

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 379

## Gospodarka turystyczna w regionie Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca

Redaktor naukowy  
Andrzej Rapacz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Marcin Orszulak  
Łamanie: Beata Mazur  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-518-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Agata Niemczyk, Tomasz Zaclona:</b> Funkcja turystyczna polskich makroregionów w aspekcie społeczno-ekonomicznym pierwszej dekady członkostwa w UE.....	13
<b>Małgorzata Januszewska, Elżbieta Nawrocka:</b> Wpływ turystyki na rozwój lokalny .....	23
<b>Barbara Mastalska-Cetera, Beata Warczewska:</b> Możliwości rozwoju turystyki zrównoważonej na przykładzie dolnośląskich parków krajobrazowych.....	32
<b>Anna Królikowska-Tomczak:</b> Zrównoważony rozwój turystyki w Wielkopolsce na podstawie European Tourism Indicator System .....	45
<b>Jarosław Uglis, Anna Jęczmyk:</b> Agroturystyka jako faktor zrównoważonego rozwoju .....	57
<b>Jadwiga Berbeka:</b> Funkcja turystyczna gmin górskich a poziom życia mieszkańców w województwie małopolskim.....	67
<b>Andrzej Hadzik, Jakub Ryśnik, Rajmund Tomik:</b> Determinanty uczestnictwa w międzynarodowych widowiskach sportowych (w świetle wyników badań) .....	75
<b>Zbigniew Miązek, Ewa Wszendybył-Skulska:</b> Rozwój turystyki sportowej w Krakowie.....	87
<b>Michał Roman:</b> Demand for agritourism as a factor in the development of Suwałki region .....	95
<b>Agnieszka Niezgoda, Danuta Żylak:</b> Wyjazdy Polaków do Chorwacji w warunkach kryzysu gospodarczego.....	102
<b>Jan Sikora, Agnieszka Wartecka-Ważyńska:</b> Etyczne aspekty turystyki wiejskiej i zrównoważonego rozwoju w Polsce .....	112
<b>Lidia Wandas:</b> Wykorzystanie potencjału Kopalni Soli „Wieliczka” dla rozwoju nowej formy turystyki przyjazdowej do Polski – turystyki ślubnej ..	128
<b>Krzysztof Cieślikowski:</b> Miernik atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych.....	137
<b>Joanna Kizielewicz:</b> Atrakcyjność regionu Wybrzeża Gdańskiego w świetle badań pasażerów morskich statków wycieczkowych.....	146
<b>Jan Zawadka:</b> Podróże motocyklowe jako niszowa forma turystyki kwalifikowanej oraz preferencje i zachowania ich uczestników .....	156

<b>Barbara Marciszewska, Krzysztof Marciszewski:</b> Postawy studentów specjalności turystycznych wobec sztuki ulicy a atrakcyjność miejsc pobytu turystycznego .....	165
<b>Agata Balińska:</b> Zamki jako źródło przewag konkurencyjności turystycznej województwa warmińsko-mazurskiego.....	176
<b>Aleksandra Jackiewicz, Maciej Dębski:</b> Lojalność konsumentów jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa hotelarskiego .....	185
<b>Piotr Gryzel:</b> Konkurencyjność turystyczna gminy a poziom życia mieszkańców .....	201
<b>Ewa Dziezic:</b> Usługi kulturalne jako czynnik konkurencyjności oferty turystycznej miasta – konceptualizacja i możliwości mierzenia.....	210
<b>Beata Meyer:</b> Możliwości wykorzystania przestrzeni wodnej (i nadwodnej) w procesie konkurencji miast na rynku turystycznym, na przykładzie Szczecina .....	218
<b>Anna Gardzińska:</b> Koncepcja współpracy w procesie kreowania transgranicznego produktu turystycznego (na przykładzie województwa zachodniopomorskiego i Meklemburgii-Pomorza Przedniego).....	226
<b>Marian Gúčik, Tomáš Gajdošík, Zuzana Lencséssová, Miroslava Medved'ová:</b> Tourism clusters and their activities in Slovakia .....	237
<b>Andrzej Rapacz, Daria E. Jaremen:</b> Zaufanie jako kluczowy czynnik rozwoju inicjatyw klastrowych – case study Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego.....	247
<b>Katarzyna Bieluszko:</b> Media elektroniczne jako narzędzie promocji turystycznej miasta.....	259
<b>Marek Hendel, Michał Żemła:</b> Zmiana wizerunku województwa śląskiego pod wpływem rozwoju turystyki dziedzictwa przemysłowego.....	269
<b>Mateusz Naramski, Krzysztof Herman, Adam R. Szromek:</b> Analiza porównawcza wybranych sposobów prezentacji lokalnej oferty turystycznej – studium przypadku.....	278
<b>Katarzyna Orfin:</b> Działania promocyjne w kreowaniu wizerunku produktu turystycznego w świetle dokumentów strategicznych gmin województwa zachodniopomorskiego .....	288
<b>Marta Sidorkiewicz:</b> Promocja obiektów hotelarskich przy wykorzystaniu narzędzia <i>product placement</i> .....	299
<b>Piotr Zawadzki:</b> Masowe imprezy biegowe jako element promocji regionów turystycznych.....	311
<b>Izabela Michalska-Dudek:</b> Pomiar i zarządzanie lojalnością nabywców na rynku usług turystycznych z wykorzystaniem wskaźnika NPS oraz indeksu TRI*M.....	321
<b>Andrzej Stasiak:</b> Triada doświadczeń turystycznych i efekt „wow!” podstawą kreowania nowoczesnej oferty turystycznej .....	332
<b>Adam R. Szromek:</b> Zjawisko dysonansu i konsonansu poznawczego w zachowaniach konsumentów produktu turystycznego – wprowadzenie do zagadnienia.....	348

<b>Adrianna Wolska:</b> Trendy w konsumpcji turystycznej na przykładzie mieszkańców Majorki .....	356
<b>Marlena Bednarska, Marcin Olszewski:</b> Zasoby ludzkie w turystyce jako podmiot badań – aspekty metodyczne .....	366
<b>Marcin Molenda:</b> Motywowanie jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie turystycznym .....	375
<b>Aleksandra Grobelna:</b> Zachowania klientów a wyczerpanie emocjonalne pracowników branży hotelarskiej. Konsekwencje dla procesu obsługi .....	383
<b>Zygmunt Kruczek:</b> Sektorowa rama kwalifikacji w turystyce i jej znaczenie dla kształcenia i certyfikowania kadr turystycznych .....	396
<b>Daria E. Jaremen, Elżbieta Nawrocka:</b> Asymetria informacji na rynku usług hotelarskich .....	405
<b>Maja Jedlińska:</b> Ruch po macierzy Ansoffa jako droga rozwoju międzynarodowych systemów hotelowych .....	417
<b>Aleksander Panasiuk:</b> Problemy asymetrii informacji na rynku turystycznym w obszarze transakcyjnym .....	430
<b>Renata Seweryn:</b> Profil turysty pozyskującego informacje o destynacji z mediów społecznościowych (na przykładzie odwiedzających Kraków).....	439
<b>Józef Sala:</b> Kempingi – rola i tendencje rozwojowe na międzynarodowym i krajowym rynku turystycznym .....	448
<b>Dawid Szutowski:</b> The model approach towards measuring the impact of innovation on tourism enterprises' market value .....	460

