POLSKA ORGANIZACJA TURYSTYCZNA

Teresa Skalska

Konkurencyjność cenowa polskiej oferty turystycznej city break

Raport z badań

Warszawa 2025

Praca wykonana na zlecenie Polskiej Organizacji Turystycznej

Spis treści

Spis tabel 4
Spis rycin....4
Wprowadzenie....5
1. Cena jako narzędzie konkurowania: istota i waga problemu 7
2. Charakterystyka badania....11
2.1. Cel i zakres 11
2.2. Źródła danych 12
2.3. Wybór zmiennych.... 16
2.4. Wielkość i struktura próby 17
3. Zakres analizy. Determinanty i wskaźniki....18
3.1. Ceny średnie.... 18
3.2. Wskaźnik użyteczności oferty dla klienta 19
4. Wyniki badań empirycznych 21
4.1. Ceny średnie.... 21
4.2. Zróżnicowanie i dynamika zmian cen średnich 30
4.3. Relacja ceny do użyteczności 32
5. Inne, ważne zmienne (mezo i makro)....37
5.1. Ceny innych dóbr i usług.... 37
5.2. Kursy walut 38
5.3. Ceny oferowane na konkurencyjnych wyszukiwarkach.... 38
5.4. Gastronomia.... 39
5.5. Cechy niemierzalne, innowacyjność, pojawienie się nowego produktu 41
6. Podsumowanie. Główne wnioski 41
Literatura, źródła internetowe 45
Zał. 1 Aneks tabelaryczny 46
Zał. 2. Założenia do szacowania wskaźnika użyteczności.... 48

Spis tabel

Tabela 2.1. Wielkość i struktura próby…… 17
Tabela 3.1. Podstawy konstrukcji wskaźnika użyteczności oferty dla klienta…….. 20
Tabela 4.1. Ocena konkurencyjności produktów typu city break oferowanych w Warszawie w relacji do pozostałych miast objętych badaniem (na podstawie cen średnich i relacji ceny do użyteczności)…… 34
Tabela 4.2. Ocena konkurencyjności produktów typu city break oferowanych w Gdańsku w relacji do pozostałych miast objętych badaniem (na podstawie cen średnich i relacji ceny do użyteczności)…… 35
Tabela 4.3. Ocena konkurencyjności produktów typu city break oferowanych w Krakowie w relacji do pozostałych miast objętych badaniem (na podstawie cen średnich i relacji ceny do użyteczności)…… 36
Tabela 5.1. Konkurencyjność cenowa wybranych miast w 2025 r.*…… 37
Tabela 5.2. Kursy wybranych walut…… 38

Spis rycin

Ryc. 2.1 Zmiany cen w turystyce w Polsce, Niemczech, Czechach i na Węgrzech (styczeń-wrzesień 2025) 13
Ryc. 4.1. Średnie ceny według tur badań i kategorii hoteli (w EUR)…….. 23
Ryc. 4.2. Średnie ceny ze śniadaniem w wybranych miastach (EUR); wszystkie tury badań…….. 23
Ryc. 4.3. Średnie ceny (ze śniadaniem); badane miasta; według tur badań (w EUR)…….. 24
Ryc. 4.4. Rozbieżność cen wg tur badań (ceny w EUR)…….. 24
Ryc. 4.5. Średnia cena ze śniadaniem (EUR); wszystkie tury badań; hotele 3*…….. 25
Ryc. 4.6. Średnia cena ze śniadaniem (EUR); wszystkie tury badań; hotele 4*…….. 26
Ryc. 4.7. Średnia cena ze śniadaniem (EUR); III tura badań; hotele 3*…….. 26
Ryc. 4.8. Średnia cena ze śniadaniem (EUR); III tura badań; hotele 4*…….. 27
Ryc. 4.9. Porównanie średnich cen (ze śniadaniem) w hotelach 3* i 4*; III tura badań…….. 27
Ryc. 4.10. Średnia cena bez śniadania (EUR); wszystkie tury badań, obie kategorie…… 28
Ryc. 4.11. Średnia cena bez śniadania (EUR); wszystkie tury badań; hotele 3*…… 28
Ryc. 4.12. Średnia cena bez śniadania (EUR); wszystkie tury badań; hotele 4*…….. 29
Ryc. 4.13. Średnie ceny w okresie 27.08-18.09.2025 (w EUR): dzienna zmienność cen; hotele 3*…… 30
Ryc. 4.14. Średnie ceny w okresie 27.08-18.09.2025 (w EUR): dzienna zmienność cen; hotele 4*…….. 31
Ryc. 4.15. Cena za jednostkę użyteczności (EUR); hotele 3*…… 32
Ryc. 4.16. Cena za jednostkę użyteczności (EUR); hotele 4*…… 32
Ryc. 4.17. Różnica pomiędzy ofertami ze śniadaniem i bez śniadania (na podstawie wskaźnika cena/użyteczność; różnice w EUR)…… 33
Ryc. 5.1. Zmiany procentowe cen oferowanych przez wybrane wyszukiwarki w stosunku do Booking.com: różnice cen w % (zakres usługi: nocleg ze śniadaniem)…… 39
Ryc. 5.2. Średnie ceny w restauracjach w wybranych europejskich miastach (lipiec 2025; w EUR)…….. 40

Wprowadzenie

W branży turystycznej, w tym w hotelarstwie, konkurowanie cenami jest jedną z kluczowych metod zarządzania, wpływających na atrakcyjność destynacji, poziom i strukturę ruchu turystycznego, a w konsekwencji generowanie przychodów. Strategie cenowe w turystyce są zróżnicowane i muszą być dostosowane do wymagań rynku, preferencji klientów i presji konkurencyjnej. Typowe strategie obejmują ustalanie cen oparte na wartości, ustalanie cen dynamicznych, zniżek cenowych, a także ustalanie cen na podstawie aspektów psychologicznych (Murodova, 2024). Badanie, którego wyniki zawarto w prezentowanym raporcie, dotyczy konkurencyjności cenowej, rozumianej jako jeden z kluczowych elementów rywalizacji na rynku turystycznym, obok jakości, innowacyjności czy szybkości reagowania na potrzeby klientów. Głównym celem projektu jest próba przezwyciężenia trudności związanych z porównywaniem cen usług turystycznych i przeprowadzenie analizy porównawczej na przykładzie cen usług hotelowych typowych dla podróży typu *city break* w wybranych, konkurujących miastach europejskich. Badanie ma również na celu identyfikację czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na poziom cen, w tym ewentualnych czynników ukrytych, które mogą determinować różnice w kosztach pobytu (np. polityka cenowa platform rezerwacyjnych, uregulowania prawne, poziom cen innych usług turystycznych w regionie).

Celem szczegółowym projektu jest określenie zakresu i możliwości realizacji takiej analizy w kontekście specyficznych cech produktu turystycznego, takich jak jego złożoność i niewymierność. Wynika to z faktu, że postrzegana przez klienta użyteczność, do której odnosi się cena, jest subiektywna i trudna do kwantyfikacji. W ramach projektu dokonano przeglądu dotychczasowych badań cen w odniesieniu do usług hotelarskich i wskazano szereg czynników cenotwórczych dla podróży typu *city break*. Oprócz wskaźników bazujących na przeciętnym (średnim) poziomie cen (średnich empirycznych), wykorzystano oszacowane wskaźniki syntetyczne, ilustrujące relację ceny do użyteczności produktu dla konsumenta. Przeprowadzenie porównań międzynarodowych posłużyło wytyczaniu obszarów konkurencyjności i pozycjonowaniu ofert z polskich miast.

Dla operacjonalizacji badania, zidentyfikowano kluczowe kategorie produktów typu *city break*, opierając się na strukturze rynku i koncentrując na pobytach w hotelach 3* i 4*. Analizą objęto konkurujące ze sobą miasta położone w stosunkowo niewielkiej odległości:

Warszawę, Kraków, Gdańsk, Berlin, Pragę i Budapeszt co doprowadziło do ustalenia, która destynacja osiąga przewagę cenową w produktach typu *city break*, do zrozumienia przyczyn tej przewagi oraz opracowania wskaźnika konkurencji cenowej na bazie wartości produktu dla klienta.

Projekt został podzielony na trzy etapy: (1) przygotowanie metodyki, (2) zebranie danych empirycznych, (3) analiza wyników i ich prezentacja (raport, prezentacja PPT). Metodyka opiera się na wcześniejszych doświadczeniach autorki i zakłada wykorzystanie meta-wyszukiwarki Booking.com jako głównego źródła informacji. W pierwszej części projektu (*Konkurencyjność cenowa polskiej oferty turystycznej city break. Założenia metodologiczne badań*) wyjaśniono podstawowe pojęcia, określono zakres czasowy i przestrzenny badania, opisano znaczenie ceny w zarządzaniu marketingowym oraz zaplanowano strukturę próby, sposób jej gromadzenia i wskaźniki służące do oceny konkurencyjności cenowej produktów typu *city break.*

Realizowany projekt badawczy obejmuje sezon letni 2025 roku, a ceny analizowanych ofert odnoszą się do okresu sierpień – wrzesień (dwa wybrane weekendy). Z uwagi na ogromną dynamikę zmian cen ważne było zapewnienie maksymalnej porównywalności danych poprzez precyzyjne ustalenie momentu ich publikacji na Booking.com, a właściwie momentu ich pobrania do bazy danych empirycznych. Na etapie przygotowywania metodyki badania ustalono terminy wyprzedzenia dnia pobrania danych o ofercie w stosunku do daty świadczenia usługi: weekend sierpniowy (1-3.08) badano dwa razy, wrześniowy (12– 14.09) raz (por. także s. 13). Analizą objęto produkty typu *city break*, rozumiane jako kilkudniowe (w tym przypadku weekendowe) podróże do obszarów miejskich o dużej atrakcyjności turystycznej.

W pracy wykorzystano AI (Chat GPT 5) w zakresie przeglądu literatury przedmiotu dostępnej na portalach internetowych oraz weryfikacji danych statystycznych z Eurostat i STR.

1. Cena jako narzędzie konkurowania: istota i waga problemu

Wybiórcza analiza literatury pozwala zidentyfikować trzy główne nurty badawcze dotyczące cen: badania nad determinantami cen, strategiami cenowymi przedsiębiorstw i decyzjami cenowymi klientów. Dominują badania empiryczne (Nemec Rudez, 2024). W literaturze przedmiotu panuje zgodność, że przewaga konkurencyjna w turystyce jest szeroką koncepcją, obejmującą zarówno czynniki jakościowe, jak i cenowe. Do czynników jakościowych zalicza się m.in. atrakcyjność turystyczną (np. zabytki, krajobrazy), wizerunek destynacji, jakość usług turystycznych (standard hoteli, obsługa klienta), działania marketingowe i prezentację oferty, więzi kulturowe oraz produktywność sektora. Czynniki cenowe odnoszą się natomiast do podstawowych kosztów ponoszonych przez turystów, takich jak zakwaterowanie, transport, wyżywienie, usługi pośredników czy rozrywka.

Obie grupy czynników – jakościowe i cenowe – mają istotny wpływ na decyzje podróżnych, kształtując postrzeganą wartość oferty turystycznej i determinując wybór destynacji. W efekcie przewaga konkurencyjna w turystyce wynika z umiejętnego połączenia atrakcyjności i wysokiej jakości usług z korzystnym poziomem cen, co pozwala przyciągnąć większą liczbę odwiedzających (Dwyer i in., 2001; Dziedzic, Skalska, 2012; Skalska, 2015). Identyfikacja, prognozowanie i wpływanie na wrażliwość cenową klientów stanowi ważne strategiczne zadanie marketingowe nie tylko dla przedsiębiorców, ale i dla jednostek zarządzających destynacją.

Ustalenie ceny obarczone jest dużym ryzykiem i jest jednym z kluczowych procesów decyzyjnych w każdej organizacji biznesowej. Poziom cen zależy od wielu czynników występującym zarówno w krótkim, jak i długim okresie: sytuacji rynkowej i pozycji na rynku w danym lub prognozowanym czasie, aktywności firm konkurencyjnych, wyboru segmentu rynku, unikalności produktu, czy też zastosowanego efektu psychologicznego. W dłuższym okresie w przedsiębiorstwach poziom cen produktów i usług musi zapewnić zarówno przychód, jak i zysk.

Aby rynki docelowe – takie jak kraje, regiony, miasta – oraz poszczególne obiekty turystyczne mogły skutecznie korzystać z potencjału turystyki, muszą uwzględniać ceny usług bezpośrednich konkurentów, czy też w konkurencyjnych destynacjach. Wynika to ze specyfiki produktu turystycznego, który charakteryzuje się nie tylko złożonością i różnorodnością, ale

także zmiennością w czasie i przestrzeni. Zarządzanie cenami w turystyce wymaga więc szerokiej wiedzy na temat możliwych decyzji cenowych. Do takich decyzji należą m.in. ustalanie cen w zależności od formy i czasu pobytu (uwzględniając sezonowość i długość pobytu), stosowanie rabatów lojalnościowych, prowizji, czasowych obniżek cen, tworzenie pakietów usług (wiązanie cen) oraz różnicowanie cen dla różnych segmentów rynku, takich jak dzieci, osoby starsze, osoby z niepełnosprawnościami czy klienci biznesowi. Istnieje także wiele innych zmiennych wpływających na politykę cenową. Złożoność tych uwarunkowań sprawia, że porównywanie cen między destynacjami jest trudne. Dlatego też, aby uzyskać porównywalne i wiarygodne wyniki, w badaniach konieczne jest precyzyjne określenie, jakie warianty cen i w jakich warunkach zostaną uwzględnione. Te ograniczenia i uwarunkowania spowodowały, że badaniem zostały objęte tylko produkty *city breaks*, rozumiane jako kilkudniowe podróże do obszarów miejskich o dużej atrakcyjności turystycznej.

Historycznie rzecz biorąc, ustalanie cen w turystyce jeszcze do niedawna było bardziej statyczne, z ograniczonym wykorzystaniem dynamicznych cen i narzędzi cyfrowych. Ceny kalkulowano z wysoką marżą i zmieniano stosunkowo rzadko (np. ustalano ceny sezonowe i pozasezonowe). Dywersyfikacja oferty była niska, koncentrowano się na niewielkiej liczbie segmentów rynku. Rozwój Internetu i technologii cyfrowych przekształcił branżę, umożliwiając dostosowywanie cen w czasie rzeczywistym i spersonalizowane oferty (Neubert, 2022; Pricing Strategies in a Digital Environment, 2023). Obecnie rynek cechuje wysoka konkurencyjność i dynamika, a ceny mogą być zmieniane nawet kilka razy dziennie, przy założeniu niskiej marży. Są one oferowane w tym samym czasie licznym segmentom i rynkom zbytu.

W literaturze wyróżnia się kilka głównych strategii ustalania cen w turystyce:

- Ceny oparte na wartości – bazują na postrzeganej wartości produktu/usługi, szczególnie w przypadku ofert premium i uwzględniających wymagania ekologiczne. Turyści są skłonni zapłacić więcej za wyjątkowe doświadczenia i cechy produktu odpowiadające ich przekonaniom i potrzebom (np. kawa uprawiana i zbierana zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju), ale ceny muszą pozostać konkurencyjne.

- Dynamiczne ustalanie cen – wykorzystuje narzędzia revenue management do bieżącego dostosowywania cen w zależności od popytu, działań konkurencji i warunków rynkowych. Najczęściej stosowane jest w hotelarstwie i lotniczych przewozach pasażerskich.
- Zniżki cenowe i ceny psychologiczne – przyciągają klientów wrażliwych na cenę (np. podróże budżetowe). Zniżki mogą wynikać z lojalności, a ceny psychologiczne (np. 99 PLN zamiast 100 PLN) tworzą wrażenie przystępności.

Wśród innych strategii warto zwrócić uwagę na ceny pakietów (łączenie kilku elementów oferty), ceny penetracyjne (służą szybkiemu zdobyciu rynku), ceny „koszt plus" (zapewniające pokrycie kosztów i marży), ceny zróżnicowane geograficznie (uwzględniające różnice regionalne) i ceny zróżnicowane z uwzględnieniem cech demograficznych (np. dla dzieci).

Każda strategia jest wybierana w zależności od celów biznesowych, warunków rynkowych i preferencji konsumentów. W praktyce nowoczesne strategie ustalania cen w turystyce, w tym w hotelarstwie, opierają się na ich kombinacji i elastycznym dostosowywaniu do zmiennych warunków rynkowych. Uwzględniają one nie tylko sezonowość i poziom popytu, ale także segmentację rynku, indywidualne preferencje klientów oraz wykorzystywane kanały dystrybucji, takie jak meta-wyszukiwarki i platformy rezerwacyjne (np. Booking.com z programem zniżek Genius). Takie podejście pozwala na personalizację ofert i dynamiczne reagowanie na zmiany w otoczeniu konkurencyjnym.

W procesie budowania przewagi konkurencyjnej zarówno przedsiębiorstwa, jak i regiony turystyczne muszą dokonywać wyboru strategii rozwoju. Strategia niskich cen bywa stosowana w celu przyciągnięcia turystów do nowych destynacji, natomiast strategia wysokich cen służy często przekształceniu obszarów turystyki masowej w ekskluzywne miejsca wypoczynku. W tym drugim przypadku liczba turystów maleje, co zmniejsza presję na środowisko i dziedzictwo kulturowe, przy jednoczesnym utrzymaniu lub wzroście wpływów finansowych (por. Garača i in., 2018).

Decydenci powinni zatem określić, czy konkurencja ma opierać się na wartości użytkowej (np. jakości, elitarności), czy na przewadze kosztowej. Rzadko udaje się osiągnąć

obie jednocześnie. Pojawia się również pytanie o to, czy instytucje publiczne odgrywają jakąś rolę w kształtowaniu polityki cenowej. Odpowiedź wydaje się twierdząca, ponieważ:

1) konkurencja dotyczy zarówno podmiotów, jak i regionów turystycznych,
2) poziom cen może być wykorzystywany do wspierania promocji regionu,
3) władze lokalne mogą wpływać na składniki ceny (np. podatki), oddziałując na konkurencyjność oferty.

