

Tomasz NAPIERAŁA

Uniwersytet Łódzki

Wydział Nauk Geograficznych

e-mail: tomasz.napierala@geo.uni.lodz.pl

PRZESTRZENNA RÓŻNORODNOŚĆ JAKO CZYNNIK KONKURENCYJNOŚCI HOTELI

Spatial variety as a determinant of competitive advantage in a hotel industry

Zarys treści: Przestrzenna koncentracja różnorodnych przedsiębiorstw hotelowych jest istotnym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej. Ustalono, że wraz ze zmniejszeniem odległości między hotelem a najbliższymi obiektami o różnym standardzie, możliwym jest stosowanie relatywnie wyższych cen. Korzystna jest zatem lokalizacja w obszarach koncentracji hoteli, przy czym preferowany jest brak obecności w bliskim sąsiedztwie obiektów świadczących usługi o tym samym standardzie.

Abstract: Spatial clusters of different hotel enterprises is considered as substantial determinant of competitive advantage. This paper confirms that as the distance between the hotel and nearest competing enterprises representing different standard decreases, the revenue managers are becoming more allowed to increase the room rates. Thus, spatial concentration of different hotel enterprises might be profitable. However, lack of services of similar standard in investigated hotel clusters is preferred.

Słowa kluczowe: hotel, różnorodność, lokalizacja, przewaga konkurencyjna

Key words: hotel, variety, location, competitive advantage

WPROWADZENIE

Neoklasyczna teoria konkurencji traktuje cenę jako główne narzędzie konkurowania poszczególnych przedsiębiorstw ze sobą, jak również osiągania stanu równowagi przez cały rynek. Jednakże, krytycy teorii liberalnej wskazują na niezwykle różnorodne zasoby wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w osiąganiu przewagi konkurencyjnej (Penrose 2011). Podkreślają również, iż osiągnięcie równowagi na rynku nie jest w ogóle możliwe (Hunt 2000; Schumpeter 2009). Współcześnie, jednym z ważniejszych czynników decydujących o konkurencyjności hoteli jest zapewnienie konsumentowi różnorodności wyboru. Różnorodność determinująca konkurencyjność ma również swój istotny wymiar przestrzenny.

Różnorodność wyboru produktów wskazywana jest jako rezultat działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw, a w konsekwencji jeden z mierników rozwoju współczesnych systemów gospodarczych (Funke, Strulik 2000). Różnorodność wyboru produktów wynika wprost z konkurencji

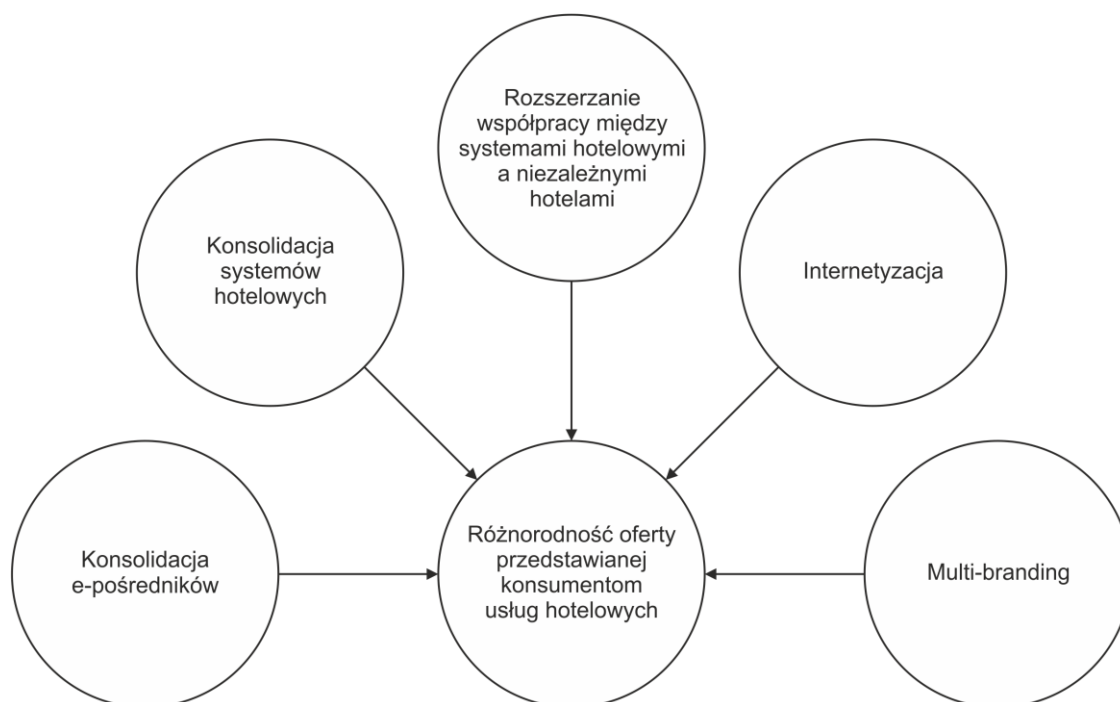
Wpłynęło: 11.01.2017

Zaakceptowano: 22.03.2018

Zalecany sposób cytowania: Napierała T., 2018, Przestrzenna różnorodność jako czynnik konkurencyjności hoteli, *Prace i Studia Geograficzne*, 63.3, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 89-101.

przedsiębiorstw (Donnenfeld, White 1988). Przedsiębiorstwa przedstawiają produkty różne od innych firm celem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, jak również różnicują własne produkty na rzecz lepszego dopasowania się do potrzeb kupującego. Współcześnie w przypadku usług hotelowych, poszukiwanie różnorodności wyboru produktów związane jest ze zmianą charakteru decyzji nabywczych: traci na znaczeniu najlepsza jakość na rzecz najwyższej satysfakcji (Sohrabi i in. 2012) czy najlepszego doświadczenia, przeżycia (Oppewal i in. 2015). Zakup najbardziej satysfakcjonującego produktu jest możliwy wyłącznie w warunkach realnej różnorodności wyboru.

