

**Piotr Gryszel**

## ***YIELD MANAGEMENT* JAKO METODA ZARZĄDZANIA OPERACYJNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE TURYSTYCZNYM**

### **1. Wstęp**

Rynek turystyczny charakteryzuje się przede wszystkim koncentracją popytu w czasie i przestrzeni, czyli znaczną sezonowością w ciągu roku, miesiąca, tygodnia, a nawet doby oraz koncentracją popytu w tzw. regionach atrakcyjnych turystycznie, a także znacznym uzależnieniem popytu od czynników przypadkowych (pogody, działań terrorystycznych, mody). Po stronie podaży na rynku turystycznym występuje natomiast ścisły związek przedsiębiorstwa i podaży z przestrzenią, czyli uzależnienie przedsiębiorstwa od jego lokalizacji, sztywność podaży, czyli brak możliwości bieżącego, znacznego powiększenia zdolności usługowych pod wpływem zmieniającego się popytu, ryzyko zbytu związane z cechami usług, a w szczególności z brakiem możliwości ich magazynowania. Biorąc pod uwagę te cechy rynku, przedsiębiorstwa turystyczne wypracowały wiele metod i narzędzi zarządzania operacyjnego, aby móc na bieżąco reagować na zmiany w popycie turystycznym i zapobiegać utracie przychodów.

Każde przedsiębiorstwo turystyczne powinno analizować na bieżąco swą sytuację rynkową, a głównie asortyment oferowanych produktów na rynku, ich jakość, segmenty turystów, kanały dystrybucji czy ceny. Działania każdego przedsiębiorstwa turystycznego powinny być ukierunkowane na sprzedaż oferty odpowiedniej jakości konkretnej grupie nabywców, w odpowiednim miejscu i czasie, za akceptowaną cenę. Kiedy któryś z elementów zawiedzie lub nie będzie w pełni wykorzystany, na rynku mogą

wystąpić luki, których zagospodarowanie (wypełnienie) przez dane przedsiębiorstwo szybciej od konkurentów daje mu szansę na rozwój i lepsze wykorzystanie własnej zdolności usługowej. Luki rynkowe mogą mieć charakter ilościowy, jakościowy, asortymentowy, segmentowy, czasowy, dystrybucyjny i cenowy. Ich wczesne rozpoznanie i umiejętna reakcja na nie dają przedsiębiorstwu możliwość poprawy swej sytuacji rynkowej oraz zwiększenia zyskowności. Miarami wskazującymi na umiejętność dostosowania się przedsiębiorstwa do wymagań stawianych przez turystów są przede wszystkim [7, s. 19]:

- przychody ze sprzedaży,
- udział w rynku,
- zyski,
- próg rentowności.

## **2. Zarządzanie operacyjne w przedsiębiorstwie turystycznym**

Aby możliwe było szybkie reagowanie na zmiany zachodzące na rynku turystycznym, konieczne jest stosowanie w przedsiębiorstwie turystycznym metod i narzędzi zarządzania operacyjnego. Zarządzanie operacyjne jest bowiem funkcją zarządzania odpowiedzialną za wszystkie działania bezpośrednio dotyczące wytwarzania produktu. Zarządzanie operacyjne dotyczy działań związanych z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa turystycznego oraz kształtowania bezpośrednio przez przedsiębiorstwo swojego produktu – gromadzenia składników wejściowych i przetwarzania ich w planowane produkty końcowe [9, s. 32; 6, s. 155]. Istotę zarządzania operacyjnego łatwiej pokazać, porównując je z zarządzaniem strategicznym [8, s. 261-262]:

- zarządzanie strategiczne skupia się na rozwoju przedsiębiorstwa, jego perspektywach w przyszłości, a w zarządzaniu operacyjnym chodzi o sprawne funkcjonowanie,
- w zarządzaniu strategicznym formułowane są cele całego przedsiębiorstwa i podejmowane działania, aby te cele urzeczywistnić, a w zarządzaniu operacyjnym ustala i osiąga się cele także w odniesieniu do poszczególnych części (komórek organizacyjnych) przedsiębiorstwa,
- w zarządzaniu strategicznym operuje się przede wszystkim długim okresem, a zarządzanie operacyjne bierze pod uwagę okresy krótkie;
- z natury swej zarządzanie strategiczne charakteryzuje większa ogólność zadań i działań niż zarządzanie operacyjne,

- zarządzanie strategiczne to domena przede wszystkim naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa, a zarządzanie operacyjne realizują wszyscy kierownicy.

D. Waters [9, s. 64] wymienia następującą listę typowych decyzji dotyczących operacji:

1. Planowanie – w jakiej kolejności wytwarzać produkty? (jak ułożyć proces świadczenia usługi?)
2. Zapasy – jak duże i jak częste powinny być dostawy?
3. Pewność wyposażenia – jak często występują awarie, jak można zmniejszyć ich liczbę?
4. Utrzymanie ruchu – jak częste powinny być remonty?
5. Kontrola jakości – czy produkty (usługi) osiągają planowaną jakość?
6. Projektowanie pracy – jak najefektywniej wykonać pracę?
7. Pomiary pracy – ile czasu zajmuje operacja produkcyjna? (jak długo trwa wyświadczenie usługi?).

