

*EDYTA GOŁĄB*

Politechnika Gdańska

## **KSZTAŁTOWANIE RELACJI MIĘDZY PRACOWNIKAMI HOTELU A KLIENTAMI NA PRZYKŁADZIE GRUPY HOTELOWEJ ORBIS**

### **Wstęp**

Na rynku usług hotelarskich, m.in. w perspektywie Euro 2012, powstają nowe obiekty, w tym wyższych kategorii (5-gwiazdkowe), wypełniając w ten sposób lukę na rynku. Powoduje to, że coraz trudniej jest pozyskać klienta. Celowe staje się kładzenie nacisku na kształtowanie relacji z klientami. Oczywiście nie każdy klient jest skłonny do budowania relacji z personelem hotelowym. Nie dla każdego klienta ma to równie duże znaczenie. Jak pokazują wyniki badań<sup>1</sup>, zależy to m.in. od celu i długości pobytu. Niemniej jednak działania te powinny być podejmowane w celu utrzymania lub umocnienia pozycji na rynku.

Analizy zagadnienia kształtowania relacji między usługodawcą a usługobiorcą dokonano na przykładzie Grupy Hotelowej Orbis, ponieważ jest ona siecią hotelową z największą liczbą obiektów w Polsce.

### **1. Etapy kształtowania relacji z klientami**

Kształtowanie relacji z klientami jest długotrwałym procesem. Podejmując działania w tym zakresie, należy mieć świadomość, że nie z każdym klientem można zbudować trwale relacje oparte na lojalności. Mimo to należy podjąć wysiłki ich budowy.

---

<sup>1</sup> Badania te zostały przeprowadzone przez autorkę niniejszego artykułu w ramach umowy nr 1288/B/H03/2008/34 zawartej z Ministerstwem Nauki i Szkolnictwa Wyższego i dotyczącej realizacji projektu badawczego promotorskiego nr NN115 128834. Kierownikiem projektu była prof. dr hab. Marianna Daszkowska.

Pierwszym etapem w zakresie kształtowania relacji jest ich **nawiązywanie**. Tworzenie relacji ma miejsce w przypadku potencjalnych klientów znajdujących się na rynku usług hotelarskich. Na tym etapie podejmowane są działania marketingowe skoncentrowane przede wszystkim na wykorzystywaniu instrumentów promocji.

Kolejny etap procesu budowania relacji z klientami stanowi ich **utrzymanie i umacnianie**. Jest to etap niezwykle istotny, ponieważ chcąc utrzymać klienta przy firmie, należy podejmować działania pozwalające na zbudowanie jego lojalności. Działania te muszą być bardziej skuteczne niż działania konkurencji, gdyż tylko w ten sposób jest możliwe uzyskanie przewagi konkurencyjnej. W ramach tych działań należy pamiętać, że nie wszyscy klienci, z punktu widzenia zarządzania relacjami z klientami, są dla przedsiębiorstwa równie ważni. Kryterium różnicującym intensywność podejmowanych działań jest wartość klienta dla przedsiębiorstwa, w tym szacowana wartość relacji zbudowanej z klientem<sup>2</sup>. Na tym etapie najczęściej wykorzystywanym narzędziem marketingowym są programy lojalnościowe. Szczegółowa charakterystyka działań podejmowanych przez Grupę Hotelową Orbis zostanie przedstawiona poniżej.

## 2. Podejmowane działania na poszczególnych etapach budowania relacji z klientami

W **etapie tworzenia relacji** z klientami uczestniczy przede wszystkim personel działu marketingu, projektując działania marketingowe, oraz personel recepcji lub rezerwacji mający pierwszy, bezpośredni kontakt z gośćmi hotelowymi.

Pierwszym krokiem w ramach pozyskiwania nowych klientów przez Grupę Hotelową Orbis są działania mające na celu wypromowanie oferty i jej sprzedaż. Oferta jest projektowana pod kątem potrzeb klientów danej kategorii obiektu hotelarskiego<sup>3</sup>. Z kategorią obiektu ściśle jest związana cena za usługi hotelarskie. Istnieją jednak różne poziomy cenowe, nie tylko *rack rate*<sup>4</sup>, które są uzależnione od sposobu dokonywanej rezerwacji, czasu, kiedy rezerwacja jest dokonywana, typu klienta i wielu innych czynników. W przypadku sprzedaży usług

<sup>2</sup> M. Mitrega, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 52.