Na ryc. 1 przedstawiono koncepcyjny schemat procesów, których konsekwencją jest zwiększenie różnorodności usług hotelowych oferowanych konsumentom w pojedynczych lokalizacjach: konsolidacja tzw. e-pośredników (np. Priceline.com i Booking.com, Expedia.com i Orbitz.com), łączenie systemów hotelowych (np. Marriott i Starwood), rozszerzanie współpracy między systemami hotelowymi a niezależnymi hotelami (np. otwarcie platformy rezerwacyjnej Accor dla hoteli niezależnych) czy wreszcie *multi-branding* (działalność dwóch lub więcej hoteli w ramach tej samej nieruchomości). Powyższe procesy odbywają się w warunkach postępującej internetyzacji (Napierała 2017a; Urry 2003), której efektem jest upowszechnienie łatwego wyszukiwania różnorodnych ofert w konkretnych lokalizacjach.



Ryc. 1. Procesy warunkujące różnorodność usług hotelowych w mikroskali przestrzennej

Fig. 1. Determinants of variety of hotel services in spatial micro scale

Źródło: opracowanie własne.
Source: author's own elaboration.

Autor stawia hipotezę, że przestrzenna koncentracja różnorodnych przedsiębiorstw hotelowych jest istotnym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej przez hotele, a w konsekwencji umożli-

liwia hotelarzom stosowanie wyższych cen. Zatem, mniejsza odległość pomiędzy różnorodnymi przedsiębiorstwami hotelowymi powinna implikować wyższe ceny oferowanych przez nie usług. Przestrzenna koncentracja różnorodnych usług hotelowych powinna być porównywana (choć nie utożsamiana) z atrakcyjnością przestrzeni turystycznej. W artykule podjęto próbę zweryfikowania hipotezy na podstawie analizy działalności hoteli w Warszawie, w 2016 r.

PRZEGLĄD LITERATURY

Lokalizacja hoteli oraz czynniki determinujące tę lokalizację są uznawane za kluczowe problemy badawcze podejmowane na gruncie geografii hotelarstwa (Kowalczyk 2001). Decyzje lokalizacyjne podejmowane przez obiekty hotelarskie należy rozpatrywać z uwzględnieniem funkcjonowania złożonych struktur rynku hotelarskiego – od hoteli niezrzeszonych po hotele funkcjonujące w ramach globalnych systemów (Niewiadomski 2013). Decyzje lokalizacyjne są ściśle powiązane z decyzjami cenowymi. Czynniki geograficzne uznawane są bowiem za niezwykle istotne determinanty cen usług oferowanych przez hotele (Napierała 2013; Napierała, Adamiak 2014; Napierała, Leśniewska 2015; Pawlicz, Napierała 2017).

Konkurencja jest funkcją poszukiwania zasobów wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa. Intensywność konkurencji zależy od charakteru zasobów wykorzystywanych w działalności firmy (Baum, Mezas 1992). Zasoby przedsiębiorstw podzielić można na wewnętrzne (kształtujące się wewnątrz firmy) i zewnętrzne (pozostające poza przedsiębiorstwem, ale w jego dyspozycji). Wśród zasobów wewnętrznych wskazać można na zdolność firmy do uczenia się oraz zdolność do tworzenia innowacji. Zasoby zewnętrzne obejmują natomiast wykorzystywane w działalności zasoby ekonomiczne i społeczne, polityczne i instytucjonalne otoczenie, w którym działa przedsiębiorstwo, jak również relacje z interesariuszami, przede wszystkim z konsumentami, dostawcami czy konkurentami (Napierała 2017b).

Kluczowym zasobem pozwalającym na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej będzie taki zasób, którego wykorzystanie 1) umożliwi przedsiębiorstwu wejście na nowe rynki i umocnienie pozycji na rynkach już obsługiwanych, 2) ma znaczenie dla postrzegania przez konsumentów wartości produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo i 3) substytuowanie którego jest trudne dla przedsiębiorstw konkurencyjnych (Hunt 2000). Za kluczowy zasób wykorzystywany przez przedsiębiorstwa może być uznana unikalna lokalizacja. Wybór unikalnej lokalizacji jest typowym przykładem procesów monopolistycznych, a więc procesów różnicowania przez firmę samej siebie lub swoich produktów od innych przedsiębiorstw lub ich oferty (Clark 1955).

Problemy lokalizacyjne pierwotnie analizowano w odniesieniu do przedsiębiorstw produkcyjnych. Rozpoznano, że przestrzenne zjawiska rynkowe mają charakter odśrodkowy albo dośrodkowy. Siły odśrodkowe stymulują korzyści lokalizacji z dala od konkurentów. Siły dośrodkowe natomiast dążą do koncentracji konkurujących ze sobą przedsiębiorstw (Krugman 1997). Już E. Chamberlin (1933) zauważył, że koncentracja przestrzenna działalności gospodarczej najczęściej występuje w dwóch przypadkach. Po pierwsze, w jednej przestrzeni lokalizowane są przedsiębiorstwa oferujące produkty komplementarne. Po drugie, koncentracja dotyczy przedsiębiorstw oferujących produkty substytucyjne. Wspólna lokalizacja gwarantować ma konsumentom dostęp do większego rynku, zapewnić większy wybór, a w konsekwencji czynić bardziej zyskowną działalność wszystkich konkurujących ze sobą podmiotów. Przy podejmowaniu decyzji lokalizacyjnych korzyści aglomeracji zestawiano z kosztami

transportu i kosztami czynników produkcji (Morrill 1974). Korzyści wspólnej lokalizacji przedsiębiorstw dostrzegł wcześniej A. Lösch (1961). W podobnym nurcie ukształtowały się koncepcje oligopolu przestrzennego, czy przestrzennej konkurencji monopolistycznej (Capozza, Van Order 1978; Clark 1955).