## Summaries

<b>Agata Niemczyk, Tomasz Załona:</b> Tourist function of Polish macro-regions in the socio-economic terms of the first decade of Polish membership in the EU .....	13
<b>Małgorzata Januszewska, Elżbieta Nawrocka:</b> The impact of tourism on local development.....	23
<b>Barbara Mastalska-Cetera, Beata Warczewska:</b> The opportunities of the development of sustainable tourism on the example of the Lower Silesian landscape parks .....	32
<b>Anna Królikowska-Tomczak:</b> Sustainable tourism development in Greater Poland based on the European Tourism Indicators System (toolkit for Sustainable Destinations).....	45
<b>Jarosław Uglis, Anna Jęczmyk:</b> Agritourism as a sustainable development factor .....	57
<b>Jadwiga Berbeka:</b> Touristic function of mountain municipalities vs. standard of living of their residents in the Małopolska Voivodeship .....	67

<b>Andrzej Hadzik, Jakub Ryśnik, Rajmund Tomik:</b> Determinants of participation in the international sport events exemplified by the research.....	75
<b>Zbigniew Miązek, Ewa Wszendybył-Skulska:</b> Development of sports tourism in Cracow.....	87
<b>Michał Roman:</b> Popyt na usługi agroturystyczne jako czynnik rozwoju Suwalszczyzny.....	95
<b>Agnieszka Niezgoda, Danuta Żylak:</b> Poles' trips to Croatia in the period under the global economic crisis .....	102
<b>Jan Sikora, Agnieszka Wartecka-Ważyńska:</b> Ethical aspects of rural tourism and sustainable development in Poland.....	112
<b>Lidia Wandas:</b> Using the potential of “Wieliczka” Salt Mine for the development of a new form of incoming tourism to Poland – destination wedding planning.....	128
<b>Krzysztof Cieślowski:</b> Attractiveness index of conference meetings and business events.....	137
<b>Joanna Kizielewicz:</b> Attractiveness of the region of Gdańsk Coast in the light of research on cruise ship passengers .....	146
<b>Jan Zawadka:</b> Motorcycle travel as a niche form of adventure tourism and preferences and behavior of its participants .....	156
<b>Barbara Marciszewska, Krzysztof Marciszewski:</b> Tourism students' attitudes towards street arts vs. tourist attractiveness of a destination.....	165
<b>Agata Balińska:</b> Castles as a source of tourist competitiveness advantages of the Warmian-Masurian Voivodeship.....	176
<b>Aleksandra Jackiewicz, Maciej Dębski:</b> Consumer loyalty as a source of competitive advantage for the hotel enterprise .....	185
<b>Piotr Gryzel:</b> Tourism competitiveness of a municipality vs. its residents' living standards .....	201
<b>Ewa Dzedzic:</b> Cultural services as a factor of competitiveness of a tourist offer of a city – conceptualization and possibilities of measuring .....	210
<b>Beata Meyer:</b> The possibilities for exploitation of water (and waterside) space in the process of town competition on tourism market on the example of Szczecin .....	218
<b>Anna Gardzińska:</b> The concept of cooperation in the process of creating cross-border tourism product (on the example of West Pomeranian Voivodeship and Mecklenburg–Vorpommern).....	226
<b>Marian Gúčik, Tomáš Gajdošík, Zuzana Lencséssová, Miroslava Medved'ová:</b> Klastry turystyczne i ich działalność na Słowacji .....	237
<b>Andrzej Rapacz, Daria E. Jaremen:</b> Confidence as the key development factor of cluster initiatives – case study of Karkonosze-Izery Tourist Cluster.....	247
<b>Katarzyna Bieluszko:</b> Electronic media as a tool for tourism promotion of the city .....	259

<b>Marek Hendel, Michał Żemła:</b> Change of the image of the Silesian Voivodeship under the influence of industrial heritage tourism development.....	269
<b>Mateusz Naramski, Krzysztof Herman, Adam R. Szromek:</b> Comparative analysis of selected ways of tourism offer presentation – case study.....	278
<b>Katarzyna Orfin:</b> Promotional activities in creating the tourist product's image presented in the West Pomeranian Voivodeship municipalities' strategic documents .....	288
<b>Marta Sidorkiewicz:</b> Promotion of hotels using product placement .....	299
<b>Piotr Zawadzki:</b> Mass racing events as the component of tourist regions promotion.....	311
<b>Izabela Michalska-Dudek:</b> Measurement and management of consumer loyalty on the market of tourist services using NPS indicator and TRI*M index .....	321
<b>Andrzej Stasiak:</b> The triad of tourist experiences and “wow” effect as the basis for the creation of modern tourist offer .....	332
<b>Adam R. Szromek:</b> The phenomenon of cognitive dissonance and consonance in the behavior of tourism product consumers – introduction to the issue.	348
<b>Adrianna Wolska:</b> Trends in tourist consumption on the example of Majorcans .....	356
<b>Marlena Bednarska, Marcin Olszewski:</b> Human resources in tourism as a research subject – methodological issues .....	366
<b>Marcin Molenda:</b> Motivation as a tool in human resource management in a tourism enterprise.....	375
<b>Aleksandra Grobelna:</b> Customer behavior vs. emotional exhaustion among employees of the hospitality industry. Implications for service process ....	383
<b>Zygmunt Kruczek:</b> Sectoral Qualifications Framework for tourism domain and its importance for the education and certification of tourist staff .....	396
<b>Daria E. Jaremen, Elżbieta Nawrocka:</b> Information asymmetry on hospitality services market.....	405
<b>Maja Jedlińska:</b> Movement on Ansoff's matrix as the development path of international hotel systems .....	417
<b>Aleksander Panasiuk:</b> The problems of asymmetric information on the tourism market in the transaction area.....	430
<b>Renata Seweryn:</b> Profile of a tourist acquiring information on the destination from social media (on the example of tourists visiting Cracow).....	439
<b>Józef Sala:</b> Camping sites – their role and development trends on the international and domestic market .....	448
<b>Dawid Szutowski:</b> Wpływ innowacji na wartość rynkową przedsiębiorstw turystycznych. Ujęcie modelowe.....	460

