

Teresa Skalska

Wykorzystanie cen jako narzędzia konkurowania na rynku turystycznym w warunkach kryzysowych

International Journal of Management and Economics 35, 21-36

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Teresa Skalska
Instytut Turystyki

Wykorzystanie cen jako narzędzia konkurowania na rynku turystycznym w warunkach kryzysowych

Wprowadzenie

Celem artykułu jest analiza – na podstawie badań empirycznych – sposobów wykorzystywania cen jako ważnego parametru przewagi konkurencyjnej w warunkach kryzysowych. W opracowaniu wykorzystano zestaw wskaźników umożliwiających ocenę konkurencyjności polskiej oferty turystycznej w relacji do głównych konkurencyjnych obszarów recepcji turystycznej (Słowacja, Litwa, Czechy, Niemcy, Węgry) oraz porównanie zachowań konkurentów i zmian tych zachowań w czasie. Oprócz wskaźników bazujących na przeciętnym (średnim) poziomie cen, ustalonym na podstawie zebranych danych (średnie „empiryczne”), wykorzystano również proste wskaźniki syntetyczne, ilustrujące relację ceny do użyteczności produktu. Dokonanie porównań międzynarodowych posłużyło wytyczeniu obszarów konkurencyjności i pozycjonowaniu polskich ofert.

Obserwację reakcji na sytuacje kryzysowe umożliwiła analiza zróżnicowania cen przeciętnych („empirycznych”) i wskaźnika obrazującego stosunek ceny do użyteczności ze względu na:

- stosowane obniżki cen,
- zakres usług dodatkowych zawartych w cenie,
- kreatora oferty (touroperator/bezpośredni usługodawca),
- miejsce i czas dokonania zakupu (biuro podróży/internet) oraz oferty *last minute* i *first minute*.

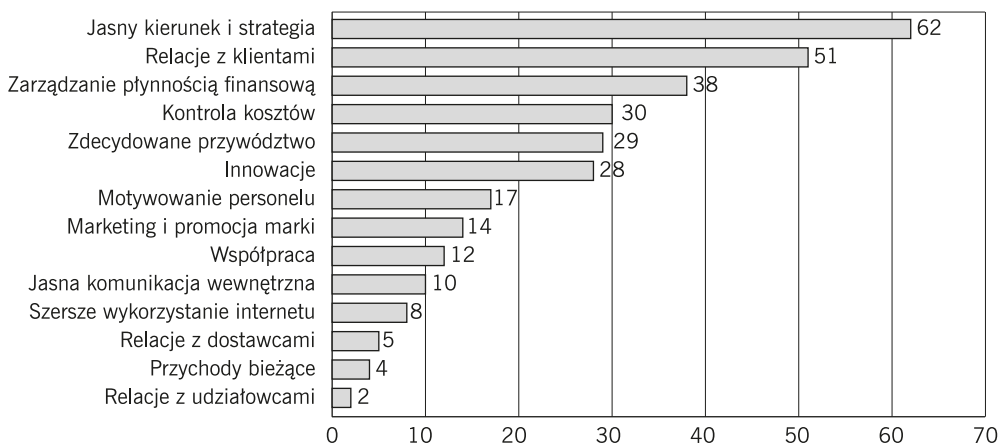
Analiza została oparta na badaniach empirycznych przeprowadzonych w latach 2009–2011 na zlecenie i przy współpracy Polskiej Organizacji Turystycznej.

Zakres działań w warunkach kryzysowych

Obserwując działania podejmowane przez jednostki sektora turystyki w warunkach kryzysowych, można podzielić je na długo- i krótkookresowe. Z badań przeprowadzonych w sektorze turystyki w pierwszym etapie kryzysu wynika, że wśród długookre-

sowych za ważne przedsiębiorcy uważają: jasny kierunek i strategię działania, relacje z klientami, zdecydowane przywództwo (rysunek 1). Natomiast działania średnio- i krótkookresowe to przede wszystkim kontrola kosztów, marketing i promocja marki (także przez portale społecznościowe), większe wykorzystanie internetu (więcej ofert on-line), dbałość o płynność finansową, w tym o przychody bieżące¹.

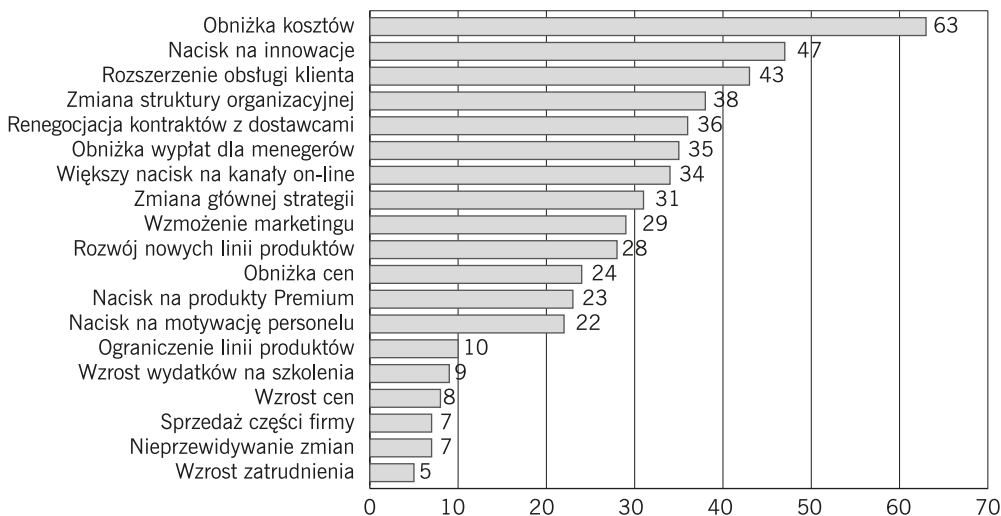
RYСУNEK 1. Jak przetrwać kryzys? Działania priorytetowe (% wskazań)



Źródło: Fast Future Survey on the Future of Travel, Marketing and Events, 2009; www.imex-frankfurt.com (28.11.2011).

Do działań taktycznych, o szybkim, niemal natychmiastowym efekcie zalicza się zmiany cen. Narzędzie to jest uznawane za jeden z najbardziej elastycznych sposobów oddziaływania na rynek, jest powszechnie wykorzystywane do zarządzania kryzysowego w krótkim czasie oraz reagowania na konkretną sytuację rynkową; służy zwłaszcza do pobudzania tzw. popytu końcowego (np. oferty podróży typu *last minute*, zniżki w hotelach dla późnych gości). Wywołuje jednak efekty krótkotrwałe.

