

## Artykuły

Pawlicz Adam

### Zastosowanie technik *yield management* w komercjalizacji turystyki kulturowej

**Słowa kluczowe:** atrakcje turystyczne, turystyka kulturowa, *yield management*.

#### Streszczenie

Linie lotnicze i sieci hotelowe od dawna zwiększają przychody stosując techniki *yield management*, polegające na dyskryminacji cenowej, która umożliwia sprzedaż usług po różnych cenach dla różnych segmentów rynku. Podstawowym warunkiem stosowania technik *yield management* jest usługowy charakter produktu oraz stały potencjał. Warunek ten jest również spełniony w przypadku dużej części organizacji zajmującej się komercjalizacją obiektów turystyki kulturowej. A zatem tego typu organizacje również mogłyby teoretycznie zwiększyć swoje przychody stosując techniki *yield management*. W artykule przedstawiono zarówno potencjał i jak ograniczenia związane z wykorzystaniem *yield management* w obiektach zajmujących się komercjalizacją turystyki kulturowej. Możliwość generowania dodatkowych przychodów jest szczególnie istotna w okresie kryzysu, kiedy dotacje przyznawane przez podmioty publiczne często muszą być zastępowane przez środki wypracowane samodzielnie przez podmioty zarządzające obiektami turystyki kulturowej. *Yield management* jest dla tych organizacji alternatywą dla innych sposobów pozyskiwania dodatkowych funduszy na działalność statutową.

#### Wprowadzenie

Organizacje zajmujące się zarządzaniem muzeami, wieżami widokowymi, wystawami i innymi podobnymi obiektami turystyki kulturowej mają wiele cech wspólnych z takimi przedsiębiorstwami turystycznymi jak linie lotnicze czy sieci hotelowe. Główną cechą łączącą te dwa typy organizacji jest usługowy charakter produktu oraz posiadanie stałego potencjału produkcyjnego. Zarówno przewoźnicy lotniczy jak i sieci hotelowe stosują z powodzeniem stosują techniki *yield management* w (zwiększają przychody, różnicując ceny usług w zależności od wrażliwości cenowej nabywców). Organizacje zarządzające obiektami turystyki kulturowej, pomimo podobnego do wymienionych przedsiębiorstw turystycznych charakteru produktu do tej pory praktycznie nie wykorzystywały tego typu technik w swojej działalności. Celem artykułu jest ocena możliwości potencjalnego zastosowania dyskryminacji cenowej w komercjalizacji turystyki kulturowej.

Ze względu na brak literatury dotyczącej implementacji *yield management* w obiektach turystyki kulturowej autor oparł teoretyczne rozważania na literaturze dotyczącej zarządzania organizacjami non-profit sektora turystycznego oraz na literaturze dotyczącej samego *yield management*. Po wprowadzeniu zamieszczono typologię atrakcji turystyki kulturowej, scharakteryzowano organizacje zajmujące się ich komercjalizacją, wyjaśniono istotę *yield management* oraz wskazano na możliwości i ograniczenia zastosowania tego typu praktyk w badanych organizacjach.

#### Typologia atrakcji turystyki kulturowej

W ujęciu klasycznym [Wodejko, 1998, s. 22] na obszarowy produkt turystyczny (OPT) składają trzy główne komponenty (rysunek 1). Atrakcje turystyczne są elementem, który stanowi o głównym motywie podróży, podczas gdy infrastruktura zapewnia dostępność produktu, a usługi turystyczne zaspokajają potrzeby bytowe turysty. Zakładając, że istnienie

atrakcji turystycznej warunkuje przyjazd do regionu turystycznego (a zatem atrakcja turystyczna, w tym ujęciu, zostanie zdefiniowana jako czynnik decydujący o motywie podróży), popyt na usługi turystyczne w regionie jest pochodną popytu na atrakcje turystyczne. Stymulowanie popytu na atrakcje turystyczne prowadzi do wystąpienia pozytywnych efektów zewnętrznych związanych ze zwiększonym popytem na usługi turystyczne. Występowanie pozytywnych efektów zewnętrznych związanych ze zjawiskiem turystyki jest jednym z podstawowych argumentów uzasadniających interwencję podmiotów publicznych w zakresie utrzymania, rozwoju i marketingu atrakcji turystycznych [Bochert, 2007, s. 26].



**Rysunek 1 Obszarowy produkt turystyczny i typologia atrakcji turystycznych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Wodejko, 1998, s. 22] [Mundt, 2001, s. 286]

W tym ujęciu atrakcje turystyczne wraz z infrastrukturą stanowią niekomercyjną część OPT podczas gdy usługi turystyczne stanowią jego część komercyjną – więcej na temat komercyjnych i niekomercyjnych elementów OPT w [Pawlicz, 2008, ss. 95-112]. Istnieją wprawdzie atrakcje turystyczne budowane z pierwotną funkcją turystyczną (np. Disneyland, statki wycieczkowe), które łączą funkcję atrakcji turystycznych oraz usług turystycznych, niemniej jednak w przypadku turystyki kulturowej atrakcje turystyczne są przede wszystkim oparte na artefaktach z przeszłości bez pierwotnej funkcji turystycznej oraz na wydarzeniach.

Główna różnica pomiędzy atrakcjami opartymi na kulturze, a atrakcjami opartymi na walorach naturalnych polega na częstotliwości odwiedzin. O ile w przypadku produktu turystycznego opartego na atrakcjach naturalnych (np. region nadmorski) występuje lojalność klientów (zadowoleni klienci wrócą w roku następnym), to w przypadku turystyki kulturowej nawet najbardziej zadowoleni klienci (np. z pobytu w muzeum) raczej nie wrócą oglądać jeszcze raz tych samych eksponatów.

Dalsze rozważania w artykule dotyczyć będą możliwości komercjalizacji atrakcji turystycznych opartych na związanych z kulturą artefaktach z przeszłości. Z punktu widzenia możliwości ich komercjalizacji istotny jest podział atrakcji turystyki kulturowej ze względu na możliwość wykluczenia z konsumpcji [McKenzie & Lee, 2006, s. 3; Varian, 1997, s. 621] (rysunek 2).



