

Marcin Szymfel

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

STRATEGIE WEJŚCIA NA RYNEK HOTELARSKI

1. Wstęp

Planowanie inwestycyjne, a wraz z nim formułowanie strategii wejścia na rynek hotelarski, związane jest z szeregiem aktywności przygotowawczych. Czynności te mają dać odpowiedź na wątpliwości związane z potencjałem rynku, jego rozwojem i perspektywami działania na tym rynku, jak też możliwą do osiągnięcia stopą zwrotu.

W literaturze przedmiotu jest wiele pozycji z zakresu planowania inwestycyjnego oraz zarządzania strategicznego obiektem hotelarskim. Niewątpliwie brakuje jednak analizy strategii wejścia na rynek hotelarski w kontekście oceny zasadności przyjętej strategii i temu zagadnieniu poświęcono niniejszy artykuł.

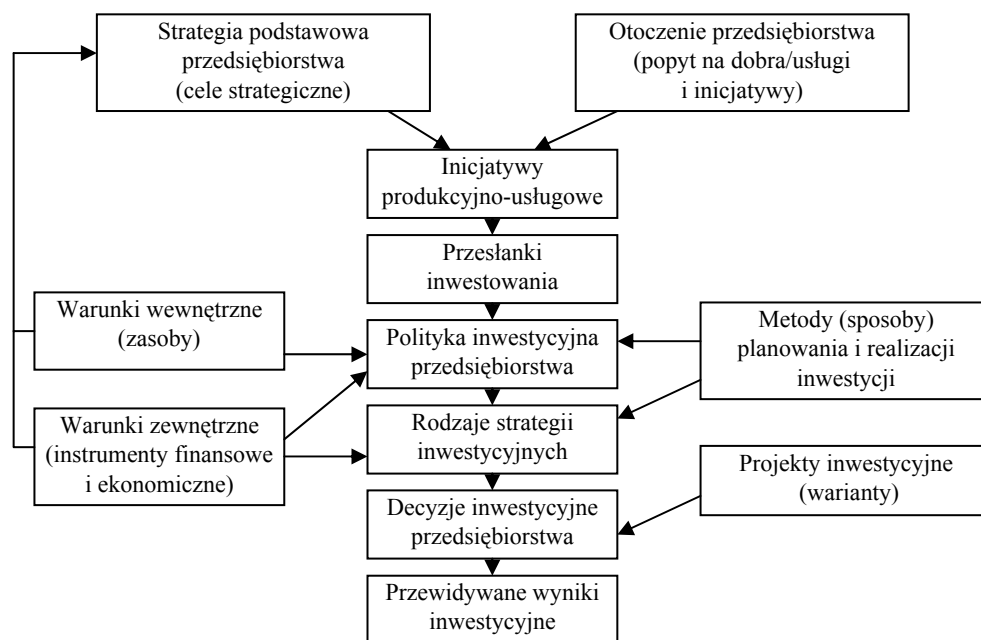
Na początek dokonano krótkiej analizy literatury z zakresu zarządzania strategicznego ze szczególnym uwzględnieniem planowania inwestycji oraz teorii formułowania strategii wejścia na rynek hotelarski. Następnie przeprowadzono empiryczną ocenę strategii wejścia na rynek przedsiębiorstwa hotelarskiego w mieście stołecznym Warszawa, wspierając ją analizą przypadku, w której wykorzystano sprawozdania finansowe hotelu, raporty spółek consultingowych, które przygotowują raporty konkurencyjne dla tego obiektu, jak też wywiady z osobami odpowiedzialnymi za prowadzenie hotelu, zwłaszcza zaś za politykę cenową. Pracę kończy podsumowanie uzyskanych wyników i wnioski.