Efekty aglomeracji firm usługowych są rezultatem zupełnie innych czynników niż w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych. W firmach usługowych, w tym hotelach, kluczowym czynnikiem sprzyjającym koncentracji przestrzennej jest obniżenie kosztów poszukiwania przez konsumenta informacji o ofercie, co bezpośrednio stymuluje popyt (Urtasun, Gutiérrez 2006). Hotelarstwo dodatkowo jest dobrym przykładem działu gospodarczego, którego firmy istotnie korzystają z budowania bliskich relacji z innymi przedsiębiorstwami sektora, przy czym bliskość owych relacji ma również wymiar przestrzenny (Papatheodorou 2004). Konkuruje w danej lokalizacji przedsiębiorstwa łącznie będą bowiem decydować o konkurencyjności całego obszaru (Komppula 2014).

J. A. C. Baum i S. J. Mezas (1992) zakładali pierwotnie, że im bliżej siebie zlokalizowane będą hotele, tym bardziej będą ze sobą konkurować. Bliskość geograficzną postrzegali zatem jako miernik poziomu konkurencji w usługach hotelarskich. W odniesieniu do omawianego zjawiska wspomniani autorzy zaproponowali stosowanie terminu „zlokalizowanej konkurencji” (ang. *localized competition*). J. A. C. Baum i S. J. Mezas (1992) w swoich badaniach rozwoju sektora hotelarskiego na nowojorskim Manhattanie w latach od 1898 do 1990 założyli, że prawdopodobieństwo upadku hotelu powinno być wprost proporcjonalne do natężenia konkurencji w obszarze, w którym zlokalizowany jest hotel. Co ciekawe, przyjęta hipoteza została zweryfikowana negatywnie. Autorzy wskazali, że korzyści wynikające z funkcjonowania w atrakcyjnej lokalizacji przewyższyły minusy działania pod silną presją konkurencji. Równie uprawnionym jest jednak twierdzenie, że funkcjonowanie w bliskim sąsiedztwie zróżnicowanych, licznych obiektów konkurencyjnych mogło mieć charakter bezpośrednio stymulujący sukces podjętej działalności.

A. Kalnins i W. Chung (2004) potwierdzili w swoich badaniach, że przedsiębiorstwa działające w sektorach mało innowacyjnych, a do takich zaliczają większą część usług noclegowych (z wyłączeniem luksusowych obiektów sieciowych), powinny być lokalizowane możliwie blisko innych przedsiębiorstw tego typu. Bliskość lokalizacji oznacza, że nowopowstające obiekty noclegowe mogą korzystać z zasobów dostępnych w danej lokalizacji, a wykorzystywanych przez istniejące firmy. Mówią o efekcie „rozlewania się” (ang. *spillovers*) zasobów. Autorzy podkreślają, że założenie będzie prawdziwe wyłącznie dla firm z działów gospodarczych o niskiej innowacyjności.

METODYKA BADAŃ

W badaniach uwzględniono wszystkie 82 hotele działające 10 sierpnia 2016 r. w Warszawie, które jednocześnie sprzedawały pokoje na 1 grudnia 2016 r. Podstawą do ustalenia listy hoteli poddanych badaniu był Centralny Wykaz Obiektów Hotelarskich udostępniany w Internecie przez Ministerstwo Sportu i Turystyki (2016). W badanej populacji nie znalazły się dwa obiekty, które w czasie prowadzenia inwentaryzacji były uwzględnione w wykazie, ale ze względu na zaplanowane prace remontowe nie rezerwowały pokoi w grudniowym terminie: hotel „Harenda” i hotel „Belwederski”.

Podstawową metodą badań była kwerenda następujących internetowych źródeł danych: 1) wspomnianego Centralnego Wykazu Obiektów Hotelarskich, 2) stron internetowych hoteli i sieci hotelowych działających w Warszawie oraz 3) serwisu Booking.com. W przypadku, gdy poszukiwane dane prezentowane w wymienionych źródłach były niespójne lub niekompletne, informacji poszukiwano

telefonicznie kontaktując się z pracownikami recepcji hotelowej. W wyniku badań ustalono następujące dane dotyczące wszystkich warszawskich hoteli: 1) adres, na podstawie którego określono współrzędne geograficzne lokalizacji hoteli, a finalnie wartości zmiennych opisujących odległość hoteli od przedsiębiorstw konkurencyjnych, 2) kategorię wyrażoną liczbą gwiazdek, 3) liczbę pokoi, 4) nazwę przedsiębiorstwa prowadzącego hotel, 5) przynależność do sieci hotelowej, 6) najniższą możliwą cenę za nocleg dwóch osób w 2. osobowym pokoju z wliczonym śniadaniem. Wybór najniższej możliwej ceny odbywał się poprzez porównanie cen pokoi w sprzedaży bezpośredniej (na stronach internetowych hoteli, w tym własnych systemach rezerwacyjnych, a w przypadku braku takiej informacji – cen ujawnianych telefonicznie przez recepcję hotelową) z cenami w sprzedaży pośredniej (Booking.com). Wspomnianego pomiaru odległości hoteli od przedsiębiorstw konkurencyjnych, mimo świadomości uproszczenia, dokonano po ortodromie.

Najważniejszą metodą analizy zgromadzonego materiału empirycznego była kartograficzna analiza reszt z regresji. Metodę po raz pierwszy zastosowano do zidentyfikowania przestrzennych prawidłowości w oddziaływaniu różnorodnych zmiennych wyjaśniających zmienność cen usług noclegowych w obszarze metropolitalnym Łodzi (Napierała, Leśniewska 2015). W niniejszym artykule metodę wykorzystano do określenia przestrzennego zróżnicowania cen usług hotelowych w Warszawie pod wpływem trzech zmiennych: standardu usługi hotelowej, przynależności do sieci hotelowych oraz odległości od obiektów konkurencyjnych. Co ciekawe, A. Urtasun i I. Gutiérrez (2006) porównując odległości między konkurującymi hotelami uwzględnili nie tylko odległość geograficzną, ale również odległości cen, wielkości (mierzonej liczbą pokoi) i usług (weryfikowanej podobieństwem struktury świadczonych usług). W niniejszym badaniu przyjęto następujące miary opisujące odległość od innych przedsiębiorstw hotelowych: 1) odległość od najbliższego przedsiębiorstwa hotelowego, 2) średnią odległość od pięciu najbliższych przedsiębiorstw hotelowych, 3) średnią odległość od wszystkich przedsiębiorstw hotelowych, i wreszcie 4) współczynnik skośności cen oferowanych przez pięć najbliższych przedsiębiorstw hotelowych. Ze względu na wysoką korelację pierwszych trzech miar konieczne było oszacowanie oddzielnych modeli bazujących na każdej z nich z osobna.