Natomiast S. Kasiewicz [2, s. 74-79] podaje następujące priorytety operacyjne:

- zdolność do kontrolowania i monitorowania jednostkowych kosztów wytwarzania wyrobów i świadczenia usług,
- zapewnienie stałej jakości wytwarzanych wyrobów i świadczonych usług przy spełnianiu coraz wyższych jakościowych wymagań klientów,
- szybkość i niezawodność dostaw,
- szybkość reakcji na zmiany popytu,
- elastyczność rozumianą jako zdolność do szybkiego wprowadzania nowych produktów i usług oraz ich modyfikacji, uruchamiania nowych procesów oraz zmian struktury organizacyjnej.

Przedsiębiorstwa turystyczne, funkcjonując na rynku, borykają się przede wszystkim z problemem ograniczonej i sztywnej w krótkim okresie zdolności usługowej rozumianej jako możliwość wyświadczenia określonej liczby usług w danym okresie. Popyt turystyczny charakteryzuje się znaczną sezonowością przejawiającą się zgłaszaniem zapotrzebowania na usługi w określonych porach dnia, tygodnia, miesiąca czy roku. Powoduje to, że w niektórych porach dnia czy roku przedsiębiorcy turystyczni nie są w stanie zaspokoić popytu zgłaszanego przez turystów, a w innych okresach ich zdolność usługowa nie jest wykorzystywana w pełni lub w ogóle. W jednym i drugim przypadku prowadzi to do strat przejawiających się niemożnością obsłużenia wszystkich klientów, a tym samym pozbawienia się możliwości osiągnięcia dochodu lub niemożnością sprzedania wszystkich przygotowa-

nych w danym momencie usług, co w przypadku braku możliwości magazynowania usług prowadzi do ich bezpowrotnej utraty i utraty potencjalnych dochodów.

Krótkotrwale zakłócenia między podażą a popytem mogą być korygowane na dwa sposoby. Są to:

- 1) dopasowanie zapotrzebowania tak, aby odpowiadało dostępnej zdolności usługowej,
- 2) dopasowanie zdolności usługowej w taki sposób, aby pokryć zapotrzebowanie.

Drugie z zaproponowanych rozwiązań bardzo często nie jest możliwe do zastosowania w przedsiębiorstwie turystycznym z powodu wcześniej wspomnianej już sztywności podaży. Odnośnie do pierwszego sposobu popyt można regulować w różnoraki sposób:

- zróżnicować cenę ze względu na wielkość popytu, podnosząc ją w przy wzmożonym popycie i obniżać przy popycie niskim,
- zmienić natężenie działań marketingowych, zwiększając je w okresach o popycie niskim i zmniejszając w okresach wzmożonego popytu, czyli zachęcać do skorzystania z usług, gdy zdolność usługowa nie jest w pełni wykorzystana, np. zachęcać do wyjazdów turystycznych przed sezonem lub po sezonie,
- zaoferować zachęty w postaci bonifikat lub dodatkowych usług dokładanych do sprzedawanego pakietu,
- zmodyfikować podobne usługi, aby zachęcić do wielokrotnych zakupów, np. urządzić w hotelu tzw. apartamenty tematyczne w różnym stylu (orientalnym, średniowiecznym, secesyjnym itp.), zachęcając klientów do wielokrotnego przyjazdu i korzystania za każdym razem z innych apartamentów,
- różnicować czas dostępności usługi na rynku, oferując najpopularniejsze usługi w okresach o niższym popycie,
- korzystać z systemu rezerwacji i zamówień.

Stwarzanie naturalnych barier zakupu usługi i sprawianie wrażenia sztucznych kolejek ma na celu odpowiednie rozłożenie popytu w czasie. Wielu bowiem klientów, pragnąc być traktowani indywidualnie, unika pobytów turystycznych w szczycie sezonu. Należy jednak pamiętać, że zachęta do skorzystania z usługi turystycznej powinna być bardzo atrakcyjna cenowo lub szczególnie i niepowtarzalna w sezonie turystycznym.