2. Zarządzanie procesem inwestycyjnym w kontekście strategii wejścia na rynek hotelarski

Istnieje wiele definicji procesu inwestycyjnego. Ciekawą definicję stworzył M. Bryx¹, który pisze, że „proces inwestycyjny jest skomplikowaną ścieżką postę-

¹ M. Bryx, *Inwestycje w nieruchomości*, Poltext, Warszawa 2002, s. 111.

powania, której celem jest doprowadzenie do stworzenia inwestycji-budynku o określonych cechach i po określonych kosztach”. Inne definicje opisują proces inwestycyjny jako świadome działanie wywołane przez inwestora, nakierowane na zaspokojenie jego potrzeb. Obydwie definicje mają pewne cechy wspólne. Pierwsza cecha wspólna jest związana ze świadomością podjęcia się trudu inwestycyjnego. Drugą cechą wspólną stanowi świadome ukierunkowanie inwestycji na produkt finalny podejmowanego trudu. M. Bryx nazywa ten etap zamianą środków pieniężnych na rzeczowe. Świadomość inwestora jest budowana zwłaszcza we wstępnej fazie projektu. Polega ona na bardzo ogólnikowej i często intuicyjnej ocenie szans powodzenia inwestycji. W kolejnych etapach zostaje przeprowadzona szczegółowa analiza wykonawcza projektu, uwzględniająca analizę marketingowo-finansową. Decyzja o realizacji inwestycji jest podejmowana w ostatnim etapie wstępnego projektu. Poszczególne etapy formułowania i realizacji projektu inwestycyjnego przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Etapy formułowania i realizacji projektu inwestycyjnego

Źródło: H. Towarnicka, *Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa*, Wyd. AE, Wrocław 2003.

H. Towarnicka [2003] zwraca szczególną uwagę na rolę wyznaczania celów przedsiębiorstwa oraz otoczenia rozumianego jako perspektywy wielkości popytu na dobra/usługi wytwarzane przez przedsiębiorstwo. Ważną kwestię stanowi rów-

niez analiza konkurencyjna, w tym analiza własnych zasobów jako fundament przewagi konkurencyjnej. W samym etapie formułowania i realizacji planu inwestycyjnego istotnym elementem według tej autorki jest wybór strategii inwestycyjnych. Strategor² wyróżnia cztery zasadnicze strategie wejścia i działania na rynku: strategie kosztowe, strategie dyferencjacji, strategie globalizacji oraz strategie relacyjne. Wybór strategii działania powinien być poprzedzony analizą segmentacji strategicznej, a szczególnie zdefiniowaniem klienta docelowego, analizą i wyborem sieci dystrybucji, określeniem polityki cenowej, analizą konkurencji i łańcucha wartości. Wszystkie wymienione czynności mają pomóc zarządzającym obiektem w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Wybór strategii wejścia kończy etap wstępny projektu, po którym następuje przygotowanie harmonogramu poszczególnych etapów inwestycji.

3. Strategie wejścia na rynek hotelarski – teoria

Strategia jako pojęcie zarządcze oznacza plan działania w zamiarze osiągnięcia celów organizacji. Ciekawą definicję podaje J. Rokita³, który twierdzi, że strategia polega na ustalaniu długookresowych celów, określeniu kursów działania oraz alokacji niezbędnych zasobów do osiągnięcia tych celów. Nie można się nie zgodzić z tym opisem. Każde bowiem przedsiębiorstwo, bez względu na branżę, w której zamierza działać, musi określić cele funkcjonowania na rynku, a następnie przydzielić określone zasoby do osiągnięcia tych celów. Nie inaczej jest w przypadku inwestycji hotelarskiej. Istotnymi przesłankami wejścia na rynek turystyczny według M. Bednarskiej⁴ są: prognozy wzrostu turystyki przyjazdowej, dekapitalizacja bazy turystycznej oraz łatwość pozyskania kapitału pracującego.

Nie wszystkie wymienione przesłanki są trafne. Warto bowiem zaznaczyć, że zarówno opłacalność inwestycji, jak też łatwość pozyskania kapitału inwestycyjnego w dużej mierze zależą od potencjału rynku oraz cen nieruchomości w rejonie inwestycyjnym. M. Bednarska ponadto nie wymienia bardzo istotnej przesłanki, jaką jest planowana lokalizacja obiektu hotelarskiego oraz jej wpływ na stopę zwrotu i płynność inwestycji. Wątpliwa jest też łatwość pozyskania kapitału inwestycyjnego, zależy ona bowiem od wielkości istniejącej bazy turystycznej, jej możliwości rozwoju, jak też zamożności obywateli. Wśród krajów, w których inwestycje hotelarskie są obciążone dużym ryzykiem i są niechętnie finansowane przez banki, znajdują się Wielka Brytania i Niemcy. Najważniejszą przyczyną tego stanu są ceny nieruchomości, które już od wielu lat praktycznie nie rosną, dlatego również zabezpieczenie kredytu w postaci hipoteki jest mniej opłacalne w porównaniu

² Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001.

