

Artykuł pochodzi z publikacji: *Innowacje w przemyśle spotkań*,
(Red.) A. Grzegorzcyk, J. Majewski, S. Wróblewski,
Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014

Odpowiedzialność za społeczność lokalną jako czynnik przewagi konkurencyjnej w branży spotkań

prof. SGH dr hab. Magdalena Kachniewska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

magdalena.kachniewska@sgh.waw.pl

Abstrakt

Obserwacja zmieniających się trendów konsumenckich skłania przedsiębiorców branży spotkań do modyfikacji stosowanych narzędzi marketingu, choć przeobrażenia rzadko następują na modelu biznesowego. Jednym z trendów chętnie adaptowanych dla potrzeb promocji jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), która wpisuje się w trend konsumencki, jakim jest poczucie odpowiedzialności za środowisko naturalne i społeczne. Stosowanie CSR zbyt często jednak ogranicza się do powierzchownych działań w obszarze PR. Celem artykułu jest analiza przypadków głębszych zmian, jakie następują w relacjach z partnerami pod wpływem wdrażania CSR i prowadzą do tworzenia międzyorganizacyjnej przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach.

W najbardziej zaawansowanej postaci działanie w duchu odpowiedzialności społecznej porządkuje organizację wydarzenia, poprzedzonego zaawansowaną współpracą organizatora i przyszłych uczestników spotkania, a efektem współpracy staje się wzmocnienie wizerunku przedsiębiorców, zacieśnienie relacji między partnerami, poszerzenie grona uczestników przedsięwzięcia oraz wzmocnienie jego rangi i efektywności.

Słowa kluczowe: branża MICE, branża spotkań, turystyka biznesowa, marketing relacji, CSR, odpowiedzialność społeczna

Abstract – Social responsibility as the determinant of competitive advantage in the meetings industry

Corporate social responsibility (CSR) is one of the promotional trends gaining popularity in the meetings industry business. However, the implementation of CSR is quite often limited to facile activities within the field of public relations (PR) – it is still rarely included into the overall business strategy. The aim of the papers is to analyse the deeper changes occurring within the market relations under the influence of CSR implementation, one of them being the creation of interorganizational competitive advantage based on the relationship rent.

In its most advanced form CSR helps to organise events and creates new way of thinking as the event is preceded by the intensive cooperation between the meeting planner and customer as well as the future event participants. The effect of such cooperation is the image enhancement of all the enterprises participating in the event, closer relations between the partners, wider group of participants as well as the event's rank and effectiveness enhancement. All the process is illustrated by the case study of „Automotive Picnic” in Starachowice, Poland.

Keywords: MICE industry, meetings industry, business tourism, relationship marketing, CSR, social responsibility.

Wprowadzenie

Obserwacja zmieniających się trendów konsumenckich skłania przedsiębiorców do modyfikacji stosowanych narzędzi marketingu, choć ciągle jeszcze rzadko przeobrażenia następują na głębszym poziomie – modelu biznesowego. Jednym z trendów chętnie adaptowanych dla potrzeb promocji jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), która wpisuje się w trend konsumencki, jakim jest poczucie odpowiedzialności za środowisko naturalne i społeczne.

Branża spotkań od dawna chętnie wykorzystuje założenia CSR. Najwcześniej eksploatowano zagadnienia ochrony środowiska, współ-

cześnie wizerunek przedsięwzięć (kongresów, konferencji i innych wydarzeń) coraz chętniej wzmacniany jest przy wykorzystaniu hasła odpowiedzialności za społeczność lokalną lub wobec niej. Niektóre z przedsięwzięć mają charakter symboliczny i nikłe znaczenie z punktu widzenia tworzenia trwałych relacji biznesowych. Pozwalają co najwyżej zaakcentować poczucie odpowiedzialności społecznej tak organizatora konferencji, jak i jej uczestników, np. poprzez zachęcanie do zbiórki książek lub zabawek dla domów dziecka lub hospicjów.

Jednak nowoczesne modele biznesu pozwalają wykorzystać CSR znacznie bardziej efektywnie: w procesie tworzenia międzyorganizacyjnej przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach. Podejście to wymaga gruntownej zmiany myślenia o procesie tworzenia oferty wydarzenia: odpowiedzialność społeczna nie może stanowić dodatku do przedsięwzięcia, lecz oś, wokół której podejmowane są wszelkie działania związane z planowaniem, organizacją, promocją i przebiegiem spotkania. W najbardziej zaawansowanej postaci działanie w duchu CSR porządkuje organizację wydarzenia, poprzedzonego zaawansowaną współpracą organizatora, zleceniodawcy i przyszłych uczestników spotkania.

Efektem tej współpracy staje się nie tylko wzmocnienie wizerunku poszczególnych przedsiębiorców, ale także zacieśnienie relacji między partnerami, poszerzenie grona uczestników przedsięwzięcia oraz wzmocnienie jego rangi i efektywności m.in. poprzez pozyskanie sponsorów. Studia przypadków wydarzeń organizowanych w duchu CSR stanowią ilustrację przedstawionych zjawisk.

1. Znaczenie partnerstwa i współpracy dla stabilizacji więzi biznesowych

Charakterystyczną cechą współczesnej rzeczywistości gospodarczej jest zmiana układu sił rynkowych. Klienci, którzy przez wiele lat występowali w roli biernych odbiorców ofert rynkowych, stają się ich partnerami oraz najcenniejszym zasobem, zdolnym współtworzyć wartość przedsiębiorstwa.¹

Koncentrowanie się na wzroście udziału w rynku osiąganym poprzez pozyskiwanie coraz to nowych klientów nie sprawdza się jako strategia

¹ W. Hammerska, *Czynniki ograniczające ryzyko współpracy na rynku hotelarskim w Polsce, konspekt pracy doktorskiej*, maszynopis, Warszawa 2014.

w warunkach silnego nasycenia rynku. Wzrósł też stopień dojrzałości podmiotów gospodarczych, co skutkuje pojawianiem się nowych celów, z których najważniejsze to: utrzymanie raz zdobytych usługobiorców, zbudowanie z nimi długotrwałych więzi, pozyskanie ich zaufania i lojalności oraz włączenie ich w łańcuch tworzenia wartości. Najważniejszym zadaniem dla przedsiębiorców jest obecnie umiejętne zarządzanie relacjami z odbiorcami ich produktów i usług, których celem nadrzędnym stało się osiąganie zadowolenia nabywców oraz budowanie relacji partnerskich, które w przyszłości pozwolą ograniczyć fluktuacje popytu i włączyć nabywców w proces tworzenia wartości.

Stale zmieniające się warunki konkurowania firm powodują, że przedsiębiorstwa, szukając przewagi konkurencyjnej, coraz częściej modyfikują charakter relacji z innymi podmiotami rynkowymi, ograniczając relacje konkurencyjne na rzecz współpracy, lub szukają takich form organizacyjnych, które umożliwiają im współdziałanie. Usługobiorcy porównują swoje oczekiwania i doświadczenia, szybko zdobywają wiedzę na temat nowych ofert, uświadamiają sobie istnienie potrzeb i formułują nowe oczekiwania względem oferty rynkowej, aktywnie poszukują informacji i opinii innych klientów (silnie wspomagani funkcjonalnością mediów społecznościowych i forów dyskusyjnych), a tym samym pełnią coraz bardziej aktywną rolę w kreowaniu nowych produktów.

