

Marlena Bednarska

**Programy lojalnościowe jako narzędzie kontroli
ryzyka popytowego w hotelarstwie¹**

Wprowadzenie

Współczesne obiekty hotelarskie funkcjonują w warunkach charakteryzujących się znaczną złożonością i zmiennością. Nasilanie się tych zjawisk sprawia, iż żaden podmiot nie jest w stanie w pełni rozpoznać czynników wpływających na rezultaty podejmowanych decyzji oraz precyzyjnie przewidzieć ich oddziaływania na osiągnane wyniki. Uzasadnione jest zatem stwierdzenie, iż ryzyko stanowi nieodłączny atrybut wszelkich procesów gospodarowania.

Obecność ryzyka w życiu gospodarczym sprawia, że osiągnięte efekty działania nierzadko odbiegają od tych oczekiwanych. Oznacza to, że faktyczny rezultat może okazać się zarówno gorszy, jak i lepszy od planowanego. Przyjęcie takiej perspektywy powoduje, że ryzyko może być traktowane nie tylko w kategoriach zagrożenia, którego należy unikać za wszelką cenę. W pewnych okolicznościach podejmowanie ryzyka stwarza szansę odniesienia korzyści, powinno być więc postrzegane jako stymulator kreatywnego działania i przedsiębiorczości.

Narastająca niepewność otoczenia rodzi konieczność uwzględnienia ryzyka w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, co wymaga ciągłej analizy jego źródeł i czynników aktywizacji oraz podejmowania inicjatyw zorientowanych na jego kontrolę. Działania kontrolne mają na celu ograniczenie ewentualnych strat i pomnażanie potencjalnych korzyści, będących skutkiem realizacji ryzyka. Osiągnięcie tego celu wymaga implementacji określonych metod i narzędzi, które pozwolą zredukować

¹ Artykuł powstał na podstawie rozprawy doktorskiej pt. *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw hotelarskich* napisanej w Katedrze Turystyki Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Promotorem był prof. dr hab. Grzegorz Gołembski.

wpływ zagrożeń oraz zneutralizować słabe strony organizacji, a także wykorzystać szanse generowane przez otoczenie i wzmocnić atuty przedsiębiorstwa.

Zaostrzając się konkurencja na rynku hotelarskim oraz szybkie tempo zmian oczekiwań i zachowań nabywców wymuszają na podmiotach działających w tej branży potrzebę poszukiwania źródeł poprawy pozycji konkurencyjnej w stosowaniu nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania, w tym systematycznego diagnozowania oraz aktywnej kontroli ryzyka.

Celem artykułu jest wskazanie możliwości zastosowania programów lojalnościowych w procesie kontroli ryzyka popytowego w działalności hotelu oraz ocena wykorzystania analizowanego instrumentu w badanych obiektach hotelarskich.

Ryzyko w działalności operacyjnej hotelu

Ryzyko, które towarzyszy aktywności obiektu hotelarskiego, wynika zarówno z funkcjonowania w otoczeniu przyrodniczym, jak i społeczno-gospodarczym.

Przedsiębiorstwo, jako podmiot wyodrębniony technicznie, jest trwale osadzone w otoczeniu przyrodniczym – pobiera z niego niezbędne dla swej działalności zasoby oraz wydala produkt uboczny, prowadząc do jego zanieczyszczenia. Ryzyko przyrodnicze wiąże się głównie z działaniem sił natury, zwłaszcza żywiołów (np. powodzie, trzęsienia ziemi, huragany), które poza tym, że mogą zagrażać majątkowi przedsiębiorstwa, wpływają także na popyt turystyczny, przy czym doświadczenia pokazują, że skutki destabilizacji w postaci mniejszego napływu podróźnych odczuwa nie tylko region bezpośrednio dotknięty kataklizmem, ale także obszary sąsiednie. Podobne skutki (choć na mniejszą skalę) może wywołać także załamanie pogody.

Żywioły i zmienność aury nie wyczerpują ryzyka wywołanego funkcjonowaniem w otoczeniu przyrodniczym. Wielkość popytu na usługi hotelu zależy m.in. od atrakcyjności turystycznej obszaru recepcji, ta z kolei determinowana jest w dużej mierze przez walory przyrodnicze. Walory te nierzadko stanowią pierwotną siłę przyciągającą i stymulującą ruch turystyczny na danym obszarze, przyczyniając się do rozwoju funkcji turystycznej. Z reguły są też najważniejszym czynnikiem decydującym o lokalizacji pozostałych elementów podaży turystycznej, wpływając tym samym na pojemność obszaru, stają się często czynnikiem ograniczającym dalszy rozwój podaży z uwagi na przekroczenie chłonności

obszaru. Realne zagrożenie dla środowiska staje się zatem także ryzykiem dla hotelu.

