

Marcin Olszewski

Ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich przy użyciu miar lojalności

Ekonomiczne Problemy Usług nr 84, 357-368

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.

MARCIN OLSZEWSKI

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**OCENA POZYCJI KONKURENCYJNEJ
PRZEDSIĘBIORSTW HOTELARSKICH PRZY UŻYCIU
MIAR LOJALNOŚCI**

Wprowadzenie

Pozycja konkurencyjna rozumiana jest najczęściej jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów¹. Jest to rynkowa ocena tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje². Wyrazem sukcesu przedsiębiorstwa jest niewątpliwie ilość lojalnych klientów³. Według Haffera, wskaźniki lojalności wydają się być najdoskonalszymi rynkowymi miernikami trwałości przewagi konkurencyjnej, na ich podstawie można bowiem formułować wiarygodne przewidywania co do szans utrzymania przewagi w przyszłości⁴. Lojalni odbiorcy, powiązani emocjonalnie z wytwórcą dzięki sile przeżyć i wrażeń, przyczyniają

¹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń 2005, s. 89.

² T. Grabowski, *Wzorzec rynkowego zachowania przedsiębiorstwa, w: Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, red. W.J. Otta, Wydawnictwo AE, Poznań 1994, s. 180.

³ W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, PWN, Warszawa 2008, s. 15.

⁴ R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2003, s. 120.

się do zbudowania przyszłej przewagi konkurencyjnej⁵. Jak podkreślają Reichheld i Sasser „...wskaźnik utraty klientów powinien być kluczową miarą oceny przedsiębiorstwa dla kadry zarządzającej”⁶.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i rodzajów lojalności jako miary osiągniętej przez przedsiębiorstwo pozycji konkurencyjnej, a także przybliżenie metod jej pomiaru. Artykuł składa się z trzech części oraz zakończenia. W pierwszej przedstawione zostało pojęcie i rodzaje lojalności. Część druga przybliży metody pomiaru tego zjawiska, a część trzecia jest praktycznym przykładem oceny lojalności.

1. Pojęcie i rodzaje lojalności

Obecnie badacze przedstawiają zasadniczo dwa znaczenia lojalności⁷. Pierwsze jest rozumiane jako zachowanie klienta, a drugie jest związane z osobistym nastawieniem i uczuciami klienta. Behawioralną interpretację lojalności podróżujących rozumieć można jako skłonność do powrotu do przedsiębiorstwa (ponowna rezerwacja) i jego chęć do różnych działań na rzecz hotelu. Działania te obejmować mogą np. mówienie pozytywnych rzeczy o przedsiębiorstwie, polecanie go osobom poszukującym informacji, zwiększanie częstotliwości zakupów, skłonność do zapłacenia większej ceny, przekazywanie rad dla przedsiębiorstwa, niską podatność na działania konkurencji, akceptację pojawiających się drobnych problemów ze strony firmy i in.⁸. W przypadku usług hotelarskich te działania mają szczególne znaczenie, dlatego że podróżujący bardzo często zmieniają miejsce pobytu i nie wracają dwa razy do tego samego miejsca i obiektu⁹. Popyt turystyczny cechuje restytucyjność, jednak

⁵ H. Mruk, *Makrotrendy w zachowaniach nabywców a strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie*, red. H. Mruk, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 32.

⁶ F.F. Reichheld, W.E. Sasser Jr., *Zero Defections: Quality Comes to Services*, „Harvard Business Review” 1990, nr 68, s. 111.

⁷ W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność...*, s. 11.

⁸ Np. V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A. Parasuraman, *The Behavioral Consequences of Service Quality*, „Journal of Marketing” 1996, nr 60, s. 31-46; W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność...*, s. 12.

⁹ Ciekawym wyjątkiem są turyści biznesowi uczestniczący w imprezach cyklicznych, np. targach.

docelowe miejsce podróży zmienia się bardzo często. Wynika to z faktu, że dla wielu zaskoczenie i odkrycie czegoś nowego są bardzo pożądane. Ponadto, podróżni nie wracają do tego samego miejsca wielokrotnie ze względu na malejącą krańcową użyteczność konsumpcji, która oznacza, że każda kolejna konsumowana jednostka dobra oferuje mniej satysfakcji niż poprzednia.