<sup>3</sup> W ofercie Grupy Hotelowej Orbis znajdują się obiekty wszystkich kategorii.

<sup>4</sup> Jest to najwyższy poziom ceny płacony przez gościa hotelowego – cena bez uwzględnienia jakichkolwiek opustów cenowych. Sposoby ustalania cen na usługi hotelarskie opisano w: J. Piasta, *Marketing w hotelarstwie. Podręcznik praktyczny*, Jacek Piasta – Doradztwo, Warszawa 2007, s. 159–171.



hotelarskich wykorzystuje się zarówno bezpośrednio (recepcja, rezerwacja), jak i pośrednie (Internet) kanały dystrybucji. Dokonywanie rezerwacji usługi noclegowej w hotelu jest pierwszym etapem nawiązywania relacji. Na tym etapie, szczególnie w przypadku rezerwacji dokonywanej w bezpośrednim kontakcie z pracownikiem hotelu, nawiązuje się więź, którą na kolejnych etapach można rozwijać. Aby jednak doszło do wyrażenia przez potencjalnego klienta chęci skorzystania z usług świadczonych przez hotele Grupy Hotelowej Orbis, reflektant musi zostać poinformowany o istnieniu oferty. Na tym etapie należy również starać się zachęcić potencjalnego nabywcę do wybrania właśnie tej oferty, wskazując korzyści, które może mu ona dostarczyć. Z punktu widzenia komunikacji z klientem istotne znacznie ma zatem ukazanie klientowi wartości, jaką może otrzymać, korzystając z usług hoteli należących do Grupy Hotelowej Orbis. Na tę wartość może się składać również atrakcyjna cena w ramach tzw. oferty specjalnej.

To, czy potencjalny klient będzie chciał wybrać ofertę danego hotelu, jest uzależnione również od rozpoznawalności i wizerunku danej marki. W przypadku Grupy Hotelowej Orbis należące do niej hotele są z pewnością rozpoznawalne przez klientów krajowych. W przypadku obcokrajowców znajomość marki też jest duża od momentu, kiedy w roku 2001 hotele Grupy zaczęły stopniowo przechodzić pod znane marki francuskiej sieci Accor, takie jak: Novotel, Mercure, Sofitel, Ibis, Etap. Rozpoznawalność danej marki wzbudza w pewnym stopniu zaufanie klienta, co jest doskonałym punktem wyjścia do budowania trwałych relacji opartych na właściwie pojmowanej lojalności<sup>5</sup>.

W opisanych powyżej działaniach można zatem zauważyć wykorzystywanie – w procesie nawiązywania relacji z potencjalnymi klientami – typowych instrumentów marketingu mix:

- produktu,
- ceny,
- dystrybucji,
- promocji,
- personelu.

W pewnym sensie można by tu znaleźć jednocześnie odniesienie do szóstego instrumentu marketingu mix stosowanego w marketingu usług hotelarskich, a mianowicie fizycznych atrybutów. Z ostatnim instrumentem wskazywanym

---

<sup>5</sup> Właściwie pojmowana lojalność powinna być oparta na zaufaniu. Wówczas możemy mówić o budowaniu trwałych relacji z klientami.



przez Mary Bitner i Bernarda Boomsa – procesem budowania relacji wyższego stopnia – gość hotelowy ma do czynienia na kolejnym etapie.

Warto uważniej przyjrzeć się działaniom podejmowanym przez Grupę Hotelową Orbis w celu pozyskania klienta i nawiązania z nim relacji w ramach promocji. Można zaobserwować wykorzystywanie takich instrumentów promocji, jak reklama<sup>6</sup>, promocja sprzedaży<sup>7</sup>, Public Relations<sup>8</sup>.

