

*Edyta Gołąb*<sup>1</sup>

## **BUDOWANIE RELACJI WYŻSZEGO STOPNIA JAKO SPOSÓB KONKUROWANIA NA RYNKU USŁUG HOTELARSKICH**

### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono programy lojalnościowe jako główne narzędzie pozwalające na budowanie trwałych relacji z klientami. Programy te przedstawiono na przykładzie rynku usług hotelarskich. Są to programy stosowane przez Grupę Hotelową Orbis – największą grupę hotelową w Polsce. Tworzenie relacji wyższego stopnia ukazano jako sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

### **Wstęp**

Rozwijająca się konkurencja na rynku usług hotelarskich powoduje, że chcąc na nim sprawnie funkcjonować, należy poszukiwać nowych sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Takim sposobem jest chociażby działanie oparte na tworzeniu i umacnianiu relacji z klientami. Klienci są najważniejszymi podmiotami na rynku usług hotelarskich, a zatem koncentracja na tych relacjach jest w pełni uzasadniona. Szczególnie ważne, w kontekście konkurowania na rynku, jest nie tyle etap tworzenia, ale etap polegający na budowaniu relacji wyższego stopnia. Jest to ściśle związane z przesuwaniem klienta na coraz wyższe szczeble drabiny lojalności<sup>2</sup>. Działania te zostaną przedstawione na przykładzie największej sieci hotelowej w Polsce – Grupy Hotelowej Orbis.

### **Programy lojalnościowe jako narzędzie budowania relacji wyższego stopnia**

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 wzbogacane. Ta dodatkowa wartość, którą otrzymują, pozwala na ich utrzymanie w dłuższym okresie. Trwałe relacje hotelu z klientami pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Edyta Gołąb – dr, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska.

<sup>2</sup> A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 55.

<sup>3</sup> „Przewaga konkurencyjna jest to osiągnięcie przez przedsiębiorstwo nadrzędnej pozycji wobec większej

W celu wykazania skuteczności programów lojalnościowych jako narzędzia pozwalającego na umacnianie relacji i w efekcie na umacnianie pozycji na rynku usług hotelarskich poddano analizie programy obowiązujące w hotelach Grupy Hotelowej Orbis w dniu 20 marca 2007 roku. Były to następujące programy:

- Orbis Gold Club,
- Pascal,
- MasterCard,
- Vitay-Orlen,
- Radość Życia,
- Miles&More.

Charakterystykę wybranych programów lojalnościowych, uwzględniającą najważniejsze kwestie dotyczące programów, przedstawiono w tabeli 1. Omówiono je z punktu widzenia: formy programu, marek hoteli go stosujących, korzyści dla uczestników, celu programu oraz uwag dodatkowych na temat programu.

**Tabela 1.** Wybrane programy lojalnościowe Grupy Hotelowej Orbis

| Nazwa programu         | Forma programu                                                                                                                            | Marki hoteli go realizujące                   | Korzyści dla uczestników                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Cel programu <sup>4</sup>                   | Uwagi dotyczące programu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ORBIS GOLD CLUB</b> | Karty lojalnościowe/rabatowe Gold i Platinum. Karta jest imienna z wyłocznym nazwiskiem posiadacza, numerem ewidencyjnym i datą ważności. | Sofitel, Novotel, Mercure, Orbis Hotels, Ibis | <ul style="list-style-type: none"> <li>– zniżki na usługi w hotelach Grupy Orbis w Polsce</li> <li>– zniżki na usługi gastronomiczne w restauracjach hoteli Grupy Orbis S.A.;</li> <li>– obsługa VIP;</li> <li>– zniżki na oferty z katalogu Orbis Travel oraz Travel Time;</li> <li>– zniżki na wynajem samochodów w systemie HERTZ;</li> <li>– dwa bony na bezpłatne, jednorazowe wykorzystanie noclegu w hotelach grupy Orbis oraz butelkę wina i inne;</li> <li>– uczestnicy programu mogą dokonywać rezerwacji pokoi</li> </ul> | przywiązanie wartościowego klienta do firmy | Program własny Grupy Hotelowej Orbis. Obowiązuje stale od 1995 roku. Aby zostać posiadaczem karty Orbis Platinum Club, wartość transakcji zrealizowana w hotelach Grupy Orbis przez posiadacza karty Orbis Gold Club musi wynieść minimum 3500 zł. Cena karty Gold wynosi 500 zł. Okres ważności karty wynosi 12 miesięcy od daty wystawienia. |

liczby konkurentów. Jest ona 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”. Za: *Przewaga konkurencyjna*, Encyklopedia zarządzania, <http://mfiles.ae.krakow.pl/modules.php?name=Guiki&MODE=SHOW&PAGE=przewaga%20konkurencyjna>.

