Agnieszka NIEZGODA
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Strategia i instrumenty marketingu-mix w przedsiębiorstwie hotelowym

Zmiany, jakie nastąpiły w Polsce w wyniku przejścia z gospodarki centralnie sterowanej do gospodarki rynkowej, wymusiły na podmiotach gospodarczych zasadniczą zmianę sposobu ich postępowania. Przedsiębiorstwa turystyczne, w tym także hotelarskie, realizowały zadania wynikające z planu centralnego, nie były zmuszone do nieustannej obserwacji rynku i płynących z niego sygnałów. Działanie przedsiębiorstw polegało na umiejętnym przystosowaniu się do strategii centrum. Strategia ówczesnych przedsiębiorstw turystycznych była zorientowana przede wszystkim na władze, w znikomym zaś stopniu na rynek. Zcentralizowany system zarządzania czynił władze, a nie ograniczony rynek, najistotniejszym składnikiem otoczenia. Po zmianie systemu przedsiębiorstwa turystyczne i hotelarskie osiągnęły samodzielność ekonomiczną, zaczęły wykorzystywać sygnały napływające z rynku co bezpośrednio lub pośrednio wpływa na stopień realizacji ich celów oraz efektywność działania. Warunkiem skutecznego funkcjonowania w dynamicznym otoczeniu jest umiejętność konstruowania w przedsiębiorstwie strategii działania. Istnienie strategii działania w przedsiębiorstwie jest związane z koniecznością planowania strategicznego. Planowanie strategiczne jest procesem określenia głównych celów organizacji, lokowania kapitału oraz postępowania zmierzającego do osiągnięcia tych celów. Wyznacza kierunki i zasady działania przedsiębiorstwa, przewidując przyszłość i podejmując kroki umożliwiające adaptację do nowych warunków. Planowania strategicznego nie można utożsamić z planowaniem długookresowym. Horyzont czasowy w procesie planowania strategicznego jest wyznaczony przez tempo zmian otoczenia. jeżeli dynamika ta jest duża, to strategie ujęte w planie będą wymagały częstych aktualizacji. Proces planowania strategicznego jest procesem bardzo złożonym, dotyczącym kilku dziedzin. Obok problematyki finansowej, kadrowej, planowania badań i rozwoju w szerokim zakresie ważne miejsce zajmuje problematyka marketingowa. Planowa-

nie strategiczne musi być wzajemnie spójne, o czym należy pamiętać, analizując strategię marketingową.

Miejsce strategii marketingowej w procesie planowania w przedsiębiorstwie znajduje odzwierciedlenie w specyfice procesu jej formułowania. Cały proces formułowania tej strategii obejmuje następujące etapy:[1]

- poszukiwanie szans rynkowych przedsiębiorstwa,
- wybór docelowego segmentu lub segmentów rynku,
- pozycjonowanie produktów,
- ustalenie celów jakościowych,
- programowanie instrumentów marketingowych, czyli tzw. marketing-mix.

W pierwszym etapie formułowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa poddaje się analizie otoczenie zewnętrzne. Zadaniem tego etapu jest przedstawienie pozycji firmy w tym otoczeniu jak również określenie jej potencjału. Analiza ta umożliwia sprecyzowanie możliwości działania przedsiębiorstwa w odniesieniu do istniejącego potencjału, tj. zdolności usługowej obiektów i urządzeń, kwalifikacji kadry, systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa dotychczasowych doświadczeń oraz kontaktów z kontrahentami i dostawcami.

Drugi etap formułowania strategii dotyczy wyboru segmentu lub segmentów rynku turystycznego. Wybór ten powinien być dokonywany zarówno ze względu na przewidywane możliwości działania przedsiębiorstwa w danym segmencie, jak i możliwości dotarcia do niego. Wybór segmentu lub segmentów rynku umożliwia kształtowanie rozmiaru i profilu przedsiębiorstwa, skoncentrowanie się na odpowiednich narzędziach marketingu oraz wybór właściwych strategii działania. Podstawą działań na tym etapie budowania strategii marketingowej jest zatem prawidłowe określenie przez przedsiębiorstwo turystyczne swoich celów rynkowych, które nie mogą dotyczyć całego rynku, ale wyraźnie wyodrębnionych grup nabywców. Nie jest to podział rynku turystycznego dla samego podziału, ale skuteczna metoda określenia przyszłej oferty oraz zwiększenia efektywności działań marketingowych. Strategia działania, jaką wybierze przedsiębiorstwo może mieć różny charakter. Może to być strategia skoncentrowana, która oznacza, że przedsiębiorstwo hotelowe zamierza skoncentrować swoje działania na jednym lub kilku segmentach rynku turystycznego (jest ona wskazana dla przedsiębiorstw małych i średnich), lub strategia zróżnicowana, w której ramach przedsiębiorstwo podejmuje wysiłek objęcia określonym produktem (ofertą) całego rynku (wszystkich turystów w różnych segmentach rynkowych poprzez zróżnicowanie instrumentów marketingu). Strate-