Podstawowy rodzaj reklamy mającej na celu przede wszystkim informowanie potencjalnych klientów stanowi reklama w Internecie. Ofertę badanych hoteli można znaleźć pod następującymi adresami: [www.orbis.pl](http://www.orbis.pl), [www.orbisonline.pl](http://www.orbisonline.pl), [www.accorhotels.com](http://www.accorhotels.com), [www.accor.pl](http://www.accor.pl). Strony te są przejrzyste, czytelne i funkcjonalne. Mają estetyczną i spójną szatę graficzną. Na tych stronach potencjalny klient znajdzie wyczerpujące informacje na temat oferty interesującego go hotelu Grupy. Informacje na tych stronach są przedstawione w dwóch językach: polskim i angielskim.

Na stronie hotelu, poza informacjami dotyczącymi jego lokalizacji, usług rekreacyjnych, usług dodatkowych, oferty gastronomii, ofert konferencyjnych, specjalnych ofert noclegowych, na przykład tzw. pakietów i danych teleadresowych, można wyszukać również informacje dotyczące dostępnych pokoi w wybranym terminie, cen, a nawet dokonać rezerwacji. Zamieszczone są zdjęcia hotelu, pokoi hotelowych oraz interaktywna mapka, na której zaznaczono wszystkie hotele wybranej marki w Polsce. Z paska na górze strony można wybrać następujące zakładki: nasze hotele, oferty specjalne, karty i programy, o firmie. Zapoznanie się z danymi zamieszczonymi na stronie dostarcza niezbędnych informacji osobie zainteresowanej ofertą.

Elementem przyciągającym potencjalnego klienta do danego przedsiębiorstwa hotelarskiego lub sieci hoteli może być również ciekawy program lojalnościowy. Jak już wspomniano, informacje na ten temat są zamieszczone na stronach internetowych Grupy Hotelowej Orbis, na stronach hoteli do niej należą-

---

<sup>6</sup> Reklama: „Wszelka płatna postać bezosobowej prezentacji i promocji idei, dóbr oraz usług przez dającego się zidentyfikować nadawcę”, P. Kotler i in., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 863.

<sup>7</sup> Promocja sprzedaży: „Krótkoterminowe bodźce zachęcające do zakupu dóbr i usług”, tamże, s. 895.

<sup>8</sup> Public Relations: „Budowanie dobrych relacji z grupami mogącymi mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa przez uzyskiwanie przychylnych opinii, tworzenie korzystnego wizerunku firmy oraz reagowanie na niekorzystne informacje. Główne narzędzia PR to relacje z prasą, publicity produktu, komunikaty wydawane przez firmę, kontakty z grupami nacisku i doradcami (lobbying), tamże, s. 907.



cych oraz na stronie Grupy Accor. Interesujący program lojalnościowy może być pierwszym krokiem w procesie budowania relacji z klientem, polegającym na jego pozyskaniu lub też może jedynie prowadzić do pojedynczej transakcji. Jego skuteczność jest bowiem – między innymi – uzależniona od tego, czy został poprawnie skonstruowany. Jeżeli program lojalnościowy ma właściwą strukturę i równocześnie konkurencja nie realizuje podobnego programu, wówczas pozwala on na budowanie lojalności klienta. W innym przypadku program nie spełnia stawianego przed nim celu.

Powyższe działania mają charakter uniwersalny. Są podejmowane w odniesieniu do wszystkich obsługiwanych przez Grupę segmentów rynku. Można jednak wyodrębnić działania kierowane tylko do wybranego segmentu. W przypadku przedsiębiorstw (klientów instytucjonalnych, korporacyjnych) w celu ich pozyskania zostały stworzone tzw. regionalne biura sprzedaży. Są one zarządzane przez kierowników sprzedaży w regionie. Sprzedaż jest realizowana przez sprzedawców w poszczególnych regionach<sup>9</sup>, tzw. *active sales*. Prowadzą oni aktywną sprzedaż bezpośrednią<sup>10</sup>. W przypadku klientów indywidualnych działaniem skierowanym bezpośrednio do nich jest sprzedaż kart lojalnościowych przez recepcję hotelu. Pracownik recepcji wręcza klientowi hotelu ankietę, na podstawie której może on zostać uczestnikiem programu lojalnościowego obowiązującego w Grupie Hotelowej Orbis. Działanie jest skierowane do gości hotelu zarówno na etapie ich pozyskiwania, jak i na etapie umacniania stworzonych z nim relacji.