Alternatywą dla zarządzania popytem jest zarządzanie zdolnością usługową, w którym poszukuje się krótkoterminowych regulacji zdolności. Jak

już wcześniej wspomniano, nie zawsze jest to możliwe w przypadku przedsiębiorstw turystycznych. Sposobami regulacji zdolności usługowej mogą być:

- zmiana czasu pracy przez nadgodziny – wydłużanie czasu świadczenia usługi, np. wydłużenie czasu pracy restauracji (do ostatniego gościa), basenu, muzeum,
- dodatkowe przygotowanie usług, np. organizacja kolejnej wycieczki na tej samej trasie i w tym samym terminie – podstawienie dodatkowego autokaru czy stosowanie dostawek w pokojach hotelowych,
- zatrudnienie dodatkowego personelu w celu zaspokojenia zwiększonego popytu – stosowanie w tych okresach outsourcingu,
- użycie kooperantów zewnętrznych, np. kierowanie gości do wynajętych dodatkowo przez hotel obiektów noclegowych, z którymi podpisano stosowne umowy,
- skrócenie czasu obsługi – wprowadzenie większej liczby dań gotowych w menu restauracji,
- skłonienie klientów do dokonywania samodzielnych czynności, np. wprowadzenie śniadań w formie bufetów, pozostawianie niezalóżonej bielizny pościelowej w pokoju hotelowym,
- odpowiednie rozplanowanie okresów napraw i remontów.

Wymienione sposoby zwiększania wydajności możliwe są tylko w tych przedsiębiorstwach, w których istnieją wolne zdolności usługowe. Większość z nich nie będzie miała zastosowania w przypadku świadczenia usług noclegowych, gdzie najczęściej mamy do czynienia ze sztywną w krótkim okresie pojemnością tych obiektów. Należy też pamiętać, że tego typu działania mogą prowadzić do obniżenia jakości świadczonych usług [9, s. 288-289].

### **3. *Yield management* metodą zarządzania operacyjnego i sposoby pomiaru jej efektywności**

Przedsiębiorstwa turystyczne zainteresowane są stosowaniem różnorodnych metod zarządzania operacyjnego, które pozwolą im na maksymalizację przychodów z prowadzonej działalności. Jedną z takich metod może być odpowiednie sterowanie ceną oferowanych usług. W literaturze przedmiotu technika ta nazywana jest *yield management* lub *revenue management*. *Yield management* może być zdefiniowany jako technika prowadzenia polityki cenowej, której celem jest optymalizacja przychodu ze sprzedaży

niemożliwych do magazynowania usług na podstawie prognozowania popytu podlegającego nieustannym wahaniom i odpowiedniego dostosowania do niego swoich cen, które są różne w różnych okresach i dla różnych segmentów rynkowych [10, s. 116-122]. W Stanach Zjednoczonych coraz częściej *yield management* określane jest mianem „4 C” jako skrót od: *calendar* – data, *clock* – godzina, *cost* – koszt i *capacity* – zdolność usługowa. W praktyce z techniką *yield management* spotykamy się bardzo często. Jako jedne z pierwszych zaczęły ją stosować linie lotnicze, które w zależności od terminu przelotu, klasy przelotu czy terminu dokonywanej rezerwacji stosują różne ceny dla tej samej usługi, jaką jest przelot na określonej trasie.

Jako przykład może posłużyć tutaj cena przelotu na trasie Wrocław–Londyn liniami Ryan Air. 24 czerwca 2007 r. próbowano dokonać rezerwacji biletu na tej trasie w różnych terminach. Zaproponowane stawki cenowe prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Zaproponowane przez linie Ryan Air ceny biletów na trasie Wrocław–Londyn przy rezerwacji dokonywanej 24 czerwca 2007 r.

Wyszczególnienie	27.06.2007	21.07.2007	25.08.2007	22.09.2007	20.10.2007	24.11.2007	22.12.2007
Wylot o godz. 11.45	829 zł	449 zł	209 zł	79 zł	32 zł	79 zł	659 zł
Wylot o godz. 22.15	829 zł	369 zł	169 zł	1 zł	32 zł	79 zł	659 zł

Źródło: opracowanie własne.

W tym przypadku linie lotnicze zastosowały tzw. *yield management* dynamiczny opierający się na zasadzie tzw. *first minute* premiującej tych pasażerów, którzy dokonali rezerwacji ze znacznym wyprzedzeniem, dając przewoźnikowi pewność wykorzystania miejsc w samolocie. Natomiast osoby, które decydują się na przelot w ostatniej chwili, najczęściej są do tego zmuszone przez nieprzewidziane sytuacje losowe. Przewoźnik, wiedząc więc, że są one skłonne zapłacić dużo wyższą cenę, wykorzystał to, sprzedając bilety po cenie znacznie wyższej. Dodatkowo wiedząc, że w grudniowym okresie świątecznym popyt jest bardzo duży, przewoźnik nie zrezygnował z dodatkowego przychodu i zastosował wysokie ceny, nie uwzględniając dużo wcześniejszej rezerwacji. Można też zauważyć, że ceny na mniej popularne loty nocne były także niższe.

