej branży pracuje ok. 300 mln osób¹⁸². Dla niektórych regionów branża ta często staje się kluczowym

¹⁸¹ International Tourism Highlights, 2019 Edition, UNWTO World Tourism Organization, s. 8.

¹⁸² Covid-19 and tourism. Assessing the economic consequences, 2020 United Nations Conference on Trade and Development, s. 6.

źródłem dochodów, w przypadku destynacji takich jak Santa Lucia, Malediwy czy Makao wskaźnik wydatków płynących z turystyki przyjazdowej w stosunku do PKB wynosił w 2018 roku przeszło 50%¹⁸³. Turystykę można również wskazywać jako kluczową branżę w przypadku znacznie większych gospodarek. Jej znaczenie jest niepodważalne w krajach takich jak Hiszpania, Francja, Grecja czy Turcja, gdzie odpowiada za ok. 12% miejsc pracy¹⁸⁴. W przypadku Polski Światowa Organizacja Turystyki szacuje, że turystyka decyduje o 4,5% produktu krajowego brutto, a prognozuje się, że jej udział w PKB w 2028 roku wyniesie 5,5%¹⁸⁵. Przewiduje się zatem dalszy wzrost jej znaczenia, a w perspektywie 10 lat nawet kryzys związany z pandemią COVID-19 nie powinien odwrócić tego trendu.

Znamienne dane dotyczące bazy noclegowej turystyki w Polsce, która jest w znacznej mierze wykładnią ruchu turystycznego w destynacji, prezentuje tabela 12. Widać w niej wyraźnie, że od 2005 roku systematycznie rośnie zarówno liczba obiektów, jak i miejsc noclegowych, co więcej, wzrasta również liczba wykorzystanych noclegów. W latach 2005–2019 wzrost ten był blisko dwukrotny. Z perspektywy rozwoju rynku turystycznego w Polsce powyższe liczby należy odbierać pozytywnie – natężeniu ulegał popyt turystyczny zarówno ze strony turystów krajowych, jak i zagranicznych. Z drugiej jednak strony zmienia się struktura podaży miejsc noclegowych. Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli stosunkowo dużej znaczenia nabierają obiekty większe, zwłaszcza hotele. Są to obiekty, które wraz z aparthotelami najczęściej korzystają ze wzrostu popytu turystycznego. Rośnie również poziom inwestycji ze strony przedsiębiorstw zagranicznych. Przykładowo w latach 2016–2018 liczba hoteli należących do międzynarodowych sieci wzrosła o 22¹⁸⁶.

Sytuacja ta, powiązana z większymi wymaganiami turystów w Polsce, nie jest korzystna dla wielu mniejszych i w związku z tym dysponujących mniejszym potencjałem obiektów, których znacząca liczba ma rodzinny charakter. W konsekwencji, zakładając kontynuację trendu, muszą one poszukiwać źródeł przewag konkurencyjnych.

¹⁸³ Ibidem, s. 8.

¹⁸⁴ G. Cetin, *Impact of Covid-19 on Tourism Industry*, „Journal of Tourismology”, 2020, Istanbul University Press, Editorial Letter.

¹⁸⁵ *Market Report. Poland: Hotel Market*, Horwath HTL, 2019, s. 5.

¹⁸⁶ Ibidem, ss. 6–7.

Tabela 12. Baza noclegowa turystyki – Polska (w 2005 i 2010 – bez pokoi gościnnych i kwater agroturystycznych, w 2015, 2018 i 2019 dane dotyczą obiektów posiadających 10 i więcej miejsc noclegowych)

Wyszczególnienie (Polska)	2005	2010	2015	2018	2019
Obiekty (stan na 31 VII)	6723	7206	10024	11076	11251
Obiekty hotelowe	2200	3223	3723	4179	4229
W tym hotele	1231	1796	2316	2592	2635
Pozostałe obiekty	4523	3983	6301	6897	7022
Miejsca noclegowe (stan na 31 VII) w tys.					
Ogółem	569,9	610,1	710,3	798,7	825,5
Obiekty hotelowe	169,6	241	301,6	353,8	368,9
W tym hotele	127,5	176	235,6	273,8	286,2
Pozostałe obiekty	400,3	369,1	408,7	444,9	456,6
Noclegi					
Udzielone noclegi (w tys.)	48 618,4	55 794,5	71 234,4	88860,5	93343
W tym turystom zagranicznym	10 542,4	10 064,6	13 757,7	17 742,7	18684
Obiekty hotelowe	20 333,0	27 140,8	38 804,8	50 430	53717
W tym hotele	16 335,2	27 140,8	32 674,8	42 068	44848
Pozostałe obiekty	28 285,4	28 653,7	32 429,6	38430,5	9626

Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2019, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019, ss. 408–409; Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2016, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2016, ss. 408–409; Mały Rocznik Statystyczny Polski, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020, s. 240.

Prezentowane dane stanowią wybrane przykłady, których celem jest wskazanie niezaprzeczalnego znaczenia turystyki dla gospodarki. W wielu regionach czy też krajach, zwłaszcza uboższych i słabiej rozwiniętych, jej znaczenie można uznać za kluczowe. Należy podkreślić, że przytoczone liczby i wskaźniki dotyczyły roku 2018 i 2019, kiedy branża znajdowała się na krzywej wznoszącej. W 2020 roku rozwój ten został zachwiany wskutek pandemii – obawy, zamknięcie granic, ograniczenia w transporcie i szereg innych restrykcji bardzo mocno ograniczyły popyt turystyczny, zmieniając również jego strukturę. Dla wielu regionów oznaczało to wręcz dramatyczną zmianę sytuacji, prognozowano miliardowe spadki wydatków turystycznych oraz milionowe redukcje miejsc pracy¹⁸⁷. W przypadku Polski, tak jak

¹⁸⁷ Covid-19 and tourism..., op. cit., s. 6.

i wielu innych krajów, szczególnie trudny był początek pandemii i lockdown, który miał miejsce w marcu i kwietniu 2020 roku, jak i jej późniejszy rozwój i kolejne ograniczenia jesienią, zimą i wiosną 2021 roku. Szacuje się, że w samym marcu 2020 roku w stosunku do marca 2019 roku liczba korzystających z turystycznych obiektów noclegowych spadła średnio o ok. 65%, przede wszystkim w województwach mazowieckim, małopolskim czy dolnośląskim. Taka znacząca, jeśli nie dramatyczna, obniżka musi się przełożyć na wydatki ze strony turystów, a w konsekwencji na dochody przedsiębiorstw w branży. Główny Urząd Statystyczny szacuje, że spadek wydatków związanych z podróżami turystów krajowych i zagranicznych wynosił ok. 17% (pamiętajmy, że do pierwszej dekady marca turystyka funkcjonowała bez formalnych ograniczeń)¹⁸⁸.

Turystyka ma silny wpływ na gospodarkę, ale jak zwraca uwagę A. Panasiuk, nie jest jej wyodrębnioną branżą, jak np. budownictwo. Obejmuje ona fragmenty innych branż i gałęzi, które tworzą produkty dedykowane konsumpcji turystycznej. Do tych najsilniej związanych z turystyką należy zaliczyć: transport i gospodarkę magazynową; działalność związaną z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi; „działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierającą” – działalność organizatorów turystyki, pośredników, agentów, pilotów, przewodników, czy też aktywność związaną z informacją turystyczną¹⁸⁹. Wymienione powyżej gałęzie, wskazane w Polskiej Klasyfikacji Działalności, cechuje relatywnie wąskie podejście do turystyki, w ramach którego wyodrębnia się podmioty, których podstawą działalności jest zaspokajanie popytu turystycznego i obsługa turystów. Należy jednak pamiętać, że do turystyki można podchodzić też szerzej, co znajdzie swoje odzwierciedlenie w prezentowanej w dalszej części opracowania strukturze produktu turystycznego. Turyści korzystają również z usług szeregu innych podmiotów (np. transportu czy służby zdrowia), które są nastawione przede wszystkim na obsługę mieszkańców.

Jak zatem zdefiniować rynek turystyczny? M. Taylor i G. Mankiw opisują rynek jako „grupę nabywców i sprzedawców konkretnego dobra

¹⁸⁸ *Turystyka w Polsce w obliczu pandemii COVID-19*, Informacje Sygnalne, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020, ss. 1–2.

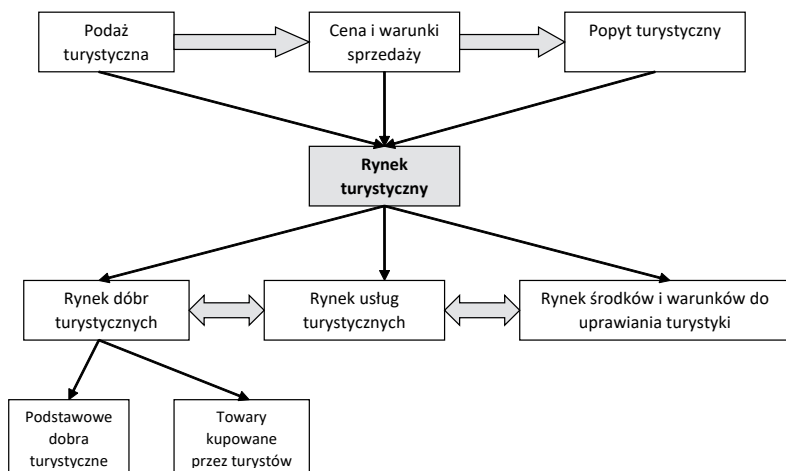
¹⁸⁹ A. Panasiuk, *Rynek turystyczny...*, op. cit., s. 9.

lub usługi"¹⁹⁰. W konsekwencji nabywcy kreują popyt na dany produkt, a sprzedawcy określają jego podaż. Równowaga obu wielkości jest natomiast możliwa dzięki ukształtowaniu się właściwego poziomu cen. Z powyższej perspektywy rynek turystyczny można określić jako turystów (konsumentów) oraz sprzedawców produktów turystycznych. Podejście takie jest prawidłowe, lecz bardzo ogólne, zwłaszcza biorąc pod uwagę złożoność i specyfikę produktu turystycznego. Z kolei Kotler w swoim podręczniku do marketingu, opisując pojęcie rynku, wskazuje, że „składa się on ze wszystkich potencjalnych klientów, mających określoną potrzebę lub pragnienie, którzy w celu ich zaspokojenia są gotowi i są w stanie dokonać wymiany”¹⁹¹. Takie podejście ma wymiar typowo marketingowy, koncentruje się na stronie popytowej rynku, wskazując na konieczność zaspokajania potrzeb i pragnień konsumentów jako kluczowy warunek prowadzący do wymiany, która jest celem działalności marketingowej przedsiębiorstwa.

Ze względu na specyfikę branży turystycznej to podejście, ukierunkowane na zdefiniowanie rynku turystycznego, ma relatywnie mniejsze zastosowanie. Jak wskazywano wcześniej, wiąże się to ze złożonością i specyfiką produktu turystycznego. Jego kompleksowość wymaga też przyjęcia szerokiej definicji klienta, a zwłaszcza potencjalnego klienta. Ponadto przedmiotem konsumpcji turystycznej są nie tylko klasyczne produkty oferowane przez przedsiębiorców, przykładowo specyficzną kategorię stanowią atrakcje, a zwłaszcza atrakcje turystyczne. Zróżnicowana okazuje się również strona podażowa rynku, na której znajdują się też podmioty, których działalność nie ma charakteru sensu stricto komercyjnego. Heterogeniczność ta stanowi nawet podstawę do wyróżniania subrynków rynku turystycznego (patrz rysunek 19.).

¹⁹⁰ G. Mankiw, M. Taylor, *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 109.

¹⁹¹ P. Kotler, op. cit., s. 9.

Rysunek 19. Elementy rynku turystycznego

Źródło: A. Panasiuk, *Rynek turystyczny*..., op. cit., s. 38.

Zgodnie z zaprezentowanym wykresem oraz zgodnie z ogólną koncepcją rynku rynek turystyczny tworzą podaż turystyczna, popyt turystyczny oraz cena. Warto jednak zwrócić uwagę na subryniki, a przede wszystkim na rynek dóbr turystycznych, który obejmuje m.in. dobra podstawowe, czyli walory i atrakcje turystyczne, w znacznej mierze decydujące o zainteresowaniu turystów, oraz na rynek usług turystycznych, obejmujący szereg pojedynczych transakcji kupna i sprzedaży, np. usług noclegowych, gastronomicznych czy też przewozowych. W konsekwencji prezentowanego podejścia A. Panasiuk definiuje pojęcie rynku turystycznego jako „sumę procesów, w których nabywcy (głównie turyści) i oferenci reprezentujący poszczególne subryniki turystyczne (...) określają przedmioty wymiany oferty turystycznej oraz cenę wraz z warunkami kupna-sprzedaży”¹⁹². Ponadto należy podkreślić, że przy opisywaniu rynku turystycznego i jego kategorii niezwykle istotne jest precyzyjne określenie kryterium podziału. Trudno porównywać rynek turystyki młodzieżowej z rynkiem turystyki medycznej, gdyż są to inne kategorie. W. Gaworecki wyróżnia następujące podstawowe kryteria wyodrębniania rynków turystycznych¹⁹³:

¹⁹² A. Panasiuk, *Rynek turystyczny*..., op. cit., s. 39.

¹⁹³ W. Gaworecki, *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 166.

- geograficzne – rynek lokalny, regionalny, krajowy itd.;
- rodzaju usług turystycznych – np. rynek usług hotelarskich czy rynek usług gastronomicznych;
- grup wiekowych turystów – np. turystyka młodzieżowa, turystyka seniorów;
- relacje miejsce zamieszkania–miejsce docelowe – turystyka krajowa i turystyka zagraniczna;
- celu podróży turystycznej – np. turystyka kongresowa, biznesowa, wypoczynkowa czy zdrowotna.

Różnorodność kryteriów, a w konsekwencji rodzajów turystyki i jej potencjalnych rynków, przekłada się na różnorodność oferty turystycznej, która jest kluczowym elementem rynku. Dla prowadzonych rozważań istotne staje się jej scharakteryzowanie, co będzie przedmiotem kolejnego podrozdziału opracowania. Z kolej kluczową determinantą wielkości rynku turystycznego jest popyt, który łączy pragnienie posiadania z gotowością do nabycia produktu, jednocześnie zaś obejmuje sumę przedmiotów, które nabywca zamierza zakupić przy określonym poziomie dochodów¹⁹⁴. W przypadku turystyki szczególnie ważne jest określenie „sumy przedmiotów”, ze względu na fakt, że turysta nie nabywa jednego produktu. W trakcie podróży nabywa ich swoisty pakiet, który dopiero całościowo zaspokaja jego potrzeby w trakcie podróży i odpowiada za ich zaspokojenie i satysfakcję konsumenta.

Jak zwraca uwagę A. Niezgoda, popyt turystyczny jest determinowany szeregiem czynników, które można pogrupować w następujące kategorie: ekonomiczne, demograficzne, geograficzne, prawno-polityczne, wpływ mediów, czynniki psychologiczne¹⁹⁵. Cześć z nich, jak np. ekonomiczne (dochód narodowy, poziom płac czy stopa bezrobocia) czy też demograficzne, np. liczba ludności lub też współczynnik urodzeń, mają charakter uniwersalny i dotyczą również innych kategorii produktów. Z drugiej strony można się zastanawiać, czy zmiana poziomu dochodów realnych tak samo wpływa na turystykę, jak np. na konsumpcję produktów żywnościowych. Odpowiedź w znacznej mierze wiąże się z odpowiedzią na pytanie,

¹⁹⁴ A. Niezgoda *Popyt turystyczny – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Zeszyty Naukowe 697, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 2012, 82, s. 12.

¹⁹⁵ Ibidem, s. 13.

czy turystyka zostanie zaliczona do produktów podstawowych czy wyższego rzędu. W przypadku turystyki międzynarodowej w większości opracowań, ze względu na obliczenia elastyczności cenowej popytu, wskazujące na wielkość powyżej 1, zalicza się ją do drugiej ze wskazanych kategorii produktów¹⁹⁶.

W przypadku turystyki na pewno silną specyfikę mają kategorie geograficzne czy też czynniki prawno-polityczne. Popyt turystyczny jak mało który popyt wiąże się z klimatem¹⁹⁷ (odpowiadającym w znacznej mierze za sezonowość), pogodą, atrakcyjnością przyrodniczą czy też bezpieczeństwem, silnie warunkowanym sytuacją polityczną w regionie. Nie można również zapominać o szeroko rozumianych czynnikach społecznych. Wyjazdy turystyczne mogą być determinowane modą, opinią innych osób, być symbolem statusu społecznego czy też np. służyć nauce. W efekcie należy przyjąć, że popyt turystyczny jest determinowany liczną grupą czynników, z których znaczną część trudno przewidzieć, co przekłada się na konieczność stałego ich monitorowania. W efekcie bardzo często popyt ten jest analizowany w odniesieniu do poszczególnych destynacji, np. krajów¹⁹⁸. Kluczowe są natomiast próby jego szacowania przy wykorzystaniu różnych modeli ekonometrycznych¹⁹⁹.

3.2. PRODUKT TURYSTYCZNY – ZDEFINIOWANIE I CHARAKTERYSTYKA

Istotą funkcjonowania każdego rynku jest produkt, przedmiot zarówno popytu, jak i podaży, jego również dotyczy cena kształtująca się wskutek „spotkania” powyższych zmiennych. W sposób dosyć ogólny, ale bardzo trafny ideę produktu zdefiniował P. Kotler, pisząc, że „to cokolwiek, co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę, zostać nabyte, użyte lub skonsumowane, zaspokajając

¹⁹⁶ B. Peng, H. Song, G. Crouch, S. Witt, *A Meta-Analysis of International Tourism Demand Elasticities*, „Journal of Travel Research”, 2015, 54(5), s. 612.

¹⁹⁷ W.R. Moore, *The impact of climate change on Caribbean tourism demand*, „Current Issues in Tourism”, 2010, 13(5), ss. 495–505.

¹⁹⁸ M. Shafiullah, L. Okafor, U. Khalid, *Determinants of international tourism demand: Evidence from Australian states and territories*, „Tourism Economics”, 2019, 25(2), ss. 274–296.

¹⁹⁹ X. Li, B. Pan, R. Law, X. Huang, *Forecasting tourism demand with composite search index*, „Tourism Management”, 2017, 59, ss. 57–66.

czyjeś pragnienie lub potrzebę"²⁰⁰. Podejście to akcentuje konieczność zyskania uwagi potencjalnych klientów. Jeśli mają oni rozważać nabycie produktu, powinni być świadomi jego istnienia, co jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym. Oferent musi umieć zainteresować klienta, przekonać go, że właśnie jego towar czy też usługa najlepiej sprostą potrzebom i pragnieniom klienta. Wydaje się, że właśnie ta kwestia jest kluczowa dla kreowania popytu na produkt. Klient powinien go zapragnąć, powinien mieć przeświadczenie, że właśnie dany produkt zaspokoi jego potrzebę, nawet jeśli nie jest to potrzeb fizyczna, a emocjonalna, związana z chęcią posiadania.

Drugą kwestią, na którą zwraca uwagę P. Kotler, jest fakt, że produkt na rynku powinien „zostać nabyty, użyty lub skonsumowany”. Zagadnienie to jest istotne z perspektywy rynku turystycznego. Turysta w trakcie podróży w ten czy inny sposób konsumuje bardzo dużą liczbę różnych produktów. Są one oferowane przez szereg zróżnicowanych przedsiębiorstw, z których znacząca liczba spełnia kryteria klasyfikacyjne dla przedsiębiorstw rodzinnych, co uzasadnia również potrzebę prowadzenia rozważań pojawiających się w poniższym opracowaniu. Podkreślano już w nim wcześniej złożoność produktu turystycznego, zwłaszcza w odniesieniu do destynacji. Produktem turystycznym będzie „podróż, wyjazd” jako całość. Jednocześnie w trakcie jego odbywania turysta konsumuje szereg produktów, takich jak usługi gastronomiczne, usługi przewodnickie czy pamiątki. Z drugiej strony produktem może być też cała destynacja, wraz ze wszystkim, co oferuje turyście na swoim terenie.

W literaturze przedmiotu pojawia się wiele definicji produktu turystycznego. Podejście zgodne z powyższymi rozważaniami zaprezentował G. Gołembski, wskazując, że są to wszystkie dobra i usługi nabywane przez turystę przed wyjazdem (w związku z jego odbyciem) oraz w trakcie wyjazdu. Z kolei V. Middleton określał, że jest to mieszanka trzech kluczowych elementów: atrakcji, infrastruktury dedykowanej turystom w destynacji oraz jej dostępności. Ten sam autor zwracał uwagę, że produkt turystyczny z perspektywy klienta jest traktowany jako pakiet zawierający elementy materialne i niematerialne, które składają się na sumę przeżyć związanych z podróżą. Jednocześnie pakiet ten tworzą

²⁰⁰ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 400.

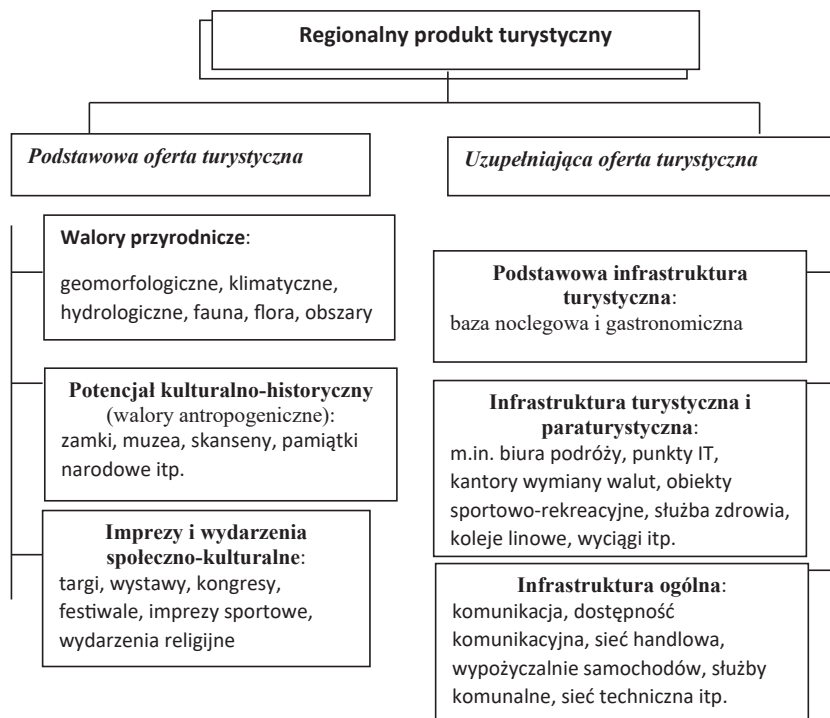
indywidualne produkty turystyczne oferowane przez pojedyncze podmioty. W konsekwencji można wyróżnić produkt turystyczny sensu stricto – pojedyncze towary lub usługi nabywane przez turystę oraz sensu largo – pakiet walorów i usług, z którego korzysta turysta w trakcie podróży, co w znacznej mierze wiąże się z ofertą obszaru recepcji turystycznej²⁰¹.

Interesującą, przywoływaną już wcześniej, koncepcję produktu miejsca przedstawiła E. Kiralova (patrz rysunek 20.). W ramach jego struktury wyróżniła ona dwie komplementarne sfery: podstawową ofertę turystyczną oraz uzupełniającą ofertę turystyczną. Niełatwo udzielić odpowiedzi na pytanie, która z nich jest ważniejsza. Ich komplementarny charakter wiąże się z tym, że się uzupełniają i mogą wzajemnie podnosić swoją wartość w percepcji potencjalnego, jak również realnego turysty. Podstawowa oferta turystyczna zawiera w sobie różnorodne walory, które znajdują się w destynacji. Jak wskazano na rysunku, mogą mieć one różnorodny charakter. Autorka modelu wyróżniła trzy kategorie: walory przyrodnicze, walory antropogeniczne, imprezy i wydarzenia społeczno-kulturalne. Są one kluczowe dla decyzji przyjazdowych i jako takie są istotnymi determinantami popytu.

Z kolei uzupełniająca oferta turystyczna odpowiada za udostępnienie danej destynacji. Wydaje się, że w sferze tej podstawową rolę odgrywają: baza noclegowo-gastronomiczna oraz infrastruktura komunikacyjna. Odpowiadają one za zaspokojenie kluczowych potrzeb turysty w trakcie wyjazdu. Jako takie wpływają na decyzje przyjazdowe. Jest kwestią raczej oczywistą, że dobry nocleg czy też łatwość dojazdu zachęcają do wyboru danego miejsca. Ważniejszy jest jednak wpływ tej części produktu destynacji turystycznej na zadowolenie turysty z pobytu, a w konsekwencji również na udzielanie rekomendacji kolejnym turystom oraz na ewentualny powrót w dane miejsce i na potencjalną lojalność względem destynacji.

²⁰¹ J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 73.

Rysunek 20. Regionalny produkt turystyczny



Źródło: E. Kiralova, *Marketing destinace cestovnicho ruchu*, Praha, Ekopress 2003, s. 88 [cyt. za:] P. Gryszel, *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne jako instytucje wspierające rozwój regionalnego produktu turystycznego*, [w:] *Markowe produkty turystyczne*, A. Panasiuk (red.), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004, s. 25.

Zaprezentowana struktura produktu turystycznego regionu wskazuje na znaczącą liczbę podmiotów, które go tworzą. Są to zarówno gestorzy atrakcji turystycznych, jak i podmioty reprezentujące infrastrukturę obsługującą turystów w destynacji. W tej grupie w większości przypadków najliczniej reprezentowane są podmioty, które świadczą usługi noclegowe oraz gastronomiczne. Ponadto nie można zapominać o biurach podróży czy też podmiotach odpowiedzialnych za możliwość dojazdu w dane miejsce. Znacząca część tych podmiotów to mikroprzedsiębiorstwa, założone i prowadzone przez mieszkańców danego regionu,

mające zwykle charakter podmiotów rodzinnych. Podkreśla się, że z ich perspektywy ważną rolę odgrywają zarządzający destynacją, którzy powinni wpływać na orientację strategiczną tych podmiotów, wskazując długookresowe kierunki rozwoju²⁰². Oprócz tego, zwłaszcza w atrakcyjnych destynacjach, funkcjonuje szereg dużych podmiotów, często świadczących usługi hotelarskie i należących do właścicieli „zewnętrznych”. Zróżnicowanie produktu regionu turystycznego, zarówno pod względem struktury, jak i tworzących go podmiotów, sprawia, że jest to produkt bardzo trudny do zarządzania. Prawdziwym wyzwaniem może być budowanie, a przede wszystkim wprowadzanie jednolitej i spójnej strategii, zwłaszcza w zakresie komunikacji i tworzenia wizerunku destynacji. W tak dużej zbiorowości zróżnicowanych podmiotów niezwykle trudno jest osiągnąć wysoki poziom współpracy i zaangażowania, ukierunkowany na zrównoważony rozwój turystyki.

Charakterystyka produktu turystycznego determinuje również cechy specyficzne rynku turystycznego. Podstawowe z nich zostały zaprezentowane w tabeli 17. Warto jednak omówić kilka z przywołanych cech w sposób bardziej szczegółowy. Po pierwsze, na rynku turystycznym przeważającymi produktami są usługi, charakteryzujące się niematerialnością, z czym wiąże się jednoczesność produkcji i konsumpcji, heterogeniczność i niemożność magazynowania. W konsekwencji dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw relatywnie większego znaczenia nabierają ludzie, zwłaszcza pracownicy czy też właściciele przedsiębiorstw, mający bezpośredni kontakt z klientami. To oni w znacznej mierze odpowiadają za zadowolenie i satysfakcję turystów. Wydaje się, że ich postawa może kompensować nawet fizyczne niedostatki oferowanego produktu. Wskazuje się, że to właśnie człowiek jest podstawowym wyróżnikiem firm rodzinnych, a energia i zaangażowanie właścicieli są często źródłem ich sukcesu²⁰³. Jak pokazują badania prowadzone przez autora, może to być szczególnie istotne dla przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących na rynku turystycznym. W ich przypadku osoba właściciela (osoby właścicieli) i jego rodzina mogą stać się swoistym elementem wizerunku firmy

²⁰² G. Glowka, A. Zehrer, *Tourism Family-Business Owners' Risk Perception: Its Impact on Destination Development*, „Sustainability”, 11, s. 6992.

²⁰³ P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, *Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji*, Zeszyty „Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2012, 262, s. 12.

i gwarantem jakości oferowanych usług²⁰⁴. Ze względu na wysoką relacyjność popytu wysokie zaangażowanie klienta w procesy świadczenia usług turystycznych warto wykorzystywać osoby właścicieli w procesie kreowania różnego rodzaju związków.

Tabela 13. Podstawowe cechy rynku turystycznego

Strona podaźowa	Rynek turystyczny	Strona popytowa
Przyrodnicze (fizyczne)		
• brak możliwości magazynowania	• niematerialny charakter; • jednoczesność produkcji i konsumpcji; • wysoka sezonowość.	
Przestrzenne		
• sztywność	• zdeterminowanie przestrzenne	• relacyjność
Techniczne		
• obecność świadczeniodawcy; • powiązanie z infrastrukturą techniczną; • zdeterminowanie chłonnością i pojemnością turystyczną; • trudność standaryzacji.	• heterogeniczność świadczeń; • trudność poddania próbie; • bezpośrednie procesy obsługi.	
Społeczne		
	• zaangażowanie konsumenta w procesy świadczenia	• restytucyjność; • mobilność.
Organizacyjne		
	• powiązanie z gospodarką; • brak transferu własności; • opłaty z „góry”; • trudności dochodzenia roszczeń.	• popyt łączy

²⁰⁴ M. Dębski, *Jakość jako element komunikacji marketingowej*, op. cit., ss. 148–159.

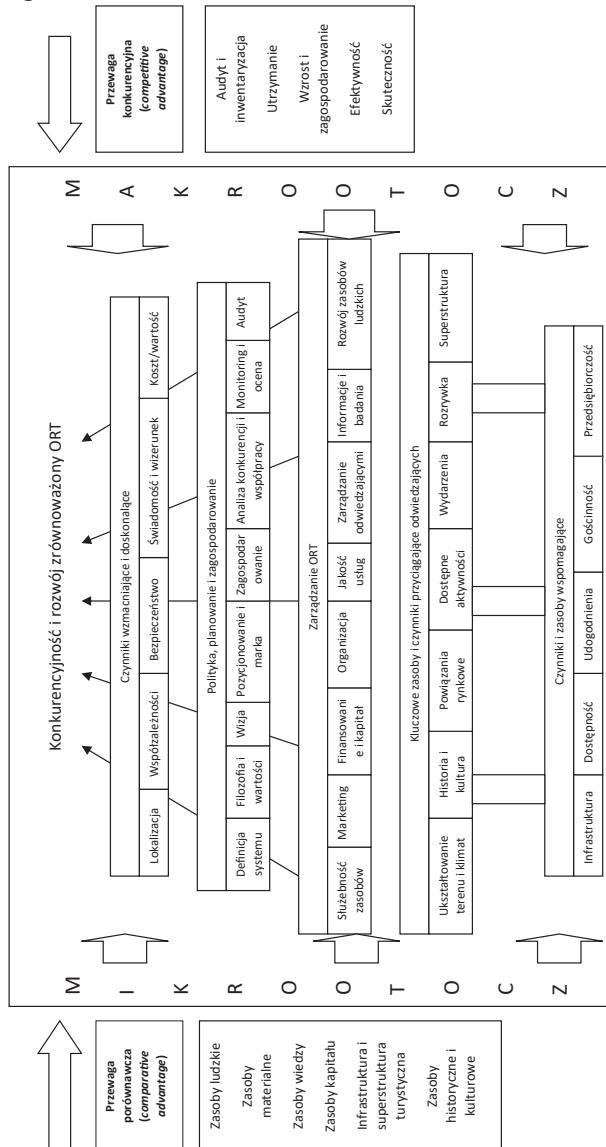
Strona podażowa	Rynek turystyczny	Strona popytowa
Ekonomiczne		
• wysoka kapitałochłonność; • wysokie koszty stałe; • wysoka pracochłonność.	• niska substytucyjność; • wysoka komplementarność.	• niska elastyczność popytu na świadczenia; standardowe.

Źródło: A. Panasiuk, op. cit., s. 48.

Kolejnymi cechami, na które warto zwrócić uwagę z perspektywy prowadzonych rozważań, jest przestrzenność produktu turystycznego oraz jego wysoka komplementarność. Turysta, odwiedzając jakąś destynację, zwykle nie ogranicza się do korzystania wyłącznie z usług tylko jednego podmiotu. Kupuje zwykle quasi-pakiet, który składa się z produktów dostarczanych przez indywidualnych oferentów. W efekcie brak zadowolenia z jednej usługi może rzutować na ocenę innej i na odwrót, szansą na zbudowanie przewagi konkurencyjnej nad konkurentami może być ścisła współpraca z przedsiębiorcami, którzy oferują usługi komplementarne. Dzięki nim pojawia się szansa na wzbogacenie oferty przedstawianej klientom. Taka sytuacja może potencjalnie stanowić atut dla przedsiębiorstw rodzinnych. Ich właściciele są często silnie związani z destynacją, pochodzą z jej obszaru, a w konsekwencji posiadają silny kapitał relacyjny, znając właścicieli i mając podstawy do współpracy z innymi podmiotami na danym obszarze.