Przystępując do analizy konkurencyjności cenowej warto pamiętać, w jaki sposób dane o ofercie docierają do konsumenta. Dystrybucja usług turystycznych odbywa się poprzez różnorodne kanały: własne systemy sprzedaży przedsiębiorstw, globalne systemy rezerwacyjne, agentów turystycznych oraz meta wyszukiwarki, które coraz częściej funkcjonują jako internetowe biura podróży (OTA); jako taki wyraźny przykład może służyć Booking.com. Dane turystyczne cechuje wysoka zmienność przestrzenno-czasowa, duży wolumen oraz zróżnicowanie według segmentów, co utrudnia ich systematyczne gromadzenie i analizę. Skupienie dostawców na danych bieżących skutkuje brakiem dostępu do danych historycznych, niezbędnych do monitorowania trendów cenowych. Tymczasem w branży turystycznej nie wypracowano dotąd rozwiązań umożliwiających systemowy dostęp do danych cenowych w ujęciu historycznym, co ogranicza możliwości predykcji i porównywania cen. Tymczasem takie funkcje są istotne zarówno dla konsumentów, jak i usługodawców. Budowa modeli predykcyjnych wymaga uwzględnienia nie tylko bieżących cech usług, lecz także ustalenia zależności między ceną a czynnikami ekonomicznymi, społecznymi, geopolitycznymi, kulturowymi, przyrodniczymi i technologicznymi.

2. Charakterystyka badania

2.1. Cel i zakres

Celem projektu jest analiza porównawcza cen usług hotelowych typowych dla podróży *city break* w wybranych konkurujących miastach europejskich oraz identyfikacja czynników wpływających na poziom tych cen, w tym czynników ukrytych. Badanie uwzględnia specyfikę produktu turystycznego, którego złożoność i niewymierność powodują, że postrzegana przez klienta użyteczność jest subiektywna i trudna do kwantyfikacji. W ramach przeglądu literatury dotyczącej cen usług turystycznych opracowano wykaz czynników cenotwórczych dla *city break.* Warto zaznaczyć, że w praktyce wysokość ceny jest zdeterminowana przez bardzo wiele czynników. Co więcej – jest to narzędzie na bieżąco wykorzystywane do stymulowania popytu poprzez rozbudowany system zniżek, skierowanych do konkretnych segmentów rynku, jest różnicowane według sezonów, momentu sprzedaży (oferty first i last minute) i tym podobne zmienne. Stąd biorą się trudne do przezwyciężenia kłopoty w porównywaniu cen; czasami porównywalność tę uznaje się za niemal niemożliwą. Cechę tę wykorzystują sami usługodawcy – duże zróżnicowanie cen powoduje zanik ich przejrzystości, zwiększa poziom niedoskonałości rynku, poszerzając w ten sposób pole manewru cenami (dając zazwyczaj szanse ich zwiększenia) i poprawiając pozycję konkurencyjną. Reasumując, różne czynniki – wewnętrzne i zewnętrzne – w różny sposób wpływają na konkurencyjność cenową destynacji. Wśród zewnętrznych warto zwrócić uwagę na takie, jak: kursy walut, poziom inflacji, koszty pracy, podatki, ceny paliw, koszty ochrony środowiska.

W badaniu uwzględniono analizę porównawczą cen noclegów w hotelach 3 i 4** w sześciu dużych miastach: Warszawie, Krakowie, Gdańsku, Berlinie, Pradze i Budapeszcie. Dane dotyczące cen pozyskano z ogólnodostępnych platform rezerwacyjnych, przede wszystkim z platformy Booking.com., przyjmując za punkt odniesienia pobyty weekendowe (2 noce) dla dwóch osób w pokoju dwuosobowym, w z góry ustalonych okresach (o zbliżonym popycie). W analizie uwzględniono zarówno czynniki wewnętrzne (standard hotelu, lokalizacja, dostępność usług dodatkowych), jak i czynniki zewnętrzne (sezonowość, poziom konkurencji, atrakcyjność destynacji, wydarzenia lokalne). W celu identyfikacji zależności

zastosowano podstawowe metody statystyczne, w tym porównanie średnich cen w wybranych miastach.

Jeśli chodzi o zakres badania, skoncentrowano się na:

1) wspomnianych wyżej trzech polskich miastach: Warszawa, Kraków, Gdańsk oraz trzech wielkich miastach Europy Środkowej, które uznano za destynacje blisko konkurujące w zakresie krótkich podróży typu *city break*: Praga, Budapeszt, Berlin;
2) hotelach 3* i 4* zlokalizowanych w dwóch strefach w stosunku do centrum miasta: w odległości do 1 km i w odległości 1-5 km;
3) cenach 2 noclegów dla 2 osób bez śniadania i 2 noclegów dla 2 osób ze śniadaniem;
4) ofertach zamieszczonych na platformie Booking.com, w tym tzw. ofertach partnerskich;
5) cenach oferowanych na usługi, które były świadczone w dwóch terminach: 1.08.2025–3.08.2025 i 12.09.2025– 14.09.2025.

W odniesieniu do ścisłego sezonu letniego (1.08. – 3.08.2025) ceny zostały zbadane dwukrotnie: (1) z wyprzedzeniem 45 -dniowym, (2) z wyprzedzeniem 21 -dniowym. Takie rozwiązanie pozwoliło ustalić, czy i w jakim stopniu zmieniane są ceny zależnie od wyprzedzenia, z jakim dokonywana jest rezerwacja. Dla terminu wczesnojesiennego (12.09.2025 – 14.09.2025) dane dotyczące cen pobrano jednokrotnie, z wyprzedzeniem 28-dniowym.

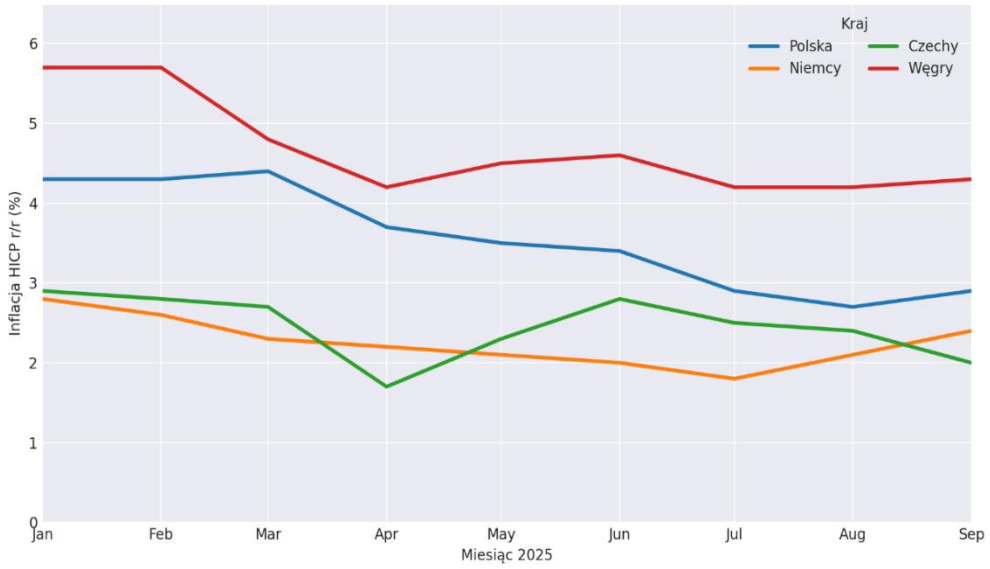
2.2. Źródła danych

W ramach projektu zaproponowana została koncepcja, w której cena produktu/usługi turystycznej jest zmienną objaśnianą a zmiennymi objaśniającymi, wpływającymi na tę cenę, szereg empirycznie wybranych czynników wewnętrznych (mikro) i zewnętrznych, takich jak: zawartość oferty, wybrane zewnętrzne czynniki ekonomiczne (CPI, kursy walut) wskaźnik atrakcyjności turystycznej i inne. W celu analizy wpływu czynników zewnętrznych na cenę usługi turystycznej konieczne było określenie zakresu i źródeł tych danych. Na poziomie mezo będą one pozyskiwane z serwisów STR i zasobów Internetu, natomiast na poziomie makro z serwisów informacyjnych instytucji międzynarodowych (Eurostat, MFW, UNTourism) oraz krajowych urzędów statystycznych i instytutów badawczych. Należy zauważyć, że duża część

danych makro prezentowana jest w ujęciu rocznym (np.: dane ekonomiczne), sporadycznie w ujęciu kwartalnym czy miesięcznym. Utrudnia to bezpośrednie odniesienie tych wartości do danych empirycznych z badania, ustalonych dla dwóch okresów (sierpień, wrzesień). Problem może także sprawić wykorzystanie danych innych niż ekonomiczne ze względu na ich lokalny charakter i trudności w zgromadzeniu (np.: alerty o zagrożeniach).

Najbardziej wiarygodnym źródłem danych dotyczących długookresowych zmian cen w turystyce, w tym w hotelarstwie, są dane publikowane w bazach Eurostat na podstawie międzynarodowej klasyfikacji COICOP (Classification of Individual Consumption According to Purpose). Klasyfikacja COICOP służy do kategoryzowania wydatków konsumpcyjnych gospodarstw domowych według celu, do ustalania struktury tych wydatków, a następnie obliczania wskaźników cen konsumpcyjnych (np. HICP Harmonised Index of Consumer Prices). Warto podkreślić, że HICP uwzględnia wydatki wszystkich konsumentów na terenie danego kraju, w tym turystów i pozwala ustalić dynamikę zmian cen. To źródło danych, a w szczególności grupa 11 COICOP (usługi gastronomiczne i usługi hotelowe) pozwala na ogólną analizę zmiany cen oraz porównanie międzynarodowe, nie pozwala jednak przejść do analizy bardziej szczegółowej i zejść do poziomu miast. Na podstawie danych za wrzesień 2025 roku można jedynie stwierdzić, że najwyższy wzrost cen usług hotelarskich i gastronomicznych w stosunku do analogicznego okresu poprzedniego roku zanotowano na Węgrzech, najniższy w Czechach (por. ryc. 2.1.).

Ryc. 2.1. Zmiany cen w turystyce w Polsce, Niemczech, Czechach i na Węgrzech (HICP styczeń – wrzesień 2025 roku)



Źródło: Eurostat, prc_hicp_manr – odczyty miesięczne 2025 (wydania: 24.02, 19.03, 16.04, 19.05, 18.06, 17.07, 20.08, 17.09, 17.10.2025)

Z pewnością zmiany obserwowane przy pomocy powyższych wskaźników pokazują ogólną sytuację na wybranych rynkach i dają sygnał turystom (typu: drożej/taniej), nie pozwalają jednak na analizę w poszczególnych miastach. Bardziej przybliżony obraz poziomu cen usług hotelowych w badanych destynacjach znaleźć można w raportach STR. Publikowane są, w ujęciu sezonowym (zarówno miesięcznym, jak i tygodniowym), m.in. takie wskaźniki, jak: obłożenie hotelu, średnia cena za pokój hotelowy (ADR[1]), czy też przychód na jeden dostępny pokój (RevPAR [2]). Dane te, choć niezwykle ważne z punktu widzenia analizy kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa, nie są pozbawione wad. Po pierwsze, nie obejmują całej bazy hotelowej, a w większości przypadków odnoszą się przede wszystkim do hoteli sieciowych. Ponadto, dane mają charakter historyczny, trudno więc wyodrębnić taki rodzaj hoteli i taki moment (porównywalny dla wszystkich badanych jednostek), którymi jesteśmy zainteresowani. Przy obecnej dynamice zmian cen, które bywają kilkakrotnie weryfikowane w ciągu doby, jest to dość duże ograniczenie. Dane STR warto jednak mieć na uwadze, ponieważ analizy przygotowywane dla dużych miast oparte są na jednakowej metodologii, co pozwala je porównywać zarówno w czasie, jak i w przestrzeni. Tak np. według danych STR, w sierpniu 2025 r. najwyższy poziom ADR w badanych miastach zanotowały hotele w Berlinie (151 EUR), Pradze (138 EUR) i Budapeszcie (135 EUR). W tym zestawieniu polskie miasta jawią się jako miasta konkurencyjne cenowo, tanie (Warszawa 114 EUR, Kraków ok. 98 EUR).

Ze względu na ograniczenia dostępnych baz danych wtórnych, które nie zapewniają realizacji założonych celów badawczych, zasadniczym źródłem informacji w projekcie stało się badanie empiryczne. Wybór tej metody wynika z konieczności pozyskania danych pierwotnych umożliwiających szczegółową analizę cen usług typu *city break* w wyselekcjonowanych miastach. Dane wtórne, choć użyteczne w kontekście analizy ogólnych trendów, nie pozwalają na uchwycenie zróżnicowania cen w zależności od specyficznych cech produktu turystycznego, takich jak standard hotelu, lokalizacja, sezonowość czy moment sprzedaży. Badanie empiryczne zapewniło natomiast możliwość kontrolowanego doboru próby, porównania cen w jednolitych warunkach oraz identyfikacji czynników cenotwórczych, co jest kluczowe dla osiągnięcia celu analizy.

[1] ADR Average Daily Rate

[2] RevPAR Revenue per Available Room

Badanie empiryczne oparto przede wszystkim na ofertach publikowanych przez Booking.com., natomiast dodatkowo zostało przeprowadzone porównanie cen tych samych usług u różnych pośredników na bazie kilku wybranych wyszukiwarek: Trip.com, HRS, Agoda, Prestigia, Sembo, ZenHotels, Leonardo, Triverna i Stayforlong. Wybór platform pośredniczących w rezerwacji usług noclegowych jest nieprzypadkowy, choć nieco szerszy niż zakładano we wstępnej fazie projektu (*Konkurencyjność…, 2025*). Według danych publikowanych przez firmę Profitroom aż 80% rezerwacji hoteli odbywa się przez platformy OTA (czyli internetowe agencje turystyczne, takie jak Booking czy Trip.com), z czego zdecydowaną większość rynku posiada sam Booking, przez który - według danych Profitroom - rezerwowane jest aż 66% hoteli[3]. Booking.com oceniany jest jako serwis wszechstronny i rozbudowany, oferujący miejsca noclegowe zarówno w hotelach, jak i innych rodzajach bazy noclegowej (apartamentach, hostelach, pensjonatach, a nawet w kwaterach prywatnych). Z punktu widzenia konsumenta ważnym jest to, że wyszukiwarka wyświetla cenę usługi noclegowej na pierwszej stronie, co może ułatwiać podjęcie ostatecznej decyzji o wyborze konkretnego obiektu. Co więcej, dostępnych jest wiele opcji pozwalających wyfiltrować usługę według własnych preferencji, w tym tzw. inteligentne filtry umożliwiające sformułowanie spersonalizowanych oczekiwań. Począwszy od września 2025 roku na pierwszej stronie obiektu oferowanego na Booking.com musi się także znaleźć informacja o tym, czy osoba/jednostka oferująca usługi noclegowe jest przedsiębiorcą (w tym przypadku hotelem lub siecią hotelową), czy też osobą prywatną. Opcja ta nie była dostępna w momencie pobierania danych.

Do badania uzupełniającego wybrane też zostały inne wyszukiwarki, bardziej niszowe, ale podejmujące próbę konkurowania z Booking.com. W trakcie badania podjęta została decyzja o rezygnacji z analizy danych dostępnych na Trivago i Tripadvisor (zaproponowanych w części metodologicznej), ponieważ platformy te pełnią nieco odmienną funkcję. Trivago jest „porównywarką" ofert hoteli korzystającą z danych innych stron rezerwacyjnych i zestawiającą wyniki zgodnie z preferencjami konsumenta ustawionymi na podstawie dostępnych filtrów, Tripadvisor z kolei to aplikacja służąca zarówno do rezerwacji noclegów, jak i planowania podróży. Rezygnując z Trivago i Tripadvisor uzupełniono badanie o dane

[3] Przybylski M., https://kb.pl/aktualnosci/turystyka/dane-w-polsce-przez-booking-rezerwuje-sie-66-hoteli-bunt-hotelarzy-i-ostra-odpowiedz-platformy/ (pobrano: 10.02.2025)

dostępne w innych meta wyszukiwarkach (np. Agoda, Hotels.com), które pełnią zbliżone funkcje do Booking.com.

W pracy zostały też wykorzystane liczne źródła pozwalające na poszerzoną analizę wpływu czynników makroekonomicznych na konkurencyjność cenową ofert *city break* w wybranych miastach: dane Eurostat, raporty STR, raporty branżowe, dane GUS, NBP, informacje na stronach internetowych.

2.3. Wybór zmiennych

W procesie dystrybucji wykorzystywane są różnorodne zmienne, za pomocą których bezpośredni usługodawca (w tym przypadku hotel) lub pośrednik (np. Booking.com) chce scharakteryzować usługę i zachęcić do kupna przedstawionej oferty. Analiza zależności pomiędzy ceną usługi turystycznej dla rynku turystyki typu *city break* a jej determinantami wymaga utworzenia modelu, w którym cena produktu turystycznego stanowi zmienną objaśnianą, a determinantami są empirycznie wybrane czynniki określające jej wartość w skali mikro (jakość obiektu wyrażona kategorią, zakres usług dodatkowych, warunki płatności itp.), a także czynniki zewnętrzne: społeczno-ekonomiczne, polityczno-prawne, przyrodnicze, kulturowe i technologiczne. Biorąc pod uwagę fakt, że ustalanie ceny powinno być skoordynowane z pozostałymi narzędziami marketingu (projektowaniem produktu, promocją i dystrybucją), gdy dokonujemy analizy cen warto również zwrócić uwagę na ich zróżnicowanie w zależności od kanału dystrybucji. Wskazuje na to chociażby coraz bardziej rosnące znaczenie Internetu, gdzie turysta często może nabyć produkt bezpośrednio od usługodawcy lub z pominięciem niektórych szczebli w kanałach dystrybucji.