Podobną strategię stosują także biura podróży, które coraz częściej organizują akcje promocyjne, sprzedając imprezy turystyczne na lipiec już w

styczniu po tzw. cenach *first minute*, które są dużo niższe od cen katalogowych, czym zachęcają turystów do podjęcia decyzji o zakupie imprezy z półrocznym wyprzedzeniem. W marcu i kwietniu, kiedy liczba decyzji o wyjeździe na wczasy i dokonywanych rezerwacji jest najwyższa, ceny imprez są cenami katalogowymi i najczęściej nie uwzględniają żadnych rabatów. Natomiast w czerwcu, gdy na poszczególnych imprezach pozostają do sprzedania pojedyncze, końcowe miejsca, ponownie są one sprzedawane po znacznie obniżonych cenach, tzw. cenach *last minute*.

Technikę *yield management* stosują także obiekty hotelarskie, które różnicują ceny swych usług głównie ze względu na okres pobytu w hotelu, długość pobytu oraz wielkość zamówienia. W dużych ośrodkach miejskich, gdzie w obiektach hotelarskich przeważają głównie goście z segmentu turystyki biznesowej, od poniedziałku do piątku wykorzystanie zdolności usługowej hoteli jest wysokie. Problemem pozostają okresy weekendów i świąt, kiedy brakuje gości z segmentu biznesowego. Obiekty hotelarskie stosują zatem dużo niższe tzw. ceny weekendowe, które mają zachęcić do pozostania w hotelu przez weekend lub święta. Ceny te mają zachęcić do skorzystania z usług obiektu hotelarskiego także te segmenty rynku, których normalnie nie stać na korzystanie z tego typu obiektów hotelarskich, np. studentów studiów zaocznych przyjeżdżających do dużych ośrodków miejskich w weekendy. W typowych turystycznych ośrodkach wypoczynkowych strategia działania obiektów hotelarskich jest wręcz odwrotna. W związku z tym, że turyści przyjeżdżają na wypoczynek głównie w weekendy i święta w tych okresach ceny usług hotelarskich są wyższe. Na początku tygodnia ceny spadają.

Najszerszą gamę wskaźników ekonomicznych pozwalających na ocenę skuteczności prowadzonej polityki cenowej wypracowano w hotelarstwie. Listę stosowanych w hotelarstwie wskaźników ekonomicznych otwiera **średnia rzeczywista (zrealizowana) cena pokoju (Cs) – (ADR – average daily rate lub ARR – average room rate)**. Jest to wartość wyrażona w określonej walucie przedstawiająca średnią arytmetyczną cenę transakcji kupna-sprzedaży pokoi hotelowych. Jest ona wypadkową cen stosowanych w stosunku do różnych segmentów gości, różnych typów pokoi oraz struktury i liczby gości. Jej wartość zależy m.in. od wskaźnika podwójnej frekwencji. Średnią cenę należy badać w porównaniu z planem, okresami poprzednimi, w podziale na poszczególne segmenty gości. Osiągniętą cenę należy zestawić z ceną maksymalną. Obliczony przedział i jego zmiany w czasie mówią o prawidłowości stosowanych kryteriów różnicowania cen przy danej strukturze gości i frekwencji.

$$C_s = \frac{P_p}{L_{ps}}, \quad (1)$$

gdzie:  $P_p$  – przychód z pokoi (miejsc),

$L_{ps}$  – liczba sprzedanych pokoi (miejsc).

Wskaźnik ten, liczony jako przeciętny wskaźnik dzienny, przedstawia dzienne wpływy z 1 miejsca (pokoju) – **ADR (average daily rate)**.

Do dokonywania porównań pomiędzy poszczególnymi obiektami noclegowymi przedsiębiorstwa lub całej branży istotne znaczenie ma także wskaźnik obrazujący **przychód na jeden pokój (miejsce) rocznie ( $P_{pr}$ )**, czyli średnia wartość przedstawiająca przychód generowany przez każdy pokój (miejsce) znajdujący się w obiekcie:

$$P_{pr} = \frac{P_p}{L_p}, \quad (2)$$

gdzie:  $P_p$  – przychód z pokoi,

$L_p$  – liczba pokoi (miejsc) obiektu noclegowego w danym okresie (miesiąc, kwartał, rok).

Istotną informacją dla kierownictwa hotelu powinien być wskaźnik wyrażający procent podwójnego obłożenia ( $WZ_{p2}$ ), czyli procentowy stosunek liczby pokoi sprzedanych w danym czasie dwóm osobom do liczby sprzedanych pokoi dwuosobowych w tym czasie wyrażony wzorem:

$$WZ_{p2} = \frac{L_{p22}}{L_p} \times 100, \quad (3)$$

gdzie:  $L_{p22}$  – liczba pokoi dwuosobowych sprzedanych dwóm osobom w danym czasie (dzień, miesiąc, rok),

$L_p$  – liczba sprzedanych pokoi ogółem w danym czasie (dzień, miesiąc, rok).