Złożoność i cechy charakteryzujące produkt turystyczny w sposób oczywisty wpływają na możliwości budowania jego konkurencyjności. W literaturze przedmiotu pojawia się szereg opracowań, modeli koncentrujących się zwłaszcza na tworzeniu i rozwijaniu przewag w odniesieniu do produktu destynacji. Pomimo zróżnicowania pewne ich elementy są wspólne. Przykładowo zwraca się uwagę na różne grupy interesariuszy, którzy wpływają na atrakcyjność i postrzeganie danego obszaru recepcji turystycznej, podkreślając jednocześnie komplementarność produktów oferowanych przez destynację.

Rysunek 21. Model konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej
R.B. Ritchiego i G. Croucha



źródło: M. Żemła, *Wartość dla Klienta w procesie kształtowania konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2010, s. 215.

Bardzo rozbudowany, ale też charakteryzujący się wysokim stopniem uszczegółowienia model zaprezentowali R.B. Ritchie i G. Crouch. Autorzy ci wyróżnili pięć grup czynników determinujących konkurencyjność i rozwój destynacji. Pojawiają się w nim elementy wskazywane w prezentowanym wcześniej schemacie produktu turystycznego E. Kiralovej, to znaczy zasoby przyciągające odwiedzających, takie jak ukształtowanie terenu, historia lub wydarzenia (składniki szeroko rozumianej atrakcyjności destynacji) czy czynniki i zasoby wspomagające, takie jak infrastruktura, dostępność czy też różnorodne udogodnienia. Tak jak już wskazywano, elementy te są niezmiernie ważne, decydują o przyciągnięciu uwagi potencjalnych odwiedzających, determinują ich decyzje nabywcze oraz w znacznej mierze wpływają na ich satysfakcję z pobytu.

Ritchie i Crouch podkreślają jednak, że nie są one wystarczające do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Oczywiście, do niektórych destynacji posiadających wyjątkową i niepowtarzalną atrakcyjność, jak np. Paryż czy Rzym, turyści będą zapewne przyjeżdżali pomimo występowania ograniczeń. Aczkolwiek, jak pokazuje pandemia COVID-19, pojawiają się bariery, które skutecznie obniżają popyt turystyczny. Autorzy prezentowanego modelu szczególnie silnie podkreślają dwie kwestie. Po pierwsze, mikro- i makrootoczenie. Takie czynniki jak rozwój destynacji konkurencyjnych, sytuacja polityczna czy też względy bezpieczeństwa (czego dowodem jest pandemia COVID-19) mogą skutecznie generować przewagę niektórych destynacji nad innymi. Drugą grupą czynników, na którą warto zwrócić uwagę, jest zarządzanie danym obszarem. Jeśli jest właściwe, pozwala na osiągnięcie większych efektów, to właśnie podejmowanie właściwych decyzji pozwala wykorzystać istniejący potencjał i zapewnić długotrwały popyt na produkt destynacji. Z drugiej strony błędne decyzje zarządcze mogą przełożyć się na ograniczanie popytu.

Kluczowym celem zarządzania destynacją jest jednak rozwój jej konkurencyjności, a przede wszystkim tworzenie jej przewag z wykorzystaniem istniejącego potencjału. Tę ideę dokładnie oddaje model konkurencyjności destynacji opracowany przez Ch. Kima i L. Dwyera. Wskazują oni, że punktem wyjścia do jej rozwijania są zasoby, w których można wyróżnić dwie sfery. Po pierwsze, „zasoby dane”, które wiążą się z naturą, np. lokalizacja na obszarze górskim, lub z unikatowym dziedzictwem kulturowym.

Wydaje się, że są one źródłem przewagi, którą relatywnie trudniej podrobić. Po drugie, wyróżniają oni „zasoby stworzone”, np. parki rozrywki. Ta kategoria może być łatwiej kopiowalna. Aby jednak zasoby stały się źródłem przewagi destynacji, musi być ona właściwie zarządzana²⁰⁵, w taki sposób, aby możliwe było zwiększanie wydatków dokonywanych przez turystów na jej obszarze oraz przyciąganie coraz większej ich liczby²⁰⁶.

Swoistym fundamentem, punktem początkowym świadomego zarządzania destynacją i rozwijania jej konkurencyjności jest jej produkt. W modelu zaproponowanym przez autora (patrz rysunek 22.) wyodrębniono trzy sfery: zasoby pierwotne – odzwierciedlające zasoby dane w modelu Kim i Dwyera; zasoby wtórne – odpowiednik zasobów stworzonych oraz czynniki wspierające. Elementy te składają się na produkt regionu turystycznego i stanowią o jego potencjale. Aby jednak destynacja właściwie się rozwijała, konieczne staje się odpowiednie zarządzanie, co w przypadku tak złożonego produktu z całą pewnością nie jest kwestią prostą. Podstawowa trudność z tym związana wynika ze znaczącej liczby podmiotów koprodukujących ofertę destynacji turystycznej. W zaprezentowanym modelu zostały one ujęte w dwóch grupach: przedsiębiorcy i administracja. Pierwsza z nich jest zdecydowanie liczniejsza, ale też trudniejsza do kierowania. Z kolei druga odgrywa dominującą rolę w odniesieniu do zasobów pierwotnych. To jednostki administracji publicznej lub od niej zależne odpowiadają za zagospodarowanie, wykorzystanie i udostępnianie wielu atrakcji, czy to przyrodniczych, czy to z zakresu dziedzictwa kulturowego.

Przedsiębiorcy natomiast mają kluczowe znaczenie dla kreowania „zasobów wtórnych”, np. współtworzą system transportu, do nich należy ogólna infrastruktura turystyczna (m.in. usługi gastronomiczne, noclegowe, przewodnickie), czy też parki rozrywki lub kluby. Rozwój tych zasobów może i powinien być stymulowany oraz koordynowany (ale też kontrolowany) właśnie przez jednostki administracji państwowej z wykorzystaniem programów wspierających przedsiębiorców czy też poprzez promocję

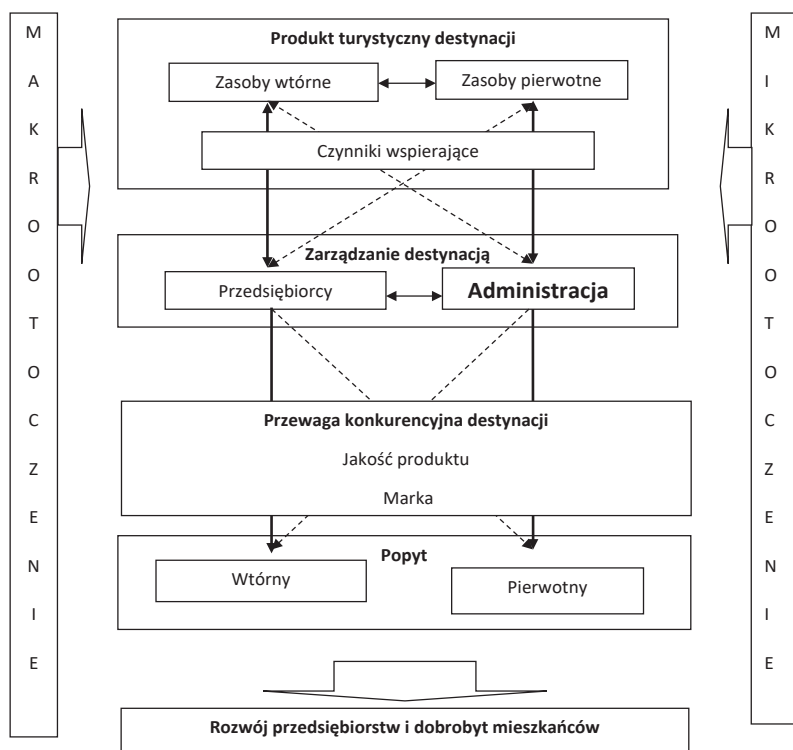
²⁰⁵ L. Dwyer, Ch. Kim, *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, „Current Issues in Tourism”, 2003, 5, ss. 400–405.

²⁰⁶ J. Romão, P. Nijkamp, *Impacts of innovation, productivity and specialization on tourism competitiveness – a spatial econometric analysis on European regions*, „Current Issues in Tourism”, 2019, 22(10), ss. 1150–1169.

destynacji i budowę jej marki. Nie można również pominąć wpływu administracji na niektóre czynniki wspierające, np. w zakresie bezpieczeństwa.

Zarówno przedsiębiorcy, jak i administracja wspólnie odpowiadają za produkt regionu turystycznego i solidarnie powinni brać za niego odpowiedzialność, w tym odpowiedzialność za zarządzanie jego konkurencyjnością. Jego celem powinno być ukierunkowanie na maksymalizowanie efektywności wykorzystania zasobów destynacji w celu maksymalizacji korzyści zarówno lokalnych przedsiębiorców, jak i lokalnej społeczności. Efektem tych działań, dzięki przewagom konkurencyjnym, powinien być stabilny popyt na produkt destynacji oraz na produkty oferowane przez przedsiębiorców, którzy funkcjonują na jej obszarze.

Rysunek 22. Konkurencyjność produktu destynacji – ujęcie modelowe



Źródło: A. Grobelna, M. Dębski, H. Górską-Warsewicz, *Marka jako źródło kształtowania konkurencyjności w branży turystycznej*, Difin, Warszawa 2017, s. 68.

Właśnie współzależność popytów na produkt destynacji i produkty przedsiębiorców jest przejawem silnej specyfiki rynku turystycznego. Wydaje się, że zwłaszcza przedsiębiorcy powinni pamiętać o tej prawidłowości. Jeśli destynacja jako całość jest postrzegana jako atrakcyjna, jeśli jest wysoko oceniana przez potencjalnych turystów i jeśli w konsekwencji tego do danej miejscowości czy też do danego regionu przyjedzie więcej turystów, to przedsiębiorcy (aczkolwiek pewnie w różnym stopniu) również na tym skorzystają. Czy to oznacza ograniczenie możliwości konkurowania między sobą na rynku wewnętrznym? Niekoniecznie, powinni rywalizować o turystę, który przyjeżdża do destynacji, ale powinni również współpracować w celu budowania konkurencyjności destynacji, w celu stymulowania popytu na kompleksowy produkt, aby pozyskać jak największą liczbę odwiedzających. Przykładem właściwego zrozumienia tej idei może być funkcjonowanie Fundacji Kołobrzeg SPA (wcześniej Kołobrzeg Polskie Centrum SPA), założonej i współfinansowanej przez grupę hoteli znajdujących się w Kołobrzegu. Są to podmioty konkurujące, których właściciele/menedżerowie porozumieli się w zakresie współpracy ukierunkowanej m.in. na rozwój miasta i budowanie jego pozytywnego wizerunku, współpracy mającej na celu kreowanie popytu na produkt miejscowości, ale jednocześnie na produkty operujących w niej podmiotów.

Podsumowując kwestię charakterystyki produktu turystycznego, należy podkreślić, że w dużym uproszczeniu pojawia się swoisty dualizm podejść. Po pierwsze, produkt ten może być rozumiany zgodnie z koncepcją produktu sensu largo – jako produkt całej destynacji, po drugie zaś, może być definiowany zgodnie z koncepcją produktu sensu stricto – jako produkt oferowany przez konkretne przedsiębiorstwo. Oba wskazanych podejść nie powinno się jednak traktować rozdzielnie. Produkt destynacji jest złożony i w znacznej mierze determinowany ofertami indywidualnych podmiotów. Kwestię istotną dla jego rozwoju stanowi współpraca i tworzenie kompleksowej oferty dla turysty. Jak sugerowano wcześniej, może to być potencjalnie łatwiejsze w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, których właściciele wywodzą się z danej destynacji, ze względu na fakt, że w ramach jej obszaru dysponują oni dosyć silnym kapitałem relacyjnym.

3.3. PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNE I SPECYFIKA ICH FUNKCJONOWANIA NA RYNKU TURYSTYCZNYM

W podrozdziale 3.1. zaprezentowano już podstawowe dane dotyczące rynku turystycznego, w tym również bazy noclegowej. Wskazano wyraźnie na jej rozwój, który w Polsce postępuje od wielu lat. Szczególnie silnie rozwija się podaż ze strony przedsiębiorstw hotelarskich. Dynamicznie rośnie zarówno liczba obiektów, jak i miejsc w hotelach należących do polskich i zagranicznych sieci. Warto jednak przyrzeć się sytuacji na rynku w sposób bardziej szczegółowy.

Baza noclegowa może być zdefiniowana jako „wszelkiego rodzaju obiekty noclegowe, ich części lub części specjalnie dostosowanych środków transportowych, a także wyodrębnione tereny wraz z urządzeniami bezpośrednio związanymi z obsługą osób podróżujących”²⁰⁷. Jest to stosunkowo szerokie podejście, nieograniczające się jedynie do obiektów. Podkreśla się jednak, że baza noclegowa jest najważniejszym elementem zagospodarowania turystycznego²⁰⁸.

Tak jak wskazywano wcześniej, infrastruktura noclegowa stanowi istotny element obszarowego produktu turystycznego. W sposób relatywnie niski wpływa na atrakcyjność miejsca, co nie znaczy, że nie wpływa na decyzje nabywcze turystów, na wybór danej destynacji. Jak dowodzą badania, turyści poszukują komfortu w czasie wyjazdu i brak właściwej infrastruktury, w tym obiektów świadczących usługi noclegowe, może stanowić silny czynnik zniechęcający do przyjazdu. Z kolei istnienie obiektów świadczących usługi na wysokim poziomie, obiektów, które są rekomendowane i które posiadają grupę lojalnych konsumentów, może stanowić zachętę do przyjazdu.

Zgodnie z przytoczonymi danymi w Polsce w 1995 roku było 7585 obiektów (w tym 668 hoteli)²⁰⁹, w 2005 roku było ich 6723 (w tym 1231 hoteli), a w 2019 roku już 11 251 (w tym 2635 hoteli). Dane te obejmowały jedynie obiekty oferujące 10 i więcej miejsc noclegowych oraz obiekty działające w pełni legalnie i spełniające obowiązek informacyjny. W statystykach tych

²⁰⁷ M. Milewska, B. Włodarczyk, *Hotelarstwo. Podstawowe wiadomości*, PWE, Warszawa 2009, s. 59.

²⁰⁸ A. Wolna-Samulak, *Baza noclegowa jako istotny element obszarowego produktu turystycznego na przykładzie Szczecina*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, 2015, 1(29), ss. 151–165;

²⁰⁹ Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2006, s. 408.

nie są więc w dużej mierze ujęte m.in. apartamenty czy domy na wynajem, obecnie istotny element rynku. Jak wskazują zaprezentowane liczby, w podatkowym okresie liczba obiektów nawet zmalała (rok 1995 vs. 2005), jednak dokonywała się w tym czasie istotna zmiana strukturalna, gdyż liczba hoteli uległa podwojeniu. Warto również zwrócić uwagę na liczbę miejsc noclegowych, która wynosiła odpowiednio: 671,3 tys. w 1995 roku; 569,9 tys. w 2005 oraz 825,5 tys. w 2019 roku i zmieniała się w sposób porównywalny do liczby obiektów.

Tabela 14. Baza noclegowa turystyki

Wyszczególnienie	2010	2015	2018
Obiekty (stan w dniu 31 VII)	7 206	10 024	11 076
w tym całoroczne	5 323	6 845	7 709
Obiekty hotelowe	3 223	3 723	4 179
• hotele	1 796	2 316	2 592
• motele	123	111	110
• pensjonaty	293	356	420
• inne obiekty hotelowe	1 011	940	1 057
Pozostałe obiekty	3 983	6 301	6 897
• domy wycieczkowe	52	44	39
• schroniska	60	53	57
• schroniska młodzieżowe	346	322	298
• kempingi	121	132	157
• pola biwakowe	193	177	168
• ośrodki wczasowe	1 154	1 027	1 109
• ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe	494	411	416
• domy pracy twórczej,	37	33	32
• zespoły domków turystycznych	365	431	544
• hostele	71	121	177
• pokoje gościnne		1 876	2 291
• kwatery agroturystyczne		811	759
• inne obiekty	1 090	863	850

Źródło: Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019, s. 408.

Uwaga: W 2010 roku bez pokoi gościnnych i kwater agroturystycznych, w latach 2015, 2018 dane dotyczą obiektów posiadających 10 miejsc i więcej.

W tabeli 18 zaprezentowano strukturę bazy turystycznej w Polsce. Tak jak podkreślano wcześniej, liczba obiektów we wskazanym okresie systematycznie rosta, ale nie we wszystkich kategoriach. Wzrost w największym stopniu dotyczył hoteli i pensjonatów, ale już w przypadku schronisk młodzieżowych, ośrodków wczasowych czy też ośrodków szkoleniowo-wypoczynkowych można zaobserwować spadki. Nie są one silne, ale w pewnym zakresie „łamią” trend wzrostowy bazy noclegowej. Analizując prezentowane dane, należy zwrócić uwagę na liczbę obiektów całorocznych. W 2018 roku stanowiły one niespełna 70% ogółu obiektów. Jednak z perspektywy prowadzonych rozważań w sposób szczególny należy zwrócić uwagę na strukturę prezentowanej infrastruktury.

W 2018 roku oficjalnie funkcjonowało przeszło 11 tys. obiektów, z czego 2,6 tys. stanowiły hotele, zatem obiekty relatywnie duże, a około 1,5 tys. ośrodki wczasowe i ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe. Z drugiej strony w zestawieniu pojawiła się liczna grupa pensjonatów, pokoi gościnnych czy np. kwater agroturystycznych, a więc podmiotów relatywnie mniejszych. We wszystkich wskazanych zbiorowościach pojawiają się z pewnością przedsiębiorstwa o charakterze rodzinnym. Znamiennym przykładem mogą być hotele Gołębiewski. Z całą pewnością więcej podmiotów spełniających kryteria firm rodzinnych znajduje się w grupie mikroprzedsiębiorstw oraz w grupie małych przedsiębiorstw. Malejący udział przedsiębiorstw rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw wraz ze wzrostem ich wielkości potwierdzają również dane liczbowe, które zostały zaprezentowane w tabeli 5 w rozdziale 1. Do zaprezentowanych wartości należy podchodzić z pewną ostrożnością, dane zaprezentowane w tabeli mają charakter szacunkowy, w dodatku są silnie determinowane przyjętą przez autorów definicją przedsiębiorstwa rodzinnego. Kwestią kluczową jest jednak to, że firmy te stanowią znaczący odsetek zarówno małych, jak i mikroprzedsiębiorstw oraz fakt, że ich odsetek ilościowy jest wyższy w przypadku przedsiębiorstw mniejszych niż ma to miejsce w odniesieniu do podmiotów większych. Wydaje się, że specyfika rynku turystycznego może sprawiać, że w przypadku mikro- i małych podmiotów świadczących usługi noclegowe udział ten może być jeszcze większy. Wynika to z faktu, że wiele małych podmiotów, które są zlokalizowane w destynacjach turystycznych, zostało założonych przez mieszkańców tych miejscowości i prowadzą je poszczególne rodziny. W przypadku wielu z nich

nawet w nazwie pojawia się osoba właściciela/założyciela, np. „Noclegi u...”. Tak jak wskazywano wcześniej, to właśnie zaangażowanie właścicieli, czyli jeden z wyróżników firm rodzinnych, może być również źródłem przewagi konkurencyjnej firm turystycznych. To o tyle ważne, że w przypadku turystyki oferuje się produkty, które w znacznej mierze mają charakter usług, produkty, w których przypadku dochodzi zwykle do kontaktu między usługodawcą a usługobiorcą, zatem produkty, w których przypadku owo zaangażowanie, przekładające się np. na gościnność, może mieć szczególnie duże znaczenie.

Cechą charakterystyczną podmiotów na rynku turystycznym jest przewaga firm małych albo nawet mikroprzedsiębiorstw. Jak wskazywano, podmioty zatrudniające do dziewięciu osób stanowiły 38% firm rodzinnych²¹⁰. Można spotkać zestawienia wskazujące, że w niektórych krajach firmy rodzinne w turystyce pod względem ilościowym stanowią nawet przeszło 90% podmiotów²¹¹. W literaturze przedmiotu wskazuje się na pewne cechy charakterystyczne, typowe dla tej grupy przedsiębiorstw, które sprawiają, że zarządzanie takim podmiotem jest nietypowe, a często nawet trudniejsze²¹²:

- w firmach tych splatają się nie zawsze zbieżne cele rodziny i cele biznesowe;
- w przypadku małych i mikroprzedsiębiorstw trudniej (w porównaniu z większymi) jest skompensować straty wynikające z błędnych decyzji;
- w małych i mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych częstym problemem jest brak profesjonalizmu w zarządzaniu;
- w firmach rodzinnych, a zwłaszcza małych i mikro-, relatywnie silną rolę w procesie zarządzania i przy podejmowaniu decyzji odgrywają intuicja, emocje i różne kryteria rodzinne, które jednak mogą obniżać efektywność zarządzania;

²¹⁰ Pentor Research International, op. cit., s. 128.

²¹¹ D. Tassiopoulos, T. De Coning, E. Smit, *The strategic behaviour of owners-managers in small, micro and medium tourism enterprises (SMMTEs) in South Africa*, „African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure”, 2016, 5(1), A. Kallmuenzer, M. Peters, *Innovativeness and control mechanisms in tourism and hospitality family firms: A comparative study*, „International Journal of Hospitality Management”, 2018, 70, s. 66; G. Glowka, A. Zehrer, op. cit., s. 6992.

²¹² A. Banasiak, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu...*, op. cit., ss. 129–130.

- w małych i mikroprzedsiębiorstwach występuje deficyt zarządzania strategicznego, w podmiotach należących do tej grupy występuje niedostatek planowania długookresowego, przeważają natomiast cele krótkookresowe;
- małe, a zwłaszcza mikroprzedsiębiorstwa funkcjonują zwykle na rynku lokalnym, a ich właścicielom zależy na pozytywnej ocenie ze strony otoczenia bliższego;
- typowe są mało sformalizowane struktury organizacyjne;
- w małych przedsiębiorstwach rodzinnych może pojawiać się niechęć do zatrudniania wysoko wykwalifikowanych pracowników z rynku zewnętrznego, co może wynikać zarówno z ograniczeń finansowych, jak i z mentalności właścicieli.

Cechy te wpływają na funkcjonowanie omawianych przedsiębiorstw, mogą stanowić o ich ograniczeniach, np. potencjalny brak profesjonalnej kadry. Oczywiście brak sformalizowanych planów strategicznych nie musi skutkować tym, że ich właściciele nie posiadają utrwalonej wizji swojej firmy i że nie dążą w sposób trwały do jej realizacji. Niektóre ze wskazanych cech mają również znaczenie na rynku turystycznym. W sposób szczególny należy podkreślić lokalną skalę działania, a zwłaszcza dążenie do budowania pozytywnych relacji z otoczeniem. Właśnie współdziałanie np. w formie klastra wskazuje się jako potencjalny kierunek rozwoju firm rodzinnych na obszarach turystycznych²¹³. Podkreśla się, że w małych rodzinnych firmach turystycznych występuje deficyt zarówno w zakresie orientacji strategicznej, jak i innowacyjności. Jednocześnie właśnie kooperacja może być sposobem na przełamywanie deficytów w obliczu wielkości wielu firm²¹⁴.

Cechy te są spójne z charakterystyką mikroprzedsiębiorstw działających na rynku turystycznym, np. gospodarstw agroturystycznych. W ich przypadku wskazuje się również na silny związek z lokalną społecznością, na niski poziom formalizacji, niską skłonność do ryzyka czy przywiązanie do wartości, tradycji i wizerunku przedsiębiorstwa, który zresztą często jest

²¹³ M. Smolarek, A. Górka-Chowaniec, *Współdziałanie w warunkach klastra turystycznego jako kierunek rozwoju małych rodzinnych firm turystycznych w gminie Bukowina Tatrzańska*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2018, XIX(7, część I), ss. 209–224.

²¹⁴ B. Pikkemaat, A. Zehrer, *Innovation and service experiences in small tourism family firms*, „International Journal of Culture”, Tourism and Hospitality Research, 2016, 10(4), ss. 343–360.

powiązany z wizerunkiem rodziny²¹⁵. Można spotkać się również z dosyć kontrowersyjnymi twierdzeniami, że firmy rodzinne w Polsce kierują się innymi wartościami niż pozostałe przedsiębiorstwa i że w ich przypadku zysk nie jest najważniejszy²¹⁶. Z jednej strony takie twierdzenie może wzbudzać wątpliwości. Podmioty o charakterze rodzinnym są przedsiębiorstwami, dla których kluczowym celem funkcjonowania powinien być zysk²¹⁷, gwarantujący zarówno rozwój firmy, jak i zamożność rodziny. Z drugiej strony, jak wskazywano, w podmiotach tych istnieje silne przywiązanie do wartości, ich właściciele silnie utożsamiają się ze społecznością lokalną, czują się odpowiedzialni za pracowników, co może przekładać się na zachowania powstrzymujące przed maksymalizacją zysku. Badania prowadzone wśród małych przedsiębiorstw turystycznych działających na obszarach wiejskich w Austrii pokazały, że po zaspokojeniu podstawowych potrzeb finansowych dla właścicieli wielu z nich kluczowe stają się względy ekologiczne i społeczne²¹⁸. Zwraca się uwagę na znaczenie działań z zakresu zrównoważonego rozwoju, ze względu na relacje z członkami lokalnej społeczności. Jednak pojawiają się również badania sugerujące, że rodzinny charakter przedsiębiorstwa negatywnie wpływa na przyjęcie i adaptację tego typu rozwiązań²¹⁹. Inne badania wskazują, że zaangażowanie członków rodziny (właścicieli firmy) w sprawy lokalne, odpowiedzialność za destynację są uzależnione od płci, wieku, ale też miejsca urodzenia²²⁰.

²¹⁵ A. Sammel, *Rodzinne gospodarstwa agroturystyczne na obszarach wiejskich województwa zachodniopomorskiego*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego”, Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, 2014, 108, s. 99.

²¹⁶ M. Andrzejewski, *Networking i sieci biznesowe szansą dla rozwoju polskich firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2012, XIII(8), s. 80.

²¹⁷ Y. Inoue, S. Lee, *Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries*, „Tourism Management”, 2011, 32(4), ss. 790–804.

²¹⁸ A. Kallmuenzer, W. Nikolakis, M. Peter, J. Zanon, *Trade-offs between dimensions of sustainability: exploratory evidence from family firms in rural tourism regions*, „Journal of Sustainable Tourism”, 26(7), ss. 1204–1221.

²¹⁹ E. Memili, H. Fang, B. Koç, Ö. Yildirim-Öktem, S. Sonmez, *Sustainability practices of family firms: the interplay between family ownership and long-term orientation*, „Journal of Sustainable Tourism”, 2018, 26 (1), ss. 9–28.

²²⁰ C. Wang, H. Xu, G. Li, J. Chen, *Community social responsibility and the performance of small tourism enterprises: Moderating effects of entrepreneurs' demographics*, „International Journal of Tourism Research”, 2018, 20(6), ss. 685–697.

Takie zachowania dobrze widoczne są w wielu podmiotach w czasie pandemii. Ich właściciele starają się chronić miejsca pracy, nawet ponosząc dodatkowe obciążenia i ryzyko z tym związane. Ponadto należy pamiętać, że funkcjonowanie wielu podmiotów w destynacjach, np. w zakresie świadczenia usług turystycznych, gastronomicznych czy przewodnickich, wiąże się z realizacją pasji ich właścicieli, dla których możliwość samorealizacji stanowi również ważną determinantę funkcjonowania firmy.

Wskazywane powyżej cechy przedsiębiorstw w większości miały charakter uniwersalny i dotyczyły przede wszystkim mikro- i małych przedsiębiorstw. Pojawiają się jednak pewne cechy i uwarunkowania, które są specyficzne przede wszystkim dla turystyki. Przykładowo firmy współtworzące bazę noclegową świadczą usługi, które wymagają dużego nakładu pracy, przede wszystkim związanego z dyspozycyjnością – o różnych porach dnia i różnych porach roku, często będących tradycyjnym okresem wypoczynku dla większości osób. Sezonowość turystyki może być również problemem z powodów czysto ekonomicznych, gdyż ogranicza możliwości osiągania dochodu przez członków rodziny zaangażowanych w prowadzenie przedsiębiorstwa. Sytuacja ta stanowi zapewne mniejszy problem na obszarach górskich, gdzie sezon jest relatywnie długi i charakteryzuje się dwoma wyraźnymi okresami szczytu – letnim i zimowym, przy czym również w czasie wiosny czy jesieni ruch turystyczny na tych obszarach nie zamiera. Jednak na terenach nadmorskich czy też na pojezierzach (w przypadku Polski) sytuacja wygląda już zupełnie inaczej. Sezon trwa przez kilka miesięcy w roku. W związku z tym zrozumiałe jest, że osoby świadczące usługi turystyczne mogą zadawać sobie pytanie, co robić w pozostałych miesiącach.

Wysoki stopień zaangażowania daje możliwości osiągania swoistej przewagi konkurencyjnej, wynikającej m.in. z możliwości budowania relacji i lojalności klientów. Wiąże się to jednak z silną ingerencją w życie rodziny, co może wpływać na nią w negatywny sposób i ograniczać skłonność do zaangażowania rodziny w funkcjonowanie firmy. Jak wskazuje D. Tassiopoulos, z faktu tego wynikają ograniczenia związane z sukcesją w wielu małych firmach rodzinnych²²¹:

²²¹ D. Tassiopoulos, *New Tourism Ventures. An Entrepreneurial and Managerial Approach*, Juta, Cape Town 2008, s. 281.

1. Lokalizacja przedsiębiorstwa – jest ona atrakcyjna z perspektywy turysty jako miejsce wypoczynku i pobytu krótkookresowego. Jednocześnie może być postrzegana jako mało atrakcyjna z perspektywy osób, które mają prowadzić firmę zlokalizowaną w destynacji turystycznej. Dotyczy to zwłaszcza młodych osób, które wyjechały np. na studia do dużego miasta, rozpoczęły tam „nowe życie” i wykazują niechęć do powrotu;
2. Warunki pracy – godziny i dni pracy, ograniczona prywatność czy też silne kontakty z klientami przez wiele osób mogą być postrzegane jako nieatrakcyjne, co w połączeniu z punktem pierwszym może skutkować niechęcią do sukcesji.

Często menedżerowie małych i średnich rodzinnych przedsiębiorstw turystycznych posiadają niskie formalne kwalifikacje, a nierzadko rozpoczynają działalność, mając ograniczone doświadczenie w dziedzinie turystyki. W przedsiębiorstwach tych pracują osoby przychodzące z różnych branż i posiadające różne motywacje, niekoniecznie finansowe²²².

Jak wskazano powyżej, firmy rodzinne odgrywają istotną rolę na rynku turystycznym, zwłaszcza w destynacjach, gdzie według wielu opracowań stanowią większość podmiotów zaspokajających popyt turystyczny. Jednocześnie podmioty te, zwłaszcza małe i mikro-, posiadają silną specyfikę, która wpływa również na możliwości budowania przewagi konkurencyjnej. Korzystając z prezentowanego wcześniej modelu zarządzania marką, należy uwzględnić tę charakterystykę. Z jednej strony podmioty te wyróżniają się czy to deficytem kompetencji, czy też możliwości finansowych, co w sposób oczywisty wpływa na ich funkcjonowanie. Z drugiej strony dzięki cesze opisywanej wcześniej jako „familiness”, dzięki specyficznej kulturze organizacyjnej, specyficznym możliwościom budowania zaufania ze strony klientów mogą budować silne relacje z klientami. Konieczna jest jednak stabilność działań w powyższym zakresie, wynikająca ze strategii (nawet nieformalnej) realizowanej przez menedżerów tychże podmiotów.

²²² D. Tassiopoulos, T. De Coning, E. Smit, op. cit., s. 2.

4. WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA MARKĄ W RODZINNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE TURYSTYCZNYM

4.1. KULTURA ORGANIZACYJNA W RODZINNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH NA RYNKU TURYSTYCZNYM

W schemacie, który został zaprezentowany w podrozdziale 2.5., wskazywano, że istotnym elementem kreowania marki, na który w sposób szczególny należy spojrzeć z perspektywy przedsiębiorstw rodzinnych, jest kultura organizacji. To właśnie z nią wiąże się cecha podmiotów określana jako „familiness”. Kultura organizacji to odpowiednik osobowości człowieka. Tak jak nie ma dwóch niepowtarzalnych osób, tak trudno spodziewać się, że będą dwie organizacje, które mają identyczne kultury, nawet jeśli opierają się na tych samych wartościach²²³. Analiza kultury organizacji, w tym przedsiębiorstw rodzinnych, pozwala na lepsze zrozumienie ich funkcjonowania i może stać się źródłem istotnej przewagi konkurencyjnej, również w przedsiębiorstwach rodzinnych. Wydaje się, że elastyczność organizacji, jej innowacyjność, ukierunkowanie na klienta, na zaspokajanie jego potrzeb, chęć do budowania z nim relacji, odpowiedzialność czy też gościnność w przypadku przedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe zależą w znacznej mierze od mentalności pracowników. Warto badać

²²³ A. Marek, *Model wartości konkurujących w badaniu kultury organizacji samorządowych*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania”, 2014, 6(42), 2, s. 289.

powyższe uwarunkowania i w sposób świadomy je kształtować. Elementy te powinny wchodzić w zakres zarządzania strategicznego, a w wielu przypadkach jest to zaniedbywane.

W odniesieniu do prowadzonych rozważań warto zauważyć, że – jak dowodzi P. Nowodziński – wartości rodzinne mogą być istotnym elementem decydującym o sukcesie przedsiębiorstwa. Autor ten stwierdza, że wartości te mogą stać się swoistym drogowskazem umożliwiającym wykształcenie się specyficznej formy kontaktów interpersonalnych między pracownikami, które mogą być podstawą dobrej współpracy²²⁴. Weryfikując twierdzenia związane z wartościami rodzinnymi i ich wpływem na funkcjonowanie organizacji, należy zająć się tematyką kultury organizacyjnej.