Odpowiedzią rynku na potrzeby zmieniającego się otoczenia i narzędziem ograniczenia ryzyka dla jego uczestników stała się koncepcja marketingu relacji², której rolą jest poszukiwanie metod tworzenia partnerstwa, będącego sposobem kreowania wartości i tworzenia przewagi konkurencyjnej. Zagadnienie „customer relationship management”, „loyalty management”, czy „partnership marketing”, w polskiej literaturze określane jest jako marketing relacji (relacyjny), marketing partnerski, marketing powiązań lub marketing związku.³ Pozwala on na elastyczne przystosowywanie się do rynku oraz rozwijanie zachowań określanych mianem norm relacyjnych,⁴ takich jak: długookresowe podejście, elastyczność, wymiana informacji oraz solidarność.

² J. Światowicz-Szczepeńska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 9.

³ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 36.

⁴ Na zjawisko istnienia norm relacyjnych, jako jedni z pierwszych zwrócili uwagę J. B. Heide oraz G. John; zob. Idem, *Do Norms Matter in Marketing Relationships?*, „Journal of Marketing”, Vol. 56, April.

W literaturze opisano ponad 70 czynników, które zwiększają ryzyko porażki relacji partnerskich i podnoszą poziom kosztów transakcyjnych.⁵ Istnienie norm relacyjnych i wypracowanie wspólnych zasad relacyjnych pozwalają na budowanie wzajemnego zaufania, a postrzegane ryzyko rozpadu więzi jest redukowane i zastępuje kosztowne mechanizmy legislacyjne, co bezpośrednio wpływa na obniżenie kosztów transakcyjnych. Powodzenie wszelkich form współpracy jest jednak pochodną zaufania.

W modelu międzyorganizacyjnej przewagi opartej na relacjach⁶, międzyorganizacyjne powiązania stają się także źródłem dodatkowego zysku, tworząc tzw. „rentę relacyjną”, której pojawienie się zależy od różnych czynników, w tym m.in. wymiany wiedzy lub łączenia rzadkich zasobów i zdolności w celu wspólnego tworzenia unikatowych produktów. Powyższe mechanizmy pozwalają stworzyć większą wartość dla klienta niż tworzą konkurenci.

Jako kryterium rozróżnienia form partnerskiej współpracy, można przyjąć kierunek powiązań partnerskich, który uwzględnia miejsce firm w łańcuchu dostaw i ich stopień powiązań branżowych, co daje podział na relacje: horyzontalne (powiązania konkurentów w tym samym ogniwie łańcucha wartości), wertykalne (powiązania dostawców i nabywców w różnych ogniwach łańcucha wartości tej samej branży) i diagonalne, w których uczestniczą firmy z różnych obszarów łańcucha w pokrewnych lub różnych branżach.

W przypadku relacji profesjonalnych organizatorów branży spotkań oraz ich zleceniodawców należy mówić o relacjach pionowych (między dostawcą a nabywcą) na rynku instytucjonalnym (B2B). Analiza tej sfery obrotu rynkowego nie doczekała się dotychczas ani jednego opracowania zwartego w obszarze analiz branży spotkań, czy branży hotelarskiej, która bardzo aktywnie uczestniczy w obsłudze różnorodnych wydarzeń, szczególnie w Polsce, gdzie słabo rozwinięta infrastruktura konferencyjna sprawia, że ważnym zapleczem dla organizacji spotkań stają się sale wielofunkcyjne obiektów hotelarskich.

W procesie budowania zaufania i korzystnego układu relacyjnego, szczególnego znaczenia nabiera rozpoznanie czynników, które wpływają na efektywne i długoterminowe relacje partnerskie. Ich identyfikacja oraz wiedza, jak utrzymać trwałe relacje pozwalają dostaw-

⁵ J. Światowiec-Szczepańska, *Ryzyko...*, op. cit., s. 133.

⁶ M. Kachniewska, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, SGH, Warszawa 2009, s. 45.

com na prawidłowe oszacowanie korzyści, minimalizowanie ryzyka i kosztów marketingu; a nabywcom – na ograniczenie kosztów selekcji dostawców, ograniczenie ryzyka wyboru niewłaściwego dostawcy oraz pozyskanie dostawcy o właściwych kompetencjach.

Rynek organizacji wydarzeń stwarza doskonale warunki, a jednocześnie wymaga nawiązywania i pielęgnowania relacji partnerskich, z kilku powodów:

- transakcje są powtarzalne,
- rynek dostawców znajduje się w początkowej fazie rozwoju, ale ulega stałej profesjonalizacji,
- wartość pojedynczej transakcji jest zazwyczaj bardzo wysoka.

Należy też zaznaczyć, że w długookresowej współpracy są zaspokajane nie tylko bieżące potrzeby (wymagania pojedynczych transakcji), ale również działa wielopoziomowa komunikacja, zaangażowanie i aktywna wymiana informacji (dzielenie się wiedzą i doświadczeniem) między partnerami. Nabywca (zleceniodawca organizacji konferencji lub innego wydarzenia) oczekuje nie tylko efektów bezpośrednich współpracy (np. ograniczenie formalności, preferencyjne warunki, szybkość reakcji itp.), ale także pośrednich (osiągnięcia rezultatów, które są właściwą przyczyną organizacji eventów: poprawy lojalności pracowników lub klientów, wzrostu sprzedaży, potwierdzenia lub poprawy reputacji itd.) a dostawca (firma z branży spotkań) spodziewa się w długim okresie utrzymania lojalności nabywcy, dochodów finansowych i korzyści niematerialnych (np. prestiż, uznanie profesjonalizmu).

Budowanie długoterminowych relacji wymaga głębokiego zaangażowania zarówno po stronie nabywcy, jak i dostawcy oraz zrozumienia dynamiki zmieniających się relacji.⁷ Współpracujące przedsiębiorstwa, tworząc długookresowe zasady partnerstwa, w konsekwencji ograniczają ryzyko i obniżają koszty transakcyjne, ponieważ jako partnerzy dążą do osiągania wspólnego celu strategicznego, jakim jest m.in. efektywne porozumienie i dostarczania wartości dla rynków finalnych (np. uczestników konferencji). Anderson i Narus⁸ znaleźli bliskie powiązania między współpracą a zaufaniem i twierdzą, że

⁷ E. Todeva, D. Knoke, *Strategic alliances and modes of collaboration*, "Management Decision", Vol. 43, No 1, 2005, s. 1.

⁸ J. C. Anderson, J. A. Narus, *A model of distribution firm and manufacturer firm working partnerships*, "Journal of Marketing", Vol. 54, No 1, 1990, s. 42-58.

powtarzający się proces we współpracy prowadzi do wzrostu zaufania, które z kolei prowadzi do większego zaangażowania we współpracę w przyszłości. Co więcej, zaufanie w pierwszym okresie współpracy, szczególnie w trakcie pierwszej transakcji, odgrywa mniejszą rolę w procesie rozwoju relacji, w porównaniu z późniejszym poziomem tego procesu.⁹ To prowadzi do wniosku, że zaufanie jest ważnym elementem rozwoju relacji i może silniej redukować stopień postrzeganego ryzyka niż inne dostępne mechanizmy. Inną korzyścią długofalowej współpracy jest lepsze poznanie się partnerów i zdolność do przewidywania przyszłych zachowań.