Pozyskanie klienta poprzez prowadzone działania – głównie związane z promocją – stanowi zaledwie pierwszy krok w procesie budowy trwałych relacji. Kolejny stanowią działania mające na celu utrzymanie już pozyskanych klientów.

**W etapie umacniania relacji** bierze udział personel hotelowy mający bezpośredni kontakt z gośćmi: przede wszystkim pracownicy recepcji i gastronomii.

Głównym działaniem mającym na celu budowanie relacji wyższego stopnia z klientami hoteli Grupy Hotelowej Orbis jest wdrażanie programów lojalnościowych. Dzięki tym programom stworzone z klientami więzi są odpowiednio

---

<sup>9</sup> Hotele należące do Grupy Hotelowej Orbis na terenie Polski są podzielone na pięć regionów: Gdańsk, Poznań, Wrocław, Kraków, Warszawa.

<sup>10</sup> Sprzedaż bezpośrednia (ang. *direct sale*, franc. *vente directe*) – jedna z form sprzedaży detalicznej. Polega na dotarciu przez sprzedawcę bezpośrednio do potencjalnego klienta w jego miejscu zamieszkania, miejscu pracy lub w czasie specjalnie zorganizowanego wyjazdu „turystycznego”. Wywodzi się z handlu prowadzonego poprzez domokrążców – komiwojażerów; [http://pl.wikipedia.org/wiki/Sprzeda%C5%BC\\_bezpo%C5%9Brednia](http://pl.wikipedia.org/wiki/Sprzeda%C5%BC_bezpo%C5%9Brednia) (28.02.2009).



wzbogacane. Ta dodatkowa wartość, którą oni otrzymują, pozwala na ich utrzymanie w dłuższym okresie. Natomiast trwałe relacje hotelu z klientami pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej<sup>11</sup> na rynku.

Obecnie w Grupie Hotelowej Orbis obowiązuje tylko jeden program lojalnościowy – A|Club<sup>12</sup>. Chcąc zostać uczestnikiem tego programu, należy załogować się na stronie sieci hoteli Accor. A|Club obowiązuje w ponad dwu tysiącach hoteli na świecie. Osoby należące do programu zbierają punkty za wydane euro i dolary amerykańskie. Punkty te można zamieniać na atrakcyjne nagrody w hotelach sieci Accor: Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, Suitehotel, Ibis, All Seasons and Accor Thalassa<sup>13</sup>. Warunkiem utrzymania punktów jest przynajmniej jeden nocleg w hotelach wspomnianych marek w ciągu roku. Punkty zebrane w programie mogą zostać zamienione na vouchery w euro lub dolarach amerykańskich, możliwe do wykorzystania w każdym terminie we wszystkich hotelach uczestniczących w programie sieci Accor oraz u innych partnerów. Punkty programu A|Club mogą być również zamienione na mile w wybranych programach linii lotniczych.

W programie wyodrębniono cztery poziomy: A|Club, A|Club Silver, A|Club Gold, A|Club Platinum. To, na którym z poziomów znajduje się uczestnik programu, jest uzależnione od liczby nocy spędzonych w hotelach biorących udział w programie lub liczby zgromadzonych punktów w okresie dwunastu miesięcy. W zależności od poziomu lojalności klienta uczestnikowi programu proponuje się jedną z trzech funkcjonujących w programie kart lojalnościowych: srebrną, złotą lub platynową (tab. 1). Status uczestnika programu jest zmieniany w sytuacji, kiedy zostają spełnione kryteria przejścia na kolejny poziom. Nabyty status obowiązuje przez okres kolejnych dwunastu miesięcy. Po upływie tego czasu ma

---

<sup>11</sup> Przewaga konkurencyjna jest to osiągnięcie przez przedsiębiorstwo nadrzędnej pozycji wobec większej liczby konkurentów. Jest relatywną miarą jej funkcjonowania na rynku – pozwala na zaoferowanie klientowi usług lub produktów odpowiadających jego oczekiwaniom, a lepszych niż oferty konkurencji. Wyraża się to w wyższej jakości produktu, niższej cenie i lepszej obsłudze lub bardziej kompleksowym zaspokojeniu potrzeb klienta; <http://mfiles.ae.krakow.pl/modules.php?name=Guiki&MODE=SHOW&PAGE=przewaga%20konkurencyjna> (10.09.2007).