[1] A. Rapacz, Przedsiębiorstwo turystyczne, PWN, Warszawa 1994, s. 219, za M. Pryman, Strategia marketingowa, AE, Wrocław 1989, s. 18.

gię zróżnicowaną stosują przeważnie duże przedsiębiorstwa. W hotelarstwie mamy do czynienia z ograniczonymi możliwościami stosowania tej strategii. Już sama kategoria hotelu może być czynnikiem decydującym o wyborze pewnych grup konsumentów.

Kolejny etap formułowania strategii marketingowej to pozycjonowanie produktu. Oznacza ona umiejscowienie produktu na rynku, poprzez celowe jego ukształtowanie i wprowadzenie do świadomości i systemu postrzegania konsumenta. W wyobrażeniach turysty inaczej postrzegany jest obraz całokształtu usług świadczonych przez hotele z łańcucha Marriott niż usług, z których można skorzystać w nadmorskim pensjonacie.

Pozycjonowanie produktu oznacza w praktyce nie tylko potrzebę podejmowania działań związanych z wyborem określonego kręgu nabywców oraz zagwarantowaniem odpowiedniej jakości oferowanego produktu, lecz także podejmowania decyzji dotyczących sposobu promocji tego produktu, jego ceny, systemu dystrybucji itp. Wśród różnych sposobów, które mogą być wykorzystane przez przedsiębiorstwo turystyczne w celu zdobycia dla swojego produktu odpowiedniej pozycji na rynku, należy wymienić m.in.:

– uwypuklenie znaczenia potrzeby zaspokajanej przez proponowany produkt (np. wagę i zalety odpoczynku w nieskażonym środowisku dla hotelu położonego w lesie);

– określenie segmentu rynku turystycznego, którego potrzeby najlepiej zaspokaja dany produkt (dla amatorów rozrywek większe znaczenie będzie miał duży hotel w kurorcie niż mały pensjonat);

– podjęcie wysiłku w celu zamiany słabych stron danego produktu w jego atuty (w hotelu można zmienić wystrój czy gamę usług dodatkowych w celu zmiany image produktu);

– rozszerzenie lub zmiany struktury produktu i jego użyteczności.

Kolejnym etapem formułowania strategii marketingowej jest określenie konkretnych celów ilościowych. Może to być:

– wielkość sprzedaży, tj. ogólnej sprzedaży wyrażonej wartościowo;

- udział w rynku, tj. procentu ogólnej sprzedaży w danej branży, jakiego może się spodziewać przedsiębiorstwo;

– zyskowności, tj. zwrotu kapitału do przedsiębiorstwa w postaci marży zysku przed opodatkowaniem, zwrotu nakładów inwestycyjnych[2].

Niezwykle istotnym – chociaż końcowym etapem procesu formułowania strategii marketingowej – jest programowanie instrumentów marketingowych, które zagwarantują przedsiębiorstwu osiągniecie sformułowanych celów strategicznych. W literaturze przedmiotu, wśród różnych odmian marketingu najbardziej popularna jest koncepcja mar-

[2] A. Rapacz, Przedsiębiorstwo... op. cit., s. 223.

ketingu "4p", tzn. instrumentarnego związku następujących faz czy instrumentów ["p" to pierwsza litera w języku angielskim nazw poszczególnych elementów produktu (*product*), fizycznej dystrybucji (*phisical distribution* lub *place*), cen (*price*) oraz promocji (*promoction*)].