<sup>4</sup> Ze względu na brak danych dotyczących celów programów Grupy Hotelowej Orbis, dla potrzeb niniejszej analizy, przyjęto założenie dotyczące celu, jaki ma spełniać wdrożony program lojalnościowy. Za cel we wszystkich programach wskazano główny cel, który ma być realizowany przez każdy program lojalnościowy – przywiązanie wartościowego klienta do przedsiębiorstwa.



|                     |                                                                                                                                                              |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                                                                                                                                                              |                                                                                                              | hotelowych w Systemie Rezerwacji Hotelowej Orbisonline.pl.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>PASCAL</b>       | Karty lojalnościowe /rabatowe (imienne/ wymaga podpisu właściciela) Pascal-Orbis dołączone do „Weekendowego Atlasu Polski” wydanego przez Wydawnictwo Pascal | Sofitel, Mercure, Novotel, Orbis Hotels                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zniżki w hotelach ORBIS SA w 29 głównych miastach Polski. Hotele objęte programem oznaczone są w przewodniku Pascal 2006 znakiem umieszczonym po prawej stronie nazwy obiektu.</li> <li>- 10-procentowy upust od Ceny Dnia po okazaniu karty przy recepcji.</li> <li>- uczestnicy programu mogą dokonywać rezerwacji pokoi hotelowych w Systemie Rezerwacji Hotelowej Orbisonline.pl.</li> </ul>                                                                                                                         | j.w. | Organizatorzy programu firmy PASCAL i ORBIS S.A.<br>Program trwa do końca 2007 roku.<br>Rezerwacja minimum 24 godziny przed planowanym przyjazdem.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>MASTER CARD</b>  | MasterCard Gold, Platinum, World Signia - karty płatnicze/ kredytowe, na podstawie których jest udzielany rabat.                                             | Hotele Orbis S.A: Sofitel, Novotel, Mercure, Orbis Hotels, Holiday Inn w Warszawie, Novotel w Wilnie         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10% zniżki od Ceny Dnia po okazaniu karty przy recepcji.</li> <li>- Uczestnicy programu mogą dokonywać rezerwacji pokoi hotelowych w Systemie Rezerwacji Hotelowej Orbisonline.pl.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | j.w. | Warunkiem skorzystania z oferty jest dokonanie płatności za nocleg kartą MasterCard Gold, Platinum, Word Signia.<br>Oferta ważna jest do końca 31.12.2007 r. Ofertą objęta jest ograniczona liczba miejsc w hotelu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>VITAY-ORLEN</b>  | Kupon rabatowy Grupy Hotelowej Orbis otrzymywany na stacjach PKN Orlen w zamian za punkty zgromadzone w programie lojalnościowym Orlen-Vitay                 | Sofitel, Mercure, Novotel oraz Orbis Hotels, Holiday Inn Warszawa (łącznie 49 hoteli w 29 miastach w Polsce) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8000 punktów można wymienić na kupon rabatowy na usługi w hotelach Grupy Hotelowej Orbis o wartości 50 zł;</li> <li>- płatność za usługi noclegowe częściowo może być regulowana przy pomocy kuponu;</li> <li>- uczestnicy programu mogą dokonywać rezerwacji: bezpośrednio w hotelu, dzwoniąc do Call Center lub na stronie <a href="http://www.orbisonline.pl">www.orbisonline.pl</a>;</li> <li>- kuponem można również płacić za usługi gastronomiczne oraz inne usługi hotelowe np. minibar, pralnię itp.</li> </ul> | j.w. | Program partnerski firm PKN Orlen oraz Orbis Gold Club. Kupon może być realizowany w każdy dzień tygodnia. Warunkiem skorzystania z programu jest wykupienie przynajmniej jednego noclegu w hotelu po tzw. Cenie Dnia. Jednorazowo można skorzystać maksimum z trzech kuponów, w ramach jednego noclegu, o łącznej wartości 150 zł. Jeżeli wartość usługi jest niższa niż wartość uzyskanego rabatu widniejącego na kuponie rabatowym, to kupon realizowany jest w całości (nie podlega wydawaniu reszty). Rabatów nie łączy się z innymi rabatami. |