**Rysunek 2 Typologia atrakcji turystycznych a możliwość wykluczenia z konsumpcji**

Źródło: Opracowanie własne

Atrakcje turystyki kulturowej, w ramach których brak jest możliwości wykluczenia z konsumpcji (np. Kolumna Zygmunta, Stare Miasto, ruiny kościołów itp.) w oczywisty sposób nie podlegają komercjalizacji i mają charakter dobra publicznego. Implikuje to konieczność ich finansowania w sposób bezpośredni ze środków publicznych. W przypadku częściowej (np. wieże widokowe w kościołach) lub całkowitej możliwości wykluczenia z konsumpcji (np. muzea) istnieje teoretyczna możliwość przynajmniej częściowego finansowania atrakcji ze środków pochodzących ze sprzedaży biletów. Przedmiotem rozważań w artykule będą atrakcje turystyki kulturowej, w przypadku których istnieje przynajmniej częściowa możliwość wykluczenia z konsumpcji.

Z punktu widzenia celu pracy, istotne wydaje się ponadto rozróżnienie pomiędzy atrakcjami turystycznymi dysponującymi wystarczającym potencjałem turystycznym (ang. *carring capacity*) oraz atrakcjami, w przypadku których potencjał jest mniejszy, niż zgłaszana przez turystów wielkość popytu przy cenie równiej zero. W sytuacji drugiej (kiedy przy cenie zero wielkość popytu jest wyższa od wielkości podaży) polityka cenowa może być potencjalnym instrumentem ograniczającym wielkość popytu w sezonie oraz zwiększającym poza sezonem [Pawlicz, 2011b, s. 365].

Usługi udostępniania atrakcji turystycznych posiadają wiele cech wspólnych z pozostałymi (produkowanymi przez przedsiębiorstwa) usługami turystycznymi. Do najważniejszych wspólnych cech usług należy zaliczyć:

1. Brak materialnego charakteru. W obu przypadkach usługa opiera się na elementach niematerialnych.
2. Jednoczesność konsumpcji i produkcji, która implikuje dużą zmienność usług oraz trudność utrzymania jednorodnych standardów jakościowych.
3. Brak możliwości produkcji usług na zapas.
4. Wysoka komplementarność. Uzupełnianie przez usługi innych produktów rynkowych.

Główna różnica pomiędzy usługami turystycznymi świadczonymi przez przedsiębiorstwa turystyczne a usługami mającymi na celu udostępnianie atrakcji turystycznych wynika nie z natury usługi, ale ze specyfiki organizacji świadczącej usługę.

### Organizacje zarządzające atrakcjami kulturowymi

Kolejnym, istotnym z punktu widzenia celu pracy, czynnikiem różnicującym atrakcje turystyczne jest sposób ich zarządzania. Artefakty z przeszłości najczęściej są zarządzanie przez organizacje religijne, bezpośrednio przez jednostki samorządu terytorialnego (albo przez w całości zależne od nich zakłady budżetowe) lub przez organizacje pozarządowe,

czasem określane w literaturze akronimem od ich angielskiego odpowiednika – NGO (*ang. non governmental organization* – organizacje pozarządowe) [Blery, Efstathia, & Tsara, 2010, ss. 58-59]. Ze względu na fakt, iż znaczna część organizacji jest *de facto* finansowana głównie przez jednostki samorządu terytorialnego lub organizacje religijne, są one od nich również w znacznym stopniu zależne organizacyjnie. W literaturze tego typu organizacje NGO określane są jako tzw. quangos (organizacje quasi autonomiczne *ang. quangos = quasi-autonomous non government organizations*) [Heeley, 2003, ss. 277-279]. Typologia organizacji zajmujących się zarządzaniem atrakcjami turystycznymi przedstawia rysunek 3.



**Rysunek 3 Organizacje zarządzające obiektami turystyki kulturowej**

Źródło: Opracowanie własne

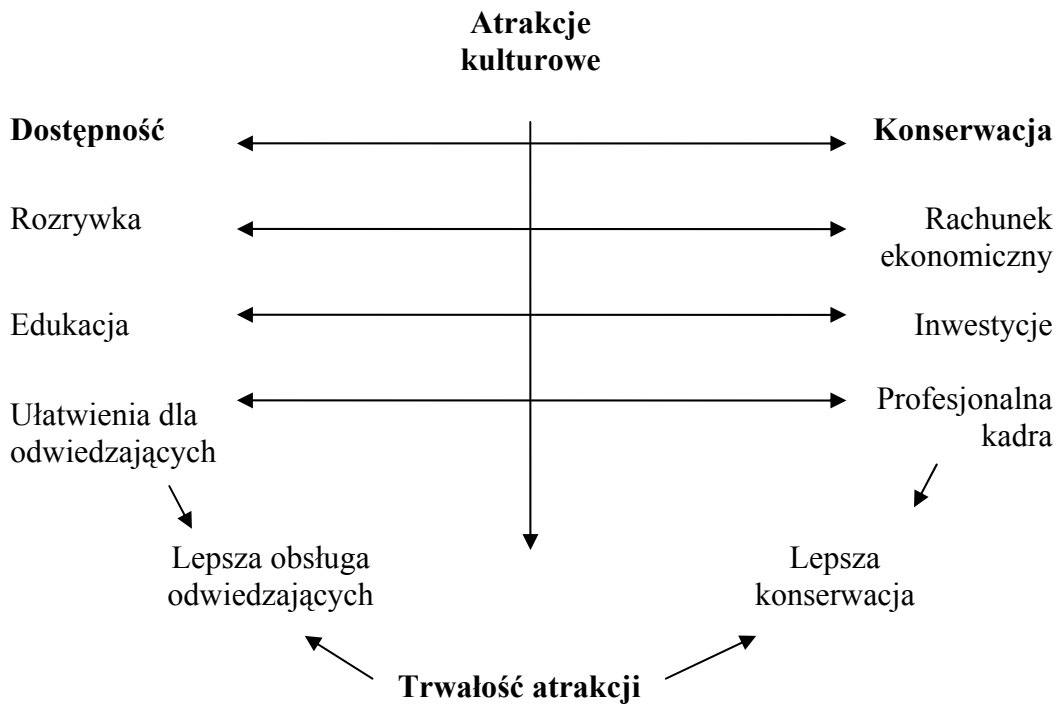
Należy podkreślić, iż wszystkie typy organizacji zarządzające obiektami turystyki kulturowej są organizacjami non-profit, czyli ich celem nie jest wypracowanie zysku. Cele istnienia i zasady działania organizacji tego typu opierają się na nieco innych założeniach niż w przedsiębiorstwach.