Wskaźnik ten pozwala oszacować hotelowi utracone możliwości przychodu z tytułu sprzedaży pokoi dwuosobowych w cenie pokoju jednoosobowego jednej osobie. W hotelach wskaźnik ten jest bardzo istotny, ponieważ w odróżnieniu od innych obiektów noclegowych sprzedają one całe pokoje, a nie miejsca noclegowe w pokojach, jak np. schroniska czy domy wycieczkowe. W przypadku bowiem braku wolnych pokoi jednoosobowych pokoje dwuosobowe sprzedawane są jednej osobie najczęściej w cenie po-



koju jednoosobowego. Fakt ten uwzględnia także w swych publikacjach Główny Urząd Statystyczny, publikując w przypadku hoteli, moteli i pensjonatów liczbę sprzedanych pokoi, a w przypadku pozostałych obiektów noclegowych – liczbę sprzedanych miejsc, czyli udzielonych noclegów.

Wskaźnikiem odzwierciedlającym faktyczny ruch w hotelu jest **wskaźnik wykorzystania potencjału przychodów z pokoi ( $W_{vp}$ )** przedstawiający stopień możliwego do uzyskania maksymalnego przychodu z pokoi w określonym czasie:

$$W_{vp} = \frac{P_p}{P_{pmax}} , \quad (4)$$

gdzie:  $P_p$  – przychód z pokoi,

$P_{pmax}$  – maksymalny potencjalny przychód z pokoi (iloczyn liczby pokoi, obowiązującej ceny oraz liczby dni).

Przychód z pokoi jest porównywany do ogólnego przychodu potencjalnego wyliczonego na podstawie 100% wykorzystania pokoi. Wskaźnik ten jest wskaźnikiem bardzo czułym na wszelkiego rodzaju obniżki cen pokoi. Często zdarza się bowiem, że wzrost wykorzystania zdolności eksploatacyjnej jest większy niż wzrost wykorzystania potencjału przychodów. Pozyskiwanie nowych gości w hotelu wymaga często znacznych obniżek cen noclegów.

Wskaźnikiem mającym podstawowe znaczenie przy analizie działalności obiektu hotelarskiego jest **wskaźnik przychodów na pokój – *RevPar* (*revenue per available room*), inaczej nazywany *Yield***. Jest to iloczyn wskaźnika wykorzystania pokoi i średniej rzeczywistej ceny w danym przedziale czasowym lub stosunek przychodów z pokoi do zdolności usługowej hotelu w analizowanym okresie.

$$RevPar = WZ_p \times C_s , \quad (5)$$

gdzie:  $WZ_p$  – wskaźnik wykorzystania pokoi,

$C_s$  – średnia rzeczywista cena pokoju (*ADR*) lub

$$RevPar = \frac{P_p}{Z_u} , \quad (6)$$

gdzie:  $P_p$  – przychód z pokoju w danym przedziale czasowym,

$Z_u$  – zdolność usługowa hotelu w danym przedziale czasowym (techniczna lub eksploatacyjna).

Wskaźnik ten łączy w sobie frekwencję i średnią cenę. *RevPar* pokazuje, jaki przychód uzyskuje się z jednego posiadanego pokoju. Jest on o tyle lepszym wskaźnikiem od zaprezentowanych wcześniej, że eliminuje ich mankamenty. Bardzo często hotelarze, maksymalizując wskaźnik wykorzystania zdolności usługowej, dbali tylko o liczbę przyjętych gości. Powodowało to nadmierne obniżanie ceny w celu przyciągnięcia do obiektu jak największej liczby gości. Chcąc uzyskać jak najwyższą cenę za sprzedany pokój, hotele obniżały znacznie popyt na swoje usługi. Doprowadzało to do spadku wykorzystania zdolności usługowej. *RevPar* jest zatem wypadkową osiągniętej frekwencji i średniej ceny za pokój. Pozwala to na precyzyjne badanie wyników i kształtowania polityki cenowej w hotelu. Jest przydatny w planowaniu, ponieważ umożliwia ustalenie kombinacji takiej ceny za pokój i frekwencji, które pozwolą zmaksymalizować przychody hotelu.

Wadą wskaźnika *RevPar* może być fakt, iż nie uwzględnia on poziomu kosztu prowadzonej działalności. Wiadomo bowiem, iż zwiększanie frekwencji w obiekcie hotelarskim powoduje także zmiany w kosztach jego funkcjonowania. Aby zatem syntetycznie ocenić skuteczność działania obiektu hotelarskiego na poziomie wyniku operacyjnego brutto, można zastosować wskaźnik ukazujący **zysk operacyjny brutto na pokój – GOPPAR** (*gross operating profit per available room*), czyli iloraz zysku operacyjnego hotelu (GOP) i zdolności usługowej w określonym czasie:

$$GOPPAR = \frac{GOP}{Z_u}, \quad (7)$$

gdzie: *GOP* – zysk operacyjny brutto hotelu (oblicza się, odejmując koszty pozostałej działalności hotelowej – restauracja, usługi – od całkowitych przychodów),

$Z_u$  – zdolność usługowa hotelu w danym przedziale czasowym.