Poszczególne cztery elementy marketingu są od siebie zależne. Tworząc ich kompozycję, należy rozpatrywać wszystkie elementy jednocześnie, tylko przy odpowiednim ich doborze można osiągnąć ustalony cel, tzn. sprzedając użytkownikowi lub konsumentowi produkt (usługę) zaspokajającą określoną potrzebę tego konsumenta czy użytkownika, osiągając jednocześnie odpowiednie efekty ekonomiczne.

Różnorodność zadań w zarządzaniu marketingiem w przedsiębiorstwie wynika z charakteru problematyki marketingowej. Można ją analizować na podstawie pewnych grup zagadnień. H. Diller wyróżnił siedem takich grup[3]:

1. Wielowymiarowość systemu celów (np. cena może być ustalana w aspekcie zysku, udziału w rynku, wzrostu sprzedaży, obrotu czy image firmy. Przy tym należy uwzględnić zasoby finansowe, politykę zapasów).
2. Wzajemna zależność instrumentów marketingowych. Dlatego istnieje cały system marketingu-mix.
3. Wpływ konkurencji. W zależności od jej działań decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwo powinny być płynne z możliwością zmian i modyfikacji.
4. Duża liczba i różnorodność "czynników wpływu" (Einflussfaktoren) – (są to czynniki zewnętrzne trudne do określenia: stopień konieczności zakupu przez klienta, znajomość przez klienta konkurencyjnych produktów (usług) i ich cen, jakościowy charakter wielu instrumentów marketingowych itp.).
5. Niestabilność informacji. Podczas procesu podejmowania decyzji marketingowych pojawiają się pytania, czy nie należy uwzględnić nowych informacji traktowanych dotychczas jako drugorzędne.
6. Wieloosobowa struktura w procesie podejmowania decyzji marketingowych (wiele płaszczyzn działania wywołuje konieczność pracy zespołowej, a to z kolei wzbudza konieczność dobrej komunikacji i zgodności celów).
7. Konieczność ciągłego dostarczania informacji z różnych dziedzin i płaszczyzn działania uwarunkowana wyżej wymienionymi problemami.

Wyraźnie można zauważyć interdyscyplinarny charakter dziedziny, jaką jest turystyka. Hotelarstwo jako jej integralna część również ulega istotnym przemianom pochodzącym z różnych źródeł. Wszelkie zmiany na rynku turystycznym, a w szerszym ujęciu – gospodarce narodowej

[3] H. Diller, Marketingplannung, Verlag Franz Vahlen, Munchen 1993, s. 8.

znajdują odzwierciedlenie w sposobach zarządzania przedsiębiorstwem hotelowym oraz w prowadzonych strategiach działania. W dotychczasowym systemie gospodarczym, kiedy panował rynek producenta-sprzedawcy oraz zjawisko preferowania socjalnych form turystyki i wypoczynku (m.in. dzięki finansowaniu udziału ludności w różnych formach turystyki i wypoczynku ze środków społecznego funduszu spożycia), w przedsiębiorstwach turystycznych dominowała strategia bierna (konformistyczna). Przedsiębiorstwa te preferowały dotychczasowe zasady i sposoby postępowania, ale było to konsekwencją braku większego zagrożenia ze strony otoczenia (rynku, np. konsumentów). Przedsiębiorstw turystycznych, w tym również hotelarskich było niewiele, bardzo często posiadały one pozycję monopolistyczną na rynku regionalnym, wyraźnie określony zasięg przestrzenny działania i profil usługowy. W tych warunkach nie prowadziły one działań konkurencyjnych w odniesieniu do klientów, a ich strategię działania charakteryzowała bierność i powielanie dotychczas sprawdzonych i według nich skutecznych metod funkcjonowania. Jednak warunki i sytuacja zewnętrzna zaczęła się zmieniać. Nastąpiło wyraźne wzbogacenie układu podmiotowego gospodarki turystycznej, co spowodowało tworzenie się konkurencji. Tylko aktywne podjęcie działań marketingowych mających na celu pozyskiwanie nabywców rentownych usług hotelarskich, pozwoli firmie sprostać konkurencji. Wprowadzenie poszczególnych technik marketingowych do praktyki działania hotelu umożliwia pewne uniezależnienie się od innych podmiotów rynku turystyki, takich jak na przykład tour-operatorzy[4]. Zmiana systemu gospodarczego przyniosła zniesienie ograniczeń dotyczących profilu i obszaru działań przedsiębiorstwa hotelarskiego. Powstanie i umacnianie się elementów rynku konsumenta stosowanie nowych cen, które stały się regulatorem popytu i podaży, otwarcie się na rynki zagraniczne spowodowało, że przedsiębiorstwa, w tym również hotele, musiały zmienić swoje strategie działania. W nowej sytuacji rynkowej rozwijać się mogą tylko przedsiębiorstwa zdobywające nowe segmenty rynku i wprowadzające innowacje do swojej oferty.