Istotne znaczenie kultury organizacyjnej dla funkcjonowania organizacji jest raczej powszechnie podkreślane²²⁵. W badaniach naukowcy koncentrują się na tym, jak ją tworzyć i wykorzystywać, nie kontestując jej znaczenia. Ch. Handy twierdzi, że właściwa kultura organizacji pomaga zarówno organizacjom, jak i ich pracownikom funkcjonować w środowisku o preferowanych wartościach, gdzie dominuje preferowane przez nich zachowanie i gdzie mogą zaspokoić swoje potrzeby²²⁶. Z kolei R. Lebow i W. Simon podkreślają, że „podstawowym motywatorem zachowań ludzi są wartości”²²⁷. Na ich znaczenie wskazują też wyniki badań, np. przeprowadzonych wśród 18 firm określonych jako „visionary companies”, będących liderami rynku. Dowodzą one, że ich przewaga wynikała z koncentracji na wartościach pozaekonomicznych i ze wzmacniania

²²⁴ P. Nowodziński, op. cit., s. 99.

²²⁵ L. Lizbetinova, S. Lorincova, Z. Caha, *The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises*, „International Journal of Maritime Science and Technology”, 2016, 63(3), ss. 170–176; B. Gregory, S. Harris, A. Armenakis, C. Shook, *Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes and Organizational Outcomes*, „Journal of Business Research”, 2009, 62, ss. 673–679.

²²⁶ C. Handy, *Gods of management: The changing work of organizations*, Oxford University Press, New York 1996.

²²⁷ R. Lebow, W. Simon, *Lasting Change: The Shared Values Process That Makes Companies Great*, First Edition, John Wiley and Sons, NY 1997 [cyt. za:] C. Demir, N.A. Unnu, E. Erturk, *Diagnostic the organizational Culture of a Turkish Pharmaceutical Company Based on The Competing Values Framework*, „Journal of Business Economics and Management”, 2011, 12(1), ss. 198–217.

kultury organizacji²²⁸. Podkreśla się, że właśnie kultura działa jako swoisty mechanizm kontrolny²²⁹, regulujący funkcjonowanie podmiotu.

W literaturze można znaleźć wiele definicji kultury organizacji, pomimo że jej istota jest powszechnie znana. A. Matveev i S. Sims określają ją jako: „kombinację współdzielonych wartości i przekonań”²³⁰. Na takie podejście wskazywała już definicja z 1989 roku, mówiąca, że jest to „wzorec wspólnych wartości i przekonań, które pomagają jednostkom zrozumieć funkcjonowanie organizacji, a tym samym zapewniają normy zachowań w organizacji”²³¹. Bardzo podobną definicję prezentują też inni autorzy – według nich kultura organizacji to:

- „...zestaw wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, który pomaga członkom organizacji zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak działa i co uważa za ważne”²³²;
- „... zbiór organizacyjnych wartości, przekonań i obietnic, które muszą być komunikowane wszystkim, którzy pracują w organizacji”²³³;
- „... zbiorowe programowanie umysłu, które przejawia się nie tylko w wartościach, ale także w bardziej zewnętrznych i widocznych elementach: w symbolach, wzorcach postępowania i rytuałach, pozwala na odróżnienie członków jednej grupy ludzi od innych”²³⁴.

²²⁸ N. Korac-Kakabadse, A. Kouzmin, A. Kakabadse, *Spirituality and Leadership Praxis*, „Journal of Managerial Psychology”, 2002, 17(3), ss. 165–182.

²²⁹ N. Unnu, J. Kesken, *Diagnosing the Effects of Leader-Member Exchange Quality on Performance in the Context of Organizational Culture: A Case From Turkish Family-Owned Businesses*, „Journal of Business Economics and Management”, 2014, 15(1), ss. 174–195.

²³⁰ A. Matveev, S. Sims, *Understanding Organizational Cultures of Small Business: A Perspective of Women Entrepreneurs*, Northeast Business & Economics Association Proceedings, 2012, s. 216.

²³¹ R. Deshpande, F.E. Webster, *Organizational culture and marketing: Defining the research*, „Journal of Marketing”, 1989, 53(1), s. 4.

²³² R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 178.

²³³ P. Presas, D. Munoz, J. Guia, *Branding familiness in tourism family firms*, „Brand Management”, 2011, 18, 4/5/, s. 277.

²³⁴ G. H. Hofstede, *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*, 2nd ed. Thousand Oaks, Sage Publications California 2001, s. 9 [cyt. za:] H. Homelska, M. Sokolova, *Innovative culture of the Organization and its Role in the Concept of Corporate Social Responsibility. Czech Republic Case Study*, „Amfiteatru Economic”, 2017, 19(46), s. 9.

Wszystkie zaprezentowane definicje silnie wiążą kulturę organizacyjną z pracownikami organizacji i wyznawanymi, respektowanymi przez nich wartościami, przekonaniami i zachowaniami członków organizacji. Warto podkreślić za A. Koźmińskim i D. Jamielniakiem trzy aspekty kultury organizacyjnej²³⁵:

- wskazuje ona na wartości cenione w firmie;
- precyzuje normy i wzorce – schematy zachowań członków organizacji;
- opisuje symbole, które wpływają na poczucie wspólnoty.

Z całą pewnością tematyka kultury organizacyjnej jest niezwykle szeroka, co przekłada się na szereg zróżnicowanych opracowań, świadczących o jej znaczeniu dla funkcjonowania organizacji, dostrzeganym przez badaczy. Wskazuje się nawet, że należy do najczęściej badanych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa²³⁶. Z perspektywy prowadzonych rozważań ważnym pytaniem jest to, jak na kulturę organizacyjną wpływa wielkość przedsiębiorstwa. Badania pokazują, że im większa organizacja, tym mniejsze zaangażowanie i harmonia²³⁷. Taki wynik wskazuje, że w mniejszych organizacjach łatwiej jest zarządzać czy też świadomie kreować elementy kultury organizacyjnej, co dotyczy też dużej części przedsiębiorstw rodzinnych. W opracowaniach podejmuje się kwestię wpływu kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstwa²³⁸. Nie pomija się w nich również kwestii specyfiki firm rodzinnych, dowodzi się wpływu tradycji rodzinnych na ich sukces²³⁹. Firmami rodzinnymi zajmowali się też Ł. Sułkowski i A. Marjański, zwracając uwagę na takie ich cechy, jak: współzależność przedsiębiorstwa i rodziny; korzystanie z rodzinnych zasobów finansowych, osobowych i intelektualnych; strategie i metody

²³⁵ A. Koźmiński, D. Jemieliński, op. cit., s. 284.

²³⁶ A.I. Ferreira, M.M. Hill, *Organizational cultures in public and private Portuguese Universities: a case study*, „High Education”, 2008, 55, ss. 637–650.

²³⁷ N.H. Dan, Y. Liu, P. Hsu, S. Yu, *An empirical study of the organizational culture, leadership and firm performance in a Vietnam family business*, „International Journal of Organizational Innovation”, 2014, 6(4), ss. 109–121.

²³⁸ J. Naranjo-Valencia, D. Jimenez-Jimenez, R. Sanz-Valle, *Studying the links between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies*, „Revista Latinoamericana de Psicología”, 2016, 48, ss. 30–41.

²³⁹ R. Ruggieri, M. Gozzi, S. Ripamonti, *Italian Family Business Cultures Involved in the Generational Change*, „Europe's Journal of Psychology”, 2014, 10(1), ss. 79–103.

sukcesji rodzinnej; familistyczna kultura organizacyjna. Ważnym elementem funkcjonowania kultury organizacyjnej jest jej potencjał w zakresie motywowania²⁴⁰, co może być szczególnie istotne w przypadku usług, zwłaszcza usług noclegowych. Właśnie w tym zakresie dochodzi do częstych kontaktów z klientem, a zadowolony i zaangażowany pracownik ma szczególne możliwości kreowania jego zadowolenia²⁴¹.

Badania dotyczące kultury organizacyjnej koncentrują się na poszczególnych jej elementach czy też na wpływie na poszczególne sfery funkcjonowania organizacji. Jednocześnie istnieje grupa opracowań koncentrujących się na poszczególnych sektorach gospodarki czy też grupach podmiotów. Przykładowo mogą one dotyczyć sektora publicznego, w tym szkolnictwa wyższego²⁴² czy też służby zdrowia²⁴³. Nie może zatem także dziwić fakt, że badania obejmują również sektor turystyczny. Większość z nich koncentruje się na przedsiębiorstwach oferujących usługi noclegowe. O. State i M. Iorgulescu, w oparciu o model G. Hofstede, wykorzystując wyniki badania ankietowego, analizują kulturę organizacyjną w wybranych hotelach funkcjonujących w międzynarodowej sieci, a zlokalizowanych

²⁴⁰ D.B. Lund, *Organizational Culture and Job Satisfaction*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 2003, 18, ss. 219–236

²⁴¹ C.Y. Tsai, J.S. Horng, C.H. Liu, D.C. Hu, *Work Environment and Atmosphere: The Role of Organizational Support in the Creativity Performance of Tourism and Hospitality Organizations*, „International Journal of Hospitality Management”, 2015, 46, s. 27.

²⁴² A.I. Ferreira, M.M. Hill, ss. 637–650; Ł. Sułkowski, *Report of Research of Cultures of Higher Education Institutions Based on Multi-Paradigm*, 21st International Scientific Conference on Economic and Social Development, May 18–19, 2017, Book Series: *International Scientific Conference on Economic and Social Development*, ss. 617–626; Idem, *The Culture of Control In the Contemporary University* [w:] *The Future of University Education*, M. Izak, M. Kostera, M. Zawadzki (red.), Palgrave Macmillan, Cham 2017, ss. 85–108; H. Rukh, F. Qadeer, *Diagnosing Culture of Public Organization Utilizing Competing Values Framework. A mixed Methods Approach*, „Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences”, 2018, 12(1), ss. 398–418; J. Paquette, *Mentoring and Change in Cultural Organizations: The Experience of Directors in British National Museums*, „Journal of Arts Management, Law and Society”, 2012, 42(4), ss. 205–216.

²⁴³ P. Harris, *Pathway to Excellence. A framework for culture transformation in international healthcare organizations*, „Nursing Management”, 2018, 49(10), ss. 8–10; K. Traczyńska, D. Kunecka, *Organizational culture in nursing teams based on the example of a particular hospital*, „Progress in Health Sciences”, 2018, 8(1), ss. 46–54; P. Wankhade, G. Heath, J. Radcliffe, *Cultural change and perpetuation in organizations: evidence from an English emergency ambulance service*, „Public Management Review”, 2018, 20(6), ss. 923–948; E. Migowski, J.N. Oliveira, F. Riegel, S.A. Migowski, *Interpersonal relations and safety culture in Brazilian health care organizations*, „Journal of Nursing Management”, 2018, 26(7), ss. 851–857.

w Bukareszcie. Otrzymane wyniki wskazują na różnice pomiędzy nimi²⁴⁴. Jednocześnie autorzy podkreślają znaczenie kultury organizacyjnej w rozwijaniu kreatywności pracowników. Na podobny aspekt kultury organizacyjnej uwagę w swoich analizach zwracali również A.H.Y. Hon, W.W.H. Chan i L. Lu²⁴⁵. Badania w sektorze hotelarskim prowadzili również N. Turkoglu i A. Dalgic – jedna z badanych hipotez, która została potwierdzona, zakładała, iż istnieje wpływ kultury organizacyjnej na potencjał konkurencyjny w rodzinnych przedsiębiorstwach branży hotelarsko-gastronomicznej²⁴⁶. Z kolei H. Homelska i M. Sokolova dowodziły pozytywnego związku pomiędzy kulturą organizacyjną a społeczną odpowiedzialnością biznesu²⁴⁷, którą to koncepcją na rynku turystycznym w odniesieniu do średnich i małych przedsiębiorstw zajmowali się G. Tigu, D. Popescu i R. Hornoiu²⁴⁸.

Konsekwencją badań nad kulturą organizacyjną są liczne opisujące ją modele. Warto wskazać na kilka z nich. S. Herman porównuje ją do góry lodowej. W efekcie identyfikuje jej aspekty formalne (jawne) – znajdujące się „nad powierzchnią”. Należą do nich cele organizacji, technologia, struktura czy też zasady postępowania. Oprócz nich wymienia również aspekty nieformalne (ukryte), np. postawy, spostrzeżenia, wartości, oddziaływania nieformalne, normy grupowe²⁴⁹. Natomiast G. Hofstede, G.J. Hofstede i M. Minkov w jednym ze swoich opracowań bardzo silnie wiążą kulturę organizacyjną ze strategią, nadzorem oraz strukturą organizacji (patrz rysunek 23.). Przekaz opracowania jest jednoznaczny. Kulturą organizacji, która zresztą jest silnie osadzona w kulturze narodowej, należy zarządzać, albo inaczej mówiąc, zarządzając, należy ją uwzględniać przy podejmowaniu decyzji. Jednak zarządzanie nią nie jest proste. Aby było

²⁴⁴ O. State, M. Iorgulescu, *The Impact Of Management and Organizational Culture on Creativity in the Hotel Industry*, „Amfiteatru Economic”, 2014, XVI(8), ss. 1205–1221.

²⁴⁵ A.H.Y. Hon, W.W.H. Chan, L. Lu, *Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor*, „International Journal of Hospitality Management”, 2013, 33, ss. 416–424.

²⁴⁶ N. Turkoglu, A. Dalgic, *Impact of Institutionalization in Family-Owned Companies and Elements of Intellectual Capital on Competitive Power: A research on hospitality business*, „The International Journal of Management Science and Information Technology”, 2017, 25, ss. 1–17.

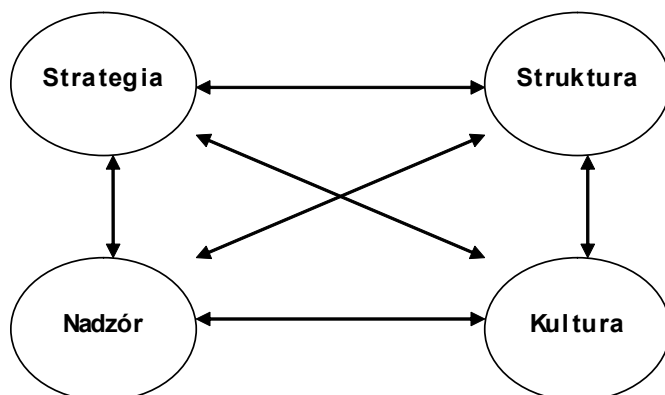
²⁴⁷ H. Homelska, M. Sokolova, op. cit., ss. 853–865.

²⁴⁸ G. Tigu, D. Popescu, R. Hornoiu, *Corporate Social Responsibility – an European Approach Through the Tourism SME'S Perspectives*, „Amfiteatru Economic”, 2016, 18(10), ss. 742–756.

²⁴⁹ J. Stoner, E. Frejman, D. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 189.

skuteczne, powinno być realizowane w sposób konsekwentny i długoterminowy, co wiąże kulturę organizacyjną ze strategią przedsiębiorstwa.

Rysunek 23. Zarządzanie (z) kulturą organizacyjną



Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje, Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2011, s. 378.

Wymienieni autorzy słusznie wskazują, że o sukcesie organizacji decydują jej wyniki, które z kolei są, czy też powinny być, mierzone stopniem realizacji celów organizacji. Z kolei odzwierciedleniem tych celów ma być właśnie strategia organizacji, opracowana i wdrażana przez zarządzających. Strategie zaś w znacznej mierze są realizowane poprzez posiadane struktury organizacyjne i różnorodne formy nadzoru. Wszystkie wymienione elementy podlegają wzajemnym oddziaływaniom, ale jednocześnie są modyfikowane, podlegają wpływowi kultury organizacyjnej. Jak zwraca uwagę G. Aniszewska, „znakiem rozpoznawczym doskonałych przedsiębiorstw jest ścisłe powiązanie kultury organizacyjnej z realizowaną strategią”²⁵⁰.

Z kolei jak twierdzi R. Królik, właściwa strategia silnie determinuje kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwie. Właśnie ona może być istotnym czynnikiem wpływającym na zmniejszenie luki kulturowej, określającej różnicę między kulturą rzeczywistą a kulturą pożądaną. Autor ten wskazuje

²⁵⁰ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu strategicznym* [w:] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, G. Aniszewska (red.), PWE, Warszawa 2007, s. 47.

na znaczenie działań sprzęgających pracowników organizacji z wprowadzaną strategią organizacji. Zalicza do nich m.in.²⁵¹:

- związanie pracowników z celami i priorytetami organizacji;
- świadomość celów strategicznych wśród wszystkich pracowników;
- nagradzanie za wyjątkowy wkład w realizację kolejnych etapów strategii;
- zaangażowanie szefa oraz innych liderów jako punktów odniesienia dla pracowników.

Z powyższymi punktami można zapewne dyskutować. Nie tyle jednak na temat ich znaczenia dla kształtowania postaw pracowników, które wydaje się niepodważalne, ile kwestii kompletności zamieszczonej listy. Można zadać pytanie, dlaczego nie ma na niej np. partycypacji pracowników w kształtowaniu firmy czy w zarządzaniu. Zaprezentowane podejście wskazuje na zależności, które występują pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a kulturą organizacyjną. Oba obszary mają kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przez organizację. Jednak, jak podkreślają autorzy zajmujący się powyższymi zagadnieniami, ukształtowanie właściwej kultury organizacyjnej wymaga uwzględnienia jej w strategii organizacji.

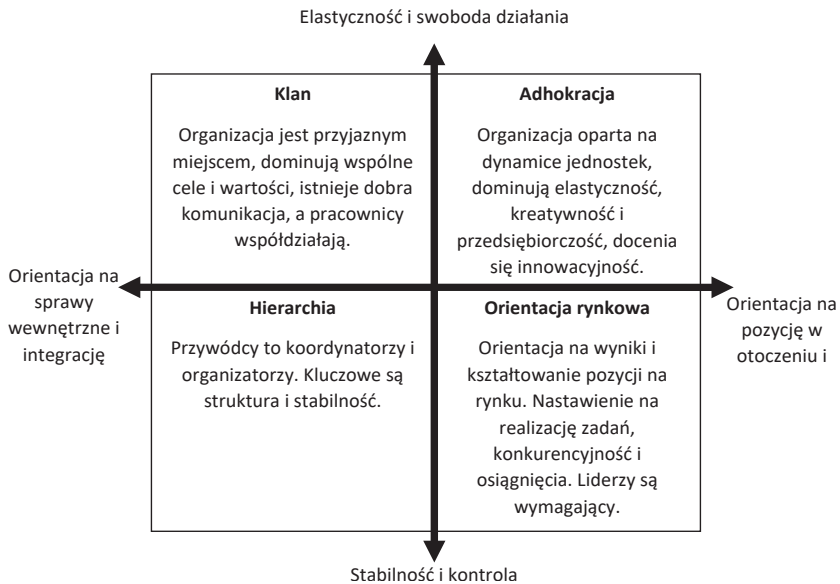
Dosyć popularnym modelem jest również model profili kultur organizacyjnych R. Harrisona i Ch. Handy'ego. W efekcie przeciwstawienia sobie dwóch zmiennych: wysoka versus niska centralizacja oraz wysoka versus niska formalizacja, wyróżniono cztery typy kultury: zadaniową, roli, władzy i osobową²⁵². Wiele podobieństw do wyżej wspomnianego ma model wartości konkurujących opracowany przez K.S. Camerona i R.E. Quinna, opierający się na przeciwstawnych wymiarach wartości. W ostatnich latach zyskał na popularności dzięki swojej prostocie i silnie aplikacyjnemu charakterowi. Ponadto przez wiele lat był testowany

²⁵¹ R. Królik, *Kultura organizacyjna i konflikty w zarządzaniu firmą rodzinną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2011, XII(7), ss. 295–296.

²⁵² J.J. Boonstra, *Cultural Change and Leadership on Organizations. A Practical Guide to Successful Organizational Change*, John Wiley & Sons, Londyn 2013; Ł. Sułkowski, *Typologies of organizational culture – multi dimensional classifications*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2013, XIV(8, część II) [cyt. za:] G. Wudarzewski, *Walidacja Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej Harrisona i Handy w warunkach polskich*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia”, 2018, LII, I, ss. 211–223.

zarówno przez naukowców, jak i praktyków²⁵³. Model ten jest często wykorzystywany do analizowania kultur różnych podmiotów. Brakuje jednak opracowań prezentujących jego zastosowanie w turystyce.

Rysunek 24. Typy kultury w oparciu o model wartości konkurujących



Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*, First Edition, Reading, MA: Addison-Wesley 1999, s. 32.

Autorzy modelu wyodrębnili dwa główne wymiary, które pozwoliły na podzielenie wskaźników efektywności organizacji na cztery grupy, którym odpowiadają cztery ćwiartki macierzy. Pierwszym jest elastyczność i swoboda działania, którym przeciwstawiono stabilność i kontrolę. Oznacza to, że organizacje uznawane są za efektywne, jeśli charakteryzuje je niski poziom sformalizowania, z kolei te, które są stabilne i przewidywalne, zalicza się do efektywnych, np. uniwersytety. Drugi wymiar tworzy orientacja na wewnątrz organizacji versus orientacja na otoczenie, zróżnicowanie

²⁵³ K.S. Cameron, R.E. Quinn, J. DeGraff, A.V. Thakor, *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts.

i rywalizację, co oznacza, że organizacje efektywne charakteryzują się wysokim poziomem spójności i harmonii.

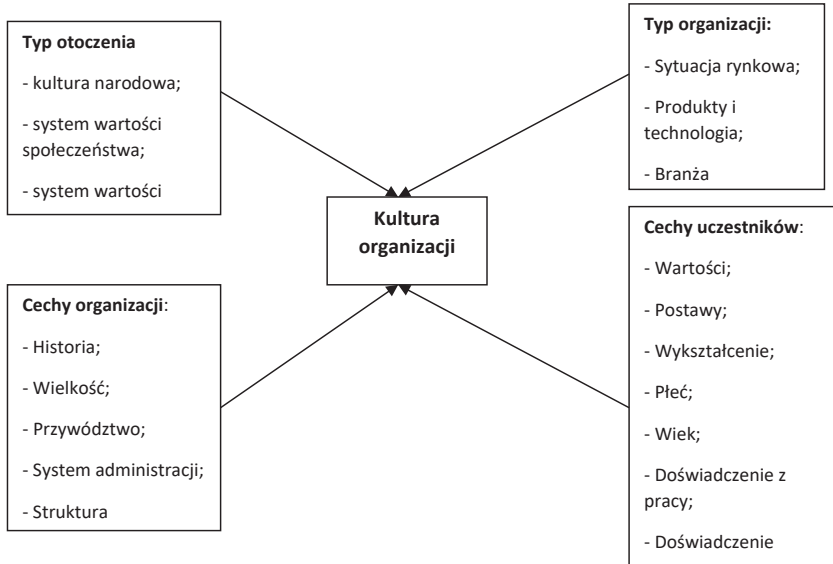
W efekcie na podstawie wskazanych zmiennych wyróżnia się cztery typy kultury. W kulturze „klanu” dominuje elastyczność i integracja. Opisuje ona de facto organizację typu rodzinnego, co wiąże się również z cechą, jaką jest poczucie odpowiedzialności, w tym za pracowników. W takiej organizacji przywódcy są traktowani jak mentorzy, istnieje dobra komunikacja, rozwija się praca zespołowa, pracownicy okazują się lojalni. Z kolei kultura adhortacji kładzie nacisk na elastyczność. Jak sama nazwa wskazuje, wiąże się ona z podejmowaniem decyzji ad hoc, bez nadmiernych analiz i zastanawiania się – jako odpowiedź na pojawiające się szanse i zagrożenia. W efekcie ten typ kultury wymusza stosowanie zarządzania sytuacyjnego. Kultura rynku jest natomiast nastawiona na rywalizację i koncentruje się na wynikach. Sukces firmy postrzega się z perspektywy jej udziału w rynku i osiągnięć w turbulentnym otoczeniu. Przywódcy są wymagający i twardzi. Natomiast najbardziej sformalizowany oraz zhierarchizowany jest ostatni typ kultury, na co zresztą zwraca uwagę jego nazwa – kultura kontroli. Podstawę funkcjonowania takiej organizacji stanowią regulacje i procedury²⁵⁴.

Efektem badań i analiz dedykowanych kulturze organizacyjnej jest rekomendowanie świadomego zarządzania nią, a w razie potrzeby jej zmiana, co jest procesem długotrwałym i złożonym. O stopniu skomplikowania omawianej sfery funkcjonowania organizacji świadczy m.in. liczba determinant, które kształtują kulturę organizacyjną. A. Koźmiński i W. Piotrowski klasyfikują je w czterech kategoriach (patrz rysunek 25.)²⁵⁵: typie otoczenia, typie organizacji, jej cechach oraz cechach jej uczestników. Warto zauważyć, że duża część wskazanych czynników jest niezależna od kierownictwa organizacji lub ma ono na nie ograniczony wpływ. Przede wszystkim dotyczy to otoczenia i wartości w nim obowiązujących. Zarządzający nawet dużym przedsiębiorstwem muszą je przyjąć, gdyż mogą je kreować w bardzo ograniczonym zakresie.

²⁵⁴ M. Switata, M. Mościcki (2016), *Identyfikacja profilu kultury organizacyjnej usługodawcy logistycznego z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, 306, ss. 21–33.

²⁵⁵ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 379.

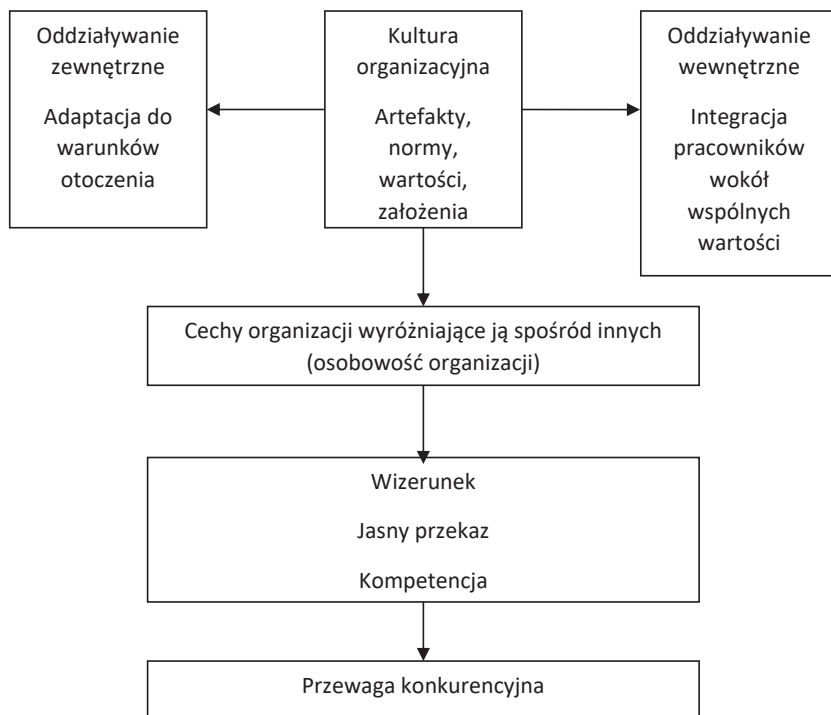
Rysunek 25. Uwarunkowania kultury organizacyjnej



Źródło: Zarządzanie. Teoria i praktyka, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 379.

W sposób przejrzysty wpływ kultury organizacyjnej na budowanie przewagi konkurencyjnej opisała w swoim modelu G. Aniszewska (patrz rysunek 26.). Zgodnie z nim kultura organizacyjna bazuje na artefaktach, normach, wartościach i założeniach kulturowych, oddziałuje zarówno na wewnątrz organizacji, stanowiąc element integrujący pracowników, jak i na jej otoczenie, stanowiąc element jej wizerunku, w pewnym sensie wpływający na identyfikację organizacji. Kultura organizacyjna, nawet źle ukształtowana, to element wyróżniający podmiot. Celowe jest jednak kształtowanie jej w sposób pozytywny. Jeśli artefakty będą kreowane w sposób spójny, jeśli normy zachowania i powiązane z nimi wartości będą pozytywnie odbierane, np. jeśli będą służyły budowaniu zadowolenia klienta, to całość może współkreować wizerunek organizacji przyjaznej i w konsekwencji może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jeśli jednak kultura organizacyjna i stanowiące ją elementy będą wpływać na niezadowolenie pracowników i klientów, to efekt będzie odwrotny i organizacja będzie tracić w porównaniu do konkurentów.

Rysunek 26. Budowa przewagi konkurencyjnej w oparciu o kulturę organizacyjną



Źródło: G. Aniszewska, op. cit., s. 48.

Jak się podkreśla, świadome kreowanie kultury organizacyjnej oraz zmiany w tym zakresie powinny być częścią strategii organizacji. Proponowane działania powinny uwzględniać odpowiedzi na następujące pytania²⁵⁶:

- Jakie są słabe i mocne strony kultury organizacyjnej i jak je wykorzystać?
- Czy organizacja może funkcjonować z bieżącą kulturą organizacyjną?
- Czy wprowadzenie zmian w kulturze organizacyjnej jest możliwe?

²⁵⁶ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje, Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2011, s. 381.

- Czy organizacja posiada potencjał niezbędny do wprowadzenia zmian?
- Czy korzyści wynikające ze zmian przewyższają koszty?
- Czy wewnątrz organizacji (i w jej otoczeniu) będzie wsparcie dla zmian?

Wydaje się, że największe możliwości zarządzania kulturą organizacyjną leżą w sferze jej uczestników. Jest kwestią dosyć oczywistą, że omawiana zmienna jest uzależniona od ludzi tworzących podmiot. Z całą pewnością inaczej będzie się kształtować kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie złożonym z ludzi młodych, a inaczej z ludzi starszych oraz inaczej w przypadku osób z wyższym lub podstawowym wykształceniem. Z drugiej strony to właśnie ludzie mogą prezentować największy opór przeciw zmianom w organizacji. Zmiana kultury wymaga od nich zmiany własnych postaw, a często może się wiązać z wymianą części kadr. Zatem nawet przeprowadzenie zmian w tej sferze nie jest proste i w efekcie rzeczywiście istotne staje się pytanie zarówno o koszty zmian, jak i ich wsparcie w organizacji.

4.2. KULTURA ORGANIZACYJNA – FIRMY RODZINNE

Jedną z kluczowych determinant kultury organizacyjnej są założyciele i właściciele organizacji. To oni w początkowym okresie jej funkcjonowania kształtują charakter swojej firmy, wpływają na postawy pracowników, kreują system wartości przedsiębiorstwa i wszelkie normy w niej obowiązujące. Można się spodziewać, że w sytuacji, gdy firma jest zakładana przez „rodzinę”, to wartości obowiązujące w tej rodzinie będą w mniejszym lub większym stopniu znajdować swoje przełożenie na wartości obowiązujące w firmie. Interesujących wniosków w tym zakresie dostarczają badania. Wskazuje się, że założyciele firm rodzinnych deklarują pozytywne emocje związane z początkami przedsiębiorstwa. Z kolei osoby rozwijające przedsiębiorstwa opisane jako nierodzinne wskazują na stres i wyczerpanie związane z tym okresem²⁵⁷.

²⁵⁷ L.J. Stanley, *Emotions and Family Business Creation: an Extension and Implications*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 2010, 34(6) [cyt. za:] P. Nowodziński, op. cit., s. 103.

Znaczenia kultury organizacyjnej i jej specyfiki w firmach rodzinnych dowodzą też niektóre definicje tej grupy przedsiębiorstw. Przykładowo B. Lievegoed wskazuje na następujące wyróżniki biznesu rodzinnego²⁵⁸:

- małżonkowie (założyciele) i ich zstępni biorą czynny udział w kierowaniu przedsiębiorstwem;
- kultura rodzinna przenoszona jest na kulturę organizacyjną;
- zachowania społeczne osób z rodziny transferowane są na przedsiębiorstwo;
- status przedsiębiorstwa determinuje status i pozycję rodziny;

Powyższe cechy w sposób jednoznaczny wskazują na specyfikę kultury organizacyjnej w firmie rodzinnej. Podkreślono bezpośredni transfer kultury rodzinnej na przedsiębiorstwo. Taka sytuacja wydaje się dosyć naturalna. Jak nadmieniano wcześniej, w kształtowaniu kultury organizacyjnej kluczową rolę odgrywa menedżer. W przypadku firmy rodzinnej zależność ta jest potencjalnie jeszcze silniejsza w początkowym jej etapie – kiedy kultura jest kreowana, a zarządzający jest jednocześnie założycielem firmy. Zwłaszcza w przypadku mikropresiębiorstw członkowie rodziny mogą stanowić istotny odsetek pracowników, rodzinne firmy oferujące usługi noclegowe mogą być najlepszym przykładem takiej sytuacji. Jak zauważa R. Królik, „Kultura ta odzwierciedla normy i wartości kulturowe przenoszone z pokolenia na pokolenie (...). Liczą się w niej przede wszystkim indywidualne cechy charakteru głównego założyciela i właściciela”²⁵⁹.

We wcześniejszej części opracowania wskazywano, że istotnym wyróżnikiem firm rodzinnych jest cecha, która w literaturze anglojęzycznej bywa określana jako „familiness” – „rodzinność”. K. Safin i M. Hulsbeck uważają, że jej analiza jest jednym z kluczowych obszarów badań nad firmami rodzinnymi. Istotą tej charakterystyki organizacji jest koncentracja na wpływie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa takich czynników, jak kultura rodzinna, wartości, emocje, władza²⁶⁰. Twierdzenie to wydaje się silnie wiązać charakterystykę firm rodzinnych i zarządzanie nimi z kulturą organizacyjną, która w ich przypadku powinna posiadać swoją specyfikę. Przykładowo,

²⁵⁸ K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, WAE im. Oskara Langego, Wrocław 2007, s. 22.