Omawiane przypadki są przykładem stosowania *yield management przy użyciu ceny*. Nie zawsze jednak ta technika może być stosowana. Na przykład w niektórych zakładach gastronomicznych stosowane są tzw. promocyjne *happy hours*. Wiadomo, że największa liczba konsumentów pojawia się w restauracjach i barach w porze obiadowej między godz. 13.00 a 15.00. Aby zatem zachęcić klientów do wcześniejszego lub późniejszego zjedzenia obiadu, te same dania między 12.00 a 13.00 i między 15.00 a 17.00 sprzedawane są po znacznie niższych cenach. Prowadzi to często do nieporozumień, kiedy np. klient, który wszedł do restauracji przed godz.

13.00 i zamówił danie w cenie promocyjnej, kończąc konsumpcję po godz. 13.00, musi za nie zapłacić wyższą cenę. Zakłady gastronomiczne stosują zatem coraz częściej **yield management przy użyciu czasu**. Chodzi o to, aby w godzinach szczytu zredukować do minimum czas zarówno oczekiwania na klientów, jak i samej wykonywanej dla nich usługi. Czas obsługi gościa jest bowiem uzależniony od pracochłonności potraw, dostępności półproduktów, rozkładu obłożenia w ciągu dnia, przyzwyczajzeń gości oraz czasu, jaki spędzają w restauracji przy różnych posiłkach. Redukcja czasu oczekiwania na klienta i czasu obsługi powoduje zwiększenie wskaźnika rotacji na jedno miejsce konsumpcyjne, co daje możliwość obsłużenia w tym samym czasie większej liczby konsumentów i zwiększenia przychodu na jedno miejsce konsumpcyjne w ciągu doby. Tabela 2 ukazuje istniejące w tej kwestii możliwości i rozwiązania.

Tabela 2. *Yield management* w zakładach gastronomicznych z uwzględnieniem czasu obsługi

Czynności	Poza godzinami szczytu	W godzinach szczytu
Rezerwacje stolika	Bezwarunkowe rezerwacje. Za spóźnienie nie ma żadnych konsekwencji	Rezerwacje warunkowe – przy spóźnieniu rezerwacja anulowana lub pobieranie stałej opłaty rezerwacyjnej z karty kredytowej. Żądanie numeru karty kredytowej w chwili dokonywania rezerwacji
Oferowane menu	Dostępność wszystkich dań z menu. Dania przygotowywane na konkretne zamówienie. Pełny wachlarz usług	Tylko niektóre dania w karcie – tzw. dania gotowe
Obsługa	Pełna obsługa kelnerska	Napoje, desery i sałatki w formie bufetu samoobsługowego
Płatność	Rachunek przynoszony po zakończeniu konsumpcji	Rachunek przynoszony automatycznie wraz z daniem głównym. Płatność z góry

Źródło: opracowanie własne.

Miarą, która pokazuje efekty sprawnego zarządzania czasem obsługi, jest stosowany w gastronomii wskaźnik **RevPASH (revenue per available seat hour)**, czyli wypadkowa średniego przychodu na jednego konsumenta i stopnia wykorzystania dostępnych miejsc (frekwencji zależnej od liczby

miejsc konsumpcyjnych, liczby konsumentów i czasu potrzebnego do ich obsłużenia):

$$RevPASH = \frac{P_{dg}}{L_{mk} \times T}, \quad (8)$$

gdzie:  $P_{dg}$  – przychód z działalności gastronomicznej w danym czasie (godziny, dnia, miesiąca),

$L_{mk}$  – liczba miejsc konsumpcyjnych w sali (restauracji),

$T$  – czas pracy restauracji (liczony w godzinach, dniach, miesiącach).

Skrócenie czasu obsługi o jedną minutę może spowodować wzrost *RevPASH* nawet o 1,5-2%. Można to pokazać na przykładzie restauracji o 100 miejscach konsumpcyjnych serwującej obiady przez cztery godziny dziennie.

**Przykład** (za [3, s. 28-29])

Średnio cykl obsługi jednego konsumenta trwa 60 minut. Maksymalnie restauracja może obsłużyć w ciągu czterech godzin 400 osób. Przy średnim przychodzie 15 zł na jednego konsumenta przychody w ciągu jednego popołudnia mogą wynieść 6000 zł. Przy 100% frekwencji wskaźnik *RevPASH* wynosi 15 zł. Przy skróceniu czasu obsługi jednego gościa do 59 minut restauracja będzie mogła obsłużyć 7 konsumentów więcej (dokładnie 6,8), co oznacza potencjalny dodatkowy przychód w wysokości 102 zł. *RevPASH* wzrośnie do 15,26 zł. Przy skróceniu czasu obsługi o 20 minut restauracja potencjalnie mogłaby obsłużyć 600 gości, a *RevPASH* wzrosłoby o 50%.