Głównym celem istnienia organizacji for-profit (przedsiębiorstw) jest osiągnięcie zysku i wszelkie działania tych organizacji są w długim okresie ukierunkowane na jego maksymalizację. W przypadku organizacji non-profit głównym celem jest maksymalizacja użyteczności przy równoważeniu przychodów i kosztów (osiąganiu zerowego zysku). Przyjmuje się, że organizacje non-profit mogą wprawdzie wykazywać zyski, ale nie mogą one podlegać dystrybucji wśród członków organizacji.

Według popularnego modelu Weisbroda, który wyjaśnia istnienie organizacji non-profit, państwo zaspokaja popyt na dobra publiczne, których nie jest w stanie zaspokoić wolny rynek. Sektor publiczny nie jest jednak w stanie zaspokoić potrzeb wszystkich wyborców a jedynie ich części. Część niezaspokojonego popytu jest wypełniana działaniem organizacji non-profit, które są finansowane przez tych darczyńców, którzy chcą zwiększenia konsumpcji danego dobra publicznego [Kingma, 1997, ss. 140-142]. Model Weisbroda dotyczy również organizacji zajmujących się zarządzaniem atrakcjami turystycznymi.

Zietlow, Hankin i Seidner [2007, s. 2] wskazali na podział organizacji non-profit ze względu na zdolność generowania przychodów (rysunek 4). W przypadku organizacji opierających się na darowiznach zdecydowana większość przychodów generowana jest z dobrowolnych wpłat jednostek, które uważają, że wsparcie tych organizacji ze środków publicznych jest niewystarczające. Są to organizacje, w przypadku których albo brak jest możliwości wykluczenia z konsumpcji albo przyjęta została strategia zakładająca pozyskiwanie przychodów z dobrowolnych i nie związanych z wzajemnymi świadczeniami datków.





**Rysunek 5** Konserwacja i dostępność. Dylemat zarządzania atrakcjami kulturalnymi

Źródło: [Millar, 1993, s. 116]

W literaturze dotyczącej turystyki praktycznie nie rozważa się problemu prywatyzacji atrakcji turystycznych. Pierwszym argumentem uzasadniającym interwencję podmiotów publicznych jest stwierdzenie, że atrakcje turystyczne stanowią dobro publiczne (tak jak w przypadku obrony narodowej). Dobro publiczne charakteryzuje się jednak brakiem możliwości wykluczenia z konsumpcji, a zatem można założyć, że nie dotyczy atrakcji turystycznych będących obszarem badawczym pracy tj. takich, w przypadku których istnieje możliwość kontroli liczby odwiedzających. Turner [2002, ss. 349-352] rozważając możliwość prywatyzacji parków narodowych w Stanach Zjednoczonych wskazuje, iż głównym argumentem przemawiającym przeciwko ich prywatyzacji jest tzw. „wartość niematerialna” (ang. *nonuse value*). Wartość niematerialna oznacza, iż mieszkańcy USA odnoszą korzyści (rozumiane jako wzrost satysfakcji) z samego faktu istnienia parków narodowych, nawet jeżeli nigdy wcześniej ich nie odwiedzili. W oczywisty sposób determinuje to publiczny charakter parku narodowego (pomimo możliwości ogrodzenia parku) ponieważ nikogo nie można wykluczyć z konsumpcji dobra tego typu. Podobny argument można zastosować do wielu atrakcji turystyki kulturowej zarówno w odniesieniu do całego kraju (np. zamek w Malborku), jak i regionów.

Inny argument przemawiający za prywatyzacją atrakcji turystycznych oparty jest na teorii praw własności. Valentinov [2007, ss. 41-55] próbuje konfrontować standardową teorię praw własności), zgodnie z którą w organizacjach non-profit istnieją mniejsze bodźce dla menedżerów niż w organizacjach for-profit, ze znacznym wzrostem sektora non-profit. Teoria praw własności zakłada, że problem „pana i sługi” (ang. *principal agent problem*), która w uproszczeniu dotyczy strat związanych z faktem, iż pracownicy maksymalizują swoją użyteczność a nie przedsiębiorcy, jest znacznie wyższy w organizacjach non-profit. Dzieje się tak ze względu na brak wynagrodzenia, którego ewentualny brak jest czynnikiem dyscyplinującym pracowników. Valentinov zwraca uwagę na fakt, iż organizacje non-profit oferują swoim pracownikom wartości niematerialne (autor wskazuje na motywację wewnętrzną ang. *intrinsic motivation*), które są niedoceniane przez standardową teorię praw własności.

## Techniki yield management

Techniki *yield management* (YM), czyli techniki zarządzania zyskiem lub zarządzania przychodami<sup>1</sup>, definiowane są jako metody sterowania cenami i zdolnością (usługową) optymalizującą przychody. YM zakłada maksymalizację przychodów organizacji poprzez różnicowanie cen na te same usługi dla różnych segmentów rynku charakteryzujących się różną wrażliwością cenową. Zgodnie z teorią popytu, przychody producenta są maksymalizowane w przypadku sprzedaży produktu klientowi po najwyższej cenie jaką jest on w stanie zapłacić. Im więcej segmentów rynku charakteryzujących się różną elastycznością cenową, tym większe są korzyści stosowania technik YM (naturalnie proces segmentacji jest również kosztowny, a zatem organizacja będzie wydzielać dodatkowe segmenty rynku tak długo jak długo krańcowy przychód z wydzielenia dodatkowego segmentu rynku będzie wyższy od krańcowego kosztu budowy segmentu).