Podstawowym problemem podejścia behawioralnego jest nieuwzględnienie przyczyn, głównie natury psychologicznej, które skłaniają klienta do powtarzalnych zachowań popierających obiekt lojalności¹⁰. Definicje lojalności powinny więc oprócz elementu zachowań, uwzględniać postawy nabywcy. Gremler i Brown¹¹ definiują lojalność jako stopień, do jakiego klient okazuje powtarzalność zakupu u danego usługodawcy, pozytywnie się do niego ustosunkowuje i w sytuacji zaistnienia potrzeby zakupu usługi rozważa ten zakup tylko u danego usługodawcy. Lojalność klientów jest zatem postawą w stosunku do konkretnych obiektów związanych z dostawcą, prowadzącą do wyrażania zachowań lojalnościowych¹². Dla przedsiębiorstw turystycznych lojalność klientów jest szczególnie istotna ze względu na fakt, że większość segmentów w tej branży to segmenty dojrzałe, w których konkurencja jest bardzo silna¹³. Dlatego przedsiębiorstwa hotelarskie muszą dążyć do osiągnięcia celów związanych raczej z udziałem w rynku niż ze wzrostem rynku¹⁴.

Zastosowanie miar lojalności jako metody oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa wymaga ustalenia rodzaju badanej lojalności. Typologia lojal-

¹⁰ W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność...*, s. 12.

¹¹ D.D. Gremler, S.W. Brown, *Service Loyalty: Its Nature, Importance and Implications*, w: *QUIS V: Advancing Service Quality: A Global Perspective*, red. E. Edvardson, S.W. Brown, R. Johnson, E.E. Scheuring, ISQA, Nowy Jork 1996, s. 171–181; za: M. Chłódnicki, *Usługi profesjonalne*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 106.

¹² Najbardziej charakterystyczną postawą lojalności klientów jest zaangażowanie pozytywne oraz chęć obdarowania firmy przez klienta własnymi zasobami (np. wiedzą, przyjaźnią), jak również oczekiwanie bycia obdarowanym przez firmę, co jest uwarunkowane zaufaniem. W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność...*, s. 14–15.

¹³ J.T. Bowen, S. Shoemaker, *Loyalty: A Strategic Commitment*, „Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly” 1998, nr 39, s. 13.

¹⁴ L.P. Jarvis, E.J. Mayo, *Winning the market-share game*, „The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly” 1986, nr 27, s. 73–79; M. Tepeci, *Increasing brand loyalty in the hospitality industry*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 1999, nr 11, s. 223.

ności oparta może być na przyczynach, dla których dostawcy udaje się utrzymać klientów i prowadzić z nimi interesy (tabela 1.)¹⁵.

Tabela 1

Rodzaje lojalności

L.p.	Rodzaj lojalności:	Przykład:	Stopień przywiązania:
1.	Lojalność w sytuacji monopolu	Podróżni korzystający codziennie z transportu kolejowego	Niski
2.	Lojalność wynikająca z wysokich kosztów zmiany dostawcy	Finansowe programy komputerowe	Średni
3.	Lojalność wywołana systemem zachęt	Programy typu <i>frequent business flyer</i>	Niski lub średni
4.	Lojalność wynikająca z przyzwyczajenia	Stacje benzynowe	Niski
5.	Lojalność wynikająca z wierności	Klub futbolowy	Wysoki

Źródło: N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 27.