| <b>RADOŚĆ ŻYCIA</b> | Karta płatnicza. Upoważnia                                                                                                                                   | Sofitel, Mercure, Novotel                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10% rabatu od Ceny Dnia;</li> <li>- specjalne powitanie</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | j.w. | Ze względu, że Cena Dnia może się wahać od 0% do 15% w stosunku do Ceny                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                         |                                        |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | do rabatu.                             | oraz Orbis Hotels. Łączna liczba obiektów, w których obowiązuje program wynosi 25. | <ul style="list-style-type: none"> <li>i darmowy drink;</li> <li>– uczestnicy programu mogą dokonać rezerwacji: bezpośrednio w Hotelu, przez Call Center oraz na stronie <a href="http://www.orbisonline.pl">www.orbisonline.pl</a>; (przy dokonywaniu rezerwacji należy podać nazwę programu Radość Życia)</li> </ul>                                                                                                                                               |      | Standardowej, cena po zniżce może być nawet o 25% niższa od ceny standardowej podczas tygodnia i o 55% niższa w weekend. Zniżka dotyczy pokoju jednoosobowego lub dwuosobowego, w którym przebywa właściciel karty. Rezerwacji należy dokonywać minimum 24 godziny przed planowanym przyjazdem. Warunkiem skorzystania ze zniżki jest okazanie karty Radość Życia w hotelu podczas zameldowania. Nie ma konieczności płacenia kartą za usługi. Program partnerski. Organizatorem programu jest MBank i G+J Gruner + Jahr Polska Sp. z o.o.&Co. Program trwa do końca 2009 roku. Uczestnik programu może korzystać tylko z jednej karty Radość Życia. Korzyści z tytułu posiadania karty Radość Życia nie można łączyć z innymi ofertami promocyjnymi i programami partnerskimi Grupy Orbis. Hotel może odmówić rezerwacji ze względu na brak dostępnych pokoi. |
| <b>MILES &amp; MORE</b> | Karta Miles&More – karta lojalnościowa | Sofitel, Novotel, Mercure, Orbis Hotels oraz Holiday Inn w Warszawie.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Za każdy pobyt w hotelu Grupy Orbis naliczanych jest 500 mil premiowych.</li> <li>– W marcu i kwietniu 2007 roku obowiązywała oferta naliczania podwójnych mil Miles&amp;More. Uczestnik Programu mógł otrzymać na swoje konto 1000 mil premiowych zamiast standardowych 500. Oferta obowiązywała w 22 hotelach Grupy Hotelowej Orbis. Oferta zbierania 500 mil premiowych obowiązuje w 57 hotelach Grupy Orbis.</li> </ul> | j.w. | Mile naliczane są tylko od Ceny Dnia. Oferty nie można łączyć z innymi stawkami i programami promocyjnymi. Kartę należy okazać w recepcji przy zameldowaniu. Naliczanie mil nie dotyczy pobytów z wykorzystaniem specjalnych cen niżkowych lub rabatów związanych z uczestnictwem w innym programach akceptowanych przez hotele Orbis SA. Promocja naliczania podwójnych mil premiowych trwała od 1 marca 2007 do 30 kwietnia 2007.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

**Źródło:** opracowano na podstawie: [http://www.orbis.pl/pl/karty\\_i\\_programy](http://www.orbis.pl/pl/karty_i_programy), [http://www.orbisonline.pl/program\\_lojalnoscowy.jsp](http://www.orbisonline.pl/program_lojalnoscowy.jsp), [http://www.orbis.pl/miles\\_more.jsp](http://www.orbis.pl/miles_more.jsp), <http://www.orbis.pl/index.php?s=7,0,115&h=60>.