Ze względu na jednoczesność konsumpcji i produkcji (brak możliwości magazynowania produktu) oraz stały potencjał YM znalazł najszerze zastosowanie w przypadku usług turystycznych, zwłaszcza transportu lotniczego – według niektórych autorów początki YM mają swoje źródło w sektorze hotelarskim [Payne, 1997, s. 3] w drugiej połowie XX wieku. Ze względu na podobne charakterystyki produktu (omówione w drugiej sekcji artykułu) współcześnie jest on aplikowany (w bardzo wąskim zakresie) również w sektorze atrakcji turystycznych [Sfodera, 2006, ss. 86-100].

Stosowanie YM możliwe jest tylko po spełnieniu trzech podstawowych warunków [Panasiuk & Pawlicz, 2011, ss. 250-251]:

1. Sprzedawca musi zidentyfikować różne segmenty rynku o różnej elastyczności cenowej.
2. Brak jest możliwości odsprzedania produktu pomiędzy klientami z różnych segmentów rynku.
3. Muszą występować zawodności rynku (w przeciwnym wypadku konkurencja wymusiłaby ustalenie jednej najniższej ceny).

Najpowszechniej znanym przykładem stosowania technik YM jest polityka cenowa stosowana przez linie lotnicze. Cena usługi przewozowej zależy zarówno od czasu nabycia biletu jak i warunków zakupu i zwrotu biletu. W tabeli 1 przedstawiono przykład różnicowania ceny przez przewoźnika lotniczego Alitalia. Kupując usługę przewozową w taryfie Easy podróżny musi liczyć się z brakiem możliwości ewentualnego zwrotu biletu, podczas gdy kupując bilet w taryfie Freedom może to zrobić bezpłatnie.

**Tabela 1. Różnicowanie cen przez przewoźników lotniczych**

Nazwa taryfy	Zmiana daty	Zwrot biletu	Cena usługi (zł)
Easy	50€	nie	560
Comfort	50€	- 50% biletu	1700
Freedom	tak	tak	3290

Zapytanie dotyczyło lotu z Warszawy do Rzymu w klasie ekonomicznej w liniach lotniczych Alitalia w październiku 2010. Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Panasiuk & Pawlicz, 2011, s. 249]

Jednym z podstawowych kryteriów segmentacji i różnicowania cen w przedsiębiorstwach turystycznych jest cel podróży. Przedsiębiorstwa starają się sprzedać usługi turystom biznesowym znacznie po znacznie wyższych cenach (segment turystyki biznesowej charakteryzuje się znacznie mniejszą elastycznością cenową [Pawlicz, 2011a, ss. 95-97]), niż w przypadku segmentu turystyki wypoczynkowej (*ang. leisure tourism*). Klienci naturalnie nie mają możliwości odsprzedania tańszego biletu drugiej grupie ze względu na warunki zwrotu biletu. Występuje również zawodność rynku przejawiająca się faktem, iż

<sup>1</sup> W języku polskim zasadniczo brakuje jednoznacznego odpowiednika *yield management* zatem w artykule wykorzystana będzie nazwa angielska lub akronim YM.

turyści biznesowi nie mają pewności czy nie będą musieli zmienić daty podróży lub w ogóle z niej zrezygnować (lub wybrać innego przewoźnika, który np. oferuje połączenie godzinę wcześniej). Wyższa cena jest w tym przypadku w pewnym sensie ubezpieczeniem ryzyka wycofania się z umowy przez turystę biznesowego (który miałby w tym przypadku również problemy związane z rozliczeniem biletu, z którego nie skorzystał).

W przypadku stosowania technik YM głównym problemem organizacji jest ukształtowanie sieci dystrybucji usług w taki sposób aby klienci z segmentu w niższej elastyczności cenowej (niewrażliwi cenowo) nie nabywali usług przeznaczonych dla klientów o wyższej elastyczności cenowej (czyli tych wrażliwych cenowo – w przykładzie powyżej turystów wypoczynkowych). Proces ten odbywa się poprzez wprowadzenie odpowiednich warunków sprzedaży usług, które dla jednej grupy nie mają prawie żadnego znaczenia a dla drugiej są kluczowe (proces ten w języku angielskim określa się jako *fencing*). W przykładzie wskazanym w tabeli 1 usługi przewozowe charakteryzowały się różnymi warunkami zwrotu lub zmiany danych świadczenia usługi. Do innych popularnych kryteriów różnicowania cen usług zalicza się:

- czas nabycia (turyści biznesowi najczęściej kupują w ostatniej chwili),
- dzień tygodnia (turyści biznesowi rzadko nocują w weekend),
- długość pobytu (turystyka biznesowa charakteryzuje się krótszym średnim pobytem),
- liczba osób w grupie (osoby podróżujące grupowo mają znacznie więcej czasu na sprawdzenie ofert u kilku usługodawców a zatem są bardziej elastyczni cenowo; w przypadku organizatorów turystyki nie występuje już praktycznie asymetria informacji a zatem ich elastyczność cenowa jest bardzo wysoka),
- źródło rezerwacji (turysta kupujący przez Internet ma znacznie większą wiedzę na temat ofert konkurencyjnych niż turysta przychodzący bezpośrednio do hotelu). Liczne badania wykazują, że hotelarze oferują znacznie niższe stawki usług kupowanych u pośrednika internetowego niż bezpośrednio na stronie hotelu [O'Connor, 2002; Tso & Law, 2005]. Wynika to ze znacznie mniejszej asymetrii informacji w przypadku turystów korzystających z pośredników,
- specjalne życzenia gości (jeżeli przedsiębiorstwo turystyczne spełnia specjalne życzenia gości, są oni mniej wrażliwi na zmianę ceny – produkt konkurencyjnego przedsiębiorstwa nie jest już doskonałym substytutem)