²⁵⁹ R. Królik, op. cit., s. 294.

²⁶⁰ K. Safin, M. Hulsbeck, *Modele biznesu przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Aspekt metodologiczny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2016, XVII(6, część II), ss. 13–14.

jak podkreślają P. Presas, D. Muniz i J. Guia, zaobserwowano, że w omawianej grupie firm kluczowa jest rola założyciela organizacji, który rozwija ją zgodnie z priorytetowymi dla niego wartościami, które obowiązują w jego rodzinie²⁶¹. Autorzy ci w prowadzonym badaniu przytaczają sytuację, gdy twórca firmy (ojciec) przekazał reprezentowane przez siebie wartości dzieciom i pracownikom²⁶².

Z kolei zgodnie z modelem E. Scheina istotnym elementem kultury organizacyjnej są właśnie normy i wartości deklarowane oraz rzeczywiście przestrzegane w firmie. Warto zwrócić uwagę na rozróżnienie, które jest istotne w przypadku firm rodzinnych – czym innym potencjalnie są normy rodziny, a czym innym normy przedsiębiorstwa. W firmach rodzinnych pierwsza grupa odgrywa zdecydowanie większą rolę, co przejawia się przede wszystkim preferowaniem członków rodziny np. w przypadku awansu.

Tabela 15. Porównanie norm rodziny i norm przedsiębiorstwa

Normy rodziny	Normy przedsiębiorstwa
Stwarzanie szans realizacji potrzeb osobom spokrewnionym, zwłaszcza własnym dzieciom	Zatrudnianie tylko osób odpowiednio wykwalifikowanych
Zapewnienie wsparcia odpowiedniego do pojawiających się potrzeb	Zapewnienie wynagrodzenia odpowiedniego do wkładu oraz rynkowych uwarunkowań
Postrzeganie każdego członka rodziny jako unikalnej jednostki, równe traktowanie rodzeństwa	Brak zindywidualizowanego podejścia do pracownika; tendencja do identyfikowania najlepszych
Stwarzanie każdemu możliwości nauki odpowiednio do potrzeb	Stwarzanie możliwości nauki odpowiednio do potrzeb organizacji

Źródło: Badanie firm rodzinnych – raport końcowy; http://firmy rodzinne.pl/download/pentor/Raport_koncowy_Badanie_firm_rodzinnych.pdf, s. 57 [cyt. za:] E. Kempa, op. cit., s. 74.

Warto zwrócić uwagę, że zwłaszcza w przypadku pierwszej i drugiej normy dochodzi do dosyć silnego rozdźwięku. Może się on przekładać zarówno na zadowolenie, jak i na poziom motywacji pracowników. Efektem takiego podejścia może być niedowartościowanie pracowników

²⁶¹ P. Presas, D. Munoz, J. Guia, op. cit., s. 277.

²⁶² Ibidem, s. 281.

zewnątrznych albo przynajmniej ich poczucie niedowartościowania, co z kolei może przełożyć się na ich mniejsze zaangażowanie lub niechęć do wiązania się z organizacją.

W konsekwencji powyższego w części firm rodzinnych może się pojawić deficyt kompetencji, gdyż gdy pracownicy posiadający najwyższe kompetencje będą poszukiwali wyższego wynagrodzenia czy też możliwości awansu w innych organizacjach. Jak podkreśla W. Popczyk, czynnikiem, który częściowo może kompensować braki kompetencyjne w firmie rodzinnej, jest tzw. inteligencja moralna i emocjonalna²⁶³. Zauważa on, że to przewaga niełatwa do skopiowania przez konkurentów. Odpowiada ona za reputację firmy, stanowiąc dowód przestrzegania norm etycznych, w efekcie zaś może budować pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu, wpływać na jego pozytywny odbiór w dwóch kluczowych grupach – wśród klientów i wszelkich partnerów biznesowych²⁶⁴. Na efekt ten wskazuje choćby definicja inteligencji moralnej, ukazująca ją jako „zdolność do odróżniania dobra od zła, do posiadania silnych przekonań etycznych i do działania na ich podstawie, do zachowywania się we właściwy i honorowy sposób”²⁶⁵.

Przestrzeganie norm i wartości może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej dla firm rodzinnych, zwłaszcza w przypadku małych podmiotów usługowych, w których dochodzi do bezpośredniego kontaktu właściciela z klientami. Właściciel-założyciel jest również kojarzony z silniejszym zaangażowaniem w sprawy firmy i jej klientów, niż ma to miejsce w przypadku pracowników. Rodzinny charakter własności stanowi również dla podmiotów z mikrootoczenia bardzo wyraźny sygnał, że osoby odpowiadające za funkcjonowanie tego typu podmiotów nie są z nimi związane w sposób krótkookresowy, np. na podstawie umowy o pracę. Osoby te, jako właściciele czy założyciele przedsiębiorstwa, pozostają z nim związane emocjonalnie i zapewne w większości przypadków łączą z nim swoją przyszłość w perspektywie długookresowej. W konsekwencji powyższych

²⁶³ W. Popczyk, *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Nepotyzm a kapitał rodziny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, XV(7, część III), s. 91.

²⁶⁴ Idem, *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Struktura i mechanizm kreowania kapitału rodziny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, XV(7, część II), s. 137, 139.

²⁶⁵ M. Beheshtifar, Z. Esmaili, M. Moghadam, *Effect of Moral Intelligence on Leadership*, „European Journal of Economics, Finance and Administrative Science”, 2011, 43, s. 7.

rozważań warto zastanowić się, w jaki sposób kreowana jest wartość dla turysty, zwłaszcza z perspektywy przedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe. Można przypuszczać, że ich w przypadku przekonanie o wysokim poziomie gościnności będzie się przekładać na wysoki poziom zaufania i lojalności, co będzie przedmiotem dalszych rozważań.

Istotnym elementem, kreowanym przez kulturę organizacyjną i wynikającym z przyjętych w niej wartości, jest zaufanie. Może być ono różnorodnie rozumiane, różni mogą być również adresaci działań z zakresu budowania zaufania, np. klienci, dostawcy, pośrednicy handlowi czy też partnerzy biznesowi. Wydaje się jednak, że z perspektywy kultury organizacyjnej oraz specyfiki firm rodzinnych jedna grupa ma tu niezwykle istotne znaczenie – pracownicy. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zaufanie jest „niezbędnym zasobem” czy też „zasobem niematerialnym generującym wartość”²⁶⁶. Jak wskazuje M. Bugdol, zaufanie „umożliwia skuteczne uczenie się, sprzyja integracji, produktywności, wprowadzaniu zmian; umożliwia wychodzenie organizacji z kryzysu, decyduje o jakości stosunków międzyludzkich, jest kapitałem społecznym, którego nie wolno zmarnować”²⁶⁷. Korzyści te wskazują na możliwości wykorzystania zaufania w procesie kreowania właściwych relacji pomiędzy pracownikami, a zwłaszcza pomiędzy pracownikami a kadrą zarządzającą. Wartość dodaną związaną z powyższym można osiągnąć dzięki kreowaniu kultury organizacyjnej promującej zaufanie, co łączy się z działaniami takimi jak np. dostarczanie właściwych informacji, słuchanie i przyjmowanie rad od pracowników czy też okazywanie zainteresowania innym²⁶⁸.

Podsumowując, należy podkreślić znaczenie, ale i wieloaspektowość kultury organizacyjnej. Jest to element funkcjonowania każdej organizacji, trudno mierzalny i trudny do zarządzania. Powinna być ona świadomie kreowana i ściśle powiązana ze strategią przedsiębiorstwa. Jest czynnikiem silnie determinującym wizerunek wielu podmiotów, zwłaszcza świadczących usługi i jednocześnie wpływa na zadowolenie klientów.

²⁶⁶ J. Paliszkiewicz, *Rola zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, http://ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_409.pdf (19.04.2017).

²⁶⁷ M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 8.

²⁶⁸ D.E. Zand, *Trust and managerial problem solving*, „Administrative Science Quarterly”, 1972, 17(2), ss. 229–239 [cyt. za:] J. Paliszkiewicz, op. cit.

Przestrzeganie wartości (element kultury organizacyjnej) wpływa zarówno na zaufanie, jak i lojalność ze strony klientów. Właściwie wykreowana, może być źródłem przewagi konkurencyjnej, w sposób szczególny może to dotyczyć małych firm rodzinnych, które, dzięki rodzinnemu charakterowi określanemu mianem „familiness”, mają szczególne możliwości tworzenia specyficznej kultury organizacyjnej w powiązaniu z budowaniem relacji z klientami.

Z kolei podejmując tematykę kultury organizacyjnej w polskich firmach rodzinnych, należy uwzględnić ich specyfikę, a zwłaszcza dwie istotne cechy. Po pierwsze, przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce funkcjonują przede wszystkim wśród małych i średnich podmiotów. Sytuacja taka jest typowa, należy jednak pamiętać, że wielkość przedsiębiorstwa stanowi silną determinantę, kształtującą kulturę organizacyjną. Druga cecha jest specyficzna dla Polski. Należy pamiętać o zmianach ustrojowych, które miały miejsce w naszym kraju na przestrzeni lat. Przedsiębiorczość, w tym firmy rodzinne, rozwijały się silnie po odzyskaniu niepodległości. Proces ten został jednak zahamowany, a w zasadzie odwrócony po II wojnie światowej. W rezultacie przemian systemowych przedsiębiorstwa zostały znacjonalizowane, a możliwości rozwijania prywatnych inicjatyw znacząco ograniczono. Ponowna zmiana realiów, a w konsekwencji dynamiczny rozwój przedsiębiorczości nastąpił po 1989 roku. Skutkiem tej sytuacji jest fakt, że zdecydowana większość funkcjonujących w Polsce firm rodzinnych charakteryzuje się stosunkowo krótkim okresem działalności, co również może ograniczać możliwości kształtowania się silnych kultur organizacyjnych.

4.3. WIZERUNEK MARKI W TURYSTYCZNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE RODZINNYM

Rodzinny charakter przedsiębiorstwa w zakresie kreowania marki może stać się jej istotnym atrybutem, który wyróżnia firmę na tle konkurentów, dając jej zauważalną przewagę. Raport Fundacji Firmy Rodzinne wskazuje, że 58,5% Polaków, a więc większość, ceni bardziej produkty firm rodzinnych niż nierodzinnych, gdyż zakłada, że właściciel osobiście pilnuje jakości swoich produktów. Można przypuszczać, że odsetek ten byłby większy w przypadku małych firm usługowych, a więc również turystycznych, ze względu na potencjalnie silniejszy kontakt z właścicielami przedsiębiorstwa,

z którymi, w ocenie klientów, firma jest wtedy mocno związana. Co więcej, 25,3% chętniej nabywa towary i usługi firm rodzinnych ze względu na ich pochodzenie z Polski, a 43% badanych wskazywało, że są gotowi zapłacić za produkty tych przedsiębiorstw więcej niż za porównywalne produkty firm nierodzinnych²⁶⁹. Wyniki te są wprowadzane deklaracjami, a badanie dotyczyło ograniczonej liczby respondentów, ale z całą pewnością można je traktować jako interesujące i wskazujące na potencjał „rodzinności” w zakresie budowania wizerunku firmy i jej produktów w percepcji konsumentów.

Z drugiej strony znaczenie marki dostrzegają zarządzający firmami rodzinnymi. Respondenci zapytani, jak rozumieją „sukces przedsiębiorstwa”, wskazali na pierwszym miejscu „dobrą sytuację finansową firmy” – 64%. W tym przypadku odpowiedzi nie powinny zaskakiwać. Zysk jest podstawowym celem funkcjonowania przedsiębiorstw, co może być jeszcze silniej eksponowane w firmach rodzinnych, gdyż sytuacja przedsiębiorstwa staje się kluczową determinantą zamożności rodziny właścicielskiej. Warto jednak zauważyć, że wśród najczęściej pojawiających się odpowiedzi (42% wskazań) znalazło się „zbudowanie rozpoznawalnej marki”. Nie jest to najwyższy odsetek, ale wartość ta wskazuje na docenianie roli marki, tym bardziej, że w badaniu brały udział różne przedsiębiorstwa, dla których może mieć ona zróżnicowane znaczenie. W tym samym badaniu zapytano o źródła sukcesu firmy. W tym przypadku „marka firmy” uzyskała lepszy wynik, bo 50% wskazań. Warto jednak zauważyć, że jeszcze częściej wskazywano na czynniki z nią związane, takie jak „relacje z klientami” (65%) i „etyka prowadzenia firmy” (55%)²⁷⁰. W tym zakresie podobne wyniki badania uzyskali również J. Klimek i B. Żelazko. Z prowadzonej przez nich analizy wynika, że marka i reputacja firmy stanowią jeden z czterech podstawowych czynników sukcesu firm rodzinnych²⁷¹. Również badania prowadzone na rynku turystycznym potwierdzają, że osoby zarządzające firmami rodzinnymi dostrzegają potencjał marki i wizerunku przedsiębiorstwa związany

²⁶⁹ W. Popczyk, *Wymiary reputacji przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, XVIII(6, część 1), s. 249.

²⁷⁰ K. Leszczewska, *Model biznesu a percepcja sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego – wyniki badań empirycznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2016, XVII(6, część II), s. 33.

²⁷¹ J. Klimek, B. Żelazko, *Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych w regionie śląskim* [w:] J. Klimek, B. Żelazko (red.), *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 91.

z jego rodzinnym charakterem²⁷². Jednocześnie otwarte pozostaje pytanie, na ile osoby te, widząc pewne możliwości, deklarując ich znaczenie, rzeczywiście wykorzystują je w praktyce gospodarczej.

W znacznej mierze potencjał ten wiąże się z cechą firm rodzinnych, jaką jest „familiness”, szczegółowo omówiona we wcześniejszych częściach opracowania. T.G. Habbershon i M. Williams zdefiniowali „familiness” jako „wiązkę zasobów charakterystycznych dla przedsiębiorstwa w wyniku zaangażowania rodziny”²⁷³. A.W. Pearson, J.C. Carr, J.C. Shaw podkreślają, że jest ona jednym ze źródeł kapitału społecznego firmy rodzinnej²⁷⁴. Specyficzne zasoby firmy rodzinnej mogą być źródłem przewagi, ale należy pamiętać, że również przyczyną ograniczeń, na co zwraca się uwagę relatywnie rzadziej²⁷⁵.

Zaprezentowane powyżej podejście do zagadnienia „familiness” nie nawiązuje w sposób bezpośredni do rynku turystycznego i do funkcjonujących na nim przedsiębiorstw. Jest to określenie bardziej uniwersalne, odnoszące się do relacji występujących między rodziną a firmą i jako takie jest przedmiotem badań²⁷⁶. Jednocześnie zwraca się uwagę, że to zjawisko niezwykle trudne do zbadania empirycznego ze względu na niematerialny charakter²⁷⁷.

Warto jednak zauważyć, że również badania koncentrujące się na analizach popytu turystycznego wskazują na specyficzne postrzeganie firm rodzinnych, a kontakt z ich właścicielami jest uważany za wartościowy element podróży i w efekcie rekomenduje się ekspozowanie takiego charakteru przedsiębiorstw²⁷⁸. Sugeruje się, że właśnie ten czynnik

²⁷² M. Dębski, H. Górka-Warsewicz, T. Skalska, *Family-based brand equity in the hospitality industry*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2019, 63(10), ss. 161–175.

²⁷³ T.G. Habbershon, M. Williams, op. cit., s. 1.

²⁷⁴ A.W. Pearson, J.C. Carr, J.C. Shaw, op. cit., ss. 949–969.

²⁷⁵ K. Leszczewska, *Wpływ rodziny na prowadzenie przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 13.

²⁷⁶ P. Sharma, *Familiness: capital stocks and flows between family and business*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 2008, 32, ss. 971–977; A. Minichilli, G. Corbetta, I. MacMillan, *Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familiness', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance*, „Journal of Management Studies”, 2010, 47(2), ss. 206–222.

²⁷⁷ A. Minichilli, G. Corbetta, I. MacMillan, op. cit., s. 207.

²⁷⁸ P. Presas, J. Guia, D. Munoz, *Customer's Perception of Familiness in Travel Experience*, „Journal of Travel and Tourism Marketing”, 2012, 31(2), ss. 147–161; M. Peters, J. Frehse, *Small and family businesses as service brands: an empirical analysis in the hotel industry*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, 2011, 12(1), nr 1, ss. 28–43.

może redukować negatywne efekty sezonowości w turystyce²⁷⁹. Jednocześnie rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa, np. świadczącego usługi noclegowe, nie należy traktować jako kluczowego dla decyzji nabywczych konsumentów. Badania prowadzone w Meksyku wskazują, że kluczowe są cena i komfort pokoju. Z drugiej strony omawiany czynnik znalazł się na 5 miejscu z przeszło 10% wskazań wśród determinant wyboru i zadowolenia turysty²⁸⁰. Należy pamiętać, że często turyści podczas podróży pragną oderwać się od codzienności, zachować anonimowość i wtedy nie poszukują kontaktów międzyludzkich, w tym również z gestorami przedsiębiorstw turystycznych²⁸¹. Warto podkreślić, że przedsiębiorstwa turystyczne konsumenci często najsilniej kojarzą właśnie z firmami rodzinnymi²⁸².

Na znaczenie „familiness” w budowaniu marki przedsiębiorstwa oraz na osiąganie przewag konkurencyjnych w sposób bezpośredni wskazuje schemat opisany przez P. Presas (patrz rysunek 27.). Po pierwsze, czynnik ten jest prezentowany jako jedna z kluczowych determinant marki, jak również wzrostu przedsiębiorstwa i doświadczenia turysty. Po drugie, trzeba zwrócić uwagę, że autorka podkreśla znaczenie zarówno kultury organizacyjnej, jak i wizji strategicznej i *de facto* strategii jako elementów określających i współkreujących markę, co jest zgodne z prezentowanym wcześniej schematem. Jednocześnie w schemacie podkreśla się, że właśnie w tych elementach powinien być uwzględniany rodzinny charakter firm (jeśli zarządzający nimi decydują się wykorzystywać ich specyfikę) i wszystkie ich cechy określane jako „familiness”. Wykorzystanie charakterystyki firm rodzinnych w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa wymaga konsekwentnych działań, najlepiej zakorzenionych w strategii przedsiębiorstwa, oraz zrozumienia istoty i właściwego prowadzenia

²⁷⁹ M. Banki, H. Ismail, I. Muhammad, *Coping with seasonality: A case study of family owned micro tourism businesses in Obudu Mountain Resort in Nigeria*, „Tourism Management Perspectives”, 2016, 18, ss. 141–152.

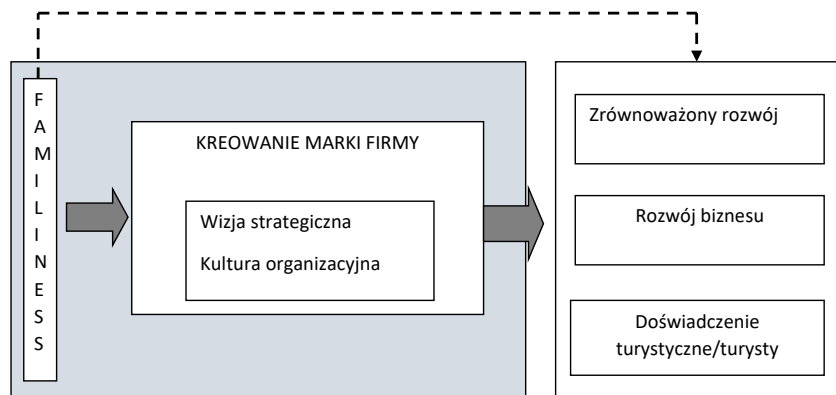
²⁸⁰ M. Parra, E. Arvizu, N. Navarro, J. Lopez, O. Kulykovets, M. Dębski, *Preferences of Accommodation: a Descriptive Study in the South of the State of Sonora, Mexico*, „Journal of Intercultural Management”, 2018, 10(4), ss. 39–56.

²⁸¹ P. Presas, *Familiness in tourism family firms*, Universitat de Girona 2013., Doctoral Thesis, s. 43.

²⁸² M. Sageder, C.H. Mitter, B. Feldbauer-Durstmüller, *Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research*, „Review of Managerial Science”, 2018, 12, ss. 335–377.

działań marketingowych. Pojawiają się badania wskazujące na deficyt wśród firm rodzinnych właśnie tych elementów, które funkcjonują na rynku turystycznym²⁸³.

Rysunek 27. „Familliness” jako determinanta kreowania marki



Źródło: P. Presas, *Familliness in tourism family firms*, Universitat de Girona 2013, Doctoral Thesis, s. 22.

Jak wielokrotnie podkreślano, rodzinny charakter firmy, ze względu na pewne przewagi, pojawiające się zwłaszcza w przypadku małych firm, może generować korzyści dla przedsiębiorstwa, w tym świadczącego usługi turystyczne. Akcentuje się, że firmy rodzinne są elastyczne, potrafią zagospodarować nisze rynkowe czy też występują w nich wyjątkowe relacje pomiędzy pracownikami a właścicielami, co potencjalnie przekłada się na ich zaangażowanie²⁸⁴. Wydaje się jednak, że szczególnie silnym wyróżnikiem firm rodzinnych w turystyce powinno być przyjazne nastawienie do klientów, a w przypadku podmiotów oferujących usługi noclegowe – gościnność.

W literaturze anglojęzycznej pojawiają się zamiennie dwa terminy na jej określenie: „hospitality” i „hospitality management”. F. Mehlissen podkreśla, że są one wykorzystywane w dosyć zróżnicowanych

²⁸³ V. Kyurova, R. Madgerova, A. Atanasova, *Problems of management and marketing of family business in tourism*, „Horizons Series A”, 2016, 20, ss. 7–23.

²⁸⁴ M. Peters, D. Buhalis, *Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training*, „Journal of education and training”, 2004, 46(8/9), ss. 406–415.

znaczeniach²⁸⁵. Z perspektywy usług noclegowych można jednak przyjąć podejście mówiące, że jest to: „akt uprzejmości w przyjmowaniu i zaspokajaniu podstawowych potrzeb gości lub nieznanym, głównie w zakresie żywienia, picia i zakwaterowania”²⁸⁶. Nie można zakładać, że zaspokajanie powyższych potrzeb w sposób satysfakcjonujący klienta ma być domeną jedynie firm rodzinnych. Wydaje się jednak, że właściciel małego lub mikroprzedsiębiorstwa oferującego usługi noclegowe ma w tym zakresie specyficzne możliwości, które są niedostępne dla zarządzających dużymi kompleksami hotelowym, możliwości związane z cechami niematerialnymi organizacji, z „familiness”. Wiąże się to z zaangażowaniem, częstymi kontaktami z klientem i wykreowaniem swoistej marki własnej i własnej rodziny. Pomimo wskazywanych powyżej zalet generowanych przez zaangażowanie właścicieli należy pamiętać, że nie jest ono oceniane w pełni pozytywnie, może być również swoistym „hamulcem” rozwoju firmy, np. jeśli właściciel nie posiada wystarczającego poziomu kompetencji, który umożliwiłby właściwe kierowanie firmą²⁸⁷. Przykładowo badanie prowadzone w Szkocji wśród właścicieli małych hoteli pokazało, że posiadali oni: ograniczone (wcześniejsze) doświadczenie związane z branżą hotelarską; ograniczoną edukację w zakresie świadczenia usług noclegowych; niedostateczną wiedzę i umiejętności menedżerskie²⁸⁸. Z jednej strony brak powyższych kompetencji może być kompensowany właśnie zaangażowaniem, z drugiej jednak brak świadomości własnych ograniczeń może generować negatywne skutki dla przedsiębiorstwa.

Powyższe charakterystyki mogą przekładać się na drugą cechę, która powinna być wyróżnikiem wizerunku rodzinnego przedsiębiorstwa turystycznego, a mianowicie na zaufanie i możliwość budowania relacji z klientami przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie ważne w przypadku

²⁸⁵ F. Melissem, *Sustainable hospitality: a meaningful notion?*, „Journal of Sustainable Tourism”, 2013, 21(6), s. 811.

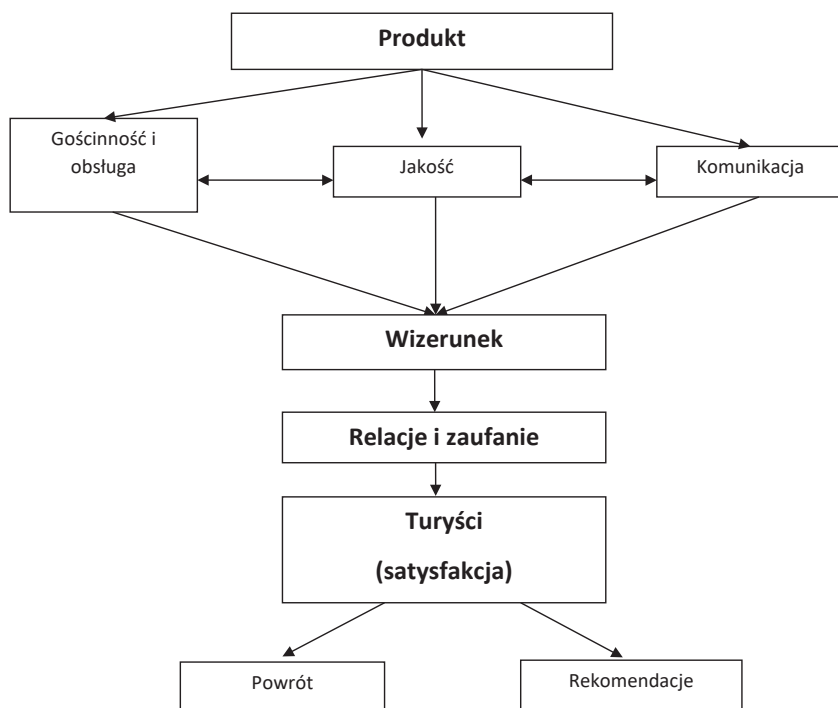
²⁸⁶ M. McKenzie, B. Chan, *Tourism and Hospitality Studies. Introduction to hospitality*, Hong Kong 2009, s. 1.

²⁸⁷ T. Gonzalez-Cruz, S. Cruz-Ros, *When does family involvement produce superior performance in SME family business?*, „Journal of Business Research”, 2016, 69(4), ss. 1452–1457; A. Minichilli, G. Corbetta, I.C. Mac Millan, op. cit., ss. 205–222.

²⁸⁸ A. Morrison, R. Teixeira, *Small Business Performance: a UK Tourism Sector Focus*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, 2004, 11(2), ss. 166–173.

usług, które są konsumowane jednocześnie z ich świadczeniem i istnieją ograniczone możliwości weryfikacji ich jakości przed dostarczeniem do odbiorcy. Tak jak zostało to zaprezentowane na rysunku 28., przedsiębiorstwo powinno dążyć do zaspokajania potrzeb konsumentów.

Rysunek 28. Wizerunek w budowaniu zaufania i relacji na rynku turystycznym



Źródło: opracowanie własne.

Punktem wyjŹcia do budowania satysfakcji klienta jest produkt i jego parametry, które determinujĄ jego jakoŹć. W przypadku usług turystycznych, a w szczególnoŹci usług noclegowych, specyficznymi determinantami percepcji produktu, wpłuwajĄcymi równieŹ na postrzeganie jego jakoŹci, sĄ obsługa i zwiĄzana z niĄ gošcinnoŹć oraz komunikacja. W przypadku usług, nawet jeŹli bęĄ one powiĄzane z elementami fizycznymi o najwyŹszych parametrach, turysta nie bęĄ w pełni zadowolony bez

satysfakcji z pozostałych elementów. Ich współistnienie powinno się przełożyć na zbudowanie relacji z klientem i na zdobycie jego zaufania, co powinno skutkować rekomendacjami i innymi związanymi z lojalnością zachowaniami. Wydaje się, że właśnie firmy rodzinne, zwłaszcza małe – dominujące na rynku turystycznym, mają inne niż większe podmioty możliwości budowania swojego wizerunku, a w konsekwencji również przewagi konkurencyjnej. Nie są zwykle w stanie konkurować parametrami produktu, powiązanymi np. z jakością obiektów noclegowych, muszą w związku z tym poszukiwać innych wyróżników, którymi mogą być rodzinny charakter i zaufanie czy gościnność.

4.4. ZAUFANIE I RELACJE JAKO ELEMENT KREOWANIA LOJALNOŚCI KLIENTÓW NA RYNKU TURYSTYCZNYM

Rozwój sektora turystycznego, pod wpływem wstrząsu spowodowanego pandemią koronawirusa, z całą pewnością jest odpowiedzią na zmiany w zakresie popytu, jednocześnie powoduje, że dochodzi do nasilenia procesów konkurencyjnych między uczestnikami rynku, a coraz większego znaczenia nabiera poszukiwanie wszelkich przewag, które mogłyby umocnić pozycję przedsiębiorstwa. Istotnym ich źródłem, zwłaszcza w przypadku usług, których zakup zwykle wiąże się z większym ryzykiem niż w przypadku produktów materialnych, mogą być właściwe relacje z klientami (i interesariuszami zewnętrznymi), a ich podstawę stanowi zaufanie.

Szereg badań wskazuje, że firmy rodzinne są postrzegane jako bardziej godne zaufania czy też bardziej uczciwe niż pozostałe przedsiębiorstwa. W efekcie podkreśla się występowanie pozytywnego związku pomiędzy komunikowaniem rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa a zaufaniem²⁸⁹. Można postawić pytanie, skąd bierze się takie ich postrzeganie, czym jest spowodowane. Wydaje się, że w znacznej mierze można

²⁸⁹ S. Beck, P. Kenning, *The influence of retailers' family firm image on new product acceptance*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2015, 43(12), ss. 1126–1143; C. Binz, J. Hair, T.M. Pieper, A. Baldauf, op. cit., ss. 3–11; M. Carrigan, J. Buckley, „What's so special about family business”. *An exploratory study of UK and Irish consumer experience of family business*, „International Journal of Consumer Studies”, 2008, 32(6), ss. 656–666.

to tłumaczyć wcześniej opisanymi: szczególną kulturą organizacyjną firm rodzinnych oraz powiązaną z nią cechą określaną jako „familiness”. Temu zagadnieniu warto poświęcić więcej uwagi.

Analizując kwestię relacji na rynku turystycznym, należy zwrócić uwagę na dwie sytuacje, które stanowią katalizator potrzeby budowania i rozwijania relacji:

- w destynacji dominującą grupę turystów stanowią turyści krajowi lub z terenów relatywnie nieodległych, z których istnieje większe prawdopodobieństwo powrotu w dane miejsce, a w konsekwencji również do obiektu hotelowego;
- do kluczowych motywów wyjazdu należy wypoczynek – w przeciwieństwie do turystyki poznawczej generuje większe prawdopodobieństwo powrotu do danej destynacji, a w konsekwencji również do obiektu hotelowego.

Ponadto należy uwzględnić specyfikę produktów oferowanych na rynku turystycznym, zwłaszcza przez przedsiębiorstwa współtworzące bazę noclegową. Są to produkty z silnym udziałem, a nawet przewagą usług. W związku z powyższym istotną, a nawet kluczową rolę w budowaniu zadowolenia klienta odgrywa kapitał ludzki w przedsiębiorstwie²⁹⁰. Tak jak w przypadku wielu innych produktów niematerialnych satysfakcja konsumenta może być budowana dzięki rozwijaniu interakcji, relacji z usługodawcą, co zresztą potwierdzają badania prowadzone wśród oferentów usług noclegowych²⁹¹. To szczególnie ważne w przypadku, gdy zakup wiąże się z ryzykiem wynikającym z niematerialności usługi. Wówczas właśnie osoba właściciela (czy też jego pracownicy) w znacznej mierze dzięki zaufaniu może pełnić funkcję swoistego gwaranta, reduktora ryzyka.

²⁹⁰ J. Wojciechowska-Solis, A. Mazurek-Kusiak, A. Soroka, *The influence of specialized training on the quality of hotel customers service*, „ACTA Scientiarum Polonorum. Oeconomia”, 2016, 15(2), ss. 173–185.

²⁹¹ B. Casais, J. Fernandes, M. Sarmiento, *Tourism innovation through relationship marketing and value co-creation: A study on peer-to-peer online platforms for sharing accommodation*, „Journal of Hospitality and Tourism Management”, 2020, 42, ss. 51–57.

4.4.1. MARKETING RELACJI – CHARAKTERYSTYKA

W sytuacji, gdy w przypadku większości produktów istnieje przewaga podaży nad popytem, kluczowym wyzwaniem dla wielu przedsiębiorstw jest sprzedaż. W efekcie należy silnie zabiegać o budowanie satysfakcji i zadowolenia klienta, nawet częściowo rezygnując z maksymalizowania bieżących korzyści. W tej sytuacji zabieganie o klienta należy traktować jako inwestycję, na co już w 1966 roku zwracał uwagę E. Bursk²⁹². Inwestycja ta powinna skutkować lojalnością, zbudowaniem długotrwałych relacji pozwalających na maksymalizację długookresowych korzyści. To właśnie klienci „zatrzymani” najsilniej wpływają na rentowność produktu²⁹³. Taka filozofia prowadzi do docenienia roli i rozwijania koncepcji marketingu relacji. Kotler i Keller określają go jako działania mające na celu budowanie wzajemnie korzystnych związków z istotnymi partnerami przedsiębiorstwa, jakimi są: klienci, pracownicy, partnerzy marketingowi i podmioty z branży finansowej²⁹⁴. Z kolei J. Otto podkreśla, że istotą tej koncepcji jest budowanie związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami biznesowymi²⁹⁵.

