

## ZARZĄDZANIE CENĄ W USŁUGACH TURYSTYCZNO – HOTELARSKICH

Artykuł ukazuje jak istotnym instrumentem marketingu jest cena i jak powinna być kształtowana nie tylko w wyniku sił zewnętrznych działających na rynku, sytuacji rynkowej danego produktu, ale także w wyniku działań wewnętrznych samego przedsiębiorstwa turystycznego. Aby wiedzieć jak przygotować, kształtować oraz jak korzystać z ceny jako instrumentu marketingu musimy posiadać pełny obraz rynku i jasny obraz zachowań konsumentów oraz ich wyobrażeń o cenie jako wartości produktu – usługi, a także interpretacje ceny przez klienta przed zakupem produktu-usługi.

Przedsiębiorstwa turystyczne, hotelarskie, zależne od czynników zewnętrznych i wewnętrznych mogą i powinny stosować różne koncepcje i strategie cenowe, pozwalające im na utrzymanie się na rynku, wprowadzenie nowych produktów korzystnych cenowo dla konsumentów, pozyskania nowych segmentów rynkowych, walkę cenową konkurencją i uzyskanie korzystnych relacji ekonomicznych.

**\* J. WOJNAROWSKI**  
Dr. wykładowca,  
Wyższej Szkoły  
Biznesu – NLU  
(m. Nowy Sącz,  
Małopolska, Polska)

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo turystyczne, marketing, cena, usługi, hotel.

### THE PRICE CONTROL IN THE SERVICE OF HOSPITALITY AND TOURISM MANAGEMENT

The article underscores the importance of price as a marketing factor and looks at what the pricing policy should be like, not only as a result of the external forces operating on the market and the market situation of a given product, but also as a result of internal actions of a tourism company itself. In order to know how to prepare, determine and use pricing as a marketing tool, we need to have a complete image of the market and a clear idea of consumer behaviour and their notion of product/service value, as well as their interpretation before the purchase of the product-service.

Tourism companies and hotels, depending on external and internal factors, can and should apply various concepts and pricing strategies, to allow them to stay afloat in the market, launch new cost-effective products, enter new market segments, compete with others and ensure positive economic relations.

**Key words:** tourist organization, marketing, price, services, hotel.

#### Wstęp

Cena jest istotnym narzędziem – instrumentem marketingu i powinna być kształtowana nie tylko w wyniku sił zewnętrznych działających na rynku, sytuacji rynkowej danego produktu, czy produktów, ale także w wyniku działań wewnętrznych samego przedsiębiorstwa turystyczno – hotelarskiego.

Aby wiedzieć jak przygotować, kształtować oraz jak korzystać z ceny jako instrumentu marketingu musimy posiadać pełny i jasny obraz zachowań konsumentów oraz ich wyobrażeń o cenie jako wartości produktu – usługi oraz często interpretację ceny przez klienta przed zakupem produktu – usługi. Cena jest także informacją o produkcie o usługach skierowaną do klienta o wartości tej ceny i warunkach ich nabycia. Cena posiada także ważną funkcję w realizacji strategii marketingowej przedsiębiorstwa, hotelu i poprzez przyjętą strategię cen określa swoje miejsce na rynku a powiązanie strategii marketingowej z właściwą polityką cen często przesądza o formach i kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego, hotelarskiego na rynku.

Polityka cenowa w turystyce może być więc instrumentem marketingowym, który pozwoli także na rozpoznanie oczekiwań klienta, gościa hotelowego i sprzedanie jego własnych oczekiwań za odpowiednią zapłatę – cenę.

Obecna cena w świetle postępujących procesów m.in.:

- globalizacji,
- recesji,
- rynku walutowego – niestabilność kursów walutowych,
- niezadowolenia społecznego,
- kryzysu gospodarczego.

staje się bardzo często szczególnie w naszym obszarze Europy Środkowej i Wschodniej głównym czynnikiem decyzyjnym dotyczącym danego wyboru zakupu.

Szczególnie jest już to widoczne w sferze usług turystycznych, które to zaczynają stawać się towarem – usługą luksusową.

Możemy to już dostrzegać na najbliższym nam przypadku turystyki transgranicznej pomiędzy Polską a Słowacją (relacje kursowe walut – Euro spowodowały zahamowanie przyjazdów Polaków na Słowację).