**Maja Jedlińska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: maja.jedlinska@ue.wroc.pl

---

## **RUCH PO MACIERZY ANSOFFA JAKO DROGA ROZWOJU MIĘDZYNARODOWYCH SYSTEMÓW HOTELOWYCH**

---

### **MOVEMENT ON ANSOFF'S MATRIX AS THE DEVELOPMENT PATH OF INTERNATIONAL HOTEL SYSTEMS**

---

DOI: 10.15611/pn.2015.379.40

**Streszczenie:** Międzynarodowe systemy hotelowe są interesującym obiektem badań. Miejsce, jakie zajmują na rynku hotelarskim, wynika z wykorzystywania przez nie rozwiązań innowacyjnych i orientacji marketingowej, czyli jak podkreśla P. Drucker, dwóch podstawowych płaszczyzn przedsięwzięć gospodarczych. Celem badań jest identyfikacja strategii produkt–rynek zawartej w oryginalnej i rozszerzonej koncepcji H.I. Ansoffa, przeniesionej na grunt rozwiązań w branży hotelarskiej. Osiąganie przewagi konkurencyjnej przez największe międzynarodowe systemy hotelowe jest wynikiem ekonomii skali, ekonomii zakresu i efektu uczenia się. Jako źródło informacji wykorzystano strony internetowe wybranych systemów, artykuły w prasie fachowej poświęconej turystyce i hotelarstwu, publikacje na temat strategii marketingowych. Podkreślono specyfikę funkcjonowania systemów hotelowych, w których precyzyjne zakwalifikowanie rozwiązań do kategorii penetracji rynku, rozwoju produktu, rozwoju rynku i dywersyfikacji stwarza pewne problemy. Działania prowadzone przez obiekty funkcjonujące w skali globalnej stanowią źródło wiedzy i inspiracji dla mniejszych systemów i obiektów działających niezależnie. Wyznaczają pewne trendy, będąc jednocześnie liderem w zakresie szybkości reakcji na nowe tendencje na rynku turystycznym. W badanych systemach bardzo ważną rolę odgrywają programy lojalnościowe, wykorzystanie nowych technologii, kreowanie nowych marek hoteli skierowanych dla identyfikowanych segmentów rynku, otwieranie hoteli w kolejnych krajach, rozszerzanie działalności w skali pionowej i poziomej. Rozwój systemów hotelowych jest powiązany z wykorzystaniem umów franczyzowych oraz kontraktów menedżerskich.

**Słowa kluczowe:** hotelarstwo, system hotelowy, strategie produktowo-rynkowe, macierz Ansoffa.

**Summary:** International hotel systems represent an interesting research subject matter. The place they occupy on the hospitality market results from their taking advantage of innovative solutions and marketing orientation, i.e. as it has been emphasized by P. Drucker, two fundamental planes of business ventures. The purpose of the conducted research is the strategy identification product – market included in an original and extended concept by H.I. Ansoff



transferred into the sphere of solutions in hospitality industry. Gaining competitive advantage by the largest international hotel systems results from economies of scale, economies of scope and effect of learning. Websites of selected systems, articles in professional journals about tourism and hospitality industry and publications discussing marketing strategies constituted the source of information. The specific nature of hotel systems functioning was emphasized, with precise qualification of solutions for market penetration, product development, market development and diversification pose some problems. The activities carried out by facilities functioning on a global scale become the source of knowledge and inspiration for smaller systems and facilities operating independently. They set certain trends also acting as a leader in the speed of response to new tendencies occurring on the tourist market. Loyalty programs, implementing new technologies, creating new hotel brands addressed to the identified market segments, opening hotels in other countries, expanding business in vertical and horizontal scale play a very important role in the analysed systems. The development of hotel systems is connected with using franchise agreements and management contracts.

**Keywords:** hospitality industry, hotel system, product-market strategies, Ansoff matrix.

## 1. Wstęp

Strategie i instrumenty marketingowe miały swoje pierwsze zastosowania na rynku produktów materialnych, następnie zostały one implementowane na potrzeby rynku usług. Jednak specyfika branży turystycznej, w tym hotelarstwo, wymaga zmodyfikowanego spojrzenia na orientację marketingową. Najlepiej widać to przy definiowaniu rynku turystycznego, określaniu makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstwa turystycznego, przeprowadzaniu analiz marketingowych, segmentacji, wyborze rynków docelowych i pozycjonowaniu

Światowe hotelarstwo charakteryzuje się dynamicznym rozwojem, różnorodnością lokalizacji, standardów, wyposażenia i wielkości. Bardzo istotną rolę w jego strategiach odgrywa bezpieczeństwo, ochrona środowiska, rozbudowa programów pobytu oraz honorowanie praw klienta.

Celem artykułu jest próba identyfikacji i podziału zastosowanych w praktyce hotelarskiej rozwiązań strategicznych, jako logicznej sekwencji decyzji określonych przez macierz Ansoffa. Przyjęto założenie, że największe systemy hotelowe wyznaczają kierunek rozwoju strategii produkt–rynek, które mogą być zastosowane przez mniejsze systemy lub obiekty działające poza siecią.

## 2. Strategie produkt–rynek

Literatura początku XXI wieku dostarcza wielu przykładów na powszechność używania terminu „strategia”, łączącego się z rozwojem firmy, zarządzaniem przedsiębiorstwem, a także różnorodnymi elementami marketingu (strategia produktu, strategia marki itp.). Jak podkreśla H. Mruk, rozumienie strategii trzeba bardziej odnosić do kontekstu niż do konkretnej, ostrej definicji [Mruk (red.) 2002]. Optymalna – po-

wstająca na bazie posiadanych zasobów – strategia marketingowa ma zapewnić możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, czyli uzyskiwania dominującej pozycji rynkowej. Źródłami przewagi konkurencyjnej są: ekonomia skali, ekonomia zakresu i efekt uczenia się.

P. Doyle [2003] wyróżnia cztery strategie realizujące ideę budowy przewagi konkurencyjnej:

- przywództwo produktowe – innowacje, stosowanie najnowszych technologii;
- przywództwo usługowe – wysoki poziom usług, zindywidualizowany charakter obsługi;
- bardzo dobre stosunki z klientem, marketing bezpośredni, poznanie potrzeb klienta – oferowanie mu indywidualnego zestawu użyteczności;
- przywództwo marki – własność znanych marek, o wysokiej użyteczności i wartości emocjonalnej.