L. Ryals i A. Payne określają z kolei marketing relacji jako koncepcję zarządzania strategicznego relacjami z udziałowcami, w sposób szczególny ukierunkowaną na utrzymanie klienta²⁹⁶. Warto zwrócić uwagę na strategiczny poziom i znaczenie relacji. Podkreślają to w swojej definicji marketingu relacji R. Casielles, L. Alvarez i A. Martin²⁹⁷, z kolei D. Sherrell i D. Bejou potwierdzają, że zbudowanie silnych związków z klientami jest źródłem istotnej, gdyż trudnej do skopiowania przez rywali, przewagi konkurencyjnej²⁹⁸. Relacje te są szczególnie ważne w przypadku usług, ze względu na ich niematerialny charakter i konsekwencję tej cechy – silne interakcje z klientami²⁹⁹. Taka sytuacja

²⁹² E. Bursk, *View Your customers as investments*, „Harvard Business Review”, 1966, 5–6, ss. 91–93 [cyt. za:] J. Otto, *Zarządzanie wartością klienta marketingowym wymogiem konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa – wybrane problemy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, 2004, 179, s. 190.

²⁹³ G. Halberg, *All Consumers Are Not Created Equal*, John Wiley and Sons Inc., Nowy Jork 1995, s. 80.

²⁹⁴ P. Kotler, K. Keller, op. cit., ss. 21–22.

²⁹⁵ J. Otto, *Marketing relacji...*, op. cit., s. 43.

²⁹⁶ L. Ryals, A. Payne, *Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing*, „Journal of Strategic Marketing”, 2001, 9(1), s. 13.

²⁹⁷ R. Casielles, L. Alvarez, A. Martin, op. cit., s. 83.

²⁹⁸ D. Sherrell, D. Bejou, op. cit., s. 4.

²⁹⁹ H. Tareq, op. cit., ss. 716–725.

ma miejsce m.in. na rynku turystycznym, zwłaszcza w przypadku podmiotów świadczących usługi noclegowe oraz gastronomiczne. Na zależności pomiędzy społeczną odpowiedzialnością i zaufaniem a lojalnością klientów wskazują również prowadzone badania³⁰⁰.

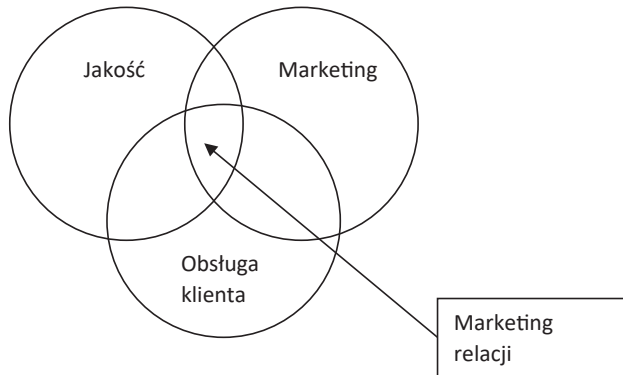
Kluczowym celem marketingu relacji jest budowanie trwałych związków z klientami, które, tak jak wskazano wcześniej, powinny skutkować zarówno ponawianiem zakupów, jak i pozytywnym oddziaływaniem marketingu szeptanego. Warunkiem koniecznym pojawienia się tych efektów jest zadowolenie z dokonanego zakupu. Wskazuje się, że tradycyjne podejście od marketingu jest w tym przypadku niewystarczające. Tak jak zostało to zaprezentowane na rysunku 29., istotną kwestią jest szczególne potraktowanie jakości i obsługi klienta. Jak dowodzą M. Christopher, A. Payne i D. Ballantyne, o przyjęciu filozofii marketingu relacji świadczy dopiero integracja wymienionych zmiennych³⁰¹. Jakość nie może być jednak sprowadzona jedynie do realizacji pewnych norm czy parametrów. Z kolei obsługa klienta powinna być również rozumiana jako proces dostarczający korzyści nabywcy i stanowiący element budowania z nim związków³⁰².

³⁰⁰ B. Palacios-Florencio, J. del Junco, M. Castellanos-Verdugo, I. Rosa-Diaz, *Trust as mediator of corporate social responsibility, image and loyalty in the hotel sector*, „Journal of Sustainable Tourism”, 2018, 26(7), ss. 1273–1289.

³⁰¹ M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship marketing. Creating Stakeholder Value*, Butterworth Heinemann, Oxford 2013.

³⁰² J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2001, s. 60.

Rysunek 29. Orientacja marketingu relacji – integracja jakości, obsługi klienta i marketingu



Źródło: M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship marketing. Creating Stakeholder Value*, Butterworth Heinemann, Oxford 2013, s. 9.

Zagadnienie marketingu relacji stało się dosyć częstym przedmiotem badań i opracowań. Zwraca się uwagę na korzyści, które wynikają z wdrożenia tej koncepcji³⁰³: utrzymanie klienta kosztuje mniej niż pozyskanie nowego; znając klienta, łatwiej dostosować ofertę do jego oczekiwań; zadowolony klient kreuje pozytywny przekaz ustny na temat produktu. Jednocześnie wyczuwalny jest deficyt opracowań, które dotyczyłyby aplikacji marketingu relacji w turystyce, zwłaszcza w przedsiębiorstwach turystycznych. Znaczący odsetek dotyczy podmiotów większych, np. hoteli czy też biur podróży. Przykładowo S. Goswami i M.K. Sarma analizowali czynniki wpływające na „zachwyty” klientów hoteli. Poszukiwali odpowiedzi na pytanie, co powoduje, że ocena produktu znacząco przekracza oczekiwania³⁰⁴. Z kolei S. Jang, C. Hu i B. Bai na grupie 39 hoteli badali korelacje pomiędzy stopniem wykorzystywania stron WWW w budowaniu relacji z klientami a osiąganym wynikiem finansowym. Wyniki potwierdzały występowanie silnych związków pomiędzy obiema zmiennymi³⁰⁵. Wiele analiz dotyczy wykorzystania technologii informatycznych do budowania

³⁰³ R. Goldsmith, R. Tsiotsou, op. cit., s. 139.

³⁰⁴ S. Goswami, M. K. Sarma, op. cit., ss. 15–34.

³⁰⁵ S. Jang, C. Hu, B. Bai, op. cit., ss. 241–250.

relacji z klientami. Taką analizę wśród hoteli przeprowadził E. Ku, wskazując na zmianę znaczenia systemów informatycznych w badanych przedsiębiorstwach. Według badacza ich rola nie powinna być sprowadzana tylko do wsparcia procesów transakcyjnych, ale coraz silniej zmierzać do wsparcia strategicznego, jakie zapewnia możliwość zbierania wielu informacji i w konsekwencji personalizacji oferty³⁰⁶. Ponadto wskazuje się na możliwości, ale i potrzebę wykorzystywania Internetu jako narzędzia komunikacji właśnie do budowania relacji z klientami³⁰⁷.

4.4.2. ZAUFANIE JAKO ELEMENT BUDOWANIA RELACJI – KONCEPCJA AUTORSKA

Kolejną istotną kwestię związaną z ideą marketingu relacji akcentują S. Shirazi i A. Som, pisząc, że jego celem jest kreowanie długoterminowych, opartych na zaufaniu i wzajemnie korzystnych związków, które wpływają na satysfakcję i lojalność klientów³⁰⁸. Autorzy ci silnie podkreślają znaczenie obopólnych korzyści dla rozwijania partnerstwa, ale jednocześnie stwierdzają, że tworzenie wzajemnych interakcji jest możliwe dzięki zaufaniu.. Jak sugeruje literatura przedmiotu, zaufanie stanowi fundament wszelkich relacji³⁰⁹. Nie muszą one wiązać się tylko z klientem. Wskazuje się na korzyści z budowania relacji z innymi podmiotami z mikrootoczenia przedsiębiorstwa. Uwagę na tę kwestię zwrócono w modelu sześciu rynków³¹⁰. Autorzy podkreślają znaczenie partnerskich stosunków z pracownikami, wpływowymi instytucjami czy też dostawcami. Powyższe zbiorowości znajdują również swoje odzwierciedlenie w kierunkach badań dedykowanych zaufaniu, np.:

³⁰⁶ E. Ku, op. cit., ss. 175–196.

³⁰⁷ Y. Murni, *Relationship marketing in tourism in the era of Industry 4.0*, „ESTEEM Journal of Social Sciences and Humanities”, 2019, 3, ss. 69–79.

³⁰⁸ S. Shirazi, A. Som, op. cit., s.

³⁰⁹ T.C. Kan, T.F. Yen, T.C. Huan, *Managing quality to influence loyalty*, „Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research”, 2009, 20(1), s. 77.

³¹⁰ A. Payne, D. Ballantyne, M. Christopher, *A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the "sixmarkets" model*, „European Journal of Marketing”, 2005, 39(7/8), ss. 855–87.

- zaufaniu do firmy, poprzez które budowana jest satysfakcja pracowników³¹¹;
- zaufaniu pomiędzy organizacjami oferującymi produkty komplementarne³¹².

Szczególną rolę w badaniach poświęconych zaufaniu odgrywa jednak jego analiza jako czynnika oddziaływania na konsumentów. Zaufanie bywa nawet definiowane jako przeświadczenie konsumenta o wiarygodności i uczciwości sprzedawcy³¹³. Przyjmując takie podejście, zwłaszcza w przypadku usług, należy uznać, że zaufanie klienta do oferenta jest istotną determinantą decydującą zarówno o zakupie, jak i o późniejszych relacjach. W związku z powyższym nie może dziwić sytuacja, że przedmiotem licznych badań jest również rola zaufania w budowaniu związków pomiędzy wskazanymi zbiorowościami. Przykładowo badanie prowadzone wśród oferentów usług noclegowych na Tajwanie wskazywało, że zaufanie przekłada się na zaangażowanie ze strony klientów. Jednocześnie nie potwierdzono, że „inwestycje” ze strony sprzedawcy w postaci większego wysiłku czy zaangażowania czasowego przekładają się na zaufanie ze strony odbiorców³¹⁴.

Zaufanie to z całą pewnością czynnik, który ułatwia budowanie trwałych relacji i może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa turystycznego. Jego znaczenie podkreślają następujące tezy, postawione i uzasadniane przez F. Fukuyamę:

- „dobrobyt danego kraju i jego zdolność do rywalizacji są uwarunkowane jedną dominującą cechą kulturową: poziomem zaufania w danym społeczeństwie;
- w każdym udanym związku ekonomicznym elementem wiążącym społeczność jest zaufanie;
- zaufanie stanowi istotną i wymierną wartość ekonomiczną”³¹⁵.

³¹¹ E. Gucer, S.A. Demirdag, *Organizational trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels*, „Business Management Dynamice”, 2014, 4(1), ss. 12–28.

³¹² K. Ko, T. Rhordi, *Is small beautiful? Understanding the contribution of small business in township tourism to economic development*, „Development Southern Africa”, 2015, 32(3), ss. 320–332.

³¹³ R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, 1994, 58(3), ss. 20–38.

³¹⁴ T.C. Kan, T.F. Yen, T.C. Huan, op. cit., ss. 75–85.

³¹⁵ J. Batorski, A. Lentner, op. cit., s. 40.

Zaufanie jest szczególnie ważne w przypadku wszelkich układów kooperacyjnych, a zwłaszcza koopatycznych, w których stanowi podstawę rozwijania różnorodnych sieci³¹⁶. Jak wskazują badania D. Nowaka, zaufanie, obok otwartości i uczciwości, znalazło się wśród najwyższej ocenianych czynników, które warunkują powodzenie przedsięwzięć kooperacyjnych w małych firmach³¹⁷.

Zaufanie to jednocześnie istotny element budowania relacji z klientami. Jest wskazywane jako podstawa budowania relacji i lojalności z ich strony³¹⁸. Należy jednak pamiętać, że jego rola i oddziaływanie są szersze. W klasycznym modelu sześciu rynków A. Payne, D. Ballantyne i M. Christopher wskazują na interesariuszy takich jak: pośrednicy, pracownicy, potencjalni pracownicy firmy, dostawcy czy też wpływowe instytucje³¹⁹. Autorzy ci podkreślają znaczenie relacji na wszystkich wskazanych rynkach, zwracając uwagę, że wymienione grupy interesariuszy mogą generować wartość dla klientów. W odniesieniu do wszystkich wskazanych podmiotów zaufanie jest czynnikiem, który potencjalnie może zwiększać efektywność kontaktów i w związku z tym stanowi przedmiot badań.

Przykładowo E. Gucer i S.A. Demirdag badali zaufanie pracowników, weryfikując hipotezę mówiącą o związku pomiędzy zaufaniem do pracodawcy a satysfakcją z pracy³²⁰. Z kolei G. Grant wskazywał, że we współczesnym świecie często brakuje zaufania³²¹. Jego niedostatek może wiązać się z realnymi kosztami przedsiębiorstwa, zaś właściwie wykorzystane zaufanie może być istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. P. Doney, J. Cannon i M. Mullen przywołują trzy związane z zaufaniem kluczowe korzyści dla przedsiębiorstwa: obniża ono koszty transakcyjne, sprzyja rozwijaniu długookresowych związków

³¹⁶ W. Czakon, K. Czernek, *The role of trust-building mechanisms in entering into network competition: The case of tourism networks in Poland*, „Industrial Marketing Management”, 2016, 57, ss. 64–74; F. Keliher, L. Reinl, T. Johnson, M. Joppe, *The role of trust in building rural tourism micro firm network engagement: A multi-case study*, „Tourism Management”, 2018, 68, ss. 1–12.

³¹⁷ D. Nowak, op. cit., s. 259.

³¹⁸ M. Li, H. Teng, Ch. Chen, *Unlocking the customer engagement-brand loyalty relationship in tourism social media: The roles of brand attachment and customer trust*, „Journal of Hospitality and Tourism Management”, 2020, 44, ss. 184–192.

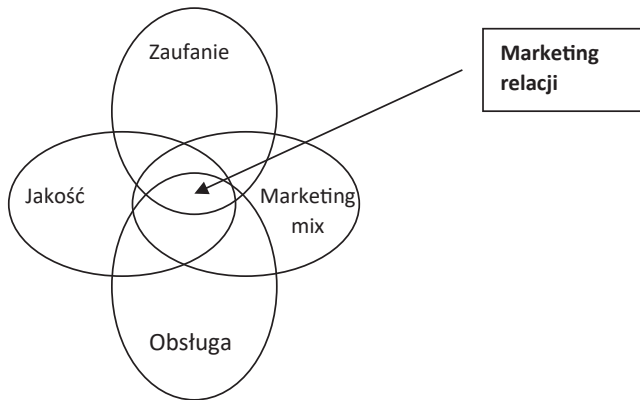
³¹⁹ A. Payne, D. Ballantyne, M. Christopher, op. cit., ss. 855–871.

³²⁰ E. Gucer, S.A. Demirdag, op. cit., ss. 12–28.

³²¹ G. Grant, op. cit.,

między przedsiębiorstwami, stymuluje porozumienie pomiędzy przełożonymi a pracownikami³²². Warto zwrócić uwagę, że autorzy ci nie wskazali bezpośrednio na relacje z klientami. Wydaje się jednak, że obszar ten mieści się w punkcie pierwszym. Zaufanie obniża koszty prowadzenia wymiany, może skutkować atrakcyjną ceną, szybszym podejmowaniem decyzji czy też łatwiejszym podpisywaniem umów.

Rysunek 30. Orientacja marketingu relacji – integracja jakości, obsługi klienta, marketingu i zaufania



Źródło: opracowanie własne.

W opinii J. Otto model ukazujący marketing relacji jako styczność jakości, marketingu-mix oraz obsługi jest prosty, komunikatywny i w związku z powyższym może być traktowany jako kluczowy do rozważań na temat omawianej koncepcji³²³. Można się jednak zastanowić, czy nie byłoby celowe, do powyższego modelu wstawić kolejną zmienną – zaufanie (rysunek 30.). Podejście takie jest szczególnie uzasadnione w przypadku usług. Ta kategoria produktu posiada swoje specyficzne cechy, do których należy zaliczyć: niematerialność, niemożność oceny produktu przed dokonaniem zakupu, nierozłączność produktu z osobą usługodawcy. W konsekwencji zakup usług wiąże się z większym ryzykiem, co w efekcie

³²² P.M. Doney, J.P. Cannon, M.R. Mullen, *Understanding the influence of national culture on the development of trust*, „Academy of Management Review”, 1998, 23(3), ss. 601–620.

³²³ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 60.

skutkuje koniecznością podejmowania decyzji zakupowych w większym stopniu na podstawie opinii niż na podstawie racjonalnych przesłanek. W takiej sytuacji ważne jest zaufanie do usługodawcy. Nie powinno być ono rozumiane jako zaufanie, które wiąże się z oczekiwaniem parametrów produktu (jakość) czy też z poziomem obsługi ze strony przedsiębiorcy. Zaufanie w powyższym rozumieniu powinno być rozumiane jako ufność w uczciwość i dobrą wolę usługodawcy, nie tyle w jego kompetencje.

W kontekście usług turystycznych nie można również zapominać o zaufaniu do destynacji, powiązanym, a w znacznej mierze będącym konsekwencją jej wizerunku, reputacji i postrzegania. To zagadnienie jest również przedmiotem badań i analiz³²⁴. Wydaje się jednak, że w tym przypadku przede wszystkim należy brać pod uwagę kwestie dotyczące bezpieczeństwa, a zagadnienie zaufania ma inny charakter niż w odniesieniu do indywidualnego przedsiębiorcy.

Podsumowując, trzeba podkreślić, że, jak wskazywali C.B. Astrachan i J.H. Astrachan, rodzinny charakter przedsiębiorstwa powinien być wykorzystywany w procesie kreowania marki, szczególnie w odniesieniu do firm oferujących usługi oraz takich, w których działalności dochodzi do bezpośrednich interakcji pomiędzy firmą i jej pracownikami a klientami³²⁵. Z całą pewnością obie te sytuacje mają miejsce w przypadku podmiotów oferujących usługi noclegowe.

4.5. JAKOŚĆ W PROCESIE BUDOWANIA ZADOWOLENIA I LOJALNOŚCI KLIENTÓW NA RYNKU TURYSTYCZNYM

W zaprezentowanej we wcześniejszym podrozdziale koncepcji marketingu relacji do kluczowych elementów kształtujących związku z klientem, oprócz zaufania, zaliczono jakość i obsługę klienta. Wydaje się, że w przypadku usług kwestie te są ze sobą silnie powiązane. Można nawet pokusić się o podejście wskazujące na dwie kategorie: jakości związanej z parametrami obiektu oraz jakości obsługi. Jak zostało to zaprezentowane, jednym z pożądaných efektów z punktu widzenia przedsiębiorcy jest

³²⁴ E. Artigas, C. Yrigoyen, E. Moraga, C. Villalon, *Determinants of trust towards tourist destinations*, „Journal of Destination Marketing & Management”, 2017, 6(4), ss. 327–334.

³²⁵ C.B. Astrachan, J.H. Astrachan, op. cit., s. 6.

zadowolenie turysty i jego potencjalna konsekwencja, czyli lojalność oraz zachowania z nią związane, w tym rekomendacje.

Znaczenie jakości dla kreowania zadowolenia konsumenta jest niezaprzeczalne. Wskazuje się, że stanowi ostateczny cel zarządzania hotelem³²⁶ oraz że to najważniejsza cecha produktu destynacji, a jej podwyższanie to jedno z najważniejszych zadań osób nią zarządzających³²⁷. Co więcej, ze względu na rosnącą liczbę obiektów oferujących usługi noclegowe zwraca się uwagę na rosnącą konkurencję między nimi, która skutkuje rozbudowywaniem oferty nawet w przypadku mikropodmiotów działających np. w formie gospodarstw agroturystycznych³²⁸. W literaturze przedmiotu jest ona różnie definiowana, czemu wyraz daje nawet Światowa Organizacja Turystyki, pokazując różne możliwości podejścia do istoty jakości, np.³²⁹:

- jako odpowiednik podejścia koncentrującego się na klientach wiąże się ona z satysfakcją konsumentów i stopniem zaspokojenia ich oczekiwań;
- jako synonim cech produktu, umożliwiający ich mierzenie, opisanie i np. prowadzenie rankingów, oznacza konkretne parametry jakości;
- w odniesieniu do procesów produkcyjnych – jest rozumiana jako zestaw działań umożliwiających zapewnienie założonego standardu.

Z perspektywy marketingu kluczowe jest pierwsze ze wskazanych pojęć, koncentrujące się na klientach i ich potrzebach, a w konsekwencji na stopniu ich zaspokojenia. Należy jednak pamiętać, że mają one różne

³²⁶ E. Wszendybył-Skulska, M. Zawartka, *Safety and security as the basic determinants of quality of hotel services*, „European Journal of Service Management”, 2018, 25(1), ss. 353–359.

³²⁷ M. Zdon-Korzeniowska, *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 9.

³²⁸ K. Łukasiewicz, *Standard jakości w turystyce wiejskiej i agroturystyce w Polsce i na Ukrainie w opinii potencjalnych klientów*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, 2017, XIX(6), ss. 147–152.

³²⁹ UNWTO, *Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Tourism Destinations. Concepts, Implementation and Tools for Destination Management Organizations*, Madryt 2017, s. 14 [cyt za: A. Zajadacz, E. Stroik, J. Śniadek, *Zapewnienie jakości usług w destynacjach turystycznych. Rozwiązania francuskie, hiszpańskie i niemieckie*, „Studia Oeconomica Posaoniensia”, 2018, 6(10), s. 192.

oczekiwania, znajdujące się poza kontrolą usługodawcy³³⁰. Oznacza to często, że podmiot oferujący produkty o obiektywnie niższych parametrach ma klientów z wyższym poziomem zadowolenia niż podmiot oferujący produkty lepsze, ale posiadający klientów z wyższym poziomem oczekiwań. Powyższą zależność można zaobserwować na przykładzie ocen generowanych w systemie booking.com. Łatwo dostrzec, że niejednokrotnie hotele trzygwiazdkowe (parametrycznie oferujące produkt niższej jakości) mają wyższe oceny niż hotele pięciogwiazdkowe (parametrycznie oferujące produkt wyższej jakości). Wiąże się to z wysokim poziomem oczekiwań klientów drugiej grupy hoteli, które zdecydowanie trudniej zaspokoić. Taka sytuacja ma bardzo konkretne konsekwencje dla mniejszych obiektów, oferujących mniej rozbudowany produkt. Nie stoją one na straconej pozycji w rywalizacji o klienta, są w stanie generować jego satysfakcję, a w konsekwencji budować zadowolenie.

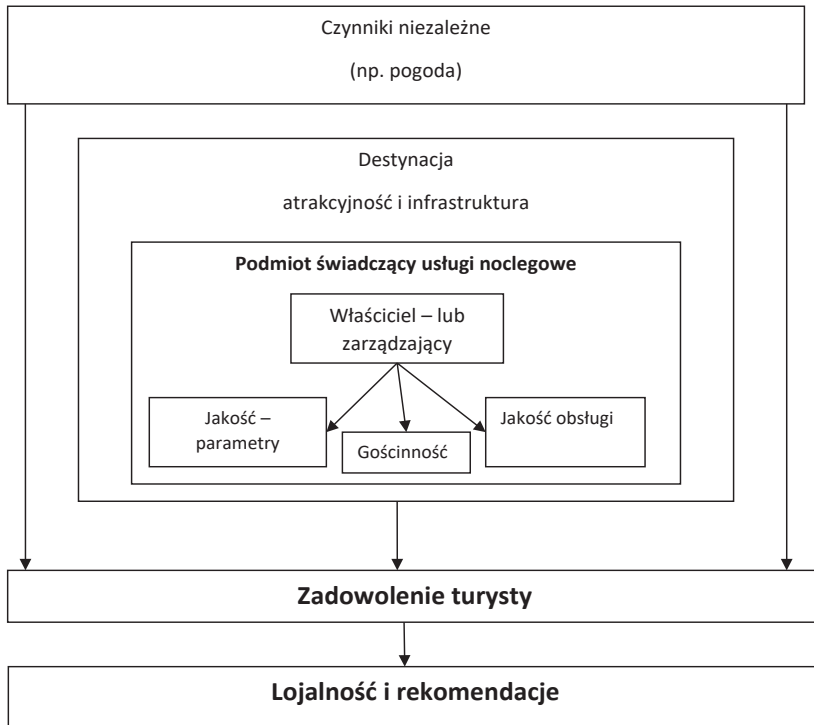
Na zaprezentowanym schemacie (patrz rysunek 31.) wskazano wyraźnie znaczenie gościnności i poziomu obsługi dla percepcji usługi noclegowej. Jednocześnie należy podkreślić, że dla zadowolenia turysty również duże znaczenie mają czynniki zewnętrzne, na które przedsiębiorca nie ma wpływu lub wpływ ten jest bardzo ograniczony. Po pierwsze, to klimat i związana z nim pogoda. Są to elementy istotne zwłaszcza dla przedsiębiorców, którzy swoje obiekty zlokalizowali na wybrzeżu Morza Bałtyckiego. Nierzadko zdarza się, że w sezonie letnim przez kilka dni czy nawet tydzień i dłużej pogoda jest deszczowa, z temperaturami poniżej 20 stopni Celsjusza. Efektem takiej sytuacji są przyspieszone wyjazdy turystów i brak zadowolenia, skutkujący wyborem innej destynacji w trakcie kolejnych wakacji.

Równie duże znaczenie ma atrakcyjność destynacji. Turysta spędzający wakacje w pensjonacie czy hotelu nie przebywa w nim cały czas. Na jego zadowolenie będą wpływać możliwości, jakie w tym zakresie będzie miał na zewnątrz. Oczywiście istnieją obiekty, np. Hotel Gołębiowski, które w ramach infrastruktury własnej oferują szereg atrakcji. Taka sytuacja jednak nie jest typowa i nie dotyczy obiektów mniejszych, w tym zdecydowanej

³³⁰ S. Borkowski, E. Wszendybył, *Jakość i efektywność usług hotelarskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007 [cyt. za:] B. Woś, A. Gawlik, W. Drobek, *Obiekty hotelarskie na terenach wiejskich – nowa jakość usług*, „Studia Obszarów Wiejskich”, 2018, 49, ss. 173–185.

większości podmiotów rodzinnych. Ich właściciele mają bardzo ograniczone możliwości, żeby kreować atrakcyjność regionu, z drugiej strony, wchodząc w powiązania kooperacyjne z innymi podmiotami, mogą kreować wartość dodaną swoim klientom.

Rysunek 31. Jakość w budowaniu zadowolenia i lojalności turysty



Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa turystyczne, w tym oferujące noclegi, świadczą usługi, które są w silnym stopniu wsparte elementami fizycznymi. To jednak przede wszystkim usługi, które posiadają swoje cechy charakterystyczne. Do kluczowych A. Payne zalicza³³¹:

- niematerialność – usługi nie wiążą się zwykle z wytwarzaniem dóbr materialnych;

³³¹ A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 21.

- różnorodność – usługi są niejednolite, nie podlegają standaryzacji;
- nierozdzielność – usługi są w tym samym czasie świadczone przez usługodawcę i konsumowane przez usługobiorcę;
- nietrwałość – nie można wytwarzać ich na zapas z wyprzedzeniem, gdyż nie podlegają magazynowaniu.

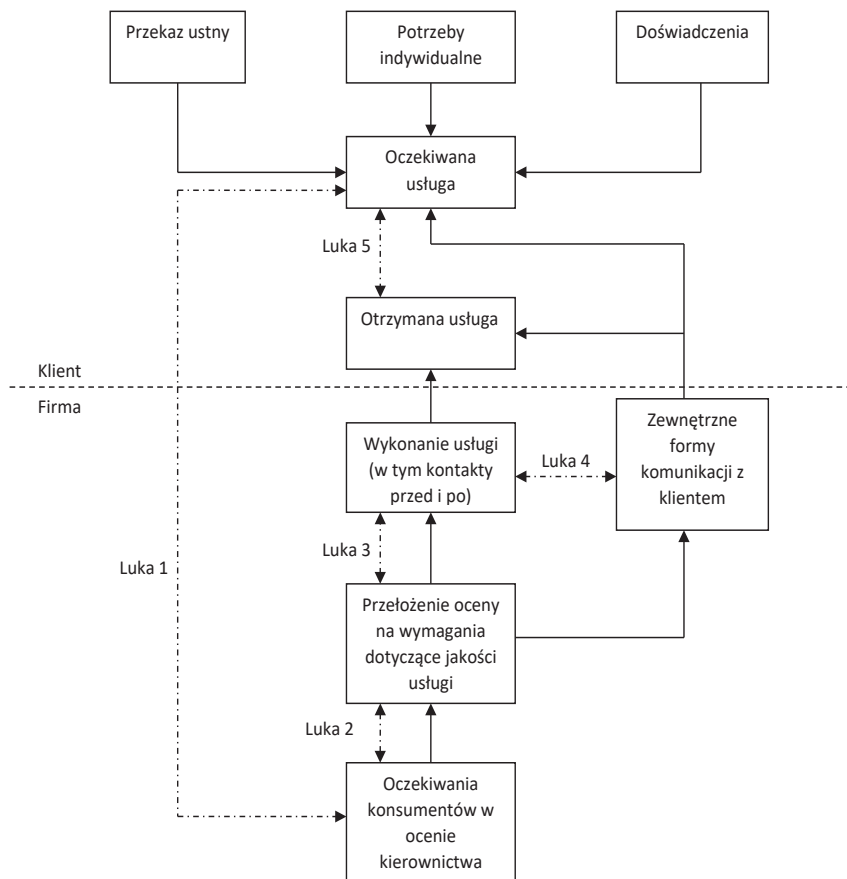
Wydaje się, że kluczowa spośród podanych cech jest niematerialność usług i to ona w znacznej mierze determinuje i wpływa na pozostałe charakterystyki omawianej kategorii produktów. Po pierwsze, niematerialność powoduje, że trudniej opisać je w postaci wskaźników, parametrów i jednocześnie klientowi znacznie trudniej ocenić jakość usługi. Dokonuje się ona w znacznej mierze na podstawie subiektywnych przesłanek, np. związanych z osobą właściciela czy też pracowników obiektu. Co więcej, w rzeczywistości klient ocenia ją dopiero w trakcie konsumpcji, a zatem po wcześniejszym podjęciu decyzji związanej z zakupem, co oznacza stosunkowo wysoki poziom ryzyka wiążącego się z nabyciem produktu. W konsekwencji relatywnie dużego znaczenia nabiera opinia o produkcie i usługodawcy, za którą w znacznej mierze odpowiada marka. W sytuacji ryzyka nabywcy logicznym zachowaniem jest sprawdzanie doświadczeń innych osób i podejmowanie decyzji w oparciu o ich przekonania. Z tej perspektywy kluczowego znaczenia nabierają właśnie zadowolenie klientów oraz zachowania związane z ich lojalnością.

W przypadku przedsiębiorstw oferujących usługi noclegowe elementy materialne, które są składową oferowanego produktu, wiążą się przede wszystkim z budynkiem, jego funkcjonalnością czy wystrojem. Elementy te mogą podlegać dosyć precyzyjnej ocenie dzięki zdjęciom czy opisowi np. na stronie internetowej danego obiektu. Jednocześnie potencjalnemu klientowi zdecydowanie trudniej jest na tej podstawie ocenić elementy niematerialne nabywanego produktu, które często stanowią istotny wyróżnik poszczególnych obiektów.

Konsekwencję powyższej sytuacji stanowi różnorodność usług. O ile część fizyczna produktu noclegowego może być zbliżona, a w przypadku przedsiębiorstw sieciowych nawet silnie wystandaryzowana, o tyle praktycznie niemożliwe jest ujednolicenie części niematerialnej. Nawet wprowadzenie np. jednolitych standardów obsługi gości nie gwarantuje, że w różnych obiektach należących do jednego przedsiębiorstwa poziom

usług będzie na tym samym poziomie. Przykładowo obsługa kelnerska, mimo że jest tym samym elementem produktu, nie musi być taka sama. Różnorodność usług wynika w znacznej mierze z ich nierozdzielności z osobą, która je świadczy – w efekcie ich jakość jest silnie determinowana jej kompetencjami i motywacjami. Jak wskazano wcześniej, usługa bywa konsumowana w czasie jej świadczenia. W efekcie trudniej niż w przypadku produktów materialnych wprowadzić kontrolę jej jakości. Produkt materialny można zweryfikować, zanim zostanie on nabyty przez klienta. W przypadku usług jest to niemożliwe. Skutkuje to tym, że z perspektywy zarządzania przedsiębiorstwami usługowymi, w tym również świadczącymi usługi noclegowe, kluczową kwestią jest zatrudnianie kompetentnych, posiadających odpowiednie kwalifikacje pracowników, którzy zapewnią wysoki poziom oferowanych usług.

Wydaje się, że właśnie specyfika produktu – usługi noclegowej – wynikająca m.in. z ogólnej charakterystyki usług, jest istotnym elementem determinującym zarządzanie marką w omawianej grupie przedsiębiorstw. Zgodnie z wskazywanymi wcześniej treściami warunkiem kluczowym jej efektywnego budowania jest postrzeganie jakości produktu. Na zagadnienie to warto spojrzeć z perspektywy modelu jakości usług, który został zaproponowany przez A. Parasuraman, V. Zeithmal i L. Berry (patrz rysunek 32.).

Rysunek 32. Model jakości usługi

Źródło: A. Parasuraman, V.A. Zeithmal, L.L. Berry, *A Conceptual Model of Services Quality and Its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing”, 1985, nr 49, s. 44 [cyt za:] J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 142.