Wśród planowanych działań, wskazanych przez badane w ramach Fast Future Survey jednostki, zmiany cen (zarówno obniżki, jak i wzrost) odgrywają ważną, ale nie priorytetową rolę. Przedsiębiorcy zdają sobie sprawę, że właściwe operowanie cenami jest bardzo trudne, dostarcza wielu problemów i może wywołać skutki odwrotne od zamierzonych. Wpływ otoczenia powoduje, że cena ulega dynamicznym zmianom, ponieważ konkurencja może równie szybko zareagować zmianą ceny, co oznacza, że nie da się stworzyć trwałej przewagi konkurencyjnej tylko na bazie cen. Trzeba raczej zmierzać do przewagi w zakresie kosztów, która udaremni konkurencji dotrzymanie kroku. Ta konieczność jest uświadamiana i wyraźnie widoczna w wynikach przytaczanych badań (rysunek 2).

RYSUNEK 2. Działania planowane do zastosowania w walce z kryzysem (% wskazań)

Źródło: Fast Future Survey on the Future of Travel, Marketing and Events, 2009; www.imex-frankfurt.com (28.11.2011).

Co więcej, przedsiębiorcy zdają sobie sprawę z tego, że nie wszystkie produkty turystyczne i nie wszystkie strumienie popytu charakteryzuje jednakowa elastyczność cenowa (niektóre mają charakter nieelastyczny – np. krótkookresowe podróże krajowe, przyjazdy z tych krajów, w których poziom dochodów osobistych i ceny są wyższe niż w kraju recepcyjnym). Przed nierozważnym wykorzystywaniem cen w warunkach kryzysowych powstrzymuje także wysokie ryzyko zmian warunków rynkowych (wahania kursów walut, cen paliw) oraz obawa przed niebezpieczeństwem wywołania wojny cenowej. Mimo tych obaw, aż 24 % badanych jednostek zamierzało obniżyć ceny, a 8 % – zwiększyć.

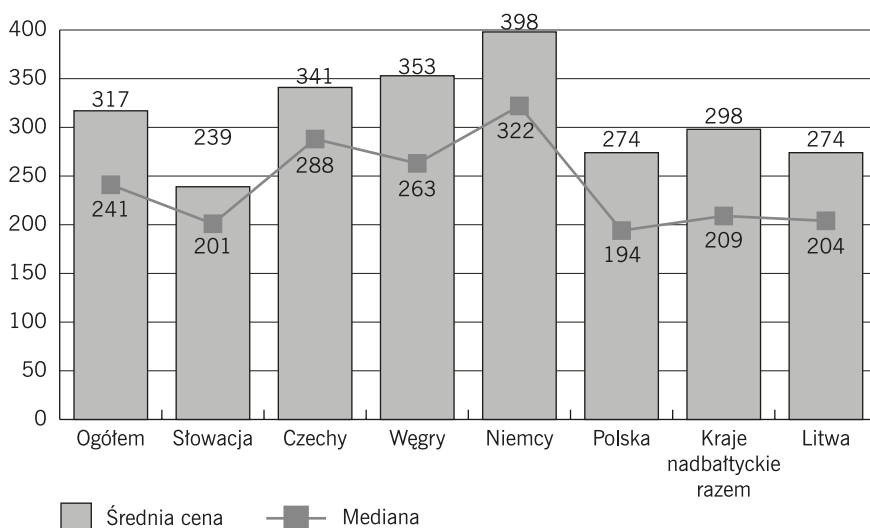
Ceny w Polsce i na rynkach konkurencyjnych

Analiza sposobów wykorzystywania cen jako ważnego parametru przewagi konkurencyjnej w warunkach kryzysowych, przygotowana na potrzeby niniejszego opracowania, została przeprowadzona przez porównanie oferty katalogowej, przedstawionej – zarówno w katalogach drukowanych, jak i na stronach internetowych – na kilku wybranych rynkach europejskich przez organizatorów turystyki i bezpośrednich usługodawców. Główne rynki emisyjne, które wzięto pod uwagę, to: Niemcy, Wielka Brytania, Francja, Holandia, Belgia, Szwecja, Włochy i Austria. Jako rynki konkurencyjne wskazano osiem obszarów recepcyjnych: Polskę, Czechy, Słowację, Węgry, kraje nadbałtyckie oraz Niemcy. Analiza bazuje głównie na wynikach badania przeprowadzonego w 2011 r.; do celów porównawczych wykorzystano także część danych z lat poprzednich.

Do badania wybrano kilka ważnych dla Polski grup produktowych: turystykę w miastach i kulturą (ze szczególnym uwzględnieniem *city break* oraz znaczących wydarzeń kulturowych i sportowych), turystykę aktywną i specjalistyczną oraz turystykę zdrowotną². Analizą objęto zarówno ceny wiązane (tj. ceny pakietów turystycznych), jak i ceny jednostkowe, ustalone w szczególności na usługi noclegowe. Badanie oparto na ofertach detalicznych cen katalogowych, prezentowanych przez przedsiębiorstwa turystyczne w postaci opublikowanych cenników, katalogów, ogłoszeń prasowych i informatorów.

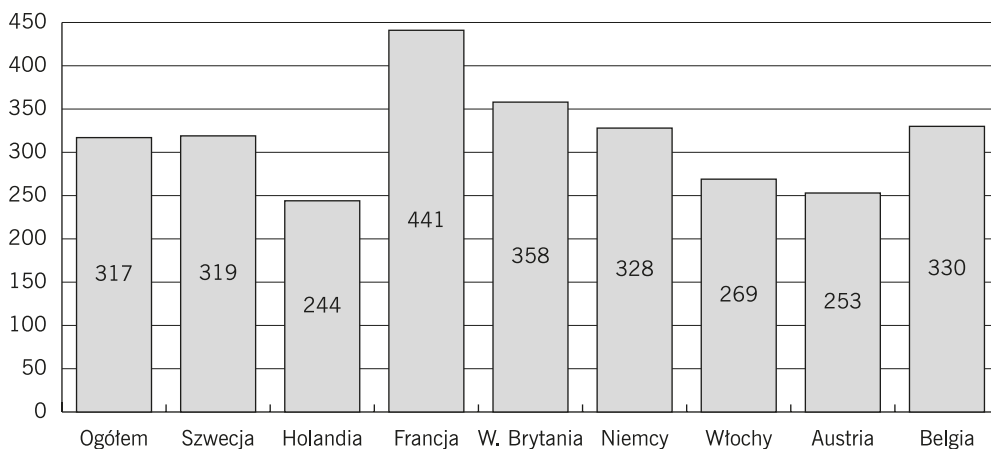
Jeśli chodzi o uzyskane wyniki, to warto zauważyć, że zarówno w odniesieniu do całego „koszyka” ofert, jak i w przypadku wielu obszarów produktowych, latem 2011 r. Polska znalazła się w strefie cen niskich. Zdecydowana większość produktów sprzedawana była po cenach niższych w stosunku do propozycji konkurentów: produkty typu *city break* (wyjątek – Słowacja), wydarzenia (wyjątek – Słowacja), turystyka rowerowa (wyjątek – Litwa), zdrowotna (wyjątek – Litwa), usługi sanatoriów, hoteli trzy- i czterogwiazdkowych (wyjątek – Słowacja), pensjonatów (wyjątek – kraje nadbałtyckie). Zauważalnie droższe – w porównaniu do ofert większości naszych najbliższych konkurentów – były natomiast ceny apartamentów i studio (wyjątek stanowią Niemcy, gdzie ceny tego typu bazy są wyższe). Niejednoznaczna jest również pozycja konkurencyjna polskich usługodawców w odniesieniu do samych usług noclegowych; tańsze oferty znajdziemy zarówno w Słowacji, jak i na Litwie³ – rysunki 3 i 4.