Wbrew wynikom badań naukowych cytowanych powyżej, w Polsce na rynku organizacji spotkań dominuje podejście transakcyjne (marketing transakcji), w którym główną rolę odgrywa konkurencyjność cenowa dostawcy usług. Organizatorzy eventów (wydarzeń) stosunkowo rzadko próbują nawiązywać współpracę przed pozyskaniem zlecenia, po to, żeby następnie w toku wspólnych działań i stopniowego budowanie relacji zaufania, zyskać zleceniodawcę. Tymczasem przedsięwzięcia z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu z natury rzeczy są predystynowane to tworzenia długotrwałych więzi, które owocują następnie pozyskaniem lojalnego partnera-zleceniodawcy.

2. Przesłanki rozwoju programów CSR

Ogólnopolskie badanie świadomości CSR pokazało, że zaledwie 3% z grupy 975 dorosłych Polaków zna pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu.¹⁰ Wśród przyczyn małego zainteresowania ideą CSR w Polsce wymieniane są przyczyny metodologiczne (np. wielość i nieprecyzyjność funkcjonujących definicji CSR), praktyczne (np. rozbieżności kulturowe, ekonomiczno-społeczne społeczeństwa) i uwarunkowania historyczno-mentalne, w tym niewiedza i nikle zaangażowanie społeczne.

Tymczasem koncepcja CSR niesie ze sobą istotne korzyści zarówno o charakterze wymiernym (podwyższenie stopy wzrostu firmy, wzrost lojalności klientów, wzrost zatrudnienia), jak i niewymiernym

⁹ F. R. Dwyer, P. H. Schurr, S. Oh., *Developing buyer – seller relationships*, "Journal of Marketing", 5 (April), 1987, s. 11 - 27 oraz G. T. Gundlach, R. S. Achrol, J. T. Mentzer, *The structure of commitment in exchange*, "Journal of Marketing", Vol. 59, No 1, 1995, s. 78 - 92.

¹⁰ M. Kudrewicz, A. Dyjas-Pokorska J. Skoczek, *Prezentacja wyników badania świadomości CSR: badanie ogólnopolskie*, Koalicja na Rzecz Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010.

(zmiana wizerunku marki, wzrost zaufania kooperantów, lepsza pozycja przetargowa), a w dłuższej perspektywie także obniżenie kosztów operacyjnych, wzmocnienie motywacji i zaangażowania pracowników, zwiększoną kreatywność i innowacyjność firmy. Odpowiedzialny wizerunek firmy poprawia współpracę z partnerami biznesowymi, co w efekcie prowadzi do zwiększenia sprzedaży i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

W odróżnieniu od przesłanek historycznych, współcześnie koncepcja CSR wdrażana jest do codziennych działań przedsiębiorstw raczej ze względu na potencjalne korzyści niż obawy przed negatywnymi opiniami otoczenia. Korzyści wynikające z koncepcji CSR wiążą się z ukształtowaniem długofalowych, opartych na zaufaniu, relacji z interesariuszami zewnętrznymi: społecznością lokalną, podmiotami współpracującymi, organizacjami pozarządowymi, inwestorami. Przykładowe korzyści zewnętrzne, jakie może osiągnąć przedsiębiorstwo obejmują: budowanie pozytywnego wizerunku firmy, ułatwianie funkcjonowania w społeczności lokalnej, wysoki poziom lojalności aktualnych klientów oraz pozyskiwanie nowych, wzmocnienie wiarygodności misji firmy, wzrost efektywności działań przedsiębiorstwa, konkurencyjność na rynkach międzynarodowych, wzrost zainteresowania inwestorów, czy wreszcie drobne, ale wymierne korzyści, jak choćby odliczenia podatkowe.¹¹ Wewnętrzne korzyści osiągane przez przedsiębiorców to np. wzrost satysfakcji i zadowolenia pracowników, wzrost identyfikacji pracowników z firmą.¹² Wdrożenie koncepcji CSR może też przynieść pozytywne postrzeganie przedsiębiorstwa w oczach potencjalnych kandydatów do pracy.

Wdrożenie CSR może wiązać się ze zbudowaniem przewagi konkurencyjnej oraz orientacji na długotrwały i stabilny wzrost, zwiększeniem odporności na możliwość i skutki wystąpienia sytuacji kryzysowych, jak również ze zbudowaniem przejrzystej, opartej na współpracy oraz wysokich standardach etycznych kultury organizacyjnej, ukształtowaniem pozytywnego wizerunku oraz wzmocnieniem rozpo-

¹¹ M. Kachniewska, *Zastosowanie koncepcji CSR w kreowaniu efektywnych modeli biznesu - studium przypadku Hotelu Senator w Starachowicach* [w:] (red. nauk.) G. Gołembski, A. Niezgodą, *Turystyka wobec zmian współczesnego świata: zmiany, bariery, innowacje*, Wyd. Uniw. Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014.

¹² M. Ratajczak, E. Stawicka, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności sektora MSP* [w:] *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008.

znawalności firmy wśród interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. W takim ujęciu CSR staje się przedmiotem zainteresowania teorii instytucji. Mechanizmem, za pomocą którego instytucje wpływają bezpośrednio lub pośrednio na rozwój gospodarczy, jest koszt transakcyjny związany z funkcjonowaniem na rynku, brakiem informacji, koniecznością negocjowania i zawierania transakcji oraz zapewnienia im bezpieczeństwa. Jakość instytucji wpływa na poziom kosztu transakcyjnego, który maleje wraz ze wzrostem zaufania w relacjach biznesowych. Teoria instytucji w opisanych aspektach wydaje się bliska koncepcji kapitału społecznego, która akcentuje znaczenie zaufania dla zdolności podmiotów do długookresowej współpracy.

Kolejną korzyścią jest wpływ działań w obszarze CSR na pozytywne postrzeganie przedsiębiorstwa przez obecnych i potencjalnych inwestorów. Firmy mogą szybciej rozwinąć obszar odpowiedzialnego biznesu dzięki jasnej komunikacji zarówno swoich mocnych, jak i słabych stron, zgodnie z zasadą, że rzetelna i kompletna informacja obniża poziom kosztu transakcyjnego i przedstawia realną wartość dla inwestorów i pozostałych grup interesariuszy.¹³

CSR jest działalnością dobrowolną, wykraczającą poza ramy prawne. Jednocześnie obserwuje się coraz większą aktywność rządów i samorządów lokalnych i organizacji społecznych w zakresie popularyzowania idei CSR. Działania te nierzadko podejmowane są w porozumieniu z przedsiębiorcami, którzy poszukują konkretnych wskazań i zaleceń odnośnie do programów CSR oraz dodatkowych korzyści (w tym ułatwień administracyjnych), które uzasadnią wysiłek związany z ich wdrożeniem. Coraz częściej poszukiwane są metody wartościowania działań CSR, które ułatwiłyby komunikowanie wdrażanych programów i dawały możliwość dokonania porównań zaangażowania przedsiębiorstw w tym obszarze.