Autorzy zaprezentowanego modelu, ujmując zagadnienie jakości usług, w sposób wyraźny wskazali dwie strony, które muszą zostać uwzględnione w jej kreowaniu: klienta i firmę. Tak jak zostało to pokazane, kupujący dokonuje zakupu pod wpływem opinii (co podkreślano wcześniej) oraz własnych doświadczeń i potrzeb, które mają zostać

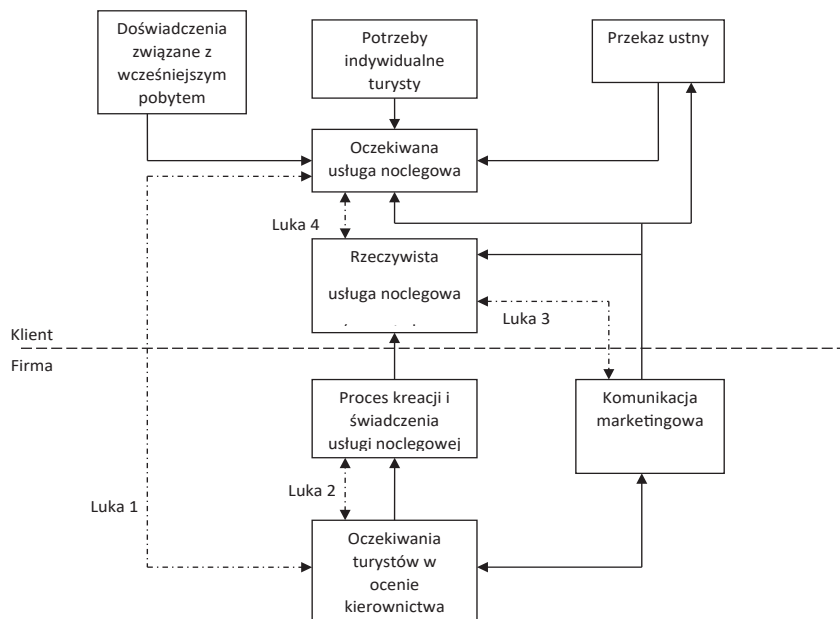
zaspokojone. Podejmując decyzję nabywczą, klient ma pewne oczekiwania względem usługi. Ze strony firmy otrzymuje swoistą usługę rzeczywistą, która jest konsekwencją decyzji podejmowanych przez jej kierownictwo oraz różnorodnych procesów w niej zachodzących. O zadowoleniu z konsumpcji, a w efekcie o ocenie jakości usługi, decyduje natomiast zgodność otrzymanego produktu z wcześniejszymi oczekiwaniami.

Istotną kwestią, akcentowaną w prezentowanym modelu, jest istnienie pięciu luk, które mogą doprowadzić do występowania rozbieżności w tym zakresie:

- luka 1 – różnica między oczekiwaniami klientów a oceną ich potrzeb dokonaną przez kierownictwo. Istnienie rozbieżności w tym zakresie skutkuje błędnymi decyzjami zarządczymi;
- luka 2 – „luka pomiędzy oceną kierownictwa a normatywną jakością usługi”³³², może być skutkiem np. nadmiernego popytu lub deficytu środków w firmie;
- luka 3 – rozbieżność między normatywnymi standardami jakości a rzeczywiście dostarczoną usługą. Luka w znacznej mierze wynika z cechy, jaką stanowi nierozdzielność usługi z usługodawcą. Trudno dopilnować, aby personel przestrzegał wszystkich norm;
- luka 4 – różnica między dostarczoną usługą a wcześniej składanymi obietnicami;
- luka 5 – luka między usługą oczekiwaną i otrzymaną.

Warto zwrócić uwagę, że luki 1–4 odpowiadają za spadki jakości wewnątrz firmy. Natomiast ostatnia luka jest w znacznej mierze jej konsekwencją i wiąże się z percepcją ze strony klientów. Zaprezentowany model ma istotne znaczenie praktyczne, gdyż wskazuje potencjalne deficyty związane z jakością i jej oceną przez odbiorców, co przekłada się na rozwój marki przedsiębiorstwa usługowego. Wydaje się jednak, że na potrzeby prowadzonych rozważań, dotyczących przedsiębiorstw turystycznych i usług noclegowych, można go nieznacznie uprościć.

³³² J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 141.

Rysunek 33. Model jakości usługi noclegowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Parasuraman, V.A. Zeithmal, L.L. Berry, *A Conceptual Model of Services Quality and Its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing”, 1985, nr 49, s. 44 [cyt. za:] J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 142.

W zaprezentowanym modelu nadal kluczowa jest luka, która określa różnicę między oczekiwaniami klienta a rzeczywiście otrzymanym produktem (luka 4). Podkreślono jednak rolę komunikacji marketingowej. To narzędzie bardzo silnie kształtuje potrzeby i wizję ich zaspokojenia wśród klientów. Jednocześnie, co nie było akcentowane w modelu pierwotnym, wpływa też na przekaz ustny, który dociera do odbiorców produktu. To w trakcie działań z zakresu promocji przedsiębiorca składa pewne deklaracje, obietnice związane z produktem. Pytaniem, na które powinien sobie odpowiedzieć, jest kwestia, czy są one zgodne z rzeczywistością. Potencjalnie w miejscu tym pojawia się luka 3 – różnica między obietnicą a realnie oferowanym produktem. Jej występowanie może sprawić, że klient, który otrzyma nawet dobrą usługę, będzie niezadowolony, a wręcz

poczucie się oszukany, jeśli wcześniej obiecano mu więcej niż przedsiębiorstwo oferujące dany nocleg było w stanie zapewnić.

W zaprezentowanym podejściu uproszczono z kolei część, która dotyczy procesów zachodzących w przedsiębiorstwie świadczącym usługi noclegowe. Jako punkt wyjścia przyjęto decyzje podejmowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Tak jak podkreślali autorzy modelu pierwotnego, są one konsekwencją oceny oczekiwań turystów. Preferencje odbiorców są skutkiem informacji pozyskanych w trakcie procesów komunikacji (co zaznaczono na rysunku 33.) oraz własnych doświadczeń czy też wiedzy pozyskanej w trakcie badań marketingowych. Błędy w trakcie pozyskiwania informacji lub ich interpretacji skutkują luką 1. Jednocześnie, co należy zaakcentować, działania kreujące jakość usługi noclegowej są konsekwencją realnych możliwości i zasobów przedsiębiorstwa.

Decyzje podejmowane przez zarządzających obiektem i przedsiębiorstwem określają z kolei procesy kreujące rzeczywisty produkt oferowany przez obiekt czy też przedsiębiorstwo. Kwestią dosyć oczywistą jest, że wyobrażenia kierownictwa czy właścicieli nie będą się zwykle pokrywały z rzeczywistością wskutek różnego rodzaju zakłóceń, niezrozumienia intencji przez pracowników czy też braku ich kompetencji. W konsekwencji powstaje luka 2, obrazująca różnicę pomiędzy wizją produktu a jego parametrami, które zostały rzeczywiście osiągnięte. W praktyce zarządzania główną rolę w tym obszarze odgrywają wszystkie systemy, których kluczowe zadania to kontrola i weryfikacja poziomu jakości oferowanej usługi. Należy podkreślić, że w przypadku usług noclegowych oprócz rozwiązań uniwersalnych, np. TQM, wypracowano również systemy jakości typowe dla przedsiębiorstw turystycznych.

Tak jak podkreślano, jakość to podstawa funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych. Jest ona (a zwłaszcza jej percepcja) składnikiem kapitału marki produktu, w znacznej mierze determinuje zadowolenie i satysfakcję klienta, związaną z nabyciem produktu, stanowi de facto punkt wyjścia do budowania lojalności względem usługodawcy. Należy jednak pamiętać, że w przypadku rynku turystycznego zagadnienie to ma swoją specyfikę, przykładowo:

- usługi charakteryzują się niematerialnością, co powoduje, że trudno je sparametryzować i wystandaryzować;

- o zadowoleniu turysty, a w konsekwencji i o percepcji jakości konsumowanego produktu decydują m.in. czynniki niezależne od oferenta, np. pogoda, atrakcyjność destynacji, poziom bezpieczeństwa;
- jakość produktów turystycznych może być pojmowana dosyć szeroko, np. bezpieczeństwo w obiekcie może być traktowane jako jej element³³³;
- postrzeganie jakości produktu wiąże się silnie z oczekiwaniami oraz wcześniejszymi doświadczeniami;
- związek członków rodziny z firmą wpływa pozytywnie na ich zaangażowanie w procesy wewnętrzne i przekłada się pozytywnie na jakość świadczonych usług³³⁴.

4.6. LOJALNOŚĆ JAKO EFEKT ZARZĄDZANIA MARKĄ PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKU TURYSTYCZNYM

„Skuteczna strategia marketingowa musi koncentrować się nie tylko na zdobywaniu nowych klientów, ale również na utrzymaniu i budowaniu lojalności istniejących”³³⁵. Trudno dyskutować z powyższym twierdzeniem. Zwraca ono uwagę na kluczowy błąd popełniany w wielu przedsiębiorstwach, w których nacisk kładzie się na pozyskanie nowych klientów, przeznaczając na to znaczące środki. Natomiast istniejący klienci, z trudem pozyskani, czują się niedoceniani, a to właśnie oni mogą generować długotrwałe korzyści. W wielu przypadkach zyskanie ich lojalności, zaspokojenie oczekiwań, wygenerowanie zadowolenia może być prostsze i tańsze niż zdobywanie nowych klientów. Właśnie tym celom powinno służyć budowanie właściwego wizerunku przedsiębiorstwa turystycznego, opartego na relacjach, zaufaniu, skojarzeniu z gościnnością i wysoką jakością oferowanych produktów, na czym koncentrowały się wcześniejsze rozdziały opracowania.

³³³ E. Wszendybył-Skulska, M. Zawartka, op. cit., ss. 353–359.

³³⁴ J. Hauck, R. Prugl, *Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective*, „Journal of Family Business Strategy”, 2015, 6, ss. 104–118.

³³⁵ A.M. Campón, H. Alves, J.M. Hernández, *Loyalty Measurement in Tourism: A Theoretical Reflection* [w:] Á. Matias, P. Nijkamp, M. Sarmiento (red.), *Quantitative Methods in Tourism Economics*, Physica, Heidelberg 2013, s. 13.

Według definicji proponowanej przez P. Kotlera i K. Kellera lojalność jest określana jako „głęboko zakodowana skłonność do powtórnego kupowania preferowanego produktu lub usługi, niezależnie od wpływu okoliczności i działań marketingowych, które mogłyby potencjalnie spowodować zmianę zachowań”³³⁶. Podejście to zwraca uwagę na skłonność do dwóch rodzajów zachowań. Po pierwsze, pojawia się w nim określenie „głęboko zakodowana skłonność do powtórnego kupowania”. Lojalność nie oznacza tylko powtórnego nabywania danego produktu, ale wiąże się z przekonaniem, że stanowi on dla klienta najlepszy wybór. Po drugie, zaprezentowane podejście wskazuje, że lojalność skutkuje swoistą odpornością na działania marketingowe ze strony konkurentów lub na pewne błędy popełniane przez daną firmę. W efekcie zapewnia większą stabilność popytu na produkty danego przedsiębiorstwa. Z kolei I. Michalska-Dudek, charakteryzując różnorodne definicje lojalności, wskazuje na dwa kluczowe aspekty: postawy i zachowania. W konsekwencji określa lojalność „klientów przedsiębiorstw turystycznych (...) jako głęboko utrwaloną postawę i przekonanie nabywcy do stałego dokonywania powtórnych zakupów ofert turystycznych i propagowania pozytywnych opinii o ich dostawcy”³³⁷. Właśnie na skłonność do kreowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa i jego produktów uwagę zwraca G. Dyrda³³⁸. Klient zadowolony, pozytywnie oceniający jakość towaru lub usługi, potencjalnie posiada wyższą skłonność do wystawiania mu pozytywnych opinii, do udzielania mu rekomendacji, co powinno skutkować pozytywnym marketingiem szeptanym i pozyskiwaniem nowych klientów. Na ten efekt lojalności uwagę zwracają również J. Kandampully i D. Suhartanto, definiując lojalnego konsumenta jako tego, który „ponawia zakupy produktu u tego samego oferenta, który jednocześnie rekomenduje i podtrzymuje pozytywny stosunek do dostawcy usług”³³⁹. Kwestia ta jest szczególnie ważna współcześnie, ze względu na silną transparentność generowaną

³³⁶ P. Kotler, K. Keller, op. cit., s. 139.

³³⁷ I. Michalska-Dudek, *Kształtowanie lojalności klientów biur podróży*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 20.

³³⁸ G. Dyrda, *Determinanty lojalnościowych postaw klientów biur podróży*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, „Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca”, 2011, 157, s. 55.

³³⁹ J. Kandampully, D. Suhartanto, *Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image*, „International Journal of Contemporary Management”, 2000, 12(6), s. 346.

przez Internet. Potencjalny klient przed dokonaniem zakupu ma realne możliwości sprawdzenia opinii na temat produktu. Staje się to szczególnie ważne w przypadku usług, w tym również usług turystycznych, których klient nie jest w stanie sprawdzić przed nabyciem. Po pierwsze, ze względu na ich niematerialny charakter, a po drugie, ze względu na fizyczne oddalenie usługodawcy. W związku z powyższym, decydując się na zakup, turysta w znacznej mierze bazuje właśnie na opiniach i rekomendacjach udzielanych przez osoby, które wcześniej konsumowały daną usługę.

W sposób interesujący zasady kreowania lojalności prezentują cytowani już P. Kotler i K. Keller³⁴⁰:

1. Kreuj najlepsze produkty i doznania.
2. Naciskaj na udział wszystkich działów firmy w budowaniu satysfakcji i zatrzymywaniu klienta.
3. Podejmując decyzje biznesowe, uwzględniaj „głos klientów”.
4. Twórz, udostępniaj i korzystaj z baz danych o preferencjach czy zadowoleniu klientów.
5. Oceniaj potencjał programów lojalnościowych.
6. Twórz programy premiujące najlepszych pracowników.

Analiza zadowolenia klientów i uwzględnianie ich zdania wydają się dosyć oczywiste, ale analizując powyższe punkty, należy zwrócić uwagę także na kwestie związane z pracownikami. To właśnie oni, dzięki swoim kompetencjom i zaangażowaniu, mogą stanowić swoistą wizytówkę firmy. Jak podkreślają P. Kotler i K. Keller, nie chodzi tu tylko o pracowników sprzedaży czy też mających bezpośredni kontakt z klientem, a o wszystkich pracowników, gdyż wszyscy generują, aczkolwiek w różnym stopniu, wartość dla konsumenta. Punkty te są szczególnie ważne z perspektywy przedsiębiorstw rodzinnych, a zwłaszcza mikro- i małych przedsiębiorstw, które – jak wskazywano – charakteryzują się relatywnie silnym zaangażowaniem rodzin właścicielskich, a specyficzna kultura organizacyjna może skutkować niską rotacją pracowników.

Konsekwencją znaczenia lojalności dla funkcjonowania przedsiębiorstwa są również badania koncentrujące się na tej tematyce oraz

³⁴⁰ P. Kotler, K. Keller, s. 155.

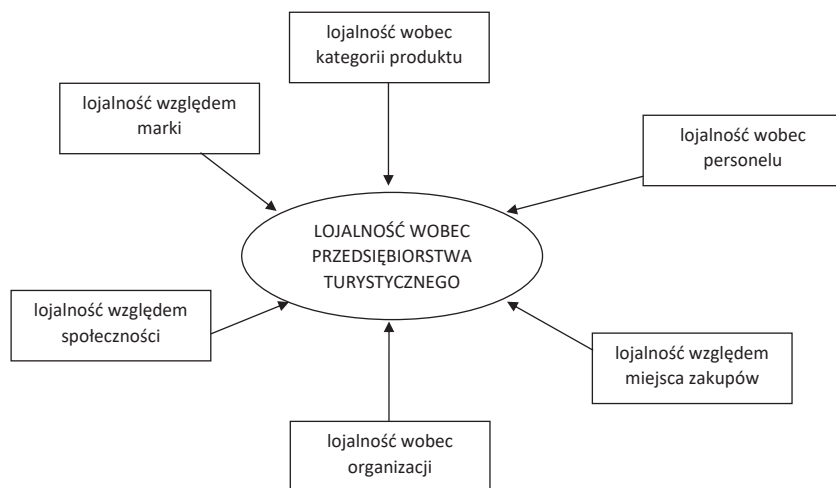
nawiązujące do wskazanych punktów³⁴¹. Badacze pozostają dosyć zgodni w tych kwestiach. Kluczowa dla satysfakcji klienta jest jakość, a z kolei jego zadowolenie stanowi podstawę ponawiania zakupów i lojalności. Wskazuje się również na błędy w stosowaniu narzędzi budowania lojalności, a zwłaszcza w funkcjonowaniu programów lojalnościowych³⁴².

Należy podkreślić, co zostało zaznaczone na rysunku 31., że w przypadku przedsiębiorstw turystycznych można wskazać różne motywy, a przede wszystkim obiekty lojalności. Przykładowo klienci mogą być lojalni tylko względem pewnych produktów, a nie całej organizacji albo tylko względem jednego obiektu. W efekcie klient powtarzający swój pobyt w jednym obiekcie należącym do sieci hotelowej nie musi być lojalny względem całego przedsiębiorstwa. W odniesieniu do podmiotów świadczących usługi na szczególną uwagę zasługuje lojalność względem personelu, który właśnie w tej kategorii produktu odgrywa szczególną rolę. Sytuację typową stanowi przywiązanie klienta do konkretnych osób świadczących usługi, członków personelu, którzy w percepcji klienta są utożsamiani z przedsiębiorcą.

³⁴¹ A. Grobelna, op. cit., ss. 396–402; J. Batorski, A. Lentner, ss. 39–47; Ch. Boon-Liat, R. Zabid, op. cit., ss. 99–112; J. Anuar, N. Sumarjan, S. Radzi, *Taxonomical challenges of loyalty program management in Malaysian city hotels* [w:] *Theory and Practice in Hospitality and Tourism Research*, red. S. Radzi i in., Taylor and Francis Group, Londyn 2015, ss. 121–126.

³⁴² J. Swarbrooke, S. Horner, op. cit.,

Rysunek 34. Obiekty i motywy lojalności klientów przedsiębiorstw turystycznych



Źródło: W. Urban, D. Siemieniako, op. cit., s. 9; I. Michalska-Dudek, *Pojęcie, rodzaje i motywy lojalności klientów przedsiębiorstw turystycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2013, 304, s. 199 [cyt. za:] Idem, *Kształtowanie lojalności i klientów*, op. cit.

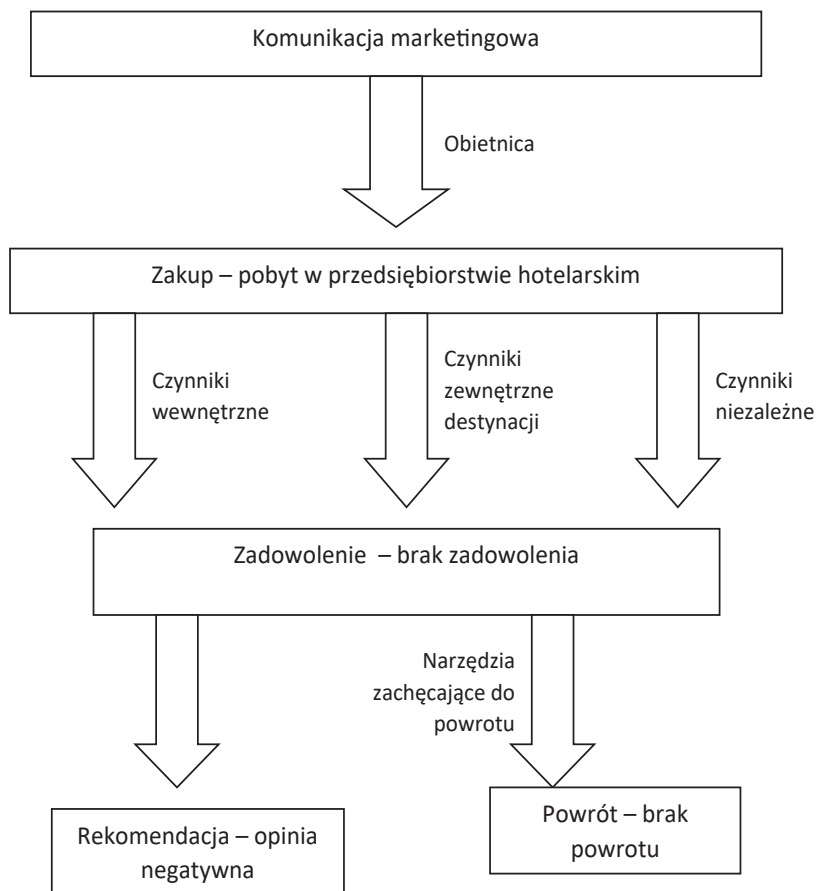
Omawiając specyfikę kreowania lojalności klientów na rynku turystycznym, warto zwrócić uwagę na jej specyfikę, która została również zilustrowana na rysunku 32. W zaprezentowanym na nim procesie „tworzenia klienta” na rynku hotelarskim wskazano trzy kluczowe etapy. Pierwszy z nich to promocja, w wyniku której klient dowiaduje się o produkcie i jego cechach, dostaje swoistą obietnicę ze strony oferenta, w konsekwencji czego dokonuje nabycia produktu. Skutkiem zakupu jest natomiast konsumpcja produktu, z którą wiąże się weryfikacja jego jakości i związanych z nim oczekiwań turysty, czego efekt stanowi satysfakcja lub jej brak.

W wyniku pojawienia się zadowolenia z nabycia i konsumpcji produktu przedsiębiorca może oczekiwać pozytywnych zachowań z tym związanych, mogących stanowić początek budowania relacji i lojalności ze strony klienta. Po pierwsze, osoby zadowolone mogą udzielić pozytywnych rekomendacji czy to destynacji, czy też usługodawcy. Po

drugie, z większym prawdopodobieństwem ponownie skorzystają z oferty danego przedsiębiorstwa, zwłaszcza jeśli zostaną w odpowiedni sposób zachęci. Służą do tego narzędzia stymulujące ponowne zakupy.. Stosując te narzędzia, nie należy koncentrować się jedynie na upustach cenowych, ale należy rozwijać różnego rodzaju formy komunikacji, budować relacje osobiste z klientami, a w przypadku większych podmiotów wprowadzać bardziej kompleksowe programy lojalnościowe. Jak się podkreśla, przedsiębiorca, budując lojalność konsumenta, powinien dążyć do wytworzenia z nim więzi emocjonalnej, generującej zapewne najsilniejsze korzyści³⁴³.

Powyższe zachowanie klienta jest typowe dla nabywców wielu produktów, pojawiają się jednak również uwarunkowania specyficzne dla rynku turystycznego. Przede wszystkim wiążą się one z czynnikami generującymi zadowolenie. We wcześniejszej części opracowania wskazywano na charakterystykę produktu turystycznego, który był ukazywany jako swoisty pakiet produktów cząstkowych, do których należą np. usługi noclegowe. O zadowoleniu turysty nie decydują zatem pojedynczy przedsiębiorcy, ale również oferenci usług komplementarnych. Jeśli turysta w zimie pozyska bardzo dobry nocleg, a jednocześnie będzie miał do dyspozycji bardzo źle przygotowane trasy narciarskie, w dodatku ze złą obsługą, to nie będzie zadowolony z wyjazdu, a jakość produktu komplementarnego będzie rzutowała na percepcję innych usług. Do konsumpcji turystycznej powinno się zatem podchodzić kompleksowo i dbać o satysfakcję odbiorców produktu rozumianego w sposób szeroki, a nie wąski. Co więcej, może się to okazać niewystarczające, ponieważ istnieje również grupa czynników niezależnych od przedsiębiorców. Należy do nich pogoda, która często w znaczącym stopniu wpływa na zadowolenie z wyjazdu i chęć powrotu do danej destynacji, a w efekcie również na skłonność do ponownego korzystania z usług oferentów operujących na jej terenie.

³⁴³ P. Bennet, *Marketing*, McGraw-Hill Book Company, New York 1988, ss. 105–106.

Rysunek 35. Proces „tworzenia klienta” na rynku hotelarskim

Źródło: M. Dębski, A. Jackiewicz, op. cit., s. 189.

Należy podkreślić, że przedsiębiorca działający na rynku turystycznym, oferujący swoje usługi w ramach danej destynacji, musi zaakceptować fakt, że nie ma możliwości w pełni kontrolować oferowanego produktu, a w efekcie nie jest jedynym „katalizatorem” zadowolenia i satysfakcji turysty z pobytu. Decyzja o powrocie konsumenta jest również uwarunkowana zmiennymi zewnętrznymi dla przedsiębiorcy – zależnymi od innych podmiotów lub od czynników zewnętrznych.

Jak wskazują prowadzone powyżej rozważania, na kwestie lojalności w destynacjach turystycznych należy patrzeć z dwóch kluczowych perspektyw:

- destynacji;
- przedsiębiorstwa działającego na jej obszarze.

Perspektywy te, a w zasadzie działania podmiotów, które za nie odpowiadają, powinny pozostawać w silnej interakcji. Zarówno zarządzający destynacjami, jak i menedżerowie podmiotów, które operują na ich obszarze, dążą do tego, aby turyści ponawiali zakup ich produktów oraz udzielali rekomendacji zachęcających innych do przyjazdu, co w przypadku rynku turystycznego ma duże znaczenie. Obie wymienione sfery silnie się przenikają. Nawet najlepsze przedsiębiorstwo, np. świadczące usługi noclegowe, oferujące swoim klientom usługi najwyższej jakości, z których klienci są zadowoleni, może mieć problem z zachęceniem ich do powrotu, jeśli nie będzie zlokalizowane w pozytywnie postrzeganej destynacji. Badania wskazują, że nawet wysoka ocena jakości świadczonych usług noclegowych ze strony konsumentów może się przekładać w relatywnie mniejszym stopniu na lojalność względem firmy³⁴⁴. Aczkolwiek oczywiście można zaobserwować pozytywną korelację pomiędzy lojalnością a satysfakcją klienta związaną z infrastrukturą obiektu, jedzeniem, czystością czy obsługą recepcyjną³⁴⁵.

Celowe zatem, zwłaszcza z perspektywy przedsiębiorców, powinno być dążenie do kreowania wartości dla turystów poprzez tworzenie sieci podmiotów oferujących produkty komplementarne. Należy jednak podkreślić, że nawet oferowanie produktów o wysokiej jakości w destynacji postrzeganej jako bardzo atrakcyjna nie musi być wystarczające do zachęcenia turysty do ponownego odwiedzenia destynacji.

³⁴⁴ L. Arias-Bolzmann, K. Braco-Falcon, P. Mendoza-Cabrera, *Link between Customer Loyalty and Customer Service in Tourist Hotels*, „Revista Espacios”, 2018, 39(44).

³⁴⁵ J. Kandampully, D. Suhartanto, op. cit., ss. 346–351.

ZAKOŃCZENIE I WNIOSKI

Firmy rodzinne to specyficzna grupa podmiotów. Ich cechy charakterystyczne przekładają się chociażby na kulturę organizacyjną, relacje panujące w przedsiębiorstwie, relacje z interesariuszami zewnętrznymi, sposób podejmowania decyzji czy też na priorytety funkcjonowania. Specyfika ta była dosyć szczegółowo opisywana w pierwszej części opracowania. Jednocześnie firmy rodzinne stanowią liczną i znaczącą grupę podmiotów mających istotny wpływ na funkcjonowanie gospodarki. Nie powinno być zatem zaskoczeniem, że jest ona również przedmiotem licznych badań i analiz.

K. Safin i M. Hulsbeck, dokonawszy przeglądu literatury, podkreślają, że próby analiz cech przedsiębiorstw rodzinnych, ich kluczowych wyróżników, nie doprowadziły do wypracowania uniwersalnego narzędzia badawczego ani praktycznie przydatnej koncepcji badawczej. Co więcej, zauważają, że przyjęcie wprost pewnych koncepcji, modeli jest niemożliwe ze względu na ich ogólny charakter³⁴⁶. W konsekwencji prowadzi się szereg badań nad klasycznymi zagadnieniami związanymi z funkcjonowaniem przedsiębiorstw, ale jednocześnie ukierunkowanych na poszukiwanie ich specyfiki w odniesieniu do firm rodzinnych.

W literaturze wskazuje się zresztą na swoisty charakter badań nad firmami rodzinnymi. W przypadku wielu istniejących i opisanych obszarów związanych z zarządzaniem analizuje się, jak zmienne niezależne wpływają na kilka zmiennych zależnych. Natomiast w odniesieniu do firm rodzinnych badaniom poddaje się wpływ kilku zmiennych niezależnych na wiele zmiennych zależnych³⁴⁷.

³⁴⁶ K. Safin, M. Hulsbeck, op. cit., s. 23.

³⁴⁷ P. Sharma, J. Chrisman, K.E. Gersick, op. cit., s. 8.

Kluczową tematyką w literaturze dotyczącej zarządzania firmami rodzinnymi jest problematyka sukcesji³⁴⁸. Do potencjalnych tematów badań z zakresu firm rodzinnych należy kwestia ich umiędzynarodowienia i związane z tym pytania – np. czy firmy rodzinne są bardziej niż inne przywiązane do miejsca. Jak wskazują A. Calabro, M. Brogi, M. Torchia, to obszar z ograniczoną liczbą opracowań empirycznych³⁴⁹. Główne tematy i wyniki w wybranych artykułach prezentuje N. Daszkiewicz (patrz tabela 16.).

Tabela 16. Główne tematy i wyniki w wybranych artykułach

Temat	Podjęmowane problemy	Autorzy
Różnorodność firm rodzinnych (family firm heterogeneity)	Własność rodzinna ułatwia/ogranicza internacjonalizację; Specyficzne skutki własności rodzinnej; Stagnacja firm rodzinnych; Aspekty kulturowe firm rodzinnych (specyficzne dla kraju).	Zahra (2003), Sciascia i inni (2012), Fernandez, Nieto (2006), Carr, Bateman (2009), Kim, Kandemire, Cavusgil (2004)
Proces internacjonalizacji	Wzorce internacjonalizacji; Tempo internacjonalizacji; Uzasadnienie etapowej teorii internacjonalizacji; Międzynarodowa różnorodność internacjonalizacji firm rodzinnych.	Kontinen, Ojala (2010, 2012), Graves, Thomas (2008), Lin (2012), Claver i in. (2007)
Perspektywa sieciowa	Zaufanie; Kapitał społeczny; Relacje w sieciach;	Graves, Thomas (2004), Zahra (2005), Kontinen, Ojala (2011)
Podejście oparte na zasobach i zdolnościach	Specyficzne zasoby; Zdolności menedżerskie	Graves, Thomas (2006), Byrom, Lehman (2009), Calabro i in. (2009), Daszkiewicz, Wach (2014)

Źródło: S.A. Zahra, *Entrepreneurial risk taking family firms*, „Family Business Review”, 2005, 18(1), ss. 23–40; S. Sciascia, P. Mazzola, J.H. Astrachan, T.M. Pieper, *Family involvement in the board of directors: Effects of sales internationalization*, „Journal of Small Business Management”, 2013, 51(1), ss. 83–99; Z. Fernandez, M.J. Nieto,

³⁴⁸ P. Sharma, J.J. Chrisman, J.H. Chua, *Strategic management of the family business: Past research and future challenges*, „Family Business Review”, 1997, 10(1), ss. 1–35.

³⁴⁹ A. Calabro, M. Brogi, M. Torchia, *What Does Really Master in the Internationalization of Small and Medium-Sized Family Business?*, „Journal of Small Business Management”, 2016, 54(2), s. 679.

Impact of ownership on the international involvement of SMEs, „Journal of International Business Studies”, 2006, 37(3), ss. 340–351; C. Carr, S. Bateman, *International strategy configurations of the world's top family firms*, „Management International Review”, 2009, 49(6), ss. 733–758; D. Kim, D. Kandemir, S.T. Cavusgil, *The role of family conglomerates in emerging markets: what western companies should know*, „Thunderbird International Business Review”, 2004, 46(1), ss. 13–38; T. Kontinen, A. Ojala, *The internationalization of family businesses: A review of extant research*, „Journal of Family Business Strategy”, 2010, 1(2), ss. 97–107; T. Kontinen, A. Ojala, *Internationalization pathways among family-owned SMEs*, „International Marketing Review”, 2012, 29(5), ss. 496–518; C. Graves, J. Thomas, *Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence*, „Family Business Review”, 2008, 21(2), ss. 151–167; W.T. Lin, *Family ownership and internationalization process: Internationalization pace, internationalization scope and internationalization rhythm*, „European Management Journal”, 2012, 30(1), ss. 47–56; E. Claver, L. Riendal, D. Quer, *The Internationalization process in family firms: choice of market entry strategies*, „Journal of General Management”, 2007, 33(1), ss. 1–14; C. Graves, J. Thomas, *Internationalization of the family business: a longitudinal perspective*, „International Journal of Globalization and Small Business”, 2004, 1(1), ss. 7–27; T. Kontinen, A. Ojala, *Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs*, „International Business Review”, 2011, 20(4), ss. 440–453; S. Graves, J. Thomas, *Internationalization of Australian family business: a managerial capabilities perspective*, „Family Business Review”, 2006, 19(3), ss. 207–224; J. Byron, K. Lehman, *Cooper Brevery: Heritage and innovation within a family firm*, *Marketing Intelligence & Planning*, 2009, 24(4), ss. 516–523; A. Calabro, D. Mussolino, *How do boards of director contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanism*, „Journal of Management and Governance”, 2013, 17(2), ss. 363–403; N. Daszkiewicz, K. Wach, *Motives for going international and entry modes of family firms in Poland*, „Journal of Intercultural Management”, 2015, 6(2), ss. 5–18 [cyt. za:] N. Daszkiewicz, *Wzorce internacjonalizacji firm rodzinnych...*, op. cit., ss. 31–32.