Ryzyko związane z funkcjonowaniem podmiotu w otoczeniu społeczno-gospodarczym można usystematyzować, biorąc pod uwagę obszar jego pochodzenia, w następujące grupy:

- **ryzyko rynkowe**, powstające w efekcie nawiązywania relacji z podmiotami otoczenia sektorowego – dostawcami, odbiorcami, konkurentami (np. ryzyko popytowe, nakładów, cenowe, konkurencji);
- **ryzyko operacyjne (eksploatacyjne)**, wynikające z zarządzania zasobami materialnymi i niematerialnymi przedsiębiorstwa, przekształcania (konwersji) tych zasobów w pożądane efekty (np. ryzyko jakości produktu, kadrowe, technologiczne, organizacyjne);
- **ryzyko finansowe**, którego źródło tkwi w decyzjach dotyczących gospodarki finansowej przedsiębiorstwa (np. ryzyko płynności, kredytowe, walutowe, struktury kapitałowej);
- **ryzyko systemowe (prawne, polityczne)**, związane z prawnopolitycznymi warunkami funkcjonowania podmiotów i stanowiące pochodną sposobu stanowienia prawa oraz częstości i głębokości dokonywanych w nich zmian.

W działalności operacyjnej hotelu największą wagę należy przywiązywać do ryzyka rynkowego, zwłaszcza popytowego. Wielkość popytu na dane dobro lub usługę, a tym samym poziom sprzedaży, jest bowiem kluczowym czynnikiem decydującym o efektywności zaangażowania zasobów i determinującym sukces każdego przedsięwzięcia.

Ryzyko popytowe odgrywa znaczącą rolę w działalności hotelu z uwagi na określone cechy rynku usług hotelarskich, stanowiące przesłanki aktywizacji źródeł ryzyka oraz eskalacji następstw jego realizacji (Bednarska 2004). Za najistotniejsze właściwości popytu na usługi noclegowe uznać należy:

- oddalenie potencjalnych nabywców od miejsca konsumpcji usługi, któremu towarzyszy zwiększone ryzyko nietrafnego wyboru i wzrost hamulców popytu;
- zmiany nasilenia nurtu podróżujących, wywołujące wahania w poziomie rentowności;
- irracjonalność zachowań turystów, znajdująca odzwierciedlenie w szybkim tempie spadku użyteczności i przyspieszonym zużyciu ekonomicznym hotelu;
- komplementarność wobec innych segmentów popytu turystycznego, prowadząca do częściowego uzależnienia efektywności funkcyjono-

wania hotelu od działań podejmowanych przez inne podmioty sfery obsługi ruchu turystycznego.

Spośród cech podaży usług hotelarskich na plan pierwszy wysuwa się:

- znaczna kapitałochłonność działalności, wiążąca się z wysokimi barierami mobilności;
- stały potencjał usługowy, pociągający za sobą brak możliwości elastycznego reagowania na zmiany wielkości popytu;
- jedność procesu świadczenia i konsumpcji usługi, której następstwem jest niemożność zweryfikowania jej jakości przed wykonaniem;
- oraz dominujący udział kosztów stałych, skutkujący dużą wrażliwością wyników operacyjnych na zmiany poziomu sprzedaży oraz wysokim poziomem minimalnej wielkości popytu zapewniającej dodatnią rentowność.

Podmiot gospodarczy, stojąc w obliczu niepewności, czyni różne kroki mające na celu złagodzenie skutków konieczności podejmowania decyzji w warunkach niedoskonałej wiedzy. Działania te, określane mianem kontroli ryzyka, można zaklasyfikować ze względu na charakter wykonywanych czynności do jednej z trzech grup: unikanie, zatrzymanie lub przeniesienie ryzyka (Kuchlewska 2003). Unikanie oznacza, że podmiot nie podejmuje określonych form aktywności w obawie przed potencjalnymi stratami. Decyzja o zatrzymaniu ryzyka w przedsiębiorstwie wiąże się z podejmowaniem inicjatyw na rzecz jego minimalizacji i gotowością poniesienia konsekwencji niewystarczającej skuteczności tych zabiegów. Celem transferu jest przerzucenie odpowiedzialności za skutki realizacji ryzyka na podmioty otoczenia.

