

Maja Jedlińska

POZYCJONOWANIE PRODUKTU NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH SYSTEMÓW HOTELOWYCH

1. Wstęp

Na rynku hotelarskim obserwowane są nasilone działania mające na celu zdobycie udziału w rynku, wzrost sprzedaży miejsc noclegowych i usług komplementarnych, poprawę wizerunku, wypracowanie silnej marki. Prowadzą je systemy hotelowe oraz obiekty niezrzeszone. Podstawą sukcesu jest właściwie przeprowadzona segmentacja gości hotelowych, wybór rynków docelowych i pozycjonowanie, czyli marketing typu STP.

W opracowaniu skoncentrowano się na trzeciej części tego marketingu, czyli pozycjonowaniu. Wybrano po jednym systemie hotelowym z następujących krajów mających doświadczenia w rozwoju turystyki: z Austrii – Arcotel Hotels & Resorts, z Irlandii – Jurys Doyle Hotel Group, Kanady – Chip Hospitality, Niemiec – Romantik Hotels & Restaurants International, ze Szwajcarii – Mövenpick Hotels & Resorts, z USA – ResortQuest Hawaii, Wielkiej Brytanii – De Vere Group plc, przedstawiając ich rozwiązania w zakresie pozycjonowania oferty. Zbadano systemy hotelowe, które nie zajmują wysokich miejsc na listach rankingowych pisma „Hotels”, nie dysponują więc potężnymi zasobami technicznymi, finansowymi, kadrowymi i informacyjnymi.

2. Istota pozycjonowania

Pozycjonowanie to tylko jeden z elementów skutecznego marketingu. Skuteczny marketing zaczyna się bowiem od badań rynku pozwalających odkryć segmenty, które mogą być niezadowolone z aktualnych ofert. Następnie przed-

siębiorstwo wybiera segmenty docelowe, którym jest w stanie przedstawić lepszą ofertę. Pozycjonowanie stanowi następny krok, w którym firma informuje, co ma do zaoferowania docelowym segmentom rynku. Przedsiębiorstwo nie może dokonać pozycjonowania, jeśli najpierw nie przeprowadzi segmentacji i nie wybierze rynku docelowego [9, s. 61].

Pozycjonowanie produktu (inaczej: plasowanie produktu) dotyczy wyboru miejsca, które dany produkt ma zająć w świadomości konsumentów z punktu wyboru ważnych cech lub atrybutów produktów konkurencyjnych, inaczej mówiąc, to miejsce zajmowane przez oferowany produkt w świadomości konsumenta w stosunku do miejsca produktów konkurencyjnych [12, s. 222, 676].

Termin „pozycjonowanie” został upowszechniony przez dwóch specjalistów od reklamy – Ala Riesa i Jacka Trouta. Uznali oni pozycjonowanie za twórcze działanie dotyczące istniejącego produktu. Może to być towar, usługa, przedsiębiorstwo, instytucja lub nawet osoba. Ale pozycjonowanie nie oznacza tego, co jest robione z produktem, odnosi się do tego, co jest robione z umysłem potencjalnego nabywcy, gdyż produkt jest pozycjonowany w umyśle odbiorcy.

Pozycjonowanie jest działaniem skierowanym na kształtowanie oferty i image przedsiębiorstwa w taki sposób, aby rynek docelowy rozumiał i doceniał wartości oferowane mu przez przedsiębiorstwo w porównaniu z konkurencją. Źródłem pozycjonowania przedsiębiorstwa powinna być znajomość sposobu definiowania wartości i dokonywania wyboru dostawców przez rynek docelowy. Pozycjonowanie składa się z trzech etapów. Po pierwsze, przedsiębiorstwo musi określić różnice między własną ofertą a ofertą konkurencji dotyczące produktu, usług, pracowników i image. Po drugie, należy przeprowadzić selekcję tych różnic na podstawie odpowiednich kryteriów. Po trzecie, przedsiębiorstwo powinno skutecznie informować odbiorców docelowych o istocie swojej odrębności w stosunku do konkurencji. Strategia pozycjonowania produktu warunkuje dalsze działanie przedsiębiorstwa, tj. planowanie własnych – pozwalających na sprostanie walce konkurencyjnej – strategii marketingowych [8, s. 286, 289].

Wyróżnienie ofert – będące istotą pozycjonowania – muszą postrzegać klienci. Nie ma bowiem znaczenia pewność kadry, że jej oferta jest lepsza, inna od proponowanych na rynku, liczy się świadomość i ocena nabywców, stąd konieczność badań marketingowych sondujących oczekiwania i oceny rynku docelowego z wykorzystaniem map percepcji i krzywych semantycznych.