Kiedy klienci nie mają wyboru lub jest on bardzo mały, można mówić o lojalności w sytuacji monopolu. Jest to związanie klienta z przymusu i trudno w takiej sytuacji mówić o wierności, poczuciu obowiązku czy oddaniu. Taka sytuacja jest częsta w turystyce w miejscach o ograniczonej podaży. Wynikać może ona z braku konkurentów, np. w danej miejscowości znajduje się tylko jeden hotel lub braku konkurencyjnych obiektów o podobnym standardzie, np. dostępny jest tylko jeden hotel pięciogwiazdkowy. Lojalność wywołana systemem zachęt, wzbudza także wiele kontrowersji, ponieważ ponowne skorzystanie z usług danego obiektu oraz pozostałe przejawy lojalności nie są efektem tylko korzyści płynących z programów lojalnościowych. Na przykład w programie lojalnościowym hoteli Hilton przewidziano m. in. takie nagrody dla stałych gości jak: darmowa prasa codzienna, specjalna procedura zameldowania, bezpłatny pobyt małżonki/małżonka¹⁶. Jednak bez oferowania korzyści związanych z podstawowym motywem pobytu taka relacja trwać będzie dopóki

¹⁵ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 27.

¹⁶ T. Knowles, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa 2001, s. 342.

hotel stać będzie na oferowanie lepszych zachęt, niż inne hotele. Według Dev'a i Ellis'a, w porównaniu do linii lotniczych, hotelowe programy lojalnościowe nie są tak skuteczne w budowaniu lojalności¹⁷. Transakcje oparte na lojalności wynikającej z przyzwyczajenia są bardzo rozpowszechnioną formą wielokrotnych transakcji handlowych. Ponieważ czas staje się dla wielu klientów coraz cenniejszym dobrem, rutyna dobrze znanych czynności, które można łatwo wykonać przy minimalnym udziale myślenia, staje się częścią stylu życia¹⁸. Przywiązanie do hotelu oparte na przyzwyczajeniu często jest bardzo słabe i wystarczy, że pojawi się nowy obiekt oferujący więcej korzyści i goście mogą zmienić swoje przyzwyczajenia. Prawdziwa lojalność oparta jest na wierności zbudowanej dzięki stworzeniu niepowtarzalnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i gościem. Taką prawdziwą lojalność uzyskać można tylko dzięki oferowaniu usług o wysokiej jakości¹⁹.

2. Metody pomiaru lojalności

Ocena przejawów lojalności może mieć charakter oceny *ex post* i dotyczyć przeszłych zachowań (lojalność faktyczna) lub dotyczyć deklaracji przyszłych zachowań (lojalność deklarowana). Lojalność faktyczna oznacza, że podróżujący korzysta kolejny raz z usług danego obiektu (pomiar zachowań zakupowych) i wykazuje inne przejawy lojalności (pomiar zachowań nie związanych bezpośrednio z zakupami). Lojalność deklarowana, to zgłaszana gotowość do ponownego skorzystania z usług, która wyrażać się będzie także w gotowości do rekomendowania obiektu wśród znajomych lub osób poszukujących informacji.

Ocena deklaracji lojalności opiera się na przewidywanych przez respondentów reakcjach związanych z konsumowanym produktem i jest pochodną

¹⁷ C.S. Dev, B.D. Ellis, *Guest histories: an untapped service resource*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly” 1991, nr 44, s. 30.

¹⁸ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar...*, s. 28.

¹⁹ Różnice w stopniu przywiązania odzwierciedlają stopień możliwości oceny pozycji konkurencyjnej. O osiągniętej pozycji konkurencyjnej decyduje stopień prawdziwej lojalności. Różne typy lojalności różnią się stopniem trwałości przewagi konkurencyjnej, którą reprezentują. Tylko trwała przewaga konkurencyjna osiągnięta dzięki jakości i satysfakcji nabywców gwarantuje prawdziwą lojalność opartą na wierności. Inne typy lojalności jeśli się nawet pojawiają nie mogą w wystarczającym stopniu służyć jako dobra miara pozycji konkurencyjnej, gdyż oprócz ponownych zakupów nie występują tam inne, często ważniejsze przejawy lojalności np. rekomendacje.