Formułując kryteria oceny CSR, należy położyć nacisk na aspekt biznesowy inicjatywy: stosowane praktyki powinny wykazywać istotne związki pomiędzy korzyściami biznesowymi z prowadzonej działalności a korzyściami dla społeczeństwa. Poza kryterium biznesu uwzględniane są jeszcze trzy inne elementy:

- podejście strategiczne (stosowane praktyki powinny być zintegrowane z szerszą strategią działalności przedsiębiorstwa)

¹³ M. Kachniewska, *Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w obszarze społecznym jako czynnik trwałego rozwoju produktu turystycznego* [w:] (red.) S. Wodejko, *Zrównoważony rozwój turystyki*, SGH, Warszawa 2008.

- komunikacja (powinny być komunikowane poprzez formalne lub nieformalne kanały z zamiarem zaangażowania wszystkich zainteresowanych stron)
- dynamika (powinny być częścią dynamicznego i ciągłego procesu poprawy).

Wiele przedsiębiorstw, szczególnie duże spółki, które obowiązuje przejrzystość informacji, samodzielnie tworzy kodeksy odpowiedzialności, stanowiące narzędzie komunikowania się z rynkiem i z pracownikami. Forma i treści zawarte w kodeksach etycznych są różne, ale do najbardziej typowych elementów można zaliczyć: zasady postępowania w sprawach służbowych (ew. konflikty interesów, sposoby wykorzystywania informacji tajnych i poufnych, elementy korupcyjne i nielegalne przekazywanie pieniędzy, zasady konkurencji); zasady postępowania z pracownikami (aspekty równouprawnienia, postępowania w przypadku molestowania, odpowiedniego kształtowania środowiska pracy, sposobów postępowania z zasobami przedsiębiorstwa oraz charakteru przyjęć do pracy); zasady kształtowania i budowy relacji z interesariuszami (klienci, dostawcy, instytucje publiczne, organizacje związkowe, społeczności lokalne); zasady związane ze zdrowiem, bezpieczeństwem i środowiskiem naturalnym; zasady prowadzenia księgowości i kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie.

3. Odpowiedzialność społeczna jako czynnik wyboru usługodawcy w branży MICE

Branża spotkań, konferencji i kongresów, określana jako branża MICE (ang. meetings, incentives, conventions and events) od dwóch dziesięcioleci odnotowuje postępujący wzrost i rozwój.¹⁴ Zjawisko to można przypisywać różnym czynnikom, w tym głównie globalizacji, stałemu rozwojowi biznesu i postępowi technologicznemu. Proces podejmowania decyzji przez organizatorów eventów w zakresie lokalizacji wydarzenia, jego przebiegu i charakteru przedstawiono w wielu

¹⁴ L. Dwyer, R. Mellor, N. Mistilis, T. Mules, *A framework for assessing „tangible” and „intangible” impacts of events and conventions*, „Event Management”, 6 (3), 2000, s. 175-189; H. E. Chacko, G. G. Fenich, G.G., *Determining the importance of US convention destination attributes*. „Journal of Vacation Marketing”, 6(3), 2000, 211-220; G. McCartney, *The CAT (Casino Tourism) and MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions): Key Development Considerations for the Convention and Exhibition Industry in Macao*, „Journal of Convention and Event Tourism”, Routledge, 2000.

badaniach prowadzonych od początku lat 90. XX w., czyli od momentu, kiedy okazało się, że sektor MICE stanowi jeden z najszybciej rozwijających się segmentów światowej turystyki, o niezwykle dużym wpływie na gospodarkę.

Największa część wczesnych badań nad procesem podejmowania decyzji przez organizatorów koncentruje się na doborze obiektów, ich wyposażeniu i udogodnieniach.¹⁵ Jednak Stavro i Beggs wykazali, że pomimo iż najważniejszymi czynnikami wyboru lokalizacji konferencji czy kongresów jest konfiguracja sal konferencyjnych i położenie obiektu, to w trakcie samego spotkania największą wagę przywiązuje się do jakości obsługi i przygotowania (profesjonalizmu) personelu¹⁶ oraz jego szybkiej reakcji na szczególne życzenia i sprawności w rozwiązywaniu niespodziewanych problemów w trakcie trwania spotkania. Clark & McCleary wykazali, że rozumienie czynników ryzyka, z jakimi mierzą się organizatorzy eventów i niwelowanie tych czynników przyczyniają się do zwiększenia szans na wybór konkretnego usługodawcy.¹⁷ Trwałość relacji biznesowych między profesjonalnym organizatorem konferencji i zleceniodawcą w dużej mierze stanowi pochodną jakości relacji między pracownikami obu przedsiębiorstw¹⁸, w szczególności pewne atrybuty pracowników branży spotkań (wiedza, doświadczenie, umiejętności, zapał) mogą być decydującymi czynnikami wyboru organizatora i budowania trwałych relacji.

Stale zmieniające się warunki konkurowania firm powodują, że przedsiębiorstwa, szukając przewagi konkurencyjnej, coraz częściej modyfikują charakter relacji z innymi podmiotami rynkowymi, ograniczając relacje konkurencyjne na rzecz współpracy lub szukają takich form organizacyjnych, które umożliwiają im współdziałanie. Samodzielne projektowanie oferty handlowej nie zawsze odpowiada jej odbiorcom, poddającym się kompletnie nowym trendom rynkowym, multiplikowanym dzięki technologiom komputerowym (Internet, tzw. nowe media, aplikacje mobilne, szybki obieg informacji) i rozwojo-

¹⁵ L. M. Renaghan, M. Z. Kay, *What meeting planners want: The conjoint-analysis approach*, „The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly”, 28, 1, 1987, s. 66-76.

¹⁶ L. Stavro, T. J. Beggs, *Buyer Behaviour and the Meeting Planner: An Exploratory Study* [w:] (red.) R. C. Lewis, T. J. Beggs, M. Shaw, S. A. Croffoot, *The Practice of Hospitality Management*, Westport C.T.: AVI Publishing Company, 1986.

¹⁷ J. D. Clark, K. W. McCleary, *Influencing associations' site-selection process*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly”, 36(2), 1995, s. 61-68.

¹⁸ S. Lee, S. J. Hiemstra, *Meeting planners' perceptions of relationship quality*, „Journal of Hospitality & Tourism Research”, 25(2), 2001, s. 132-146.

wi wiedzy. Nabywcy porównują swoje oczekiwania i doświadczenia, szybko zdobywają wiedzę na temat nowych ofert, uświadamiają sobie pod wpływem różnorodnych informacji istnienie potrzeb i formułują nowe oczekiwania względem oferty rynkowej przedsiębiorstw, aktywnie poszukują informacji i opinii innych klientów i tym samym pełnią coraz bardziej aktywną rolę w kreowaniu nowych produktów. Zjawisko to dotyczy zarówno nabywców indywidualnych (konsumentów), jak i klientów instytucjonalnych, często występujących jako ogniwo pośrednie w relacjach z odbiorcą finalnym.

Branża spotkań nie tylko nie może ignorować tego zjawiska, ale powinna starać się je wykorzystać w celu wzmocnienia własnej konkurencyjności. Zacieśnienie relacji z potencjalnymi zleceniodawcami służy bowiem nie tylko poprawie ich lojalności i ograniczeniu rotacji, ale także poprawie efektywności przedsięwzięcia, jakim jest organizacja konferencji, sympozjum, szkolenia czy imprezy integracyjnej.