Także przedsiębiorstwa hotelarskie starają się zająć trwałe miejsce w świadomości klientów, pracując nad cechami produktów turystycznych, np. ze względu na ich wysoką, trwałą jakość (prestizowe hotele), dostępność (korzystna, atrakcyjna lokalizacja, dostępność w globalnych systemach rezerwacyjnych), korzyści płynące z konsumpcji (hotele typu SPA), charakterystykę własną

(małe, rodzinne hotele o kameralnej, domowej atmosferze, prowadzone od wielu lat), eksponowanie cech gości (hotele przyjmujące znane postaci ze świata rozrywki, sportu, polityki czy nauki), zachęcanie cenami niższymi od cen konkurentów (hotele ekonomiczne) lub wręcz przeciwnie – świadczenie usług za wysokie ceny, które w pełni zapewniają elitarność konsumpcji, gwarantują dziedzictwo marki, egzotykę, nowoczesność itp.

Dokonując plasowania (pozycjonowania), można korzystać z rozmaitych technik o różnej skali trudności zastosowania i prawdopodobieństwa sukcesu [7, s. 37-38]. Niektóre przedsiębiorstwa wybierają plasowanie imitacyjne, naśladując konkurentów, którzy odnieśli sukces, i nadając ofercie hotelarskiej cechy już uznane przez gości. Idąc po tak wytyczonej drodze, można mieć nadzieję na odebranie przeciwnikom części rynku. Inni decydują się na techniki antycypacyjne, ambitne rozpoznawanie przewidywanych zmian preferencji klientów i wychodzenie im naprzeciw ze świadomością znacznego ryzyka. Techniki adaptacyjne wiążą z rozpoznawaniem ewolucji potrzeb, do których stara się dostosować przedsiębiorstwo turystyczne. Techniki defensywne są związane z tzw. ucieczką do przodu; przedsiębiorstwo odnoszące sukces wprowadza stale nowe produkty, często zaskakując gości, ale równocześnie utrudniając konkurencji stosowanie technik imitacyjnych.

Obok wyboru technik plasowania przedsiębiorstwa hotelarskie stają również wobec innych dylematów. Pierwszy z nich dotyczy liczby tzw. wyróżników – korzyści, którymi będzie się ono starało zainteresować potencjalnych nabywców: czy lepiej oferować jedną, czy też dwie, trzy korzyści. Drugi dylemat jest związany z konsekwencjami segmentacji, a polega na podjęciu decyzji o oddzielnym plasowaniu dla każdego segmentu rynku lub jednoczesnym plasowaniu dla wszystkich obsługiwanych segmentów.

3. Charakterystyka badanych systemów hotelowych

Podczas przedstawienia wybranych systemów hotelowych dokonana została ich krótka charakterystyka oraz typologia według formuły zaproponowanej przez A. Kowalczyka, w której wzięto pod uwagę: formę własności, sposób organizacji, wielkość systemu, wielkość obiektów, standard i charakter świadczonych usług, zasięg geograficzny, sposób lokalizacji [10, s. 143-225].

Austriacka grupa hotelowa ARCOTEL Hotels & Resorts posiada osiem czterogwiazdkowych hoteli zlokalizowanych w Austrii i poza jej granicami, w Chorwacji (Zagrzeb), Czechach (Praga) i Niemczech (Berlin). Historia powstania systemu sięga roku 1989, kiedy jego założyciel R. Wimmer zakupił znany hotel

„Wimberger” w Wiedniu. Hotel został zburzony, a na jego miejscu powstał nowoczesny czterogwiazdkowy obiekt z centrum konferencyjnym mogącym pomieścić nawet 1000 osób. ARCOTEL Wimberger został otwarty w 1994 r. Przez następne lata R. Wimmer stworzył austriacką sieć, która od 2000 r. współpracuje z H. Schroeiberem, austriackim artystą, architektem i plastykiem, który zaprojektował obiekty w Berlinie, Pradze i Zagrzebiu. W 2007 r. planowane jest otwarcie trzech kolejnych ekskluzywnych hoteli.

ARCOTEL to przedsiębiorstwo prywatne, o scentralizowanej formule zarządzania; jest to mała sieć (licząca poniżej 10 tys. jednostek mieszkalnych), w której dominują hotele małe, liczące do 200 pokoi (tylko jeden hotel – w Wiedniu – ma 225 pokoi), o standardzie 4 gwiazdek, nastawione na obsługę gości biznesowych i konferencyjnych. Zasięg systemu można określić jako subkontynentalny. Hotele zlokalizowane są w centrach dużych miast.