RYSUNEK 3. Średnia cena osobonoclegu według krajów recepcji (2011 r., w zł)



Źródło: Badania własne na zlecenie i przy współpracy POT.

RYSUNEK 4. Średnia cena osobonoclegu według krajów emisji (2011 r., w zł)



Źródło: Badania własne na zlecenie i przy współpracy POT.

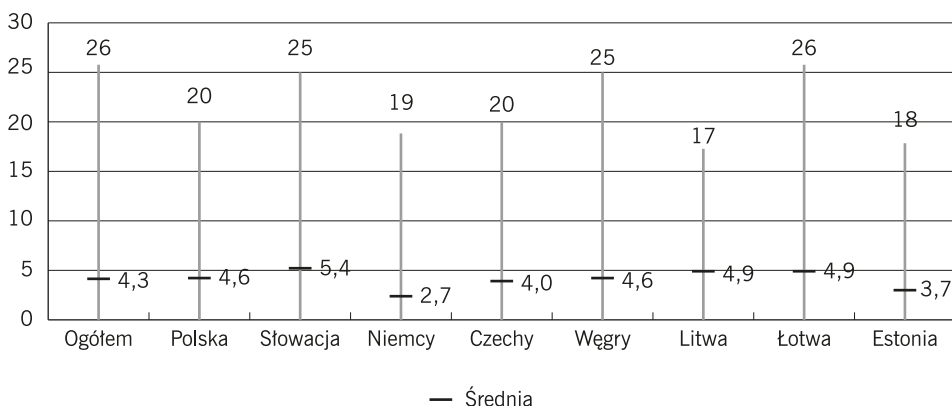
Stosowane systemy zniżek cen, usługi dodatkowe

W turystyce ważnym narzędziem konkurencyjności cenowej, wykorzystywanym również w okresie kryzysu, są różnorodne usługi dodatkowe lub udogodnienia, które uatrakcyjniają pobyt i z których klienci mogą korzystać w ramach ceny podstawowej. Z przeprowadzonych latem 2011 r. badań wynika, że takie usługi dodatkowe proponowano w blisko 80 % wybranych do analizy ofert; najczęściej znaleźć je można było na rynkach słowackim i polskim (odpowiednio 87,5 % i 87,1 %), stosunkowo najrzadziej – na rynkach węgierskim i niemieckim (odpowiednio 73,1 % oraz 75,6 %). Obserwując sytuację gospodarczą na tych ostatnich rynkach, można wnioskować, że w momencie pogłębiania się kryzysu usługodawcy ograniczają usługi dodatkowe, zgodnie ze wskazaną wyżej tendencją do kontrolowania kosztów. Analiza i porównanie ofert pod kątem usług dodatkowych nie jest proste, ponieważ w poszczególnych ofertach mogło znaleźć się kilka usług wspierających ich konkurencyjność. W celu usystematyzowania, a następnie dokonania niezbędnych porównań, podzielono usługi dodatkowe na kilka kategorii, każdej z nich przyporządkowując odpowiednią liczbę punktów. Uwzględniono dostęp do urządzeń w zakresie rekreacji fizycznej, dostęp do sprzętu turystycznego, usługi w zakresie rekreacji, dostęp do urządzeń i usług dla dzieci, imprezy towarzyskie, możliwość uczestniczenia w wycieczkach (w cenie), bezpłatny parking oraz inne usługi/produkty w cenie (butelka wina, ubezpieczenie, winieta, kolacja przy świecach itp.).

Jeśli chodzi o dołączanie do ofert usług dodatkowych, sytuacja na poszczególnych rynkach jest dość zbliżona, choć zaskakuje fakt, że najuboższe pod tym względem są

oferty niemieckie. Zakres tych usług na poszczególnych rynkach, mierzony rozpiętością i średnią liczbą punktów, przypadających na jedną ofertę, pokazano na rysunku 5. Warto zauważyć, że w 2011 r. był on najwyższy w Słowacji (na jedną ofertę przypada średnio 5,4 pkt).

RYСУNEK 5. Zakres usług dodatkowych – liczba punktów przypadających na 1 badaną ofertę (2011 r.)



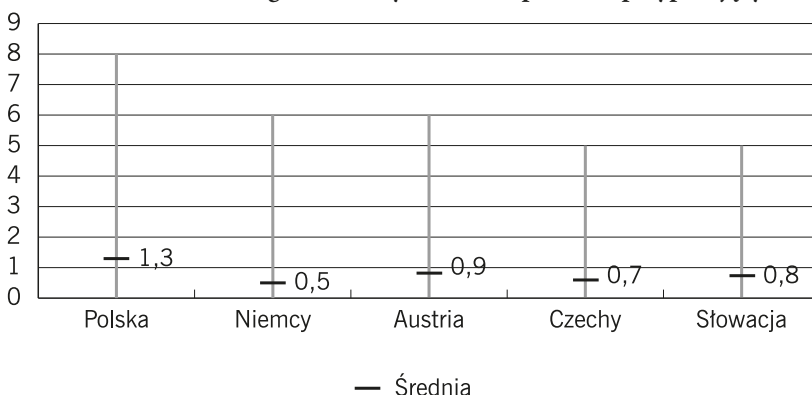
Źródło: Badania własne na zlecenie i przy współpracy POT.