Szczególnie ważnym jest powyższy przypadek, w którym uczestniczą turyści, rejony – obszary – przedsiębiorstwa dotąd wspaniale współpracujące ze sobą. Zaistniała sytuacja prowadzi do wymiernych strat dla wszystkich.

Przypadek zarządzania ceną w obecnej sytuacji gospodarczej krajów Unii Europejskiej autor tylko sygnalizuje i proponuje zająć się nim w pełnym wymiarze oddzielnie i jak najszybciej, celem uniknięcia dalszych strat, których przyczyny mają tendencje rozwijającą się.

W obecnym artykule autor chciałby tylko zasygnalizować kilka problemów mających wpływ na kształtowanie – ustalenia ceny oraz strategię cen.

### **Ceny a koszty**

Szczególnie w strukturze kosztów a głównie kosztów osobowych, występuje nadal problem ich wielkości, racjonalności i ich zmniejszenia. Jest to głównie problem w hotelarstwie polskim. Udział procentowy kosztów ogółem do przychodów, kosztów osobowych do kosztów ogółem jest nadal jeszcze wysoki i wynika z kilku przyczyn m.in. z:

wydajności pracy – jeszcze daleka od standardów hotelarstwa światowego – łańcuchów – systemów hotelowych – grup kapitałowych, frekwencji – niska w małych miastach, wielkości sprzedaży i ceny usług – niestabilne, przypadkowe, nie systemowe postępującej dekapitalizacji bazy hotelowej – brak planowanych remontów, modernizacji, stałej konserwacji itp.,

różnych jeszcze standardów hoteli i standardów usług w porównywalnych hotelach, braku dobrego rozeznania rynku, konkurencji, braku dobrego rozeznania w segmentacji rynkowej.

Mała wydajność pracy (oceniana przez niektórych hotelarzy od 55-65% niekiedy do ok. 75% przy frekwencji 40-45% w hotelach małych miast i poza miastami i 55-60% w dużych miastach i miejscowościach atrakcyjnych) często w nie zmodernizowanej bazie hotelowej, średnich i niskich standardach obsługi – prowadzi zwykle do wysokich cen hotelu, jego nieatrakcyjności rynkowej i w konsekwencji do wypadnięcia z rynku<sup>1</sup>.

Obniżanie zaś samej ceny bez weryfikacji i zmiany zasygnalizowanych wyżej przyczyn cenowych spowoduje bardzo niską rentowność i możliwe zakończenie działalności.

Należy podkreślić, że zmiana tylko jednego czynnika – instrumentu kosztów np. modernizacja obiektu bez zwiększenia standardów obsługi, wydajności pracy, nie spowoduje zwiększenia frekwencji a tym samym – rentowności obiektu. Tylko zastosowanie równoczesne wszystkich instrumentów, przy dobrych działaniach marketingowych, pozwoli na realizację zakładanych celów. Metoda kosztowa – suma kosztów podzielona przez liczbę wytworzonych produktów często stosowana nadal, ma wiele zalet ale nie prowadzi w pełni do właściwego powiązania cen z kosztami.

Występują jeszcze inne okoliczności, które należy przewidywać i uwzględniać w strategii m.in.:

- wejście na rynek konkurencyjnego hotelu, który za pomocą relatywnie niskich cen, preferencji cenowych, mocnej promocji – zdobywa rynek,

<sup>1</sup> J. A. Wojnarowski, T. Wołowicz. Zarządzanie ceną i finansami w usługach turystycznych i hotelarskich. Wybrane zagadnienia. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, Nowy Sącz 2009 r., s. 47.

- poniesienie przez zakład znacznych kosztów remontów, modernizacji, obniża wprawdzie przejściowo rentowność, ale jest ważnym instrumentem działania powodującym zwiększenie standardu obsługi, wydajności, frekwencji - w sumie rentowności.

Właściciele hoteli często nie chcą pamiętać i widzieć efektów przyszłościowych, widzą natomiast wymierne, bezpośrednie, natychmiastowe koszty bardzo uciążliwe dla hotelu – ale czasowe – przejściowe.

Obecnie dość często, niezależnie od nas ulega zmianie frekwencja, wielkość sprzedaży lub zmienia się struktura klientów, gości hotelowych, segmentów a także następuje szybsze niż planowaliśmy nasycenie danym produktem m.in. poprzez mocne, widoczne działania marketingowe konkurencji.