Decyzje strategiczne charakteryzujące się kluczowym znaczeniem w procesie zarządzania, długim horyzontem czasowym, zaangażowaniem najwyższego kierownictwa, przewagą informacji zewnętrznych oraz niskim stopniem szczegółowości, wiążą się z odpowiedzią na pięć tzw. pytań strategicznych:

- które rynki obsłużyć?
- które rynki są istotne?
- jakie kategorie klientów obsłużyć?
- jakie produkty dostarczyć?
- z którymi konkurentami i jak wejść w walkę konkurencyjną?

Z powyższych pytań wynikają trzy podstawowe strategie marketingowe:

1. strategie produktowo-rynkowe,
2. strategie segmentacji,
3. strategie walki konkurencyjnej.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest problematyka strategii produktowo-rynkowych. Koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa oparta na relacjach zachodzących między produktem a rynkiem jest autorstwa H.I. Ansoffa i mimo że pochodzi z połowy XX wieku, jest do dziś powszechnie cytowana w literaturze przedmiotu [Wrzosek (red.) 2004]. W ramach strategii produktowo-rynkowych przedsiębiorstwo ma do wyboru cztery opcje ujęte w macierzy Ansoffa (tab. 1):

1. strategia penetracji rynku – ma na celu zwiększenie sprzedaży wcześniej oferowanego produktu na dotychczasowym rynku;

2. strategia rozwoju rynku – polega na wejściu z dotychczas produkowanymi wyrobami na nowe, wcześniej nieobsługiwane segmenty rynku;

3. strategia rozwoju produktu – polega na obsłudze dotychczasowego rynku przez przedsiębiorstwo oferujące nowy lub zmodyfikowany produkt;

4. strategia dywersyfikacji działalności – polega na wejściu na nowy rynek z nowym produktem; przedsiębiorstwo może dokonać dywersyfikacji pionowej, poziomej i równoległej.

**Tabela 1.** Macierz Ansoffa – warianty strategii kształtowania pola rynkowego przedsiębiorstwa

Rynek/produkt	Produkt dotychczasowy	Produkt nowy
Rynek dotychczasowy	Strategie penetracji (zwiększenie sprzedaży dotychczasowych produktów na dotychczasowych rynkach)	Strategie rozwoju produktu (tworzenie nowych produktów i wprowadzanie ich na dotychczasowe rynki)
Rynek nowy	Strategie rozwoju rynku (znajdowanie nowych rynków dla sprzedaży dotychczasowych produktów)	Strategie dywersyfikacji (tworzenie i sprzedaż nowych produktów na nowych rynkach)

Źródło: [Rutkowski 2011, s. 64].

Koncepcja ta, nie tracąc swojej idei, może być rozszerzana i uszczegółowiana. Jedną z modyfikacji zaproponował Ph. Kotler i z uwagi na przedmiot rozważań zostanie ona również wykorzystana w niniejszym opracowaniu (tab. 2).

**Tabela 2.** Strategie produktowo-rynkowe w poszerzonym ujęciu

Rynek/produkt	Produkt dotychczas oferowany	Produkt zmodyfikowany	Produkt nowy
Rynek dotychczas obsługiwany	Penetracja rynku	Modyfikacja produktu	Innowacje produktowe
Rynek – nowe segmenty	Poszerzanie rynku	Poszerzanie rynku oparte na modyfikacjach produktu	Poszerzanie rynku oparte na innowacjach produktowych
Nowy rynek geograficzny	Ekspansja geograficzna	Ekspansja oparta na modyfikacjach produktu	Ekspansja oparta na innowacjach produktowych

Źródło: [Wrzosek (red.) 2012, s. 185].

Przedsiębiorstwa, wchodząc na rynki międzynarodowe, muszą prawidłowo ocenić ich potencjał w kontekście swoich celów i zasobów [Prymon 2010]. Analizowane są takie elementy ogólnego potencjału rynkowego, jak: makroekonomiczne dane statystyczne, ryzyko polityczne, struktura społeczna, czynniki geograficzne, udział w regionalnych ugrupowaniach gospodarczych. Kryteriami oceny potencjału w zakresie kategorii produktu na nowych rynkach są m.in.: tendencje rozwojowe w zakresie produktów analogicznych, kulturowy kontekst produktu, wielkość rynku i dynamika rozwoju, cykl życia produktu, regulacje handlowe – cła, kontyngenty etc., perspektywy w zakresie zysku oraz stopnia zwrotu. Ocena każdego z rynków poprzez pryzmat zgodności z celami firmy bazuje na takich kryteriach, jak: cele żądanego udziału sprzedaży zagranicznej w globalnej sprzedaży, cele w zakresie zyskowności i dynamiki sprzedaży, pozycja firmy na danym rynku, zgodność rynku z wartościami firmy. Ocena po stronie firmy w kontekście danego rynku wiąże się z analizą środków finansowych, menedżerskich i organizacyjnych. Szczegółowym badaniom podlegają elementy makrootoczenia (demograficzne, ekonomiczne, techniczno-technologiczne polityczno-prawne i kulturowe) oraz mikroekonomiczne (potrzeby i preferencje konsumentów, wielkość i pojemność rynku oraz tendencje

rozwoju rynku, dostępność kanałów dystrybucji, zachowania konkurentów, poziom cen na rynku [Wiktor, Chlipała 2012].

Należy podkreślić, że – wraz z postępującą szybko ewolucją otoczenia marketingowego oraz dynamizacją przemian w obszarze potrzeb i zachowań odbiorców oferty – jednym ze strategicznych kierunków działań jest rozwój oraz wprowadzanie nowych produktów na rynek, co staje się warunkiem długookresowego sukcesu firmy na konkurencyjnym rynku [Rutkowski 2007]. Obserwowane jest współtworzenie wartości poprzez indywidualizację doświadczeń jako wynik wspólnych wysiłków konsumenta i firmy – konsument–firma–konsument (C2B2C) [Prahalač, Ramaswamy 2005]. Dalszym krokiem jest tworzenie nowych przestrzeni rynkowych, kreowanie popytu i budowanie szansy na zyskowy wzrost, tzw. strategii błękitnego oceanu [Kim, Mauborgne 2005].

Inna ważna kwestia w strategiach produktowo-rynkowych dotyczy konsekwencji internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa mogą przyjmować cztery rodzaje orientacji międzynarodowych:

- etnocentryczną – zakładającą silne ukierunkowanie przedsiębiorstwa na rynek w kraju macierzystym, który stanowi jego podstawowy obszar działania; rynki zagraniczne są traktowane w sposób mniej znaczący, uwarunkowany stopniem zaangażowania się przedsiębiorstwa w wymianę międzynarodową;
- policentryczną – opierającą się na założeniu unikalności cech krajów, w których przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność; jego rynki w poszczególnych krajach są traktowane jako odrębne, niezależne od siebie obszary; podmioty zorientowane policentrycznie preferują mniej ryzykowne, kooperacyjne sposoby wchodzenia na nowe rynki geograficzne, przede wszystkim na podstawie umów typu *joint venture*;
- regiocentryczną – opierająca się na założeniu traktowania całych regionów, w praktyce także kontynentów i bloków ekonomicznych, jako niezależnych obszarów, w których ramach przedsiębiorstwo prowadzi różniące się od siebie działania marketingowe;
- geocentryczną – opartą na założeniu traktowania całego międzynarodowego obszaru obecnej i przyszłej działalności przedsiębiorstwa jako docelowego; w ten sposób przedsiębiorstwo dąży do optymalizacji zagregowanych wyników w skali światowej [Pietrański 2005].