Jednym ze sposobów walki o klienta są również wspomniane wyżej różne systemy zniżek cen. W wylosowanej próbie było to rozwiązanie dość często stosowane i dotyczyło ok. 17,3 % przypadków. Wśród badanych ofert zidentyfikowano następujące rodzaje zniżek: 1) procentowe obniżenie zasadniczej ceny – zastosowane w stosunku do 10,3 % analizowanych ofert; 2) obniżki oparte na ilości sprzedanych usług (np. siedem noclegów w cenie sześciu) – 2,3 % ofert; 3) zniżki na usługi dodatkowe (np. tańsze usługi *spa*) – 0,6 % ofert; 4) zniżki ze względu na wiek: dla dzieci – 3,6 %, dla seniorów – 0,3 %. Inne rodzaje zniżek stanowiły zaledwie 0,2 % analizowanych ofert.

Tego rodzaju zniżki najczęściej można spotkać w ofertach polskich i litewskich, najrzadziej – w niemieckich. W Polsce i Czechach najczęściej stosuje się procentowe zniżki cen, w Niemczech – system typu: *siedem noclegów w cenie sześciu*. Jest on stosunkowo popularny również na Węgrzech i w Czechach. Zaskakujące jest rzadkie stosowanie zniżek dla seniorów. Co więcej, oferty, do których te obniżki się odnoszą, są relatywnie drogie. Jeśli chodzi o turystykę zimową, to tego rodzaju zniżki najczęściej można spotkać w ofertach czeskich i słowackich, najrzadziej – w Niemczech i Austrii. W Polsce, Czechach i Słowacji najczęściej stosuje się zniżki na usługi dodatkowe, w Niemczech i Austrii – system typu: *siedem noclegów w cenie sześciu*.

Spośród ofert, w odniesieniu do których cena zawierała różnego typu usługi dodatkowe, w co czwartej zapewniano klientom narciarski *skipass* (najczęściej 6-dniowy), w 6 % – karnet i dowóz do wyciągu *skibusem*, natomiast blisko 70 % dotyczyło innych usług lub udogodnień. Poziom tych usług na poszczególnych rynkach, mierzony rozpiętością i średnią liczbą punktów, przypadających na jedną ofertę, pokazano na rysunku 6. Warto zauważyć, że jest on najwyższy w Polsce.

RYСУNEK 6. Zakres usług dodatkowych – liczba punktów przypadających na 1 badaną ofertę



Źródło: Badania własne na zlecenie i przy współpracy POT.

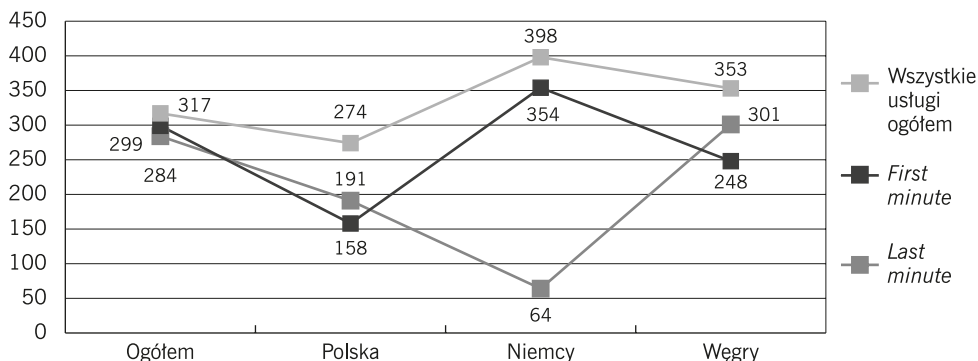
Analiza zakresu usług dodatkowych oraz cen *skipassów* pokazuje, że polscy usługodawcy, mając świadomość niekonkurencyjności rodzimych centrów sportów zimowych, zwłaszcza narciarskich, podejmują próbę konkutowania w inny sposób: uzupełniając ofertę różnymi usługami towarzyszącymi oraz proponując najniższe spośród badanych rynków ceny karnetów. Na podstawie przeprowadzonego sondażu trudno jednak stwierdzić, czy różnice cen są adekwatne do różnicy w jakości usług i użyteczności produktu. Obserwacje własne oraz potoczne opinie turystów uprawiających sporty zimowe nie dają podstaw do optymizmu w tym zakresie.

Inne działania wpływające na poziom cen finalnych

Analizując ceny usług turystycznych i ich zmiany w okresie kryzysu bądź zagrożenia kryzysem, warto zweryfikować, na ile są one uzależnione od takich zmiennych, jak moment sprzedaży, miejsce sprzedawcy w kanale dystrybucji, miejsce zakupu oferty. Jeśli chodzi o moment sprzedaży – z uwagi na niepełne dane analizę trzeba ograniczyć do

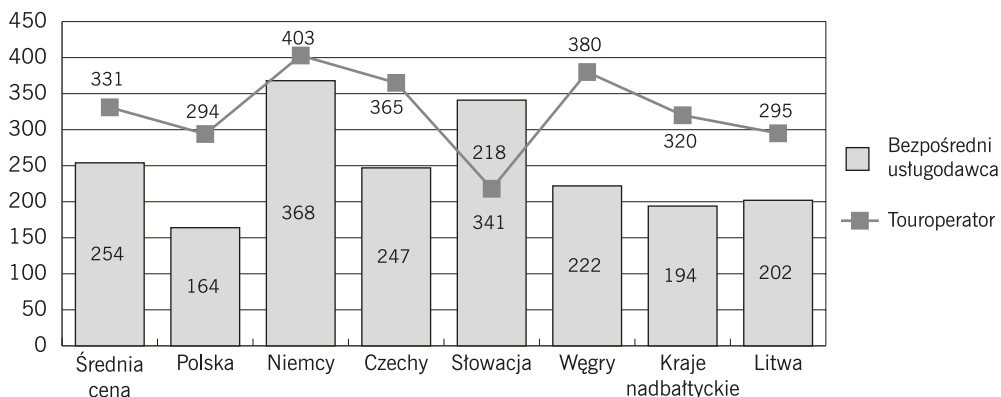
trzech rynków: polskiego, niemieckiego i węgierskiego. Jak widać na rysunku 7, ceny *last minute* nie zawsze są niższe od cen *first minute*. Na rynkach polskim i węgierskim to ceny *first minute* były w sezonie letnim 2011 najkorzystniejsze dla klienta. Może to świadczyć nie tylko o trudnościach z płynnością finansową polskich touroperatorów przed sezonem letnim, ale także o istotnych zmianach w warunkach rynkowych (ceny paliw, kursy walut). Największa różnica cen w zależności od momentu sprzedaży charakteryzuje rynek niemiecki.