W branży spotkań przedmiotem oceny usługodawcy jest bowiem nie tylko postrzegana jakość organizowanej imprezy (sama w sobie stanowiąca niezwykle złożony przedmiot zarządzania i pomiaru), ale także efekty wydarzenia, nierzadko dalekosiężne, które są podstawową przyczyną jego organizacji. Wśród nich mogą się znaleźć aspekty handlowe (np. prezentacja produktu, nawiązanie nowych relacji biznesowych), naukowe lub szkoleniowe (wymiana wiedzy, pozyskiwanie określonych umiejętności) albo poprawa efektywności zarządzania (motywowanie pracowników, spotkanie kierownictwa przedsiębiorstwa). Zleceniodawca pozornie powierza profesjonalnemu organizatorowi „tylko” organizację wydarzenia, którą często nawet sam skłonny jest traktować dość powierzchownie, jako zapewnienie odpowiednich pomieszczeń, cateringu i noclegów. W praktyce jednak jego oczekiwania – pomimo że nienazwane – sięgają znacznie głębiej. Niezależnie od tego, czy celem przedsięwzięcia jest poprawa lojalności klientów lub partnerów biznesowych, wzmocnienie motywacji pracowników, podniesienie poziomu ich wiedzy i profesjonalizmu albo wzrost efektywności zarządzania – to zleceniodawca nierzadko spodziewa się, że organizator będzie wiedział, jak zapewnić realizację tych celów. Oczekiwania w zakresie profesjonalizmu usługi sięgają znacznie dalej niż wiedza i doświadczenie organizatora w zakresie zapewnienia rozwiązań funkcjonalnych.

Profesjonalny organizator wydarzenia musi uwzględniać te potrzeby, choć nie zawsze są one jasno komunikowane przez zleceniodawcę. Dobre zrozumienie podstawowej przyczyny organizacji wydarzenia sprzyja zwiększeniu jego efektywności i pozwala na zacieśnienie relacji między zleceniodawcą i usługodawcą. W dobie nasilonej walki konkurencyjnej relacje te mają kluczowe znaczenie jako jeden z czynników tworzenia przewagi konkurencyjnej.

Ważnym elementem każdego wydarzenia jest budowanie prestiżu zleceniodawcy. Niezależnie od tego, czy chodzi o marketing wewnętrzny, czy relacje zewnętrzne przedsiębiorstwa, wszystkie składowe organizacji wydarzenia (lokalizacja, jakość zakwaterowania, catering, rozrywka, usługi dodatkowe) mają wzmacniać wizerunek zleceniodawcy. O ile jednak w czasach przedkryzysowych większość firm dążyła do wizerunku kojarzonego z luksusem i zamożnością, o tyle załamanie gospodarcze lat 2008-2011 stworzyło modę na bardziej powściągliwy tryb promowania przedsiębiorstwa.¹⁹ Znacznie większą popularnością cieszy się odpowiedzialność społeczna i środowiskowa, wizerunek dobrego pracodawcy, rzetelnego partnera biznesowego, dobrego (oszczędnego) gospodarza, czy wreszcie akcentowanie elementów wiedzy (intelektu) w miejsce epatowania zamożnością. Podobne elementy w branży spotkań obserwowane były oczywiście także przed recesją gospodarczą, jednak kryzys – poza oczywistymi oszczędnościami, do których dążą przedsiębiorcy – wywołał szczególny rodzaj „mody na powściągliwość” i sprawił, że rozrzutność traktowana jest z dużą rezerwą.

Takie podejście po części wynika także z przesytu i negacji konsumeryzmu, rozumianego jako osiąganie osobistego szczęścia poprzez nabywanie dóbr materialnych i ich konsumpcję. W duchu ekonomii doświadczeń, na bazie której wyrosła filozofia turystyki doświadczeń (experience tourism), pragnienie gromadzenia doznań i wrażeń zaczęło wypierać pragnienie posiadania dóbr materialnych. Tym lepiej, jeśli przeżycia te mogą być osiągnane relatywnie niskim kosztem, bez konieczności organizowania egzotycznych wypraw albo podejmowania działań szkodliwych dla środowiska. Rozjeżdżanie Pustyni Błędownskiej quadami stało się nie tylko niemodne, ale wręcz szkodliwe wizerunkowo, podobnie jak ostentacyjna konsumpcja, wymagająca

¹⁹ P. Flatters, M. Willmott, *Understanding the Post-Recession Consumer*, Harvard Business Review, July–August, 2009, s. 1-8.

sprowadzania luksusowych mebli, celem aranżacji sali konferencyjnej, albo serwowanie kosztownych potraw, nie mających nic wspólnego z lokalną produkcją rolną i tradycją kulinarną.

Wiele spośród trendów obserwowanych współcześnie w branży spotkań podyktowanych jest także znużeniem globalizacją i powszechną unifikacją – akcentowanie odmienności i indywidualizmu, pielęgnowanie lokalnej tradycji i niechęć do „mc’donaldyzacji” prowokują profesjonalnych organizatorów do poszukiwania coraz to nowych form aranżacji wydarzeń, które wyróżnią ich spośród innych usługodawców, a ich klientów – spośród innych przedsiębiorstw.

Na tym tle zagadnienie odpowiedzialności społecznej szczególnie zyskuje na atrakcyjności: pozwala znakomicie wpisać przedsięwzięcie w nurt alterglobalizmu, indywidualizacji oferty, pozostawiania w zgodności z naturą i społecznością lokalną w jej kulturowej odmienności. Buduje wizerunek odpowiedzialnego gospodarza i świadomego obywatela, personifikując w ten sposób przedsiębiorstwo, najczęściej przy tym nawiązując do jego misji. Poczucie działania w dobrym celu, dla poprawy dobrobytu ogółu silnie jednoczy uczestników spotkania, w tym usługodawcę z branży spotkań i zleceniodawcę. Ma to określone znaczenie dla ich przyszłych relacji.

Upowszechnienie koncepcji interesariuszy przedsiębiorstwa oraz świadomość złożoności produktu turystycznego coraz częściej prowadzą do wniosku, że odpowiedzialność społeczna biznesu wymaga rozłożenia ciężaru działań i pomiaru ich efektów w trzech obszarach: ekonomicznym, społecznym i środowiska naturalnego. W literaturze przedmiotu założenia CSR zwykle rozpatrywane są w kategoriach efektywności marketingowej (narzędzie wzmacniające wizerunek przedsiębiorstwa), jednak nowoczesne modele biznesu pozwalają wykorzystać narzędzia CSR w celu zacieśniania relacji między partnerami biznesowymi, obniżanie kosztów transakcyjnych, poprawy jakości środowiska społecznego i naturalnego.

Wykorzystanie koncepcji odpowiedzialności przedsiębiorstwa w obszarze społecznym oraz wskazanie możliwości jego wykorzystania w procesie poprawy konkurencyjności organizatora eventu wymaga zmiany modelu biznesowego: w miejsce usług świadczonych przez przedsiębiorcę branży spotkań wprowadzona zostaje wiązka propozycji wartości dla klienta, których realizacja wymaga współpracy kilku podmiotów wywodzących się z różnych branż. Logika tego podejścia

zostanie zilustrowana studium przypadku organizacji „Pikniku motoryzacyjnego” w Starachowicach.