Analizie poddano sześć programów z siedmiu obowiązujących w dniu 20 marca 2007 roku (tabela 1). Nie uwzględniono programu „Newsweek”, gdyż był aktualny do dnia 31 marca 2007 roku. Obowiązkiwanie tego programu w ograniczonym czasie nie pozwalało na kształtowanie lojalności klientów, stwarzało jedynie możliwość pozyskania nowych klientów. Nie jest to jednak zbieżne z głównym celem, jaki stawia się przed programami lojalnościowymi. Nie umożliwia budowania trwałych więzi opartych na zaufaniu.

Program „Orbis Gold Club” jest programem własnym Grupy, funkcjonującym nieprzerwanie już od wielu lat. Pozostałe programy są programami partnerskimi. Dwa z nich, tj. „Pascal” i „MasterCard”, obowiązywały do końca 2007 roku. Program „Radość Życia” miał określony czas zakończenia, tj. koniec roku 2009. W przypadku programów „Vitay-Orlen” oraz „Miles&More” data zakończenia ich obowiązywania nie została określona.

Cztery z sześciu omówionych programów („Orbis Gold Club”, „Pascal”, „Vitay-Orlen” oraz „Miles&More”) bazują na kartach lojalnościowych/rabatowych. W przypadku dwóch pozostałych rabat udzielany jest na podstawie płatności dokonywanej przy pomocy karty kredytowej lub za jej okazaniem. Związane jest to z tym, że partnerami programów „MasterCard” i „Radość Życia” są instytucje finansowe.

Największą liczbę marek hoteli stosujących dany program obejmują: „Orbis Gold Club”, który jako jedyny ma w swojej ofercie również hotele marki Ibis, „MasterCard”, „Vitay-Orlen” oraz program „Miles&More”. Najszerzą ofertę w zakresie oferowanych uczestnikom korzyści przedstawia program własny Grupy – „Orbis Gold Club”. W zakresie możliwości rezerwacji miejsc hotelowych w ramach programu, najniżej plasuje się program „MasterCard”, z racji objęcia ofertą ograniczonej liczby miejsc w hotelu. Warto się przyjrzeć, na ile powyżej przedstawione programy spełniają stawiane przed nimi funkcje budowania relacji wyższego stopnia i w efekcie pozwalają na konkurowanie na badanym rynku.

### **Spełnianie przez programy lojalnościowe funkcji umacniania relacji i pozycji konkurencyjnej – analiza i ocena**

Na podstawie przedstawionych informacji zostanie przeprowadzona analiza omówionych programów, w wyniku której zostanie dokonana ich wstępna ocena. Analizie poddano, opisane w pierwszej części artykułu, programy lojalnościowe Grupy Hotelowej Orbis (tabela 2). Ujęte zostały następujące aspekty programów:

- spełnianie celu,
- odpowiednia struktura programu,
- występowanie błędów w programie,
- typy więzi zawartych w programie.

Ostatnie z podanych kryteriów potraktowano jako podstawowy element decydujący o spełnianiu przez program lojalnościowy stawianego przed nim celu – przywiązania



wartościowego klienta do przedsiębiorstwa poprzez zbudowanie trwałej relacji opartej na lojalności.