RYСУNEK 7. Zróżnicowanie średnich cen osobonoclegu w zależności od momentu sprzedaży (2011 r., w zł)



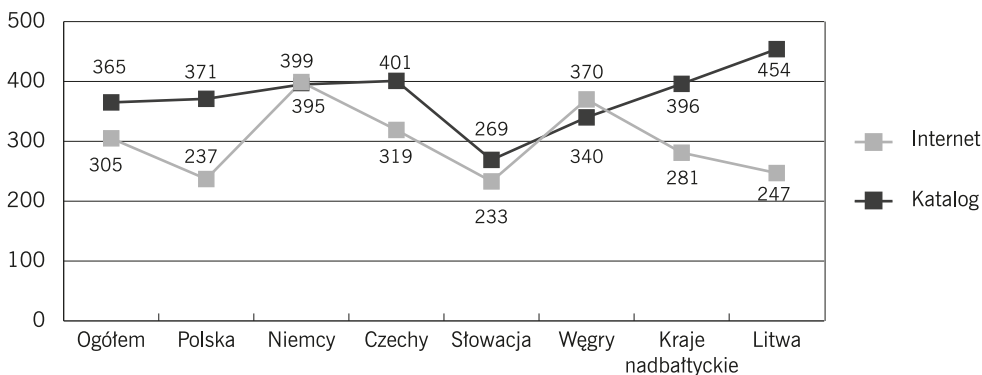
Źródło: Badania własne na zlecenie i przy współpracy POT.

RYСУNEK 8. Zróżnicowanie średnich cen osobonoclegu w zależności od organizatora (2011 r., w zł)



Źródło: Badania własne na zlecenie i przy współpracy POT.

RYСУNEK 9. Zróżnicowanie średnich cen osobonoclegu w zależności od miejsca sprzedaży (2011 r., w zł)



Źródło: Badania własne na zlecenie i przy współpracy POT.

We wszystkich krajach (z wyjątkiem Słowacji) ceny usług kupowanych w biurach podróży są wyższe niż u bezpośredniego usługodawcy (rysunek 8). Największa różnica cen cechuje w przypadku tej zmiennej rynek polski, najmniejsza – niemiecki. Jeśli chodzi o miejsce zakupu, w większości krajów, z wyjątkiem Niemiec i Węgier, tańsze są usługi kupowane w internecie (w Polsce i na Litwie zdecydowanie, w Słowacji – nieznacznie) – rysunek 9.

W badaniach przeprowadzonych na zamówienie POT uznano, że wyżej zastosowane i ujęte w tabeli 1 proste porównanie cen jest nie do końca satysfakcjonujące. Decyduje o tym bardzo zróżnicowana zawartość ofert na rynku turystycznym, która powoduje, że mimo stosowania wspólnej miary, jaką jest średnia cena za osobonocleg, taka analiza może czasami prowadzić do mylących wniosków. W tej sytuacji pomocne staje się wprowadzenie wskaźnika użyteczności (η) i współczynnika obrazującego stosunek ceny do użyteczności (μ/η)⁴.

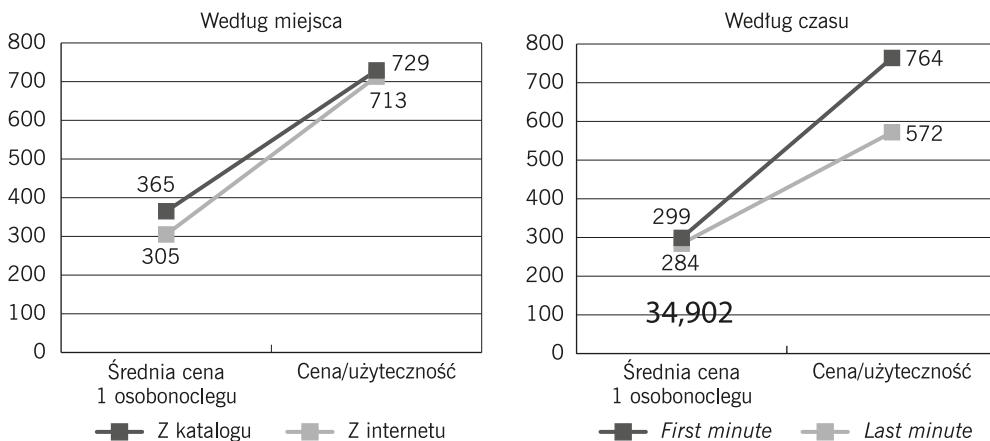
TABELA 1. Różnice poziomu cen w zależności od miejsca i czasu dokonania zakupu (zmiany w latach 2010–2011)

Cechy oferty		2010 lato	2010/2011 zima	2011 lato
Organizator	Touroperator	1,78	0,87	1,30
	Bezpośredni usługodawca	1,00	1,00	1,00
Skąd oferta	Katalog	—	1,06	1,20
	Internet	—	1,00	1,00
Moment sprzedaży	<i>First minute</i>	1,26	1,41	1,05
	<i>Last minute</i>	1,00	1,00	1,00

Źródło: Badania własne na zlecenie i przy współpracy POT.

Współczynnik odzwierciedlający relację ceny do użyteczności, wykorzystywany do analizy danych w latach 2010–2011 oznacza, że im wyższa jest ta relacja (im wyższy poziom μ/η), tym więcej płacimy za użyteczność i tym mniej konkurencyjny cenowo jest dany kraj. Współczynnik ten daje się dość łatwo porównać ze średnimi cenami za osobonocleg. Pozwala on nie tylko porównać konkurencyjność ofert dostępnych na badanych rynkach, ale także umożliwia dokonanie bardziej szczegółowej analizy, z uwzględnieniem takich zmiennych, jak: rodzaj i kategoria bazy noclegowej, zakres usług, czas i miejsce dokonania zakupu, wykorzystany środek transportu i inne. Niektóre wyniki tej analizy zostały zilustrowane na rysunku 10. Są one o tyle interesujące, że burzą obiegowe opinie, krążące chociażby wśród konsumentów, co do tego, które usługi są najtańsze, a które najdroższe.

RYСУNEK 10. Cena osobonoclegu (μ) oraz relacja ceny do współczynnika użyteczności (μ/η) według miejsca i czasu dokonania zakupu (2011 r.)