Kryterium celu podejmowanych działań prowadzi do rozróżnienia kontroli fizycznej (organizacyjnej) i finansowej (Diacon, Carter 1995). Fizyczna kontrola oznacza oddziaływanie na źródła ryzyka bądź warunki ich aktywizacji, a polega na ograniczeniu możliwości realizacji ryzyka lub rozmiarów jego następstw. W finansowej kontroli wykorzystuje się metody, które są ukierunkowane na zabezpieczenie źródeł finansowania skutków realizacji ryzyka.

Wśród metod fizycznej kontroli ryzyka zatrzymanego w przedsiębiorstwie szczególne miejsce zajmują metody prewencyjne. Wynika to z faktu, iż większość decydentów wyraża postawę określaną jako awersja wobec ryzyka – podejście takie oznacza niską skłonność do akceptacji potencjalnych strat i niechęć do realizacji przedsięwzięć, które cechuje duże prawdopodobieństwo niepowodzenia, nawet jeśli oczekiwana korzyść jest na zadowalającym poziomie. Prewencja ma na celu

zapobieganie wystąpieniu niekorzystnego zdarzenia i zasadza się na pozytywnym kształtowaniu okoliczności realizacji ryzyka *ex ante*.

Działania prewencyjne zmierzające do przeciwdziałania niepożądanym wahaniom popytu na oferowane usługi i tym samym do ograniczania wpływu fluktuacji sprzedaży na osiągnięte przez obiekt wyniki działalności powinny koncentrować się na minimalizowaniu postrzeganego przez potencjalnych nabywców ryzyka związanego z wyborem hotelu oraz na budowaniu trwałych relacji z gośćmi.

Rola programów lojalnościowych w budowaniu długookresowych więzi z nabywcami usług hotelarskich

W warunkach nasilającej się aktywności konkurentów i malejącego tempa wzrostu rynku powodzenie przedsięwzięcia zależy nie tyle od pozyskania coraz liczniejszej grupy klientów, ile od utrzymania jak największego grona lojalnych nabywców. Sprawia to, iż w procesie komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem coraz większego znaczenia nabierają umiejętności budowania trwałych relacji z klientami. Umiejętności te odgrywają szczególną rolę w działalności hotelarskiej ze względu na relatywnie duże ryzyko nietrafnego wyboru postrzegane przez potencjalnych klientów.

Konsumenci, usiłując ograniczać ryzyko związane z zakupem, dążą do uzyskania w miarę pełnej informacji o produkcie, który chcą nabyć. Koszty pozyskiwania informacji w znacznej mierze zależą od poznawalności własności dóbr (Forlicz 2001). Na rynku dóbr i usług o własnościach ujawniających się w trakcie konsumpcji, a tu należy zaliczyć usługi hotelarskie, koszty aktywności informacyjnej są na ogół o wiele wyższe niż na rynku dóbr i usług o własnościach poznawalnych przed zakupem. Nie ograniczają się bowiem tylko do kosztów dotarcia do oferenta, ale obejmują także wydatki poniesione na zakup produktu. W związku z tym konsument, nie chcąc ponosić wysokich kosztów pozyskiwania informacji, woli nabyć produkt już mu znany, którego własności uznał za zadowalające niż ryzykować zakup produktu nieznanego, którego własności mogą być lepsze niż produktu dotąd nabywanego, ale mogą być także gorsze. Ten mechanizm postępowania, którego celem jest ograniczenie kosztów transakcyjnych oraz zmniejszenie ryzyka nietrafnego wyboru, dostarcza prostego i wiarygodnego wyjaśnienia rosnącej roli renomy i przywiązania do marki.

Wielu konsumentów wytwarza sobie nawyki powtarzania zakupów tej samej marki. Dotyczy to przede wszystkim towarów codziennego użytku,

ale obserwuje się także takie postępowanie w stosunku do dóbr i usług zaspokajających potrzeby wyższego rzędu. Lojalność wobec marki często wiąże się z pozytywną wobec niej postawą (przekonaniem o jej przewadze w stosunku do innych marek) i skłonnością do jej nabywania mimo istnienia czynników ekonomicznych przemawiających za zakupem oferty konkurencyjnej.