Przyjmując, że strategia marketingowa przedsiębiorstwa hotelowego jest sposobem elastycznego, skutecznego i efektywnego postępowania w zmieniających warunkach zewnętrznych, można w niej wyodrębnić dwie główne sfery:

- sferę badań;
- sferę stosowania określonych narzędzi i czynności, związanych

[4] Tour-operator – nazwa przeniesiona z języka angielskiego oznaczająca osobę lub organizację kupującą pojedyncze usługi podróżnicze (transport, zakwaterowanie itd.) i zestawiający je w pakiety. Szersze wyjaśnienie: S. Medlik, Leksykon podróży i hotelarstwa, PWN, Warszawa 1995, s. 238-239.

z kreowaniem oferty, czyli tworzeniem kompleksu usług świadczonych w danym obiekcie oraz z realizacją oferty, rozumianą jako sposób świadczenia usług.

Sfera badań zajmuje się zarówno zjawiskami zewnętrznymi i wewnętrznymi w przedsiębiorstwie, jak i prognozowaniem przyszłości. Badania zewnętrzne obejmują: badania popytu, skuteczności działań instrumentów marketingu, ogólną politykę społeczno-gospodarczą itp. Badania te umożliwiają powstanie niezbędnych powiązań informacyjnych między przedsiębiorstwem i jego otoczeniem, Powinny one dostarczyć informacji o zewnętrznych – rynkowych oraz instytucjonalnych – warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa hotelowego i możliwościach ich kształtowania. Badanie zjawisk wewnętrznych obejmuje stosowane w przedsiębiorstwie turystycznym techniki, technologie i formy świadczenia usług, kształtowanie zakresu i struktury (asortymentu)usług oraz organizację przedsiębiorstwa, oraz stan i strukturę zasobów czynnika ludzkiego, środków rzeczowych (przede wszystkim potencjał i zdolność usługową obiektów i urządzeń stanowiących materialno-techniczne zaplecze przedsiębiorstwa turystycznego) oraz finansowych przedsiębiorstwa.

Drugim składnikiem strategii merketingowej każdego przedsiębiorstwa, w tym również hotelowego jest sfera narzędzi i działań uruchamianych w procesie oddziaływania na rynek. Instrumentalny związek następujących po sobie faz, określany jako marketing-mix zostanie omówiony zgodnie ze wspomnianą wcześniej koncepcją "4p" obejmującą grupy instrumentów podzielonych na następujące części: produkt, cenę, dystrybucję i promocję. W rozważaniu dotyczącym przedsiębiorstw hotelarskich można jeszcze brać pod uwagę kolejne "2p" rozumiane jako ludzie (*people*) oraz opakowanie (*packaging*). Należy wyjaśnić, że te dwa elementy można rozważyć w szczególności przy analizie działań przedsiębiorstwa, którego produktem jest usługa. Specyficzne cechy takiego produktu określają znaczenie czynnika ludzkiego. Natychmiastowa konsumpcja usługi i niemożność jej magazynowania powodują, że wizja takiego produktu wiąże się nierozerwalnie z osobą, która wykonuje pewne czynności związane ze świadczeniem tejże usługi. W usłudze hotelowej niezwykle ważne jest odniesienie "personel – gość". Orientacja na wykonanie tylko stereotypowego programu obsługi klienta jest już nie wystarczająca. Personel ma być szkolony w duchu podejmowania własnych decyzji i właściwego dostosowania działań do potrzeb i życzeń gościa hotelowego, tak aby wyniósł on maksimum satysfakcji z pobytu pod wybranym adresem i znakiem hotelowym instytucji. Oznacza to również wyprzedzenie potrzeb klienta, umiejętność nawiązywania kontaktu i stałego pozostawiania w atmosferze dyskretnego zbliżenia z gościem, który powinien odnieść wraże-