Poruszane wyżej działania winny być uwzględniane w strategii działania hotelu.

### **Związek cen z popytem**

Związki wzajemnych zależności są proste, nie powinny budzić większych wątpliwości, można je jedynie przypomnieć:

- podwyżka cen zmniejsza popyt,
- utrzymanie cen na tym samym poziomie w dłuższym czasie (bez nowego produktu) prowadzi do zmniejszenia popytu,
- obniżka cen zwiększa popyt,
- wysoki popyt prowadzi do wysokiej ceny.

Związek cen z popytem odzwierciedla strategię zróżnicowania cen ze względu na konsumenta, ekstra produkt, miejsce produktu i czas realizacji.

Powstaje więc pytanie co wybrać? jakie działania, instrumenty rynkowe zastosować, krótkofalowe? czy długofalowe? i w jakim czasie?

Należy też przypomnieć, że duża podwyżka cen może też być świadomym, planowanym działaniem zmierzającym do ograniczenia lub wyeliminowania niepożądanych klientów, gości hotelowych, nawet danych segmentów np. po modernizacji – nie przyjmujemy wycieczek szkolnych, wesel, balów, imprez okolicznościowych, gości weekendowych itp. Lub przyjmujemy tylko pewne, wybiórcze grupy segmentu ekonomicznego lub turystów zagranicznych.

### **Ceny a jakość usług**

Do roku 1989 istniały ceny sztywne jako formalny oficjalny związek cen usług hotelowo – gastronomicznych z ich jakością.

Kategoryzacja obiektu określała ceny np. na hotel, motel, pensjonat, schronisko itp. Nie było cen rynkowych zależnych od rodzaju produktu, jego jakości.

Obecnie standard obiektu, rodzaj i marka produktu sugeruje jakość a jakość to cena. Ceny mogą być cenami różnymi – zależnymi od nas, od producenta usług, jakości, działań marketingowych, rodzajów produktów, klientów – segmentacji i konkurencji.

Ta duża zależność powoduje możliwość stosowania cen elastycznych zależnych od warunków rynkowych i naszych możliwości np. stosowanie w hotelach – pokojach o podwyższonym standardzie cen normalnych lub obniżonych, lub ceny za pokój w hotelu 3\*, za cenę w pokoju 2\* itp. Jakość usług nie może być generalnie kształtowana od kosztów wytwarzania, ale należy tu podkreślić jak ważna jest organizacja pracy, jej jakość, wydajność i stała kontrola jakości producenta, bo ostatecznym weryfikatorem jakości i jej oceny jest konsument – klient – gość hotelowy, któremu pomagają też standardy usług, standaryzacja, standardy wyposażenia i kategoryzacja obiektu hotelowego.

### **Ceny a konkurencja**

Po zaprzestaniu stosowania centralnego ustalania cen sztywnych, powstał rynek wolnych cen producenta i konsumenta, a także w dużej mierze zależny od konkurencji.

Obowiązkiem staje się ciągła obserwacja i analiza konkurencji, która winna dotyczyć m.in.<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> J. A. Wojnarowski, Tomasz Wołowicz. Zarządzanie turystyką – hotelarstwem i turystyką uzdrowiskową. Wybrane problemy. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, Nowy Sącz 2008 r., s. 71.

- ilości obiektów tej samej kategorii, marki, funkcji obiektu jest w tej samej miejscowości, standardu obiektu,
- standardu usług podstawowych, komplementarnych, towarzyszących w konkurencyjnym hotelu,
- rodzaju usług u konkurencji, szczególnie tych, których my nie mamy,
- rodzaju, standardu obiektu, usług u konkurencji w innych bliskich miejscowościach oddalonych od naszej, do 30-50 km np. Krynica – Dolina Popradu, Sopot – Wybrzeże, Zakopane – okolice,
- konkurencji obcej i konkurencji własnej – własnych hoteli często nie współpracujących a konkurujących ze sobą - częste przypadki w polskim hotelarstwie.