**Tabela 2.** Analiza wybranych programów lojalnościowych Grupy Hotelowej Orbis

| Nazwa programu         | Spełnianie celów <sup>5</sup>                                                                                                                                                                                                                                  | Właściwa struktura programu                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Występowanie błędów w programie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Uwagi/typy więzi stosowane w programie                                                                                                                                |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ORBIS GOLD CLUB</b> | Główny cel, przy przyjętych założeniach programu, powinien być realizowany. Wskazują na to trzy rodzaje więzi, które można wyróżnić w programie. Trudno wnioskować jednak o skuteczności programu. Wiele jego elementów może być w łatwy sposób naśladowanych. | <ul style="list-style-type: none"> <li>– karty klienta Gold i Platinum</li> <li>– zniżki i specjalne przywileje dla posiadaczy kart</li> <li>– Biuro Obsługi Klienta</li> <li>– możliwość rezerwacji przez Call Center oraz na stronie: <a href="http://www.orbis-online.pl">www.orbis-online.pl</a></li> </ul> | Program oparty jest przede wszystkim na więziach finansowych: zniżki, bon na darmowy nocleg, które łatwo jest naśladować. Dodatkowy element stanowi System Rezerwacji Hotelowej Orbisonline.pl (więź strukturalna). Działania te są dosyć typowe. Nie pozwalają na zbytne wyróżnienie się na rynku usług hotelarskich. Pozytywnym aspektem programu jest uczestniczenie w nim kilku partnerów (Grupy Hotelowej Orbis, Orbis Tavel, Travel Time, Hertz). Zauważalne są pewne elementy w ramach więzi socjalnych np. specjalna obsługa VIP. Można by się zastanowić nad rozwinięciem tego elementu. | Program oparto przede wszystkim na więziach finansowych i strukturalnych. Program obowiązuje stale.                                                                   |
| <b>PASCAL</b>          | Oparcie programu wyłącznie na więziach finansowych nie prowadzi do umacniania lojalności, ale jedynie do powtarzalnych zakupów. Nie buduje lojalności. Osiągnięcie założonego celu wydaje się mało prawdopodobne.                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– karty rabatowe</li> <li>– rezerwacja przez Call Center lub na stronie: <a href="http://www.orbis-online.pl">www.orbis-online.pl</a></li> </ul>                                                                                                                         | Program oparty na więziach finansowych – bardzo łatwe naśladownictwo – i strukturalnych (również łatwych do powielenia).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Program oparty na więziach finansowych i strukturalnych, przy czym te pierwsze stanowią jego podstawę. Program obowiązuje w ograniczonym czasie – do końca 2007 roku. |
| <b>MASTERCARD</b>      | Oparcie programu jedynie na więziach finansowych nie gwarantuje osiągnięcia celu programu. Dprowadzi jedynie do dokonywania przez klientów powtarzalnych zakupów w okresie trwania promocji. Nie zbuduje ich lojalności.                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Właściwie nie występuje w strukturze programu żaden z typowych elementów programu lojalnościowego (wymienionych w teoretycznym wprowadzeniu na temat programów lojalnościowych). Program oparty</li> </ul>                                                             | Program oparto wyłącznie na więziach finansowych, bez stosowania specjalnych kart lojalnościowych. Nie sprzyja to budowaniu stałych więzi opartych na lojalności. Bardzo łatwe naśladownictwo programu. Jedynym elementem struktury programu jest karta kredytowa. Brak jest specjalnych narzędzi dla                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Program oparty jedynie na więziach finansowych. Obowiązuje w ograniczonym czasie – do końca 2007 roku. Ofertą objęta jest ograniczona liczba miejsc w hotelu.         |

<sup>5</sup> Spełnianie celów przez poszczególne programy oparto na własnych wnioskach wyciągniętych na podstawie spełniania założeń teoretycznych przez każdy z omawianych programów.