### **3. Strategie produktowo-rynkowe w największych systemach hotelowych**

Międzynarodowy system hotelowy (MSH) można zdefiniować jako zespół obiektów hotelowych kierowany przez centralny zarząd, utrzymujący zakres świadczonych usług w poszczególnych podsystemach hotelowych, prowadzący określoną, wspólną politykę ekonomiczną oraz posiadający własny system rezerwacji miejsc noclegowych. Dla potrzeb praktyki określa się system hotelowy jako organizację, która

posiada swoją markę lub marki, która może być zarządzana przez tego samego właściciela lub korporację. Inaczej mówiąc, jest to grupa hoteli zrzeszonych, a hotel zrzeszony to obiekt, który jest członkiem systemu hotelowego, należy do sieci franczyzowej lub innego systemu zarządzającego hotelem; członkostwo w systemie przynosi hotelowi specjalne korzyści, głównie w postaci możliwości korzystania ze wspólnego systemu rezerwacyjnego [Mitulski 2014].

Pierwsze systemy hotelowe (np. Hilton Corporation i Carlson Hospitality Worldwide) powstawały na początku XX wieku, ale o dynamicznym rozwoju tej formy hotelarstwa mówi się od połowy ubiegłego stulecia. Do głównych przesłanek rozwoju MSH można zaliczyć:

- upowszechnianie zjawiska globalizacji i koncentracji kapitału,
- nasilającą się konkurencję na rynku turystycznym,
- wzrost popytu turystycznego i wymagań turystów,
- atrakcyjność inwestycji w hotelarstwie, potwierdzoną efektywnością powstających systemów.

MSH można podzielić na dwie grupy [Witkowski, Kachniewska 2005]:

1. Samodzielne firmy – grupy kapitałowe zarządzające hotelami własnymi i innych podmiotów na zasadzie umów franczyzowych, umów o zarządzanie lub dzierżawę obiektu.

2. Dobrowolne zrzeszenia niezależnych hoteli, podejmujące wspólne działania na rzecz stowarzyszonych hoteli przede wszystkim w zakresie marketingu i rezerwacji miejsc noclegowych.

W dalszej części niniejszego opracowania mowa będzie o pierwszej z wymienionych grup.

Do najważniejszych metod działania MSH zalicza się m.in.: łączenie interesów gości, hotelu i systemu, oryginalne rozwiązania architektoniczne, sięganie do najnowszych technologii, nacisk kładziony na jakość usług, marketing jako drogę poznania gości, tworzenie odpowiednich warunków pracy załogi, wychodzenie poza działalność hotelarską. Systemy nieustannie przejmują nowe hotele, ale i pozbywają się części swoich obiektów; zrobił to np. Accor, sprzedając działającą w USA sieć Hotel/Motel 6, oraz Hyatt, który nie przedłużył umowy na prowadzenie w Warszawie hotelu marki Hyatt Regency Warsaw [Hotelarstwo 2014].

Branża hotelarska zdominowana jest przez kilkanaście globalnych systemów walczących o prymat na listach rankingowych i udział w rynku. Największe międzynarodowe systemy hotelowe kształtują rynek hotelarski, wyznaczają trendy, wprowadzają innowacje w swoich produktach i zarządzaniu, odpowiadają na ruchy konkurencji, prowadząc walkę ofensywną, dostosowują swoje pomysły i innowacje do zmian w światowej gospodarce i demografii. Systemy pozostają w ostrej konfrontacji konkurencyjnej, ale też przenikają się i współdziałają w ramach realizacji zbieżnych interesów [Błaszczuk, Witkowski 2006]. Jest to struktura zbliżona do oligopolistycznej, która jest najefektywniejsza w zakresie rozwoju orientacji marketingowej.

Jak wynika z danych publikowanych przez miesięcznik „Hotelarstwo”, przez ostatnie 5 lat (2009-2013) czołowe systemy zwiększyły swój stan posiadania o ponad 670 tys. jednostek mieszkalnych (j.m.) [*InterContinental HG przed..., czyli największe grupy hotelowe 2013*]. Hotele należące np. do systemów Starwood, Hilton, Marriott, InterContinental czy Accor zlokalizowane w dużych miastach obniżają ceny pobytu podczas wakacji, najwyraźniej podczas letnich weekendów. Co ciekawe, obniżonej cenie noclegu towarzyszą podwyższone ceny usług dodatkowych: śniadania czy parkingu [Szubstarski 2014]. Wszystkie hotele grupy Accor oferują program lojalnościowy Le Club Accorhotels prowadzony przez PRO-FID-SAS, spółkę zajmującą się pogłębianiem lojalności klientów tego systemu. Członkowie programu otrzymują pierwszeństwo zameldowania, podniesienie standardu pokoju, późniejsze wymeldowanie, wcześniejszy dostęp do „błyskawicznej wyprzedazy” na accorhotels.com, upominek VIP itp. [Accorhotels.com 2015]. Niezależnie od tak przygotowanych korzyści w poszczególnych markach Accoru przygotowane są własne pakiety korzyści. W kwietniu 2014 r. w 39 wybranych hotelach w Polsce i na Litwie przeprowadzono kampanię 3=2. Objęła ona hotele działające pod markami: Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis Styles i Orbis, a goście, którzy zakupili pobyt 3-dniowy, płacili za 2 doby (bez śniadań). Warunkiem skorzystania z tej promocji było dokonanie rezerwacji do 15 kwietnia na stronach accorhotels.com i jej wykorzystanie najpóźniej do 31 maja. W Novotelach powstał program Family & Novotel, w którym dzieci traktowane są jako ważni goście. Zakwaterowanie i śniadania są bezpłatne dla dzieci do 16 roku życia (zasada to bezpłatne zakwaterowanie dla dwójki dzieci do 16 roku życia, kiedy ma miejsce dzielenie pokoju z rodzicami lub dziadkami, albo zapłata połowy ceny, gdy dzieci zajmują drugi pokój). W programie przewidziano również późne wymeldowanie, do godziny 17 w niedzielę, prezenty dla dzieci, różne place zabaw, wyposażenie dla niemowlęcia, a także Microsoft Xbox i specjalne menu dla dzieci. W hotelach IBIS funkcjonuje rozbudowany program oferowanych korzyści: goście korzystający z hoteli w weekend płacą cenę niższą niż w pozostałe dni tygodnia (zniżka waha się od 15 do 30%), otrzymując także możliwość skorzystania z rozbudowanej oferty kulturalnej, sportowej lub rekreacyjnej. Pakiet ibisport zawiera posiłki zbilansowane pod względem zawartości witamin, przygotowany jest piknik, dostarczana prasa sportowa.