<sup>12</sup> Szczegółowe informacje na temat tego programu można znaleźć na stronie: <http://www.accorhotels.com/gb/loyalty-program/index.shtml>, <http://www.a-club.com/en/program-description.html> (23.02.2009). Warunki uczestnictwa w programie są opisane na stronie: <http://www.a-club.com/en/terms-and-conditions.html> (23.02.2009). Badania wśród gości hotelowych w hotelach Grupy Hotelowej Orbis nad wprowadzeniem programu A|Club były prowadzone w grudniu 2008 r.

<sup>13</sup> <http://www.a-club.com/en/program-description.html> (23.02.2009).



miejsce kolejna ocena, na podstawie której przy niespełnieniu kryteriów status członka programu może zostać zmieniony na niższy.

Tabela 1

## Rodzaje kart lojalnościowych obowiązujące w programie A|Club

Rodzaje kart	Opis
Karta A Club Silver	<p>Uczestnikiem programu może zostać osoba, która spędzi dziesięć nocy w hotelach należących do grupy hotelowej Orbis lub zbierze 2,5 tys. punktów w okresie dwunastu miesięcy.</p> <p>Uczestnik programu otrzymuje dodatkowe 50% punktów więcej niż uczestnik mający jedynie status A Club. Dodatkowo każdy posiadacz karty A Club Silver otrzymuje podczas pobytu w hotelu powitalny drink oraz powitalny upominek. Nie obowiązuje to jedynie w hotelach Accor Thalassa.</p>
Karta A Club Gold	<p>Uczestnik programu A Club zostaje automatycznie, po osiągnięciu wymaganych kryteriów, przesunięty na wyższy poziom w programie. Kryteria takie, jak trzydzieści noclegów lub zebranie 10 tys. punktów są rozpatrywane w perspektywie dwunastu miesięcy.</p> <p>Posiadaczowi karty A Club Gold naliczanych jest o 75% punktów więcej niż w standardowym programie A Club. Poza punktowym bonusem posiadacz karty otrzymuje podczas pobytu w hotelu powitalny drink i upominek. Dodatkowo taka osoba ma dodatkowe przywileje w postaci: gwarancji dostępności pokoju na pięć dni przed przyjazdem, możliwości podniesienia standardu pokoju w stosunku do rezerwowanego podczas zameldowania w hotelu (jeśli takie pokoje są dostępne) oraz możliwości późnego wymeldowania z hotelu (do godziny szesnastej).</p>
Karta A Club Platinum	<p>Głównymi kryteriami, które należy spełnić, aby zostać posiadaczem karty A Club Platinum, są: sześćdziesiąt noclegów w ciągu dwunastu miesięcy lub zebranie 25 tys. punktów A Club.</p> <p>Uczestnikowi mającemu status Platinum naliczanych jest o 100% więcej punktów w ramach programu. Poza tym czerpie on dodatkowe korzyści, takie jak powitalny drink i prezent, ma zagwarantowaną dostępność pokoju na trzy dni przed planowanym przyjazdem, możliwość podwyższenia standardu pokoju podczas zameldowania w hotelu, możliwość wymeldowania z hotelu do godziny szesnastej.</p> <p>Ponadto, tylko dla posiadaczy tej karty Accor stworzył specjalną obsługę klienta przez telefon w zakresie udzielania wszelkich informacji związanych z programem. Goście nocujący w hotelach Sofitel Accor Thalassa korzystają z oferty Accor Thalassa Institute Beauty lub Treatment Produkt.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.a-club.com/en/membership-levels.html> (23.02.2009).



Wśród partnerów programu A|Club występują linie lotnicze<sup>14</sup>, sieć wypożyczalni samochodów Europcar<sup>15</sup>, organizator turystyczny ClubMed<sup>16</sup> oraz sieć Mouvango<sup>17</sup>.