Przywiązanie do marki jest dla przedsiębiorstwa hotelarskiego bardzo korzystne, zmniejsza się bowiem potrzeba intensywnej promocji produktu i spadają koszty, które hotel musi ponosić przy pozyskiwaniu nowych klientów, obniżeniu ulegają koszty operacyjne, trudniej jest także wejść na rynek konkurencji. Lojalni konsumenci są mniej wrażliwi na zmiany cen i mogą stać się adwokatami marki, przekazując pozytywne doświadczenia innym i rekomendując tym samym obiekt potencjalnym klientom. Poza tym, kiedy nawet jakaś niekorzystna informacja o marce zostanie przekazana nabywcy, to przez jakiś czas nie uwzględnia jej w swojej ocenie (Falkowski, Tyszką 2003, Tepeci 1999).

Wśród narzędzi służących kreowaniu efektu przywiązania do marki czołowe miejsce zajmują programy lojalnościowe, które stanowią jednocześnie skuteczny instrument kontroli ryzyka popytowego. Ich istotą jest wywołanie efektu zaangażowania się nabywcy dzięki systemowi zachęt i korzyści. Programy prowadzone przez obiekty hotelarskie mogą być ich indywidualną inicjatywą (korzyści dotyczą wtedy tylko usług świadczonych w danym obiekcie) bądź oferowane we współpracy z innymi podmiotami zarówno z branży hotelarskiej, jak i innych związanych z obsługą ruchu turystycznego (linie lotnicze, biura podróży, wypożyczalnie samochodów).

Skuteczność programu lojalnościowego warunkowana jest w dużej mierze trafnością doboru narzędzi oddziaływania na postawy klientów. Dlatego podstawę sprawnego i efektywnego wdrożenia programu stanowi segmentacja nabywców, która umożliwi opracowanie zestawu zachęt dla poszczególnych grup docelowych. W zakładach hotelarskich najczęściej formułuje się odrębne warunki dla gości indywidualnych i klientów instytucjonalnych.

W hotelarstwie wykorzystywane są dwa najbardziej popularne podejścia do formułowania zestawu przywilejów dla uczestników programów lojalnościowych (Kotler, Bowen, Makens 1996). Pierwsze polega na oddziaływaniu na sferę racjonalną i ma za zadanie przekonanie nabywcy, iż nie opłaca mu się korzystanie z oferty innych przedsiębiorstw na rynku, gdyż rezygnacja z usług danego hotelu (sieci) jest równoznaczna z utratą pewnych finansowych profitów. Drugie zakłada

wpływanie na sferę emocjonalną i dążenie do wywołania u nabywcy przeświadczenia, iż przynależność do klubu stałych klientów wiąże się z prestiżem i elitarnością.

Najczęściej oferowanymi profitami materialnymi przez obiekty hotelarskie są rabaty na usługi noclegowe, gastronomiczne, rekreacyjne, parkingowe, pralnicze, telekomunikacyjne, na zakupy w sklepach zlokalizowanych w hotelu, przy wynajmie samochodu. Ponadto uczestnicy programu mogą skorzystać z przedłużonej doby hotelowej, wymienić zebrane za noclegi punkty na nagrody rzeczowe lub usługi innych przedsiębiorstw (np. przewoźników, organizatorów podróży).

Wśród profitów emocjonalnych wymienić można gwarancję rezerwacji, pierwszeństwo przy wyborze pokoju, oferowanie pakietu powitalnego, znajomość przyzwyczajęń gościa, wysyłanie klientom życzeń lub upominków świątecznych, magazynu firmowego. Korzyści odwołujące się do emocjonalnego stosunku klienta do firmy wiążą się z koniecznością dysponowania szczegółowymi informacjami o poszczególnych nabywcach i ich preferencjach, co może wpływać na wzrost kosztów wdrożenia programu lojalnościowego. Jednocześnie stanowią one podstawę budowania bardziej trwałych więzi i, w przeciwieństwie do profitów bazujących na podstawach racjonalnych, są trudniejsze do skopiowania przez konkurencję.