W prezentowanym opracowaniu autor koncentruje się na wpływie rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa na budowanie relacji z jego klientami. Należy jednak pamiętać, na co zwracali uwagę C.B. Astrachan i J.C. Astrachan w cytowanym już raporcie, że „rodzinnosc” ma znaczenie również dla innych interesariuszy³⁵⁰. Po pierwsze, niezwykle interesujące może okazać się zbadanie, w jaki sposób fakt, że dana firma jest prowadzona przez rodzinę, wpływa na relacje z potencjalnymi i zatrudnianymi pracownikami. Z jednej strony oddziaływanie może być negatywne.

³⁵⁰ C.B. Astrachan, J.H. Astrachan, op. cit., s. 5.

Pracownicy mogą obawiać się nierównego traktowania (preferowania członków rodziny i ich protegowanych), ograniczonych możliwości awansu (stanowiska kierownicze zarezerwowane dla członków rodziny), braku kompetencji osób zarządzających (zwłaszcza w przypadku sukcesji) czy też pewnych barier w zarobkach (właściciel może silnie kontrolować koszty przedsiębiorstwa). Z drugiej jednak strony zatrudnienie w firmie rodzinnej może być postrzegane jako bardziej stabilne, zwłaszcza w przypadku małych podmiotów, które są mocno związane z lokalną społecznością. Potencjalnie może to skutkować wzrostem zaufania pracowników, co z kolei może wiązać się z większą satysfakcją z pracy i przekładać na wyższą efektywność³⁵¹.

Innymi grupami interesariuszy, dla których rodzinny charakter przedsiębiorstwa może mieć znaczenie, są dostawcy oraz pośrednicy. W obu przypadkach kwestią zasadniczą dla rozwoju współpracy jest zaufanie. Jak wielokrotnie podkreślano, rodzina może odgrywać swoistą rolę gwaranta etycznych zachowań względem partnerów. W przypadku lokalnych podmiotów turystycznych, w tym obiektów noclegowych, istotną grupą są podmioty oferujące produkty komplementarne. Jak wskazywano, cecha ta jest istotna na rynku turystycznym, gdyż dzięki współpracy z innymi podmiotami można zaoferować dodatkową wartość klientom. Specyficzne dla rodzinnych przedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe, zwłaszcza mniejszych, jest to, że ich właściciele wywodzą się z danej miejscowości i są silnie związani z lokalną społecznością. Z jednej strony pociąga to za sobą większą odpowiedzialność za swoje działania, ale z drugiej daje silną podstawę do współpracy.

Powyższe opracowanie w sposób szczególny dotyczyło zagadnień związanych z zarządzaniem czy też wykorzystywaniem marki i jej składowych przez firmy rodzinne. W związku z powyższym można wskazać kilka potencjalnych obszarów, których analiza podniosłaby zasób wiedzy na temat firm rodzinnych (patrz tabela 17.).

³⁵¹ E. Gucer, S.A. Demirdag, op. cit., ss. 12–28.

Tabela 17. Potencjalne tematy badawcze związane z zarządzaniem marką w firmach rodzinnych

l.p	Problematyka	Potencjalne pytania
1.	Umieędzynarodowienie firmy rodzinnej i wpływ tego zagadnienia na rozwój marki	• Czy firmy rodzinne są mniej lub bardziej skłonne do umieędzynarodowienia działalności? • Czy rodzinny charakter przedsiębiorstwa ma równe znaczenie na rynkach zagranicznych?
2.	Nazwisko jako marka	• Jak konsumenci reagują na marki będące nazwiskiem? • Jak na zarządzanie marką wpływa fakt, że może istnieć wiele marek pochodzących od tego samego nazwiska, np. Kruk?
3.	Wpływ rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa na relacje i zachowania pracowników	• Jakie zalety rodzinnego charakteru przedsiębiorstw dostrzegają pracownicy? • Jakie wady rodzinnego charakteru przedsiębiorstw dostrzegają konsumenci?
4	Wpływ rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa na relacje z interesariuszami zewnętrznymi	• Czy rodzinny charakter przedsiębiorstwa wpływa pozytywnie na rozwijanie relacji z dostawcami? • Czy rodzinny charakter przedsiębiorstwa wpływa pozytywnie na rozwijanie relacji z pośrednikami? • Czy rodzinny charakter przedsiębiorstwa wpływa pozytywnie na rozwijanie relacji z oferentami produktów komplementarnych?
5	Wpływ rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa na rozwój relacji z klientami	• Czy rodzinny charakter przedsiębiorstwa wpływa pozytywnie na relacje z klientami? • Czy rodzinny charakter przedsiębiorstwa wpływa na wzrost zaufania i lojalności klientów? • Czy rodzinny charakter przedsiębiorstwa sprzyja pozyskiwaniu nowych klientów?

Źródło: opracowanie własne.

Z perspektywy rynku turystycznego szczególnie istotne i interesujące może być poszukiwanie odpowiedzi na pytania pojawiające się w punktach 4. i 5. Tak jak podkreślano, rynek ten charakteryzuje się dużą komplementarnością, stąd niezwykle wartościowe są właściwe relacje z innymi oferentami usług turystycznych. Ponadto, na co również zwracano uwagę, przedsiębiorcy rodzinni mają w tym zakresie swoistą przewagę, w sytuacji gdy dorastali w danej miejscowości i znają inne osoby funkcjonujące na terenie danej destynacji. Z pewnością warto analizować, na ile relacje osobiste przekładają się na możliwości budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Jeszcze ważniejsze z perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstwa jest budowanie właściwego wizerunku przedsiębiorstwa, a w konsekwencji relacji z klientami w oparciu o jego rodzinny charakter. W efekcie istotne są zagadnienia związane z pozyskiwaniem klientów, budowaniem ich zaufania czy lojalności dzięki pozytywnemu postrzeganiu przedsiębiorstwa rodzinnego.

Wydaje się, że zwłaszcza w przypadku małych przedsiębiorstw rodzinnych ich charakter może przekładać się na stosunek klientów. Mikroprzedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe stanowią najliczniejszą grupę podmiotów zajmujących się obsługą turystów w destynacji. Jednocześnie mają one, w porównaniu z większymi przedsiębiorstwami, np. hotelami, ograniczone możliwości konkurowania. W związku z powyższym celowe jest poszukiwanie źródeł ich przewag konkurencyjnych. Jednym z istotnych źródeł uzyskania przewagi może być budowanie lojalności klientów poprzez rozwijanie relacji z nimi. Z tej perspektywy potencjalną hipotezą, wartą zbadania, może być następujące twierdzenie: w obliczu nasilających się procesów konkurowania na rynku usług noclegowych w Polsce potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej rodzinnych mikroprzedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe może być lojalność klientów, wynikająca z właściwie zbudowanych relacji z turystami, opartych na gościnności, znajomości właścicieli i ich zaangażowaniu.

Podsumowując, należy podkreślić, na co zwracano uwagę, że firmy rodzinne odgrywają istotną rolę we współczesnej gospodarce. Między innymi z tego powodu ta grupa podmiotów stanowi przedmiot licznych analiz. Jednocześnie należy pamiętać, że ze względu na ich specyfikę

cały czas mamy do czynienia z deficytem badań w tym zakresie. Rodzinny charakter przedsiębiorstw wywiera szczególnie istotny wpływ na ich postrzeganie i możliwości budowania ich marki (w tym wizerunku). Sektorem, gdzie potencjalnie występuje silny wpływ tego czynnika na rozwój przedsiębiorstwa, jest sektor turystyczny, zwłaszcza jego część, koncentrująca się na świadczeniu usług noclegowych. Wydaje się, że zauważalny jest deficyt opracowań dedykowanych firmom rodzinnym działającym w turystyce. Można mieć nadzieję, że powyższe opracowanie przynajmniej w części zapełni istniejącą w tym zakresie lukę.

INDEKS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Obszar firm rodzinnych w turystyce | 10

Rysunek 2. Integracja zarządzania w turystyce z zarządzaniem w firmach rodzinnych | 10

Rysunek 3. Rodzinny charakter przedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej opartej na marce | 15

Rysunek 4. Model systemu przedsiębiorstwa rodzinnego | 28

Rysunek 5. Model biznesu rodzinnego – dominacja rodziny | 30

Rysunek 6. Model współzależności rodziny, organizacji i społeczeństwa | 31

Rysunek 7. „Oko byka”: model firm rodzinnych – T. Pieper, S. Klein | 33

Rysunek 8. Wzajemne relacje między rodziną i przedsiębiorstwem | 35

Rysunek 9. Skala F-Pec | 36

Rysunek 10. Stopień zaangażowania rodziny jako determinanta klasyfikacji definicji przedsiębiorstw rodzinnych | 43

Rysunek 11. Klasyfikacja przedsiębiorstw rodzinnych z uwzględnieniem orientacji rodzinnej i biznesowej | 44

Rysunek 12. Elementy kapitału marki według D. Aakera | 69

Rysunek 13. Przekształcony model kapitału marki D. Aakera | 72

Rysunek 14. Etapy procesu komunikacji | 77

Rysunek 15. Produkt realny vs. produkt otrzymany | 79

Rysunek 16. Proces budowania lojalności na rynku hotelarskim | 91

Rysunek 17. Proces zarządzania marką – D. Arnold | 97

Rysunek 18. Model budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu
o zarządzanie marką | 100

Rysunek 19. Elementy rynku turystycznego | 108

Rysunek 20. Regionalny produkt turystyczny | 113

Rysunek 21. Model konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej
R.B. Ritchiego i G. Croucha | 117

Rysunek 22. Konkurencyjność produktu destynacji –
ujęcie modelowe | 120

Rysunek 23. Zarządzanie (z) kulturą organizacyjną | 137

Rysunek 24. Typy kultury w oparciu o model wartości
konkurujących | 139

Rysunek 25. Uwarunkowania kultury organizacyjnej | 141

Rysunek 26. Budowa przewagi konkurencyjnej w oparciu o kulturę
organizacyjną | 142

Rysunek 27. „Familianness” jako determinanta kreowania marki | 152

Rysunek 28. Wizerunek w budowaniu zaufania i relacji na rynku turystycznym | 154

Rysunek 29. Orientacja marketingu relacji – integracja jakości, obsługi klienta i marketingu | 159

Rysunek 30. Orientacja marketingu relacji – integracja jakości, obsługi klienta, marketingu i zaufania | 163

Rysunek 31. Jakość w budowaniu zadowolenia i lojalności turysty | 167

Rysunek 32. Model jakości usługi | 170

Rysunek 33. Model jakości usługi noclegowej | 172

Rysunek 34. Obiekty i motywy lojalności klientów przedsiębiorstw turystycznych | 178

Rysunek 35. Proces „tworzenia klienta” na rynku hotelarskim | 180

INDEKS TABEL

Tabela 1. Definicje przedsiębiorstw rodzinnych w literaturze przedmiotu | 20

Tabela 2. Zestawienie wybranych autorów pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne” z uwzględnieniem kryteriów własnościowych, zarządczych i subiektywnych | 24

Tabela 3. Autorzy definiujący przedsiębiorstwa rodzinne według poszczególnych kryteriów | 26

Tabela 4. Związki rodziny i przedsiębiorstwa w modelu zintegrowany | 34

Tabela 5. Udział przedsiębiorstw rodzinnych w strukturze MMSP ze względu na liczbę zatrudnionych | 39

Tabela 6. Klasyfikacja związana z kryteriami zarządzania i własności | 41

Tabela 7. Kryteria klasyfikacyjne przedsiębiorstw rodzinnych | 45

Tabela 8. Kluczowe różnice i podobieństwa w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi | 50

Tabela 9. Atuty i wady przedsiębiorczości rodzinnej | 56

Tabela 10. Funkcje marek | 65

Tabela 11. Paradygmaty modelu przywództwa marki | 95

Tabela 12. Baza noclegowa turystyki – Polska (w 2005 i 2010 – bez pokoi gościnnych i kwater agroturystycznych, w 2015, 2018 i 2019 dane dotyczą obiektów posiadających 10 i więcej miejsc noclegowych) | 105

Tabela 13. Podstawowe cechy rynku turystycznego | 115

Tabela 14. Baza noclegowa turystyki | 123

Tabela 15. Porównanie norm rodziny i norm przedsiębiorstwa | 145

Tabela 16. Główne tematy i wyniki w wybranych artykułach | 184

Tabela 17. Potencjalne tematy badawcze związane z zarządzaniem marką w firmach rodzinnych | 187

BIBLIOGRAFIA

Aaker D., Joachimsthaler E., *Brand leadership*, Free Press Business, London 2002.

Aaker D., *Managing brand equity*, The Free Press, Nowy Jork 1991.

Abdulrazak R., Gbadamosi A., *Trust, religiosity and relationship marketing: a conceptual overview of consumer brand loyalty*, „Society and Business Review”, 2012, 12(3), ss. 320–339.

Advancing Insights on Brand Management, P. Popoli (red.), InTech, Rijeka 2017.

Andrzejewski M., *Networking i sieci biznesowe szansą dla rozwoju polskich firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2012, XIII(8), ss. 77–89.

Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu strategicznym* [w:] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, G. Aniszewska (red.), PWE, Warszawa 2007.

Anuar J., Sumarjan N., Radzi S., *Taxonomical challenges of loyalty program management in Malaysian city hotels* [w:] *Theory and Practice in Hospitality and Tourism Research*, red. S. Radzi i in., Taylor and Francis Group, Londyn 2015.

Apenes Solem B.A., *Influences of customer participation and customer brand engagement on brand loyalty*, „Journal of Consumer Marketing”, 2016, 33(5), ss. 332–342.

Arias-Bolzmann L., Braco-Falcon K., Mendoza-Cabrera P., *Link between Customer Loyalty and Customer Service in Tourist Hotels*, „Revista Espacios”, 2018, 39(44).

Arnold D., *The Handbook of Brand Management*, Resseus Book 1992.

Arregie J.L., Hitt M.A., Sirmon D.G., Very P., *The development of organizational social capital: Attributes of Family Firms*, „Journal of Management Studies”, 2007, 44, ss. 72–95.

Artigas E., Yrigoyen C., Moraga E., Villalon C., *Determinants of trust towards tourist destinations*, „Journal of Destination Marketing & Management”, 2017, 6(4), ss. 327–334.

Astrachan B.C., Astrachan J.H., *Family Business Branding. Leveraging stakeholder trust*, IFB Research Foundation Report, Institute for Family Business 2015.

Astrachan B.C., Ferguson E.K., Pieper M.T., Astrachan J.H., *Family business goals, corporate citizenship behaviour and firm performance: disentangling the connections*, „International Journal of Management & Enterprise Development”, 2017, (1/2), ss. 34–56.

Astrachan J.H., Jaskiewicz P., *Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation*, „Family Business Review”, 2008, 21(2), ss. 139–149.

Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X., *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, „Family Business Review”, 2002, 15(1), ss. 45–58.

Ažić M., Dlačić J., Galičić V. (2020), *Testing different loyalty types in a destination*, „Market”, 32(1), ss. 97–112.

Badanie firm rodzinnych – raport końcowy, http://firmyrodzinne.pl/download/pentor/Raport_koncowy_Badanie_firm_rodzinnych.pdf.

Baker D., Crompton J., *Quality, satisfaction and behavioral intentions*, „Annals of Tourism Research”, 2000, 27(3), ss. 785–804.

Banasiak A., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, XV(7), część III, ss. 125–134.

Banki M., Ismail H., Muhammad I., *Coping with seasonality: A case study of family owned micro tourism businesses in Obudu Mountain Resort in Nigeria*, „Tourism Management Perspectives”, 2016, 18, ss. 141–152.

Bartkowiak P., Niewiadomski P., *Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2012, 262, ss. 11–24.

Basco R., Jose P.R., *Studying Family Enterprise Holistically Evidence for integrated Family and Business Systems*, „Family Business Review”, 2009, 22(1), ss. 83–85.

Batorski J., Lentner A., *Zaufanie jako czynnik przewagi konkurencyjnej w hotelarstwie*, „ACTA Scientiarum Polonorum. Oeconomia”, 2010, 9(4), ss. 39–47.

Beck S., Prugl R., *Being Perceived as a Family Firm and New Product Acceptance: An Empirical Analysis*, Academy of Management Proceedings 2015.

Beck S., Kenning P., *The influence of retailers' family firm image on new product acceptance*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2015, 43(12), ss. 1126–1143.

Beheshtifar M., Esmaeli Z., Moghadam M., *Effect of Moral Intelligence on Leadership*; *European Journal of Economics*, „Finance and Administrative Science”, 2011, 43, ss. 6–10.

Bennet P., *Marketing*, McGraw-Hill Book Company, Nowy Jork 1988.

Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R., *Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research*, „Family Business Review”, 2012, 25(3), ss. 258–279.

Bewayo E.D., *Family Business in Africa: A Comparison with the U.S. – Western Model*, „The Journal of Global Business Issues”, 2009, 3(1), ss. 171–181.

Binz C., Hair J., Pieper T.M., Baldauf A., *Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences*, „Journal of Family Business Strategy”, 2013, 4(1), ss. 3–11.

Blazquez-Resino J., Gołqb-Andrzejak E., *The Relational Benefits and the Quality of Services in tourism*, „Handel Wewnętrzny”, 2017, 6, ss. 18–30.

Boateng S.L., *Online relationship marketing and customer loyalty: a signaling theory perspective*, „International Journal of Bank Marketing”, 2019, 37(1), ss. 226–240.

Boon-Liat Ch, Zabid R., *Service Quality and the Mediating Effect of Corporate Image on the Relationship between Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Malaysian Hotel Industry*, „Gadjah Mada International Journal of Business”, 2013, 15(2), ss. 99–112.

Boonstra J.J., *Cultural Change and Leadership on Organizations. A Practical Guide to Successful Organizational Change*, John Wiley & Sons, London 2013.

Borkowski S., Wszendybył E., *Jakość i efektywność usług hotelarskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Botos A., Stancioiu A., Radu A., Teodorescu N., *Young people's considerations regarding the fidelity of tourism products consumption*, „Theoretical & Applied Economics”, 2015, 21 (9), ss. 43–50.

Braun M., *Becoming an institutional brand. A long-term strategy for luxury goods*, Difo-Druck GmbH, Bamberg 1997.

Brudnicki P., *Turbokapitalizm – szanse i zagrożenia rozwoju w warunkach gospodarki wysoko rozwiniętej*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomicznego Studia i Prace”, 2013, 4, ss. 139–160.

Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

Bursk E., *View Your customers as investments*, „Harvard Business Review”, 1966, 5–6, ss. 91–93.

Byron J., Lehman K., *Cooper Brevery: Heritage and innovation within a family firm*, „Marketing Intelligence & Planning”, 2009, 24(4), ss. 516–523.

Calabro A., Brogi M., Torchia M., *What Does Really Master in the Internationalization of Small and Medium-Sized Family Business?*, „Journal of Small Business Management”, 2016, 54(2), ss. 679–696.

Calabro A., Mussolino D., *How do boards of director contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanism*, „Journal of Management and Governance”, 2013, 17(2), ss. 363–403.

Cameron K.S., Quinn R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*, First Edition, Reading, MA: Addison-Wesley 1999.

Cameron K.S., Quinn R.E., DeGraff J., Thakor A.V., *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts 2006.

Campón A.M., Alves H., Hernández J.M., *Loyalty Measurement in Tourism: A Theoretical Reflection* [w:] Á. Matias, P. Nijkamp, M. Sarmento (red.), *Quantitative Methods in Tourism Economics*, Physica, Heidelberg 2013.

Canalejo A., Del Rio J., *Quality, satisfaction and loyalty indices*, „Journal of Place Management and Development”, 2018, 11, ss. 428–446.

Cano Guervos R.A., Frias Jamilena D.M., Polo Pena A., Chica Olmo J., *Influence of Tourist Geographical Context on Customer-Based Destination Brand Equity: An Empirical Analysis*, „Journal of Travel Research”, 2020, 59(1), ss. 107–119.

Carr C., Bateman S., *International strategy configurations of the world's top family firms*, „Management International Review”, 2009, 49(6), ss. 733–758.

Carrigan M., Buckley J., *“What's so special about family business”. An exploratory study of UK and Irish consumer experience of family business*, „International Journal of Consumer Studies”, 2008, 32(6), ss. 656–666.

Casais B., Fernandes J., Sarmento M., *Tourism innovation through relationship marketing and value co-creation: A study on peer-to-peer online platforms for sharing accommodation*, „Journal of Hospitality and Tourism Management”, 2020, 42, ss. 51–57.

Casielles R., Alvarez L., Martin A., *Trust as a key factor in successful relationship between consumers and retail service providers*, „Service Industries Journal”, 2005, 25(1), ss. 83–101.

Cetin G., *Impact of Covid-19 on Tourism Industry*, „Journal of Tourismology”, Editorial Letter, Istanbul University Press 2020.

Chandler A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT 1962.

Chatzigeorgiou Ch., Christou E., *Destination branding and visitor loyalty: Evidence from mature tourism destinations in Greece*, „Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism”, 2016, 11(5), ss. 102–120.

Chen L., Zhu F., Zou S., Chen Y., *Factors affecting family firms' communication behaviour: a cross-cultural study*, „International Journal of Advertising”, 2019, 38(2), ss. 276–295.

Chirani E., Taleghani M., Moghadam N., *Brand Performance and Brand Equity*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business”, 2012, 3(9), ss. 1033–1036.

Chow C.W., Deng J.F., Ho J.L., *The Openness of Knowledge Sharing Within Organizations: A Comparative Study of the United States and the People's Republic of China*, „Journal of Management Accounting Research”, 2000, 12(1), ss. 65–95.

Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, Oxford 1994.

Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship marketing. Creating Stakeholder Value*, Butterworth Heinemann, Oxford 2013.

Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P., *Defining the Family Business by Behavior*, „Entrepreneurship: Theory & Practice”, 1999, 23(4), ss. 21–31.

Claver E., Riendal L., Quer D., *The Internationalization process in family firms: choice of market entry strategies*, „Journal of General Management”, 2007, 33(1), ss. 1–14.

Coeurderoy R., Lwango A., *Social capital of family firms and organizational efficiency: theoretical proposals for transmission model through bureaucratic costs*, „Management”, 2012, 15(4), 415–439.

Couto F., Ferreira J., *Brand management as an Internationalization Strategy for SME: A Multiple Case Study*, „Journal of Global Marketing”, 2017, 30(3), ss. 193–206.

Covid-19 and tourism. Assessing the economic consequences, 2020 United Nations Conference on Trade and Development.

Coviello N., Winklhofer H., Hamilton K., *Marketing Practices and Performance of Small Service Firms: An Examination in the Tourism Accommodation Sector*, „Journal of Service Research”, 2006, 9(1), ss. 38–58.

Cronin J., Brady M., Hult G., *Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments*, „Journal of Retailing”, 2000, 76(2), ss. 193–218.

Czakon W., Czernek K., *The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland*, „Industrial Marketing Management”, 2016, 57, ss. 64–74.

Dan N.H., Liu Y., Hsu P., Yu S., *An Empirical Study of the organizational culture, leadership and firm performance in a Vietnam family business*, „International Journal of Organizational Innovation”, 2014, 6(4), ss. 109–121.

Dasgupta D., *Tourism marketing*, Dorling Kindersley, New Delhi 2011.

Daszkiewicz N., *Wzorce internacjonalizacji firm rodzinnych działających w branżach high-tech. Wyniki badań ankietowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, XVIII(6, część II), ss. 29–41.

Daszkiewicz N., Wach K., *Motives for going international and entry modes of family firms in Poland*, „Journal of Intercultural Management”, 2015, 6(2), ss. 5–18.

Dębski M., Jackiewicz A., *Lojalność konsumentów jako źródło przewagi konkurencyjnej obiektu hotelarskiego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2015, 379, ss. 185–200.

Dębski M., *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa 2009.

Dębski M., *Architektura marki jako narzędzie budowania konkurencyjności destynacji turystycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2012, 258, ss. 228–239.

Dębski M., *Jakość jako element komunikacji marketingowej rodzinnego mikroprzedsiębiorstwa turystycznego świadczącego usługi noclegowe*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2017, 473, ss. 148–159.

Dębski M., Górską-Warsewicz H., Rodzinny charakter mikropresiębiorstw świadczących usługi noclegowe jako element zarządzania relacjami z klientem – perspektywa konsumencka, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2018, 535, ss. 36–48.

Dębski M., Górską-Warsewicz H., Skalska T., *Family-based brand equity in the hospitality industry*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2019, 63(10), ss. 161–175.

Dedeoğlu B., van Niekerk M., Küçükergin K., De Martino M., Okumuş F., *Effect of social media sparing on destination brand awareness and destination quality*, „Journal of Vacation Marketing”, 2020, 26(1), ss. 33–56.

Demir C., Unnu N.A., Erturk E., *Diagnostic the organizational Culture of a Turkish Pharmaceutical Company Based on The Competing Values Framework*, „Journal of Business Economics and Management”, 2011, 12(1), ss. 197–217.

Deshpande R., Webster F.E. Jr, *Organizational culture and marketing: Defining the research*, „Journal of Marketing”, 1989, 53(1), ss. 3–15.

Dewi Citra E., Dhewanto W., *Key success factors of Islamic Family Business, International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management*, „Social and Behavioral Science”, 2012, 57, ss. 53–60.

Dharma S., Reddy M., Kaushal V., *A structural analysis of destination brand equity in mountainous tourism destination in northern India*, „Tourism & Hospitality Research”, 2019, 19(4), ss. 452–464.

Dimiyati M., *The role of customer satisfaction in mediating marketing communication effect on customer loyalty*, „Journal of Arts, Science & Commerce”, 2015, VI, 4(1), ss. 75–87.

Doney P.M., Cannon J.P., Mullen M.R., *Understanding the influence of national culture on the development of trust*, „Academy of Management Review”, 1998, 23(3), ss. 601–620.

Dwyer L., Kim Ch., *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, „Current Issues in Tourism”, 2003, 5, ss. 400–405.

Dyer G.W., *Examining the „Family Effect” on Firm Performance*, „Family Business Review”, 2006, 19(4), ss. 253–273.

Dyrda G., *Determinanty lojalnościowych postaw klientów biur podróży*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca”, 2011, 157, ss. 55–64.

Erdem F., Atsan N., *Trust Based Relationships between Family Members and Long-Term Employees of Family-Owned SMEs*, „International Business Research”, 2015, 8(4), ss. 223–232.

Fernandez Z., Nieto M.J., *Impact of ownership on the international involvement of SMEs*, „Journal of International Business Studies”, 2006, 37(3), ss. 340–351.

Ferreira A.I., Hill M.M., *Organizational cultures in public and private Portuguese Universities: a case study*, „High Education”, 2008, 55, ss. 637–650.

Finne A., Grönroos CH., *Communication-in-use: customer-integrated marketing communication*, „European Journal of Marketing”, 2017, 51(3), ss. 445–463.

Foroudi P., *Influence of brand signature, brand awareness, brand attitude, brand reputation on hotels industry's brand performance*, „International Journal of Hospitality Management”, 2019, 76(część A), ss. 271–285.

Frąckiewicz E., Karwowski M., Rudawska E., *Zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2014.

Gagne M., Dharma P., DeMassis A., *The study of organizational behaviour in family business*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 2014, 23(5), ss. 643–656.

Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001.

Gaworecki W., *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Gersick K.E., Hampton McCollom M., Lansberg I., *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997.

Glowka G., Zehrer A., *Tourism Family-Business Owners' Risk Perception: Its Impact on Destination Development*, „Sustainability”, 2019, 11(24), 6992.

Goldsmith R., Tsiotsou R., *Implementing Relationship Marketing in Hospitality and Tourism Management* [w:] R. Goldsmith, R. Tsiotsou (red.), *Strategic Marketing in Tourism Services*, Bingley, Emerald 2012.

Gomez-Mejia L., Haynes K., Nunez-Nickel M., Jacobson K., Motano-Fuentes J., *Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms. Evidence from Spanish olive oil mills*, „Administrative Science Quarterly”, 2010, 52(1), ss. 106–137.

Gonzalez-Cruz T., Cruz-Ros S., *When does family involvement produce superior performance in SME family business?*, „Journal of Business Research”, 2016, 69(4), ss. 1452–1457.

Goswami S., Sarma M.K., *Relationship Management: Dimensions for Tourism*, „SCMS Journal of Indian Management”, 2014, 2(11), ss. 15–34.

Grant G., *Foreword* [w:] C.B. Astrachan, J.H. Astrachan, *Family Business Branding. Leveraging stakeholder trust*, IFB Research Foundation Report, Institute for Family Business 2015.

Graves C.R., *Venturing beyond the backyard: An examination of the internationalization process of Austrian small-domatium-sized family-owned manufacturing company*, Doctoral dissertation, The University of Adelaide 2006.

Graves C., Thomas J., *Internationalization of the family business: a longitudinal perspective*, „International Journal of Globalization and Small Business”, 2004, 1(1), ss. 7–27.

Graves C., Thomas J., *Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence*, „Family Business Review”, 2008, 21(2), ss. 151–167.

Graves S., Thomas J., *Internationalization of Australian family business: a managerial capabilities perspective*, „Family Business Review”, 2006, 19(3), ss. 207–224.

Grębosz M., *Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, 444, ss. 166–178.

Gregory B., Harris S., Armenakis A., Shook C., *Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes and Organizational Outcomes*, „Journal of Business Research”, 2009, 62, ss. 673–679.

Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Grobelna A., *Błędy w procesie świadczenia usług hotelarskich a strategie naprawcze*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 591, Ekonomiczne Problemy Usług”, 2010, 53, ss. 396–402.

Grobelna A., Dębski M., Górska-Warsewicz H., *Marka jako źródło kształtowania konkurencyjności w branży turystycznej*, Difin, Warszawa 2017.

Gryszel P., *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne jako instytucje wspierające rozwój regionalnego produktu turystycznego [w:] Markowe produkty turystyczne*, A. Panasiuk (red.), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004.

Gucer E., Demirdag S.A. (2014), *Organizational trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels*, „Business Management Dynamice”, 2014, 4(1), ss. 12–28.

Gumber G., Rana J., *Dos Brand Awareness Impact Purchase Decision: A Case of Organic Grocery*, „International Journal of Emerging Research in Management & Technology”, 2017, 6(7), ss. 45–50.

Gunerska E., *Wsparcie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych z funduszy unijnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, XVIII(6, część III), ss. 443–452.

Habbershon T., Williamson M., *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, „Family Business Review”, 1999, 12(1), ss. 1–25.

Halawi L., Aronson J., McCarthy R., *Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage*, „The Electronic Journal of Knowledge Management”, 2005, 3(2), ss. 75–86.

Halberg G., *All Consumers Are Not Created Equal*, John Wiley and Sons Inc., Nowy Jork 1995.

Handy C., *Gods of management: The changing work of organizations*, Oxford University Press, New York 1996.

Harms H., *Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research*, „International Journal of Financial Studies”, 2014, 2, ss. 280–340.

Harris P., *Pathway to Excellence. A framework for culture transformation in international healthcare organizations*, „Nursing Management”, 2018, 49(10), ss. 8–10.

Hatch M.J., Schulz M., *Bringing the corporation into corporate branding*, „European Journal of Marketing”, 2001, 37(7/8), ss. 1041–1064.

Hauck J., Prugl R., *Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective*, „Journal of Family Business Strategy”, 2015, 6, ss. 104–118.

Hauck J., Suess-Reyes J., Beck S., Prugl R., Frank H., *Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale*, „Journal of Family Business Strategy”, 2016, 7, ss. 133–148.

Heding T., Knudtzen Ch., Bjerre M., *Brand Management. Research, theory and practice*, Routledge, Taylor & Francis Group, Londyn 2008.

Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Kultury i organizacje, Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2011.

Hofstede G.H., *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*, Sage Publications, California 2001.

Homelska H., Sokolova M., *Innovative culture of the Organization and its Role in the Concept of Corporate Social Responsibility. Czech Republic Case Study*, „Amfiteatru Economic”, 2017, 46(19), ss. 853–865.

Hon A.H.Y., Chan W.W.H., Lu L., *Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor*, „International Journal of Hospitality Management”, 2013, 33, ss. 416–424.

Hsueh-wen Ch., Guo-Jie L., I-yin Y., Kuo-Ping H., *Building brand equity through industrial tourism*, „Asia Pacific Management Review”, 2017, 22(2), ss. 70–79.

<http://sjp.pwn.pl/sjp/rodzina;2515555.html>.

<https://marketing-dictionary.org/b/brand-loyalty/>.

<https://www.ama.org/topics/branding/>.

<https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>.

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/family>.

<https://www.wpp.com/news/2018/05/brandz-top-100-most-valuable-global-brands-2018>.

Huang C.-C., *The impacts of brand experiences on brand loyalty: mediators of brand love and trust*, „Management Decision”, 2017, 55(5), ss. 915–934.

Hussain F., Rahman M., Hassan M., *Exploring Usefulness of CRM and IT in Malaysian Hospitality industry: A Qualitative Approach*, „International Journal of Business and Management Science”, 2012, 5(1), ss. 65–76.

Hwang Y., Mattila A., *Spillover Effects of Status Demotion on Customer Reactions to Loyalty Reward Promotions: The Role of Need for Status and Exclusivity*, „Journal of Travel Research”, 2019, 58(8), ss. 1302–1316.