nie, że jest mile widziany, pozostając jednocześnie obiektem indywidualnego zainteresowania i troski personelu[5]. Drugi dodatkowy instrument określany jako *packaging* może być różnorodnie rozumiany. Dla przedsiębiorstw hotelarskich, których produktem jest usługa *packaging* nie oznacza opakowania sensu stricto produktu, lecz może oznaczać pakiet usług lub otoczenie usługi. Pakiet usług obejmuje kombinację kilku usług sprzedawanych jako jeden produkt. W hotelu pakiet tworzyć mogą usługi podstawowe (nocleg i wyżywienie) oraz wiele usług dodatkowych (rozrywka, rekreacja, drobne usługi naprawcze itd.). Otoczenie usługi tworzą materialne przedmioty niezbędne w procesie świadczenia usług. Aby mógł zaistnieć proces świadczenia usługi noclegowej, musi istnieć wyposażony odpowiednio obiekt hotelowy. Dla świadczenia kolejnych innych usług przeznaczonych dla gości hotelowych niezbędne są inne elementy wyposażenia (np. bar, gry bilardowe, cena itp.). Po wprowadzeniu tych swóch elementów ("opakowanie i ludzie") do opisu instrumentarium "4p" w marketingu przedsiębiorstwa hotelowego można przedstawić punkty strategii marketingu-mix. Wybór instrumentów marketingu w przedsiębiorstwie hotelowym powinien być dokonywany na podstawie szczegółowej analizy. Instrumenty te mogą być konstruowane według odpowiedzi na pewne grupy zagadnień.

A. Produkt:

1. Jaki jest system kształtowania rodzaju i struktury usług świadczonych przez przedsiębiorstwo oraz ich liczby i jakości, czy system ten spełnia warunki tworzenia wartości marketingowych?
2. Czy są usługi powstające poza tym systemem?
3. Czy usługi obecnie świadczone wymagają udoskonalenia bądź zmiany jakości i walorów konkurencyjnych?

B. Ceny:

1. Jak jest podstawa, polityka, strategia i procedura ustalenia cen usług? Czy ceny mają relacje do kosztów wytwarzania, wielkości popytu i zagrożenia konkurencji?
2. Jak nabywcy oceniają ceny usług przedsiębiorstw w stosunku do ich jakości?
3. Czy przedsiębiorstwo stosuje skuteczną promocję cen świadczonych usług?

C. Dystrybucja:

1. Jakie kanały dystrybucji będą odpowiadały lokalizacji hotelu?
2. Ile ogniw powinny obejmować kanały dystrybucji?

---

[5] Nowe strategie szkoleniowe w hotelarstwie. Studium międzynarodowego łańcucha hotelowego International Hotel Association (IHA) i University Calgary Alberta, Międzynarodowe Aktualności Turystyczne, nr 42, Warszawa 1992.

3. Czy system dystrybucji uczyni produkt przedsiębiorstwa hotelowego bardziej dostępnym i dogodnym dla klientów?

D. Promocja:

1. Jakie są cele promocji? Czy są one właściwe?
2. Czy zakres promocji jest właściwy dla realizowania polityki i celów?
3. Jakie sposoby i instrumenty promocji należy wykorzystać?
4. Czy promocja jest prowadzona według kryterium nabywcy, produktu, segmentu rynku i terytorialnego zakresu działania przedsiębiorstwa?
5. Czy system promocji może wzmocnić sprawność i zdolność rynkową przedsiębiorstwa? Czy system jest znany wśród pracowników?
6. Czy sposoby i procedury systemu promocji zapewniają osiągnięcie zamierzanych celów?
7. Jak kształtuje się schemat kosztów promocji – czy są one uzasadnione efektami zwiększonego wykorzystania obiektu?
8. Czy środki promocji są efektywne?