Mająca siedzibę w Irlandii grupa hotelowa Jurys Doyle Hotel Group, której prapoczątki istnienia sięgają roku 1839, jest jedną z szybciej rozwijających się w Europie. Firma posiada 36 hoteli w Wielkiej Brytanii, Irlandii i Stanach Zjednoczonych. Przed rozpoczęciem w 1993 r. wielką ekspansją związaną z lansowaniem ekonomicznej marki Jurys Inn grupa miała zaledwie 5 hoteli. Silny wzrost wiązał się z otwarciem 26 nowych hoteli oraz przyłączeniem sieci hotelowej Doyle Hotels (11 hoteli) w roku 1999 [5]. Dzięki temu Jurys Doyle Hotel Group (135 miejsce na liście miesięcznika „Hotels”) jest obecnie największą irlandzką grupą hotelową, notowaną na irlandzkiej i londyńskiej giełdzie papierów wartościowych [4]. W polityce firmy charakterystyczne jest tworzenie nowych hoteli oraz jednoczesne likwidowanie tych, które w portfelu firmy schodzą do – posługując się nomenklaturą analizy Boston Consulting Group – pola „psów”.

Jurys Doyle Hotel Group jest spółką akcyjną. Ponieważ posiada ok. 6,5 tys. jednostek mieszkalnych, zaliczana jest do małych systemów hotelowych. W ofercie ma obiekty 3, 4 i 5-gwiazdkowe. Liczba pokoi w hotelach waha się między 75 a 350, jedynie hotele w Dublinie i Birmingham mają po ok. 500 jednostek mieszkalnych. Ze względu na zasięg geograficzny grupa zaliczana jest do transkontynentalnych, ma bowiem obiekty na dwóch kontynentach – w Europie i Ameryce Północnej, z wyraźną dominacją Europy. Hotele lokalizowane są w dużych miastach.

Chip Hospitality to wiodąca kanadyjska firma kierująca 30 hotelami dysponującymi 8 tys. jednostek mieszkalnych. Firma zarządza niezależnymi hotelami oraz hotelami działającymi pod główną franchisingową marką, m.in. Delta Hotels, Crowne Plaza, Raddison, Residence Inn by Marriott, Holiday Inn, Quality, Best Western oraz Ramada. Macierzystą firmą Chip Hospitality jest CHIP REIT (Canadian Hotel Income Properties Real Estate Investment Trust). CHIP REIT

zaliczana jest do firm typu REITs (*real estate investment trusts*), czyli przedsiębiorstw zajmujących się inwestowaniem w nieruchomości. W marcu 1999 r. CHIP REIT odkupiła 36 ówczesnych kontraktów menedżerskich od firmy Chip, która wówczas funkcjonowała pod inną nazwą, stworzyła Chip Hospitality, aby zarządzać swoim majątkiem i niezależnymi hotelami, reprezentującymi kanadyjski przemysł hotelarski. Obecnie strategiczny kierunek rozwoju firmy polega przede wszystkim na rozwijaniu kontraktów menedżerskich i powiększaniu liczby zarządzanych hoteli. Hotele należące do Chip Hospitality korzystają z narodowo-regionalnego zespołu specjalistów mających szeroką wiedzę dotyczącą projektów, systemów podatkowych, strategii. Centralne wsparcie oraz marketingowe programy, a także wspólna centralna linia rezerwacyjna oraz strona internetowa www.GreatCanadianHotels.com umożliwiają rezerwację pokoi we wszystkich hotelach Chip Hospitality.

Chip Hospitality to firma prywatna, notowana na giełdzie w Toronto. Jest to mały system zarządzający hotelami średniej klasy (3 gwiazdki) oraz luksusowymi (4 gwiazdki i 5 gwiazdek). W swojej ofercie ma również posiadłości typu *extender-stay* – czyli hotele na wydłużony pobyt. Hotele mają podobną liczbę pokoi jak te należące do Jurys Doyle Group, największe bowiem dysponują ponad 400 jednostkami, najmniejszy ma ich ok. 80. Hotele są przygotowane głównie dla gości biznesowych, ale bogata oferta rekreacyjna otwiera możliwości świadczenia usług hotelarskich osobom przyjeżdżającym w celach wypoczynkowych. Dominuje lokalizacja w dużych miastach. Jest to system krajowy ograniczony do terytorium Kanady.

W roku 1972 ośmiu właścicieli prywatnych hoteli stworzyło kooperację o nazwie Romantik Hotels & Restaurants International. Założeniem było stworzenie grupy hoteli spełniających takie kryteria, jak: historyczne obiekty, prywatni właściciele, osobisty serwis, więź z regionem i wyśmienita kuchnia. Obecnie grupa posiada ok. 190 hoteli w 12 krajach.

Hotele Romantik łączy wspólna strategia marketingowa, systemy rezerwacyjne, wspólna jakość i marka.

