

DANIEL PUCIATO*

Metody ustalania cen w przedsiębiorstwach hotelarskich

Słowa kluczowe: cena, turystyka, hotelarstwo

Streszczenie: Wdrożenie orientacji rynkowej jest warunkiem przetrwania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Na skutek zachodzących zmian to ceny będą prawdopodobnie jednym z ważniejszych instrumentów konkurowania z sobą firm hotelarskich. Celem artykułu jest prezentacja metod ustalania cen w hotelarstwie. Procedura wyboru strategii cenowej składa się z następujących kroków: wybór celu strategii cenowej, ustalenie wielkości popytu, szacowanie kosztów, analiza kosztów, cen i ofert konkurencji, wybór metody ustalania cen oraz wybór ceny końcowej. Wszystkie znane formuły kalkulacji cen podstawowych opierają się na trzech filarach, które obejmują koszty, popyt i konkurencję. W praktyce polityka cenowa nie jest oparta wyłącznie na jednej metodzie. Bardzo często górną granicę ceny wyznacza bariera popytu, dolną natomiast koszty wytwarzania produktu. Racjonalna polityka cen musi opierać się na stosowaniu wszystkich trzech metod, a jej punktem wyjścia winna być akceptowalność w preferowanych segmentach rynku.

1. Wstęp

Podstawą każdej koncepcji marketingowej jest orientacja rynkowa, przejawiająca się w myśleniu w kategoriach potrzeb konsumentów. Bez wdrożenia tej orientacji nie jest możliwe przetrwanie i rozwój żadnego przedsiębiorstwa. Dlatego wprowadzanie i pogłębianie działań marketingowych jest jednym z ważniejszych obszarów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Istnieje również wiele przesłanek świadczących o tym, że tendencje te będą dotyczyć również sektora turystycznego, w tym branży hotelarskiej. Najważniejsze z nich to prognozowany wzrost popytu turystycznego w kolejnych latach, wzrost konkurencyjności państw, regionów i podmiotów gospodarki turystycznej, rosnące wymagania konsumentów, procesy globalizacyjne oraz rozwój nowoczesnych technologii (Panasiuk, 2005, s. 62–63). Powyższe

* dr Daniel Puciato – adiunkt w Katedrze Turystyki i Rekreacji Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

zmiany spowodują prawdopodobnie wzrost znaczenia cen jako ważnego instrumentu konkurowania z sobą przedsiębiorstw hotelarskich.

Artykuł ma charakter przeglądowy, a jego celem jest prezentacja metod ustalania cen w przedsiębiorstwach hotelarskich.

2. Cena jako element kompozycji marketingowej

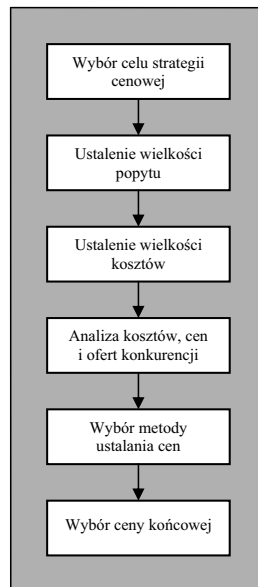
Zestawem narzędzi wykorzystywanych przez firmy do osiągania swoich celów marketingowych na rynku docelowym jest marketing mix (Kotler, 2005, s. 15). Instrumenty te zostały podzielone na cztery grupy określane jako 4P: produkt (*product*), cena (*price*), dystrybucja (*place*) oraz promocja (*promotion*). Najważniejszym, z punktu widzenia celu niniejszego artykułu, elementem tej kompozycji jest cena. Jest to jedyny komponent marketingu mix tworzący przychody, pozostałe elementy generują bowiem koszty (tamże, s. 474). W rzeczywistości cena jest również jedynym nośnikiem komunikacji z otoczeniem, ponieważ rynek agreguje rozproszoną, często sprzeczną i niekompletną informację, którą posiadają poszczególne podmioty gospodarcze. Według Grzegorza Karasiewicza (1997, s. 16) cenę w ujęciu marketingowym zdefiniować można jako wartość produktu, będącego przedmiotem transakcji rynkowej, zgodną z oczekiwaniami kupującego i sprzedającego, określaną najczęściej w ujęciu monetarnym. W turystyce w zależności od rodzaju usługi i przedmiotu świadczenia wyróżnić można szczególne rodzaje cen, m.in.: taryfy, opłaty, przedpłaty, abonamenty, składki, prowizje, ceny promocyjne czy napiwki (Panasiuk, 2005, s. 94–95).