Zarówno wybór zmiennych, jak i wielkość i struktura próby zostały dostosowane do głównego celu badania i omówione szczegółowo we wstępnych założeniach metodologicznych (Skalska, Konkurencyjność cenowa polskiej oferty turystycznej *city break*, 2025). Na podstawie analizy danych zastanych, przeglądu literatury i wyników dotychczasowych badań empiryczne ustalono dla produktu typu *city break*:

- listę czynników cenotwórczych,
- wagi cząstkowe poszczególnych czynników.

Ponadto determinanty pogrupowano według trzech poziomów:

- mikro – dotyczące wyłącznie cech danego produktu i charakterystyki usługodawców;
- mezo – dotyczące otoczenia regionalnego usługodawcy (np. ceny w gastronomii); założono, że dane na poziomie mezo zostaną zebrane z dostępnych źródeł wtórnych, tzn. poza głównym badaniem empirycznym;
- makro – dotyczące zjawisk globalnych, ogólnogospodarczych i społecznych (np. ceny paliw, zmiany cen w sektorze turystyki, kursy walut); w tym przypadku również założono, że dane na poziomie makro zostaną zebrane z dostępnych źródeł wtórnych, poza głównym badaniem empirycznym.

Wykaz czynników cenotwórczych obejmuje zarówno determinanty wspólne (np. kategoria obiektu noclegowego lub wybrane cechy jego lokalizacji), jak i czynniki właściwe tylko dla wybranego produktu (np. dla usług noclegowych ze śniadaniem). Zmienne przyjęte do badania zostały szczegółowo omówione w założeniach metodologicznych. Uwzględniono je w podziale na 5 grup: (1) ogólne (np. miasto, cechy lokalizacji, certyfikaty jakości), (2) bezpośrednio związane z poziomem ceny (np. kategoria hotelu, zakres usług i inne), (3) związane z usługami dodatkowymi zawartymi w cenie (np. klimatyzacja, dostęp do parkingu, basen), (4) związane z oceną klientów (np. stosunek jakości do ceny, ocena usług personelu, ocena czystości i inne) oraz (5) inne ważne czynniki (jak kursy walut, atrakcyjność miasta, atrakcyjność i ceny innych usług w mieście, np. gastronomicznych).

2.4. Wielkość i struktura próby

We wszystkich turach badania głównego w bazie danych znalazły się 2224 oferty pobrane z Booking.com, w tym blisko 10% to oferty partnerskie. Próba nie jest w pełni zgodna z przyjętymi założeniami, ponieważ w trakcie realizacji badania (tzn. w dniach badania) niektóre hotele nie były dostępne. Liczba obserwacji jest jednak na tyle duża (większa od planowanej), że nie zakłóciło to podstawowych założeń metodycznych i nie wpłynęło na wiarygodność wyników badania.

Tabela 2.1. Wielkość i struktura próby

Miasto	Łączna liczba obserwacji: oferta Booking.com			Łączna liczba obserwacji: oferta partnerska		
	I tura	II tura	III tura	I tura	II tura	III tura
Berlin	116	113	116	0	10	4
Budapeszt	129	102	127	17	13	41

Gdańsk	63	60	62	7	5	13
Kraków	139	134	129	10	2	6
Praga	172	157	146	20	8	14
Warszawa	86	88	86	9	12	8
Ogółem	**705**	**654**	**666**	**63**	**50**	**86**

Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT

Jak wspomniano wyżej, badanie główne zostało uzupełnione o: (1) porównanie cen tych samych usług u różnych pośredników (Trip.com, HRS, Agoda, Prestigia, Sembo, ZenHotels, Leonardo, Triverna i Stayforlong), (2) analizę zmienności cen na portalu Booking.com, opartą o codzienny monitoring wybranych obiektów. Liczba obserwacji w pierwszym przypadku wyniosła ok. 660, w drugim – blisko 570. W sumie – prezentowana w niniejszym raporcie analiza opiera się na blisko 3,5 tys. obserwacji cen.

3. Zakres analizy. Determinanty i wskaźniki

3.1. Ceny średnie

Punktem wyjścia do analizy zebranych danych empirycznych jest średnia cena 1 weekendu (piątek-sobota-niedziela), w skład, którego wchodzą 2 noclegi dla dwóch osób w pokoju dwuosobowym. Oznaczono ją symbolem (μ). W analizie porównawczej uwzględnione zostały rozmaite zmienne (determinanty): miasto, kategoria hotelu, termin świadczenia usług, zakres usługi (ze śniadaniem lub bez), okres wyprzedzenia momentu sprzedaży w stosunku do momentu korzystania z usługi (czyli tura badań). Dodatkowo – tam, gdzie były dostępne dane – uwzględniono oferty partnerskie. Oznacza to, że badaniem objęto zarówno oferty przedstawione do sprzedaży przez głównego pośrednika (Booking.com), jak i przez bezpośrednich usługodawców współpracujących z Booking.com (hotele).

Dzięki obliczeniu cen średnich można było również ustalić poziom rozbieżności (w procentach) między cenami w poszczególnych miastach i wybranych produktach w zależności od kategorii hotelu i zakresu usług (ze śniadaniem – bez śniadania). Tą metodą zostały porównane ceny pomiędzy Warszawą a pozostałymi miastami (por. pkt. 3.3). Wyznaczono siedem kategorii różnic w cenach (różnice cen usług świadczonych w Warszawie

w stosunku do cen konkurentów), opisanych w odpowiednich objaśnieniach do tablic. Wyniki oceny zostały przedstawione w tabeli 3.1.

3.2. Wskaźnik użyteczności oferty dla klienta

Omówiony powyżej sposób badania cen stał się podstawą nie tylko do ustalenia poziomu cen średnich (μ), ale także do oszacowania „wartości dla klienta", „użyteczności" konkretnych ofert (ή). Skonstruowany wskaźnik użyteczności produktu (ή), którego maksymalna wartość w tym badaniu wynosi 25 (por. tab. 3.1), jest głównym źródłem oceny przewagi konkurencyjnej i ustalenia, co tak naprawdę kryje się w ofercie i za co klient płaci. Tak więc, wartość dla klienta (użyteczność) to wielowymiarowa korzyść postrzegana przez konsumenta, która w następny kroku pozwala ustalić relację pomiędzy cenami, a tym, co konsument otrzymuje w zamian. Na podstawie średniej ceny μ (np. 1 osobonoclegu lub ceny całego weekendu) i wskaźnika użyteczności produktu (ή) obliczyć można syntetyczny współczynnik, który obrazuje relację ceny do użyteczności i przybiera wartość μ/ή. W praktyce informuje on, ile konsument płaci za jednostkę użyteczności: im mniej, tym zakup jest dla konsumenta korzystniejszy. Tak ustaloną wartość usług proponowanych w danej destynacji można porównać do analogicznych wskaźników ustalonych w odniesieniu do konkurentów. Im wyższy poziom użyteczności tym cena płacona za jej jednostkę jest niższa i tym bardziej konkurencyjny jest produkt w relacji do pozostałych.

Pojawia się pytanie, jak tę wartość, którą uzyskuje klient ustalić w praktyce? W omawianym badaniu współczynnik „wartości dla klienta" został oszacowany na podstawie wybranych usług i udogodnień oferowanych w ramach ceny, świadczących o jakości oferty typu *city break*. W innych badaniach wybór tych cech może i powinien być inny, zależny od specyfiki produktu (np. zdecydowanie odmienny dla oferty pobytów narciarskich). Cechy oferty i przypisane im odpowiednie wagi dla *city break* zostały zamieszczone w tab. 3.1. W przypadku takich cech, jak odległość od centrum miasta, ogólna ocena oferty przez klientów, ocena przez klientów stosunku jakości do ceny oraz wielkość jednostki mieszkalnej (zazwyczaj pokoju hotelowego) zastosowano wagi ciągłe, proporcjonalne, w pozostałych przypadkach – wagi skalowane (cecha występuje lub nie i przybiera wartość 1-0) lub wagę punktową, uzależnioną od znaczenia danej cechy charakteryzującej ofertę (np. dla klimatyzacji

przyjęto 0,5, dla Wi-Fi 0,2). Szczegółową informację na temat wag przypisanych do poszczególnych cech oferty zawiera załącznik 1.

Tabela 3.1. Podstawy konstrukcji wskaźnika użyteczności oferty dla klienta

	Cecha oferty	Waga (max.)
1	Odległość od centrum miasta (w m)	3
2	Kategoria hotelu: liczba gwiazdek	4
3	Ocena klientów (ogólna)	2
4	Certyfikat zrównoważonego rozwoju (jeden)	0,5
5	Certyfikat zrównoważonego rozwoju (za dwa i więcej)	1
6	Możliwość rezygnacji z rezerwacji bez poniesienia kosztów	1
7	Wielkość j.m. (w m2)	3
8	Klimatyzacja	0,5
9	Wi-Fi	0,2
10	Ocena klientów: stosunek jakości do ceny	2
11	Udogodnienia dla osób z niepełnosprawnością	0,5
12	Prywatny parking bezpłatny	2
13	Prywatny parking płatny	0,7
14	Centrum wellnes/spa/centrum odnowy biologicznej	1
15	Basen	1
16	Centrum fitness	0,5
17	Podstawowe wyposażenie kuchenne: czajnik, lodówka	0,5
18	Urządzenia/sala/pokój zabaw dla dzieci	0,6
19	Transfer z lotniska do miejsca zakwaterowania	1
20	**Łącznie**	**25**

Źródło: opracowanie własne

Warto w tym miejscu wyjaśnić, że w niektórych przypadkach przyjęte wagi istotnie różnią się między sobą (np. waga dla zmiennej *odległość od centrum miasta* – max. 3, czy też waga dla zmiennej *możliwość skorzystania z wifi* – max. 0,2). Ustalono je na podstawie obserwacji rynku i znaczenia danej usługi dla podróży typu *city break*. Jako przykład można podać z jednej strony właśnie odległość od centrum miasta, czy też możliwość skorzystania z bezpłatnego parkingu, która jest dla tego typu klientów bardzo ważna, z drugiej zaś dostęp do Wi-Fi, który w wielkich miastach stał się w zasadzie powszechny, nie wyróżnia oferty in plus i nie powinien być – zdaniem Autorki - wysoko punktowany. Dużą wagę przyjęto z kolei dla drugiego certyfikatu zrównoważonego rozwoju uznając, że świadczy on o rzetelnym podejściu do dbałości o środowisku przyrodnicze i społeczne. Z kolei wątpliwość budzi dość powszechne

deklarowanie przez badane hotele dostępności dla osób z niepełnosprawnością. Bliższe przyjrzenie się rozumieniu tej dostępności budzi podejrzenia, że jest ona iluzoryczna i nie zawsze właściwie pojmowana. Na przykład jako wyraz dostępności podawano istnienie windy.

Reasumując, obszary decyzji cenowych dla turystów odwiedzających polskie miasta zostały określone zarówno na podstawie różnic cen średnich (μ), jak i współczynników użyteczności dla konsumenta (ή). Różnice w cenach pomiędzy usługami świadczonymi w badanych miastach pozwoliły utworzyć kilka przedziałów konkurencyjności cenowej:

1) niewielkie, nieznaczące różnice w cenach,
2) ceny umiarkowanie konkurencyjne,
3) ceny bardzo konkurencyjne,
4) ceny umiarkowanie niekonkurencyjne,
5) ceny zdecydowanie niekonkurencyjne.

4. Wyniki badań empirycznych

4.1. Ceny średnie

Jak wspomniano wyżej, podstawowe wyniki badań empirycznych zostaną pokazane w dwóch wymiarach: (1) ceny średnie, (2) ceny w relacji do użyteczności.

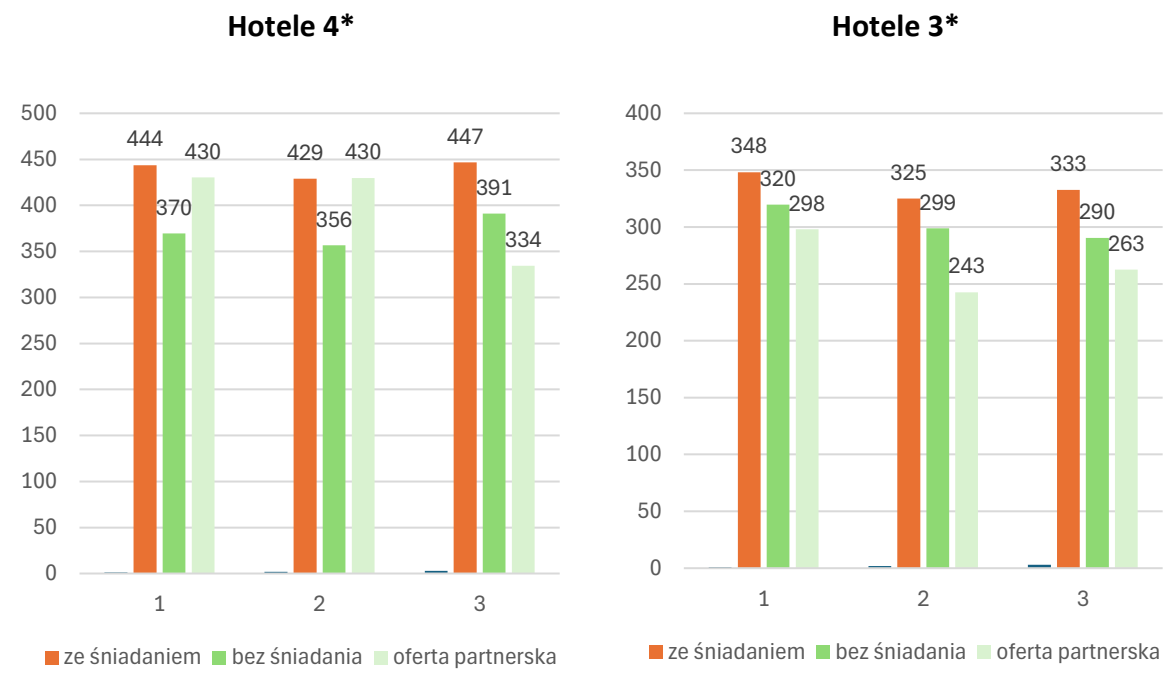
Jeśli chodzi o ceny uzyskane ze wszystkich tur badań i wszystkich obiektów, ich średnia wysokość za weekendowy pobyt dwóch osób wyniosła 401 EUR (ze śniadaniem), 350 EUR (bez śniadania) i 350 EUR (oferta partnerska[4]). Ta informacja niewiele mówi o konkurencji cenowej pomiędzy miastami, nie powinna być jednak lekceważona, ponieważ tak naprawdę pokazuje nie tylko średni poziom cen, ale także wskazuje na znaczenie śniadań w ofercie hoteli oraz rolę ofert partnerskich.

[4] Określenie „oferta partnerska", pojawiające się w informacjach dla klientów, oznacza, że dany obiekt noclegowy aktywował specjalną promocję, a cena została obniżona w ramach programu partnerskiego Booking.com dla właścicieli obiektów.

Odpowiedź na pytanie, które z miast wybranych do analizy jest najbardziej konkurencyjne cenowo wymaga bardziej szczegółowej analizy z uwzględnieniem lokalizacji, kategorii hoteli i momentu zakupu usługi. Z danych wynika, że obserwowane zmiany związane z momentem nabywania oferty były dla hoteli trzygwiazdkowych dość oczekiwane: ceny spadały wraz ze zbliżaniem się daty, której dotyczyła oferta (druga tura badań w stosunku do pierwszej), były wyraźnie niższe dla ofert bez śniadania i dla ofert partnerskich. W grupie hoteli czterogwiazdkowych nie udało się ustalić tak jednoznacznych tendencji. Zarówno oferty ze śniadaniami, jak i bez śniadań były najwyższe we wrześniu (trzecia tura), co w tym okresie należy wiązać ze wzrostem rezerwacji dokonywanych przez organizatorów wydarzeń biznesowych. Zaskakującym zjawiskiem jest brak w pierwszej i drugiej turze istotnych różnic pomiędzy ofertami Booking.com i ofertami partnerskimi. Wyraźny (spodziewany) wpływ na cenę ma natomiast kategoria hotelu, przy czym różnica pomiędzy ofertami w hotelach 3* i 4* była największa w przypadku ofert partnerskich (o blisko 1/3 niższa w hotelach 3* w stosunku do 4*). W hotelach 4* udział śniadań w cenie jest relatywnie wyższy niż w obiektach niższej kategorii. W ofertach ze śniadaniem ceny w hotelach 3* były o 23,8% niższe niż w 4*, bez śniadania – o 18,6%.