E. Materialne świadectwo:

1. Czy odpowiednio wykorzystane są przez przedsiębiorstwo uwarunkowania zewnętrzne (położenie, warunki geograficzno-przyrodnicze) świadczenia usługi?
2. Jakie jest materialne otoczenie procesu świadczenia usług w obiekcie (technologia, wyposażenie pokoi i innych pomieszczeń)?
3. Jakie są materialne dobra wykorzystywane w procesie świadczenia usług (rodzaje wynajmowanego sprzętu, opakowanie prowiantu dostarczanego do pokoju?
4. Czy środki materialne wykorzystywane w hoteli rzutują w sposób pozytywny na image przedsiębiorstwa? Czy zgodne są z misją przedsiębiorstwa i trendami w technologii?
5. Czy środki materialne stanowią pozytywny argument w odniesieniu do działań przedsiębiorstw konkurencyjnych?

F. Ludzie:

1. Czy kwalifikacje personelu odpowiadają wykonywanym zadaniom?
2. Czy personel korzysta ze szkoleń dotyczących nowych metod, technik obsługi?
3. Czy kwalifikacje personelu są wykorzystywane? Czy nie marnuje się potencjał ludzi?
4. Czy istnieje odpowiedni system motywacyjny dla personelu?

Umiejętność stawiania właściwych pytań i znajdowania trafnych odpowiedzi, rozwiązujących praktyczne potrzeby, umożliwia przedsiębiorstwu dokonywanie we własnym zakresie samooceny i udoskonaleń swej działalności. Określenie marketingu-mix jest zadaniem kompleksowym. Działania marketingowe powinny wynikać z koordynacji róż-

nych przedsięwzięć, ponieważ instrumentów marketingu nie można analizować oddzielnie. Są one ze sobą ściśle powiązane. Należy uwzględnić różne wzajemne oddziaływania i wpływy instrumentów marketingu-mix, a przy ich wyborze mieć na uwadze następujące zagadnienia[6]:

1. Który z instrumentów marketingu wykorzysta przedsiębiorstwo w strategii marketingowej? (Aspekt uniwersalny.)
2. Które z instrumentów marketingu można wykorzystać w przedsiębiorstwie? (Aspekt selektywny.)
3. W jaki sposób wykorzystać instrumenty marketingu? (Aspekt jakościowy.)
4. W jakim zakresie można te instrumenty wykorzystać? (Aspekt ilościowy.)
5. W jakich ramach czasowych można te instrumenty wykorzystać? (Aspekt czasowy.)
6. W jakiej kombinacji należy wykorzystać te instrumenty? (Aspekt całościowy.)

W koncepcji marketingowej pojęcie produktu definiuje się bardzo szeroko: obejmuje ono to wszystko, co można zaoferować nabywcom do konsumpcji lub użytkowania. Produkt powinien być kształtowany wg oczekiwań potencjalnych nabywców dotyczące zdolności produktu do przysparzania im korzyści i użyteczności poznanych za pomocą odpowiednich badań. Każdy produkt składa się z kombinacji cech fizycznych i niefizycznych czy też materialnych i niematerialnych, które starają się w pełni usatysfakcjonować klientów, zaspokajając ich potrzeby.

W hotelarstwie produktem jest usługa. Może to być usługa pojedyncza (nocleg, wyżywienie) lub też cały pakiet usług obejmujący usługi podstawowe wraz z uzupełniającymi. Różnicowanie produktu umożliwia przedsiębiorstwom hotelowym pozyskiwanie klienta w walce konkurencyjnej. Z jednej strony rośnie gama usług dodatkowych, które urozmaicają ofertę hotelu, z drugiej strony natomiast różnicowanie produktu przejawia się w specjalizacji obiektów.

Na produkt kreowany przez przedsiębiorstwo oprócz zakresu i charakteru świadczonych usług składają się: jakość usług, warunki i udogodnienia, lokalizacja i dostępność komunikacyjna, wizerunek firmy i cena.

Na cenę usług hotelarskich wpływają różne czynniki działające w gospodarce rynkowej. Można je podzielić na dwie grupy.

Pierwszą można określić zmianem zmiennych środowiskowych. Należą do niej: ogólna sytuacja ekonomiczna, struktura cen rynkowych, podaż i ceny konkurencyjne, sezonowość, kursy walut, upodobania potencjalnych klientów.

---

[6] J. Becher, Marketing – Konzeption, Grundlagen des strategischen Marketing Managaments, Verlag Franz Vahlen, Munchen 1993, s. 460.