Analityczną postać modeli szacowanych klasyczną metodą najmniejszych kwadratów przedstawiono na poniższym równaniu:

$$\ln CENA = b_0 + b_1 KAT + b_2 SIEC + b_3 \frac{DYST1}{DYSTR} + b_4 WSSK$$

Gdzie: *CENA* – najniższa możliwa cena za 2. osobowy pokój dla dwóch osób, wyposażony w łazienkę, z wliczonym śniadaniem; *KAT* – kategoria hotelu wyrażona liczbą gwiazdek; *SIEC* – przynależność do sieci hotelowej; *DYST1* – odległość od najbliższego hotelu (dowolnego / o różnej kategorii); *DYST5* – średnia odległość od pięciu najbliższych hoteli (dowolnych / o różnej kategorii); *DYSTR* – średnia odległość od wszystkich hoteli (dowolnych / o różnej kategorii); *WSSK* – współczynnik skośności cen oferowanych przez pięć najbliższych hoteli (dowolnych / o różnej kategorii). Oszacowano łącznie sześć modeli wyjaśniających zmienność cen za usługi hotelowe w Warszawie: ze względu na różne zmienne wykorzystane do pomiaru odległości między konkurującymi hotelami oraz ze względu na porównywanie w badaniach każdego hotelu zarówno z dowolnymi obiektami, jak i wyłącznie z hotelami różnej kategorii.

Kartograficzną analizę reszt z regresji cen usług hotelowych wykonano według następującej procedury. Założono trzy możliwe relacje między wartościami teoretycznymi a empirycznymi. Po pierwsze, wartość teoretyczna może być statystycznie istotnie większa od wartości empirycznej (wartość teoretyczna jest większa niż wartość empiryczna powiększona o odchylenie standardowe

wszystkich reszt z regresji). Może to wskazywać na lokalnie ujawniające się czynniki skutkujące niższymi cenami niż wynikałoby to z oddziaływania badanych w modelu determinant. Stan taki można również interpretować jako niedoszacowanie wartości rzeczywistych. Istniałby wówczas potencjał do podniesienia cen hoteli działających w konkretnych lokalizacjach. Po drugie, wartość teoretyczna może być statystycznie istotnie mniejsza od wartości empirycznej (wartość teoretyczna jest mniejsza niż wartość empiryczna pomniejszona o odchylenie standardowe wszystkich reszt z regresji). Sytuacja taka może być wynikiem istnienia lokalnie działających czynników pozwalających na stosowanie wyższych cen niż uzasadnione teoretycznie. Jeżeli takie czynniki nie zostaną zdiagnozowane należy rozważyć obniżenie rzeczywistych cen hoteli funkcjonujących w konkretnych lokalizacjach. Po trzecie, wartość teoretyczna może być zbliżona do wartości empirycznej (wartość teoretyczna mieści się w przedziale wartość empiryczna \pm odchylenie standardowe wszystkich reszt z regresji). Opisane wyżej relacje określono dla każdego hotelu a wyniki zaprezentowano na mapie.

WYNIKI BADAŃ

Wśród wszystkich 82 hoteli działających 10 sierpnia 2016 r. w Warszawie większość stanowiły obiekty niezwiązane z sieciami hotelowymi. Warto podkreślić, że przewaga hoteli niezależnych nad sieciowymi była największa w przypadku obiektów 2. i 3. gwiazdkowych. Hotele niezależne były jednak w zdecydowanej większości obiektami relatywnie niewielkimi. Warto zauważyć, że statystycznie przeciętny hotel niezależny dysponował 79,6 pokojami, podczas gdy hotel sieciowy oferował średnio aż 244,2 pokoje. Warto podkreślić, że w strukturach sieciowych funkcjonowały głównie duże hotele luksusowe (4. i 5. gwiazdkowe). Stanowiły one 22,0% spośród ogólnej liczby 82 warszawskich hoteli. Natomiast, oferowały aż 44,9% wszystkich pokoi hotelowych dostępnych w Warszawie.

Tabela 1. Struktura hoteli i pokoi hotelowych w Warszawie (stan z dnia 10 sierpnia 2016 r.)

Table 1. Hotels and hotel rooms in Warsaw (as at 10th September 2016)