Ceny pełnią określone, zazwyczaj występujące łącznie, funkcje. Funkcja agregacyjna przejawia się w sprowadzeniu do wspólnego mianownika nakładów i wyników, co daje możliwość dokonywania racjonalnych wyborów przez podmioty gospodarujące. Ceny są również podstawą optymalnego wyboru dzięki obiektywizacji wartości i poprzez ich funkcję informacyjną. Funkcja dystrybucji zasobów realizowana jest za sprawą znaczenia cen dla alokacji środków na danym obszarze lub w danej branży. Ceny stanowią również o rzeczywistym podziale produktu krajowego i są instrumentem kształtowania dochodów budżetu państwa, przedsiębiorstw oraz gospodarstw domowych, pełnią zatem funkcję alokacji dochodów. Funkcja dochodowa cen wiąże się z faktem, iż powinny one zapewnić zwrot poniesionych kosztów, zysk oraz środki na inwestycje rozwojowe. Ceny są obciążone podatkami oraz opłatami, dzięki którym mogą być realizowane wydatki państwa. Pełnią one zatem również funkcję redystrybucji dochodów. Funkcja stymulacyjna wynika z kształtowania cen na podstawie relacji popytu i podaży, co jest głównym motywem działania zgodnego z warunkami rynku. Gdy klient jest przekonany o tym, że cena odpowiada wartości produktu, wówczas można również mówić o funkcji satysfakcji dla klienta (Panasiuk, 2007, s. 128–129).

Ustalenie ceny jest niezwykle istotną i trudną decyzją każdego menedżera zarządzającego przedsiębiorstwem turystycznym. Spowodowane jest to pewnymi specyficznymi cechami turystyki, do których można zaliczyć (Bosiacki i in., 2008, s. 320–321; Rapacz, 2007, s. 80–81):

- wysoką elastyczność cenową popytu na usługi turystyczne;
- duży okres wyprzedzenia między decyzjami cenowymi a sprzedażą produktów;
- niematerialność usług i brak możliwości ich magazynowania;
- relacje kosztów stałych do zmiennych (wysokie koszty stałe i relatywnie niskie zmienne);
- dużą konkurencję na rynku oraz powszechność stosowania obniżek cen;
- sztywną podaż turystyczną w krótkim okresie;
- szeroki zakres regulacji rządowych;
- wysokie prawdopodobieństwo występowania znaczących i trudnych do przewidzenia zmian krótkookresowych (kursy walut, ceny ropy naftowej);
- duże emocjonalne zaangażowanie klientów w zakup;
- wysoki poziom wrażliwości na zmianę popytu wywołany przez czynniki losowe (kataklizmy, terroryzm).

Cena produktu musi być ustalona w relacji do wartości dostarczonej klientowi i przez niego postrzeganej. W przypadku gdy jest ona wyższa niż oferowana wartość, wówczas przedsiębiorstwo utraci potencjalne zyski. Jeśli cena natomiast będzie niższa od wartości produktu, firma nie zrealizuje potencjalnych zysków. Przy wyborze strategii cenowej należy uwzględnić wiele czynników. Kotler (2005, s. 477) zaproponował procedurę wyboru strategii cenowej, składającą się z następujących kroków: wybór celu strategii cenowej, ustalenie wielkości popytu, ustalenie wielkości kosztów, analiza kosztów, cen i ofert konkurencji, wybór metody ustalania cen oraz wybór ceny końcowej (zob. rysunek 1).



Rys. 1. Procedura ustalania polityki cenowej

3. Charakterystyka przedsiębiorstw hotelarskich

Przedsiębiorstwo hotelarskie to system złożony z zasobów (ludzkich, materialnych, kapitałowych, informacyjnych) oraz procesów zachodzących w tych zasobach oraz między nimi, powołany do prowadzenia działalności gospodarczej polegającej na świadczeniu usług hotelarskich. Działalność ta jest realizowana w sposób zorganizowany i ciągły, a jej głównym celem jest osiągnięcie korzyści ekonomicznych (Lichtarski, 2003, s. 59; Strużycki, 2004, s. 102).