Budowanie długookresowych relacji z odbiorcami może napotkać pewne przeszkody. Najczęściej wymienianą barierą jest niska jakość obsługi – uprzejmość personelu pierwszego kontaktu, umiejętność rozwiązywania problemów, dotrzymywanie słowa to atrybuty, które znajdują się na najwyższych miejscach w hierarchii kryteriów, jakimi kierują się klienci podejmując decyzję o ponownym dokonaniu zakupu. Innym z powodów jest podobieństwo oferty – brak cech szczególnych marki, z którymi nabywca mógłby się utożsamiać powoduje, że ponowienie zakupu jest przypadkowe. Przyczyną ograniczonej lojalności może być także znudzenie rutyną oraz ciągłe udoskonalanie ofert konkurencji. Wreszcie istnieją konsumenci, którzy charakteryzują się tzw. podzielną lojalnością² albo w ogóle nie wykazują lojalności wobec marki, mimo że ta spełnia ich oczekiwania (Waśkowski 2002). Wskazane utrudnienia sprawiają, że korzyści z wdrożenia programów lojalnościowych w hotelu mogą okazać się mniejsze od oczekiwanych.

² Badania przeprowadzone na amerykańskim rynku hotelowym wykazały, że osoby często podróżujące (tzw. *frequent travelers*) są uczestnikami kilku programów lojalnościowych i spędzają w obiektach najchętniej wybieranej sieci mniej niż połowę wszystkich noclegów (Bugaj 2005).

Korzyści oferowane stałym nabywcom usług hotelarskich – wyniki sondażu diagnostycznego

Badania dotyczące programów lojalnościowych przeprowadzone zostały wśród hoteli w rozumieniu przepisów *Ustawy o usługach turystycznych z dnia 29 sierpnia 1997 r.*, tj. obiektów świadczących ogólnie dostępne usługi krótkotrwałego zakwaterowania, które spełniają wymagania co do wielkości, wyposażenia oraz zakresu usług, ustalone dla rodzaju i kategorii, do których zostały zaszeregowane.

Pomiarem objęto 43 hotele funkcjonujące w województwie wielkopolskim. O wyborze obszaru badań zdecydowała przede wszystkim różnorodność obiektów w regionie – w Wielkopolsce usługi hotelarskie świadczą zarówno podmioty niezależne, jak i włączone w struktury sieci hotelowych, jednostki liczące kilkanaście i kilkaset pokoi, zakłady klasy ekonomicznej oraz o wysokim standardzie, obiekty zlokalizowane w centrach miejskich, przy trasach tranzytowych, a także na terenach o wysokich walorach przyrodniczych. Takie zróżnicowanie pozwala na przeprowadzenie analizy porównawczej w wielu płaszczyznach oraz identyfikację czynników determinujących zakres działań podejmowanych przez hotele w badanej sferze. Ponadto województwo wielkopolskie należy do czołówki w kraju pod względem liczby hoteli, skupiając ok. 10% obiektów w Polsce.

W procesie doboru próby posłużono się metodą doboru nielosowego – kwotową (proporcjonalną). W celu określenia struktury zbiorowości próbnej wykorzystano dwie zmienne kontrolne – kategorię i lokalizację hotelu. Wyodrębniono dwa typy lokalizacji: centra regionalne, tj. miasta liczące powyżej 50 000 mieszkańców (Poznań, Gniezno, Kalisz, Konin, Leszno, Ostrów Wielkopolski i Piła) oraz pozostałe obszary umownie określone jako obszary nieurbanizowane. Podstawę tej części studiów empirycznych stanowiła ewidencja obiektów hotelarskich zaszeregowanych do odpowiedniego rodzaju i kategorii według stanu w lipcu 2004 r., prowadzona przez Wielkopolski Urząd Wojewódzki³.

Reprezentatywność próby zbadano za pomocą testu zgodności chi-

³ Nazwa „hotel” podlega ochronie prawnej. Zgodnie z przepisami *Ustawy o usługach turystycznych* świadczenie usług w hotelach (podobnie jak w innych obiektach hotelarskich) wymaga uzyskania zaszeregowania danego obiektu do określonego rodzaju i nadania mu stosownej kategorii; postępowanie kategoryzacyjne prowadzone jest przez właściwego ze względu na miejsce położenia obiektu wojewodę, który, zgodnie z art. 38 ust. 1 ustawy, po wydaniu decyzji powinien z urzędu dokonać wpisu obiektu do prowadzonej przez siebie ewidencji obiektów hotelarskich.

-kwadrat dla cech jakościowych lokalizacja, kategoria i przynależność do sieci oraz testu z dla średniej dla cechy ilościowej pojemność usługowa (liczba pokoi). Uzyskane wartości statystyki χ^2 i statystyki z są niższe od wartości krytycznych na poziomie istotności $\alpha = 0,05$, nie ma zatem podstaw do odrzucenia hipotezy o braku istotnych różnic pomiędzy strukturą zbiorowości próbnej i populacji generalnej według wybranych cech oraz pomiędzy średnimi wielkościami hoteli w próbie i zbiorowości badanej⁴. Informacje o składzie próby zamieszczono w tabeli 1.

