



Kielce, 31 stycznia 2020 r.

OK-I.0003.2.5.2020

**Szanowny Pan**

**Grzegorz Gałuszka**

**Radny Sejmiku Województwa Świętokrzyskiego**

Odpowiadając na złożone przez Pana w dniu 20 stycznia 2020 r. zapytanie w sprawie działań marketingowych podjętych przez Uzdrowisko Busko-Zdrój S.A. w 2019 r. oraz przedstawienia efektów tych działań w kontekście osiągniętych wskaźników, rezultatów działań marketingowych oraz kosztów pozyskania klienta z uwzględnieniem współczynnika rentowności i stopy zwrotu, poniżej przedstawiam stosowne informacje.

W styczniu 2019 r., po rocznej przerwie, w Spółce „Uzdrowisko Busko-Zdrój” S.A. został powołany Dział Marketingu, a następnie (podczas reorganizacji w marcu 2019 r.) Dział Promocji (aktualnie: Dział Rozwoju, Promocji i Marketingu). Efektywna promocja uzdrowiska musiała wiązać się ze zbudowaniem profesjonalnego zespołu o określonych kompetencjach, co wymagało czasu i odpowiednich zasobów kadrowych. Nowo utworzony dział realizuje zadania z zakresu promocji, dotyczące zarówno segmentu lecznictwa, jak również produktów nieleczniczych (w tym głównie wody mineralnej „Buskowsianka”). Wcześniej, przez rok funkcjonował w spółce inny model promocji, w którym obiekty, komórki i Zakład Produkcji Zdrojowej produkujący „Buskowsiankę” prowadziły politykę reklamową w sposób autonomiczny, niekoordynowany przez jeden dedykowany dział.

W ocenie aktualnego Zarządu Spółki, nie był to właściwy kierunek działania, o czym świadczą ogromne wydatki na reklamę poniesione przez spółkę w roku 2018. Po dokonaniu ww. zmiany w strukturze organizacyjnej spółki, podstawowym celem Działu Promocji na 2019 r. była optymalizacja kosztów reklamy, przy jednoczesnym podniesieniu efektywności wydatków, co znalazło również odzwierciedlenie w ograniczeniu zaplanowanego w styczniu 2019 r. budżetu reklamowego: odpowiednio w zakresie reklamy i promocji lecznictwa o kwotę 100.000 zł, a dla produktów nieleczniczych (w tym głównie „Buskowsianki”) o kwotę 200.000 zł. To tym trudniejsze wyzwanie, że zaplanowane na 2019 r. wydatki na promocję i reklamę uzdrowiska obejmowały również znaczące zobowiązania kontraktowe podjęte przez poprzedni Zarząd Spółki, w tym umowy zawarte w ostatnich tygodniach przed jego zmianą. Był wśród nich między innymi kontrakt, na mocy którego środki finansowe tytułem prowadzenia przez jeden z klubów sportowych działań reklamowych na rzecz uzdrowiska miały być wypłacane przez spółkę jeszcze za kolejne cztery miesiące następujące po zakończeniu przez zespół rozgrywek, pomimo tego, że możliwość skutecznego prowadzenia działań reklamowych na rzecz uzdrowiska wiązała się w praktyce z rozgrywaniem przez drużynę meczy. Kontrakt ten spółka rozwiązała oszczędzając blisko 150.000 złotych.

W celu większej transparentności i podniesienia efektywności wydatków na promocję, konieczne było przerehabilitowanie polityki reklamowej uzdrowiska, skutkujące między innymi zakończeniem współpracy z częścią dotychczasowych kontrahentów. Najlepiej w tej sytuacji ocenić wydatki poniesione na promocję spółki, zestawiając ze sobą lata: 2019 i 2018.