Produkt hotelarski jest kombinacją wszystkich wartości, jakie zakłady hotelarskie oferują swoim nabywcom, złożonym zarówno z komponentów materialnych, jak i niematerialnych (Jaremen, Panasiuk, 2008, s. 73). Do elementów materialnych zaliczyć można m.in.: dobra nabywane przez gości hotelowych (np. posiłek w hotelowej restauracji, środki czystości w łazience, notesy, długopisy czy foldery reklamowe znajdujące się w pokoju), dobra, bez których usługa nie mogłaby być świadczona (obiekt hotelarski, elementy wyposażenia czy wystroju wnętrza hotelowego), oraz dobra będące materialną podstawą świadczonych usług (urządzenia gastronomiczne, sprzęt komputerowy, bankomaty). Wśród elementów niematerialnych produktu hotelarskiego wyróżnić można przykładowo: bezpieczeństwo gości oraz wniesionych przez nich do obiektu rzeczy, gościnność, właściwą atmosferę, udzielanie informacji czy dokonywanie rezerwacji.

Przedsiębiorstwa hotelarskie są zróżnicowane pod wieloma względami oraz podlegają stałym przeobrażeniom pod wpływem wielu czynników o charakterze wewnętrznym oraz zewnętrznym. Do najważniejszych z nich należą (Jaremen, Panasiuk, 2008, s. 52–53): system gospodarczy, stopień zrównoważenia rynku, poziom rozwoju gospodarki, nasilenie konkurencji, ustawodawstwo gospodarcze, w tym turystyczne, stopień otwartości gospodarki, walory przyrodnicze, kulturowe i stan zagospodarowania turystycznego oraz wynikająca zeń atrakcyjność turystyczna obszaru, kultura i tradycje w obszarze świadczenia usług hotelarskich, wielkość oraz czasowa i przestrzenna struktura popytu, a także kompetencje przedsiębiorców turystycznych. Przedsiębiorstwa te można klasyfikować w oparciu o różnorodne kryteria, z których najczęściej wymieniane są:

- Forma organizacyjno-prawna:
 - osoba fizyczna prowadząca działalność hotelarską;
 - spółki cywilne;
 - spółki handlowe;
 - spółdzielnie;
 - przedsiębiorstwa państwowe.
- Wielkość obiektu, mierzona ilością jednostek mieszkalnych (Błądek, 2001, s. 95):
 - hotele małe (do 100 pokoi);
 - hotele średnie (101–350 pokoi);
 - hotele duże (powyżej 350 pokoi).

- Rodzaj działalności hotelarskiej:
 - hotele;
 - motele;
 - pensjonaty;
 - schroniska;
 - schroniska młodzieżowe;
 - kempingi;
 - pola biwakowe;
 - inne obiekty świadczące usługi hotelarskie.

4. Formuły kalkulacji cen w hotelarstwie

Wybór celów strategii cenowej to pierwsza decyzja, jaką musi podjąć przedsiębiorstwo hotelarskie w obszarze realizowanej przez siebie polityki cen. Cele takie mogą być bardzo różne, np. wzrost ilości sprzedawanych produktów hotelarskich, wzrost udziału w rynku, utrzymanie lub poprawa pozycji konkurencyjnej, pokrycie ponoszonych kosztów, wykreowanie lub utrwalenie określonego wizerunku hotelu, czy wreszcie osiągnięcie określonej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału. Po określeniu celów należy przeprowadzić czynności analityczne zmierzające do oszacowania wielkości popytu na usługi hotelarskie oraz wielkości ponoszonych przez hotel kosztów. Niezbędna jest również analiza konkurencji w obszarze proponowanej przez nią oferty produktowej, wysokości i struktury kosztów oraz poziomu cen. W oparciu o założone cele oraz pozyskane dane przedsiębiorstwa hotelarskie dokonują następnie wyboru metody ustalania cen.

Wszystkie znane formuły kalkulacji cen podstawowych opierają się na trzech filarach, zwanych trójnogiem cenowym, który obejmuje koszty, popyt i konkurencję (Lovelock, 2001, s. 265; Rapacz, 2007, s. 82–83).

Metoda kosztowa oparta jest na założeniu, że cena winna przede wszystkim zapewnić przedsiębiorstwu pokrycie kosztów własnych oraz rentowność zaangażowanych kapitałów. Aby właściwie skalkulować cenę, należy uwzględnić wysokość i strukturę kosztów całkowitych, wysokość kosztów stałych i zmiennych przypadających na jednostkę produktu, możliwość wykorzystania efektów skali oraz ewentualne zmiany struktury kosztów. Przedsiębiorstwa hotelarskie ponoszą bardzo wysokie koszty stałe całkowite, dodatkowe nakłady na pozyskanie nowych klientów będą tu zatem wyjątkowo opłacalne. Wzrost popytu na usługi hotelarskie przyczyni się bowiem do spadku kosztów jednostkowych i umożliwi obniżkę cen (Altkorn, 2002, s. 116–117). Ogromna złożoność produktów hotelarskich składających się z wielu różnorodnych komponentów oraz powszechne stosowanie strategii zróżnicowania cen sprawiają, że metoda kosztowa nie jest zbyt często wykorzystywana w hotelarstwie (Turkowski, 2003, s. 160).