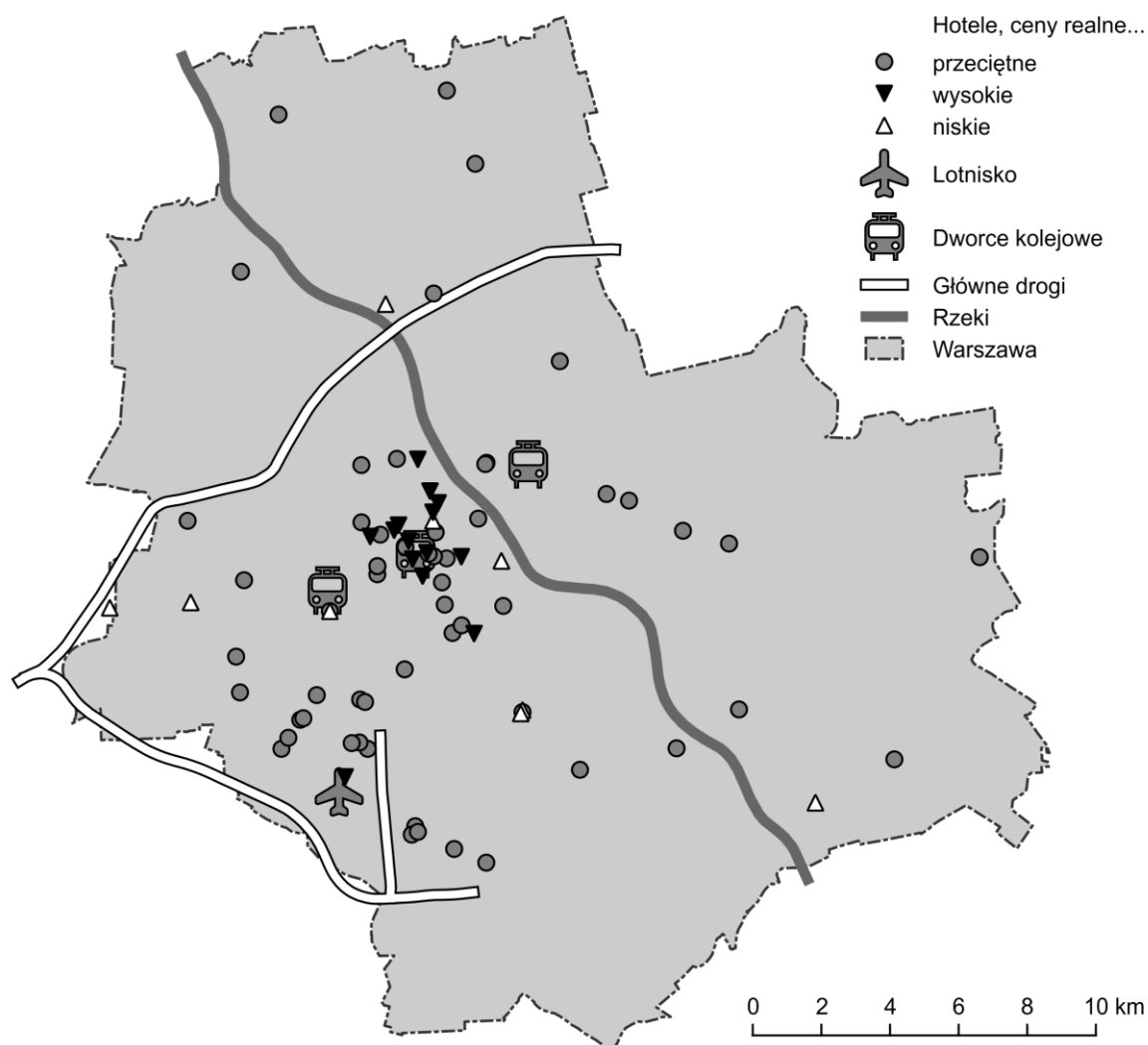
Kategoria hoteli/ <i>Hotel star rank</i>	Hotele/ <i>Hotels</i>			Pokoje hotelowe/ <i>Hotel rooms</i>		
	Należące do sieci/ <i>Branded</i>	Niezależne/ <i>Independent</i>	Ogółem/ <i>Total</i>	Należące do sieci/ <i>Branded</i>	Niezależne/ <i>Independent</i>	Ogółem/ <i>Total</i>
1	5	2	7	755	152	907
2	4	10	14	710	365	1075
3	12	22	34	2243	1682	3925
4	10	6	16	3248	914	4162
5	8	3	11	2569	310	2879
Razem/ <i>Total</i>	39	43	82	9525	3423	12948

Źródło: opracowanie własne.

Source: author's own elaboration.

Hotele zlokalizowane były głównie w centrum Warszawy, przy czym obszar koncentracji obejmował nie tylko dzielnicę Śródmieście, ale fragmentarycznie Wolę, Ochotę i północną część Mokotowa. Jest to zgodne z obserwowanym od połowy lat 90. XX wieku procesem rozszerzania się centrum Warszawy w kierunku zachodnim (Śleszyński 2004). Centrum Warszawy było jednocześnie obszarem występowania wysokich cen za usługi hotelowe, co zaprezentowano na rys. 2. Należy wyjaśnić, że za ceny wysokie uznano takie, które były wyższe od średniej powiększonej o odchylenie standardowe.

Drugim obszarem koncentracji działalności hoteli była strefa wokół Lotniska Chopina na warszawskim osiedlu Okęcie.



Ryc. 2. Najniższe dostępne ceny za pokój 2. osobowy w hotelach w Warszawie

Fig. 2. Best available rates for double room in Warsaw hotels

Źródło: opracowanie własne.

Source: author's own elaboration.

Za pomocą analizy regresji sprawdzono wpływ badanych zmiennych (kategorii, przynależności do sieci hotelowej oraz odległości hotelu od przedsiębiorstw konkurencyjnych) na ceny. Wyniki zaprezentowano w tab. 2 i tab. 3. Najlepsze wyjaśnienie zmienności zaobserwowanej rzeczywistości uzyskano w przypadku modeli wykorzystujących jako zmienną objaśnianą odległość od pięciu najbliższych konkurentów. Warto podkreślić, że pozycjonowanie względem kilku (od trzech do pięciu) przedsiębiorstw konkurencyjnych (ang. *competition set*) jest typowym sposobem prowadzenia ana-

lizy konkurencji w usługach hotelowych (Hayes, Miller 2011). Co ciekawe, wyższe wartości współczynników determinacji uzyskano w przypadku modeli wyjaśniających ceny hoteli odległością od obiektów o różnym standardzie, w porównaniu z obiektami o dowolnej kategorii. Dowodzi to, że korzystna jest lokalizacja w obszarach koncentracji hoteli, przy czym preferowany jest brak obecności w bliskim sąsiedztwie obiektów świadczących usługi o tym samym standardzie. W związku z powyższym, do szczegółowej analizy kartograficznej przyjęto model wyjaśniający zmienność cen usług hotelowych odległością 5 najbliższych położonych hoteli różnych kategorii. Wskazany model wyjaśnił 83,0% badanej zmienności cen za usługi hotelowe w Warszawie.

