

Adam Pawlicz

"Yield management" w obiektach sakralnych?

Ekonomiczne Problemy Usług nr 65, 373-384

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ADAM PAWLICZ

Uniwersytet Szczeciński

YIELD MANAGEMENT W OBIEKTACH SAKRALNYCH?

Wstęp

Część obiektów sakralnych ze względu na wielkość, wiek i znaczenie kulturowe służy nie tylko jako miejsce kultu religijnego, ale stanowi również atrakcję turystyczną. Dualna funkcja obiektów sakralnych powoduje dwa fundamentalne rodzaje konfliktów. Pierwszy konflikt dotyczy często sprzecznych interesów lokalnej społeczności wyznaniowej oraz potrzeb turystów. Drugi dylemat, który musi zostać rozstrzygnięty przez zarządzających obiektami sakralnymi, dotyczy również innych atrakcji turystycznych będących artefaktami z przeszłości i obejmuje *trade off* między konserwacją a dostępnością historycznego miejsca. Oba rodzaje konfliktów stają się istotne jedynie w przypadku stosunkowo dużego natężenia ruchu turystycznego, który z jednej strony powoduje wymienione rodzaje problemów, a z drugiej – stanowi szansę na zdobycie dodatkowych środków w celu lepszej konserwacji obiektu oraz realizacji celów organizacji religijnej będącej właścicielem obiektu.

W praktyce zdecydowana większość obiektów religijnych udostępniana jest turystom nieodpłatnie, a komercjalizacji podlegają jedynie ich fragmenty (najczęściej wieże widokowe), które zarządzane są przez organizacje *non-profit*. W organizacjach *non-profit* z definicji maksymalizowane są korzyści niematerialne związane z misją, podczas gdy przychody mają jedynie pokrywać koszty prowadzenia działalności. Teoretycznie nie wyklucza to stosowania technik różnicowania cen *yield management*, niemniej jednak w praktyce organizacje *non-profit* ustalają ceny na poziomie kosztów. Celem artykułu jest wykazanie, że stosowanie daleko idącej segmentacji oraz związanych z nią technik różnicowania cen może przyczynić się

do wzrostu zadowolenia klientów organizacji *non-profit* zarządzających komercyjnymi elementami obiektów sakralnych.

W artykule wskazano na miejsce obiektów sakralnych w obszarowym produkcie turystycznym i rolę organizacji *non-profit* w komercjalizacji tych atrakcji. Następnie krótko scharakteryzowano techniki różnicowania cen *yield management* oraz wskazano na obecne i możliwe do zastosowania techniki różnicowania cen w Bazylice Archikatedralnej Świętego Jakuba w Szczecinie. Omówienie ograniczeń aplikacyjnych oraz potencjalnych korzyści stanowi ostatnią część artykułu.

1. Obiekty sakralne jako atrakcja turystyczna

Ponieważ organizacje religijne miały znaczny wpływ na tworzenie się pierwszych organizacji państwowych, w sposób fundamentalny wpływały również na tworzenie się pierwszych systemów gospodarczych. Kościół chrześcijański w walny sposób przyczynił się do wykształcenia się feudalizmu i później kapitalizmu w Europie, a różnice w poziomie rozwoju zachodniej i wschodniej części kontynentu tłumaczone są również poprzez różnice w protestanckich i katolickich odmianach chrześcijaństwa, które miały decydujący wpływ na kształt ówczesnego otoczenia instytucjonalnego¹. Na znaczący wpływ organizacji religijnych na dystrybucję dochodów oraz kształt gospodarki zwracał uwagę już Adam Smith, a współcześnie Face² dzieli zainteresowania ekonomii religii na trzy główne obszary: wpływ instytucji kościoła na stabilność polityczną i gospodarczą (ujęcie makroekonomiczne), wpływ religii na zachowania nabywcze konsumentów oraz wpływ religii na rozwój gospodarczy. Wprawdzie określa on kościoły jako międzynarodowe korporacje ze świetnie rozwiniętą infrastrukturą dla edukacji i organizacji charytatywnych, wydaje się jednak, że ze względu na procesy globalizacji wpływ organizacji religijnych na światową gospodarkę jest mniejszy niż kiedykolwiek wcześniej.