Przedsiębiorstwa turystyczne – głównie linie lotnicze i obiekty hotelarskie – dążąc do maksymalizacji przychodów, dość często stosują technikę *overbookingu*. Pasażerowie wiedząc, że pewna część rezerwacji nie dochodzi do skutku, nie zgłaszają się do odprawy, a goście hotelowi nie przyjeżdżają na nocleg – rezerwują często większą liczbę miejsc niż mają do dyspozycji. W przypadku anulacji rezerwacji daje to możliwość zminimalizowania strat w przychodach, natomiast gdy wszystkie rezerwacje dochodzą do skutku, powstają konflikty, które przedsiębiorcy próbują wszelkimi sposobami łagodzić.

Główne zasady *yield management* w hotelarstwie, gastronomii i w liniach lotniczych zaprezentowano w tab. 3. Wynika z niej, iż w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa turystycznego mogą i powinny być stosowane różne metody wpływu na wielkość przychodu z prowadzonej działalności.

Tabela 3. Główne zasady *yield management*

Hotel	Restauracja	Linie lotnicze
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kontroluj na bieżąco popyt na usługi, reagując różnicowaniem cen</li> <li>2. Nie udzielaj zniżek tym klientom, którzy się tego nie domagają</li> <li>3. Przyjmuj rezerwacje od tych segmentów, które są skłonne wydać więcej na usługi dodatkowe</li> <li>4. Jeżeli możesz wybrać, przyjmuj rezerwacje grupowe i na dłuższe okresy, a nie rezerwacje indywidualne</li> <li>5. Gościom bez rezerwacji nie udzielaj rabatów</li> <li>6. Karty stałego klienta i programy lojalnościowe przywiązują</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kontroluj na bieżąco popyt na usługi, reagując różnicowaniem cen</li> <li>2. Skracaj czas obsługi klienta</li> <li>3. Różnicuj kartę dań w zależności od pory dnia. Wieczorem klienci siedzą dłużej i wydają więcej pieniędzy</li> <li>4. Jeżeli możesz wybrać, przyjmuj rezerwacje grupowe</li> <li>5. Organizuj imprezy w restauracji</li> <li>6. Napoje podawaj bez zbędnej zwłoki. Zanim klient skończy konsumpcję, zamówi drugi napój</li> <li>7. Proponuj desery</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kontroluj na bieżąco popyt na usługi, reagując różnicowaniem cen</li> <li>2. Zachęcaj do wcześniejszych rezerwacji poprzez obniżki cen – zasada <i>first minute</i></li> <li>3. Pobieraj dodatkowe opłaty za usługi dodatkowe, np. nadbagaż, posiłek na pokładzie, potwierdzenie rezerwacji, drukowany bilet</li> <li>4. Kto musi skorzystać z usługi, jest skłonny zapłacić więcej – nie obniżaj cen biletów w okresach przedsięwziętych i w szczycie sezonu</li> <li>5. Tuż przed wylotem bilet jest drogi – nie obowiązuje zasada <i>last minute</i></li> </ol>

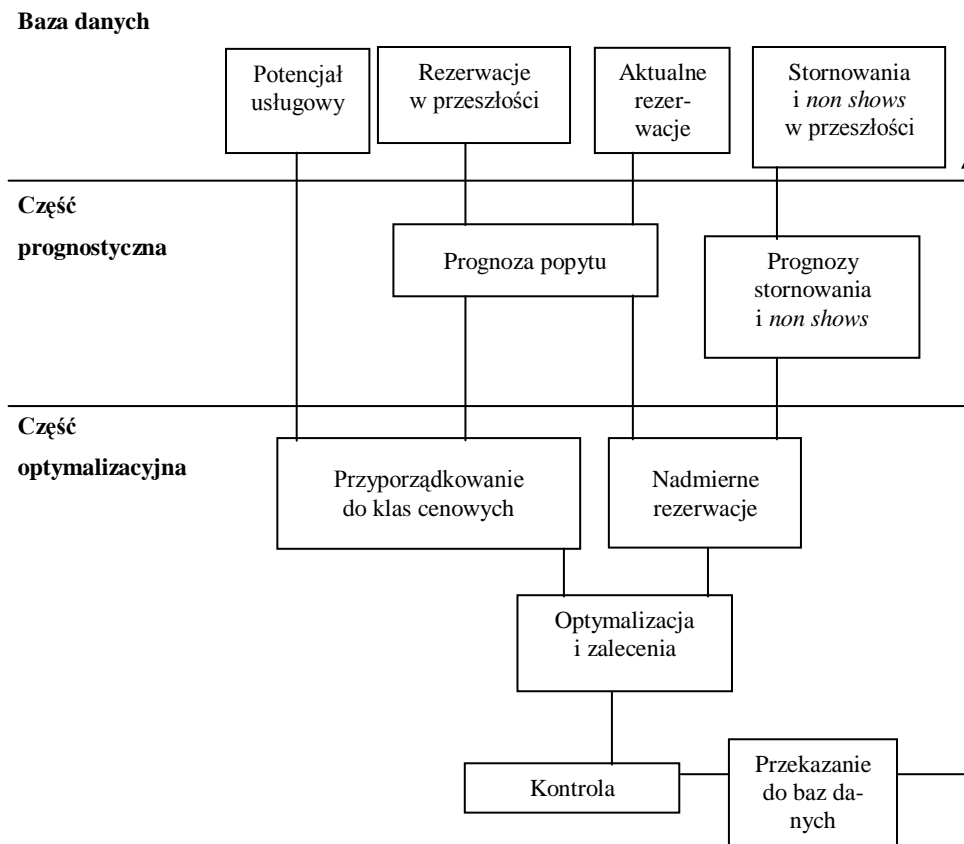
Źródło: Opracowanie własne.