Ibrahim M., *Evaluating hotel websites as a marketing communication channel: A dialogic perspective*, „Information Development”, 2016, 32(3), ss. 718–727.

Ignatowski G., *Familizm i nepotyzm. Rodzina w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2016, XVII(6, część III), ss. 181–191.

Inoue Y., Lee S., *Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries*, „Tourism Management”, 2011, 32(4), ss. 790–804.

International Tourism Highlights, 2019 Edition, UNWTO World Tourism Organization.

Irawa W.J., *Familiness Qualities, Entrepreneurial Orientation and Long-term Performance Advantage*, Bond University, Queensland 2009.

Jakubanecs A., Supphellen M., Haugen H., Sivertstol N., *Developing brand emotions across cultures: effects of self-construal and context*, „Journal of Consumer Marketing”, 2019, 36(4), ss. 472–483.

Jang S., Hu C., Bai B., *A canonical correlation analysis of e-relationship marketing and hotel financial performance*, „Tourism and Hospitality Research”, 2006, 4(6), ss. 241–250.

Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne*, Difin, Warszawa 2004.

Johnson A., Thompson M., Jeffrey J., *What does brand authenticity mean? Causes and consequences of consumer scrutiny toward a brand narrative*, “Brand Meaning Management (Review of Marketing Research)”, 2015, 12, ss. 1–27.

Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Kall J., *Planowanie komunikacji mobilnej marki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2016, 45, ss. 274–281.

Kallmuenzer A., Nikolakis W., Peter M., Zanon J., *Trade-offs between dimensions of sustainability: exploratory evidence from family firms in rural tourism regions*, „Journal of Sustainable Tourism”, 2018, 26(7), ss. 1204–1221.

Kallmuenzer A., Peters M., *Innovativeness and control mechanisms in tourism and hospitality family firms: A comparative study*, „International Journal of Hospitality Management”, 2018, 70, ss. 66–74.

Kan T.C., Yen T.F., Huan T.C., *Managing quality to influence loyalty*, „Anatolia: An international Journal of Tourism and Hospitality Research”, 2009, 20(1), ss. 75–85.

Kandampully J., Suhartanto D., *Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image*, „International Journal of Contemporary Management", 2000, 12(6), ss. 346–351.

Kapferer J.N., *Stealing brand equity: measuring perceptual confusion between national brands and 'copycat' own-label products*, „Marketing and Research Today", 1995, 23(2), ss. 96–103.

Kashif M., Samsi S., Sarifuddin S., *Brand equity of Lahore Fort as a tourism destination brand*, „Revista de Administracao de Empresas", 2015, 55(4), ss. 432–443.

Keith N., Summers Ch. (2013), *Measuring hotel service quality perceptions: the disparity between comment cards and LODGSERV*, „Academy of Marketing Studies Journal", 2013, 17(2), ss. 119–131.

Keliher F., Reinl L., Johnson T., Joppe M., *The role of trust in building rural tourism micro firm network engagement: A multi-case study*, „Tourism Management", 2018, 68, ss. 1–12.

Keller K., *Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs*, „Journal of Marketing Management", 2001, 17 (7–8), ss. 819–847.

Kempa E., *Strategia rozwoju firm rodzinnych w sektorze MMSP*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2011, XII(7), ss. 73–81.

Kim D., Kandemir D., Cavusgil S.T., *The role of family conglomerates in emerging markets: what western companies should know*, „Thunderbird International Business Review", 2004, 46(1), ss. 13–38.

Kim S., Choe J., Petrick J., *The effect of celebrity on brand awareness, perceived quality, brand image, brand loyalty, and destination attachment to a literary festival*, „Journal of Destination Marketing & Management", 2018, 9, ss. 320–329.

Kim S., Im H., King B., *Muslim travelers in Asia: The destination preferences and brand perceptions of Malaysian tourists*, „Journal of Vacation Marketing”, 2015, 21(1), ss. 3–21.

Kim Y., Baker M., *I Earn It, But They Just Get It: Loyalty Program Customer Reactions to Unearned Preferential Treatment in the Social Servicescape*, „Cornell Hospitality Quarterly”, 2020, 61(1), ss. 84–97.

Kiralova E., *Marketing destinace cestovního ruchu*, Ekopress, Praha 2003.

Klimek J., *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenie i szanse*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014.

Klimek J., *Rola zarządzania strategicznego w rozwoju przedsiębiorczości*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2006.

Klimek J., Żelazko B., *Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych w regionie śląskim* [w:] J. Klimek, B. Żelazko (red.), *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.

Ko K., Rhordi T., *Is small beautiful? Understanding the contribution of small business in township tourism to economic development*, „Development Southern Africa”, 2015, 32(3), ss. 320–332.

Kontinen T., Ojala A., *The internationalization of family businesses: A review of extant research*, „Journal of Family Business Strategy”, 2010, 1(2), ss. 97–107.

Kontinen T., Ojala A., *Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs*, „International Business Review”, 2011, 20(4), ss. 440–453.

Kontinen T., Ojala A., *Internationalization pathways among family-owned SMEs*, „International Marketing Review”, 2012, 29(5), ss. 496–518.

Korac-Kakabadse N., Kouzmin A., Kakabadse A., *Spirituality and Leadership Praxis*, „Journal of Managerial Psychology”, 2002, 17(3), ss. 165–182.

Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.

Kotler P. (1999), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa

Kotler P. , Keller K., *Marketing*, Pearson, Rebis, Warszawa 2012.

Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i profesjonalne, Warszawa 2008.

Krizanova A., Lăzăroiu G., Gajanova L., Klietkova J., Nadanyiova M., Moravcikova D., *The Effectiveness of Marketing Communication and Importance of Its Evaluation in an Online Environment*, „Sustainability”, 2019, 11(24), s. 7016.

Królik R., *Kultura organizacyjna i konflikty w zarządzaniu firmą rodzinną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2011, XII(7), ss. 291–297.

Ku E., *Functional Integration and System Implementation of Customer Relationship Management in Hotel Industry: A Multilevel Analysis*, „International Journal of Information Technology & Decision Making”, 2014, 1(13), ss. 175–196.

Kyurova V., Madgerova R., Atanasova A., *Problems of management and marketing of family business in tourism*, „Horizons Series A”, 2016, 20, ss. 7–23.

Labanauskaite D., Fiore M., Stasys R., *Use of E-marketing tools as communication management in the tourism industry*, „Tourism Management Perspectives”, 2020, 34, s. 100652.

Lam D., *Cultural Influence on Proneness to Brand Loyalty*, „Journal of International Consumer Marketing”, 2007, 19(3), ss. 7–21.

Law R., Cheng Chu Chan I., Wang L., *A comprehensive review of mobile technology use in hospitality and tourism*, „Journal of Hospitality Marketing & Management”, 2018, 27(6), ss. 626–648.

Lebow R., Simon W., *Lasting Change: The Shared Values Process That Makes Companies Great*, John Wiley and Sons, Nowy Jork 1997.

Leckie C., Nyadzayo M., Johnson L., *Antecedents of consumer brand engagement and brand loyalty*, „Journal of Marketing Management”, 2016, 32(5/6), ss. 558–578.

Leszczewska K., *Model biznesu a percepcja sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego – wyniki badań empirycznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2016, XVII(6, część II), ss. 27–41.

Leszczewska K., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa 2016.

Leszczewska K., *Wpływ rodziny na prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego (na podstawie badań polskich firm rodzinnych)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, XVIII(6, część II), ss. 9–27.

Li M., Teng H., Chen Ch., *Unlocking the customer engagement-brand loyalty relationship in tourism social media: The roles of brand attachment and customer trust*, „Journal of Hospitality and Tourism Management”, 2020, 44, ss. 184–192.

Li X, Pan B., Law R., Huang X., *Forecasting tourism demand with composite search index*, „Tourism Management”, 2017, 59, ss. 57–66.

Lin W.T., *Family ownership and internationalization process: Internationalization pace, internationalization scope and internationalization rhythm*, „European Management Journal”, 2012, 30(1), ss. 47–56.

Litz R.A., *Two Sides of One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Mobius Strip*, „Family Business Review”, 2008, 21(3), ss. 217–236.

Lizbetinova L., Lorincova S., Caha Z., *The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises*, „International Journal of Maritime Science and Technology”, 2016, 63/3, ss. 170–176.

Lončarić D., Perišić P., Dlačić J., *The role of market mavens in co-creating tourist experiences and increasing loyalty to service providers*, „Economic Research”, 2019, 32(1), ss. 2252–2268.

Łukasiewicz K., *Standard jakości w turystyce wiejskiej i agroturystyce w Polsce i na Ukrainie w opinii potencjalnych klientów*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, 2017, XIX(6), ss. 147–152.

Lund D.B., *Organizational Culture and Job Satisfaction*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 2013, 18, ss. 219–236.

Luttwak E., *Turbokapitalizm. Zwycięzcy i przegrani światowej gospodarki*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2000.

Maggon M., Chaudhry H., *Revisiting Relationship Marketing and Customer Relationship Management in Leading Tourism and Hospitality Journals: Research Trends From 2001 to 2013*, „Journal of Relationship Marketing”, 2015, 14(1), ss. 53–77.

Mały Rocznik Statystyczny Polski, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020.

Mandl I., *Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report*, Austrian Institute for SME Research, Vienna 2008.

Mankiw G., Taylor M., *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Marek A., *Model wartości konkurujących w badaniu kultury organizacji samorządowych*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania”, 2014, 6(42), 2, ss. 289–299.

Marjański A., *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2015, XVI(7, część I), ss. 153–164.

Market Report Poland: Hotel Market, Horwath HTL, 2019.

Mathews T., Blumentritt T., *A sequential choice model of family business succession*, „Small Business Economics”, 2015, 45(1), ss. 15–37.

Matveev A., Sims S., *Understanding Organizational Cultures of Small Business: A Perspective of Women Entrepreneurs*, Northeast Business & Economics Association Proceedings 2012.

Maurya U., Mishra P., *What is brand? A Perspective on Brand Meaning*, „European Journal of Business and Management”, 2012, 4(3), ss. 122–133.

Mazur-Wierzbicka E., *Odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego w biznesie rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2016, XVII(6, część III), s. 237.

McKenzie M., Chan B., *Tourism and Hospitality Studies. Introduction to hospitality*, Hong Kong 2009.

Melisse F., *Sustainable hospitality: a meaningful notion?*, „Journal of Sustainable Tourism”, 2013, 21(6), ss. 810–824.

Memili E., Fang H., Koç B., Yildirim-Öktem Ö., Sonmez S., *Sustainability practices of family firms: the interplay between family ownership and long-term orientation*, „Journal of Sustainable Tourism”, 2018, 26(1), ss. 9–28.

Michalska-Dudek I., *Pojęcie, rodzaje i motywy lojalności klientów przedsiębiorstw turystycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 304, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

Michalska-Dudek I., *Kształtowanie lojalności klientów biur podróży*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.

Migowski E., Oliveira J.N., Riegel F., Migowski S.A., *Interpersonal relations and safety culture in Brazilian health care organizations*, „Journal of Nursing Management”, 2018, 26(7), ss. 851–857.

Milewska M., Włodarczyk B., *Hotelarstwo. Podstawowe wiadomości*, PWE, Warszawa 2009.

Minichilli A., Corbetta G., Mac Millan I.C., *Top management teams in family-controlled companies: 'Familianness', 'Faultlines', and their impact on financial performance*, „Journal of Management Studies”, 2010, 47(2), ss. 205–222.

Mody M., Hanks L., *Consumption Authenticity in the Accommodations Industry: The Keys to Brand Love and Brand Loyalty for Hotels and Airbnb*, „Journal of Travel Research”, 2020, 59(1), ss. 173–189.

Moore W.R., *The impact of climate change on Caribbean tourism demand*, „Current Issues in Tourism”, 2020, 13(5), ss. 495–505.

Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, 1994, 58(3), ss. 20–38.

Morrison A., Teixeira R., *Small Business Performance: a UK Tourism Sector Focus*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, 2004, 11(2), ss. 166–173.

Murawska M., *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Rozwoju i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008.

Murni Y., *Relationship marketing in tourism in the era of Industry 4.0*, „ES-TEEM Journal of Social Sciences and Humanities”, 2019, 3, ss. 69–79.

Naranjo-Valencia J., Jimenez-Jimenez D., Sanz-Valle R., *Studying the links between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies*, „Revista Latinoamericana de Psicología”, 2016, 48, ss. 30–41.

Nickols F., *Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking*, 2016, https://www.nickols.us/strategy_etc.pdf (10.02.2021).

Niezgoda A., *Popyt turystyczny – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, „Zeszyty naukowe 697, Ekonomiczne Problemy Usług”, 2012, 82, ss. 11–25.

Nieżurawski L., Pawłowska B., Witkowska J., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa 2010.

Nowak D., *Kluczowe czynniki sukcesu przedsięwzięć kooperacyjnych z perspektywy małych przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, XVIII(6, część III), ss. 253–266.

Nowodziński P., *Rola kultury organizacji w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2011, XII(7), ss. 97–109.

Nwakanma H., Jackson A., Burkhalter J., *Relationship Marketing: An Important Tool For Success In The Marketplace*, „Journal of Business & Economic Research”, 2007, 5(2), ss. 55–64.

Obtój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.

Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, 2004.

Otto J., *Zarządzanie wartością klienta marketingowym wymogiem konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa – wybrane problemy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, 2004, 179, ss. 189–197.

Ou J., Wong I., Prentice C., Liu M., *Customer engagement and its outcomes: the cross-level effect of service environment and brand equity*, „Journal of Hospitality & Tourism Research”, 2020, 44(2), ss. 377–402.

Palacios-Florencio B., del Junco J., Castellanos-Verdugo M., Rosa-Diaz I., *Trust as mediator of corporate social responsibility, image and loyalty in the hotel sector*, „Journal of Sustainable Tourism”, 2018, 26(7), ss. 1273–1289.

Paliszkievicz J., *Rola zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, http://ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_409.pdf.

Pallada A., Adamu M., *An Overview of Strategic Management Practices*, „Austin Journal of Business Administration and Management”, 2018, 2(3), ss. 1–4.

Panasiuk A., *Rynek turystyczny. Studium strukturalne*, Warszawa, Difin 2014.

Paquette J., *Mentoring and Change in Cultural Organizations: The Experience of Directors in British National Museums*, „Journal of Arts Management, Law and Society”, 2012, 42(4), ss. 205–216.

Parasuraman A., Zeithmal V.A., Berry L.L., *A Conceptual Model of Services Quality and Its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing”, 1985, nr 49.

Park H., Lee T., *Influence of the 'slow city' brand association on the behavioural intention of potential tourists*, „Current Issues in Tourism”, 2019, 22(12), ss. 1405–1422.

Parra M., Arvizu E., Navarro N., Lopez J., Kulykovets O., Dębski M., *Preferences of Accommodation: a Descriptive Study in the South of the State of Sonora, Mexico*, „Journal of Intercultural Management”, 2018, 10(4), ss. 39–56.

Patwardhan V., Ribeiro M., Payini V., Woosnam K., Mallya J., Gopalakrishnan P. (2020), *Visitors' Place Attachment and Destination Loyalty: Examining the Roles of Emotional Solidarity and Perceived Safety*, „Journal of Travel Research”, 2020, 59(1), ss. 3–21.

Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997.

Payne A., Ballantyne D., Christopher M., *A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the “sixmarkets” model*, „European Journal of Marketing”, 2005, 39(7/8), ss. 855–871.

Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C., *Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, 2008, 32(6), ss. 949–969.

Peng B., Song H., Crouch G., Witt S., *A Meta-Analysis of International Tourism Demand Elasticities*, „Journal of Travel Research”, 2015, 54(5), ss. 611–633.

Pentor Research International, *Badanie firm rodzinnych w Polsce. Wnioski z dotychczas zrealizowanych etapów badania*, Warszawa 2009.

Peters M., Buhalis D., *Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training*, „Journal of education and training”, 2014, 46(8/9), ss. 406–415.

Peters M., Frehse J., *Small and family businesses as service brands: an empirical analysis in the hotel industry*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, 2011, 12(1), ss. 28–43.

Petric L., *Small and family business in the tourism and hospitality industry – challenges and obstacles* [w:] *Enterprises in Transition: International Conference Proceedings*, 2003, ss. 747–1770.

Pieper T., *Family Business Research in the 21st Century Accomplishments, Trends and Opportunities*, wystąpienie podczas: VII Konferencji Naukowej Firmy Rodzinne, 17–18 maja 2017 r., Łódź.

Pieper T., Klein S.B., *The Bulleye: A Systems Approach to Modelling Family Firms*, „Family Business Review”, 2007, 20(4), ss. 301–319.

Pike S., Bianchi C., *Destination brand equity for Australia: Testing a model of CBBE in shorthaul and long-haul markets*, „Journal of Hospitality and Tourism Research”, 2016, 40(1), ss. 114–134.

Pikkemaat B., Zehrer A., *Innovation and service experiences in small tourism family firms*, „International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research”, 2016, 10(4), ss. 343–360.

Popczyk W., *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Nepotyzm a kapitał rodziny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, XV(7, część III), ss. 83–94.

Popczyk W., *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Struktura i mechanizm kreowania kapitału rodziny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, XV(7, część II), ss. 133–148.

Popczyk W., *Wymiary reputacji przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, XVIII(6, część I), ss. 241–253.

Presas P., *Familiness in tourism family firms*, Universitat de Girona, Doctoral Thesis 2013.

Presas P., Guia J., Munoz D., *Customer's Perception of Familiness in Travel Experience*, „Journal of Travel and Tourism Marketing”, 2012, 31(2), ss. 147–161.

Presas P., Munoz D., Guia J., *Branding familiness in tourism family firms*, „Brand Management”, 2011, 18(4/5), ss. 274–284.

Przepisy prawne regulujące kwestie nepotyzmu w wybranych krajach, Opracowania Tematyczne (OT-631), lipiec 2014.

Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2006.

Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2016.

Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019.

Rogala A., *Wyzwania zintegrowanej komunikacji marketingowej w dobie społeczeństwa informacyjnego*, „Marketing i Rynek”, 2014, 11, ss. 57–65.

Romão J., Nijkamp P., *Impacts of innovation, productivity and specialization on tourism competitiveness – a spatial econometric analysis on European regions*, „Current Issues in Tourism”, 2019, 22(10), ss. 1150–1169.

Rudawska E., *Strategie kształtowania lojalności studentów jako klientów banków*, Raport z badań finansowanych przez Komitet Badań Naukowych w Warszawie nr rejestracyjny 1 H02D 03216, 2002.

Ruggieri R., Gozzi M., Ripamonti S., *Italian Family Business Cultures Involved in the Generational Change*, „Europe's Journal of Psychology”, 2014, 10(1), ss. 79–103.

Ruiz-Molina M., Gil-Saura I., Moliner-Velázquez B. (2015), *Relational Benefits, Value, and Satisfaction in the Relationships Between Service Companies*, „Journal of Relationship Marketing”, 2015, 14(1), ss. 1–15.

Rukh H., Qadeer F., *Diagnosing Culture of Public Organization Utilizing Competing Values Framework. A mixed Methods Approach*, „Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences”, 2018, 12(1), ss. 398–418.

Ryals L., Payne A., *Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing*, „Journal of Strategic Marketing”, 2011, 9(1), ss. 3–27.

Safin K., *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, WAE im. Oskara Langego, Wrocław 2007.

Safin K., Hulsbeck M., *Modele biznesu przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Aspekt metodologiczny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2016, XVII(6, część II), ss. 11–23.

Sageder M., Mitter C., Feldbauer-Durstmüller B., *Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research*, „Review of Managerial Science”, 2018, 12, ss. 335–377.

Sammel A., *Rodzinne gospodarstwa agroturystyczne na obszarach wiejskich województwa zachodniopomorskiego*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2014, 108, ss. 89–101.

Sciascia S., Mazzola P., Astrachan J.H., Pieper T.M., *Family involvement in the board of directors: Effects of sales internationalization*, „Journal of Small Business Management”, 2013, 51(1), ss. 83–99.

Seric M., Gil-Saura I., Molla-Descals A., *Loyalty in High-Quality Hotels of Croatia: From Marketing Initiatives to Customer Brand Loyalty Creation*, „Journal of Relationship Marketing”, 2013, 12, ss. 114–140.

Seric M., Saura I., *Integrated Marketing Communication in High-Quality Hotels of Central and Southern Dalmatia: a Study from the Perspective of Managers and Guests*, „Market”, 2012, 24(1), ss. 67–83.

Shafuallah M., Okafor L.E., Khalid U., *Determinants of international tourism demand: Evidence from Australian states and territories*, „Tourism Economics”, 2019, 25(2), ss. 274–296.

Shah P., *Why do firms delete brands? Insights from a qualitative study*, „Journal of Marketing Management”, 2017, 33(5/6), ss. 446–463.

Shariq M., *Brand equity dimensions – a literature review*, „International Research Journal of Management and Commerce”, 2018, 5(3), ss. 312–330.

Sharma P., Chrisman J., Gersick K.E., *25 Years of Family Business Review: Reflection on the Past and Perspectives for the Future*, „Family Business Review”, 2012, 25(1), ss. 5–15.

Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H., *Strategic management of the family business: Past research and future challenges*, „Family Business Review”, 1997, 10(1), ss. 1–35.

Sharma P., Chua J., Chrisman J., *Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, 2000, 17(3), ss. 233–244.

Sharma R., Jain V., *CSR, Trust, Brand Loyalty and Brand Equity: Empirical Evidences from Sportswear Industry in the NCR Region of India*, „Metamorphosis”, 2019, 18(1), ss. 57–67.

Sharma P., *Familiness: capital stocks and flows between family and business*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 2008, 32, ss. 971–977.

Sherrell D., Bejou D., *Assessing the productivity of relationship marketing: Moving toward paradigm*, „Journal of Relationship Marketing”, 2007, 2(6), ss. 3–7.

Shim S., Gehrt K.C., *Hispanic and Native American Adolescents: An Exploratory Study of Their Approach to Shopping*, „Journal of Retailing”, 1996, 72(3), ss. 307–324.

Shirazi S., Som A., *Destination Management and Relationship Marketing: Two Major Factors to Achieve Competitive Advantage*, „Journal of Relationship Marketing”, 2011, 2(10), ss. 76–87.

Sierpowska J., *Ustawa o pomocy społecznej. Komentarz*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.

Smolarek M., *Strategiczny wymiar zarządzania w firmach rodzinnych sektora MŚP*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, XVIII(6, część I), ss. 151–163.

Smolarek M., Górka-Chowaniec A., *Współdziałanie w warunkach klastra turystycznego jako kierunek rozwoju małych rodzinnych firm turystycznych w gminie Bukowina Tatrzańska*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2018, XIX(7, część I), ss. 209–224.

So K., King C., Sparks B., Wang Y., *The role of customer engagement in building consumer loyalty to tourism brands*, „Journal of Travel Research”, 2014, 55(1), ss. 64–78.

Souki G.Q., Gonçalves Filho C., *Perceived quality, satisfaction and customer loyalty: an empirical study in the mobile phones sector in Brazil*, „International Journal Internet and Enterprise Management”, 2008, 5(4), ss. 298–312.

Stanley L.J., *Emotions and Family Business Creation: an Extension and Implications*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 2010, 34(6), ss. 1085–1092.

State O., Iorgulescu M., *The Impact Of Management and Organizational Culture on Creativity in the Hotel Industry*, „Amfiteatru Economic”, 2014, XVI(8), ss. 1205–1221.

Steiger T., Duller Ch., Hiebl M., *No Consensus in Sight: An Analysis of Ten Years of Family Business Definitions in Empirical Research Studies*, „Journal of Enterprising Culture”, 2015, 23(1), ss. 25–62.

Steinhoff L., Arli D., Weaven S., Kozlenkova I., *Online relationship marketing*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2019, 47, ss. 369–393.

Stoner J., Frejman E., Gilbert D., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

Stradomski M., *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010.

Studzińska E., *Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2015, 376, ss. 195–215.

Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, Dom Organizatora Tnoik, Toruń 2004.

Sułkowski Ł., *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2011, XII(6), ss. 9–22.

Sułkowski Ł., *Wstęp*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2011, XII(6).

Sułkowski Ł., *Znaczenie polskich małych przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2012, XIII(8), ss. 9–18.

Sułkowski Ł., *Typologies of organizational culture – multi dimensional classifications*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2013, XIV(8, część II), ss. 407–422.

Sułkowski Ł., *Raport of Research of Cultures of Higher Educations Institutions Based on Multi-Paradigm*, 21st International Scientific Conference on Economic and Social Development, May 18–19, 2017, Book Series: *International Scientific Conference on Economic and Social Development*, ss. 617–626.

Sułkowski Ł., *The Culture of Control In the Contemporary University* [w:] *The Future of University Education*, M. Izak, M. Kostera, M. Zawadzki (red.), Palgrave Macmillan, Cham 2017, ss. 85–108.

Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.

Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010.

Swarbrooke J., Horner S., *Business Travel and Tourism*, Routledge, Nowy Jork 2011.

Switąła M., Mościcki M., *Identyfikacja profilu kultury organizacyjnej usługodawcy logistycznego z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, 306, ss. 21–33.

Szczepankiewicz E., *Uwarunkowania myślenia strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach [w:] Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, H. Bieniok (red.), AE w Katowicach, Katowice 2003, ss. 452–457.

Szymczak A., *Wykorzystywanie programów partnerskich w kreowaniu lojalności klientów linii lotniczych*, „Journal of Translogistics”, 2016, 2(12), ss. 117–124.

Tagiuri R., Davis J.A., *Bivalent attributes of the family firm*, Working Paper, Harvard Business School, Cambridge 1982.

Tagiuri R., Davis J.A., *Bivalent attributes on the family businesses*, „Family Business Review”, 1996, 9(2), ss. 199–208.

Tareq H., *The impact of customer relationship marketing on customers' image for Jordanian five star hotels*, „Economics, Management and Financial Markets”, 2012, 4(7), ss. 716–725.

Tassiopoulos D., De Coning T., Smit E., *The strategic behaviour of owners-managers in small, micro and medium tourism enterprises (SMMTEs) in South Africa*, „African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure”, 2016, 5(1).

Tassiopoulos D., *New Tourism Ventures. An Entrepreneurial and Managerial Approach*, Juta, Cape Town 2008.

Tigu G., Popescu D., Horniku R., *Corporate Social Responsibility – an European Approach Through the Tourism SME'S Perspectives*, „Amfiteatru Economic”, 2016, 18, Special iss. 10, ss. 742–756.

Tomski P., *O emocjach w zarządzaniu firmą rodzinną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, XVIII(6, część I), ss. 305–321.

Torres A., Tribó J.A., *Customer satisfaction and brand equity*, „Journal of Business Research”, 2011, 64, ss. 1089–1096.

Traczyńska K., Kunecka D., *Organizational culture in nursing teams based on the example of a particular hospital*, „Progress in Health Sciences”, 2018, 8(1), ss. 46–54.

Tsai C.-Y., Horng J.-S., Liu C.-H., Hu D.-C., *Work Environment and Atmosphere: The Role of Organizational Support in the Creativity Performance of Tourism and Hospitality Organizations*, „International Journal of Hospitality Management”, 2015, 46, ss. 26–35.

Turkoglu N., Dalgic A., *Impact of Institutionalization in Family-Owned Companies and Elements of Intellectual Capital on Competitive Power: A research on hospitality business*, „The International Journal of Management Science and Information Technology”, 2017, 25, ss. 1–17.

Turystyka w Polsce w obliczu pandemii COVID-19, Informacje Sygnalne, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020.

Unnu N., Kesken J., *Diagnosing the Effects of Leader-Member Exchange Quality on Performance in the Context of Organizational Culture: A Case From Turkish Family-Owned Businesses*, „Journal of Business Economics and Management”, 2014, 15(1), ss. 174–195.

Unurlu C., Uca S., *The effect of culture on brand loyalty through brand performance and brand personality*, „International Journal of Tourism Research”, 2017, 19 (6), ss. 672–681.

UNWTO, *Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Tourism Destinations. Concepts, Implementation and Tools for Destination Management Organizations*, Madrid 2017.

UNWTO Tourism Highlights 2017 Edition, UNWTO.

Urban W., Siemieniako D., *Lojalność klientów. Modele, motywacja, pomiar*, PWN, Warszawa 2008.

Varey R., *Marketing Communication. Principles and Practice*, Routledge, Londyn 2002.

Vavrečka V., Mezulánik J., *Marketing communication in tourism – trends and reality*, „Marketing & Management of Innovations”, 2016, 2, ss. 80–93.

Verissimo J., Tiago M., Tiago F., Jardim J., *Tourism destinations brand dimensions: an exploratory approach*, „Tourism & Management Studies”, 2017, 13(4), ss. 1–8.

Verma V., Sharma D., Sheth J., *Does relationship marketing matter in on-line retailing? A meta-analytic approach*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2016, 44, ss. 206–217.

Wach K., *An empirical investigation in to the EU policy in favour of business succession among Polish family firms*, „Horyzonty Polityki”, 2013, 4(9), ss. 107–133.

Wang C., Xu H., Li G., Chen J., *Community social responsibility and the performance of small tourism enterprises: Moderating effects of entrepreneurs' demographics*, „International Journal of Tourism Research”, 2018, 20(6), ss. 685–697.

Wang Y., Liu C., Huang W., Chen S., *Destination Fascination and Destination Loyalty: Subjective Well-Being and Destination Attachment as Mediators*, „Journal of Travel Research”, 2020, 59(3), ss. 496–511.

Wanhill S., *Peripheral area tourism: A European perspective*, „Progress in Tourism and Hospitality Research”, 1997, 3(1), ss. 47–70.

Wankhade P., Heath G., Radcliffe J., *Cultural change and perpetuation in organizations: evidence from an English emergency ambulance service*, „Public Management Review”, 2018, 20(6), ss. 923–948.

Więcek-Janka E., *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.

Więcek-Janka E., *The key to the longevity of a family business – Hoshi Ryokan case*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, XV(7, część III), ss. 11–25.

Więcek-Janka E., *Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych*, „Marketing i Zarządzanie”, 2016, 2(43), ss. 167–181.

Więcek-Janka E., Lewandowska A., *Model pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, XVIII(6, część II), ss. 159–176.

Wojciechowska-Solis J., Mazurek-Kusiak A., Soroka A., *The influence of specialized training on the quality of hotel customers service*, „ACTA Scientiarum Polonorum. Oeconomia”, 2016, 15(2), ss. 173–185.

Wolna-Samulak A., *Baza noclegowa jako istotny element obszarowego produktu turystycznego na przykładzie Szczecina*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, 2015, 1(29), ss. 151–165.

Woś B., Gawlik A., Drobek W., *Obiekty hotelarskie na terenach wiejskich – nowa jakość usług*, „Studia Obszarów Wiejskich”, 2018, 49, ss. 173–185.

Wszendybył-Skulska E., Zawartka M., *Safety and security as the basic determinants of quality of hotel services*, „European Journal of Service Management”, 2018, 25(1), ss. 353–359.

Wudarzewski G., *Walidacja Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej Harrisona i Handy w warunkach polskich*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia”, 2018, LII, I, Sectio H, ss. 211–223.

Wypych-Dobkowska M., *Konsekwencje nepotyzmu w organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie”, 2010, 6, ss. 9–20.

Yousaf A., Amin I., Gupta A., *Conceptualising tourist based brand equity pyramid: an application of Keller brand pyramid model to destinations*, „Tourism and Hospitality Management”, 2017, 23(1), ss. 119–137.

Zabkar V., Brencic M., Dmitrovic T., *Modelling perceived quality, visitor satisfaction and behavioural intentions at the destination level*, „Tourism Management”, 2010, 31(4), ss. 537–546.

Zahra S.A., *Entrepreneurial risk taking family firms*, „Family Business Review”, 2005, 18(1), ss. 23–40.

Zajadacz A., Stroik E., Śniadek J., *Zapewnienie jakości usług w destynacjach turystycznych. Rozwiązania francuskie, hiszpańskie i niemieckie*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2018, 6(10), ss. 188–210.

Zand D.E., *Trust and managerial problem solving*, „Administrative Science Quarterly”, 1972, 17(2), ss. 229–239.

Zarządzanie. Teoria i praktyka, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Zavala A., Axel A., Gomez V., Jorge E., Ramirez S., Edgar R., *The Determinants of socioemotional wealth and the family firm's outcomes*, „International Journal of Entrepreneurship”, 2016, 20(1), ss. 16–32.

Zdon-Korzeniowska M., *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.

Zopiatis A., Theocharous A., Kosmas, P., Webster C. Melanthiou Y., *Developing a Country-wide Tourist Loyalty Scheme: A Barren Landscape*, „International Journal of Tourism Research”, 2016, 18(6), ss. 579–590.

Żemła M., *Wartość dla klienta w procesie kształtowania konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfantego, Katowice 2010.

Żukowska J., *Polskie firmy rodzinne a kryzys*, <http://www.konferencja.edu.pl/Files/ConfXV/Reports/PDF/Zukowska%20Joanna%20-%20Polskie%20firmy%20rodzinne%20a%20kryzys.pdf>.



Dr Maciej Dębski, prof. SAN

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Specjalista w obszarze marketingu oraz zarządzania w turystyce. Autor lub współautor książek pt. „Kreowanie silnej marki”, „Polityka turystyczna”, „Marka jako źródło kształtowania konkurencyjności w branży turystycznej” oraz kilkudziesięciu publikacji wydawanych w Polsce i poza granicami kraju. W swoich zainteresowaniach naukowych oraz praktycznych koncentruje się na wykorzystaniu narzędzi marketingu. W chwili obecnej pracownik Społecznej Akademii Nauk, pełniący funkcję Dyrektora Zarządzającego Filii SAN w Warszawie oraz kierownika Katedry Marketingu i Turystyki.