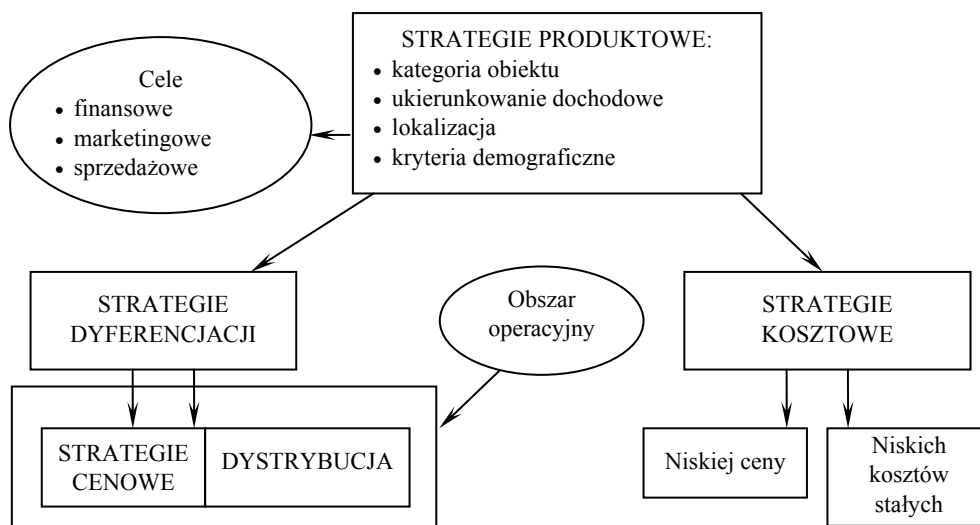
³ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 20.

⁴ M. Bednarska, *Przedsiębiorstwo turystyczne*, PWE, Warszawa 2007, s. 255.

choćby z Warszawy, gdzie średni roczny wzrost wartości rynkowej nieruchomości w ostatnich latach (2006-2007) kształtował się na poziomie 40-60%, zależnie od lokalizacji. Dodatkowo inwestorów zniechęca niska stopa zainwestowanego kapitału oraz brak mobilności inwestycji.

Zasadniczym i jedynym kryterium podjęcia decyzji o wejściu na rynek hotelarski jest oczywiście opłacalność inwestycji; ta z kolei w dużej mierze zależy od spójności strategii inwestycyjnej. Przez spójność inwestycji rozumiemy fizyczne dostosowanie obiektu hotelarskiego do oczekiwań finalnego odbiorcy. W tym znaczeniu istotnym kryterium wysokości podjętych nakładów inwestycyjnych będzie nie tylko zamożność klienta, lecz również przewidywany poziom obłożenia hotelu, walory turystyczne obiektu oraz potencjał wzrostu gospodarczego w danym rejonie. Strategie wejścia na rynek hotelarski przedstawiono na rys. 2.

Podział strategii opiera się na dwóch filarach, tj. produktowym i operacyjnym. Strategie produktowe polegają na określeniu przez inwestora fizycznych i jakościowych cech obiektu, a przez to na zdefiniowaniu finalnego odbiorcy usług.



Rys. 2. Strategie wejścia na rynek hotelarski

Źródło: opracowanie własne na podstawie planu sieci International Hotels Group.

Wśród strategii produktowych wyróżniamy podział na strategię dyferencjacji oraz strategię kosztową. Te pierwsze są ukierunkowane na klienta zamożnego i stosowane w odniesieniu do obiektów 4- i 5-gwiazdkowych. Najważniejszymi cechami wyróżniającymi te strategię są: fizyczny wygląd budynku, walory lokalizacyjne, nowoczesny wygląd wnętrza, wysoki poziom obsługi, szeroki wybór punk-

tów gastronomicznych i dodatkowe udogodnienia (np. basen, siłownia). Natomiast strategie kosztowe są stosowane w odniesieniu do obiektów 1-, 2- i 3-gwiazdkowych. Obiekty te różnią się zarówno jakością wykończenia, jak też dostępnością szeregu usług spotykanych w obiektach o wyższej kategorii.