Przeprowadzone badania terenowe miały charakter jakościowy i deskrypcyjny, nadano im formę studium przekrojowego. Zastosowano pomiar pierwotny w postaci bezpośredniego sondażu diagnostycznego; metodą wykorzystaną w procesie zbierania danych był wywiad, techniką zaś – wywiad osobisty. Wybór instrumentu pomiaru stanowi pochodną podjętej wcześniej decyzji o formie i metodzie pozyskiwania danych, stąd w badaniach posłużono się kwestionariuszem wywiadu.

Tabela 1. Struktura zbiorowości próbnej

Table 1. The structure of sample collectivity

Cecha Feature	Wyszczególnienie Specification	Udział w % Share in %
Lokalizacja Location	Centra regionalne Regional centres	55,81
	Obszary nieurbanizowane Non-urbanized areas	44,19
Kategoria Rating	★★★★	4,65
	★★★	39,53
	★★	39,53
	★	16,28
Przynależność do sieci Hotel's net membership	Niezależne Independent	86,05
	Należące do sieci Belonging to the hotel's net	13,95
Pojemność usługowa (liczba pokoi) Service capacity (room numbers)	Poniżej 25 / Below 25	41,86
	25–50	23,26
	50–100	23,26
	Powyżej 100 / Above 25	11,63

Źródło: Opracowanie własne.

Source: Author's elaboration.

⁴ Dla zmiennej lokalizacja $\chi^2 = 0,195$ przy wartości krytycznej $\chi^2_{0,05;1} = 3,841$; dla zmiennej kategoria $\chi^2 = 0,480$ przy wartości krytycznej $\chi^2_{0,05;2} = 5,991$; dla zmiennej przynależność do sieci $\chi^2 = 0,331$ przy wartości krytycznej $\chi^2_{0,05;1} = 3,841$; dla zmiennej pojemność usługowa $z = 0,966$ przy wartości krytycznej $z_{0,025} = 1,96$.

Podjęte studia empiryczne dowodzą, że wielkopolskie hotele dostrzegają korzyści płynące z budowania długookresowych więzi z nabywcami usług i nagradzają stałych klientów. Programy lojalnościowe, w bardziej lub mniej sformalizowanej formie, prowadzi ponad 75% zakładów hotelarskich. Częściej uczestnictwo w takich programach proponują swoim gościom obiekty duże (o pojemności usługowej przekraczającej 50 pokoi), należące do sieci oraz wysokiej kategorii (por. Tab. 2).

Tabela 2. Hotele prowadzące programy lojalnościowe

Table 2. Hotels with loyalty programmes

Cecha Feature	Wyszczególnienie Specification	Udział w % Share in %
Lokalizacja Location	Centra regionalne Regional centres	75,00
	Obszary nieurbanizowane Non-urbanized areas	78,95
Kategoria Rating	★★★★	100,00
	★★★	94,12
	★★	58,72
	★	71,43
Przynależność do sieci Chain membership	Niezależne Independent	72,97
	Należące do sieci Belonging to the chain	100,00
Pojemność usługowa (liczba pokoi) Service capacity (room number)	Poniżej 50 Below 50	67,86
	50 i więcej 50 and more	93,33