jego postaw. To podejście jest stosowane wtedy, gdy badaniem obejmuje się klientów przedsiębiorstw, którzy korzystają z jego usług po raz pierwszy. W badaniu przejawów lojalności służą skale mierzące postawę respondenta w odniesieniu do badanych przejawów lojalności. Mierzenie motywów i postaw lojalności klientów może się odbywać z wykorzystaniem podstawowych narzędzi badań socjologiczno-marketingowych, czyli odpowiednio przygotowanego kwestionariusza²⁰. Standaryzowany kwestionariusz pozwoli na określenie poziomu natężenia różnych mechanizmów wewnętrznych klienta. Pomiar może obejmować m.in. następujące kategorie: intencje ponownego skorzystania z usług hotelu, gotowość do zapłacenia wyższej ceny, gotowość do rekomendowania obiektu i in.

Ocena faktycznej lojalności oparta jest o mierzalne dane zbierane ex post w odniesieniu do faktycznych zachowań nabywców. Gromadzone są one w bazach danych, związanych z dokonywanymi transakcjami sprzedaży, np. systemie hotelowym, w programach lojalnościowych i in. Na tej podstawie możliwe jest obliczenie wskaźnika utrzymania klientów, stanowiącego iloraz liczby klientów z poprzedniego okresu, którzy powtórzyli zakupy w danym okresie i liczby wszystkich klientów, którzy dokonali zakupów w poprzednim okresie²¹. Goście są często lojalni jednocześnie wobec kilku hoteli, co powoduje, że jednym z aspektów pomiaru jest ocena udziału wydatków na usługi jednego przedsiębiorstwa w porównaniu do sumy wydatków na usługi noclegowe. Klienci korzystają z różną częstotliwością z kilku wybranych hoteli spośród wszystkich zlokalizowanych w miejscu recepcji. Miary multilojalności mierzą udział danego produktu w zakupach dokonywanych przez klienta. Najprostszą miarą jest wskaźnik struktury, który można przedstawić wzorem²²:

$$u_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x}$$

²⁰ W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność...*, s. 132.

²¹ Można też obliczyć wskaźniki ważone, uwzględniające ważność klientów na podstawie wielkości sprzedaży. *Tamże*, s. 122.

²² *Tamże*, s. 128.

gdzie u_i stanowi udział danej marki w zakupach klientów, który można obliczyć na podstawie wartości zakupów – wówczas x stanowi wartość zakupów, albo ilość zakupionego produktu (ilość noclegów).

Do oceny lojalności zastosować można również miary finansowe. Takimi miernikami są zysk z jednego klienta w trakcie całego pobytu (RevPAG)²³ i wartość relacji z gościem LTV (lifetime value of guest)²⁴. Wartość relacji jest to terażniejsza miara przyszłych zysków z gości. Innymi słowy LTV to zdyskontowany zysk, jaki otrzymuje przedsiębiorstwo w wyniku transakcji z klientem, w okresie, gdy dokonuje ona zakupów w danej firmie²⁵. Do wyznaczenia wartości relacji z gościem posłużyć się można także metodą wskaźnika lojalności RFM który, opiera się na analizie historii zakupowej klienta²⁶. Sprowadza się to do ustalenia trzech zmiennych: kiedy klient dokonał u nas ostatnio zakupu (Recency), jak często dokonuje zakupów (Frequency) i ile wydaje pieniędzy (Money). W odniesieniu do zmiennej R niektórzy proponują następującą skalę punktową: w ostatnim kwartale – 24 pkt, w ostatnim pół roku – 12 pkt, do 9 miesięcy wstecz – 6 pkt, nie dalej niż rok – 3 pkt. Druga zmienna F liczona jest poprzez pomnożenie liczby zakupów dokonanych w ostatnim roku przez 4 (4 pkt za każdą transakcję). Zmienna M obliczana jest jako 10% od wartości każdej transakcji. Maksymalny pułap punktowy wynosi 9, aby uniknąć zniekształcenia w przypadku kiedy jeden z zakupów byłby wyjątkowo duży. Im krótszy czas upłynął od ostatnich zakupów, im częściej dokonywane są zakupy i im więcej wydawanych jest pieniędzy na zakup, tym więcej otrzymuje się punktów. W kolejnej części zaprezentowany został przykład pomiaru jakości oparty na ocenie postaw nabywców.