System Romantik (138 miejsce na liście miesięcznika „Hotels”), dysponując ok. 6,3 tys. pokoi, należy do małych. Również hotele należące do niego są niewielkie, kameralne i mają ok. 20-50 pokoi. Obiekty są zlokalizowane na obrzeżach miast lub w niewielkich miejscowościach, nastawiane są na gości przyjeżdżających w celach wypoczynkowych, choć w niektórych obiektach można również zorganizować niewielkie konferencje. Są to obiekty średniej lub wysokiej kategorii. Romantik Hotels & Restaurants ma zasięg subkontynentalny.

Mövenpick Holding jest szwajcarskim przedsiębiorstwem z prawie 60-letnią tradycją, które oprócz hoteli prowadzi również restauracje, zajmuje się

handlem winem, produkuje i sprzedaje żywność. Początki powstania systemu hotelowego datuje się na rok 1973, kiedy zostały otwarte dwa hotele przy zuryjskim lotnisku – Mövenpick Hotel Zurich-Airport oraz Zurich-Regensdorf. W latach 1975-76 rozpoczęły działalność pierwsze hotele poza Europą, w Egipcie i Kanadzie. W 1980 r. zaczął funkcjonować pierwszy hotel w Niemczech. Pięćdziesiąt lat po swoim powstaniu – w 1998 r. – Mövenpick razem z innym holdingiem Kingom stworzył system hotelowy Mövenpick Hotel & Resorts AG.

Mövenpick Hotel & Resorts (117 miejsce na liście miesięcznika „Hotels”) posiada obecnie 55 luksusowych 4- i 5-gwiazdkowych hoteli biznesowych i resortów (obiektów) wypoczynkowych w 20 krajach świata. Hotele biznesowe zlokalizowane są w miastach lub w pobliżu lotnisk, a hotele wypoczynkowe – w najciekawszych destynacjach świata w Europie, Afryce i na Bliskim Wschodzie. Mövenpick Hotel & Resorts razem z Mövenpick Fine Food, Marche International, Mövenpick Restaurants, Mövenpick Wine należy do firmy Mövenpick-Holding. Każda z tych działalności jest samodzielna, ma własną strukturę prawną, a holding reguluje i zajmuje się przede wszystkim finansami i strategią. Mövenpick-Holding ma status spółki giełdowej, a jej akcje notowane są na szwajcarskiej giełdzie. Mövenpick Hotels & Resorts jest w 66,7% własnością Mövenpick-Holding, resztę udziałów (33,3%) posiada koncern Kingom Holding, którego właścicielem jest saudyjski książę Alweeled Bin Talal Bin Abdula-ziz Al Saud. Mövenpick można uznać za system średni; dysponujące on ponad 13,6 tys. jednostek mieszkalnych. Hotele mają przeważnie od 200 do 500 pokoi. Grupa specjalizuje się w hotelach dużych, luksusowych 4- i 5-gwiazdkowych, położonych w dużych miastach (dla gości biznesowych) i w atrakcyjnych turystycznie regionach – wyspecjalizowanych w goszczeniu osób spędzających urlopy. Jest to system o zasięgu transkontynentalnym.

ResortQuest Hawaii (dawny Aston Hotels & Resorts) to obecnie jeden z największych, a także najstarszych operatorów hoteli, apartamentów i hoteli condo – kondominium, których współwłaścicielami są osoby prywatne – w 50 stanie USA, na Hawajach. Firma ta zarządza 27 posiadłościami i 5 tys. pokoi zlokalizowanymi na czterech hawajskich wyspach: Oahu, Maui, Kauri oraz Hawaje.

ResortQuest Hawaii to prywatna firma, która w początkowej fazie działalności (jako Aston Hotels & Resorts) odznaczała się cechą typowego przedsiębiorstwa rodzinnego, a obecnie jest spółką akcyjną. Zgodnie z typologią A. Kowalczyka jest to mały system hotelowy posiadający w swojej ofercie hotele od budżetowych, poprzez średnią klasę, aż po hotele luksusowe. Taki przekrój standardu sprawia, iż ResortQuest Hawaii jest dostępny dla różnych grup gości – o różnym stylu życia, potrzebach oraz możliwościach finansowych. Hotele są położone w bardzo

atrakcyjnych turystycznie miejscach, wzdłuż hawajskich plaż, nastawione na obsługę gości spędzających urlopy. Najmniejsze hotele dysponują ok. 50 pokojami, największe – ponad 640. Jest to system o zasięgu regionalnym.