Tabela 2. Wpływ odległości hotelu od innych dowolnych hoteli na ceny za pokój 2. osobowy w Warszawie
Table 2. Impact of distance from hotel to any other hotels on best available rates for double room in Warsaw

Zmienna objaśniająca/ Independent variable	$d = \text{odległość od 1}$ najbliższej położonego hotelu/ $d = \text{distance from 1}$ nearest hotel	$d = \text{średnia odległość od}$ 5 najbliższych położonych hotelu/ $d = \text{average distance from}$ 5 nearest hotels	$d = \text{średnia odległość od}$ wszystkich hoteli/ $d = \text{average distance from}$ all other hotels
	Wartości parametrów modeli wyjaśniających zmienność logarytmowanych cen za pokój 2. osobowy w Warszawie/ Coefficients of models estimating logged rates of double room in Warsaw		
Stała/ Intercept	***4,8253 (0,1143)	***4,9381 (0,1114)	***5,0427 (0,1340)
Kategoria hotelu mierzona liczbą gwiazdek/ Number of hotel stars	***0,3274 (0,0216)	***0,3162 (0,0205)	***0,3221 (0,0208)
Przynależność do sieci hotelowej/ Hotel chain affiliation (dummy)	*0,1208 (0,0515)	*0,0961 (0,0481)	*0,1108 (0,0486)
Odległość d od innych dowolnych hoteli/ Distance d from any other hotels	**_-0,0731 (0,0232)	***_-0,0744 (0,0158)	***_-0,0385 (0,0091)
Współczynnik skośności cen oferowanych przez 5 najbliższych, dowolnych hotelu/ Skewness coefficient of prices offered by 5 nearest hotels	0,0005 (0,0019)	0,0005 (0,0018)	0,0011 (0,0018)
Współczynnik determinacji R^2 / Coefficient of determination R^2	0,7980	0,8230	0,8148

Istotność statystyczna oszacowanych parametrów: 0 „***” 0,001 „**” 0,01 „*” 0,05 „.” 0,1; W nawiasach podano wartości błędów oszacowania parametrów.

Statistical significance of estimated coefficients: 0 „***” 0,001 „**” 0,01 „*” 0,05 „.” 0,1; Coefficient standard errors are presented in parentheses.

Źródło: opracowanie własne.

Source: author's own elaboration.

Tabela 3. Wpływ odległości hotelu od innych hoteli różnych kategorii na ceny za pokój 2. osobowy w Warszawie**Table 3.** Impact of distance from hotel to hotels with different number of stars on best available rates for double room in Warsaw

Zmienna objaśniająca/ Independent variable	<i>d</i> = odległość od 1 najbliższego położonego hotelu o różnej kategorii/ <i>d</i> = distance from 1 nearest hotel of different star rank	<i>d</i> = średnia odległość od 5 najbliższych położonych hotelu o różnej kategorii/ <i>d</i> = average distance from 5 nearest hotels of different star rank	<i>d</i> = średnia odległość od wszystkich hoteli o różnej kategorii/ <i>d</i> = average distance from all other hotels of different star rank
	Wartości parametrów modeli wyjaśniających zmienność logarytmowanych cen za pokój 2. osobowy w Warszawie/ Coefficients of models estimating logged rates of double room in Warsaw		
Stała/ Intercept	***4,9197 (0,0943)	***4,9490 (0,0920)	***5,1048 (0,1138)
Kategoria hotelu mierzona liczbą gwiazdek/ Number of hotel stars	***0,3269 (0,0203)	***0,3217 (0,0197)	***0,3249 (0,0205)
Przynależność do sieci hotelowej/ Hotel chain affiliation (dummy)	*0,1118 (0,0491)	*0,0988 (0,0477)	*0,1275 (0,0484)
Odległość <i>d</i> od innych hotelu różnej kategorii/ Distance <i>d</i> from other hotels of different star rank	***-0,0691 (0,0170)	***-0,0548 (0,0115)	***-0,0346 (0,0090)
Współczynnik skośności cen oferowanych przez 5 najbliższych, hoteli różnej kategorii/ Skewness coefficient of prices offered by 5 nearest hotels of different star rank	-0,0018 (0,0017)	-0,0006 (0,0017)	-0,0022 (0,0017)
Współczynnik determinacji R^2 / Coefficient of determination R^2	0,8182	0,8298	0,8151

Istotność statystyczna oszacowanych parametrów: 0 „***” 0,001 „**” 0,01 „*” 0,05 „” 0,1; W nawiasach podano wartości błędów oszacowania parametrów.

Statistical significance of estimated coefficients: 0 „***” 0,001 „**” 0,01 „*” 0,05 „” 0,1; Coefficient standard errors are presented in parentheses.