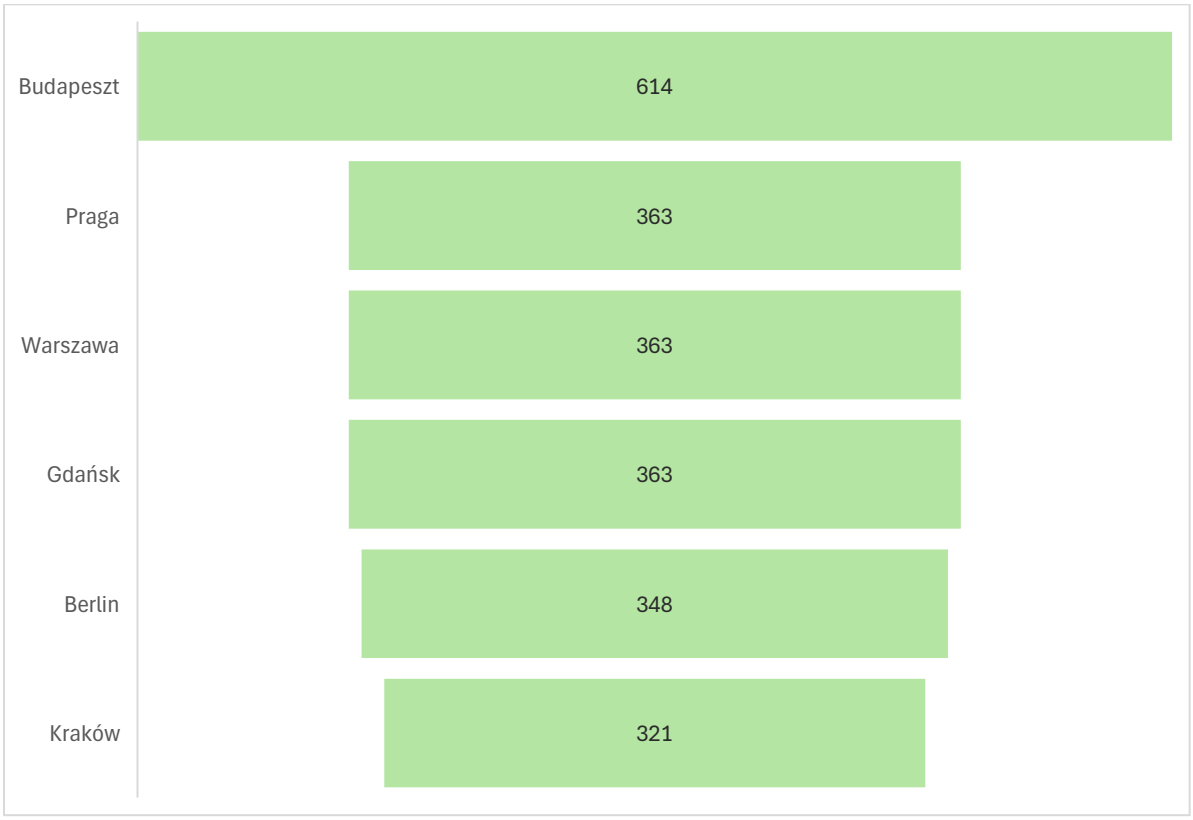
Porównanie cen uzyskanych ze wszystkich tur badań i wszystkich obiektów w miastach wybranych do analizy pokazuje, że ich poziom był najniższy w Krakowie, najwyższy zaś – w Budapeszcie. Jeśli przeanalizujemy wyniki z pominięciem Budapesztu (ze względu na Formułę 1), uzyskamy najniższe ceny w Krakowie i Berlinie, a następnie bardzo wyrównane ceny w grupie miast najdroższych: w Pradze, Warszawie i Gdańsku.

Ryc. 4.1. Średnie ceny według tur badań i kategorii hoteli (w EUR)



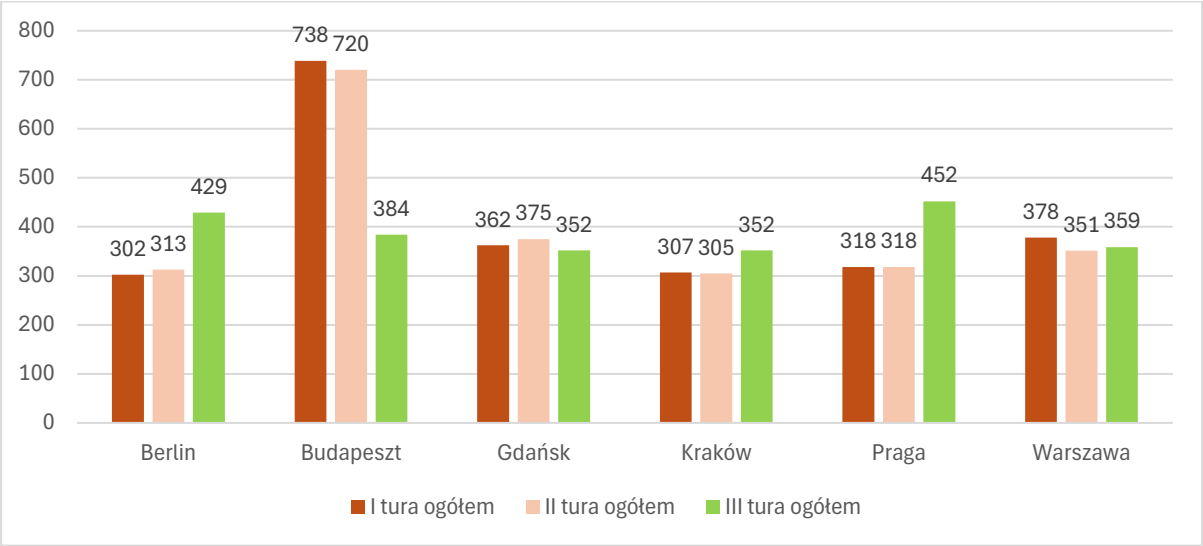
Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT

Ryc. 4.2. Średnie ceny (noclegi ze śniadaniem) w wybranych miastach (w EUR); wszystkie tury badań



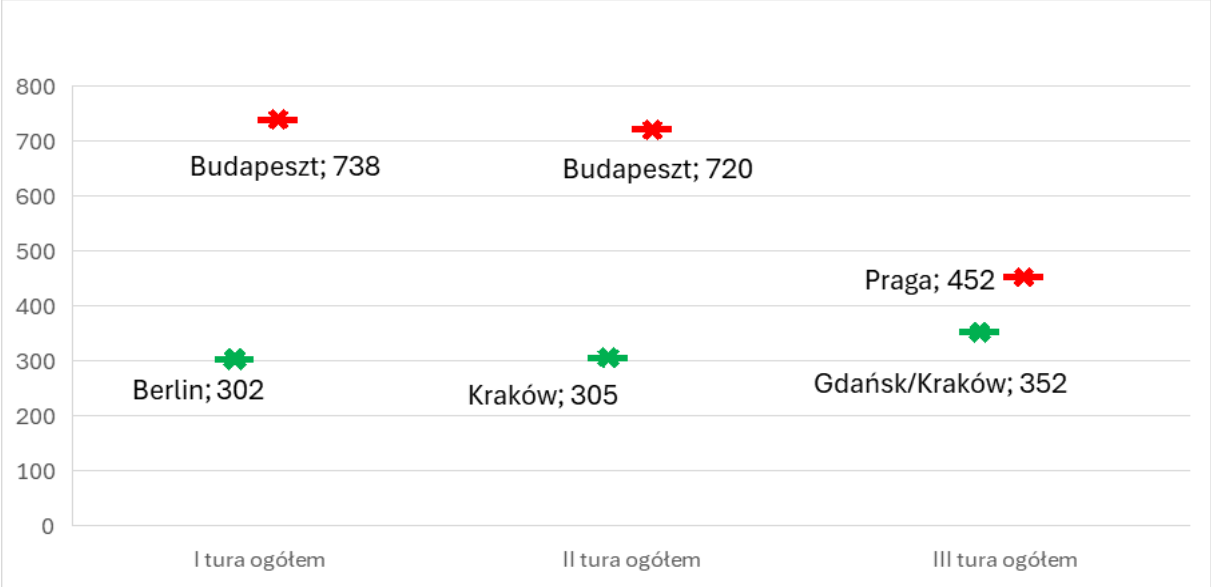
Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT

Ryc. 4.3. Średnie ceny (ze śniadaniem); badane miasta; według tur badań (w EUR)



Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT

Ryc. 4.4. Rozbieżność cen wg tur badań (ceny w EUR)

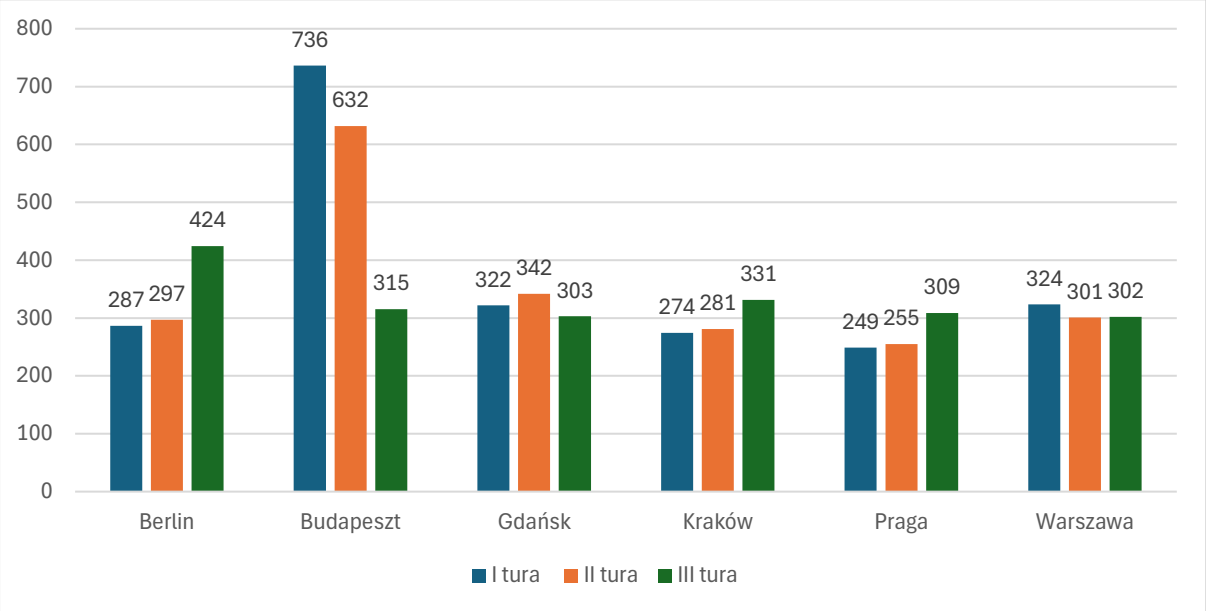


Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT

Analizując ceny średnie i porównując je między miastami trzeba pamiętać, że w badaniu, w sposób niezamierzony, pojawiła się zakłócająca zmienna, którą jest fakt organizacji spektakularnych wydarzeń o bardzo dużej frekwencji w dniach, które wybrano do pobrania oferty cenowej z platformy Booking.com (Budapeszt, Grand Prix Węgier Formuła 1, 1-3.08). Zwiększony popyt na usługi noclegowe w trakcie tej imprezy spowodował wzrost średnich cen w hotelach blisko dwukrotnie (por. Zał. 1 Aneks tabelaryczny). Z analizy innych źródeł wynika, że dotyczyło to także innych rodzajów bazy noclegowej w tym mieście, a także gastronomii. Jako podobny przykład można podać zmiany, jakie zaszły w 2024 roku w ekonomicznych wynikach hoteli w Berlinie w związku z dużymi wydarzeniami, które odbyły

się w tym mieście. I tak, w lipcu, kiedy miał miejsce finał Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA pomiędzy Hiszpanią i Anglią, zgodnie z wstępnymi danymi CoStar, branża hotelarska w Berlinie odnotowała najwyższą średnią stawkę dzienną ADR i przychód na dostępny pokój RevPAR (str.com). Z kolei dzięki wydarzeniu InnoTrans, które odbyło się we wrześniu 2024 roku, hotele również odnotowały znaczący wzrost zarówno wskaźnika ADR, jak i RevPAR. W lipcu 2024 roku, ADR wynosił średnio 136,94 EUR, a RevPAR 106,73 EUR, natomiast we wrześniu dzięki wydarzeniu InnoTrans, ADR wzrósł do 177,49 EUR, a RevPAR do 151,60 EUR)[5].

Ryc. 4.5. Średnia cena ze śniadaniem (EUR); wszystkie tury badań; hotele 3*



Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT

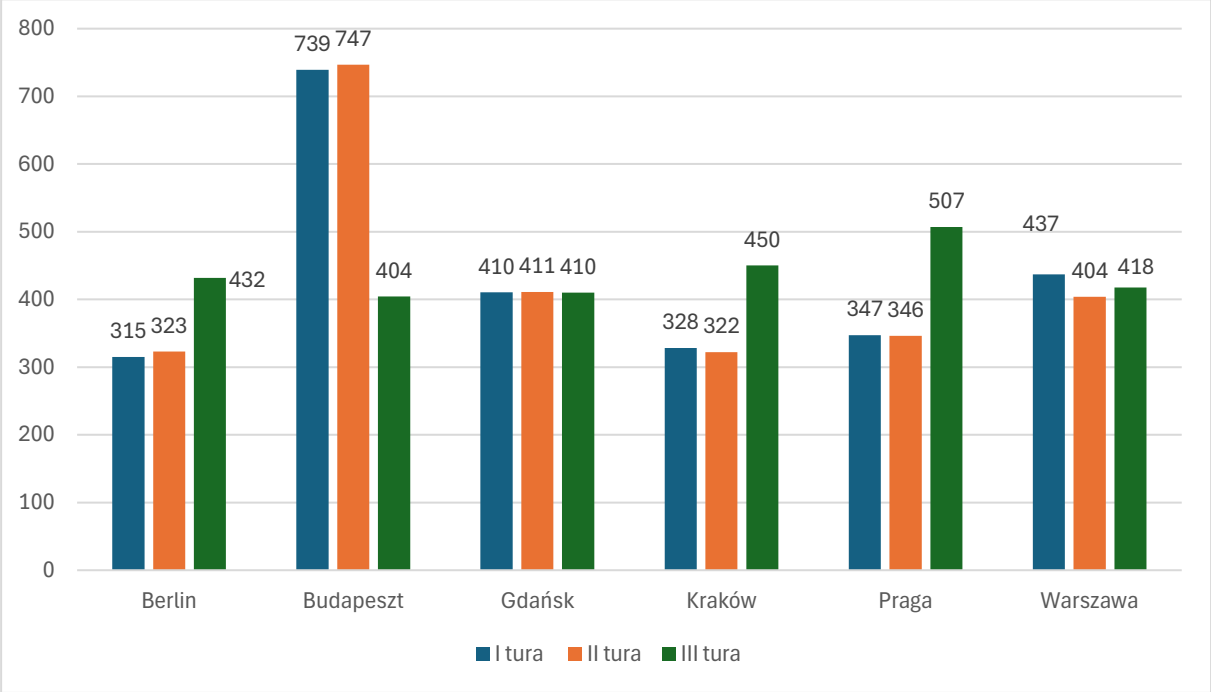
W trzeciej turze badań przeprowadzonych w 2025 roku, w której nie wystąpiły zakłócenia, najniższe ceny podstawowej usługi – obejmującej dwa noclegi ze śniadaniem dla dwóch osób – odnotowano w Gdańsku, natomiast najwyższe w Pradze (por. zał. 1 Aneks tabelaryczny). Warto jednak pamiętać, że Gdańsk jako miasto nadmorskie charakteryzuje się podwyższonym poziomem cen w okresie letnim, co zwykle wynika z wysokiego popytu w czasie wakacji. Trzecia tura odnosiła się natomiast do okresu wczesnojesiennego.

W weekendzie wrześniowym ranking co do średniego poziomu cen w badanych miastach jest nieco inny w zależności od kategorii hotelu: w hotelach 4* najniższy poziom cen

[5] https://www.traveldailynews.com/statistics-trends/berlin-hotels-posted-all-time-high-performance-for-september

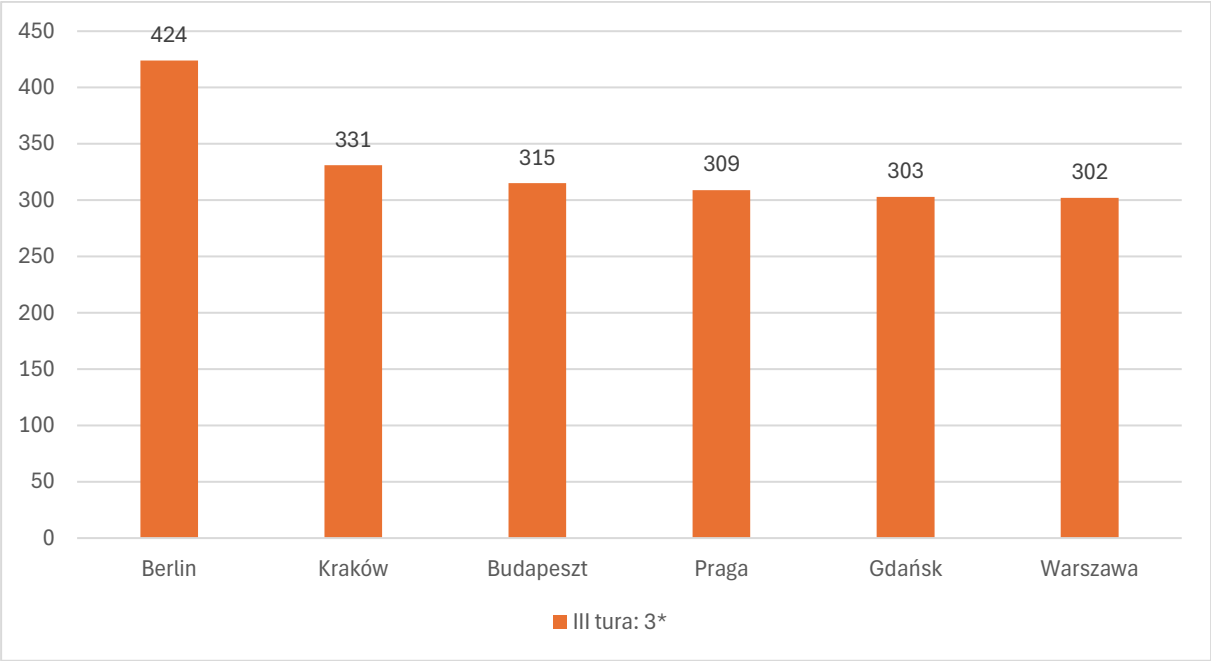
średnich (ze śniadaniem) zanotowano w Budapeszcie, a następnie w Gdańsku (por. ryc. 4.6 i 4.8), natomiast w hotelach 3* w Warszawie i Gdańsku (por. ryc. 4.5 i 4.7).