²³ Wskaźnik RevPAG (Revenue per available guest) jest sumą wszystkich wydatków, jaki poniósł gość w trakcie jednego pobytu i obejmuje wydatki poniesione na nocleg, wyżywienie, usługi SPA, zakupy w hotelowym sklepie. Pozwala on określić zakres usług z jakich korzysta gość w trakcie jednego pobytu, a dzięki danym na temat historii transakcji i znajomości indywidualnych preferencji, pozwala maksymalizować przychody w trakcie kolejnych wizyt.

²⁴ Mierzy ona wartość wydatków poniesionych przez gościa w trakcie wielu wizyt. Na jej podstawie można wytypować gości, którzy generują największe przychody dla przedsiębiorstwa i na nich skupić uwagę.

²⁵ J. Bazarnik, *Szacowanie wartości klienta*, „ZN Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 694, s. 89.

²⁶ Por. D. Grądek, *Zrozumieć i zmierzyć lojalność klientów*, www.egospodarka.pl, 4.09.2010.

3. Metodologia i wyniki badania

Do pomiaru lojalności zastosowano metodę sondażu diagnostycznego. Posłużono się techniką ankiety. Badanie trwało od października 2008 roku do listopada 2009 roku. Pozwoliło ono na określenie poziomu lojalności gości przedsiębiorstw hotelarskich w Poznaniu. Podmiotem badania byli turyści biznesowi (wystawcy) nocujący w hotelach w Poznaniu i przebywający na jednej z imprez targowych organizowanych przez Międzynarodowe Targi Poznańskie. W badaniu popytu zastosowano kwotową metodę doboru próby. Ma ona charakter nielosowy i wymaga znajomości rozkładu wybranych cech w populacji generalnej.

Problem liczebności próby został rozwiązany w oparciu o wcześniejsze prace badawcze tego typu przy uwzględnieniu pojemności usługowej ocenianych obiektów. Na podstawie wskazań literaturowych przyjęto, że minimalna liczba opinii przypadająca na jeden hotel powinna wynosić 30²⁷. Tę liczbę zwiększono tak, aby uwzględnić różnice związane z pojemnością usługową badanych hoteli²⁸. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety.

Analizowana próba objęła 630 gości hotelowych nocujących w 14 hotelach. Wśród gości dominowali mężczyźni (62%), osoby w wieku od 26 do 35 lat (47% respondentów) i osoby z wykształceniem wyższym (83% respondentów). Wśród badanej grupy 32% respondentów pochodziło spoza Polski. Przyjechali oni do Poznania najczęściej z: Niemiec, Chin i Włoch²⁹. Wśród mieszkańców Polski dominowali mieszkańcy województw wielkopolskiego, dolnośląskiego oraz mazowieckiego.

Ocena skuteczności konkurowania wymaga porównania tj. odniesienia wyników jednego hotelu do wyników innych. W związku z koniecznością za-

²⁷ A. Kaniewska-Sęba, G. Leszczyński, B. Pilarczyk, *Badania...*, s. 42. P. DePaulo, *Sample size for qualitative research*, „Quirk's Marketing Research Review” 2000, www.quirks.com, 21.1.2011; A.J. Onwuegbuzie, N.L. Leech, *The role of sampling in qualitative research*, „Academic Exchange Quarterly” 2004, nr 9, s. 280, www.findarticles.com, 21.1.2011.

²⁸ Minimalna liczba opinii (30) dotyczyła hoteli, których pojemność usługowa nie przekraczała 200 pokoi. W przypadku hoteli powyżej 200 pokoi zakwalifikowanie do dalszego etapu badawczego wymagało liczby opinii przekraczającej min. 15% pojemności hotelu, np. dla hotelu posiadającego 300 pokoi, minimalna liczba ocen wynosiła 45 kwestionariuszy, a dla posiadającego 400 pokoi – 60 kwestionariuszy.