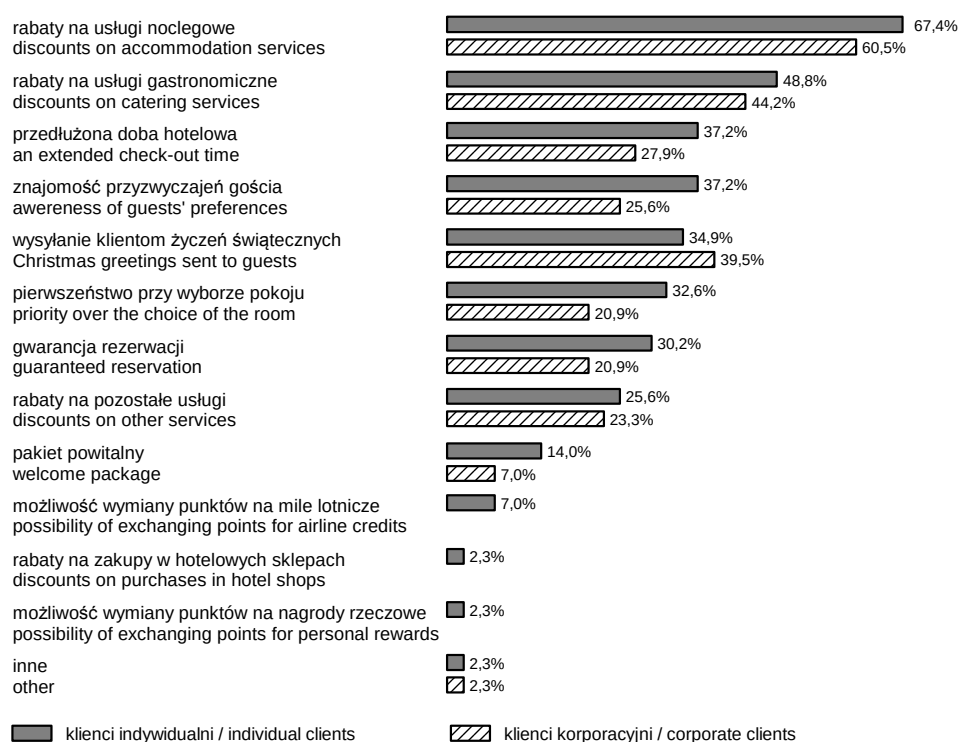
Źródło: Opracowanie własne.

Source: Author's elaboration.

Niektóre z badanych przedsiębiorstw tworzą programy lojalnościowe we współpracy z innymi podmiotami, głównie hotelami należącymi do danej sieci i liniami lotniczymi – podjęcie takiej inicjatywy deklaruje nieco powyżej 20% obiektów. Korzyści uzyskiwane przez uczestników programów przedstawia rysunek 1.

Z profitów dla lojalnych nabywców w większym stopniu korzystają goście indywidualni. Udogodnienia dla tej grupy klientów oferuje blisko dwie trzecie hoteli, dla korporacyjnych – niespełna 60%. Klientom indywidualnym na ogół proponuje się także szerszą gamę korzyści. Większą popularnością cieszą się środki oddziałujące na sferę racjo-

nalną, powracający do hotelu goście najczęściej nagradzani są rabatami na podstawowe usługi świadczone w obiekcie. Obiekty hotelarskie nie zaniedbują również sfery emocjonalnej, dużą wagę przywiązuje się do wzmacniania więzi w drodze bezpośredniego komunikowania się z dotychczasowymi nabywcami oraz zindywidualizowanego podejścia do gości.



Rys. 1. Profity oferowane w ramach programów lojalnościowych (opracowanie własne)

Fig. 1. Benefits offered within the confines of loyalty programmes (author's elaboration)

Zakres przywilejów oferowanych w ramach programów lojalnościowych skorelowany jest zarówno z wielkością i kategorią obiektu, jak i przynależnością do ugrupowania hotelowego. Hotele duże, wysokiej kategorii oraz sieciowe mają znacznie bogatszą listę udogodnień dla swoich stałych klientów. Dotyczy to zwłaszcza profitów odwołujących się do emocjonalnego stosunku klienta do firmy, takich jak pakiety powitalne, wysyłanie klientom życzeń świątecznych, znajomość przyzwyczajeń

gości oraz profitów będących pochodną zawierania porozumień z innymi przedsiębiorstwami (np. program *miles & more*). Ponadto obiekty trzy- i czterogwiazdkowe oraz funkcjonujące w strukturach sieci znacznie częściej niż hotele klasy ekonomicznej i niezależne proponują rabaty na usługi noclegowe i gastronomiczne. Na skalę oferowanych korzyści w niewielkim stopniu wpływa czynnik lokalizacji.

Duże zainteresowanie programami lojalnościowymi wśród badanych hoteli pozwala przypuszczać, że instrument ten wpisał się na trwałe do zestawu narzędzi stosowanych w celu redukcji ryzyka popytowego i budowy przewagi konkurencyjnej.

Podsumowanie

Ryzyko jest zjawiskiem powszechnym i obiektywnym, to immanentna cecha wszelkich procesów gospodarowania. Spośród wielu rodzajów ryzyka w działalności operacyjnej hotelu na pierwszy plan wysuwa się ryzyko popytowe. O jego randze w hotelarstwie zdecydowały określone cechy rynku usług noclegowych, wśród których główne znaczenie mają: oddalenie potencjalnych turystów od miejsca konsumpcji usługi, zmienność i komplementarność popytu, wysoka kapitałochłonność branży, symultaniczność usługi, stały potencjał usługowy, dominujący udział kosztów stałych w strukturze kosztów.