Ryc. 4.6. Średnia cena ze śniadaniem (EUR); wszystkie tury badań; hotele 4*



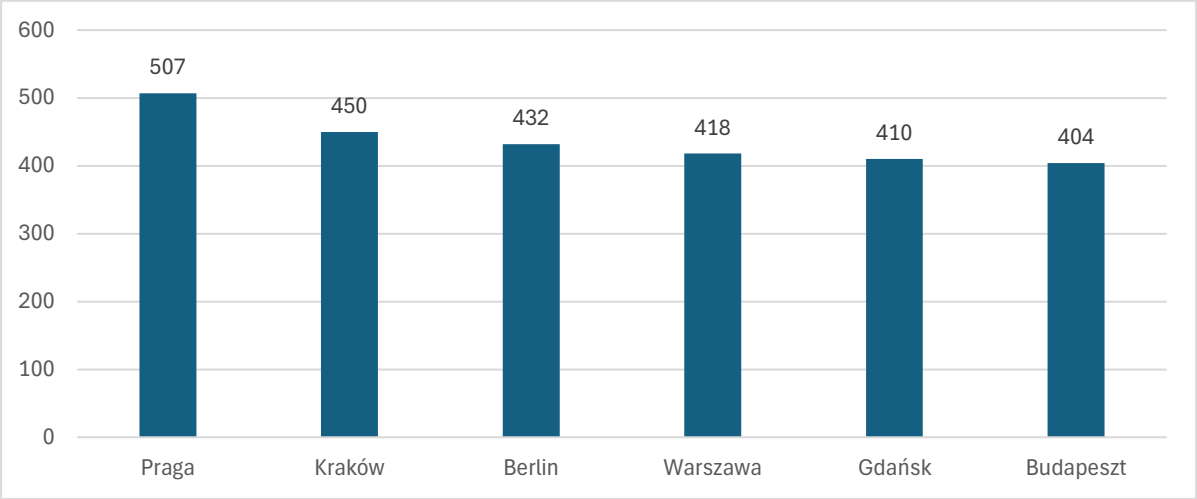
Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT

Ryc. 4.7. Średnia cena ze śniadaniem (EUR); III tura badań; hotele 3*



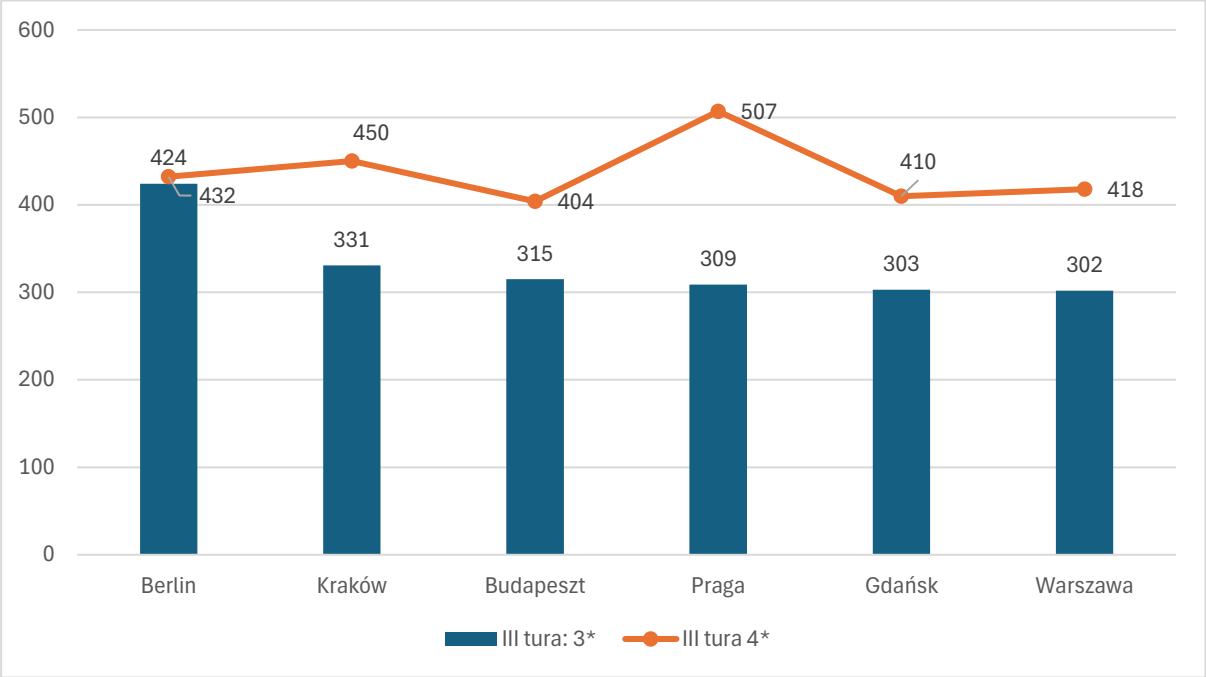
Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT

Ryc. 4.8. Średnia cena ze śniadaniem (EUR); III tura badań; hotele 4*



Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT

Ryc. 4.9. Porównanie średnich cen (ze śniadaniem) w hotelach 3* i 4*; III tura badań



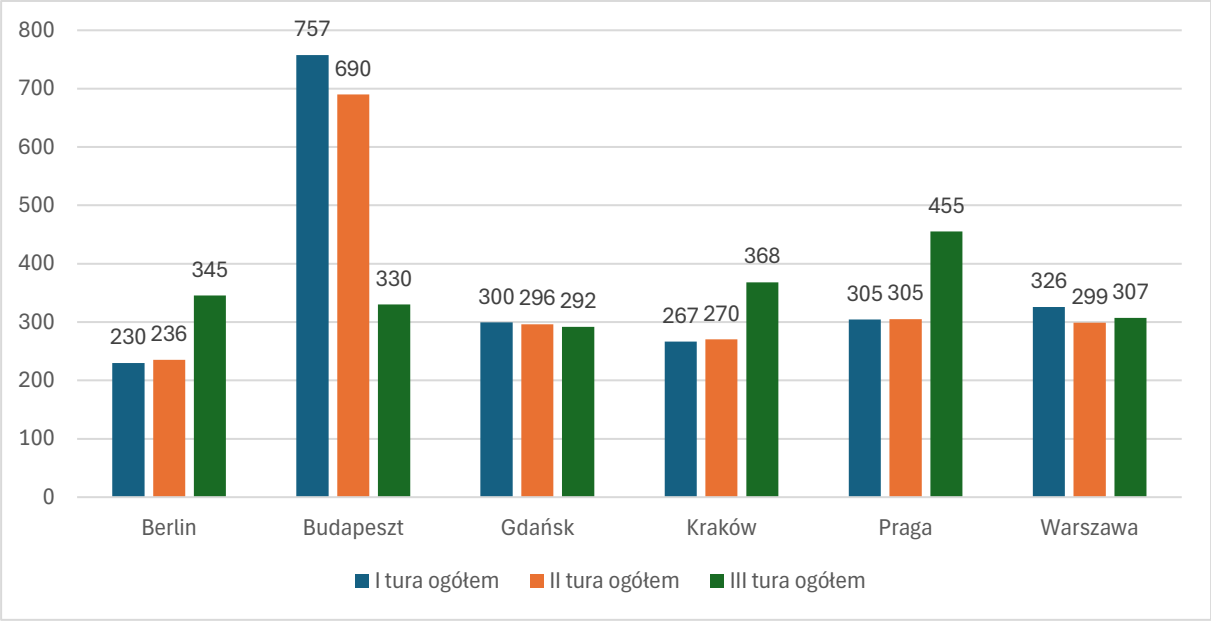
Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT.

W III turze największa różnica pomiędzy cenami hoteli 4* i 3* pojawiła się w Pradze, najmniejsza – w Berlinie i Budapeszcie (por. ryc. 4.9).

Jeśli chodzi o wersję ofert bez śniadań, w weekendzie wrześniowym ranking co do średniego poziomu cen w badanych miastach jest – podobnie jak w przypadku noclegów ze śniadaniami – nieco inny w zależności od kategorii hotelu: w hotelach 4* najniższy poziom cen

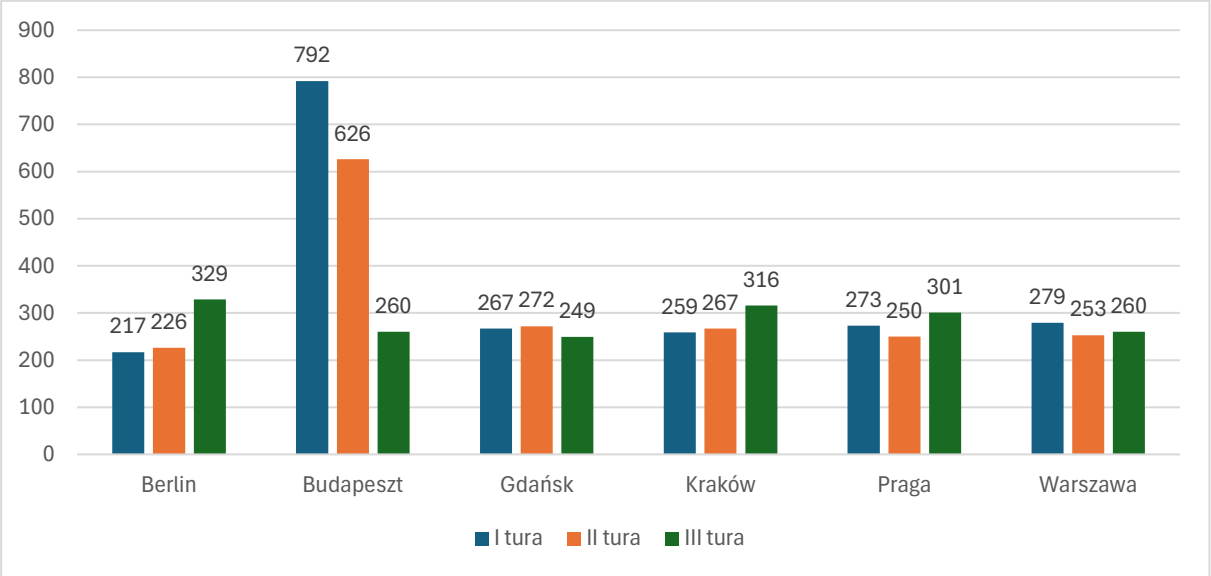
średnich (bez śniadań) zanotowano w Gdańsku, a następnie w Budapeszcie (por. ryc. 4.12), natomiast w hotelach 3* w Gdańsku, Budapeszcie i Warszawie (por. ryc. 4.11).

Ryc. 4.10. Średnia cena bez śniadania (EUR); wszystkie tury badań, obie kategorie obiektów



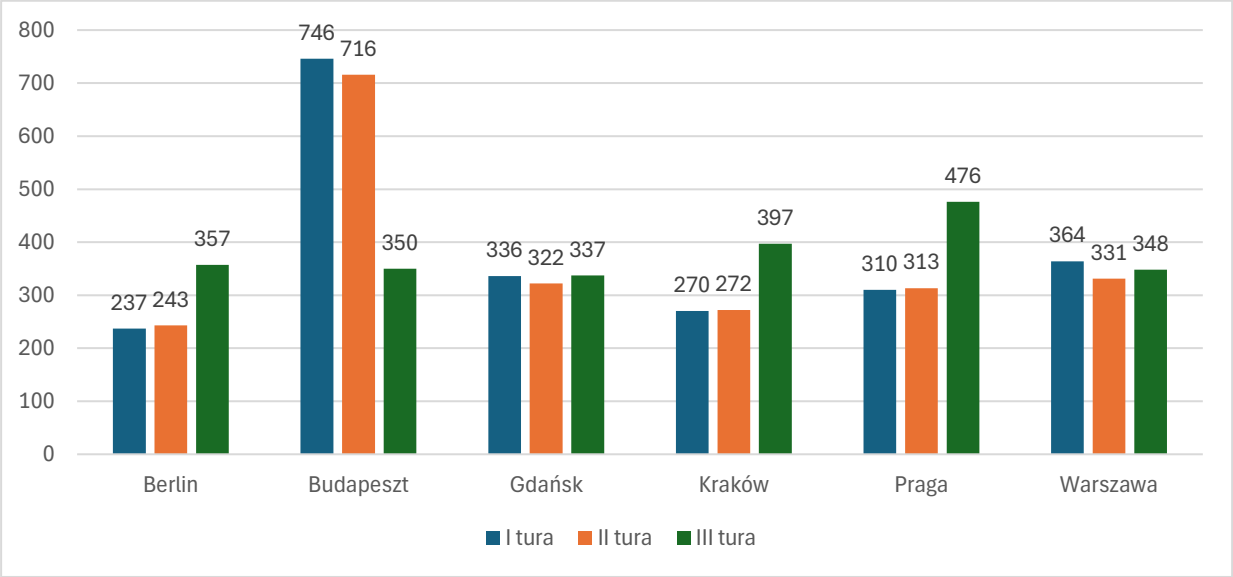
Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT

Ryc. 4.11. Średnia cena bez śniadania (EUR); wszystkie tury badań; hotele 3*



Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT

Ryc. 4.12. Średnia cena bez śniadania (EUR); wszystkie tury badań; hotele 4*



Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT

Analizując dane warto zwrócić uwagę na rozmiar różnic pomiędzy cenami (bez śniadania) w hotelach 3* i 4*: największe notuje się w Pradze i Warszawie, podczas gdy w Budapeszcie i Berlinie są one stosunkowo nieduże[6].

Z przeprowadzonego badania wynika, że hotele w bardzo różny sposób zabiegają o klienta wykorzystując ceny śniadań. I tak:

1) w całej próbie różnica pomiędzy średnimi cenami ofert ze śniadaniami i bez śniadań dochodzi do 25%; najbardziej wyraźnie różnice te są widoczne w Berlinie, zwłaszcza w grupie hoteli czterogwiazdkowych;
2) zdecydowanie wyraźniej widać wykorzystywanie śniadań do zwiększania przychodów w odniesieniu do hoteli czterogwiazdkowych (różnica między średnią ceną ze śniadaniem i bez wynosi w granicach od 6% do 25%); w polskich miastach największe różnice zanotowano w Gdańsku, właśnie w hotelach czterogwiazdkowych (między 18% a 22%, w zależności od tury badań);
3) stosunkowo niewielkie różnice cen zaobserwowano w Pradze (zarówno dla hoteli cztero- jak i trzygwiazdkowych), a także w Krakowie dla hoteli trzygwiazdkowych;
4) ceny śniadań są w większym stopniu wykorzystywane w sezonie letnim, kiedy dominują goście indywidualni;

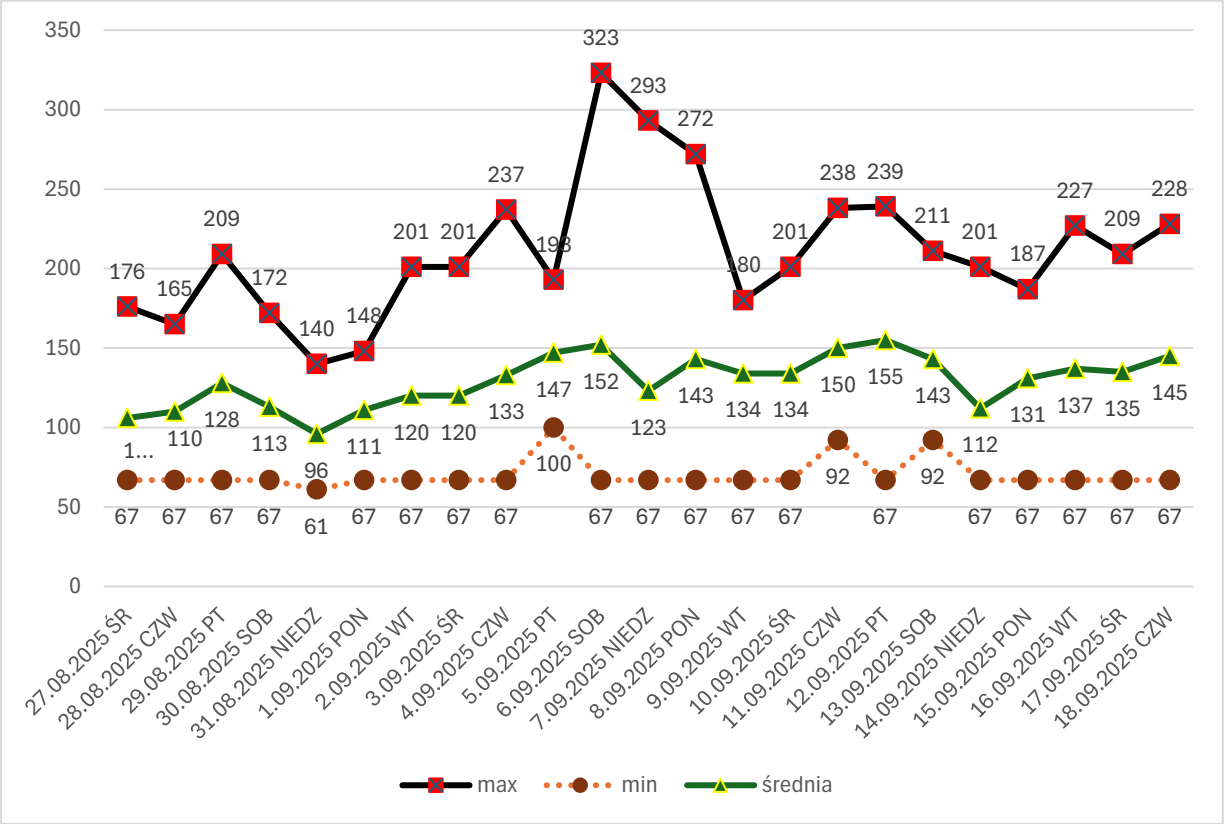
[6] Dane dla wszystkich tur badań.