²⁹ Także z: Austrii, Belgii, Brazylii, Bułgarii, Czech, Francji, Grecji, Indii, Izraela, Hiszpanii, Holandii, Litwy, Norwegii, Portugalii, Malezji, Turcji.

pewnienia anonimowości obiektom zakwalifikowanym do badania, posłużono się kodami przypisanymi do nazw hoteli.

Ocena lojalności dotyczyła trzech jej przejawów, tj. zamiaru ponownego powrotu do hotelu, zamiaru rekomendowania obiektu oraz gotowości do zapłaćenia wyższej ceny. W tabeli 2. przedstawiono zestawienie zamiaru ponownego skorzystania z usług w badanych hotelach.

Tabela 2.

Deklarowany zamiar powrotu do hotelu

	zdecydowanie tak	raczej tak	raczej nie	zdecydowanie nie	nie wiem
Hotel A	19%	58%	5%	3%	14%
Hotel B	1%	32%	30%	28%	8%
Hotel C	31%	55%	4%	0%	11%
Hotel D	39%	43%	7%	0%	11%
Hotel E	52%	45%	2%	0%	0%
Hotel F	11%	55%	13%	13%	8%
Hotel G	7%	52%	19%	12%	10%
Hotel H	9%	41%	12%	9%	29%
Hotel I	28%	58%	12%	0%	2%
Hotel J	28%	50%	11%	0%	11%
Hotel K	19%	56%	11%	7%	7%
Hotel L	0%	56%	19%	13%	13%
Hotel M	0%	41%	21%	18%	21%
Hotel N	4%	63%	13%	0%	21%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Najczęściej zdecydowane deklaracje ponownego korzystania z usług wyrażali goście hoteli E (52% przebadanych gości), D (39%) i C (31%). Są to także hotele o zerowym udziale gości, którzy zdecydowanie nie skorzystają z usług hotelu w przyszłości. Najmniejszą lojalność w tej sferze deklarowali goście hotelu B (28% zdecydowanie nie skorzysta, a tylko 1% zdecydowanie tak), hotelu M (odpowiednio 18% i 0%) oraz hotelu L (odpowiednio 13% i 0%).

Ocena lojalności dotyczyła także skłonności do rekomendowania obiektów wśród bliskich i znajomych. W tabeli 3 przedstawiono zestawienie tej miary lojalności w badanych hotelach.

Tabela 2

Skłonność rekomendowania hotelu

	zdecydowanie tak	raczej tak	raczej nie	zdecydowanie nie	nie wiem
Hotel A	19%	57%	6%	4%	13%
Hotel B	3%	31%	40%	24%	3%
Hotel C	36%	55%	7%	2%	0%
Hotel D	46%	36%	14%	0%	4%
Hotel E	55%	31%	10%	0%	5%
Hotel F	18%	53%	5%	13%	11%
Hotel G	7%	50%	21%	14%	7%
Hotel H	26%	41%	21%	6%	6%
Hotel I	31%	55%	10%	2%	2%
Hotel J	33%	44%	11%	0%	11%
Hotel K	19%	50%	13%	11%	7%
Hotel L	0%	44%	25%	19%	13%
Hotel M	0%	45%	25%	18%	13%
Hotel N	4%	74%	4%	4%	13%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Największy udział gości, którzy są zdecydowanie gotowi rekomendować pobyt, posiada hotel E (55% gości) oraz hotel D (46%) i J (33%). Najmniej skłonni do rekomendacji są goście hoteli B (24% zdecydowanie nie zarekomenduje, a tylko 3% zdecydowanie zarekomenduje) oraz L (nie ma gości, którzy chcą zdecydowanie rekomendować ten hotel, a 18% zdecydowanie nie zamierza rekomendować) i M (nikt nie jest zdecydowanie skłonny do rekomendacji, 18% zdecydowanie nie będzie rekomendować tego hotelu).