Największy na świecie system hotelowy InterContinental Hotel Group (IHG) uruchomił jako pierwszy, w 1983 r., liczący obecnie ponad 48 mln członków program lojalnościowy Priority Club Rewards. Program sprawia, że podróżni przywiązują się do danej marki, otrzymując w zamian wiele korzyści. Są to np. darmowe noclegi lub darmowe loty ponad 40 współpracującymi liniami lotniczymi, degustacje ekskluzywnych win, vouchery do markowych sklepów lub zniżki w klubach fitness. O popularności programu świadczy comiesięczny wzrost liczby jego członków, wynoszący ok. 600 tys. IGH otwiera kolejne hotele na rynku chińskim. Tworzy nowe marki, np. Indigo – hotelowy butik dla gości szukających indywidualności i oryginalnych rozwiązań, wyposażony w fitness studio, z profesjonalnymi przyrzą-

dami i zabiegami. Aktywnie włącza się w akcje społeczne, jak np. pomoc dla ofiar tsunami w Indonezji i Tajlandii, ataku terrorystycznego w Londynie czy huraganu Katrina w Nowym Orleanie.

Hotele Peninsula są zaangażowane w popularyzację kultury i sztuki wśród gości, np. hotel Peninsula Tokyo zaoferował gościom wycieczki po galeriach sztuki i okolicy z prywatnym komentarzem płynącym ze słuchawek iPod'a.

Większość systemów hotelowych prowadzi ekspansję na wschód, do Rosji, Indii czy Chin. Na przykład w Accorze podpisano umowę o zarządzanie z jednym z największych rosyjskich deweloperów Patero Development, który ma wybudować w Moskwie kompleks trzech hoteli: Novotel, Ibis i Adagio z 700 pokojami. Swoją ekspansję do krajów Azji rozpoczął także Four Seasons. Pierwszym jego hotelem na tym kontynencie był otwarty w 2008 r. obiekt w Bombaju (Indie); w 2010 r. uruchomiono dwa hotele w Chinach, w Hangzhou i Guangzhou. W 2014 r. otwarto 9 kolejnych obiektów na rynku chińskim; w planach jest uruchomienie dwóch hoteli w Indiach. W 2013 r. Marriott, obecny na rynku azjatyckim od 1989 r., otworzył JW Marriott w Wietnamie.

Wchodzenie na nowe rynki nakłada na systemy hotelowe obowiązek dostosowania się do lokalnej specyfiki, kultury, zwyczajów. Accor wprowadzając swoją markę Mercure do Chin, wykorzystał własne doświadczenia, polegające na dostosowywaniu obiektów tej marki do miejscowych warunków poprzez wprowadzanie specyficznych motywów dekoracyjnych, grafiki, zdjęć i mebli, które połączył z miejscowymi niuansami kulturowymi. Tak powstała marka Mei Jue (Grand Mercure) w ramach klasy premium, która jest przykładem połączenia kultury chińskiej i francuskiej. Są to hotele dla segmentu wymagających podróżnych, oczekujących zapewnienia komfortu i zdrowego stylu życia. Ta pionierska na rynku chińskim marka dysponuje w Chinach 13 hotelami o ponad 3,7 tys. j.m. z tendencją dalszego jej rozwoju [Accorhotels.com 2015]. Zasadą kultury korporacyjnej systemu Marriott jest dbanie o środowisko mikroekonomiczne w regionie, w którym lokalizuje swoje obiekty. W latach 2011-2013 wydał on ok. 3,8 mln dolarów na wsparcie inicjatyw lokalnych w regionie Azji.

Podstawowym źródłem sukcesu w hotelarstwie przyjęło się określać lokalizację. Jednak niektóre systemy, np. szwajcarski Mövenpick Hotels & Resorts, uznały za możliwe zarządzanie obiektami hotelarskimi na statkach [Moevenpick 2015]. Osiem takich „wodnych” jednostek pływa po rzece Nil i jeziorze Nasera, zapewniając gościom luksus i obcowanie z bogatą historią starożytnego Egiptu oraz umacniając markę szwajcarskiego operatora.

Accor w ramach programu „PLANET 21” zobowiązał się do dbałości o 21 zagadnień będących podstawą zrównoważonego rozwoju. Program tworzy 7 filarów i 21 zobowiązań obowiązujących w 90 krajach. Są to: zdrowie – w 89% hoteli stosowane są produkty ekologiczne, 87% oferuje zbilansowane posiłki, 40% hoteli organizuje szkolenia dla pracowników z zakresu zapobiegania chorobom; środowisko naturalne – o 1,3% mniejsze zużycie wody (w hotelach własnych, dzierżawionych

i zarządzanych), 79% hoteli poddaje odpady recyklingowi, 39% uczestniczy w programie Plant for the Planet; dwutlenek węgla – mniejsze o 1,6% zużycie energii (hotele własne, dzierżawione i zarządzane), 6% hoteli wykorzystuje energię odnawialną; innowacje – w 23% hoteli w pokojach znajdują się przynajmniej trzy ekologiczne elementy wystroju; rozwój lokalny – 38% hoteli zobowiązało się do ochrony dzieci, 68% hoteli kupuje i promuje produkty lokalne, w 83% hoteli wycofano z menu w restauracji zagrożone gatunki morskie; praca – 80% managerów hoteli to awansowani pracownicy, a 27% to kobiety (hotele własne, dzierżawione i zarządzane), w 80% co dwa lata organizowane są wśród pracowników badania opinii.

W hotelarstwie implementowane są nowe rozwiązania techniczne. Gości hoteli Novotel wita realny i wirtualny recepcjonista. Dostępne ekrany dotykowe pozwalają gościom znaleźć najbliższe wyjście z hotelu, otrzymać informacje pogodowe i rozkłady lotów, wysłać wirtualną pocztówkę. W pokojach typu exclusive wprowadzono stacje dokujące Home, dające możliwość podłączenia iPhone'ów i iPod'ów. Hotele tej marki dołączyły do strony [www.myihotels.com](http://www.myihotels.com), pozwalającej na zlokalizowanie hoteli dbających o użytkowników Apple. Accor stworzył także aplikację umożliwiającą rezerwację przez iPhone'a. W Thomas Cook Group pojawiała się oferta 10 hoteli SunConnect, pozycjonujących się w zakresie zastosowania technologii cyfrowej. Goście mają dostęp do Facebooka, Twittera i Instagramu. Na własnych tabletach lub smartfonach goście mogą zainstalować aplikację MySunConnect i mieć dostęp do oferty wielu atrakcji turystycznych [*Online na wakacjach 2014*].