5) bardzo trudno ustalić jednoznaczne tendencje w odniesieniu do sytuacji nietypowej, za jaką należy uznać I i II turę badań w Budapeszcie; natomiast w trzeciej turze, porównywalnej do badań przeprowadzonych w innych miastach, różnice cen ze śniadaniami i bez śniadań wyniosły 17% (hotele 3*) i 14% (hotele 4*).

4.2. Zróżnicowanie i dynamika zmian cen średnich

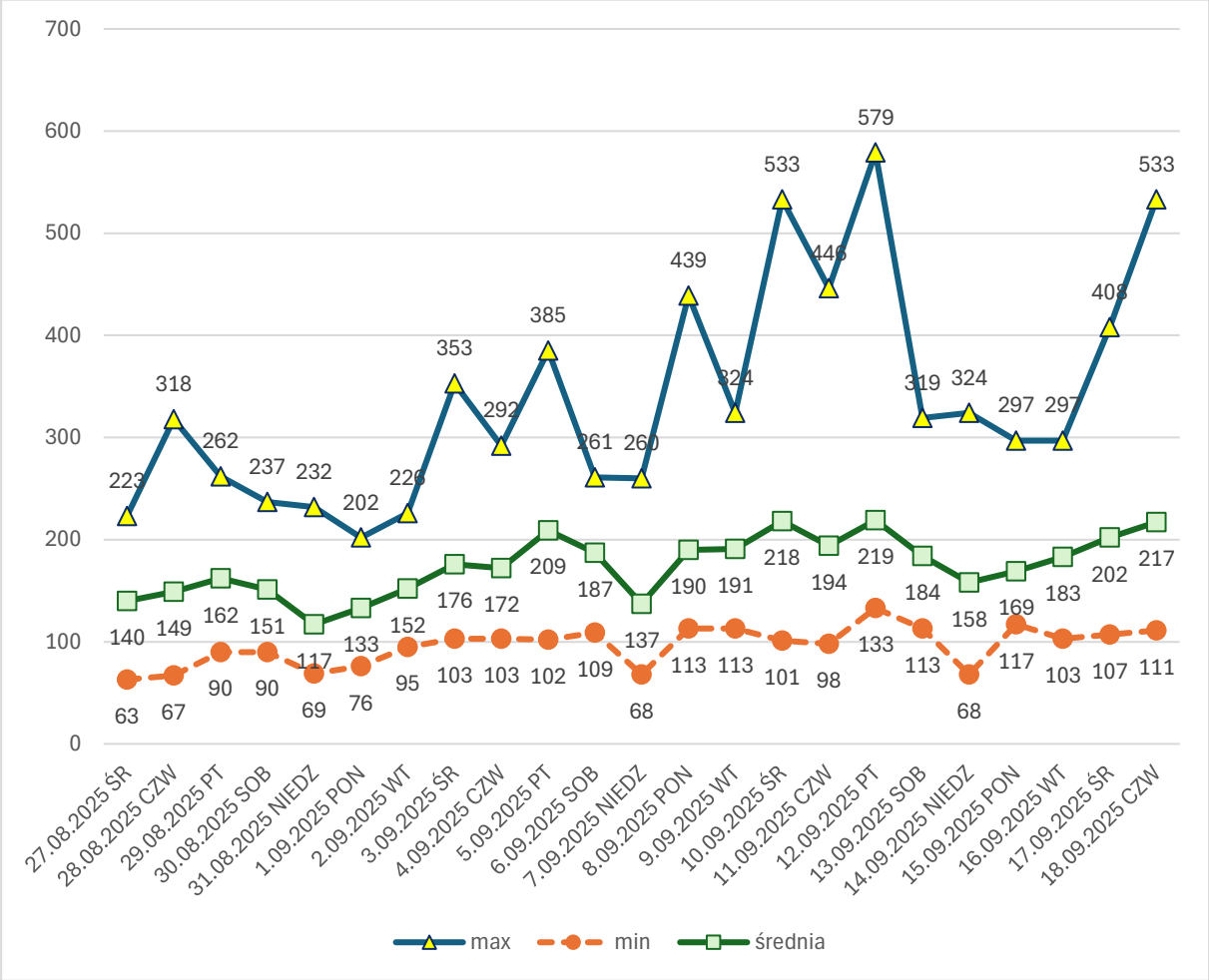
Ze względu na dużą zmienność cen na portalu Booking.com, zaobserwowaną w trakcie badania, w okresie od 27.08.2025 do 18.09.2025 prowadzono dodatkowy, codzienny monitoring wybranych obiektów. W ten sposób dodatkowo przeanalizowano 45 wylosowanych hoteli – 21 trzygwiazdkowych oraz 24 czterogwiazdkowe – zlokalizowanych we wszystkich badanych miastach.

Ryc. 4.13. Średnie ceny w okresie 27.08-18.09.2025 (w EUR): dzienna zmienność cen; hotele 3*



Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT

Ryc. 4.14. Średnie ceny w okresie 27.08-18.09.2025 (w EUR): dzienna zmienność cen; hotele 4*

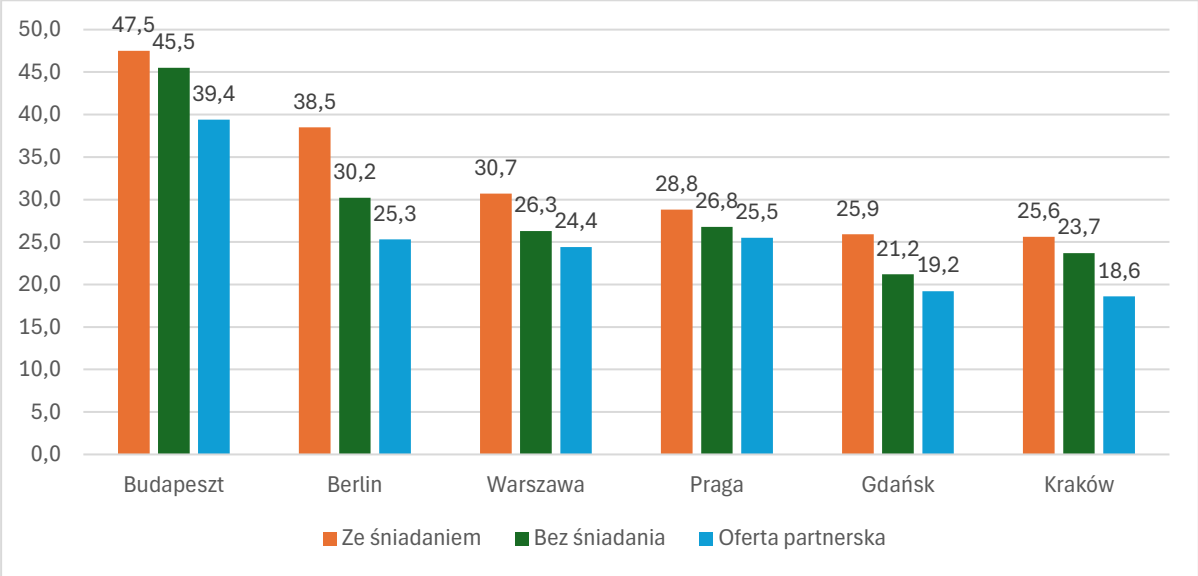


Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT

Ryciny 4.13 i 4.14 ilustrują znaczną dzienną zmienność cen zarówno pomiędzy poszczególnymi obiektami (duże różnice między wartościami minimalnymi i maksymalnymi), jak i w zależności od dnia tygodnia. Analiza wielkości średnich wskazuje, że najniższe ceny występują zazwyczaj w niedzielę, a najwyższe w piątek. Skrajnie wysokie wartości mogą wynikać z ofert związanych z organizacją dużych wydarzeń, takich jak konferencje czy wesela.

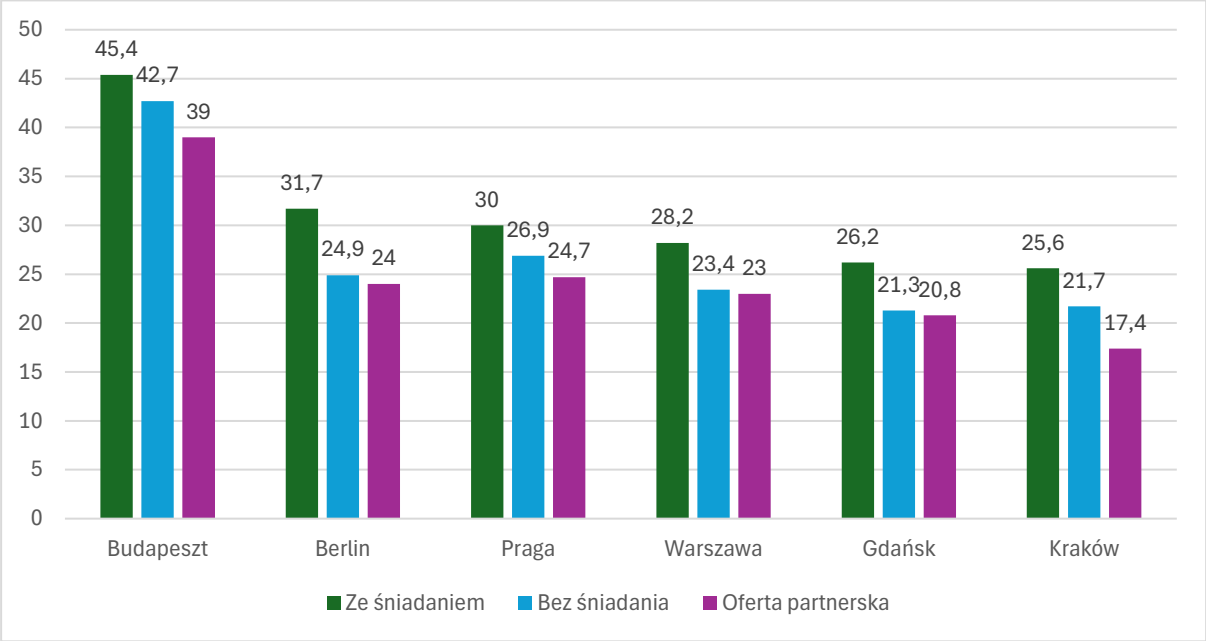
4.3. Relacja ceny do użyteczności

Ryc. 4.15. Cena za jednostkę użyteczności (EUR); hotele 3*



Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT

Ryc. 4.16. Cena za jednostkę użyteczności (EUR); hotele 4*

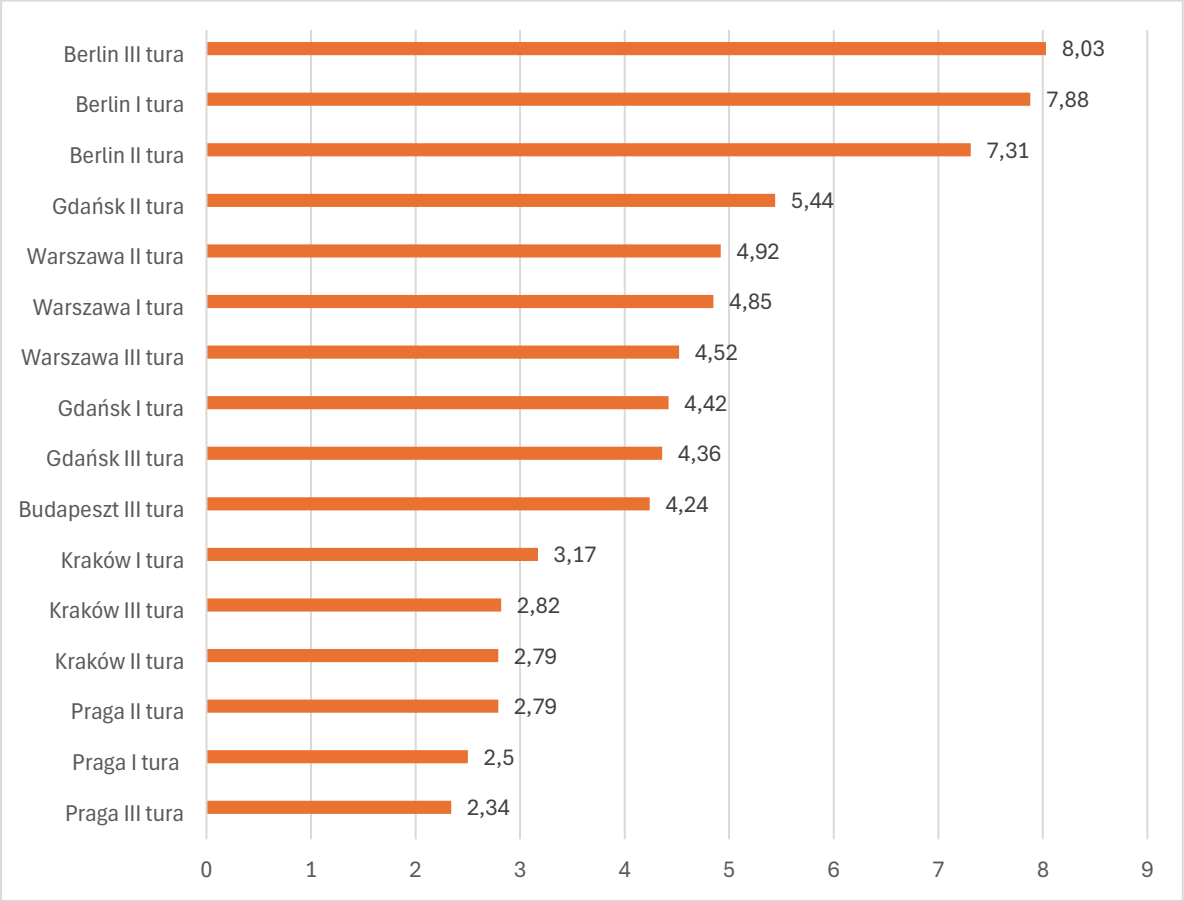


Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT

Porównanie danych na ryc. 4.15 i 4.16 prowadzi do bardzo istotnego wniosku: cena za jednostkę użyteczności w hotelach 4* plasuje zarówno Warszawę, jak i Kraków i Gdańsk na konkurencyjnej pozycji tak w stosunku do Pragi, jak i Berlina. Szczególnie w Warszawie infrastruktura noclegowa w segmencie 4* stała się w ostatnich latach bardzo nowoczesna

i klient otrzymuje więcej za niższą lub podobną cenę. Odnosi się to zarówno do noclegów ze śniadaniem jak i bez, a także do ofert partnerskich.

Ryc. 4.17. Różnica pomiędzy ofertami ze śniadaniem i bez śniadania (na podstawie wskaźnika cena/użyteczność; różnice w EUR)



Źródło: badania własne wykonane na zlecenie i przy współpracy POT

Do ciekawych wniosków prowadzi również porównanie wskaźnika cena/użyteczność odrębnie dla ofert ze śniadaniami i bez śniadań. Zdecydowanie największa różnica pomiędzy tymi wskaźnikami została zaobserwowana w Berlinie i Gdańsku, najmniejsza – w Krakowie i Budapeszcie. W praktyce oznacza to, że decydując się na nocleg ze śniadaniem klient uzyskuje relatywnie najmniejszą wartość właśnie w Berlinie, największą w Pradze i Krakowie. Najbardziej wyraźnie widać te różnice w odniesieniu do hoteli 3* (dane szczegółowe: por. zał. 1. Aneks tabelaryczny). Płynie stąd jasny wniosek dla konsumentów: **nie opłaca się kupować noclegów ze śniadaniami w hotelach 3* w Berlinie, natomiast opłaca się w Krakowie i Pradze…**. Zjawisko to ilustruje ryc. 4.17. Oferta bez śniadań proponowana w hotelach w Krakowie jest nieco mniej konkurencyjna tylko w stosunku do Gdańska. Dotyczy to w szczególności hoteli 3*, gdzie za jednostkę użyteczności płaci się w Krakowie blisko 12%

więcej niż w Gdańsku. W stosunku do pozostałych miast Kraków jest tańszy, a więc konkurencyjny cenowo.