Kolejny podział dotyczy sfery operacyjnej strategii. Jak wykazują ankiety przeprowadzone przez firmę JD Powers z 2006 r. ponad 80% klientów hoteli 4-5-gwiazdkowych w Europie nie przejawia szczególnego przywiązania do konkretnej sieci hotelarskiej czy też samodzielnego obiektu. Najczęstsze kryteria podjęcia decyzji o wyborze hotelu stanowią cena oraz lokalizacja budynku. Udogodnieniem z kolei jest łatwość dokonania rezerwacji oraz zaufanie, że oferowana cena jest identyczna we wszystkich kanałach dystrybucji. Z tego też względu istotnym elementem realizacji strategii wejścia na rynek jest właśnie polityka cenowa i dystrybucyjna. W kontekście oceny skuteczności prowadzonej polityki cenowej i dystrybucyjnej, z punktu widzenia realizacji strategii wejścia na rynek, zostanie przeprowadzona analiza przypadku obiektu pięciogwiazdkowego w mieście stołecznym Warszawie.

4. Analiza skuteczności strategii wejścia na rynek – studium przypadku

Definicja skuteczności, jako funkcji osiągnięcia zamierzonego rezultatu działania, rozumiana jest jako pozytywna zgodność wyniku z uprzednio wyznaczonym celem przedsiębiorstwa. Jeżeli mówimy, że celem istnienia przedsiębiorstwa jest pomnażanie majątku właścicieli kapitałów, to w kontekście inwestycji hotelarskiej ten cel, pomimo iż inaczej realizowany niż w branżach produkcyjnych, również jest najważniejszy.

Decyzja inwestycyjna pociąga za sobą, nieporównywalne do innych branż, konsekwencje majątkowe. Jak w każdej inicjatywie inwestycyjnej, pojawiają się atuty oraz negatywne aspekty takiej decyzji. Niewątpliwym atutem inwestycji na rynku hotelarskim może być potencjalny, wysoki zysk ekonomiczny z tytułu aprecjacji wartości rynkowej nieruchomości. Z kolei nie można nie zauważyć, że ryzyko utraty płynności finansowej przez hotel wskutek silnie działającej dźwigni operacyjnej i finansowej stanowi istotny, negatywny aspekt podjęcia się takiej inwestycji. Równie istotnym i negatywnym aspektem realizacji takiego przedsięwzięcia jest bardzo mała mobilność inwestycji. Mobilność w tym kontekście jest rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do zmiany profilu działania oraz reorientacji marketingowej, to bowiem, jaki profil klienta stanowi naszą grupę docelową, są określane znacznie wcześniej, zanim jeszcze obiekt powstanie. Poniesione nakłady muszą więc nie tylko odpowiadać oczekiwaniom klientów z danego segmentu, lecz przede wszystkim muszą być spójne z polityką cenową i dystrybucyjną, tak aby zapewnić oczekiwany zwrot z zainwestowanych kapitałów.

W hotelarstwie, z punktu widzenia wyznaczonych celów inwestycyjnych, niewątpliwie najważniejszym kryterium oceny skuteczności wejścia na rynek będzie poziom osiąganego przychodu na pokój oraz procentowy wzrost wartości nieruchomości. Przy znacznym poziomie kosztów stałych w hotelu to właśnie zdolność generowania wyższych przychodów niż konkurencja jest świadectwem sukcesu rynkowego i skutecznej strategii wejścia na rynek. Z tego też właśnie powodu przedmiotem przeprowadzonej analizy nie była ocena jakościowa, lecz analiza przyjętej strategii cenowej, która niewątpliwie pozwoliła zrozumieć i ocenić skuteczność strategii w kontekście wyznaczonych celów.