## Yield Management w komercjalizacji turystyki kulturowej

Literatura z zakresu marketingu, dotycząca strategii cenowych, wskazuje na przynajmniej kilka sposobów ustalania cen. Przegląd właściwej literatury oraz praktyki organizacji odpowiedzialnych za zarządzanie atrakcjami turystyki kulturowej wskazuje, iż pierwszym, fundamentalnym problemem jest odpowiedź na pytanie czy w ogóle powinny być pobierane opłaty za udostępnianie atrakcji turystyki kulturowej. Stosunkowo najpełniejszy przegląd argumentów za i przeciw wprowadzaniu opłat przedstawiono w pracy McLean [1997, ss. 157-165]. Jako argument przeciw wprowadzaniu opłat McLean podaje przykład kilku muzeów w Wielkiej Brytanii, które po wprowadzeniu opłat w latach 80. XX wieku zanotowały ponad 40% spadek liczby odwiedzających. Przytacza ona jednak również argumenty za wprowadzeniem biletów (muzea odwiedzane są przez raczej dobrze sytuowanych mieszkańców, których stać na turystykę i kulturę, a zatem finansowanie muzeów z podatków jest jedynie transferem środków z biedniejszych do bogatszych warstw społeczeństwa).

W przypadku wprowadzenia opłat za wstęp ich wysokość ustalana jest najczęściej na bazie metody kosztowej i sprawiedliwości społecznej. McLean [1997, s. 158] wskazuje nawet, że trudność w ustaleniu kosztów jednostkowych świadczenia usługi jest największą przeszkodą w prawidłowym ustaleniu wysokości opłaty za wstęp. Do podobnej konkluzji

doszli Maddison i Foster [2003, ss. 173-175], którzy w tym celu oszacowali krańcowe koszty kongestii spowodowanej przez odwiedzających Brytyjskie Muzeum Narodowe w Londynie (na nieco ponad 8 funtów na odwiedzającego), wskazując, że powinna to być minimalna wysokość opłaty. Jest to zastanawiające, zwłaszcza, że część podręczników do marketingu usług turystycznych wskazuje, że metoda kosztowa ma bardzo ograniczone zastosowanie w turystyce [por. Kotler, Bowen, & Makens, 2006; Panasiuk & Pawlicz, 2011].

Różnicowanie cen w teorii zarządzania atrakcjami kulturowymi opiera się głównie na bazie sprawiedliwości społecznej. Według Haas [2007, s. 68] polityka cenowa w muzeach powinna uwzględniać fakt, „współcześnie wiele rodzin cierpi na problemy finansowe”. Haas poświęca wiele miejsca rozważaniom na temat definicji biletu rodzinnego, który w kształcie rodzice plus dwójka dzieci nie odpowiada współczesnym rodzinom (ze względu na rozwody, często do muzeów przychodzą nianie, dziadkowie itp.), zupełnie pomijając znacznie ceny, jako elementu tworzącego przychód organizacji.

Przeгляд cenników organizacji non-profit w sektorze turystycznym zdaje się potwierdzać analizę literatury i pozwala przypuszczać, że stosowane kryteria różnicowania cen nie opierają się na analizie wrażliwości cenowej popytu (tabela 2). Najczęściej stosowanym kryterium różnicowania cen jest przyznawanie biletów ulgowych młodzieży lub osobom uczącym się. Z pewnością jest to grupa o (średniej) niższej elastyczności cenowej od osób dorosłych, niemniej jednak takie różnicowanie cen nie ma nic wspólnego z technikami YM stosowanymi w liniach lotniczych i przedsiębiorstwach hotelarskich. Zasadniczą różnicą jest brak różnicowania cen ze względu na moment sprzedaży (np. bilety kupione wcześniej mogłyby być tańsze) oraz na moment odwiedzania danego obiektu (bilety uprawniające do zwiedzania wczesnym rankiem mogłyby być tańsze od tych pozwalających na zwiedzanie w południe). Przyjęte metody różnicowania cen nie tylko nie powodują wzrostu przychodów, ale również nie rozwiązują problemu zbyt dużej liczby turystów w szczycie sezonu oraz ich braku w okresach posezonalnych.

Wydaje się, że w wymienionych obiektach głównym motywem różnicowania cen nie była chęć maksymalizacji przychodów lub nawet maksymalizacji liczby odwiedzających, ale przede wszystkim sprośanie oczekiwaniom sprawiedliwości społecznej (bilety dla niepełnosprawnych, bilety rodzinne itp.). Pewne szczątkowe ślady stosowania technik YM widać jedynie w przypadku czasowej wystawy (organizowanej w 2008 roku) w Brytyjskim Muzeum Narodowym. W tym przypadku poza standardowym różnicowaniem cen, część biletów sprzedano po niższych cenach w przedsprzedaży. Ponadto członkowie Klubu Brytyjskich Muzeów nie musieli ponosić opłat za wstęp. Również w tym przypadku zastosowanie różnicowania cen w żaden sposób nie wpływało na rozkład czasowy ruchu turystycznego.

**Tabela 2. Kryteria różnicowania cen w wybranych atrakcjach turystycznych opartych na obiektach sakralnych**

Atrakcja turystyczna	Kryteria różnicowania cen
<b>Katedra Królewska na Wawelu</b>	1. Wiek plus wykształcenie 2. Wielkość grupy
<b>Westminster Abbey (Londyn)</b>	1. Wiek 2. Wielkość grupy 3. Bilety rodzinne
<b>Katedra Notre Dame (wieża)</b>	1. Wiek 2. Status bezrobotnego 3. Status niepełnosprawności
<b>Katedra w Kolonii</b>	1. Wiek plus wykształcenie 2. Wielkość grupy 3. Status niepełnosprawności 4. Bilety rodzinne
<b>British Muzeum</b>	Brak różnicowania – wejście bezpłatne
<b>Hadrian: Empire and Conflict (wystawa w British Muzeum 2008)</b>	1. Członkowie klubu BM 2. Czas nabycia 3. Wielkość grupy 4. Status niepełnosprawności 5. Bilety rodzinne 6. Wiek plus wykształcenie