Tabela 4.1. Ocena konkurencyjności produktów typu *city break* oferowanych w Warszawie w relacji do pozostałych miast objętych badaniem (na podstawie cen średnich i relacji ceny do użyteczności)

Rodzaj produktu	Średnia cena weekendu					Cena/użyteczność				
	BE	BU	PR	KR	GD	BE	BU	PR	KR	GD
Noclegi ze śniadaniem	+/-	+++	-	-	+/-	++	+++	+/-	-	-
Noclegi bez śniadania	-	+++	+	+/-	+/-	+	+++	+	-	-
Oferta partnerska	+/-	+++	+	- -	+/-	+/-	+++	+	- -	-
4* nocleg ze śniadaniem	-	+++	+/-	-	+/-	+	+++	+	-	-
3* nocleg ze śniadaniem	+	+++	-	+/-	+/-	++	+++	-	-	-
4* nocleg bez śniadania	-	+++	- -	-	+/-	+	+++	+	-	-
3* nocleg bez śniadania	+/-	+++	+/-	+/-	+/-	+	+++	+/-	-	- -

Źródło: obliczenia własne na podstawie pozyskanych danych empirycznych

Objaśnienia:

A.
+/- Niewielka różnica cen (-5%+5%)
+ Ceny umiarkowanie konkurencyjne (różnica cen 5 – 20%)
++ Ceny zdecydowanie konkurencyjne (różnica cen 21 – 30%)
+++ Ceny bardzo konkurencyjne (różnica cen ponad 30%)
- Ceny umiarkowanie niekonkurencyjne (różnica cen 5 – 20%)
- - Ceny zdecydowanie niekonkurencyjne (różnica cen 21 – 30%)
- - - Ceny bardzo niekonkurencyjne (różnica cen ponad 30%)

B. BE-Berlin, BU – Budapeszt, PR – Praga, KR – Kraków, GD - Gdańsk

C. Uwaga: Stopień konkurencyjności ustalono odnosząc ceny oferowane w Warszawie do cen w pozostałych miastach .

Tabela 4.2. Ocena konkurencyjności produktów typu *city break* oferowanych w Gdańsku w relacji do pozostałych miast objętych badaniem (na podstawie cen średnich i relacji ceny do użyteczności)

Rodzaj produktu	Średnia cena weekendu					Cena/użyteczność				
	BE	BU	PR	KR	WA	BE	BU	PR	KR	WA
Noclegi ze śniadaniem	+/-	+++	+/-	-	+/-	+++	+++	+	+/-	+
Noclegi bez śniadania	-	+++	+/-	+	+	++	+++	++	+	+
Oferta partnerska	+/-	+++	+	- -	+/-	++	+++	++	-	+
4* nocleg ze śniadaniem	-	+++	+/-	+	+/-	+	+++	+	+/-	+
3* nocleg ze śniadaniem	+/-	+++	-	+	+/-	+++	+++	+	+/-	+
4* nocleg bez śniadania	-	+++	- -	+	+/-	+	+++	++	+/-	+
3* nocleg bez śniadania	+/-	+++	+/-	-	+/-	++	+++	++	+	+

Źródło: obliczenia własne na podstawie pozyskanych danych empirycznych

Objaśnienia:

D.

+/- Niewielka różnica cen (-5%+5%)
+ Ceny umiarkowanie konkurencyjne (różnica cen 5 – 20%)
++ Ceny zdecydowanie konkurencyjne (różnica cen 21 – 30%)
+++ Ceny bardzo konkurencyjne (różnica cen ponad 30%)
- Ceny umiarkowanie niekonkurencyjne (różnica cen 5 – 20%)
- - Ceny zdecydowanie niekonkurencyjne (różnica cen 21 – 30%)
- - - Ceny bardzo niekonkurencyjne (różnica cen ponad 30%)

E. BE-Berlin, BU – Budapeszt, PR – Praga, KR – Kraków, WA - warszawa

F. Uwaga: Stopień konkurencyjności ustalono odnosząc ceny oferowane w Gdańsku do cen w pozostałych miastach .

Tabela 4.3. Ocena konkurencyjności produktów typu *city break* oferowanych w Krakowie w relacji do pozostałych miast objętych badaniem (na podstawie cen średnich i relacji ceny do użyteczności)

Rodzaj produktu	Średnia cena weekendu					Cena/użyteczność				
	BE	BU	PR	WA	GD	BE	BU	PR	WA	GD
Noclegi ze śniadaniem	+	+++	+	+	+	+++	+++	+	+	+/-
Noclegi bez śniadania	-	+++	+/-	+	+/-	++	+++	+	+	-
Oferta partnerska	++	+++	++	++	+	++	+++	++	++	+
4* nocleg ze śniadaniem	+/-	+++	+	+	+	+	+++	+	+	+/-
3* nocleg ze śniadaniem	+	+++	-	+/-	+	+++	+++	+	+	+/-
4* nocleg bez śniadania	-	+++	-	+	-	+	+++	+	+/-	+/-
3* nocleg bez śniadania	-	+++	+/-	+	-	++	+++	+	+	-

Źródło: obliczenia własne na podstawie pozyskanych danych empirycznych

Objaśnienia:

A.
+/- Niewielka różnica cen (-5%+5%)
\+ Ceny umiarkowanie konkurencyjne (różnica cen 5 – 20%)
++ Ceny zdecydowanie konkurencyjne (różnica cen 21 – 30%)
+++ Ceny bardzo konkurencyjne (różnica cen ponad 30%)
\- Ceny umiarkowanie niekonkurencyjne (różnica cen 5 – 20%)
\- - Ceny zdecydowanie niekonkurencyjne (różnica cen 21 – 30%)
\- - - Ceny bardzo niekonkurencyjne (różnica cen ponad 30%)

B. BE-Berlin, BU – Budapeszt, PR – Praga, WA – Warszawa, GD - Gdańsk

C. Uwaga: Stopień konkurencyjności ustalono odnosząc ceny oferowane w Krakowie do cen w pozostałych miastach .

5. Inne, ważne zmienne (mezo i makro)

5.1. Ceny innych dóbr i usług

Jeśli chodzi o wybór destynacji na podróże *city break,* bardzo istotnym czynnikiem są nie tylko ceny usług noclegowych, szczegółowo omówione wyżej, ale także pozostałych usług (por. tab. 5.1).

Tabela 5.1. Konkurencyjność cenowa wybranych miast w 2025 r.*

Miasto	ADR (w EUR)	Usługi transportowe	Usługi kulturalne i rekreacyjne	Usługi hotelarskie i gastronomiczne	Usługi konsumpcyjne
Warszawa	114,04	0,69	0,70	0,93	0,6
Kraków	98,00**	0,69	0,70	0,93	0,6
Praga	137,56	0,73	0,84	0,74	0,75
Budapeszt	135,31	0,61	0,71	0,71	0,60
Berlin	151,33	1,19	1,07	1,12	1,12
Gdańsk	b.d.	0,69	0,70	0,93	0,6

*ADR - Global Report STR; wrzesień 2025. Pozostałe dane: wybrane indeksy cen w ujęciu siły nabywczej (PPP) waluty w odniesieniu do średniej ceny w 27 państwach UE (baza EUROSTAT). Ceny w PPP odnoszą się do całych państw

**Dane szacunkowe

Źródło: obliczenia własne; por. także: Dziedzic E., Dębski M., Skalska T. (2025), Analiza ekonomiczno-społeczna przemysłu spotkań w Warszawie, SBT, s. 84 i nast.

Z danych przedstawionych w tabeli 5.1 można wnioskować, że konkurencyjność cenowa usług związanych z turystyką (hotelarskich i gastronomicznych, transportowych, kulturalnych i rekreacyjnych oraz konsumpcyjnych) jest w polskich miastach dość wysoka. Dotyczy to zwłaszcza relacji do cen w Berlinie i Pradze, w mniejszym stopniu do Budapesztu. Tak więc, z przytoczonych danych wynika, że Warszawa i inne polskie miasta są cenowo konkurencyjne w zakresie usług kulturalnych, transportowych i ogólnie usług konsumpcyjnych. Najmniej korzystnie przedstawiają się indeksy cen dla usług hotelarskich i gastronomicznych, co stanowi wyzwanie przy konkurowaniu przede wszystkim z Budapesztem.

5.2. Kursy walut

Jednym z ważnych czynników determinujących poziom i zmiany cen jest sytuacja na rynku walutowym. Odnosi się to w szczególności do zmian długookresowych, ale także do zmian zachodzących w krótkim okresie, ale tylko w tym przypadku, gdy następują one bardzo dynamicznie. W turystyce kursy walut wpływają w pierwszej kolejności na ceny paliw, a w konsekwencji na koszty transportu i energii, które stanowią ważny element składowy wszystkich innych kosztów. Kursy walut obserwowane przez turystów w długim okresie powodują, że z punktu widzenia rynków emisyjnych dana destynacja może być uważana jako „tania" lub „droga".

W badanym okresie kursy podstawowych walut, które mogły mieć znaczenie dla decyzji konsumentów, nie ulegały dynamicznym zmianom, a lekkie wahania wartości walut lokalnych nie stanowią ważnej przyczyny zmian tych decyzji.

Tabela 5.2. Kursy wybranych walut

Terminy realizacji badań	PLN/EUR	CZK/EUR	HUF/EUR	USD/EUR
16.06.2025 -18.06.2025	4,2750	24,825	403,3	1,1484
9.07.2025 – 11.07. 2025	4,2464	24,635	398,5	1,1704
12.08.2025 – 14.08.2025	4,2586	24,461	395,5	1,7050

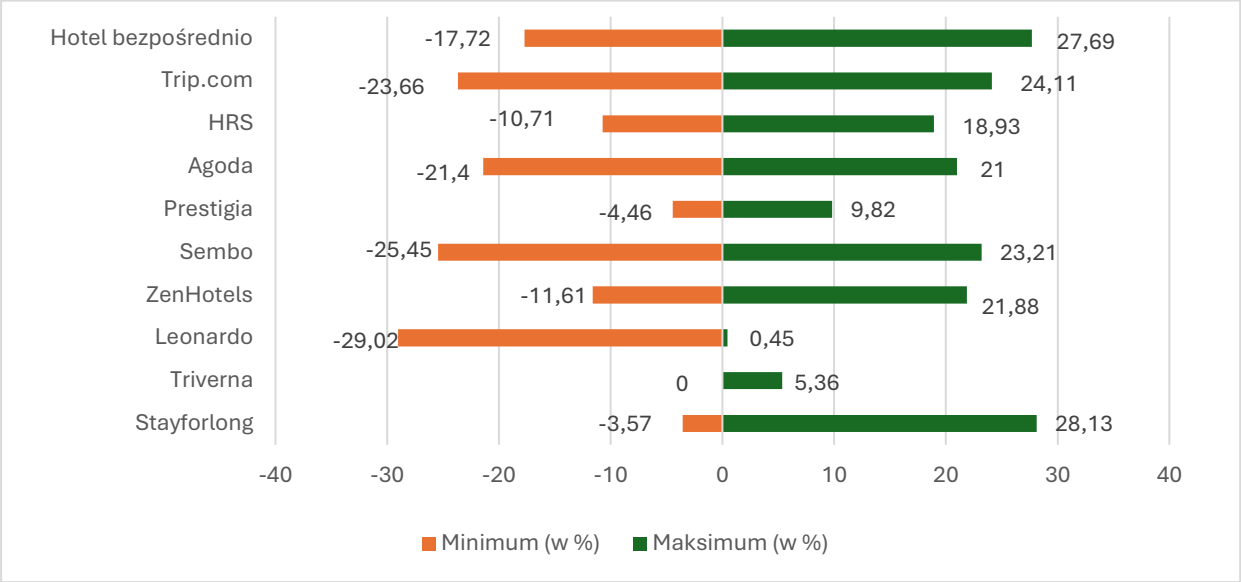
Źródło: obliczenia własne na podstawie tabel kursów wymiany walut NBP

5.3. Ceny oferowane na konkurencyjnych wyszukiwarkach

Oprócz konkurowania cenami przez hotele oferujące noclegi na platformie Booking.com obserwuje się równolegle bardzo dynamiczną walkę o klienta, w którą włączają się inni wirtualni pośrednicy. Analiza danych z kilku wyszukiwarek (ryc. 5.1) pokazuje, że bezpośredni usługodawcy (czyli hotele niekorzystające z pośrednictwa) oraz inne wyszukiwarki (np. Trip.com, HRS, Agoda) oferują te same usługi po cenach bardzo odmiennych od proponowanych na Booking.com, przy czym notowane różnice mogą być znaczące, zarówno na korzyść, jak i na niekorzyść klienta. Wyraźnie widoczne jest podejmowanie zdecydowanych prób przechwycenia klientów, trzeba jednak pamiętać, że w obliczu monopolistycznej pozycji Booking.com szanse na to przechwycenie są dość przypadkowe i nie prowadzą do trwałej

przewagi konkurencyjnej. W chwili obecnej pozostałe wyszukiwarki, np. te, które zostały wskazane na ryc. 5.1., mają charakter drugoplanowy lub niszowy.

Ryc. 5.1. Zmiany procentowe cen oferowanych przez wybrane wyszukiwarki w stosunku do Booking.com: różnice cen w % (zakres usługi: nocleg ze śniadaniem)



Źródło: badanie własne

5.4. Gastronomia

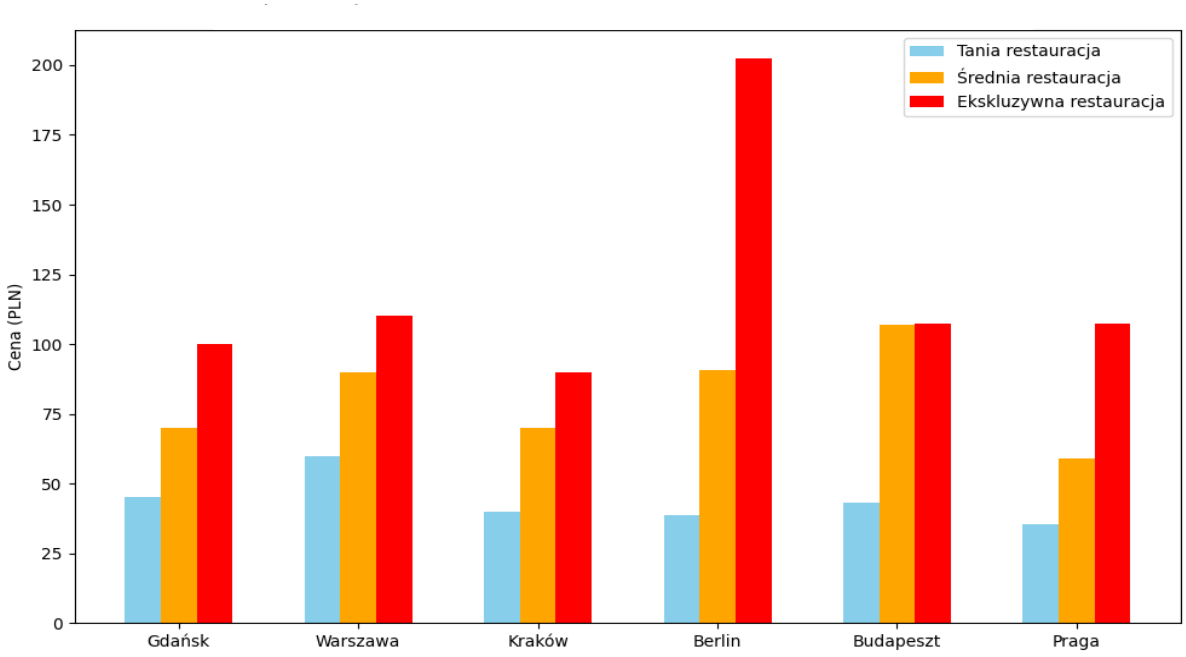
Szlaki kulinarne, specjalności lokalnych kuchni, szeroka oferta gastronomiczna to jeden z czynników decydujących o konkurencyjności wybranych miast. Jako przykład mogą chociażby służyć restauracje z gwiazdkami Michelin, jednym z najbardziej pożądanych wyróżnień w świecie gastronomii. Najbardziej bogatą, różnorodną ofertą gastronomiczną dysponuje bez wątpienia Berlin, który wyróżnia się nie tylko pod względem liczby restauracji z gwiazdkami Michelin, ale także bardzo dużą różnorodnością produktową i cenową: szeroką dostępnością *street food,* kuchni wegańskiej oraz lokali luksusowych. Spośród miast objętych badaniem tylko w Berlinie dostępna jest restauracja z trzema gwiazdkami Michelin, a więc miejsce, które przyciąga klientów i do którego warto podjąć specjalną podróż. Kolejne 4 restauracje uzyskały dwie gwiazdki, 17 – jedną i 8 wyróżnienie Bib Gourmand.

Jeśli chodzi o miasta polskie i pozostałe miasta objęte analizą, nie są one w stanie sprostać tej konkurencji. I tak:

1) Gdańsk szczyci się jedną restauracją z jedną gwiazdką Michelin oraz czterema wyróżnieniami Bib Gourmand (wskazującymi na dobry stosunek jakości do ceny), a także piętnastoma rekomendacjami, w tym jedną Zieloną Gwiazdką (nacisk na zrównoważony rozwój)[7];
2) w Warszawie gwiazdką Michelin wyróżniono 3 restauracje;
3) Kraków jest jedynym miastem w Polsce, w którym działa restauracja z dwiema gwiazdkami;
4) Pragę cechuje dominacja lokalnej kuchni czeskiej (dwie restauracje z gwiazdką Michelin),
5) Budapeszt cechuje kuchnia międzynarodowa i 6 restauracji z gwiazdkami Michelin (w tym 1 restauracja z dwiema gwiazdkami).

Tak więc, najwięcej luksusowych restauracji jest w Berlinie, następnie w Budapeszcie co z pewnością znajduje odzwierciedlenie w poziomie cen (por. ryc. 5.2.)

Ryc. 5.2. Średnie ceny w restauracjach w wybranych europejskich miastach (lipiec 2025; w EUR)



Źródło: zasoby Internetu

[7] https://www.trojmiasto.pl/kulinaria/Gwiazdki-Michelin-2025-rozdane-Lista-wyroznionych-restauracji-z-Trojmiasta-n204255.html; 10.10.2025

5.5. Cechy niemierzalne, innowacyjność, pojawienie się nowego produktu

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na takie elementy wpływające na cenę, jak wizerunek miasta, moda, pojawienie się nowych produktów. Wg rankingu Europe's Best Cities 2025 opracowanego przez Resonance Consultancy i Ipsos, wśród ok 180 miast metropolitalnych w pierwszej dziesiątce znalazły się Berlin (miejsce 3) i Praga (miejsce 9). Warszawa zajęła 15 miejsce, Kraków - 29, Gdańsk - 76. Wizerunek miasta i pozycję w rankingu, a zwłaszcza „turystyczne" cechy, które na ten wizerunek wpływają (kultura, dziedzictwo historyczne, atrakcyjność oferty rekreacyjnej) bez wątpienia należy wiązać z poziomem cen.