W przeprowadzonej analizie również celowo nie zostaje podjęta ocena skuteczności strategii, obejmująca problematykę optymalnej lokalizacji obiektu oraz jego wpływu na wartość rynkową. Decyzję taką uzasadniało podobne położenie analizowanego obiektu do kilku innych tej samej kategorii, konkurencyjnych. Wszystkie te hotele są położone w ścisłym centrum miasta, oddalone od siebie w odległości nie większej niż 3-5 km. To oznacza, że wzrost wartości rynkowej tych nieruchomości prawdopodobnie był bardzo zbliżony. W takim wypadku dalsza analiza tego zagadnienia, mającego na celu jego ocenę w kontekście jego wpływu na skuteczność realizacji strategii wejścia, byłaby bezzasadna.

Zanim przejdziemy do analizy uzyskanych w badaniach wyników, warto wytłumaczyć istotę i rolę strategii cenowej w hotelu. Po pierwsze, jest rzeczą oczywistą, że w hotelu ze względu na mocno ograniczone możliwości produkcyjne, których granicą jest liczba dostępnych pokoi, cena oraz polityka cenowa, determinują dochodowość obiektu hotelarskiego. Warto również zaznaczyć, że możliwość obniżenia kosztów w razie spadku przychodów jest bardzo mała. Wynika to ze struktury kosztów w hotelu, gdzie ponad 80% stanowią koszty stałe. Polityka i struktura cen w przedsiębiorstwie hotelarskim są bardzo złożone i dla celów tej pracy istotne jest tylko zrozumienie, że hotel oferuje różne poziomy cen dla poszczególnych segmentów rynku, przy czym część z tych cen jest kontraktowana, a część w pełni elastyczna.

W przeprowadzonych badaniach ten właśnie element, jak się okazało, miał kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Ceny kontraktowe dotyczą w głównej mierze segmentów korporacyjnych – lokalnych oraz wypoczynkowych, a możliwość oddziaływania na nie, tzn. ich podnoszenia w okresach zwiększonego popytu, praktycznie nie istnieje. Każdy hotel również oferuje ceny ogólnodostępne, sprzedając je poprzez sieć elektronicznej dystrybucji liczącej ponad 500 tys. terminali na całym świecie. Ceny te, w przeciwieństwie do cen kontraktowych, są w pełni elastyczne, tzn. hotel ma możliwość podnoszenia lub obniżania ich wartości. Kolejnym ważnym elementem w polityce cenowej hoteli jest kontraktowa alokacja. Hotele często rezerwują swoim kontraktowym partnerom pewną określoną liczbę pokoi, która najczęściej jest zwalniana 24 godz. przed przyjazdem. Ponieważ ponad 80% rezerwacji indywidualnych jest dokonywana do sied-

miu dni przed datą przyjazdu, używana kontraktowa alokacja uniemożliwia ustalenie określonych poziomów tzw. overbookingu, czyli liczby dodatkowych pokoi wystawionych na sprzedaż, tak ażeby przy uwzględnieniu gości, którzy nie dojadą do hotelu, oraz anulowania rezerwacji w dniu przyjazdu, hotel był w stanie sprzedać całą pulę pokoi. Analizowane obiekty konkurencyjne przyjęły strategię cenową opartą na kryteriach nieelastycznych.

Obiekt opisywany jest hotelem położonym w centrum miasta. Otworzył się w 2003 roku. Podstawową strategią hotelu była próba zmiany struktury rezerwacji, ze zmianą na korzyść rezerwacji z segmentów elastycznych. Zmiana ta miała zwiększyć elastyczność cen w okresach zwiększonego popytu, ażeby hotel, który zrezygnował z kontraktowania cen nieelastycznych, mógł podnieść ceny w celu osiągnięcia wyższych przychodów. Ponieważ obłożenie w Warszawie w kolejnych dniach tygodnia kształtowało się w tych latach (2003-2007) na poziomie 90-100%, hotel o elastycznej strukturze cen mógł osiągnąć wyższe przychody od grupy konkurencyjnej. Wyższe przychody były skutkiem nie tylko podniesienia cen, lecz również zmiany struktury rezerwacji z przewagą rezerwacji z segmentów niekontraktowych. Z badania dokumentów sprawozdawczych, raportów firmy konsultingowej Deloitte and Touche (D&T) wynika, że hotel stosujący w pełni elastyczne kryteria cenowe osiągnął przeciętnie wyższy od grupy konkurencyjnej o 70% przychód na pokój. Bardzo interesujące okazały się również wyniki wypracowane w okresie posezonowym. Otóż hotel, który zastosował elastyczne kryteria cenowe, był w stanie obniżyć ceny ogólnodostępne (w pełni elastyczne) poniżej poziomu konkurencji. Wynikiem takiej decyzji była zmiana struktury rezerwacji na korzyść segmentów elastycznych. W okresie posezonowym wystąpiły dwa zjawiska wspomagające ten proces. Pierwsze polegało na wykorzystaniu systemów elektronicznej dystrybucji do wypromowania „najniższej” ceny w mieście. To z kolei wywołało znaczny wzrost rezerwacji dokonywanych z segmentów elastycznych. Grupa hoteli, która posiadała znaczną część rynku zakontraktowanego po niskich cenach, nie była skłonna obniżać cen w segmentach elastycznych z dwóch powodów; braku wiary w skuteczność obniżki cen oraz obawy o negatywny skutek w postaci obniżonej ceny średniej, co doprowadziłoby do zmniejszenia przychodów.