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>jest na rabatach udzielanych na podstawie płatności odpowiednią kartą MasterCard. Nie są wydawane specjalne karty rabatowe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość rezerwacji na stronie: <a href="http://www.orbisonline.pl">www.orbisonline.pl</a></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>uczestników programu, regularnej komunikacji z klientem oraz możliwości skorzystania ze specjalnego centrum obsługi.</p> <p>Program prowadzony jest w ograniczonym czasie i dotyczy ograniczonej liczby miejsc w hotelach objętych tą ofertą.</p>                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                        |
| <b>VITAY-ORLEN</b>   | <p>Oparcie programu przede wszystkim o więzi finansowe nie pozwala na kształtowanie lojalności klienta i budowanie trwałych relacji z wartościowymi klientami dla przedsiębiorstwa. Prowadzi jedynie do zwiększenia wielkości sprzedaży w okresie obowiązywania programu. Sprowadza się do powtarzalnych transakcji.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Karty występują jedynie w firmie PKN Orlen. W hotelach Grupy Hotelowej Orbis honorowane są jedynie kupony rabatowe.</li> <li>– Nagrody dla uczestników, które można otrzymać w zamian za zebrane punkty występują jedynie w przypadku firmy Orlen. Możliwość skorzystania z usług hoteli Grupy Hotelowej Orbis z rabatem jest niejako realizacją tej nagrody.</li> <li>– W programie nie występują karty klienta. Nie jest również prowadzona komunikacja z klientem.</li> <li>– Występuje możliwość rezerwacji, oprócz tradycyjnej formy w hotelu także przez Call Center oraz na stronie internetowej.</li> </ul> | <p>Brak więzi społecznych w programie. Dominujące znaczenie więzi finansowych. Program może być w łatwy sposób naśladowany. Ścisłe powiązanie z PKN Orlen, który jest przewodnim podmiotem w przypadku tego programu. Możliwość skorzystania z usług hoteli Grupy Hotelowej Orbis z rabatem, na podstawie kuponu rabatowego, stanowi dla klienta jedynie alternatywę.</p> | <p>Występują dwa rodzaje więzi – finansowe i strukturalne, przy czym pierwsze z nich stanowią podstawę programu. Brak informacji na temat czasu obowiązywania programu.</p>                            |
| <b>RA-DOŚĆ ŻYCIA</b> | <p>Program oparty jest przede wszystkim o więzi finansowe, które nie gwarantują budowania trwałych relacji z klientami.</p>                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Podobnie jak w przypadku programu MasterCard rabaty są udzielane posiadaczom kart płatniczych. Karty te pełnią funkcję kart rabatowych. Rolę centrum obsługi pełnią Call Center</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Głównym minusem programu jest brak więzi społecznych. Więzi strukturalne oparto na Call Centrach i stronie <a href="http://www.orbisonline.pl">www.orbisonline.pl</a> (Tylko rezerwacja). Wykorzystano je zatem w ograniczonym zakresie. Podstawę stanowią więzi finansowe pozwalające na łatwe naśladownictwo</p>                                                     | <p>Obowiązywanie programu do roku 2009 stwarza możliwość dla jego wyższej skuteczności rozumianej jako wzrost sprzedaży (powtarzalne zakupy), a nie wzrost liczby lojalnych klientów. Oparto go na</p> |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                               |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | i strona www. Umożliwiają one dokonanie rezerwacji, a zatem obsługa odbywa się w ograniczonym zakresie.                                                                                                                                        | programu.                                                                                                                                                                                                           | dwóch rodzajach więzi z położeniem nacisku na więzi finansowe.                                                                                |
| <b>MILES &amp;MORE</b> | Program oparto na więziach finansowych. W przypadku tych więzi klient czuje się przywiązany do przedsiębiorstwa tylko w czasie obowiązywania programu. Czynnikiem przybliżającym do osiągnięcia celu jest uczestniczenie w nim właściwie dobranych partnerów. Są to partnerzy zrzeszeni w ramach następujących grup: Miles&Fly, Miles&Travel, Miles&Money, Miles&Shop oraz Era, The Economist, BMW. Znacząca liczba partnerów <sup>6</sup> wpływa na atrakcyjność programu. | <ul style="list-style-type: none"> <li>– karty lojalnościowe,</li> <li>– Centrum Obsługi programu Miles&amp;More</li> <li>– rezerwacja przez Call Center lub na stronie: <a href="http://www.orbisonline.pl">www.orbisonline.pl</a></li> </ul> | W przypadku klientów hoteli Grupy Hotelowej Orbis brak jest występowania w programie więzi społecznych. Mogłyby one w znaczący sposób wpłynąć na lojalność klientów korzystających z usług Grupy w ramach programu. | Podstawę programu stanowią więzi finansowe. Występują również więzi strukturalne pozwalające na utrzymywanie kontaktu. Brak więzi socjalnych. |

**Zródło:** opracowanie własne.

Przeprowadzona w tabeli 2 analiza wybranych programów lojalnościowych Grupy Hotelowej Orbis wykazała, że w pięciu na sześć badanych programów podstawę ich tworzenia i późniejszego funkcjonowania stanowią więzi finansowe. Nie jest to mocną stroną tych programów. Nie pozwala wnioskować o ich wysokiej skuteczności. Stosowanie zniżek, rabatów, tzw. opustów jako podstawy funkcjonowania tych programów powoduje, że:

1. Faktycznym celem tych programów nie jest nastawienie na budowanie lojalności klienta i opartych na niej silnych relacji (więzi).
2. Prowadzi to do dokonywania przez klientów powtarzalnych zakupów, często jedynie w okresie obowiązywania danego programu.
3. W przypadku zaproponowania przez konkurencję programu o zbliżonych korzyściach lub wyższych, klient w łatwy sposób może skorzystać z oferty konkurencyjnej.
4. Programy te mogą być z łatwością naśladowane przez konkurencję, co wpływa na zmniejszenie ich skuteczności.