Spotykamy często u konkurencji różnice, a niekiedy znaczne różnice cen w obiektach o podobnym standardzie, w porównaniu do naszego. Rodzi się automatycznie pytanie, co robić? Czy:

- obniżyć cenę?, o ile?, czy do ceny konkurencji?, czy niżej?, kiedy?, w jakim czasie?
- zwiększyć standard obiektu – podnieść kategorię?
- zwiększyć funkcję obiektu, zakres świadczeń, czego nie będzie miała konkurencja?
- zwiększyć standard usług, szkolenia personelu, obiekt super przyjazny dla gości, rodzinna atmosfera itp.?
- przyjąć ceny standardowe wynikające z przyjętej strategii ceny, czy ceny standardowe – minus 5 – 7% lub cenę market – minus?
- przyjąć cenę bez marży, lub z marżą minimalną?

### **Cena jako element strategii konkurencji**

W rozwijającej się walce o rynek znaczenie ceny stale rośnie. Następują gwałtowne zmiany od raczej „pokojoywej konkurencji rynkowej” charakterystycznej dla okresu powojennego, do lat ostatnich „konkurencji wojującej”, mającej na celu wyparcie z rynku, co przejawia się w wyolbrzymionej mocnej roli cen i prowadzi to często do „presji cenowej”. W tym konkurencyjnym środowisku, walka o udziały na rynku koncentruje się zasadniczo na cenach. Walka o ceny stanowi grę o wysokie stawki; jest to często moment prawdy i cała firma często zajmuje się decyzjami cenowymi.

Bezkompromisowe działania nastawione często i głównie na konkurencję związane są z ceną jako głównym instrumentem strategii przetrwania, stają się koniecznością dla firmy.

Pozycje przedsiębiorstwa w stosunku do klienta określana jest pozycją ceny, jak również użytecznością usługi do żądanej ceny. Produkt – usługa, jej jakość z jednej strony, a cena z drugiej strony decydują ostatecznie o przetrwaniu we współzawodnictwie.

Klasyczny marketing koncentruje się na zależnościach konkurencji (bada potrzeby klientów i je próbuje zaspokajać), budując „Strategię Konkurencji”, która zmierza dodatkowo do stworzenia mocnej obrony i uzyskania przewagi we współzawodnictwie, Strategiczna przewaga względem konkurencji powinna spełniać trzy kryteria<sup>1</sup>:

- 1) dotyczyć ważnych dla klientów cech użyteczności,
- 2) musi być faktycznie postrzegana przez klientów,
- 3) nie powinna jej łatwo doścignąć konkurencja, a więc ma być trwała.

Jednocześnie spełnienie tych trzech kryteriów: „ważna”, „postrzegana” i „trwała” stawia wysoką poprzeczkę. Cenie przypada ważna rola strategicznego parametru konkurencji. Spełnia ona w większości przypadków kryteria „ważna” i „postrzegana”. Natomiast przewagę konkurencyjną w zakresie ceny można jedynie wtedy utrzymać w sposób trwały, gdy przedsiębiorstwo zajmuje korzystną pozycję w sferze kosztów. Zarządzanie cenami jest, z punktu widzenia konkurencji, nierozdzielnie związane z zarządzaniem kosztami.

Kolejny problem to sprawa reakcji konkurencji na zmianę ceny. Załóżmy, że firma ma jednego dużego konkurenta, z którym się liczy. Jeśli reaguje on na zmianę ceny zwykle w podobny, znany sposób, to jego reakcję można przewidzieć; natomiast jeśli ją uzależnia od zmiennych warunków działania i interesów, to trzeba poznać owe warunki i interesy, aby wywnioskować, jaka będzie reakcja konkurenta. Sprawę dodatkowo komplikuje fakt, że konkurent, podobnie jak klienci, może różnie odczytywać sygnał podwyżki (czyli obniżki) ceny.

<sup>1</sup> H. Simon, Zarządzanie cenami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 65.

Jeśli firma ma więcej niż jednego konkurenta, to trzeba analizować i oceniać prawdopodobne reakcje każdego z nich, z uwzględnieniem także wzajemnego wpływu zachowań konkurentów.

Przygotowując ceny usług turystycznych, hotelarskich, strategię cen, należy brać pod uwagę wszystkie uwarunkowania rynkowe, czynniki bezpośrednie i pośrednie mające znaczenie i wpływ na ich kształtowanie.