Tabela 1 zawiera wyniki rynku hoteli pięciogwiazdkowych w Warszawie od 1999 roku. Pogrubionym drukiem są zaznaczone wyniki od 2003 r., a więc od daty otwarcia hotelu opisywanego w referacie. Wyniki tego obiektu są przedstawione w tab. 2.

W roku 2004 nastąpiła znaczna dysproporcja pomiędzy wzrostem podaży pokoi na rynku pięciogwiazdkowym a wzrostem popytu. Skutkiem tego była w moim rozumieniu zupełnie niepotrzebna, znacząca obniżka cen kontraktowych o [(-)20-30%], co w konsekwencji doprowadziło do spadku przychodów całego rynku. W kolejnych latach rynek się ustabilizował, a wraz z silniejszym wzrostem gospodarczym rynek odnotował znaczny wzrost przyjazdów biznesowych. Niestety, na skutek decyzji cenowych podjętych w 2004 r., pomimo wzrostu obłożenia w Warszawie o 18%, hotele nie były w stanie osiągnąć średniej ceny sprzed 2004 roku. Stan ten jest

wynikiem nieprzemysłanej decyzji o obniżkach cen kontraktowych o ponad 20% w 2004 r., jak też znacznej (ponad 20-procentowej) aprecjacji waluty krajowej.

Z kolei hotel opisywany (tab. 2), który zastosował elastyczną strategię cenową, w sposób bardzo sprawny wykorzystał wzrost gospodarczy i nie tylko podniósł średnią cenę o 20 euro, ale również zwiększył obłożenie o ponad 30% w porównaniu do 2003 roku. Niewątpliwie przyjęta strategia cenowa, z punktu widzenia wyznaczonych celów, okazała się bardziej skuteczna, co ilustruje tab. 3. Tabela 4 (dane w euro) zawiera szczegółową prezentację wyników osiągniętych w grupie hoteli konkurencyjnych za lata 2003-2007.

Tabela 1. Rynek hoteli pięciogwiazdkowych w Warszawie w latach 1999-2007

Warszawa	Obłożenie (%)	Cena średnia (euro)	Revpar* (euro)	Pokoje sprzedane	Podaż pokoi (roczna)	Przychody (euro)
1999	63,2	154	97	527 104	834 025	81 186 705
2000	60,8	172	105	507 087	834 025	87 291 078
2001	55,9	147	82	466 220	834 025	68 758 530
2002	49,7	123	61	515 553	1 037 330	63 260 363
2003	48,4	104	51	502 421	1 038 060	52 487 548
2004	49,6	87	43	587 656	1 184 790	50 838 068
2005	56,1	74	41	706 849	1 259 980	52 023 719
2006	63,9	74	47	988 450	1 546 870	73 010 622
2007	68,6	81	56	1 140 276	1 662 210	92 425 710
Zmiana 8 lat	5,4	-73	-42	613 172	828 185	11 239 005

* *revenue per available room* – przychód na dostępny pokój.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Deloitte and Touche (D&T).