Oprócz aspektów finansowych jako drugi rodzaj więzi wykorzystywany w programach Grupy Hotelowej Orbis pojawiają się powiązania strukturalne. Oparte są – w przypadku wszystkich analizowanych programów – przede wszystkim na

<sup>6</sup> <http://www.miles-and-more.com/online/portal/mam/pl/partner?tl=1&l=p1> (19.10.2009).





możliwości dokonywania bezpośredniej rezerwacji za pośrednictwem strony [www.orbisonline.pl](http://www.orbisonline.pl) oraz Call Center. Nie jest to jednak na tyle silny element programu, aby przekonać klienta o pozostaniu wiernym Grupie Hotelowej Orbis.

Główną słabą stroną wdrożonych programów jest brak lub występowanie w niewielkim stopniu (tylko „Orbis Gold Club”) więzi społecznych. To właśnie one pozwoliłyby na wyróżnienie oferty, jej zindywidualizowanie, utrudnienie naśladownictwa przez konkurencję, kształtowanie lojalności i w efekcie na tworzenie i utrzymywanie trwałych więzi z klientami. Z pewnością stworzenie kompleksowego programu lojalnościowego opartego na trzech rodzajach więzi<sup>7</sup> pozwoliłoby na skuteczną realizację głównego celu stawianego przed programami lojalnościowymi – przywiązania wartościowego klienta do firmy i w efekcie utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

W kontekście przeprowadzonej analizy<sup>8</sup> najbardziej skutecznym, w aspekcie przyjętych kryteriów, wydaje się być program „Orbis Gold Club”. Korzyści oferowane klientom w zakresie tego programu są największe (tabela 1). Oparty jest on również o trzy typy więzi (z niewielkim jednak udziałem więzi społecznych). Nie bez znaczenia pozostaje także fakt stosowania tego programu przez Grupę Hotelową Orbis od dwunastu lat<sup>9</sup>. Na podstawie przyjętych założeń teoretycznych można stwierdzić, że pozwala on na tworzenie i kształtowanie relacji z najbardziej atrakcyjnymi dla Grupy klientami. O jego praktycznej skuteczności decyduje jednak to, na ile ten program jest atrakcyjny dla klienta na tle programów stosowanych przez konkurencję. Należy to mieć na uwadze przy dokonywaniu jego ostatecznej oceny.

## Zakończenie

Jak widać, głównym narzędziem wykorzystywanym przez Grupę Hotelową Orbis do budowy trwałych relacji z klientami na rynku usług hotelarskich są programy lojalnościowe. Jednak nie każdy program lojalnościowy, z samego swojego charakteru, spełnia stawiane przed nim cele. Głównym czynnikiem decydującym o skuteczności programu jest jego właściwa struktura. Tylko poprzez właściwie skonstruowany program możliwe jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Z zaprezentowanych programów lojalnościowych Grupy Hotelowej Orbis tylko jeden spełniał wspomniane założenie. Oparcie programu o trzy rodzaje więzi: finansowe, strukturalne i socjalne, powoduje, że przy ich pomocy możliwe jest kształtowanie prawdziwie pojmowanej lojalności, której podstawę stanowi zaufanie. W efekcie prowadzi to do umacniania

<sup>7</sup> M. Mitrega, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa Fachowe Cedetu.pl, Warszawa 2008, s. 37.

<sup>8</sup> Analizy trzech wybranych programów Grupy Hotelowej Orbis dokonano również w: E. Gołąb, *Programy lojalnościowe jako narzędzie tworzenia i kształtowania relacji z klientami na przykładzie wybranych programów Grupy Hotelowej Orbis*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. E. Skawińska, Monografia, Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007, s. 29-37.

<sup>9</sup> Stan na 2007 r.

relacji z klientami, przesuwanie ich na coraz wyższe szczeble drabiny lojalności i uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej.

**THE HIGHER LEVEL RELATIONSHIPS BUILDING  
PROCESS AS A METHOD OF COMPETITION  
ON THE HOTEL SERVICES MARKET**

**Summary**

The paper presents a loyalty programs as a tool of building strong relationships with the customers. These programs have been presented on the example of the hotel services market. These programs are used by Orbis Hotels Group – the biggest hotel chain in Poland. The process of building higher level relations was shown as a method which helps to achieve competitive advantage.