Metoda popytowa polega na obserwacji i analizie związków zachodzących między popytem a ceną. Podstawą tej formuły jest założenie, że to cena, którą jest w sta-

nie zapłacić nabywca, powinna stanowić decydującą przesłankę dla kreowania produktu o określonych walorach użytkowych, a nie odwrotnie. Choć popyt turystyczny charakteryzuje się zwykle stosunkowo dużą elastycznością cenową, to reakcje poszczególnych segmentów rynku będą zróżnicowane. Nabywcy produktów typowych (usług hoteli niższych kategorii) będą silnie reagować na zmianę cen, natomiast u konsumentów usług luksusowych (korzystających z usług hoteli najwyższych kategorii) reakcja ta będzie o wiele słabsza. Dużą elastycznością cenową cechują się też podróże wypoczynkowe, a niską specjalistyczne, poznawcze czy biznesowe. Produkty hotelarskie ukierunkowane na te rodzaje turystyki będą zatem w różny sposób reagować na zmiany cen. Wielkość popytu na usługi hotelarskie oraz jego cenową elastyczność determinować będzie także lokalizacja obiektu. Hotel położony w miejscowości o wysokich walorach turystycznych może wyznaczać znacznie wyższe poziomy cen nie tylko za usługi noclegowe, ale również gastronomiczne oraz szerokie spektrum usług dodatkowych. Takie przedsiębiorstwa wykorzystują w tym przypadku tzw. rentę turystyczną producenta (Łazarek, 1999, s. 84). Politykę taką stosują wielkie sieci hotelowe (np. Accor), oferujące w swoich obiektach zunifikowane usługi, różnicując ceny w zależności od wielkości i atrakcyjności miast. Choć wskaźniki cenowej elastyczności popytu są pożytecznym narzędziem badania relacji popytu i ceny, to w praktyce posługiwanie się nimi nie jest sprawą łatwą. Wynika to z faktu, iż niezwykle trudno ustalić wielkość popytu potencjalnego, który ponadto ma tendencję do częstych zmian wywołanych wieloma czynnikami, również tymi, które nie pochodzą z rynku turystycznego. Bardzo często wykorzystuje się zatem dane historyczne i na ich podstawie bada się tendencje rozwojowe popytu turystycznego. W przypadku szybko zmieniających się warunków działania hotelu (pojawienie się konkurentów, wahania kursowe) i ta metoda jest całkowicie bezużyteczna. Pozostaje wówczas badanie opinii konsumentów oraz zdrowy rozsądek menedżerów (Altkorn, 2002, s. 117–118).

Metoda konkurencyjna polega na porównaniu ustalonej ceny własnej z cenami podobnych usług u konkurentów. Koncentrować należy się tutaj nie tylko na poziomach cen, ale również na granicach, w obrębie których następują ich zmiany. W metodzie tej bardzo istotne jest prawidłowe wyodrębnienie przedsiębiorstw konkurencyjnych przy uwzględnieniu różnych segmentów rynku. Ustalenie cen zgodnie z tą metodą nie będzie równoznaczne z ustaleniem ceny identycznej czy niewiele różniącej się od produktu konkurencyjnego oraz dokonywaniem zmian tej ceny analogicznie do konkurencji. W przedsiębiorstwach hotelarskich również ta metoda będzie miała ograniczone zastosowanie, częściej będziemy natomiast stosować celowe zróżnicowanie wobec cen produktów konkurencyjnych (Turkowski, 2003, s. 165).

Ceny podstawowe nie są jednak w hotelarstwie cenami końcowymi. W ich planowaniu, oprócz ceny podstawowej, uwzględnia się bowiem także ceny zróżnicowane. W branży hotelarskiej najczęściej stosuje się następujące kryteria różnicowania (Altkorn, 2002, s. 120–122; Rapacz, 2007, s. 87–88):

- czas dokonywania zakupu – niższe ceny podczas weekendu w hotelach miejskich, a wyższe w tych, które są położone w miejscowościach wypoczynkowych;
- cechy odbiorców produktu hotelarskiego i charakter podróży – niższe ceny dla stałych klientów oraz grup turystycznych;
- wielkość sprzedaży – niższe ceny przy zakupie większej ilości noclegów;
- forma zapłaty – skonto dla płacących gotówką;
- kanał dystrybucji – niższe ceny dla klientów nabywających nocleg bezpośrednio w hotelu.