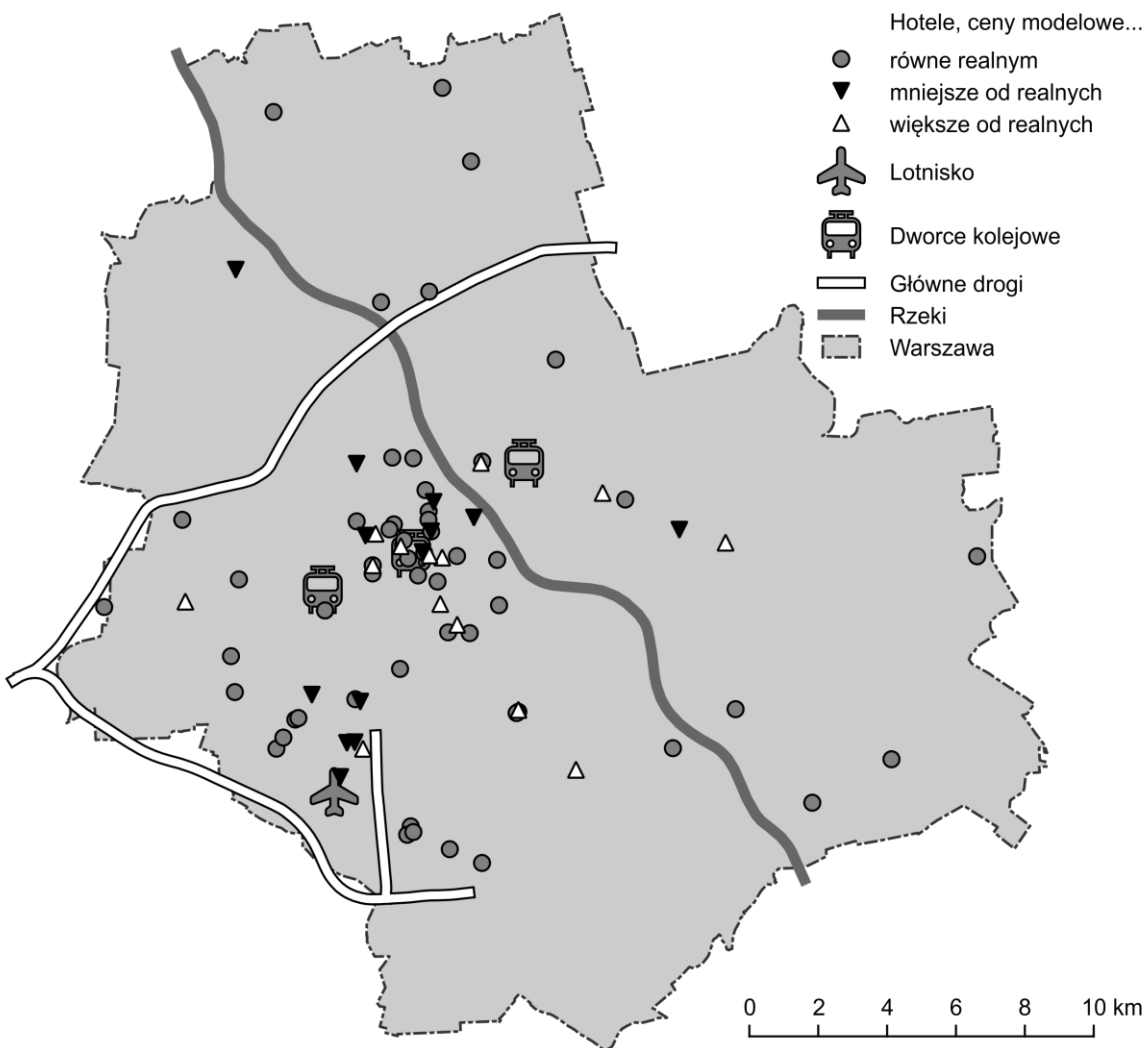
Źródło: opracowanie własne.

Source: author's own elaboration.

Warto zaznaczyć, że wpływ kategorii hotelu wyrażonej liczbą gwiazdek na ceny ma charakter pozytywny. W badaniu potwierdzono ogólnoswiatową prawidłowość (Pawlicz, Napierała 2017), że wraz z uzyskaniem jednej dodatkowej gwiazdki hotel mógł zaoferować ceny o ok. 30% wyższe (w przypadku rozpatrywanego szczegółowo modelu jest to dokładnie 32,2%). Warto również zaznaczyć, że istotną dla wysokości cen oferowanych przez hotele była przynależność do sieci hotelowych. Hotel sieciowy mógł zaproponować ceny o 9,9% wyższe niż identyczny hotel niezależny. Z perspektywy celu niniejszego badania kluczowym była zależność cen hoteli od odległości ich

lokalizacji względem obiektów konkurencyjnych. Zmniejszenie średniej odległości między hotelem a pięcioma najbliższymi położonymi hotelami różnych kategorii o 1 km skutkowało 5,5% wzrostem cen. Tym samym pozytywnie zweryfikowano przyjętą w badaniu hipotezę.

Odnotowano istnienie wyraźnego obszaru koncentracji hoteli o niedoszacowanych cenach modelowych, co uwidoczniło na ryc. 3. Jest to teren znajdujący się w bezpośrednim otoczeniu Lotniska Chopina. Wydaje się, że właśnie sąsiedztwo międzynarodowego portu lotniczego jest czynnikiem lokalnie podwyższającym rzeczywiste ceny usług hotelowych. W północno-wschodniej części centrum Warszawy zdiagnozowano również nagromadzenie obiektów oferujących ceny wyższe niż teoretycznie uzasadnione.



Ryc. 3. Porównanie cen modelowych i rzeczywistych w hotelach w Warszawie

Fig. 3. Comparison of estimated and real room rates in Warsaw hotels

Źródło: opracowanie własne.
Source: author's own elaboration.

Domniemywać można, że przyczyną wyższych niż modelowe cen może być lokalne oddziaływanie atrakcji turystycznych związanych z warszawskim Starym Miastem. Natomiast, południowa część Śródmieścia i Mokotów to obszar koncentracji hoteli oferujących swoje usługi po cenach niższych niż wynika to z modelowego ujęcia. Wydaje się, że obiekty te powinny rozpatrzyć możliwość podniesienia cen za świadczone usługi hotelowe, szczególnie że stymulujący wpływ na wysokość cen może mieć dostęp do linii metra. W innej sytuacji znajdują się hotele zlokalizowane na warszawskiej Pradze. Ceny niższe niż wynikałoby to z teoretycznego uzasadnienia są swoistą kompensatą za stereotypowo negatywne postrzeganie tej części Warszawy.

WNIOSKI

Dzięki realizacji niniejszego badania udowodniono, że wraz ze zmniejszeniem odległości między hotelem a najbliższymi obiektami o różnym (ale i o dowolnym) standardzie, możliwym jest stosowanie relatywnie wyższych cen. Udało się zatem pozytywnie zweryfikować hipotezę, że przestrzenna koncentracja różnorodnych hoteli jest istotnym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji pozwala hotelarzom stosować wyższe *ceteris paribus* ceny. Postulować należy podjęcie szczegółowych studiów zmierzających do bardziej precyzyjnego wyjaśnienia lokalnie działających czynników (zarówno obiektywnych, jak i subiektywnych) skutkujących stosowaniem cen znacząco różnych od teoretycznie uzasadnionych.