*Objaśnianie: Kryterium wiek plus wykształcenie oznacza, że bilety ulgowe przysługują osobom posiadającym mniej niż określona liczba lat lub posiadającym status studenta /ucznia. Źródło: Opracowanie własne na podstawie stron internetowych badanych obiektów.*

Stosowanie technik YM w organizacjach non-profit jest tylko pozornie sprzeczne z ideą ich funkcjonowania. YM zakłada maksymalizację przychodów a nie zysku, zatem nie wyklucza to stosowania YM w organizacji, która bilansuje przychody i koszty. Maksymalizując przychody organizacja mogłaby również zwiększać swoje koszty. Prowadziłoby to do maksymalizacji użyteczności organizacji. Stosowanie YM mogłoby również ułatwić stosowanie omówionego modelu Weisbroda (polegającego na subsydiowaniu krzyżowym pomiędzy klientami-M i klientami-P).

Wszystkie warunki stosowania technik YM są teoretycznie spełnione w przypadku komercjalizacji turystyki kulturowej. Klienci są niejednorodną grupą, którą, pomimo braku segmentu turystyki biznesowej, można podzielić na różne segmenty w zależności od wrażliwości cenowej. Na rynku niewątpliwie występuje asymetria informacji a możliwości wzajemnej odsprzedaży biletów ze względu na usługowy charakter produktu są również mocno ograniczone.

### Szanse i bariery potencjalnego stosowania YM w komercjalizacji turystyki kulturowej

Na faktycznie przyjętą w organizacji non-profit metodę ustalania cen wpływa wiele czynników takich jak typ organizacji non profit (rysunek 4). Jeżeli jest to organizacja, która zdecydowaną większość swojego budżetu zawdzięcza bezzwrotnym datkom, to w naturalny sposób będzie ona w pierwszej kolejności dbać o kształtowanie odpowiedniego public relations oraz utrzymywać odpowiednie relacje z darczyńcami. Wydaje się, że techniki YM będą miały zdecydowanie większe znaczenie dla organizacji opierających się na wpływach ze świadczonych usług i ewentualnie dla tych, które dążą do zwiększania w ten sposób swojego budżetu. Lord i Lord [1997, ss. 160-162] oceniają, że wsparcie rządowe stanowi ok. 90-100% budżetów muzeów narodowych w Wielkiej Brytanii, a nawet w krajach, w których dąży się do samofinansowania muzeów ciągle wsparcie rządowe stanowi ok. 70% budżetu. Lord i

Lord uważają, że bezpośrednie wsparcie z budżetu państwa powinno pokrywać koszty utrzymania ekspozycji (który oceniają na 55-70% budżetu muzeum). W tym ujęciu muzeum jest znacznie bliżej do organizacji religijnych niż do organizacji „businesslike” (rysunek 4).

Przegląd literatury z zakresu zarządzania muzeami również nie pozwala na prognozowanie wzrostu znaczenia technik YM w ich polityce cenowej. O ile akcentowana jest rola kierownika muzeum jako menedżera finansowego, to jako dodatkowe źródła dochodów wskazuje się raczej wykorzystanie niewykorzystanego potencjału na wolnym rynku oraz oferowanie klientom usług dodatkowych [Haas, 2007; McLean, 1997]. Lord i Lord [1997, s. 158] wskazują nawet, że budowa sklepu w muzeum lub wynajmowanie pomieszczeń muzeum organizacjom for-profit jest znacznie mniej kontrowersyjna niż wprowadzanie opłat za wstęp. Jest to zaskakujące, ponieważ prowadzi do zakłóceń funkcjonowania innych rynków, na których często brak jest uzasadnienia dla interwencji podmiotów publicznych (np. usług wynajmowania pomieszczeń).

Innym często postulowanym rozwiązaniem jest zaprzestanie pobierania opłat za wstęp i oparcie się na datkach. W kontekście dyskusji nad finansowaniem organizacji zarządzających atrakcjami turystyki kulturowej rozwiązanie to wydaje się interesujące. Brak jest jednak badań, które wykazałyby, które rozwiązanie jest bardziej efektywne.

Drugim czynnikiem potencjalnie ograniczającym stosowanie YM w badanych organizacjach, obok ich charakteru finansowania, jest struktura popytu. Jak już zostało wspomniane, techniki YM opierają się oferowaniu produktu po różnych cenach dla różnych segmentów rynku. Warunkiem stosowania YM jest również pewna asymetria informacji oraz posiadanie przez organizację możliwości wpływania na cenę (w warunkach konkurencji doskonałej, w ramach której produkt jest homogeniczny i brak jest asymetrii informacji, nie ma żadnych możliwości aplikacji rozwiązań YM). Pojawiają się zatem pytania, czy jest możliwe wydzielenie odpowiedniej liczby segmentów turystów kulturowych o różnej wrażliwości cenowej.

Badania dotyczące popytu na turystykę kulturową wskazują na kulturę jako raczej komplementarny niż główny cel pobytu w regionie turystycznym. Page i Hall [2002, ss. 100-102] dzielą turystów korzystających z atrakcji kulturowych na trzy segmenty:

1. Turystów motywowanych głównie kulturą (ang. *culturally motivated tourists*), dla których kultura jest głównym motywem przyjazdu (5%).
2. Turystów zainspirowanych kulturą (ang. *culturally inspired tourists*), dla których motywem jest jedna konkretna atrakcja turystyczna (ok. 35%).
3. Turystów zainteresowanych luźno kulturą (ang. *culturally attracted tourists*), którzy wprawdzie odwiedzają muzea i galerie, niemniej jednak kultura jest dla nich drugorzędym motywem podróży (60%).

Na niewielką liczbę turystów wskazujących szeroko rozumianą kulturę jako główny motyw przyjazdu do miasta wskazują również autorzy raportu City Tourism & Culture [World Tourism Organization, 2005, ss. 1-13], którzy szacują ją na poziomie 20%.