A|Club jest atrakcyjnym programem z punktu widzenia klienta. Pozwala na utrzymywanie już pozyskanych klientów i na umacnianie nawiązanych z nimi więzi. W programie uwzględniono założenia dotyczące zarządzania relacjami z klientami. Im wyższa jest rentowność relacji z klientem<sup>18</sup>, tym większe ma on przywileje. Program ten w swojej strukturze, założeniach, rodzajach kart i związanych z tym gratyfikacjach przypomina stosowany wcześniej program lojalnościowy Grupy Hotelowej Orbis – Orbis Gold Club. Z racji podobieństwa mógł stanowić podstawę dla Grupy Accor do stworzenia A|Club. Może to się wiązać z faktem, że wszystkie hotele Grupy Hotelowej Orbis – występujące obecnie pod marką Orbis Hotels – mają być sprzedane lub przejść pod marki Grupy Accor. Wówczas uzasadnione staje się funkcjonowanie we wszystkich hotelach Grupy Accor tego samego programu lojalnościowego – w tym przypadku A|Club.

### Podsumowanie

Jak przedstawiono w powyższej analizie, działania Grupy Hotelowej Orbis związane z kształtowaniem relacji między pracownikami hotelu a klientami przebiegają dwuetapowo. Jest to związane z **pozyskiwaniem klienta i budowaniem relacji wyższego stopnia**. W odniesieniu do definicji Leonarda Berry'ego<sup>19</sup> można by powiedzieć, że na etapie pierwszym relacje są tworzone, natomiast na drugim ma miejsce ich umacnianie i wzbogacanie. Jest to zatem długotrwały proces. O skuteczności podejmowanych działań decyduje z jednej strony rodzaj wykorzystanych instrumentów marketingowych i podjętych działań w ich zakresie,

---

<sup>14</sup> Linie lotnicze uczestniczące w programie są wymienione na stronie: <http://www.a-club.com/en/partners-airlines.html> (28.02.2009).

<sup>15</sup> Sieć ma swoje wypożyczalnie w ponad 160 krajach na świecie. Por. <http://www.a-club.com/en/partners-europcar.html> (28.02.2009).

<sup>16</sup> Por. <http://www.a-club.com/en/partners-clubmed.html> (28.02.2009).

<sup>17</sup> Por. <http://www.a-club.com/en/partners-mouvango.html> (28.02.2009).

<sup>18</sup> Rentowność relacji z klientem: „dochód za związku pomniejszony o koszty związku z klientem”, M. Mitręga, *Marketing relacji...*, s. 61.

<sup>19</sup> Berry jest uznawany za twórcę pierwszej definicji marketingu relacji. Uważał on, że marketing ten „to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskiwanie nowego klienta jest jedynie pierwszym krokiem w procesie marketingu”, za: A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 51.





z drugiej zaś oryginalność tych działań na tle konkurencji. Działania, aby były skuteczne, muszą umożliwiać uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Jeśli tak się nie dzieje, istnieje duże prawdopodobieństwo, że klienci wybiorą hotele konkurencyjnych sieci. Dotyczy to przede wszystkim drugiego etapu kształtowania relacji z klientami. Na tym etapie możemy bowiem trwale związać klienta z siecią. Koniecznym warunkiem realizacji tego celu jest oparcie programu lojalnościowego na trzech rodzajach więzi: finansowych, strukturalnych i socjalnych<sup>20</sup>. Pozwala to bowiem na kształtowanie relacji w odniesieniu do tych trzech płaszczyzn. To zaś umacnia budowane relacje. Niezwykle istotną rolę w tym procesie odgrywają pracownicy hotelu, szczególnie ci mający bezpośredni kontakt z gościem, zwłaszcza w odniesieniu do więzi socjalnych. To dzięki ich profesjonalnemu podejściu, jak również empatii możliwe jest zbudowanie z klientami silnych, długotrwałych relacji opartych na lojalności i wzajemnym zaufaniu.

#### **PROCESS OF BUILDING RELATIONSHIPS BETWEEN HOTEL STAFF AND CUSTOMERS ON THE ORBIS HOTEL GROUP EXAMPLE**

##### **Summary**

The paper is about building relationships with hotel customers. This process was divided into two steps: to create, to establish relationships with the customers. Every step of this process was analysed. It was presented what marketing instruments and what activities hotel use on every step of creating relationships with customers process. It was analysed on the Orbis Hotel Group example.

*Translated by Edyta Gołąb*

---

<sup>20</sup> Por. J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 226.