Gotowość do zapłacenia wyższej niż obecnie ceny jest ważną miarą prawdziwego przywiązania gościa do hotelu. W tabeli 3. przedstawiono zestawienie tej miary lojalności w badanych obiektach.

Tabela 3

Gotowość do zapłacenia wyższej ceny

	zdecydowanie tak	raczej tak	raczej nie	zdecydowanie nie	nie wiem
Hotel A	5%	16%	40%	21%	18%
Hotel B	4%	10%	31%	53%	3%
Hotel C	7%	38%	35%	15%	5%
Hotel D	21%	29%	18%	18%	14%
Hotel E	15%	44%	22%	12%	7%
Hotel F	3%	16%	29%	32%	21%
Hotel G	0%	27%	34%	32%	7%
Hotel H	3%	21%	41%	24%	12%
Hotel I	7%	49%	28%	12%	5%
Hotel J	18%	29%	41%	0%	12%
Hotel K	2%	31%	35%	19%	13%
Hotel L	0%	13%	38%	44%	6%
Hotel M	0%	13%	48%	38%	3%
Hotel N	4%	33%	33%	21%	8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Aż 21% gości hotelu D jest zdecydowanie gotowych korzystać z oferty hotelu, mimo wzrostu cen, w przypadku hotelu J jest to 18%, a w hotelu E 15% badanych gości. Z drugiej strony, najmniej skłonni do akceptacji wzrostu ceny są goście hoteli B (53% respondentów), hotelu L (44%) i M (38%).

Zauważyć można, że zarówno wśród hoteli o najwyższych i najniższych ocenach lojalności w odniesieniu do trzech przejawów lojalności, pojawiają się te same hotele. Wśród najlepiej ocenianych są to hotele: D, E (trzy razy), J (dwa razy), C (raz), a wśród najgorzej ocenianych hotele: B, L, M (trzy razy).

Uwagi końcowe

Lojalność jest ważną miarą pozycji konkurencyjnej, ponieważ może być uznana za pierwotną w stosunku do wszystkich innych. W długim okresie nie da się osiągać wyróżniających wyników finansowych, udziału w rynku, wyższego niż średnia wykorzystania miejsc, jeśli nie zdobędzie się lojalności klien-

tów. Oczywiście lojalność jest dopiero warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do osiągnięcia pozycji mierzonej za pomocą wspomnianych wyżej miar. Rust, Zahorik, Keiningham uważają, że istnieje bezpośrednia zależność pomiędzy lojalnością a pozostałymi miarami pozycji konkurencyjnej takimi jak większy udział w rynku i większe dochody i zyski.³⁰ Jak podkreśla Mruk „...im bardziej klient będzie związany z firmą w długiej perspektywie, tym wyższa będzie wartość firmy”³¹.

Zaprezentowany przykład pomiaru lojalności pokazuje, że na podstawie tej miary można szacować pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw hotelarskich. Niezbędne jest jednak odniesienie wyników jednego przedsiębiorstwa do ocen rynkowych rywali. Za poznawczo interesujące uznać należy kontynuację badań nad lojalnością nabywców i wzbogacenie ich o miary faktycznej, a nie tylko deklarowanej lojalności.

THE ASSESSMENT OF COMPETITIVE POSITION OF HOTEL ENTERPRISES BY MEASURES OF LOYALTY

Summary

The loyalty assessment is treated as crucial measure of competitive position in enterprises. The aim of the article is to present the essence and kinds of loyalty as the measure of competitive position. In the first part of the article the term as well as kinds of loyalty have been presented. The second one shows the methods of its measurement and the third part is the empirical example of loyalty assessment.

Translated by Iwona Olszewska

³⁰ R.T. Rust, A.J. Zahorik, T.L. Keiningham, *Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable*, „Journal of Marketing” 1995, nr 59, s. 60.

³¹ H. Mruk, R. Nestorowicz, *Neuromarketing a tworzenie wartości dla klienta*, w: *Marketing. Interdyscyplinarne spojrzenie na klienta*, red. H. Mruk, M. Sznajder, Wyd. UP w Poznaniu, Poznań 2008, s. 11.