Jeżeli przyjąć segmentację turystów korzystających z atrakcji kulturowych zaproponowaną przez Page i Hall, to turyści należący do segmentu pierwszego są najmniej wrażliwi cenowo (skoro kultura jest głównym motywem przyjazdu to wyższa cena nie jest w stanie zniechęcić ich do odwiedzenia atrakcji), podczas gdy w przypadku segmentu drugiego jest nieco niższa, a w przypadku segmentu trzeciego jest zdecydowanie najniższa. Trudno jednak wyobrazić sobie tak ukształtowaną politykę cenową, aby turyści z segmentu pierwszego płacili znacznie więcej za bilety, niż turyści z segmentu trzeciego. Segment turystów motywowanych kulturą nie ma niestety charakterystyk podobnych do segmentu turystyki biznesowej (w przypadku linii lotniczych i przedsiębiorstw hotelarskich) tj. braku czasu, wyższych średnich dochodów oraz chęci ograniczania kosztów transakcyjnych. Wręcz odwrotnie ten segment rynku może poświęcić znacznie więcej czasu na ograniczenie wydatków związanych z kulturą.

W przypadku stosowania YM organizacje powinny zatem różnicować ceny w zależności od liczby nabywanych usług (wrażliwi cenowo organizatorzy turystyki i mniej wrażliwi cenowo turyści indywidualni) oraz czasu nabycia (wrażliwi cenowo turyści przyjdą poza godzinami szczytu). Dotyczy to jednak tylko organizacji, w przypadku których popyt przy cenie zerowej przewyższa podaż (przynajmniej w szczycie sezonu). Jeżeli koszt alternatywny (czyli czas i możliwość korzystania innych atrakcji turystycznych) jest wyższy przy braku opłaty to organizacja maksymalizująca użyteczność (rozumianą jako maksymalizację liczby odwiedzających) nie powinna pobierać opłat za wstęp, ponieważ zmniejsza to dodatkowo liczbę odwiedzających. Dotyczy to jednak tych obiektów, w przypadku których koszty krańcowe przyjęcia dodatkowych odwiedzających są bardzo niskie. Być może strategia związana z dobrowolnymi datkami będzie w tym przypadku najbardziej odpowiednia.

Im bardziej unikatowa i różniąca się od otoczenia atrakcja turystyczna, tym mniejsza jest elastyczność cenowa odwiedzających i większa jest możliwość dyskryminacji cenowej (różnicowania cen) przez organizację. Niestety jednym z często poruszanych problemów zarządzania atrakcjami turystycznymi jest problem tzw. jednorodnej wyjątkowości (*ang. uniform uniqueness*), który dotyczy prezentowania atrakcji turystycznych w bardzo podobny do siebie sposób [Millar, 1993, s. 117].

Trzecim istotnym problemem aplikacji YM w organizacjach zarządzających turystyką kulturową jest percepcja tego rozwiązania przez z jednej strony potencjalnych klientów, a z drugiej przez darczyńców (aspekty etyczne YM). Klienci mogą postrzegać sprzedawanie tych samych produktów po różnych cenach jako niesprawiedliwe, zwłaszcza jeśli nie mają wpływu na elementy decydujące o różnicowaniu cen [Mauri, 2007, ss. 284–293].

W przypadku linii lotniczych klienci znają różne rodzaje taryf oraz ograniczenia z nimi związane, w związku z czym łatwiej jest im zaakceptować te różnice. W literaturze podkreśla się ponadto, że stosowanie YM na nowych rynkach (lub w przypadku produktów do tej sprzedawanych po stałych cenach) jest początkowo traktowane przez klientów z wrogością [Talluri & van Ryzin, 2004, ss. 615-617].

W literaturze wskazuje się na cztery czynniki wpływające na postrzeganie technik YM przez klientów [Wirtz & Kimes, 2007, ss. 229-240; Mauri, 2007]:

1. Podobieństwo transakcji. Im bardziej transakcje różnią się od siebie, tym większa jest szansa na to, że klienci zaakceptują różnice w cenie.
2. Koszty. Konsumenci zaakceptują wyższe ceny, jeśli producent będzie w stanie wykazać różnice w kosztach sprzedaży różnych usług. Ze względu na asymetrię informacji konsumenci rzadko mają jednak okazję poznać prawdziwą strukturę kosztów producenta.
3. Relacje i zaufanie. Im częściej transakcja jest zawierana pomiędzy stronami tym większe prawdopodobieństwo zaakceptowania różnic w cenach.
4. Normy społeczne oraz wiedza o rynku. Społeczeństwo coraz częściej jest w stanie zaakceptować stosowanie YM.

Ignorowanie powyższych czynników przez organizacje może doprowadzić do odpływu klientów, złego marketingu szeptanego (który jest bardzo istotny dla organizacji non-profit) oraz zwiększenia przychodów jedynie w krótkim okresie. Przykładem może być ambiwalentne przyjęcie wprowadzenia opłat za uczestnictwo we mszy podczas wizyty Benedykta XVI w Wielkiej Brytanii w 2010 roku.

## Zakończenie

Stosowanie technik YM w obiektach turystyki kulturowej może, podobnie jak w liniach lotniczych oraz sieciach hotelowych, nie tylko potencjalnie zwiększyć przychody organizacji oraz liczbę odwiedzających, ale również poprawić jakość ich obsługi. Do czynników ograniczających stosowanie YM w badanych organizacjach należy zaliczyć fakt, iż w

przypadku dużej części organizacji zarządzających obiektami turystyki kulturowej opłaty za wstęp generują jedynie ułamek ich przychodów a zatem nawet duży wzrost przychodów z tego źródła nie wpłynie znacząco na budżet organizacji. Ponadto inny (w porównaniu do np. przewoźników lotniczych) jest charakter popytu turystycznego, przez co znacznie mniejsze są możliwości różnicowania cen. W końcu stosowanie technik YM może naruszyć wizerunek organizacji, który jest kluczowy zwłaszcza dla organizacji opierających swój budżet na datkach.