Można stwierdzić, iż sprawny system *yield management* powinien składać się z trzech komponentów: bazy danych, części prognostycznej i części optymalizującej, co przedstawiono na rys. 1.

Pierwszym etapem wdrożenia i stosowania *yield management* powinno być stworzenie bazy danych oraz jej bieżąca aktualizacja. Powinna ona obejmować informacje o:

- potencjale usługowym przedsiębiorstwa w danym czasie,
- wielkości, strukturze i czasie dokonywanych rezerwacji w przeszłości i rezerwacjach bieżących,
- wielkości stornowania rezerwacji i *non shows*<sup>1</sup> w przeszłości.

<sup>1</sup> *Non shows* to klienci, którzy nie skorzystali z usługi, mimo wcześniejszej rezerwacji.



Rys. 1. Ogólna struktura *yield management*

Źródło: [1, s. 287].

Drugą częścią systemu *yield management* są odpowiednie prognozy popytu wynikające ze szczegółowej analizy rynku oraz śledzenia bieżących tendencji, zachowań klientów czy wydarzeń, np. organizacja dużych imprez w danym czasie powodująca wzrost popytu na usługi.

Trzecią częścią *yield management* jest bieżące reagowanie na popyt rynkowy.

#### 4. Podsumowanie

Metoda *yield management* jest metodą w miarę młodą w przedsiębiorstwach turystycznych. Przedsiębiorstwa szczególnie te zaliczane do grupy małych przedsiębiorstw, stosują technikę różnicowania cen zupełnie pod-

świadomie, nie mając często pojęcia, iż w swej działalności używają zasad *yield management*. Powoduje to często wiele błędów w ustalaniu cen i straty w przychodach. Trzeba bowiem zaznaczyć, iż efektywne stosowanie *yield management* wymaga ciągłej obserwacji rynku i zmian w zachodzącym popycie. Obserwacje te powinny mieć charakter długofalowy, gdyż tylko na podstawie obserwacji długookresowych można wykryć tendencje w zamiarach popytu rynkowego oraz skutecznie określić wahania sezonowe. W tym celu wiele przedsiębiorstw używa profesjonalnych programów komputerowych, które pozwalają na szczegółową analizę popytu i wyciąganie poprawnych wniosków. Zatem należy stwierdzić, iż na stosowanie *yield management* zazwyczaj mogą pozwolić sobie tylko duże przedsiębiorstwa turystyczne, w których tworzy się specjalne działy lub stanowiska odpowiedzialne za analizę popytu i sterowanie cenami.

### Literatura

- [1] Herman S., *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996.
- [2] Kasiewicz S., *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- [3] Kuniszczyk M., *Wskaźniki operacyjne w gastronomii*, „Hotelarz” 2005 nr 3.
- [4] Milewska M., Skrzypczyński M., Włodarczykczyk B., *Mierniki jako ważny element nauczania hotelarstwa*, „Turystyka i Hotelarstwo” 2004 nr 5, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Turystyki i Hotelarstwa w Łodzi, 2004.
- [5] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, AE, Wrocław 2001.
- [6] *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, red. G. Gołembski, WE, Warszawa 2007.
- [7] *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce rynkowej*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo AE, Wrocław 2001.
- [8] Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
- [9] Waters D., *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

- [10] Zygarłowski P., *Yield management jako technika zarządzania ceną w przedsiębiorstwie hotelarskim*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 735.

## **YIELD MANAGEMENT AS A METHOD OF OPERATIONAL MANAGEMENT IN A TOURIST ENTERPRISE**

### **Summary**

Tourist market is to a great extent characterized by the concentration of demand in time and space, i.e. significant seasonality during a year, month, week or even a day and night period. Seasonal intensity of demand does not always have positive influence on making use of the services capacity represented by a particular tourist enterprise. Yield management, presented in the hereby article, is the method of operational management, which may alleviate the results of seasonal tourist demand. It facilitates such management of service prices which encourages clients to take advantage of the services provided by an enterprise in the period of low season. On the other hand, in the periods of peak season it allows for maximizing income and profits resulting from an enterprises business activity.

---

**Piotr Gryszel** – dr, adiunkt w Katedrze Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.