4. CSR jako narzędzie obniżenia kosztu transakcyjnego – studium przypadku „Pikniku motoryzacyjnego” w Starachowicach

Organizatorzy spotkań w Polsce ciągle jeszcze dość niepewnie sięgają po narzędzia z obszaru CSR. Zazwyczaj ograniczają się do działań proekologicznych, w ujęciu społecznym podejmując co najwyżej pojedyncze akcje charytatywne – rzadko zaś włączają zasady społecznej odpowiedzialności do długofalowej strategii działania. Pomoc w zbiorce funduszy na prezenty mikołajowe dla dzieci lub zakup podręczników na początku roku szkolnego to przykłady najczęściej wykorzystywanych przedsięwzięć. Ich nagłośnienie jest dość skutecznym nośnikiem promocji, ale rzadko stanowi podstawę autentycznego zaangażowania i odpowiedzialności społecznej.²⁰

Bardziej zaawansowane przedsięwzięcia to włączanie klientów korporacyjnych obiektu hotelowego do wspólnych akcji, takich jak np. organizacja wakacji lub imprez plenerowych dla dzieci niepełnosprawnych lub dzieci z Domów Dziecka. Ciekawym przykładem są imprezy integracyjne organizowane na zlecenie klientów korporacyjnych, w trakcie których zamiast typowych atrakcji (jazda quadami, loty balonem, paintball) uczestnicy biorą udział we wspólnym remoncie hospicjum lub Domu Dziecka albo sadzeniu drzew. Większość przykładów odnosi się, jak widać, do pojedynczych przedsięwzięć i nie stanowi elementu strategii rynkowej, a jedynie działania z zakresu marketingu zaangażowanego społecznie.

Wśród przykładów takich jednorazowych, ale niezwykle interesujących przedsięwzięć można wskazać kilka bardzo pomysłowych przykładów. I tak, podczas konferencji dla pracowników firmy Bayer został przeprowadzony projekt CSR, podczas którego goście wydarzenia wspólnie z wychowankami Domu Dziecka przygotowali i wystawili przedstawienie cyrkowe. Podzieleni na dwanaście zespołów uczestnicy

²⁰ M. Kachniewska, *Zastosowanie koncepcji CSR...*, op. cit., s. 65.

podczas wspólnej zabawy odpowiadali za opracowanie poszczególnych elementów scenariusza.²¹

W popularyzację zasad stosowania CSR w branży spotkań aktywnie włącza się także Poland Convention Bureau (PCB), dążąc do zainteresowania profesjonalistów związanych z organizacją spotkań tematem społecznej odpowiedzialności biznesu, w szczególności współpracą z organizacjami wspierającymi funkcjonowanie placówek opiekuńczo-wychowawczych i pomoc tym placówkom (przykładem jest zainicjowany przez PCB projekt „Wracamy do Ogrodu” IMEX Challenge, który odbył się w Rodzinnym Domu Dziecka w Wesolej w 2010 r. Celem akcji była rewitalizacja przebudowanego rok wcześniej ogrodu w Rodzinnym Domy Dziecka w Wesolej²²). W tym przypadku powtarzalność akcji (łącznie 3 edycje) wpłynęła silnie na zacieśnienie relacji między jej uczestnikami.

Jeszcze inną strategię przyjął jeden ze starachowickich hoteli biznesowych, który na lokalnym rynku pełni funkcję organizatora konferencji, szkoleń i innych wydarzeń firmowych o charakterze biznesowym i towarzyskim (bankiety, uroczystości firmowe). Ze względu na mało atrakcyjną lokalizację z punktu widzenia wypoczynkowego ruchu turystycznego od początku swego istnienia hotel specjalizował się w obsłudze ruchu biznesowego (konferencje, szkolenia, imprezy branżowe, noclegi dla gości targów kieleckich) oraz organizacji przyjęć i bankietów. Przez kilkanaście lat obiekt funkcjonował jako monopolista na rynku starachowickim i nie było potrzeby stosowania intensywnych działań sprzedażowych ani marketingowych. Pojawienie się konkurencji sprawiło, że znacząca część klientów korporacyjnych odeszła do obiektów które dopiero co powstały. Szkolenia działu marketingu i doskonalenie jego personelu w zakresie technik aktywnej sprzedaży i negocjacji nie przynosiło spodziewanych rezultatów, a kryzys gospodarczy zapoczątkowany w 2007 r. sprowokował dość agresywną wojnę cenową na rynku hotelarskim, umacniając klientów w przekonaniu, że zasadniczym elementem negocjacji należy uczynić cenę. Ani wysoka jakość usług obiektu, ani wcześniejsze, wieloletnie relacje nie stanowiły wystarczającego argumentu w procesie negocjacji. Próby pozyskania klientów wśród pojawiających się nowych firm i korporacji rzadko przynosiły spodziewane rezultaty, ponieważ i w tych przypadkach

²¹ Szerzej patrz: <http://www.meetingplanner.pl/mp-power-awards---nominacje/art,20,mp-power-projekt-kategoria-csr-w-branzy-eventowej.html>

²² Szerzej patrz: <http://www.poland-convention.pl/pl/kontakt/dzialania-csr>

jedynym przedmiotem negocjacji była cena usług, co skutkowało niską rentownością działań.

Hasło społecznej odpowiedzialności pierwotnie nie wzbudziło zainteresowania kierownictwa hotelu: pojedyncze akcje (np. organizacja Dnia Dziecka) traktowane były raczej jako sposób na ściągnięcie klientów indywidualnych, korzystających sporadycznie z usług hotelowego SPA lub restauracji. Możliwość dotarcia poprzez działania CSR do klientów korporacyjnych wydawała się bardzo trudna, gdyż wymagała znalezienia takiego profilu działań, który wzbudzi ich zainteresowanie, będzie miał charakter trwały i obustronnie korzystny, a przy tym pozwoli rozwijać ofertę w przyszłości, prowadząc do zacieśnienia więzi i wzrostu poziomu zaufania. Wspólne przedsięwzięcia i długotrwała współpraca obniżają bowiem poziom kosztów transakcyjnych i ryzyko oportunistycznych zachowań partnera biznesowego. Kierownictwo obiektu podjęło decyzję o zastosowaniu tzw. crowdsourcingu, czyli włączenia potencjalnych partnerów do wspólnego tworzenia strategii działań CSR. Bardzo ogólnie zakreślonym punktem wyjścia rozmów miała być organizacja imprez plenerowych dla dzieci i ich rodziców o charakterze edukacyjnym, przy wykorzystaniu animacji oraz pobudzaniu aktywności fizycznej.

Ważnym zadaniem było sprecyzowanie takiej grupy docelowej przedsiębiorców i korporacji, która byłaby zainteresowana współpracą z hotelem ze względu na własne potencjalne możliwości rozwoju sprzedaży. Chodziło o stworzenie modelu współpracy i wzajemnych konsultacji, w jak najmniejszym stopniu przypominających rozmowy handlowe, dzięki czemu hotel z roli sprzedawcy mógłby przesunąć się na pozycję doradcy i partnera w procesie organizacji przedsięwzięć ważnych dla społeczności lokalnej.