W tym miejscu trzeba podkreślić dwa charakterystyczne zjawiska wpływające na cenę w gospodarce hotelowej. Są to sezonowość, a także niepowtarzalność produktu turystycznego. Ta ostatnia jest związana z rozmieszczeniem dóbr turystycznych. Dysponując hotelem zlokalizowanym na terenach o szczególnych walorach przyrodniczych lub historycznych, można nie tylko wyznaczyć ceny pokoi przewyższające poziom cen spotykany w innych obiektach porównywalnych pod względem standardu, lecz stosować mnożnik wartości usług towarzyszących (np. stosować wyższe ceny usług żywieniowych, przewodników, transport hotelowy i inne).

Drugą grupę czynników wpływających na ceny usług hotelarskich stanowią wszystkie czynniki, które bezpośrednio zależą od decyzji kierownictwa przedsiębiorstw. Należą do nich: kształtowanie kosztów zmiennych, jakość świadczonych usług, przewidywanie sprzedaży, polityka kredytowa. Można też zauważyć związki pomiędzy cyklem życia produktu, a kształtowaniem jego ceny. Przykładem może być wysoka cena zakwaterowania w czasie mistrzostw sportowych lub festiwali sztuki. Są to produkty o krótkim cyklu życia lub niepowtarzalne.

Analizując wszystkie wymienione czynniki wpływające na ceny w przedsiębiorstwie hotelowym oraz misję i cele przedsiębiorstwa, można wyróżnić wiele metod marketingowego kształtowania cen w hotelarstwie.

- ceny obniżone i promocyjne;
- upusty cenowe, zniżki cenowe dla pewnych środowisk, osób (karta stałego klienta);
- różnicowanie cen według wielkości transakcji: dla grup, w zależności od długości pobytu, wraz ze strategią dystrybucji we współdziałaniu z kontrahentami;
- różnicowanie ceny ze względu na kryteria demograficzne (dzieci, młodzież szkolna itp.).

Dystrybucja w hotelarstwie posiada pewne odrębności. Usługa hotelarska może być sprzedawana bezpośrednio w obiekcie, w którym jest świadczona (sprzedaż bezpośrednia) lub też poprzez pośredników. Pierwszy etap sprzedaży wykorzystywany jest przez małe hotele, z drugiego korzystają przedsiębiorstwa większe. Liczba uczestników dystrybucji może być różna. Najczęściej występują kanały trzyczłonowe: hotel – biuro podróży – gość, hotel – przedstawiciel hotelu – gość, lub kanały czteroczłonowe: hotel – tour-operator – biuro podróży – gość lub hotel – linia lotnicza – biuro podróży – gość[7]. Występują oczywiście zupełnie różne połączenia w kanałach dystrybucji w hotelarstwie. Trudno wy-

[7] F. Buttle, Hotel and Food Service Marketing, Manchester Bussines School, Cassel 1986, s. 279.

mienić wszystkie możliwości. Korzystanie z pośredników umożliwia ekspansję na dodatkowe rynki, a także sprzyja specjalizacji.

Kolejnym instrumentem marketingu-mix jest promocja. W literaturze spotkać można bardzo wiele jej definicji. Głównym zadaniem promocji jest komunikowanie się z rynkiem. Istnieje wiele środków promocji, które hotele wykorzystują łącznie z innymi instrumentami marketingu-mix. Do środków wykorzystywanych w promocyjnej strategii marketingowej zalicza się w pierwszej kolejności: reklamę, sprzedaż osobistą, promocję sprzedaży, i public relation. Metody działań należące do poszczególnych grup powinny być zharmonizowane z pozostałymi instrumentami marketingu wykorzystywanymi w przedsiębiorstwie. Muszą być one dostosowane do zmieniających się warunków rynkowych i sytuacji przedsiębiorstwa.

Przy wyborze instrumentów marketingowych szczególną uwagę należy zwrócić na odniesienia:

- czasowe,
- funkcjonalne,
- hierarchiczne.

Odniesienia czasowe instrumentów marketingowych w przedsiębiorstwie hotelowym mogą mieć charakter:

a) równoległy – występują w tym samym czasie;

b) sukcesywny – jeden z instrumentów pojawia się po pewnym czasie wykorzystywania instrumentu drugiego;

c) przerywany – jeden z instrumentów występuje w trakcie wykorzystywania instrumentu drugiego, ale nie w sposób ciągły, lecz powtarza się w pewnych odstępach;

d) zastępowalny (instrumenty są względem siebie rozłączne – wymienne).