### **Koszty osobowe a cena**

Czy dobra organizacja i zarządzanie tj. struktura zatrudnienia, standardy obsługi, wydajność pracy, mają wpływ na koszty i w jakim zakresie i wielkości je tworzą?, i jak oddziałują na cenę?, jest to pytanie a zarazem duży problem od wielu lat do rozwiązania, również w polskim hotelarstwie.

W łańcuchach, systemach hotelowych, grupach kapitałowych - hotelowych, hotelach markowych problem struktury zatrudnienia został w zasadzie rozwiązany poprzez opracowanie pewnych standardów zatrudniania (ilościowych, jakościowych) na poszczególnych stanowiskach pracy, w departamentach, pionach, działach, sekcjach i stanowiskach, w zależności od rodzaju hotelu, jego funkcji, wielkości, marki i przynależności do określonego łańcucha hotelowego, grupy kapitałowej.

Wielkość udziału kosztów osobowych w kosztach ogółem brutto zależy głównie od frekwencji, ceny usług i uzyskanych przychodów oraz od dobrego – racjonalnego zarządzania na poszczególnych rodzajach działalności (operacyjnych – dochodowych i administracyjnych – obsługi – niedochodowych)<sup>1</sup>.

Podstawowymi wskaźnikami oceny efektywności funkcjonowania hotelu są:  
 udział w rynku (market share, fair share, market penetration),  
 frekwencja,  
 wynik operacyjny brutto (GOP),  
 przychód na jeden dostępny pokój Yield (Rev – Par),  
 wynik operacyjny brutto na jeden dostępny pokój (GOPPar).

W efektywności hotelu wszystkie podane wskaźniki oceny są bardzo ważne, ale dla pełniejszego obrazu wyników hotelu należy jeszcze wspomnieć o innych ważnych także wskaźnikach % brutto, m.in.:

$$\% \text{ brutto dla kosztów osobowych ogółem} = \frac{\text{koszty osobowe ogółem}}{\text{przychody operacyjne ogółem}} \cdot 100\%$$

$$\% \text{ brutto dla kosztów osobowych noclegów} = \frac{\text{koszty osobowe noclegów}}{\text{przychody operacyjne noclegów}} \cdot 100\%$$

$$\% \text{ brutto dla kosztów osobowych gastronomii} = \frac{\text{koszty osobowe gastronomii}}{\text{przychody operacyjne gastronomii}} \cdot 100\%$$

$$\% \text{ brutto dla kosztów surowców} = \frac{\text{koszty surowca w gastronomii}}{\text{przychody operacyjne gastronomii}} \cdot 100\%$$

$$\% \text{ brutto surowce - żywność} = \frac{\text{Koszty surowca- żywność}}{\text{przychody operacyjne ze sprzedaży żywności}} \cdot 100\%$$

<sup>1</sup> J. A. Wojnarowski, T. Wołowicz, Zarządzanie ceną i finansami w usługach turystycznych i hotelarskich, s. 72.

$$\% \text{ brutto surowce napoje} = \frac{\text{koszty surowca – napoje}}{\text{przychody operacyjne ze sprzedaży napojów}} \quad 100\%$$

Można też zaprezentować przykładowe dla hoteli X główne wytyczne dotyczące konstrukcji planów w części operacyjnej.

### **Główne wytyczne dotyczące konstrukcji planów w części operacyjnej**

Przy konstrukcji planów hotel powinien uwzględnić działania mające na celu poprawę relacji i wskaźników operacyjnych. Dokładnie powinny zostać przeanalizowane uzyskane wskaźniki operacyjne w ramach każdej działalności, w odniesieniu do poszczególnych składników kosztów operacyjnych w powiązaniu z poziomem uzyskiwanych przychodów. Analiza powinna być przeprowadzona dla poszczególnych miesięcy tak, aby zapewnić w planie właściwy rozkład w czasie wszystkich pozycji przychodów i kosztów.

Za podstawowe wskaźniki przyjmuje się<sup>1</sup>:

- 1) dynamikę wzrostu poszczególnych grup przychodów i kosztów operacyjnych oraz niepodzielonych, a także kategorii wynikowych takich, jak wynik operacyjny i wynik operacyjny brutto,
- 2) dynamikę wzrostu wskaźnika yield odzwierciedlającego efektywność sprzedaży pokoi hotelowych,
- 3) wskaźniki efektywności, w tym przede wszystkim:
  - % brutto dla G.O.P.,
  - % brutto dla wyniku operacyjnego,
  - % brutto dla kosztów działalności noclegowej i gastronomicznej,
  - % brutto dla składników kosztów niepodzielonych.