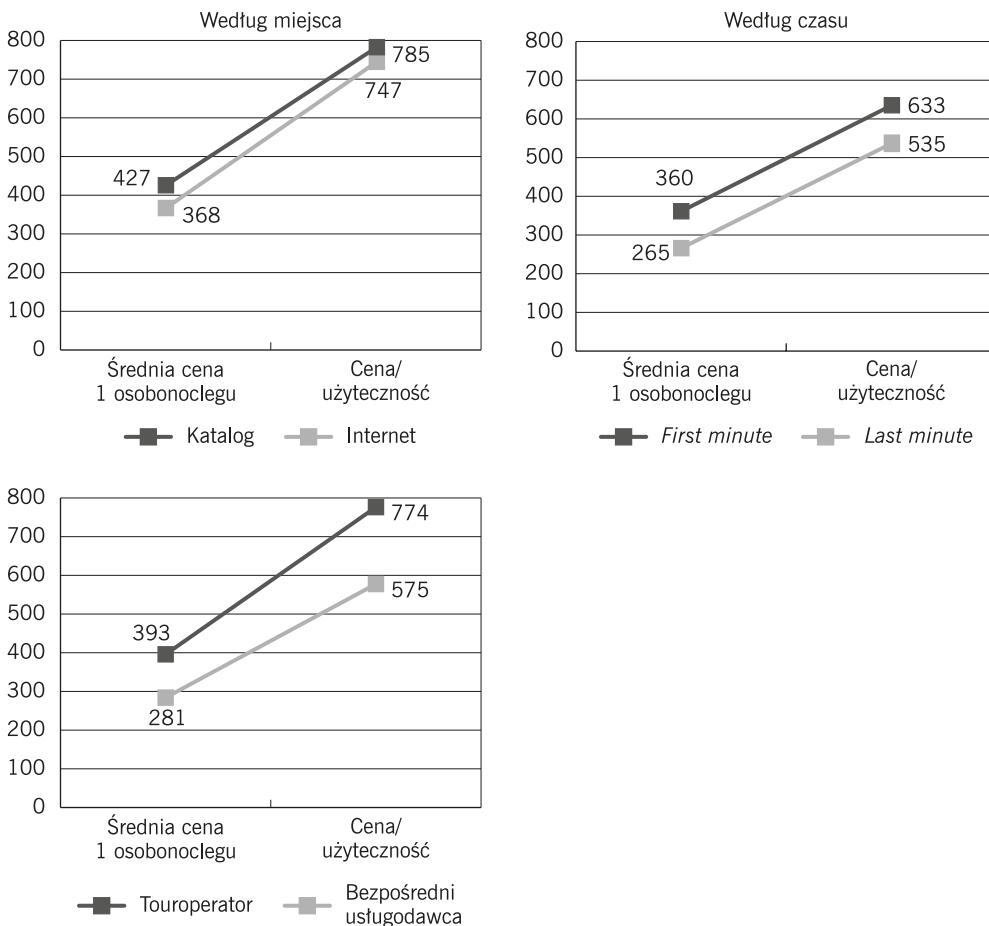


Źródło: Badania własne na zlecenie i przy współpracy POT.

W odniesieniu do produktów jednorodnych (np. *city break*) ciekawych obserwacji dostarcza porównanie średniej ceny oraz relacji ceny do użyteczności dla wybranych rodzajów bazy noclegowej (rysunek 11). Z badań empirycznych wynika, że najtańsze są usługi świadczone w pensjonatach, ale już porównanie ceny do użyteczności pokazuje, że za tę samą cenę w pensjonatach konsument uzyskuje produkt o znacząco niższej użyteczności. Wynika to przede wszystkim z faktu gorszej dostępności do urządzeń i usług rekreacyjnych niż to ma miejsce w przypadku hoteli trzy- i czterogwiazdkowych (baseiny, sale fitness, boiska itp.).

Warto zwrócić także uwagę na porównanie średniej ceny oraz relacji ceny do użyteczności w odniesieniu do ofert sprzedawanych na podstawie katalogów i w internecie,

RYСУNEK 11. Cena osobonoclegu (μ) oraz relacja ceny do współczynnika użyteczności (μ/η) według miejsca i czasu dokonania zakupu (2011 r., produkty *city break*)



Źródło: Badania własne na zlecenie i przy współpracy POT.

a także w trybie *first* i *last minute*. Ceny tych ostatnich (*last minute*) są wprawdzie nieco niższe, ale jest to wyraźnie związane z obniżką poziomu użyteczności usług. Średnie ceny osobonoclegu sprzedawane w ofercie *first minute* są wyższe od *last minute* o ok. 35 %, ale już wskaźnik ceny do użyteczności tylko o ok. 18 %. Jest to wyraźnie związane z obniżką użyteczności usług sprzedawanych *last minute*. Podobne zjawisko odnosi się do ofert sprzedawanych w internecie. Różnice między średnimi cenami 1 osobonoclegu i wskaźnikami cena/użyteczność nie są wprawdzie duże, ale dostrzec można, że jednak w internecie zapłacić należy nieco wyższą cenę za porównywalną użyteczność.

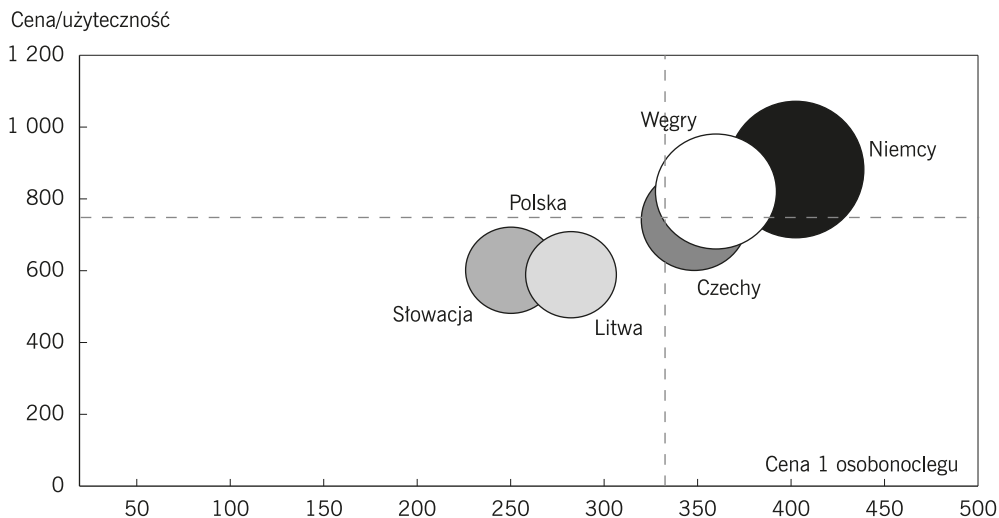
Macierze konkurencyjności

Najbardziej interesującym efektem analizy jest stworzenie macierzy, pozwalających na dokonanie bardziej syntetycznej oceny konkurencyjności krajów wybranych do badania. Na rysunkach 12 i 13 podsumowano dwa wymiary analizy (i dwa wymiary konkurencyjności) w odniesieniu do całej próby i do produktów typu *city break*: średnią cenę osobonoclegu (μ) oraz współczynnik pokazujący relację ceny do użyteczności (μ/η).