Analiza rynku starachowickiego wykazała, że wśród nowych firm, które warto pozyskać jako przyszłych klientów hotelu znalazły się m.in. salony samochodowe. W naturalny sposób narodził się w związku z tym pomysł organizacji imprez rodzinnych, których hasłem przewodnim będzie edukacja w zakresie motoryzacji. Bez trudu udało się zdefiniować korzyści potencjalnych partnerów: możliwość prezentacji najnowszych modeli pojazdów, porównanie poszczególnych marek, jazdy próbne i dyskusje z mechanikami i sprzedawcami, pozbawione charakteru typowych rozmów sprzedażowych. Nie chodziło o zwykłe „dni otwarte” w salonach samo-

chodowych, ponieważ tego typu przedsięwzięcia nie budzą dużego zainteresowania, nie mają charakteru edukacyjnego ani imprezy rodzinnej. Wiodącym pomysłem stała się organizacja imprezy pod hasłem „Pikniku motoryzacyjnego”, na którym mali i dorośli goście będą mogli wypytać fachowców o szczegóły i obejrzyć elementy konstrukcji samochodu, przeprowadzić różnorakie eksperymenty (jazda na lodzie, przeciążenie, droga hamowania), a jednocześnie spędzić czas w atmosferze rodzinnej zabawy.

Przedstawiciele hotelu rozpoczęli pierwsze rozmowy z właścicielami salonów samochodowych, poszukując partnerów do organizacji pokazów, przejażdżek, obsługi konstruktorskiej, skłonnych dzielić się wiedzą fachową, udostępnić ciekawe modele samochodów na pokazy itd. Hotel ze swej strony miał się podjąć organizacji cateringu, dodatkowych atrakcji dla najmłodszych dzieci, udostępniał swoje sale wielofunkcyjne na potrzeby pokazów oraz teren, na którym możliwe było eksponowanie samochodów i prezentacja ich możliwości. Hotelowy basen i SPA miały stanowić dodatkowy element atrakcji dla osób niezainteresowanych motoryzacją lub znużonych pokazami.

W czerwcu 2013 r. skierowano zapytania do kilkudziesięciu przedsiębiorców, z których zaledwie kilku podjęło decyzję o włączeniu się do przygotowania imprezy. Rozpoczął się tym samym długi etap ustaleń kwestii finansowych, technicznych i organizacyjnych. Niektórzy przedsiębiorcy zniechęceni piętrzącymi się wyzwaniem rezygnowali, na ich miejsce pojawiali się inni, którzy w pierwszym odruchu nie podjęli współpracy, ale potem zdecydowali, że przedsięwzięcie jest godne uwagi.

Ostatecznie termin „Pikniku motoryzacyjnego” wyznaczono na październik 2013 r., ale jego pozytywne efekty marketingowe odczuwalne były już w lipcu i sierpniu. Ponad połowa przedsiębiorców, z którymi nawiązano kontakt na etapie organizacji imprezy, zaczęła interesować się ofertą i zakresem usług hotelu i niezależnie od ostatecznej decyzji, co do własnego udziału w pikniku, deklarowała chęć organizacji własnych imprez firmowych w tym obiekcie. Pierwsze zamówienia zaczęły wpływać w sierpniu, a we wrześniu miały miejsce konferencje, imprezy integracyjne i szkolenia zamawiane zarówno przez niedoszłych partnerów, jak i przedsiębiorców, którzy włączyli się do inicjatywy „Pikniku motoryzacyjnego”.

Zacieśnienie relacji pozabiznesowych spowodowało wzrost

zaufania we wzajemnych relacjach i stało się ważnym czynnikiem doboru usługodawcy. Dodatkowym elementem sprzyjającym okazała się ta sama cecha, która w tradycyjnej sprzedaży usług hotelowych bywa czynnikiem niepowodzenia, czyli złożoność usług i tzw. cechy zaufania (credence quality), które powodują, że faktyczną jakość usługi można ocenić dopiero po skorzystaniu z niej. Próba dokonania jednorazowej transakcji często kończy się niepowodzeniem właśnie dlatego, że potencjalny usługobiorca nie potrafi ocenić złożonej usługi (np. konferencyjnej) i nie znajduje wystarczającej gwarancji jakości. W sytuacji, gdy usługodawca jest dobrze znany, ryzyko współpracy postrzegane jest jako mniejsze i skłonność do zawarcia transakcji rośnie.

Wspólne rozmowy na temat organizacji „Pikniku”, czyli wydarzenia obojętnego z punktu widzenia typowych negocjacji handlowych, pozwoliły na nawiązanie relacji partnerskiej i wspólne poznanie się przedsiębiorców, które zaowocowało większą skłonnością do podtrzymywania kontaktów handlowych. Poczucie wspólnoty interesów zrodziło się pod wpływem dyskusji na temat „Pikniku” i planowania przedsięwzięcia ważnego z punktu widzenia lokalnej społeczności, a doprowadziło ostatecznie do lepszego poznania partnerów rynkowych. Tworząca się tym sposobem więź między partnerami organizującymi „Piknik” wzmocniła zaufanie i wzajemne zainteresowanie, prowadząc do zacieśnienia relacji biznesowej także w innych obszarach. Organizatorzy „Pikniku” w naturalny sposób poszukując usługodawców chętniej zwracają się do znanych już sobie partnerów niż do pozostałych przedsiębiorców regionu. Wielu przedsiębiorców – nawet jeśli nie zaangażowali się ostatecznie w przedsięwzięcie koordynowane przez hotel – w naturalny sposób przejawia większe aniżeli wcześniej zainteresowanie usługami (w tym ofertą biznesową) obiektu.

Przedsiębiorcy – jako mieszkańcy miasta i najbliższego regionu – byli też gośćmi „Pikniku”. Udział w imprezie pozwolił im bliżej poznać asortyment usług obiektu, co nie zawsze jest możliwe w toku zwyczajnych (najczęściej zbyt pospieszonych) negocjacji handlowych. Dzięki temu ważnym aspektem stało się ograniczenie nakładów na promocję usług hotelu w regionie i możliwość ich przeznaczenia na inne cele marketingowe. Aktywna sprzedaż, która stanowi duży koszt organizacyjny i czasowy dla każdego usługodawcy i duże wyzwanie kompetencyjne dla sprzedawców, w odniesieniu do partnerów ze Sta-

rachowic i regionu nie jest już równie potrzebna, jak przed „Piknikiem motoryzacyjnym”: większość przedsiębiorców w regionie dzięki opisywanej imprezie w naturalny sposób będzie kierować swoje pierwsze kroki do znanego partnera, co wzmacnia pozycję konkurencyjną hotelu i utrudnia ewentualne poczynania konkurencji.

Normalny proces pozyskiwania nowych klientów instytucjonalnych w branży organizacji konferencji, którego pierwszym etapem jest informacja telefoniczna o dostępnej ofercie usługowej, charakteryzuje się niską efektywnością, ponieważ pozyskanie zainteresowania rozmówcy drogą telefoniczną, w dobie dynamicznej sprzedaży realizowanej przez profesjonalne call centers, rzadko bywa skuteczne. W opisywanym przypadku pretekstem do nawiązania kontaktu stały się rozmowy i spotkania związane ze wspólnym przedsięwzięciem, nie mającym – przynajmniej w pierwszej, powierzchownej ocenie – nic wspólnego z procesem pozyskiwania klientów. Co więcej, współpraca przy organizacji imprezy od samego początku zakładała korzyści wszystkich stron – w tym uczestników samego „Pikniku”.