W niniejszym artykule dowiedziono przydatności geograficznej metodyki badań do analizy zjawisk cenowych. Wskazano, że dzięki kartograficznej analizie reszt modeli wyjaśniających zmienność cen usług oferowanych przez hotele możliwe jest zweryfikowanie podjętych przez hotelarzy decyzji cenowych, ale przede wszystkim przygotowanie rekomendacji dla ustalenia cen w konkretnych lokalizacjach. Rezultaty badania są zatem potwierdzeniem wysoce aplikacyjnego charakteru metodyki geografii hotelarstwa.

Literatura

- Baum J.A.C., Mezias S.J., 1992, Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990, *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 580-604.
- Capozza D., Van Order R., 1978, A Generalized Model of Spatial Competition, *The American Economic Review*, 68(5), 896-908.
- Chamberlin E., 1933, *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Clark J.M., 1955, Competition: Static Models and Dynamic Aspects, *The American Economic Review*, 45(2), 450-462.
- Donnenfeld, S. i White, L.J., 1988, Product Variety and the Inefficiency of Monopoly, *Economica*, 55(219), 393-401.
- Funke M., Strulik H., 2000, On endogenous growth with physical capital, human capital and product variety, *European Economic Review*, 44(3), 491-515.
- Hayes D.K., Miller A.A., 2011, *Revenue Management for the Hospitality Industry*, Hoboken: John Wiley & Sons.
- Hunt S.D., 2000, *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks-London-New Delhi.
- Kalnins A., Chung W., 2004, Resource-Seeking Agglomeration: A Study of Market Entry in the Lodging Industry, *Strategic Management Journal*, 25(7), 689-699.

- Komppula R., 2014, The Role of Individual Entrepreneurs in the Development of Competitiveness for a Rural Tourism Destination - A Case Study, *Tourism Management*, 40, 361-371.
- Kowalczyk A., 2001, *Geografia hotelarstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Krugman P., 1997, *Development, Geography, and Economic Theory*, The MIT Press, Cambridge.
- Lösch A., 1961, *Gospodarka przestrzenna: Teoria lokalizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2016, Centralny Wykaz Obiektów Hotelarskich, <https://turystyka.gov.pl/cwoh/index> (dostęp 10. 2016).
- Morrill R.L., 1974, *The Spatial Organization of Society*, Pacific Grove: Duxbury Press.
- Napierała T., 2013, *Przestrzenne zróżnicowanie cen usług hotelowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Napierała T., 2017a, Internetization of selling hotel rooms in metropolitan area of Łódź (Poland), *Journal of Geography, Politics and Society*, 7(3), 19-30.
- Napierała T., 2017b, Przestrzenne konteksty konkurencji w sektorze usług hotelowych, *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Geographica Socio-Oeconomica*, 27, 153-186.
- Napierała T., Adamiak M., 2014, Odległość od centrum miasta jako determinanta cen usług hotelowych, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(3), 41-54.
- Napierała T., Leśniewska K., 2015, Location-Based Determinants of Accommodation Prices, [w:] M. Kozak, N. Kozak (red.), *Tourism Economics*, Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing, 124-139.
- Niewiadomski P., 2013, Towards an Economic-Geographical Approach to the Globalisation of the Hotel Industry, *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 16(1), 48-67.
- Oppewal H., Huybers T., Crouch G.I., 2015, Tourist destination and experience choice: A choice experimental analysis of decision sequence effects, *Tourism Management*, 48, 467-476.
- Papatheodorou A., 2004, Exploring the Evolution of Tourism Resorts, *Annals of Tourism Research*, 31(1), 219-237.
- Pawlicz A., Napierała T., 2017, The determinants of hotel room rates: an analysis of the hotel industry in Warsaw, Poland, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 571-588.
- Penrose E., 2011, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Schumpeter J.A., 2009, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sohrabi B., Vanani I. R., Tahmasebipour K., Fazli S., 2012, An exploratory analysis of hotel selection factors: A comprehensive survey of Tehran hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 96-106.
- Śleszyński P., 2004, *Kształtowanie się zachodniej części centrum Warszawy*, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
- Urry J., 2003, Social Networks, Travel and Talk, *The British Journal of Sociology*, 54(2), 155-175.
- Urtasun A., Gutiérrez I., 2006, Hotel Location in Tourism Cities: Madrid 1936-1998, *Annals of Tourism Research*, 33(2), 382-402.

Summary

Recently, ensuring diversity of choice for guests is considered as one of the most significant factors determining hotel competitiveness. Mentioned diversity has its own spatial context. Few processes implicating increase of diversity of hotel services offered in particular locations must be emphasized: consolidation of online travel agents, merging of hotel chains, intensifying cooperation between hotel chains and independent enterprises, multi-branding and internetization.

The results presented in the article base on the investigation of all hotel enterprises which operated in Warsaw in 2016. Following data sources were used: 1) Central Evidence of Hotel Enterprises, 2) websites of hotels and hotel chains, and 3) website of Booking.com. The most significant method of empirical data analysis was cartographical analysis of residuals of semilogarithmic models estimated for hotel room rates and their determinants (star rank and distance from other hotel establishments).

It has been proved that as the distance between the hotel and the nearest competing enterprises representing different star ranks decreases, the room rate *ceteris paribus* increases. Spatial concentration of different hotel enterprises occurs to be a significant factor of achieving by any hotel competitive advantage. Geographical methods used to analyse price phenomenon proved to be robust. Spatial analysis of regression residuals of the model explaining volatility of hotel prices allowed to verify the effectiveness of revenue management in the hotel industry and to provide recommendations for future price policy and tactics possible to implement in particular locations.