Na rysunkach 12 i 13 widać, że jeśli analizujemy cały „koszyk” ofert, najbardziej konkurencyjne cenowo są rynki: słowacki, polski i litewski, najmniej – niemiecki. W zakresie produktów typu *city break* – najbardziej konkurencyjna jest oferta słowacka, najmniej – węgierska i niemiecka. Z badania wynika, że Polska, Litwa i Słowacja to bardzo bliscy konkurenci.

Analiza badań przeprowadzonych w latach 2009–2011 pozwala także na dokonanie pierwszych obserwacji co do zmian pozycji konkurencyjnej w czasie. Wykorzystując dane z trzech badań, wyodrębniono cztery grupy relacji w zakresie konkurencyjności cenowej polskich produktów turystycznych: 1) pozycja wobec danego kraju długookresowo konkurencyjna; 2) pozycja wobec danego kraju długookresowo niekonkurencyjna; 3) zmiana pozycji od niekonkurencyjnej do konkurencyjnej; 4) zmiana pozycji od konkurencyjnej do niekonkurencyjnej. Wyniki zilustrowano na rysunku 14.

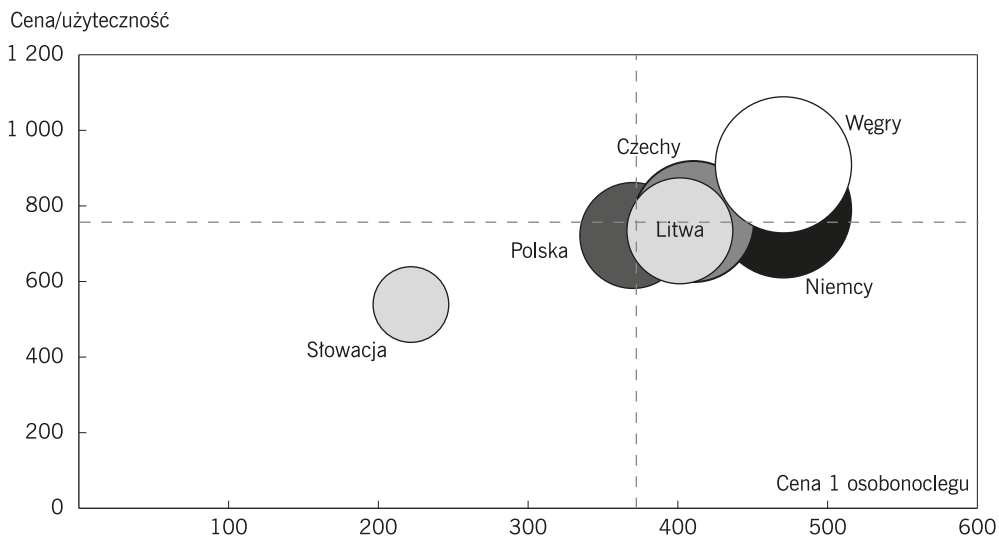
RYSUNEK 12. Pozycja konkurencyjna wybranych rynków recepcyjnych – badane produkty ogółem (2011 r.)



Uwaga: Koło dotyczące Polski pokrywa się z tym, które odnosi się do Litwy.

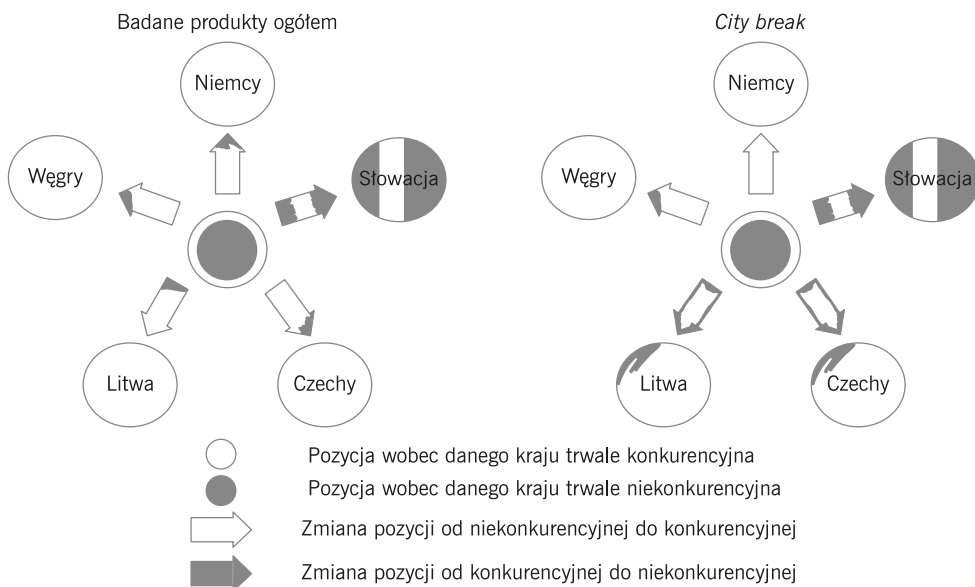
Źródło: Badania własne na zlecenie i przy współpracy POT.

RYSUNEK 13. Pozycja konkurencyjna wybranych rynków recepcyjnych – produkty city break (2011 r.)



Źródło: Badania własne na zlecenie i przy współpracy POT

RYSUNEK 14. Zmiany pozycji konkurencyjnej Polski w relacji do wybranych rynków recepcyjnych w latach 2009–2011



Źródło: Badania własne na zlecenie i przy współpracy POT.