Ważnym elementem wiążącym współorganizatorów „Pikniku” stało się poczucie udziału w tworzeniu wartości dla mieszkańców regionu. Aspekt rozrywki, edukacji, aktywności intelektualnej i ruchowej, atrakcyjnej formy spędzania wolnego czasu itd. tworzył atmosferę zabawy i doświadczeń, niezwykle poszukiwanych przez współczesnych konsumentów. Zaangażowanie organizacyjne i finansowe twórców koncepcji „Pikniku” stanowiło koszt działań marketingowych porównywalny z normalnymi nakładami na promocję obiektu, lecz bezpośrednim przedmiotem działań było przedsięwzięcie o charakterze społecznym a nie biznesowym. Taka postawa „oczyściła” kontakty między współorganizatorami z podejrzania o interesowność, pomimo że ostatecznie pozwoliła osiągnąć zacieśnienie relacji biznesowych.

Dodatkową korzyścią okazał się istotny wzrost zainteresowania usługami obiektu ze strony uczestników „Pikniku motoryzacyjnego” (chodzi głównie o usługi gastronomiczne, SPA i organizację przyjęć), a także wzrost liczby zapytań o możliwość podjęcia pracy. Świadczy to o zjawisku często akcentowanym w literaturze poświęconej idei CSR, czyli postrzeganiu przedsiębiorstw zaangażowanych społecznie, jako lepszych i bardziej atrakcyjnych pracodawców.

Podsumowanie

Zgodnie z koncepcją interesariuszy, teorią instytucji czy wreszcie społecznej odpowiedzialności biznesu, wspólne działania na rzecz ochrony środowiska lub społeczności lokalnej sprzyjają zacieśnianiu więzi między podmiotami zaangażowanymi we współpracę, obniżają poziom kosztu transakcyjnego i mogą się stać punktem wyjścia dla dalszych wspólnych działań oraz podstawą lojalności biznesowej. Dodatkowo stanowią nośny temat działań marketingowych, a zarazem służą poprawie jakości życia lokalnej społeczności.

Niestety wiarygodność działań CSR bywa (nie bez powodu) coraz głośniej podważana, co powoduje nadszarpnięcie wizerunku tej idei. W światowej prasie pojawiają się artykuły pytające o sens działań CSR i zwracające uwagę na nieuczciwość firm markujących społeczną odpowiedzialnością biznesu. Bywa, że przedsiębiorstwa, które z odpowiednim nagłośnieniem realizują projekty CSR, często w długodystansowej polityce nie tylko nie uwzględniają idei zrównoważonego rozwoju (nie biorą pod uwagę środowiska naturalnego, czy lokalnych społeczności), ale prowokują i finansują działania jawnie nieetyczne (praca nieletnich, wysiedlanie lokalnych społeczności celem budowy ekskluzywnych enklaw turystycznych itp.).

Opisany przypadek „Pikniku motoryzacyjnego” jest przykładem gruntownej zmiany myślenia o biznesie i relacjach biznesowych. Współpraca z przedsiębiorcami z branży motoryzacyjnej umożliwiła zaprojektowanie oferty edukacyjnej i rozrywkowej adresowanej do dzieci i ich rodziców. Obserwowane efekty biznesowe tej współpracy oraz bezpośrednie i pośrednie następstwa organizacji „Pikniku” objęły wzmocnienie wizerunku poszczególnych przedsiębiorców jako firm odpowiedzialnych społecznie, zacieśnienie i wzrost poziomu zaufania w relacjach między nimi, poszerzenie grona klientów indywidualnych oraz dostęp do nowych odbiorców biznesowych, wzmocnienie sprzedaży usług obiektu hotelowego w relacjach z klientami instytucjonalnymi i kreowanie wizerunku obiektu hotelowego jako pożądanego pracodawcy. Firmy zaangażowane w organizację „Pikniku” zyskały możliwość uważnej oceny praktyk i zasad funkcjonowania obiektu hotelowego jako organizatora dużego przedsięwzięcia, a wspólna realizacja zamierzeń pozwoliła na „przetestowanie” zdolności i siły negocjacyjnej oraz wzajemne rozpoznanie możliwości i ograniczeń partnerów.

Bibliografia

1. Anderson J. C., Narus J. A., *A model of distribution firm and manufacturer firm working partnerships*, „Journal of Marketing”, Vol. 54, No 1, 1990.
2. Chacko H. E., G. G. Fenich, G.G., *Determining the importance of US convention destination attributes*, „Journal of Vacation Marketing”, 6(3), 2000.
3. Clark J. D., McCleary K. W., *Influencing associations' site-selection process*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly”, 36(2), 1995.
4. Dwyer L., R. Mellor, N. Mistilis, T. Mules, *A framework for assessing „tangible” and „intangible” impacts of events and conventions*, „Event Management”, 6 (3), 2000.
5. Dwyer R. F., Schurr P. H., Oh S., *Developing buyer – seller relationships*, „Journal of Marketing”, 5 (April), 1987.
6. Flatters P., Willmott M., *Understanding the Post-Recession Consumer*, Harvard Business Review, July–August, 2009.
7. Gundlach G. T., Achrol R. S., Mentzer J. T., *The structure of commitment in exchange*, „Journal of Marketing”, Vol. 59, No 1, 1995.
8. Hammerska W., *Czynniki ograniczające ryzyko współpracy na rynku hotelarskim w Polsce, konspekt pracy doktorskiej, maszynopis*, Warszawa 2014.
9. Kachniewska M., *Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w obszarze społecznym jako czynnik trwałego rozwoju produktu turystycznego* [w:] (red.) S. Wodejko, *Zrównoważony rozwój turystyki*, SGH, Warszawa 2008.
10. Kachniewska M., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, SGH, Warszawa 2009.
11. Kachniewska M., *Zastosowanie koncepcji CSR w kreowaniu efektywnych modeli biznesu – tudium przypadku Hotelu Senator w Starachowicach* [w:] (red. nauk. G. Gołembski, A. Niezgodą) *Turystyka wobec zmian współczesnego świata: zmiany, bariery, innowacje*, Wyd. Uniw. Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014.
12. Kudrewicz M., Dyjas-Pokorska A., Skoczek J., *Prezentacja wyników badania świadomości CSR: badanie ogólnopolskie*, Koalicja na Rzecz Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010.

13. Lee S., Hiemstra S. J., *Meeting planners' perceptions of relationship quality*, „Journal of Hospitality & Tourism Research”, 25(2), 2001.
14. McCartney G., *The CAT (Casino Tourism) and MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions): Key Development Considerations for the Convention and Exhibition Industry in Macao*, „Journal of Convention and Event Tourism”, Routledge, 2000.
15. Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
16. Ratajczak M., E. Stawicka, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności sektora MSP* [w:] (red.) M. Bąk, P. Kulawczuk, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008.
17. Renaghan L. M., Kay M. Z., *What meeting planners want: The conjoint-analysis approach*, „The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly”, 28, 1, 1987.
18. Stavro L., Beggs T. J., *Buyer Behaviour and the Meeting Planner: An Exploratory Study* [w:] (red.) R. C. Lewis, T. J. Beggs, M. Shaw, S. A. Croffoot, *The Practice of Hospitality Management*, Westport C.T.: AVI Publishing Company, 1986.
19. Światowiec-Szczepańska J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
20. Todeva E., Knoke D., *Strategic alliances and modes of collaboration*, „Management Decision”, Vol. 43, No 1, 2005.