Tabela 2. Wyniki finansowe analizowanego obiektu hotelowego w latach 2003-2007

Obiekt opisywany	Obłożenie (%)	Cena średnia (euro)	Revpar (euro)	Pokoje sprzedane	Podaż pokoi (roczna)	Przychody (euro)
1999						
2000						
2001						
2002						
2003	45,40	97	44	66 947	147 460	6 493 843
2004	64,50	105	68	95 112	147 460	9 986 729
2005	64,00	107	68	94 374	147 460	10 098 061
2006	78,00	110	86	115 019	147 460	12 652 068
2007	79,00	117	92	116 493	147 460	13 629 728
Zmiana 5 lat	33,60	20	48	49 547	0,00	7 135 884

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdania finansowego oraz raportów Deloitte and Touche.

Tabela 3. Wskaźniki analizowanego obiektu na tle grupy konkurencyjnej

Wskazniki Lata	MPI (market penetration index) ^a	ARI (average rate index) ^b	RGI (revenue generation index) ^c
2003	0,9	0,9	0,9
2004	1,3	1,2	1,6
2005	1,1	1,5	1,7
2006	1,2	1,5	1,8
2007	1,2	1,4	1,7

^a wynik jest otrzymywany przez podzielenie obłożenia hotelu analizowanego przez obłożenie grupy konkurencyjnej

^b wynik jest otrzymywany przez podzielenie średniej ceny hotelu analizowanego przez średnią cenę grupy konkurencyjnej

^c wynik jest otrzymywany przez podzielenie „przychodu na pokój” hotelu analizowanego przez „przychód na pokój” grupy konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Wyniki osiągnięte w grupie hoteli konkurencyjnych w latach 2003-2007

	Rynek hoteli 5-gwiazdkowych			Obiekt analizowany		
Sezon wysoki	Struktura	Cena	Średnia cena	Struktura	Cena	Średnia cena
Nieelastyczne	0,7	70	49	0,4	100	40
Elastyczne	0,3	115	35	0,6	130	78
			84			118
	Obłożenie	Średnia cena	Revpar	Obłożenie	Średnia cena	Revpar
	65%	84	55	75%	118	89
Sezon niski	Struktura	Cena	Średnia cena	Struktura	Cena	Średnia cena
Nieelastyczne	0,5	65	32,5	0,35	70	25
Elastyczne	0,5	95	47,5	0,65	90	59
			80			83
	Obłożenie	Średnia cena	Revpar	Obłożenie	Średnia cena	Revpar
	43%	80	34	48%	83	40

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania pokazały mechanizmy działania polityki cenowej w branży hotelarskiej. Jak zostało dowiedzione, istotnym elementem strategii wejścia na rynek hotelarski jest właściwe zrozumienie tych mechanizmów oraz możliwość praktycznego ich zastosowania. Polityka cenowa, a w tym decyzje dotyczące tego, jaki model struktury cenowej przyjmujemy, determinują granice możliwych do osiągnięcia wyników na długie lata. Hotele o nieelastycznej strukturze cen, wskutek ograniczonej możliwości ich podnoszenia w okresie zwiększonego popytu, osiąga-

ją gorsze wyniki nie tylko w sezonie, lecz także w okresie posezonowym. Uzyskane wyniki badań nie powinny być traktowane jednoznacznie, choć niewątpliwie powinny stanowić podstawę do dalszych obserwacji.

Literatura

- Bednarska M., *Przedsiębiorstwo turystyczne*, PWE, Warszawa 2007.
Bryx M., *Inwestycje w nieruchomości*, Poltext, Warszawa 2002.
Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005.
Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001.
Towarnicka H., *Strategia inwestycyjna przedsiębiorstw*, Wyd. AE, Wrocław 2003.

ENTERING STRATEGIES FOR HOTEL INDUSTRY

Summary

The paper describes the process of entering hotel market with the use of different business approaches. One of the key aspects which must be considered prior to investment decision is both: location of the building as well as the pricing model used in the investment. Hotels use two typical pricing models, non-elastic which supports production from contracted segments and elastic which supports production from non-contracted segments. Whilst it is said that non-elastic model will support hotel objectives by delivering stable number of room nights during the entire investment period it has been proved that non-elastic delivery generates inferior business results to elastic model.

The research conducted amongst six 5 star hotels in Warsaw covering years 2003-2007 has proved that the hotel with fully flexible pricing model is able to deliver superior results both in high as well as in low season.