Brytyjska grupa hotelowa De Vere Group plc ma 200-letnią historię związaną z branżą gastronomiczną. W roku 1990 firma zdecydowała o zmianie swojej działalności, wobec czego sprzedawała ponad 200 pubów i restauracji i skupiła się na luksusowym hotelarstwie [2]. Wówczas w obrębie grupy działały dwie firmy: Greenalls Inns oraz Premier House. W 1997 r. w wyniku połączenia tych dwóch przedsiębiorstw powstała Greenalls Pubs & Restaurants. W 1999 r. nastąpiła radykalna transformacja – z firmy o zróżnicowanej działalności powstała grupa skupiająca się na hotelach fitness oraz ośrodkach wypoczynkowych. Pod koniec 1999 r. Greenalls Pubs & Restaurants została sprzedana firmie Scottish & Newcastle, a w 2000 r. zmieniono nazwę grupy na De Vere Group.

Obecnie De Vere Group (195 miejsce na liście miesięcznika „Hotels”) to jeden z bardziej prestiżowych operatorów hoteli i klubów spędzania wolnego czasu. Grupa składa się z dwóch charakterystycznych marek:

- De Vere Hotels – w skład której wchodzi dziewiętnaście 4- i 5-gwiazdkowych hoteli, o bardzo indywidualnym charakterze;
- Village Hotels & Leisure Clubs – szybko rozwijająca się marka hoteli średniej klasy, licząca szesnaście obiektów, w nowo wybudowanych budynkach zlokalizowanych na obrzeżach miast i liczących po ok. 100 jednostek mieszkalnych.

Łącznie firma operuje 35 hotelami oraz posiada 15 klubów health&fitness.

De Vere Group to prywatna firma o statusie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Jest to mały system posiadający ok. 4,9 tys. pokoi. Hotele grupy De Vere nie mają jednolitego standardu. Występują tu bowiem obiekty średniej klasy (3 gwiazdki), a także prestiżowe cztero- i pięciogwiazdkowe. Hotele są dobrze przygotowane do świadczenia usług konferencyjnych, równie bogata jest oferta rekreacyjna obejmująca tereny do gry w golfa, spa, basen, saunę itp. Do systemu wchodzi nieduże obiekty mające od 60 do 150 pokoi. Jest to ogólnokrajowy system hotelowy zlokalizowany wyłącznie na terenie Wielkiej Brytanii. Sposób lokalizacji grupy De Vere jest bardzo różny. Wiele obiektów zlokalizowanych jest w miastach lub przy głównych drogach. Niektóre z nich charakteryzują się nadmorskim położeniem w nadbrzeżnych miejscowościach wypoczynkowych. Obiekty marki Village zlokalizowane są na peryferiach miast.

4. Strategie pozycjonowania w badanych systemach hotelowych

ARCOTEL nie dywersyfikuje zakresu swojej działalności, jednak cel, jaki postawiła sobie ta najmniejsza z badanych grup, idealnie współgra z panującymi trendami. Posiadając czterogwiazdkowe hotele w największych europejskich miastach, grupa może liczyć szczególnie na turystów biznesowych. Lokalizacja hoteli tego austriackiego systemu, na ogół w centrach miast, stanowi dodatkowy atut, jeśli chodzi o organizację konferencji lub innych spotkań biznesowych. Każdy obiekt ma odpowiednie warunki, aby zorganizować tego typu spotkania. Sale konferencyjne są wyposażone w specjalne oświetlenie i nagłośnienie i w ergonomiczne krzesła. Uczestnicy spotkań mają zapewniony spokój, profesjonalną obsługę podczas przerw, a nawet – jak w przypadku hotelu berlińskiego – specjalne, oszklone biznesstudio. Nie tylko turyści biznesowi są w kręgu zainteresowań grupy. ARCOTEL zapewnia wiele atrakcji również turystom indywidualnym, nastawionych na zwiedzanie miast. Uprawianie tego rodzaju turystyki staje się coraz bardziej popularne. Miasta takie jak, Wiedeń, Praga czy Berlin w których ARCOTEL ma swoje hotele, to ośrodki o bogatej historii, wielu zabytkach, interesujących wydarzeniach kulturalnych. Grupa oferuje np. specjalne pakiety weekendowe z darmowymi biletami wstępu do muzeów, galerii. W odpowiedzi na kult zdrowia hotele ARCOTEL mają sale fitness, siłownie, sauny, gabinety odnowy biologicznej. Obiekty zaprojektowane przez architekta H. Schreibera są przytulne, cechuje je wygoda i funkcjonalność.