Wśród stosowanych przez hotele metod kontroli ryzyka popytowego szczególną rolę odgrywają inicjatywy zmierzające do kreowania efektu przywiązania do marki. Instrumentem sprzyjającym wywołaniu tego efektu są programy lojalnościowe, które dzięki systemowi zachęt i korzyści oddziałujących zarówno na sferę racjonalną, jak i emocjonalną wpływają na wzrost skłonności do ponownego zakupu usługi i propagowania pozytywnej opinii o obiekcie.

Badania przeprowadzone na obszarze województwa wielkopolskiego pokazują, że hotele dostrzegają korzyści z wdrożenia programów lojalnościowych i aktywnie stosują ten instrument. Można przypuszczać, że stał się on trwałym narzędziem kontroli ryzyka popytowego i budowy przewagi konkurencyjnej na rynku hotelowym.

Literatura

- Bednarska M., 2004, *Ryzyko popytowe w działalności hotelu – źródła i metody kontroli*, [w:] Gołembski G. (red.), *Turystyka w ujęciu globalnym i lokalnym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Bugaj Z., 2005, *Nagroda za lojalność*, Hotelarz, 3.

- Diacon S.R., Carter R.L., 1995, *Success in Insurance*, John Murray, London
- Falkowski A., Tyszką T., 2003, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk.
- Forlicz S., 2001, *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Kotler Ph., Bowen J., Makens J., 1996, *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall International, London.
- Kuchlewska M., 2003, *Ubezpieczenie jako metoda finansowania ryzyka przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Tepeci M., 1999, *Increasing Brand Loyalty in the Hospitality Industry*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11 (5).
- Ustawa o usługach turystycznych z dnia 29 sierpnia 1997 r., 2001, DzU nr 55, poz. 578.
- Waśkowski Z., 2002, *Problemy kształtowania lojalności nabywców*, Świat Marketingu, luty.

Loyalty programmes as tools controlling demand risk in hotel industry

Summary

Risk, being a common and objective phenomenon is an immanent feature of all economic processes resulting from considerable complexity and changeability of conditions in which contemporary enterprises have to function. Increasing uncertainty of the environment brings about the need to consider the risk in the process of enterprise management which requires a constant analysis of its sources and activating factors together with undertaking some risk control-oriented initiatives.

Risk, which accompanies hotel activities results from the fact of functioning both in the natural and in socioeconomic environment. In operational activity of the hotel a lot of weight should be attached to market risk which arises as a result of relations with representatives of the sector – suppliers, consumers and competition. Demand risk requires a special attention. The size of demand for services, and simultaneously the level of sale, is a key factor determining effective commitment of human resources.

The significance of demand risk in hotel industry has been determined by specific features of the market of hotel services, among which the following ones are of vital importance: the distance of potential tourists from the place of the service, instability, irrationalism and complementarities of demand, high capital-intensive character of the trade, unity of rendering and consumption of services, stable service potential, prevailing share of fixed expenses in the structure of costs.

Risk control consists in minimizing possible losses and maximizing potential gains resulting from risk-taking. As it is commonly known, ruling bodies detest taking risk so many initiatives in controlling the risk are based on preventive activities inhibiting the development of any disadvantageous event by affecting the risk sources or conditions of their activation.

Initiatives, which aim at creating the effect of brand loyalty, play a particular role among preventive methods of controlling demand risk used by hotels. Brand loyalty is extremely advantageous for the hotel. The need for intensive hotel promotion falls, it is more difficult to enter the market of competition and guests' sensitivity to room rate fluctuation drops. Loyalty programmes are the instrument bringing about this effect. Due to the system of incentives and profits they encourage guests to purchase hotel services once again and propagate favourable opinions about the hotel. Profits resulting from the participation in the programme affect both rational and emotional aspects.

Researches conducted within the Wielkopolskie province show that hotels realize profits resulting from introducing loyalty programmes and they use this method actively. Big hotels, of high standard, and functioning within hotel chain structure, display more initiative in this matter. Deep interest in loyalty programmes among researched hotels allows assuming that this method has been permanently included into the tools used to reduce demand risk and to create advantage over competition on the hotel market.

Translated by Elżbieta Lubińska