Ważnym czynnikiem jest z pewnością pojawianie się „nowych produktów", przy czym w odniesieniu do takich destynacji, jakimi są duże aglomeracje miejskie, nie sposób brać jedynie pod uwagę produktów świadczonych indywidualnie przez przedsiębiorstwa oferujące usługi turystyczne (w tym przypadku hotele), a raczej uwzględniać sukcesy w przyciąganiu przez miasto dużych imprez rekreacyjnych, (np. koncerty Taylor Swift w Warszawie), sportowych (Grand Prix Węgier Formuły 1 w Budapeszcie) czy biznesowych (duże kongresy, targi). Tego typu wydarzenia sprowadzają do miast tysiące, a czasem setki tysięcy osób z całego świata, co diametralnie zmienia obraz cen usług noclegowych i gastronomicznych. Przykładem jest poziom cen, jaki zaobserwowano w drugiej turze badań w Budapeszcie.

6. Podsumowanie. Główne wnioski

Wyniki badania pozwoliły określić zakres i potencjał analizy cen w kontekście struktury rynku oraz specyfiki usług hotelarskich w segmencie *city break*. Na podstawie przeprowadzonych badań warto wskazać kilka najważniejszych obserwacji:

1) Śledząc ceny na najczęściej wykorzystywanych wyszukiwarkach bardzo trudno ustalić ich jednoznaczne, porównywalne poziomy i jednoznaczne trendy. Ceny zmieniają się bardzo dynamicznie zarówno w czasie, jak i w odniesieniu do segmentów rynku (np. w stosunku do lojalnych klientów). Z perspektywy podmiotów gospodarczych możliwość dynamicznych zmian cen umożliwia elastyczne zarządzanie strumieniami przychodów oraz precyzyjne kierowanie ofert do zróżnicowanych segmentów rynku,

natomiast z punktu widzenia konsumentów wprowadza jednak pewien poziom niepewności i dezorientacji, ograniczając zdolność przewidywania działań usługodawców. Może to skutkować u nabywców obawą przed ryzykiem cenowym oraz obniżeniem poczucia kontroli nad procesem zakupowym.

2) Wyniki badań pokazują, że co do zasady (tzn. w odniesieniu do zdecydowanej liczby obliczonych wskaźników) miasta polskie są konkurencyjne cenowo w stosunku do pozostałych miast objętych badaniem.
3) Porównanie danych między miastami (ryc. 4.15 i 4.16) prowadzi do bardzo istotnego wniosku: cena za jednostkę użyteczności w hotelach 4* plasuje zarówno Warszawę, jak i Gdańsk oraz Kraków na konkurencyjnych pozycjach zarówno w stosunku do Pragi, jak i Berlina. Infrastruktura noclegowa w Warszawie i Gdańsku w segmencie 4* jest nowoczesna i klient otrzymuje więcej za niższą cenę. Odnosi się to zarówno do noclegów ze śniadaniem jak i bez, a także do ofert partnerskich.

Analizując uzyskane wyniki trzeba zwrócić uwagę na pewne ograniczenia, które ujawniły się w trakcie zbierania danych:

1) Ceny wzięte pod uwagę w analizowanej bazie danych nie obejmują systemu zniżek, powszechnie stosowanego wobec segmentów rynku wybranych przez oferenta. Z przeprowadzonych rozmów z personelem hoteli wynika, że goście oczekują uwzględnienia indywidualnych rabatów wynikających z programów lojalnościowych (np. Genius na Booking.com). Tego typu oczekiwania mogą stawiać hotelarzy w mniej konkurencyjnej pozycji cenowej.
2) W badaniu uwzględniono obiekty, które w dniu pozyskiwania danych były wyświetlane na stronie Booking.com w pierwszej kolejności. Należy jednak zauważyć, że praktyki stosowane przez wyszukiwarki w celu poprawy pozycjonowania – m.in. poprzez opłacanie reklam słów kluczowych odpowiadających nazwom hoteli – wpływały na kolejność prezentowanych obiektów. W niektórych przypadkach skutkowało to zmianą pozycji hoteli w kolejnych turach badania, a nawet ich czasowym „ukryciem".
3) W drugiej i trzeciej turze badań odnotowano przypadki braku dostępności miejsc w obiektach hotelowych, które w okresie szczytu sezonu ograniczają współpracę z platformami rezerwacyjnymi. Zjawisko to wynika z przyjętej strategii bezpośrednich usługodawców (hoteli) polegającej na rezygnacji z meta wyszukiwarek jako narzędzia

zwiększania obłożenia na rzecz bezpośrednich rezerwacji, postrzeganych jako kluczowy element długoterminowej przewagi konkurencyjnej. W konsekwencji wykluczyło to kilkanaście hoteli z możliwości porównania cen pomiędzy turami, ponieważ nie udało się ustalić ceny na podstawie Booking.com. Hotele te zostały zastąpione obiektami spełniającymi takie same kryteria (kategoria, odległość od centrum miasta, zakres usług).

4) Pojawiały się trudne do wyjaśnienia zmiany w ocenie jakości usług przez gości hotelowych (np. poprawa oceny mimo takiej samej liczby wpisów). Wynika to z prawa do usuwania niekorzystnych opinii konsumentów.

Można zaobserwować, że systematyczny wzrost dostępności danych odnoszących się do poziomu zaangażowania oraz postaw konsumentów sprawia, iż strategie dynamicznego ustalania cen stają się coraz powszechniej wykorzystywane w praktyce rynkowej. Jednocześnie jednak zagadnienie to stanowi przedmiot intensywnego zainteresowania licznych projektów badawczych, których celem jest analiza reakcji klientów na dynamiczne zmiany cen, identyfikacja stosowanych przez nich strategii zachowań zakupowych w odpowiedzi na takie zmiany, a także ocena wpływu dynamicznego modelu kształtowania cen na postrzeganie przez konsumentów uczciwości oferentów oraz sprawiedliwości cenowej, a w konsekwencji również na poziom ich lojalności wobec sprzedawców. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę nie tylko na zagadnienie spersonalizowanego dynamicznego ustalania cen, lecz także na problem zróżnicowania poziomu cen w poszczególnych kanałach dystrybucji (Neubert, 2022). Wskazuje się ponadto, że skuteczna optymalizacja strategii cenowych wymaga od przedsiębiorców prowadzenia odpowiednio zaprojektowanej komunikacji, ukierunkowanej na ograniczanie negatywnych konsekwencji stosowania dynamicznego ustalania cen, jak również przeprowadzenia pogłębionej oceny roli i znaczenia cech osobistych konsumentów w kontekście sposobu, w jaki postrzegają oni zmiany poziomu cen (Neubert, 2022).

Omówione wyżej badania pozwoliły pokazać rolę ceny w osiąganiu pozycji konkurencyjnej destynacji turystycznych, niemniej jednak współczesna koncepcja konkurencyjności nie może ograniczać się do tej perspektywy. Powinna uwzględniać wiele czynników, w tym stosowanie zasad zrównoważonego rozwoju, dobrostanu miejscowej

ludności oraz wizerunku destynacji. Niezależnie od przyjętej koncepcji, oczekuje się, że konkurencyjna destynacja powinna być w stanie przekształcić swoją korzystną pozycję w zyski ekonomiczne.

Niewątpliwie badanie cen powinno być także monitorowane w dłuższym czasie, ponieważ dynamika zmian zachodzących na rynku ma niejednokrotnie większe znaczenie, niż diagnoza statyczna. Wcześniejsza cena może służyć jako podstawa do porównań i bodziec do reakcji. Analiza zmian cen pokazuje, w jakim kierunku zmierzają konkurenci, jak zmienia się obszar decyzji cenowych oraz jak ewoluuje struktura rynku. Co więcej, tylko na podstawie długofalowej obserwacji cen możliwa jest analiza elastyczności cenowej popytu, powszechnej miary oddziaływania ceny na popyt.

Aktualnie optymalizacja strategii cenowych w turystyce coraz częściej obejmuje wykorzystywanie sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego. Coraz większy nacisk kładzie się również na zrównoważony rozwój i etyczne ustalanie cen, szczególnie w ekoturystyce (Awal i in., 2025; Neubert, 2022). Zastosowanie zintegrowanych strategii cenowych umożliwia przedsiębiorstwom skuteczniejsze poruszanie się w złożonych warunkach rynkowych. Dzięki temu firmy mogą lepiej oddziaływać na konsumentów, zwiększać atrakcyjność swoich ofert, poprawiać pozycję konkurencyjną oraz budować długoterminową stabilność i sukces na rynku turystycznym.

Literatura, źródła internetowe

Awal, R. I. R., Rahayu, A., Hendrayati, H., Heryana, N., Rahman, S., Deny, M., & Lestari, F. (2025). Digital Value-Based Pricing Strategy in Tourism Marketing: A Systematic Literature Review Approach.*Dinasti International Journal of Economics, Finance and Accounting*. https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i6.3728

Eurostat; https://ec.europa.eu/eurostat/data/database

https://str.com/press-release/berlin-hotel-room-rates-jumped-during-eventful-july

Murodova, N. (2024). Tourism pricing strategies. *European International Journal of Multidisciplinary Research and Management Studies*. https://doi.org/10.55640/eijmrms-04-04-34

Nemec Rudez (2024). Focal Points in Recent Tourism Price Research. Tourism Vol. 72/ No. 2/ 2024/ 189 – 205

Neubert, M. (2022). A Systematic Literature Review of Dynamic Pricing Strategies. *International Business Research*. https://doi.org/10.5539/ibr.v15n4p1

Skalska T. (2015). Konkurencyjność cenowa w obszarze turystyki. Przedsiębiorczość I zarządzanie. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk. Tom XVI, 4/2, Łódź- Warszawa

Skalska T. (2025). Konkurencyjność cenowa polskiej oferty turystycznej city break. Założenia metodologiczne badań. POT. Materiał niepublikowany

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. (2025). Decyzja Prezesa UOKiK nr RKR-3/2025 z dnia 1 sierpnia 2025 r. w sprawie Booking.com B.V. Kraków. Pozyskano z https://uokik.gov.pl/Download/1427

Zał. 1 Aneks tabelaryczny

Miasto	Tury badań/kategorie hoteli	Średnia cena ze śniadaniem	Średnia cena bez śniadania	Średnia cena oferty partnerskiej	Cena/użyteczność* dla ofert ze śniadaniem	Cena/użyteczność dla ofert bez śniadania	Cena/użyteczność dla ofert partnerskich
Berlin							
	I tura ogółem	302,34	229,74	.	31,25	23,37	.
	I tura 3*	286,68	217,00	.	35,30	27,45	.
	I tura 4*	315,24	237,24	.	27,91	20,97	.
	II tura ogółem	313,00	235,51	232,36	31,81	24,50	23,96
	II tura 3*	297,00	225,52	216,00	36,52	28,32	26,05
	II tura 4*	323,00	242,85	246,00	28,75	21,70	22,22
	III tura ogółem	428,72	345,31	343,25	44,03	36,00	25,85
	III tura 3*	424,35	329,16	.	52,16	41,56	.
	III tura 4*	431,68	357,18	343,25	38,53	31,92	25,85
Budapeszt							
	I tura ogółem	738,31	757,34	626,94	56,35	56,23	48,36
	I tura 3*	736,29	792,36	657,50	63,81	65,62	54,36
	I tura 4*	739,03	745,67	618,21	53,69	53,10	46,64
	II tura ogółem	720,00	690,10	646,38	53,92	51,11	47,76
	II tura 3*	632,00	625,58	.	55,62	53,44	.
	II tura 4*	747,00	715,90	646,38	53,40	50,17	47,76
	III tura ogółem	384,07	330,29	299,46	28,51	24,27	22,91
	III tura 3*	315,31	260,33	289,33	26,74	22,26	23,59
	III tura 4*	404,44	349,81	303,66	29,04	24,83	22,62
Gdańsk							
	I tura ogółem	362,21	299,50	293,43	26,05	21,63	19,74
	I tura 3*	322,06	267,44	218,67	25,93	21,67	17,80
	I tura 4*	410,40	336,14	349,50	26,20	21,58	21,19
	II tura ogółem	375,00	296,31	261,00	26,76	21,32	20,32
	II tura 3*	342,00	272,27	261,00	27,18	21,86	20,32
	II tura 4*	411,00	322,07	.	26,31	20,75	.
	III tura ogółem	351,70	291,86	286,38	25,14	20,78	19,36
	III tura 3*	302,89	249,40	221,80	24,32	20,03	17,78
	III tura 4*	410,27	337,36	326,75	26,12	21,58	20,35
Kraków							
	I tura ogółem	306,68	266,73	205,70	23,28	20,11	16,93
	I tura 3*	274,35	259,26	205,43	23,79	22,95	17,44
	I tura 4*	328,46	270,27	206,33	22,94	18,77	15,75

	II tura ogółem	305,00	270,22	145,00	23,12	20,33	12,36
	II tura 3*	281,00	266,78	178,00	24,10	23,65	14,71
	II tura 4*	322,00	271,69	112,00	22,46	18,90	10,00
	III tura ogółem	405,69	368,19	358,00	30,42	27,60	25,98
	III tura 3*	331,41	315,50	204,00	28,78	27,72	24,29
	III tura 4*	450,27	396,68	388,80	31,40	27,53	26,31
Praga							
	I tura ogółem	318,09	304,66	326,20	25,79	23,29	24,02
	I tura 3*	248,68	272,67	241,33	25,54	26,79	24,92
	I tura 4*	347,16	309,80	341,18	25,89	22,73	23,86
	II tura ogółem	318,00	304,92	276,43	25,98	23,19	19,74
	II tura 3*	255,00	249,88	.	26,19	24,61	.
	II tura 4*	346,00	313,23	276,43	25,89	22,97	19,74
	III tura ogółem	452,17	455,39	369,14	36,62	34,28	30,03
	III tura 3*	308,75	300,57	277,00	32,57	28,87	28,63
	III tura 4*	506,81	476,23	406,00	38,16	35,01	30,59
Warszawa							
	I tura ogółem	377,87	325,95	271,11	31,49	26,64	23,69
	I tura 3*	323,75	279,06	243,14	33,66	29,48	23,73
	I tura 4*	436,91	364,32	369,00	29,14	24,32	23,55
	II tura ogółem	351,00	299,15	286,58	29,03	24,11	25,52
	II tura 3*	301,00	258,44	256,00	30,77	26,39	26,54
	II tura 4*	404,00	331,00	347,75	27,21	22,33	23,49
	III tura ogółem	358,69	307,20	257,13	29,22	24,70	23,32
	III tura 3*	302,22	260,37	242,83	30,28	26,19	23,76
	III tura 4*	417,73	347,64	300,00	28,12	23,41	22,03

Zał. 2. Założenia do szacowania wskaźnika użyteczności

Kolumna1	Odległość od centrum miasta (w m)	Kategoria hotelu Liczba gwiazdek	Ocena klientów	Certyfikat zrównoważonego rozwoju (0/1)	Możliwość rezygnacji z rezerwacji bez poniesienia kosztów (0/1)	Wielkość j.m. (m2)	Klimatyzacja (0/1)	wi-fi (0/1)	Dodatkowy DRUGI znak/certyfikat jakości (0/1)	Opinie gości: stosunek jakości do ceny	Udogodnienia dla osób z niepełnosprawnością (0/1)	Prywatny parking bezpłatny (0/1)	Prywatny parking płatny (0/1)	Centrum wellnes/spa/cemtrum odnowy biologicznej (0/1)	Basen (0/1)	Centrum fitness (0/1)	Podstawowe wyposażenie kuchenne: czajnik, lodówka (0/1)	Urządzenia/sala/pokój zabaw dla dzieci (0/1)	Transfer z lotniska do miejsca zakwaterowania (0/1)
1	*6*	*7*	*11*	*13*	*17*	*19*	*20*	*21*	*22*	*27*	*30*	*31*	*32*	*33*	*34*	*35*	*36*	*37*	*38*
		4=4	9,9-10 =2	jest=0,5	tak=1	do 20 m =1	jest=0,5	nie ma=0	jest=1	9,9-10 =2	jest=0,5	jest=2	jest=0,7	jest=1	jest=1	jest=0,5	jest=0,5	jest=1	jest=1
		3=3	9,8-9,89=1,9	nie ma =0	nie=0	21-30 m=2	nie ma =0	jest=0,2	nie ma=0	9,8-9,89=1,9	nie ma=0	nie ma=0	nie ma=0	nie ma=0	nie ma=0	nie ma=0	nie ma=0	nie ma=0	nie ma=0
			9,7-9,79=1,8			>30 m=3				9,7-9,79=1,8									
	100-500 3		9,6-9,69=1,7							9,6-9,69=1,7									
	501 - 1000 2,7		9,5-9,59=1,6							9,5-9,59=1,6									
	1001-1500 2,4		9,4-9,49=1,5							9,4-9,49=1,5									
	1501-2000 2,1		9,3-9,39=1,4							9,3-9,39=1,4									
	2001-2500 1,8		9,2-9,29=1,3							9,2-9,29=1,3									
	2501-3000 1,5		9,1-9,19=1,2							9,1-9,19=1,2									
	3001-3500 1,2		9,00-9,09=1,1							9,00-9,09=1,1									
	3501-4000 0,9		8,9-8,99=1							8,9-8,99=1									
	4001-4500 0,6		8,8-8,89=0,9							8,8-8,89=0,9									
	4501-5000 0,3		8,7-8,79=0,8							8,7-8,79=0,8									
			8,6-8,69=0,7							8,6-8,69=0,7									
			8,5-8,59=0,6							8,5-8,59=0,6									
			8,4-8,49=0,5							8,4-8,49=0,5									
			8,3-8,39=0,4							8,3-8,39=0,4									
			8,2-8,29=0,3							8,2-8,29=0,3									
			8,1-8,19=0,2							8,1-8,19=0,2									
			8,00-8,09=0,1							8,00-8,09=0,1									
			<8=0							<8=0									
Punktacja maksymalna	**3**	**4**	**2**	**0,5**	**1**	**3**	**0,5**	**0,2**	**1**	**2**	**0,5**	**2**	**0,7**	**1**	**1**	**0,5**	**0,5**	**0,6**	**1**