W praktyce gospodarczej polityka cenowa nie jest oparta wyłącznie na jednej metodzie. Każde przedsiębiorstwo hotelarskie realizuje politykę cen z uwzględnieniem interesów własnych oraz nabywców. Bardzo często górną granicę ceny wyznacza zatem bariera popytu, dolną natomiast koszty wytwarzania produktu. Racjonalna polityka musi opierać się na stosowaniu wszystkich trzech metod, a jej punktem wyjścia winna być akceptowalność ceny w preferowanych segmentach rynku (Altkorn, 2002, s. 120).

5. Zakończenie

Cena jest drugim obok jakości czynnikiem decydującym o wyborze konkretnego produktu hotelarskiego przez klienta. Produkt taki musi odpowiadać nabywcy, ale musi również posiadać cenę, którą będzie on w stanie zaakceptować. Między ceną a innymi elementami marketingu mix zachodzi swoiste sprzężenie zwrotne. Z jednej strony wszystkie elementy strategii marketingowej determinują poziom ceny, z drugiej natomiast cena, która zostanie zaakceptowana przez nabywców, określa granice prowadzonej polityki produktu hotelarskiego oraz jego dystrybucji i promocji. Za sprawą szerokiego zakresu świadczonych usług, charakterystycznej struktury kosztów, sezonowości popytu oraz dużej zmienności czynników cenotwórczych ustalenie cen w hotelarstwie jest niezwykle trudne. Kalkulacja taka powinna opierać się na wszystkich omówionych wyżej metodach oraz brać pod uwagę kryteria różnicowania cen. Przy wyborze ceny końcowej należy również pamiętać, że od jego trafności w dużym stopniu zależy dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa hotelarskiego na coraz bardziej konkurencyjnym i turbulentnym rynku.

Bibliografia

- Altkorn J. 2002. *Marketing w turystyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-0111-295-6.
- Błądek Z. 2001. *Hotele. Programowanie, projektowanie, wyposażenie*. Poznań: Palladium. ISBN 83-9160-930-8.

- Bosiacki S. i in. 2008. *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*. Poznań: Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu. ISBN 978-83-88923-8.
- Jaremen D., Panasiuk A. 2008. *Usługi hotelarskie jako produkt*. W: Panasiuk A., Szostak D. (red.). *Hotelarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-0115-367-0.
- Karasiewicz G. 1997. *Marketingowe strategie cen*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 83-2081-083-3.
- Kotler P. 2005. *Marketing*. Poznań: Rebis. ISBN 83-7301-532-9.
- Lichtarski J. 2003. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. ISBN 83-7011-645-0.
- Lovelock Ch. 2001. *Services Marketing. People, Technology, Strategy*. New York: Prentice Hall. ISBN 0-13-187552-3.
- Łazarek R. 1999. *Ekonomika turystyki*. Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna. ISBN 83-8699-060-0.
- Panasiuk A. 2005. *Marketing usług turystycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14517-X.
- Panasiuk A. 2007. *Ekonomika turystyki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-0114-722-8.
- Rapacz A. 2007. *Przedsiębiorstwo turystyczne*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7251-772-2.
- Strużycki M. 2004. *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-475-5.
- Turkowski M. 2003. *Marketing usług hotelarskich*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 83-2081-432-4.

Methods of Price Determination in Hotel Companies

Abstract: Survival and development of every enterprise depends on implementation of the market orientation. As a result of occurring changes, prices will probably one of significant instruments of competition between hotel companies. This article presents methods of price determination in the hotel industry. The procedure of price strategy selection consists of the following steps: selection of the objective of the price strategy; determination of the demand volume; cost estimation; analysis of costs, prices and competitive offers; selection of the method to determine prices; and selection of the final price. All the known price calculation formulas are based on three ideas: costs; demand; and competition. In practice, the price policy is not solely based on one method. Frequently, the upper price limit is determined by the limit of demand; whereas the lower one – by product manufacturing costs. A rational price policy has to be based on application of all the three methods, and should originate from acceptance in preferred market segments.

Key words: price, tourism, hotel industry

ZASOBY LUDZKIE
W ZMIENIAJĄCYM SIĘ PRZEDSIĘBIORSTWIE