W 2018 r., wydatki na reprezentację i reklamę „Uzdrowisko Busko-Zdrój” S.A. wyniosły ogółem ponad 2.734.000 zł, podczas gdy na koniec listopada 2019 r. to niewiele ponad 747.000 zł (sprawozdanie finansowe za zakończony rok, zgodnie z obowiązującymi przepisami, przygotowywane jest na marzec następnego roku, nie ma zatem jeszcze pełnych danych dotyczących grudnia 2019 r.). Porównując jednak koszty reklamy na koniec listopada 2018 r. i 2019 r., to całkowite wydatki na reklamę za okres 11 miesięcy 2019 r. są aż o ponad 1.744.000 zł niższe niż w roku 2018.

## **1. „Buskowieńka-Zdrój” – reklama i jej koszty**

W całym 2018 r., na reprezentację i reklamę produktów nieleczniczych (w tym głównie „Buskowieńki”) wydano ponad 1.366.000 zł, podczas gdy wynik finansowy „Buskowieńki” na koniec 2018 r. to strata w wysokości ponad 986.000 zł. Wydatki na reklamę produktów nieleczniczych (w tym głównie „Buskowieńki”) na koniec listopada 2019 r. to około 311.000 zł, a wynik finansowy „Buskowieńki” na koniec listopada 2019 r. to + 946.000 zł.

Należy zaznaczyć, że Zakład Produkcyjny Buskowieńki wyposażony jest w starą, wymagającą pilnej wymiany linię produkcyjną, pracującą w zasadzie blisko maksimum swojej wydajności, zatem przeznaczanie tak ogromnych środków na reklamę „Buskowieńki”, jak miało to miejsce w roku 2018, nie miało szans przełożyć się na istotne pozyskanie dodatkowych klientów. Zakład, przy posiadanych możliwościach produkcyjnych, i tak nie byłby w stanie wyprodukować znacząco więcej wody mineralnej niż już produkował, nawet gdyby na rynku zostało poprzez działania reklamowe wygenerowane większe zapotrzebowanie na produkt.

Zatem za bezzasadne należy uznać wydatkowanie tak ogromnych środków na reklamę „Buskowieńki”. Doprowadziło to do katastrofy finansowej „Buskowieńki” w roku 2018. Warto zasygnalizować, że aktualny Zarząd Spółki podjął działania zmierzające do uruchomienia nowoczesnego zakładu produkcyjnego, wyposażonego w dwie nowoczesne linie produkcyjne. Będzie się to wiązało z przeprowadzeniem dużej kampanii reklamowej, która faktycznie pozwoli efektywnie przeznaczyć środki finansowe na reklamę, w celu pozyskania nowych kontrahentów.

W 2019 r., Dział Rozwoju, Promocji i Marketingu realizował działania reklamowe w sposób skoordynowany z Działem Sprzedaży Buskowieńki, zabiegając efektywnie między innymi o klientów grupy HoReCa (hotele, restauracje, catering), do których w dużej mierze skierowany jest produkt „Buskowieńka-Zdrój” Premium w butelkach szklanych. Warto zauważyć, że rynek HoReCa rok do roku znacząco rośnie w Polsce oraz na świecie i co ważne, jest mniej wrażliwy na wahania sezonowości w sprzedaży wody mineralnej.

Spółka realizowała również promocję Buskowieńki w wielu innych obszarach, między innymi: reklama i działania wizerunkowe w prasie regionalnej i ogólnopolskiej, publikacje w prasie branżowej, w sieci, w tym w social media, sponsoring, wsparcie w zakresie konferencji, eventów, targów, stoisk wystawienniczych, wydarzeń sportowych i klubów sportowych, działalność charytatywna, radio, telewizja i inne na miarę bieżących potrzeb, mając jednocześnie na uwadze efektywne wydatkowanie środków finansowych.