Autor nie znalazł innych opracowań z zakresu implementacji YM w obiektach turystyki kulturowej a zatem możliwości dalszych badań wydają się potencjalnie bardzo szerokie. Badania powinny dotyczyć: charakteru popytu z uwzględnieniem jego elastyczności cenowej i percepcji przez turystów różnicowania cen. Interesującym obszarem badań mogłaby być również próba wyceny kosztu niepieniężnego odwiedzania atrakcji turystycznych.

## Bibliografia

- Blery, E., Efstathia, K., Tsara, N. [2010]. Marketing for a non-profit organization. *International Review on Public and Nonprofit Marketing* [7], ss. 57-68.
- Bochert, R. [2007]. *Tourismuspolitik*. Bonn: uni-edition.
- Haas, C. [2007]. Families and Children Challenging Museums. W B. Lord [Red.], *The manual of museum learning* [ss. 49-76]. Lanham: Rowman Altamira.
- Hanchate, A. [1996]. Nonprofit pricing of services under cost uncertainty . *Journal of Cultural Economics* , ss. 133-144.
- Heeley, J. [2003]. Public private sector partnerships in tourism. W A. Lockwood, & S. Medlik [Redaktorzy], *Tourism and Hospitality in the 21st century* [ss. 275-280]. Devon: Butterworth Heinemann.
- Kingma, B. [1997]. Public good theories of the non-profit sector: Weisbrod revisited. *Voluntas* , 2 [8], 135-148.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. [2006]. *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson Prentice Hall.
- Lord, B., & Lord, G. D. [1997]. *The manual of museum management*. Oxford: AltaMira Press.
- Maddison, D., & Foster, T. [2003]. Valuing congestion costs in the British Museum. *Oxford Economic Papers* , 55 [1], 173-190.
- Mauri, A. [2007]. Yield management and perceptions of fairness in the hotel business. *International Review of Economics* [54], 284-293.
- McKenzie, R., & Lee, D. [2006]. *Microeconomics for MBAs, The Economic Way of Thinking for Managers*. New York: Cambridge.
- McLean, F. [1997]. *Marketing the museum*. London: Routledge.
- Millar, S. [1993]. Heritage management for heritage tourism. W S. Medlik [Red.], *Managing Tourism*. London: Butterworth Heinemann.
- Mundt, J. [2001]. *Einführung in den Tourismus*. München: Oldenburger Verlag.
- O'Connor, P. [2002]. An empirical analysis of hotel chain online pricing strategies. *Information Technology and Tourism* [5], 65-72.
- Page, S., & Hall, C. [2002]. *Managing Urban Tourism* . London : Prentice Hall.
- Panasiuk, A., & Pawlicz, A. [2011]. Ceny usług turystycznych i rekreacyjnych. W *Ekonomika turystyki i rekreacji* [ss. 239-269]. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pawlicz, A. [2008]. Dobra Publiczne i Dobra Klubowe na Rynku Turystycznym w Aspekcie Zrównoważonego Rozwoju. W S. Wodejko [Red.], *Zrównoważony Rozwój Turystyki* [ss. 95-106]. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Pawlicz, A. [2011a]. Wybrane Aspekty Funkcjonowania Convention Bureau. Ujęcie Instytucjonalne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Turystyki* [15], 95-106.
- Pawlicz, A. [2011b]. Yield Management w Obiektach Sakralnych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* [647], 373-384.
- Payne, K. D. [1997]. *Revenue Management Isn't New - But It Is Important*. Pobrano Listopad 2, 2010 z lokalizacji <http://www.adhp.org/pdf/TheEffectofYieldManagementonHotelBrands.pdf>
- Sfodera, F. [2006]. *The spread of yield management practices: the need for systematic approaches*. Assigi : Physica Verlag.

- Talluri, T., & van Ryzin, G. [2004]. *The theory and practice of revenue management*. Springer.
- Tso, A., & Law, R. [2005]. Analysing the online pricing practices of hotels in Hong Kong. *Hospitality Management* [24], 301–307.
- Turner, R. [2002]. Market Failures and the Rationale for National Parks. *Journal of Economic Education*, 33 [4], 347-56.
- Valentinov, V. [2007]. The Property Rights Approach to Nonprofit Organization: The Role of Intrinsic Motivation. *Public Organization Review* [7], ss. 41-55.
- Varian, H. R. [1997]. *Mikroekonomia*. Warszawa : PWN.
- Vericourt, F. d., & Lobo, M. [2009]. Resource and Revenue Management in Nonprofit Operations. *Operations research*, 57 [5], 1114-1128.
- Wirtz, J., & Kimes, S. [2007]. The Moderating Role of Familiarity in Fairness Perceptions of Revenue Management Pricing. *Journal of Service Research*, 9 [3], 229-240.
- Wodejko, S. [1998]. *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*. Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Prawa.
- World Tourism Organization. [2005]. *City Tourism & Culture, The European Experience*. Brussels : World Tourism Organization.
- Zietlow, J., Hankin, J., & Seidner, A. [2007]. *Financial management for nonprofit organizations: policies and practices*. New Jersey: John Willey & Sons.

\* \* \*

## Abstract

Adam Pawlicz

### **The use of *yield management* technique in cultural tourism commercialization**

**Key words:** tourist attractions, cultural tourism, yield management.

**Summary:** Airlines and hotel chains have long been increasing revenues using *yield management* which is price discrimination allowing them to sell services at different prices to various market segments. The basic condition for using the *yield management* technique is the service character of the product and the constant potential. This condition is also fulfilled in case of a large group organizations dealing with commercialization of cultural tourism sites. Therefore, theoretically thinking, this type of organizations could also increase their revenues using the *yield management* technique. The article presents both the potential and constraints connected with the use of *yield management* in the sites dealing with cultural tourism commercialization. The possibility of generating additional revenue is essential in crisis times when subsidies granted by public entities must be replaced by financial resources generated on their own by the entities managing the cultural tourism sites. For these organizations, *yield management* is an alternative to other ways of generating additional funds for their statutory activities.