W bogatym portfelu marek Hilton Worldwide pojawiają się kolejne. Do nowych należą: Curio a Collection by Hilton – marka charakteryzująca się oryginalnością swoich obiektów, nastawiona na segment podróżników-pasjonatów poszukujących lokalnych atrakcji, Home 2 Suites – dla gości przybywających na dłuższe pobyty, w hotelach gwarantujących rozbudowaną przestrzeń i zróżnicowane udogodnienia dla pracy i wypoczynku oraz najnowsza Canopy by Hilton, która została zaplanowana na rok 2015. W planie jest 11 lokalizacji hoteli marki Canopy, których cechą charakterystyczną jest podkreślanie lokalności, gwarantowanie gościom tzw. małych przyjemności w postaci mądrze dobranych dodatków i miłych niespodzianek. Marka Canopy opierać się ma na trzech fundamentach nawiązujących do idei gościnności:

- komfort i design – wykorzystanie lokalnych atutów: wzornictwa, kuchni, sztuki, doświadczeń i zwyczajów;
- doskonale sąsiedztwo – energia sąsiedztwa hotelu ma być odczuwalna wewnątrz otwartego przyjaznego lobby i w ciepłym, atrakcyjnym wnętrzu pokoju;
- dodatkowe udogodnienia zawarte w cenie – podstawowy pakiet wifi, śniadanie oparte na wybranych miejscowych produktach oraz prezent z lokalnymi produktami na powitanie gościa, wieczorne degustacje miejscowego piwa, wina i mocniejszych alkoholi; w ramach wystroju wnętrz zaproponowano odsłonięte ceglane mury i drewniane belki; goście będą mogli zameldować się przez telefony komórkowe, które będą też działały jako klucze do pokoi.



Będący synonim luksusu kanadyjski system Four Seasons, oprócz działalności *stricte* hotelarskiej, zajmuje się również sprzedażą domów wypoczynkowych, willi i mieszkań, które zostały stworzone na potrzeby Four Seasons, dla osób pragnących korzystać z najwyższej jakości pobytu w warunkach zbliżonych do domowych i przy ofercie, jaka zapewniana jest w hotelu. W katalogu nieruchomości można znaleźć zarówno obiekty, które można posiadać na własność cały rok – Private Residences, jak również takie, za które płaci się, kiedy się z nich korzysta – fractional ownership w Residences Club [Residences-Fourseasons 2015]. Tak przygotowana oferta skierowana jest do gości, którzy czują dyskomfort związany z regułami obowiązującymi w hotelach, nie chcą tracić czasu na formalności meldunkowe, przestrzegając pór meldowania i wymeldowania. Rezydencje gwarantują swobodę pobytu, jednocześnie spełniając standardy Four Seasons.

Hiszpański system hotelowy Barceló Group, który w 2011 r. obchodził 80-lecie, podzielił się na dwie części zintegrowane pionowo: hotele (wyłącznie cztero- i pięciogwiazdkowe), funkcjonujące na obszarze Europy, Afryki Północnej Ameryki Łacińskiej i Karaibów, oraz biura podróży. Mövenpick ma strukturę holdingu, składającego się z czterech niezależnie działających jednostek biznesowych: Mövenpick Hotels & Resorts, Mövenpick Gastronomy, Mövenpick Wine i Mövenpick Fine Foods. Koncern Word of TUI (Touristik Union International) AG – poprzez spółki własne i zależne zajmuje pozycję lidera w branży turystycznej na większości rynków europejskich. Posiada marki touroperatorów, linie lotnicze, hotele, agencje turystyki przyjazdowej. Stan posiadania tej niemieckiej spółki akcyjnej to ok. 3,5 tys. biur podróży, 79 operatorów turystycznych w 18 krajach, ponad 120 samolotów, 37 agencji podróży w 31 krajach oraz 12 sieci hotelowych (Atlantica Hotels, Dorfhotel, Gran Resort Hotels, Grecootel, Grupotel, Iberotel, Magic Life, RIU Hotels, Robinson Club, Jaz Hotels i Sol y Mar).

W roku 2010 francuski Accor wprowadził strategię „asset light”, która opierała się na wyprzedazy własnych hoteli i wchodzeniu w zarządzanie nimi na zasadzie leasingu oraz na rozwoju przez umowy franczyzowe. W ramach tej strategii docelowa struktura Accoru, w której wcześniej dominowały obiekty posiadane na własność, miała się opierać na proporcjach: 40% pokoi we franczyzie, 40% w zarządzaniu, 20% własnych i w leasingu. Po trzech latach i zmianie na stanowisku prezesa Accoru nastąpił odwrót od tej strategii i rezygnacja z transakcji sale & lease. Celem tej zmiany jest wzmocnienie siły poszczególnych marek poprzez ich szybki rozwój i zapewnienie sprawnej dystrybucji. Przyszłościowa strategia Accoru to dominacja obiektów własnych, które mają stanowić 75% całego potencjału grupy. Jest to zmiana o 180 stopni, tak w stosunku do dawnej strategii Accoru, jak i całej branży, w której od dawna dominuje franczyza i kontrakt menedżerski.

Zestawienie i próbę pogrupowania wykorzystywanych strategii produktowo-rynkowych w badanych systemach zaprezentowano w tabelach 3 i 4.