Zakończenie

Analizując zmiany cen, jakie zachodzą w ostatnich latach na rynku turystycznym, warto zauważyć, że zagrożenia kryzysowe nie wywołują jednoznacznych reakcji cenowych (np. obniżek cen). Obserwuje się raczej dużą niejednorodność sytuacji decyzyjnych dotyczących polityki cen oraz niejednorodność działań. Wynika to przede wszystkim z następujących czynników i zjawisk:

- Brak przejrzystości cen i przejrzystości użyteczności pozwala na dużą swobodę ruchów cen (szczególnie wtedy, gdy uda się wykorzystać reputację jako zastępczy indykatorem użyteczności). Dla klienta struktura świadczeń i struktura cen jest trudna do wglądu i porównań; stąd łatwo ustalić cenę nieadekwatną do użyteczności.
- Produkty turystyczne i różne strumienie popytu charakteryzuje niejednakowa elastyczność cenowa (niektóre mają charakter nieelastyczny, np. krótkookresowe podróże krajowe, przyjazdy z tych krajów, w których poziom dochodów osobistych i ceny są wyższe niż w kraju recepcyjnym).
- Przed nierozważnym wykorzystywaniem cen w warunkach kryzysowych powstrzymuje także wysokie ryzyko zmian warunków rynkowych (wahania kursów walut, cen paliw) oraz obawa przed niebezpieczeństwem wywołania wojny cenowej.
- Wpływ otoczenia powoduje, że cena ulega dynamicznym zmianom, ponieważ konkurencja może w tym zakresie równie szybko zareagować; oznacza to, że nie da się stworzyć trwałej przewagi konkurencyjnej tylko na bazie cen. Wówczas trzeba raczej zmierzać do przewagi w zakresie kosztów, która udaremni konkurencji dotrzymanie kroku. Ta konieczność jest uświadamiana i wyraźnie widoczna w wynikach przytaczanych badań.

Z badań empirycznych wynika, że najczęściej wykorzystywane metody reagowania na sytuacje kryzysowe to różnorodne obniżki cen, dołączanie usług dodatkowych wzbogacających produkt podstawowy, różnicowanie cen ze względu na miejsce i czas dokonania zakupu (biuro podróży/internet oraz oferty *last* i *first minute*). Część tych metod prowadzi do pogarszania relacji cena/użyteczność.

W kontekście tego ostatniego zjawiska ciekawych obserwacji dostarcza analiza sposobu różnicowania cen w zależności od momentu sprzedaży oferty (ceny typu *first minute* i *last minute*). Obydwa warianty ceny mają charakter taktyczny, przy czym te pierwsze, których popularność rozpoczęła się tak naprawdę w momencie pojawienia się pierwszych zagrożeń kryzysowych, służą przede wszystkim poprawie płynności finansowej w okresie przedsezonowym, te drugie zaś – do pobudzenia popytu końcowego (zazwyczaj również w momentach kryzysowych). Jak pokazuje analiza, ceny typu *last minute* są zazwyczaj niższe niż ceny *first minute*, ale coraz częściej wydają się być jednak raczej zabiegiem marketingowym lub sposobem na sprzedaż produktu o niższej użyteczności. Ceny *last minute* są wprawdzie nieco niższe, ale jest to wyraźnie związane z obniżką użyteczności usług. Świadczy o tym znacząco wyższy wskaźnik cena/użyteczność. Przygotowując ceny

last minute, usługodawcy wykorzystują fakt ogromnego zróżnicowania produktów, brak przejrzystości na rynku i przedstawiają oferty, dla których wprawdzie cena jest niższa, ale już relacja cena/użyteczność jest mniej korzystna. Jest to ważne w sytuacji, gdy dla konsumenta klarowność stosunku użyteczności do ceny jest ograniczona, cena nie jest przejrzysta, a przed dokonaniem zakupu turysta ma niewielką możliwość ustalenia jej relacji do użyteczności. Z badań empirycznych wynika, że usługi sprzedawane w ostatniej chwili są znacząco tańsze na rynkach dojrzałych, na których klient jest lepiej zorientowany, w coraz większym stopniu świadomy relacji *value for money*. Stosowanie cen *last minute* w dłuższym okresie jest zabiegiem o kontrowersyjnej efektywności: prowadzi wprawdzie do wzrostu zysku przez minimalizowanie liczby straconych, niesprzedanych usług, powoduje jednak odciąganie popytu normalnego i nie zawsze pozwala na ustalenie cen optymalnych. Ceny *first minute* są zazwyczaj znacząco wyższe niż ceny produktów sprzedawanych w ostatniej chwili. Zdarza się jednak, że różnice są niewielkie lub niejednoznaczne (a nawet ceny są niższe). Dzieje się tak wówczas, gdy w okresie pomiędzy cenami *first a last* nastąpiły znaczące zmiany warunków rynkowych (kursy walut, ceny paliw).

Przypisy

¹ Fast Future Survey on the Future of Travel, Marketing and Events, 2009; www.imex-frankfurt.com (28.11.2011).

² Szczegółowa koncepcja badania znajduje się w przygotowanych wcześniej założeniach metodologicznych, zawartych w: T. Skalska, Konkurencyjność cenowa polskich produktów turystycznych na wybranych rynkach emisyjnych w relacji do ofert głównych konkurentów. Założenia metodologiczne badań, POT, Warszawa 2010.

³ Szczegółowe wyniki badań zostały zawarte w: T. Skalska, Konkurencyjność cenowa polskich produktów turystycznych na wybranych rynkach emisyjnych w relacji do ofert głównych konkurentów. Lato 2011 – raport z badań, POT, Warszawa 2011.

⁴ Konstrukcja tego wskaźnika została szczegółowo omówiona w: T. Skalska, Konkurencyjność cenowa..., op.cit.

Bibliografia

- Fast Future Survey on the Future of Travel, Marketing and Events, 2009; www.imex-frankfurt.com (28.11.2011)
Skalska T., 2010, Konkurencyjność cenowa polskich produktów turystycznych na wybranych rynkach emisyjnych w relacji do ofert głównych konkurentów. Założenia metodologiczne badań, POT, Warszawa
Skalska T., 2011, Konkurencyjność cenowa polskich produktów turystycznych na wybranych rynkach emisyjnych w relacji do ofert głównych konkurentów. Lato 2011 – raport z badań, POT, Warszawa

Making use of prices as a tool to achieve competitive advantage in the tourism market during economic crisis

Summary

The objective of the article is the analysis, based on empirical studies, on the methods of the use of prices as an important parameter of achieving competitive advantage during an economic crisis. The study makes use of the set of indicators that allow assessment of the competitiveness of the Polish tourist offer in relation to the major competitive areas, as well as comparison of the competitors' behaviours and their changes in time. In addition to the indicators based on the average price level, there are also analysed simple synthetic indicators, illustrating the value (utility) for money relation. International comparisons helped to show the demarcation of areas of competitiveness and positioning of the Polish offers.

Keywords: prices in tourism, price competitiveness, last and first minute offers

Słowa kluczowe: ceny w turystyce, konkurencyjność cenowa, oferty *last* i *first minute*