Istotnym wyzwaniem, jakie podejmuje irlandzka grupa Jurys Doyle, jest dostarczanie gościom oferty pobytu w zdrowym środowisku. Aby to osiągnąć, firma koncentruje się na takich problemach, jak: świeża woda, energia, recykling odpadów, zdrowe produkty żywnościowe, ekologiczne czyszczenie materiałów. Firma zdaje sobie sprawę z potrzeby ochrony środowiska naturalnego, dlatego kładzie ogromny nacisk na zarządzanie tymi kosztownymi bogactwami. System Jurys Doyle od lat prowadzi własną politykę i system redukujący niekorzystne oddziaływanie na środowisko naturalne. Te działania dotyczą następujących obszarów:

- ochrona wód – badania zużycia i uzdatniania wody, redukcja zużycia ilości wody, wprowadzanie takich urządzeń, jak: wydajne słuchawki prysznicowe i spłuczki, elektroniczne toalety, wykorzystywanie potencjału deszczówki, oczyszczanie odprowadzanej wody ze związków fosforanów i azotanów, używanie wolnych od fosforanów środków czyszczących, stosowanie zaęszczonych detergentów i opakowań ulegających biodegradacji,

- ochrona energii – połączenie ciepła i systemu zasilania w hotelach poprzez zachowanie i ponowne wykorzystanie ciepła przy jednoczesnej redukcji emisji węgla i gazów cieplarnianych do atmosfery,
- recykling – program zarządzania odpadami: „Redukcja. Ponowne wykorzystanie. Przetworzenie”; odpady są selekcjonowane, a odpady organiczne są przygotowane do kompostowania.

Przedsiębiorstwo Jurys Doyle, Hotel Group poza ochroną środowiska dużą wagę przykładą do zagwarantowania gościom poczucia prywatności i bezpieczeństwa.

Podobnie jak Jurys Doyle, kanadyjski system Chip Hospitality pracuje na miano ekologicznego. Krótco po założeniu firmy w 1997 r. kluczowe wartości bezpieczeństwa i szacunku dla środowiska były rozwijane jako ważna część wizji i misji firmy. W roku 2000 został stworzony formalny program środowiskowy, a w 2002 r. Chip Hospitality był pierwszą firmą zarządzającą hotelami w Kanadzie, której wszystkie posiadłości posiadały certyfikat „Green Leaf Eco-rating”, administrowany przez związek hoteli w Kanadzie (Hotel Association of Canada). W 2004 r. Chip poparł nowy program ekologiczny lansowany przez związek i ponownie wszystkie hotele zostały certyfikowane. Decyzje w zakresie środowiska są częścią kultury firmy oraz fundamentem codziennych działań w każdym hotelu. Nowym programem związku hoteli obejmującym Chip Hospitality jest „Green Key ECOMmodation Rating”. Program ten oparty jest na stopniowanym systemie oceny hoteli, moteli i ośrodków wypoczynkowych, aby rozpoznawać ich prośrodowiskową działalność oraz wspierać większe poziomy zaangażowania. Oprócz tego w każdym hotelu Chip działa specjalny komitet środowiskowy składający się z pracowników z różnych dziedzin, którego zadaniem jest badanie sposobów redukcji wpływu hotelu na środowisko naturalne. Dotyczy to wszelkich działań – od wybierania hotelowych mydeł i środków czyszczących mało szkodliwych dla środowiska, po zainstalowanie energooszczędnego oświetlenia, nowoczesnego ogrzewania, systemów wentylacji, doskonalenia zarządzania odpadkami oraz redukcję zużycia wody i energii. Polityka ochrony środowiska dotyczy również działań związanych z szukaniem produktów ekologicznych oraz preferowaniem dostawców, których produkty są wykonane z surowców wtórnych [3].

Romantik Hotels & Restaurants International buduje wokół siebie jednoznaczne skojarzenia – system gwarantuje przyjemny powrót do tradycji, stąd bardzo staranna polityka doboru obiektów do grupy – muszą być one „pokryte patyną czasu”, ciekawie zlokalizowane, dawać jednocześnie gwarancję bezpieczeństwa, kameralności, wypoczynku, zabawy. Są to przeważnie nieduże obiekty

prowadzone rodzinie. W celu ułatwienia wyboru potencjalni goście mogą skorzystać z wewnętrznych symboli systemu – są to klucze, których kolor: zielony, niebieski lub żółty symbolizuje standard i typ lokalizacji. Jako dodatkowy identyfikator jakości świadczonych usług gastronomicznych występuje czapka kucharska, której posiadaniem mogą poszczycić się 24 hotele (spośród 190 należących do tego niemieckiego systemu). Inny stosowany wewnętrznie symbol to Wellness Plus, Wellness i Wellness Light. Posiada go 39 obiektów, a opiera się on na trzech filarach, którymi są ruch, relaks i odżywianie¹.