Odniesienia funkcjonalne obrazują wzajemne współzależności instrumentów marketingowych. W przedsiębiorstwie hotelowym współzależności te mogą mieć charakter:

a) konkurencyjny – rywalizują ze sobą, przeszkadzają sobie wzajemnie;

b) substytucyjny – można je wykorzystywać wymiennie;

c) komplementarny – uzupełniają się wzajemnie;

d) warunkowy – wykorzystywanie instrumentu jednego wymaga występowania drugiego;

e) obojętny – nie występują zależności.

Odniesienia hierarchiczne pomiędzy poszczególnymi instrumentami polegają przede wszystkim na określeniu hierarchii w procesie marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem. Wybór miejsca danego instrumentu w marketingu-mix zależy od wielu czynników otoczenia. Marketing-mix w przedsiębiorstwie jest zatem kategorią strukturalną o współzależnych elementach. Działania zmierzające do stworzenia

skutecznej i zintegrowanej struktury marketingu-mix powinny polegać na analizie współzależności pomiędzy poszczególnymi instrumentami. Jest to integralna część określenia strategii marketingowej. Reasumując rozważania dotyczące strategii marketingowej przedsiębiorstwa hotelowego działającego w nowych warunkach, której ostatnią fazą jest określenie instrumentarium marketingu-mix, można precyzować podstawowe cechy tej strategii. Początek działań przedsiębiorstwa opiera się na wyborze konsumenta świadczonych usług. W przeciwieństwie do dotychczasowych strategii działania opierających się na procesie usługowo-wytwórczym, obszarem działania przedsiębiorstwa jest rynek, który należy objąć szerokim badaniem obejmującym czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Te badania umożliwiają odpowiedni wybór instrumentów marketingu i ich kompleksowe stosowanie. Analiza współzależności instrumentów marketinogowych dostarcza z kolei informacji o warunkach i możliwościach działania przedsiębiorstwa w nieustannie zmieniającym się otoczeniu. Obserwacja polskiego rynku turystycznego, a w nim działalności przedsiębiorstw hotelarskich, wskazuje na ogromne zróżnicowanie strategii działania i wykorzystanie technik i instrumentów marketingu. Rosnąca konkurencja, także ze strony zagranicznych firm turystycznych i hotelarskich, oferujących atrakcyjniejszą ofertę i stosujących bardziej wyrafinowane techniki i metody marketingu może spowodować w przyszłości, że wiele przedsiębiorstw hotelarskich, oferujących dotychczas swoje usługi w tradycyjny sposób zetknie się z kłopotami rynkowymi. Istnieje zróżnicowanie w świadomości współczesnych metod zarządzania i nowoczesnego marketingu. Przedsiębiorstwa hotelarskie powinny być przygotowane do walki konkurencyjnej. Rutyną w dotychczasowym działaniu nie da się zastąpić wiedzy marketingowej. Powstająca w Polsce gospodarka rynkowa wymusi na przedsiębiorstwach zmianę sposobów postępowania, konstruowanie nowych kanałów dystrybucji, tworzenie nowej sieci rynkowych powiązań, stosowanie nowoczesnych metod kształtowania polityki cen i systemu promocji oraz tworzenie nowej oferty odpowiadającej zróżnicowanym potrzebom różnych segmentów rynku.

Literatura

1. Becher J., Marketing – Konzeption, Grundlagen des strategischen Marketing Managaments, Verlag Franz Vahlen, München 1993.
2. Buttle F., Hotel ans Food Service Marketing, Manchester Bussines School, Cassel 1986.
3. Diller H., Marketingplannung, Verlag Franz Vahlen, München 1993.
4. Medlik S., Leksykon podróży i hotelarstwa, PWN, Warszawa 1995.

5. Nowe strategie szkoleniowe w hotelarstwie. Studium międzynarodowego łańcucha hotelowego International Hotel Assotiation (IHA) i University Calgary Alberta, Międzynarodowe Aktualności Turystyczne, nr 42, Warszawa 1992.
6. Rapacz A., Przedsiębiorstwo turystyczne, PWN, Warszawa 1994.