## **2. Lecznictwo – reklama i jej koszty**

Na koniec listopada 2019 r. (czyli za 11 miesięcy 2019 r.), na działania reklamowe segmentu lecznictwo spółka wydała niespełna 354.000 zł, podczas gdy w analogicznym okresie 2018 r. – ponad 890.000 zł (a w całym 2018 r. – ponad 985.000 zł). Do tego dochodzą koszty reklamy obiektów, przy czym za 11 miesięcy 2018 r. na ten cel wydano blisko 236.000 zł

(w całym 2018 r. – blisko 262.000 zł), podczas gdy za 11 miesięcy 2019 r. niespełna 33.000 zł. Podstawowe cele w obszarze reklamy lecznictwa (poza zwiększaniem rozpoznawalności spółki) to optymalizacja kosztów przeznaczonych na reklamę lecznictwa i zwiększenie liczby klientów pełnopłatnych, korzystających z kuracji w trybie stacjonarnym (zakwaterowanie, zabiegi i wyżywienie w uzdrowisku). Postawiony cel został zrealizowany, ponieważ, pomimo radykalnie mniejszych wydatków poniesionych na reklamę lecznictwa (w tym reklamę obiektów), do „Uzdrowiska Busko-Zdrój” S.A. przyjechało w 2019 r. na kurację pełnopłatną w trybie stacjonarnym o 10% więcej gości, co daje wzrost o 654 osoby w stosunku do roku 2018.

Zaznacza się istotny, bo kilkunastoprocentowy wzrost przyjazdów z kluczowych kierunków takich jak województwo mazowieckie czy województwo małopolskie oraz co ważne, również ze znacznie mniej zamożnych regionów takich jak województwo podkarpackie czy województwo lubelskie. To pokazuje z jednej strony właściwe wykorzystanie przez spółkę potencjału najbogatszych województw, z drugiej zaś efektywne pozyskiwanie klientów komercyjnych z pozostałych regionów Polski.

Prowadzone systematycznie w spółce w 2019 r. ankietowe badanie satysfakcji klienta wskazuje na duży udział osób, które pozyskały informacje o możliwości odbycia kuracji w uzdrowisku z innych źródeł niż Narodowy Fundusz Zdrowia, w tym przede wszystkim z internetu za pośrednictwem nowoczesnej strony internetowej uzdrowiska. Strona ta została wykonana w 2019 r. przez Dział Rozwoju, Promocji i Marketingu bez angażowania podmiotów zewnętrznych, co pozwoliło zaoszczędzić spółce przynajmniej kilkanaście tysięcy złotych.

Ponadto, w 2019 r. zrealizowano nowe filmy promocyjne dla segmentu lecznictwa oraz profesjonalną sesję fotograficzną, której przeprowadzenie nie było możliwe w latach poprzednich. Pozostałe działania z zakresu promocji lecznictwa zrealizowane w 2019 r. to: współpraca z mediami (prasa, radio, telewizja), targi i stoiska (w sumie 30 dni wystawienniczych o charakterze regionalnym i ogólnopolskim), eventy lokalne, festiwale, spotkania i wizyty studyjne organizowane lub współorganizowane przez spółkę, prowadzone kanały w social media, sponsoring w tym kultura i sport, współpraca z organizacjami senioralnymi, kampanie oraz materiały reklamowe i publikacje wizerunkowe w prasie branżowej, prasie ogólnopolskiej – jak np. „Życie na Gorąco” czy „Poradnik 50+”, w internecie (w tym współpraca z portalami poświęconymi turystyce zdrowotnej i prozdrowotnej), współpraca na rzecz turystyki na szczeblu samorządu lokalnego i województwa, około 100 wspartych w 2019 r. zewnętrznych eventów w zamian za prowadzenie przez ich organizatorów działań reklamowych na rzecz spółki, całoroczna współpraca w oparciu o zawarte umowy reklamowe, przygotowywanie graficzne (przede wszystkim we własnym zakresie) folderów i innych wydawnictw do druku.

W powyżej przedstawionych zestawieniach dotyczących wydatków na reklamę i reprezentację w segmentach lecznictwa i „Buskowsianka-Zdrój” należy uwzględnić też pozycję „pozostałe koszty reklamy spółki”, które za cały rok 2018 wyniosły 120.000 zł, podczas gdy za 11 miesięcy 2019 r. niespełna 49.000 zł, co zostało już ujęte w podanej na początku niniejszej informacji sumie wydatków na reprezentację i reklamę spółki.