Niezależne hotele przynależność do systemu Romantik i możliwość używania jego logo traktują jako wyróżnienie, które uzyskały, spełniając wysokie wymagania, związane m.in. z historycznym charakterem budynku, atmosferą przyjemnej gościnności, doskonałą kuchnią [6, s. 119-120].

Ciekawa okolica wokół hoteli Romantik zachęca do aktywnego spędzania czasu, a same hotele zapewniają wiele atrakcji, np. organizują wycieczki rowerowe, konne, górskie, żeglowne, loty balonem, strzelanie z łuku, grę w golfa, wieczorne spotkania tematyczne, degustacje win, a nawet wspólne gotowanie.

Ważna wydaje się nazwa systemu, symbolizująca marzenia, gwarantująca chwilę ucieczki od trudów życia.

System Mövenpick Hotels & Resorts kojarzy się ze szwajcarską precyzją, ofertą oryginalnych artykułów żywnościowych oraz z ciekawym logo – jaskółką chwytającą w locie kęs pożywienia. Stanowi on szczególną mieszankę szwajcarskiej tradycji, serdecznej gościnności, wyśmienitej kuchni i wysokiej jakości świadczonych usług. Hotele Mövenpick prezentują się jako idealne miejsca na zorganizowanie różnego rodzaju spotkań. System stwarza optymalne warunki do organizacji bankietów, konferencji, spotkań w interesach. Bierze na siebie całą odpowiedzialność za organizację tego typu imprez, zapewnia wysokiej jakości serwis oraz szeroką ofertę kulinarną – od kanapek po luksusową kolację². Wszystkie hotele Mövenpick – niezależnie od tego, czy są to hotele biznesowe, czy typowo wypoczynkowe – dysponują odpowiednimi warunkami i pomieszczeniami do organizacji konferencji i bankietów.

Obok gości biznesowych, mile widziane są również rodziny z dziećmi. Hotele zapewniają urozmaiconą ofertę dla najmłodszych, tj. gry i zabawy pod czujnym okiem animatorów, dziecięce baseny, specjalne menu dla dzieci, rodzinne pokoje.

Znana jest znakomita kuchnia w hotelach należących do grupy Mövenpick, która – szczególnie w hotelach wypoczynkowych – oferuje potrawy ze świeżo

¹ Opracowano na podstawie: [13].

² Opracowano na podstawie: [11].

złowionych ryb lub bufet w pustynnych namiotach. Goście mogą spróbować słynnej kawy i lodów produkowanych przez Mövenpick.

W polityce szwajcarskiego systemu bardzo ważna jest ekspansja na teren Afryki Północnej i Bliskiego Wschodu, zaś Mövenpick Resort Cairo-Pyramidos – pięknie położony u stóp piramid w Gizie stał się niemal jego znakiem rozpoznawczym. Po Nilu pływają dwa statki wycieczkowe będące własnością Mövenpick.

Umacniając swoją rynkową pozycję, Tatiboutowie, założyciele i ówcześni właściciele amerykańskiego systemu ResortQuest Hawaii, zapoczątkowali pionierski projekt: ideę kondominium – hoteli condo, których współwłaścicielami są osoby prywatne. W systemie rozwijane są innowacyjne formuły łączące hotel z mieszkaniem własnościowym. Kondominia są wyposażone w podobne udogodnienia i usługi, jakie istnieją w hotelu (pokojówki, recepcja, hal, system telefonów hotelowych) i oferowane są gościom po przystępnej cenie. System jako jeden z pierwszych zaoferował centralny numer 800 zwolniony z opłat, umożliwiający dokonanie rezerwacji. Bardzo ważne w budowie wizerunku firmy było umieszczenie słowa „Hawaii” w nazwie systemu. Kiedy nastąpiło to w sierpniu 2005 r., firma przez dwa miesiące sponsorowała imprezy kulturalne i artystyczne odbywające się na czterech hawajskich wyspach. Goście i miejscowa ludność zostali zaproszeni do uczestnictwa w tych wydarzeniach, a K. Bloom – prezes ResortQuest Hawaii – podkreślał: „jesteśmy zachwyceni, że możemy sponzorować takie imprezy, aby świętować tę nową erę w historii naszej firmy oraz potwierdzać nasze zobowiązania wobec wspólnoty poprzez zachowywanie hawajskiej kultury i sztuki naszym gościom” [1]. W podobnym klimacie utrzymana jest strona internetowa systemu kojarząca się nie tylko z ciepłem, wakacjami, egzotyką wysp, ale zawarte na niej zdjęcia lokalnej społeczności podkreślają regionalny charakter hawajskiego systemu.