Autor szerzej omawia je w pozycji wydanej.

Ceny kształtują się na podstawie gry rynkowej, wpływu popytu i konkurencji z uwzględnieniem szeregu zmiennych związanych z polityką handlową przedsiębiorstwa jak: segmenty rynkowe, zmienne roczne sezonowe, weekendowe itp. Charakteryzować winny się dużym stopniem elastyczności i zróżnicowania.

Cena szczególnie w obecnej sytuacji kryzysowej wywiera główny wpływ na decyzje dotyczące zakupu produktów i usług, a jej wysokość oddziałuje aktywnie lub ograniczająco na wielkość popytu. Cena ma tę cechę, że może być zmieniana szybko i często w zależności od potrzeb, może też wykazywać dużą elastyczność, stosownie do zmieniających się potrzeb, preferencji i sytuacji rynkowej. Łatwość zmiany ceny nie może wyzwać decyzji mechanicznych, nie opartych o analizy

Cena wywiera także wpływ na poziom popytu, na reakcję konkurencji, a także na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa. Zmiana ceny wiąże się bowiem z konsekwencjami zmian przychodów, zaś w powiązaniu z kosztami wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstwa.

### **BIBLIOGRAFIA:**

1. Altkorn J., Marketing w turystyce. PWN, Warszawa 2005.
2. Altkorn J., Podstawy marketingu. Wyd. Instytut Marketingu, Kraków 1995.
3. Daszkowska M., Usługi: produkcja, rynek, marketing. PWN, Warszawa 1998.
4. Garbarski L., Marketing, przewodnik. Wyd. WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
5. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., Marketing. PWE, Warszawa 1996.
6. Halloway J.C., Robinson C., Marketing w turystyce. PWE, Warszawa 1997.

<sup>1</sup> Szerzej o tych wskaźnikach w . A. Wojnarowski, T. Wołowicz, Zarządzanie ceną i finansami w usługach turystycznych i hotelarskich, op. cit., s. 74

7. Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., Produkt turystyczny albo jak organizować poznanie świata. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
8. Kuniszyk M., Wpływ kryzysu gospodarczego na wyniki branży hotelowej. „Panorama Orbisu”, nr 8, 2006.
9. Marcinkiewicz C., Marketing usług turystycznych. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2005.
10. Middleton V.T.C., Marketing w turystyce. PAPT, Warszawa 1995.
11. Nowakowska A., Marketing w turystyce. AWF, Kraków 1999.
12. Oleksiuk A., Marketing usług turystycznych. Difin, Wrocław 2007.
13. Panasiuk A. (red.), Ekonomia Turystyki. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
14. Panasiuk A. (red.), Marketing usług turystycznych. PWE, Warszawa 2006.
15. Panasiuk A., Szostek D., Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie. PWN, Warszawa 2008.
16. Przybyłowski, Hartley, Kerin, Rudelins, Marketing. Pierwsza polska edycja. Dom Wydawniczy ABC, 1998.
17. Rogoziński K., Usługi rynkowe. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
18. Simon H., Zarządzanie cenami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
19. Turkowski M., Hotelarstwo – elementy marketingu. PWE, Warszawa 1993.
20. Turkowski M., Marketing usług turystycznych. PWE, Warszawa 1997.
21. Wojnarowski J. A., Wołowicz T., Zarządzanie ceną i finansami w usługach turystycznych i hotelarskich. Wybrane zagadnienia. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, Nowy Sącz 2009.
22. Wojnarowski J. A., Wołowicz T., Zarządzanie turystyką, hotelarstwem i turystyką uzdrowiskową. Wybrane zagadnienia. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, Nowy Sącz 2008.
23. Wojnarowski J.A., Produkt turystyczny – hotelowy. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, Nowy Sącz 2008.
24. Zajączkowski M., Produkt i cena w marketingu współczesnym. Wydawnictwo Lega, Szczecin 2004.
25. Żemła M., Podstawy formułowania strategii kształtowania produktu turystycznego regionu. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 2003.