**Tabela 3.** Macierz Ansoffa w systemach hotelowych

Rynek/produkt	Produkt dotychczasowy	Produkt nowy
Rynek dotychczasowy	Penetracja rynku: Programy lojalnościowe w hotelach. Obniżki cen za noclegi. Rozwój systemów rezerwacji. Kampanie reklamowe. Działania na rzecz lokalnych środowisk	Rozwój produktu: Nowe technologie w hotelarstwie. Wzbogacanie oferty o nowe usługi
Rynek nowy	Rozwój rynku: Lokalizacja hoteli w nowych regionach, krajach, kontynentach	Dywersyfikacja: Nowe marki hoteli. Włączanie do działalności hotelarskiej biur podróży, linii lotniczych. Tworzenie holdingów z udziałem branż spoza hotelarstwa

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 4.** Strategie produktowo-rynkowe w poszerzonym ujęciu – systemy hotelowe, przykłady

Rynek/produkt	Produkt dotychczasowy	Produkt zmodyfikowany	Produkt nowy
Rynek dotychczas obsługiwany	Programy lojalnościowe – Accor, IHG	Hotele dla kobiet. Family & Novotel Planet 21 – Accor. Hotele dla dorosłych – Hyatt Zilara – zajęcia sportowe, joga, medytacje, wellness i spa. Bogata oferta gastronomiczna – Hilton. Novo2 – połączenie baru z restauracją – Novotele Accor. Lekcje gotowania – Four Seasons. Nowe technologie – meldowanie do hotelu za pomocą aplikacji mobilnej – Sheraton – Starwood	Rezydencje – Four Seasons. Hotele na statkach – Mövenpick
Rynek nowe segmenty	Family & Novotel-Accor	Pakiety dla sportowców – ibisport – Accor. Pakiety dla koneserów sztuki – Peninsula Hotele SunConnect – Thomas Cook Group. Program dla użytkowników Apple – Novotel – Accor. Hotele dla gości z psami.	Marka Indigo – IHG. Curio a Collection – Hilton Prowadzenie biur podróży – Bartelo. Wchodzenie w spółki holdingowe – Peninsula. Organizacja wesel – Four Seasons. Andaz – Hyatt
Nowy rynek geograficzny	Ekspansja na rynki Chin, Indii, Rosji, Zjednoczonych Emiratów Arabskich, RPA, Kolumbii, Chile, Meksyku – IHG, Accor, Marriott, Four Seasons, Hyatt	Mei Jue (Grand Mercure) – Accor	Canopy by Hilton. Podróże dookoła świata na pokładzie Four Seasons Jet

Źródło: opracowanie własne.

Koordinacja funkcjonowania hoteli odbywa się na różnych szczeblach, często przesuwa się na szczebel regionu lub kontynentu [Błaszczuk, Witkowski 2006]. Systemy hotelowe rzadko stosują strategię etnocentryczną w ramach orientacji międzynarodowej. Taką formułę działania wybrał np. amerykański system Choice. Większość systemów uznaje za optymalne działanie regiocentryczne. Specyfika rynku turystycznego i cechy popytu utrudniają realizację orientacji geocentrycznej i zmniejszają znaczenie orientacji policentrycznej.

#### 4. Zakończenie

Największe systemy hotelowe, chcąc zachować swoją dominującą pozycję, muszą generować co najmniej kilkuprocentowy wzrost liczby jednostek mieszkalnych w skali rocznej. Wiąże się to z lokalizacją kolejnych obiektów na nowych rynkach, odkrywaniem nowych segmentów, tworzeniem nowych marek. Bardzo istotną rolę odgrywa w ich działaniu analiza marketingowa – klientów-gości, własnego potencjału, współpracowników (partnerów), konkurencji oraz otoczenia: technologicznego, polityczno-prawnego, ekonomicznego, społecznego i naturalnego. Ważne jest penetrowanie rynku, głównie poprzez programy lojalnościowe, ułatwienia w procesach rezerwacji i implementowanie nowych technologii [Starwood... 2014]. Hotelarze podkreślają niesłabnącą rolę przyjaznych, osobistych, cechujących się gościnnością kontaktów z klientami [Owczarek 2014]. Systemy hotelowe dostosowują produkty do rozwojowych segmentów: aktywnych seniorów, globalnych rodzin, dojeżdżających globalnych pracowników, międzynarodowych dyrektorów [Jaworska 2010]. Wchodzenie na nowe rynki i doskonalenie produktów jest oparte na dominujących w systemach umowach franczyzowych lub kontraktach menedżerskich, choć zauważa się próby zwiększenia roli własności. Część systemów buduje lub wchodzi w struktury holdingowe. Wszystkie badane systemy planują wzrost liczby hoteli w 2015 r.

#### Literatura

- Accorhotels.com., 2015, <http://www.accorhotels.com> (5.01.2015).
- Błaszczuk W., Witkowski C., 2006, *Hotelarstwo w Polsce. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademickie Wyższej Szkoły Społeczno-Przyrodniczej im. Wincentego Pola, Lublin, s. 60-61.
- Doyle P., 2003, *Marketing wartości*, Felber SJA, Warszawa, s. 32.
- Hotelarstwo, 2014, [http://www.e-hotelarstwo.com/aktualnosci/lancuchy\\_hotelowe?mo](http://www.e-hotelarstwo.com/aktualnosci/lancuchy_hotelowe?mo) (24.09.2014).
- InterContinental HG przed..., czyli największe grupy hotelowe 2013*, 2013, <http://www.e-hotelarstwo.com> (12.12.2014).
- Jaworska M., 2010, *Miejsce turystyki w gospodarce światowej – trendy i tendencje rozwojowe*, [w:] Siwiński W., Tauber R.D., Mucha-Szajek E., *Współczesne problemy hotelarstwa, gastronomii, turystyki i rekreacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Hotelarstwa i Gastronomii w Poznaniu, nr 6, s. 73.

- Kim W.Ch., Mauborgne R., 2005, *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa, s. 19.
- Mitulski J., 2014, *Polskie hotelarstwo – stan na dziś*, Rynek Turystyczny, nr 01 (340), s. 36-38.
- Moevenpick, 2015, <http://www.moevenpick.hotels.com> (17.01.2015).
- Mruk H. (red.), 2002, *Strategie marketingowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s.8.
- Online na wakacjach*, 2014, Rynek Turystyczny, nr 08 (347), s. 47.
- Owczarek K., 2014, *Synteza przeszłości z przyszłością*, Świat Hoteli, nr 1, s. 25.
- Pietrański P., 2005, *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa, s. 53-56.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., 2005, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa, s. 8.
- Prymon M., 2010, *Marketingowe strategie wartości na rynkach globalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 130.
- Residences-Fourseasons, 2015, <http://residences-fourseasons.com> (12.01.2015).
- Rutkowski I.P., 2007, *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, PWE, Warszawa, s. 13.
- Rutkowski I.P., 2011, *Strategie produktu. Koncepcje i metody zarządzania ofertą produktową*, PWE, Warszawa, s. 64.
- Starwood wyprzedza globalne trendy*, 2014, Świat Hoteli, nr 5, s. 5.
- Szubstarski R., 2014, *Wakacyjne ceny w hotelach*, Rynek Turystyczny, nr 09 (348), s. 30-31.
- Wiktor J.W., Chlipała P., 2012, *Strategie międzynarodowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa, s.234.
- Witkowski C., Kachniewska M., 2005, *Hotelarstwo*, cz. III: *Hotelarstwo w gospodarce turystycznej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa, s. 26.
- Wrzosek W. (red.), 2004, *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa, s. 146.
- Wrzosek W. (red.), 2012, *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa, s. 185.