Brytyjski system De Vere kładzie nacisk na elegancję, styl, niepowtarzalny charakter swoich hoteli. Każdy hotel jest inny, a wyróżnia je niezwykła architektura. Niektóre, jak np. De Vere Cameron House, przypominają zamek, inne zachwycają nowoczesną konstrukcją, jak np. stylizowany na piramidę De Vere Grand Harbour. W ramach drugiej marki systemu – Village Hotels & Leisure Clubs – budowana jest atmosfera społeczno-towarzyskiej więzi, gdyż obiekty stają się centrami klubów miłośników wędkowania, joggingu itp. System buduje wokół siebie aurę dostępności finansowej, wygoda, komfort i bogata oferta hoteli są bowiem dostępne za rozsądną cenę.

5. Podsumowanie

W opracowaniu przedstawiono przykłady systemów, które nie występują na polskim rynku hotelarskim. Jednak wydaje się, że polskie hotele i polskie systemy hotelowe powinny szerzej niż dotychczas wykorzystywać pozycjonowanie imitacyjne i korzystać z doświadczeń przedsiębiorstw z innych krajów. Jest to tym bardziej realne, że przedstawiono systemy, które należą do małych, a ich stosunkowo krótka historia oraz jeszcze niewielki potencjał ułatwiają działania naśladowcze.

Przedstawione badania wskazują, że systemy hotelowe stosują adaptacyjną strategię pozycjonowania, jedynie Jurys Doyle i ResortQuest Hawaii wykorzystują również strategię antycypacyjną; pozycjonują się kilkoma wyróżnikami i na ogół dotyczą one całego rynku docelowego.

Zidentyfikowano następujące działania mające na celu wyróżnienie się na tle konkurencji:

- ekologiczny charakter obiektów (Jurys Doyle, Chip Hospitality),
- ciekawa architektura (De Vere, ARCOTEL),
- profesjonalna obsługa turystów biznesowych i konferencyjnych (Mövenpick, ARCOTEL),
- oryginalny program wypoczynkowy (Romantik Hotel, ARCOTEL, De Vere),
- interesująca lokalizacja (Mövenpick),
- znakomita kuchnia (Romantik, Mövenpick),
- atmosfera pewnej nostalgii i wyciszenia (Romantik),
- integracja z lokalną społecznością (ResortQuest Hawaii, Romantik),
- poszukiwanie nowych ofert hotelarskich (ResortQuest Hawaii).

Jeśli firma hotelarska chce, by dane wyróżniki trafiły do świadomości gości, cała jej działalność musi być skoncentrowana wokół nich. Znajduje to wyraz nie tylko w kształtowaniu produktu turystycznego, ale i w doborze odpowiednich kanałów dystrybucji oraz w zabiegach promocyjnych. Oznacza to takie prezentowanie systemu przez reklamę, promocję uzupełniającą, *public relations*, *sponsoring event marketing*, a przede wszystkim sprzedaż osobistą, aby eksponować i przypominać to, z czym chce być kojarzona.

Literatura

- [1] <http://gohawaii.about/b/a/1921.50.htm>.
- [2] <http://uk.finance.yahoo.com/q/pr?s=DVR.L>.

- [3] <http://www.greatcanadianhotels.com/ENaboutus/default.asp>.
- [4] http://www.irishmassachusetts.com/WN_Jurys_F&Cevent_06.htm.
- [5] <http://www.jurysdoyle.com/about.us.html>.
- [6] Jedlińska M., *Wybrane sieci i łańcuchy hotelowe – istota, charakterystyka, zarządzanie*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 967, AE, Wrocław 2002.
- [7] Jedlińska M., *Zastosowanie reguły STP (segmentacja, celowanie, pozycjonowanie) w działających w Polsce przedsiębiorstwach turystycznych*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 839, AE, Wrocław 1999.
- [8] Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- [9] Kotler Ph., *Odpowiada na pytania na temat marketingu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004.
- [10] Kowalczyk A., *Geografia hotelarstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- [11] Mövenpick Hotels & Resorts Directory 2005.
- [12] Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing. Pierwsza polska edycja*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [13] Romantik Hotel & Restaurant Guide 2005.

PRODUCT POSITIONING ON THE EXAMPLE OF SELECTED HOTEL SYSTEMS

Summary

Hotel systems take advantage of STP marketing in segmenting guests, selecting target markets and positioning their offer. The latter component of STP marketing is quite specific since it is ingrained in the consumer's awareness. This particular element verifies efforts taken up by the company.

In order to illustrate activities referring to positioning there were selected solutions applied in seven minor hotel systems originating in countries characterized by significant experience in the field of tourism economy development. Their positioning strategies were presented suggesting the implementation of these concepts in the Polish hotels system by means of imitation positioning application.

Maja Jedlińska – dr, adiunkt w Katedrze Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.