Rola organizacji religijnych w gospodarce turystycznej może być sklasyfikowana w dwóch głównych obszarach. Pierwszy dotyczy turystyki religijnej, w której głównym motywem podróży jest odwiedzanie miejsc uznanych za święte. Drugi obszar dotyczy artefaktów wybudowanych w celach religijnych w przeszłości, które obecnie stanowią atrakcję turystyczną, nie tylko jako miejsca kultu religijnego. W drugim przypadku obiekty sakralne stanowią immanentną część obszarowego produktu turystycznego danego miasta lub regionu, podobnie muzea, zamki, zabytkowe kamienie, pomniki itp. Obiekty sakralne stanowią w tym przypadku atrakcję

¹ Por. N. Rosenberg, L. Birdzell, *Historia Kapitalizmu*, Signum, Kraków 1994; A. Grief, *Institutions and International Trade: Lessons from the Commercial Revolution*. The American Economic Review, 1992, s. 128–133.

² M. Fase, *Notes and communications on economics and religion*, De Economist nr 1, 2005, s. 85–106.

turystyczną nie jako miejsca kultu religijnego, ale jako artefakty z przeszłości, które są motywem podróży zarówno dla wyznawców danej religii, jak i pozostałych turystów. Używając terminologii J. Mundta, motywem podróży jest w tym przypadku miejsce, a nie transakcja (która jest głównym motywem dla turysty religijnego)³. Miejsce obiektów sakralnych w obszarowym produkcie turystycznym przedstawione zostało na rysunku 1.



Rys. 1. Miejsce obiektów sakralnych w obszarowym produkcie turystycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Mundt, *Einführung...*, op.cit.; S. Wodejko, *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1998.

Atrakcje turystyczne można również klasyfikować ze względu na możliwość komercjalizacji⁴. Część atrakcji ze względu na charakter dobra publicznego nie może zostać skomercjalizowana i jako dobro wspólne jest utrzymywana przez państwo. Przykładem jest część parków narodowych, niektóre powszechnie dostępne obiekty zabytkowe (Wały Chrobrego w Szczecinie, Kolumna Zygmunta lub Stare Miasto w Warszawie itd.)⁵. W przypadku innych atrakcji, przy korzystaniu z których istnieje możliwość wykluczenia z konsumpcji turystów nieplacących za ich

³ J. Mundt, *Einführung in den Tourismus*, Oldenburger Verlag, München 2001, s. 247.

⁴ Por. *Visitor Attraction, A Development Guide*, Scottish Tourist Board, Edinburgh 1991, s. 1.

⁵ Więcej na temat dóbr publicznych w sektorze turystycznym, w: A. Pawlicz, *Dobra publiczne i dobra klubowe na rynku turystycznym w aspekcie zrównoważonego rozwoju*, w: *Zrównoważony rozwój turystyki*, red. S. Wodejko, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 95–106.

użytkowanie, pomoc państwa może być jedynie ograniczona lub w ogóle zbędna. Do takich atrakcji należy niewątpliwie zaliczyć parki rozrywki, część biletowanych imprez masowych itp. W kontekście poruszonego w artykule tematu pojawia się pytanie: jakimi atrakcjami turystycznymi są obiekty sakralne?

Z jednej strony, jako obiekty zabytkowe, wszelkiego typu świątynie mogą być oglądane od zewnątrz i brak jest możliwości wykluczenia kogokolwiek z tego typu konsumpcji. Opłaty teoretycznie można pobierać za wejście do świątyń, jednak w Polsce praktykuje się to jedynie w kilku przypadkach (m.in. w kościele Mariackim w Krakowie). Wydaje się, że najważniejszą przyczyną są stosunkowo duże koszty rozróżnienia wyznawców (którzy finansują organizacje religijne poprzez datki) i turystów. Ponadto należy zwrócić uwagę na wysokie, często niewspółmierne do ewentualnych korzyści koszty pobierania opłat oraz na filozofię organizacji religijnych. Opłaty pobierane są najczęściej za odwiedzanie wież widokowych, które odwiedzane są w celach turystycznych, a nie wyznaniowych. Finansowaniem inwestycji związanych z budową i utrzymaniem obiektów, a także ich komercjalizacją zajmują się najczęściej organizacje *non-profit*, utworzone specjalnie w tym celu.

2. Marketing w organizacjach *non-profit*

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 wypełniana jest działaniem organizacji *non-profit* finansowanych przez darczyńców, którzy chcą zwiększenia konsumpcji danego dobra publicznego⁶.

Organizacje *non-profit*, jak wskazuje ich nazwa, są instytucjami, których celem nie jest maksymalizacja zysków, tylko maksymalizacja użyteczności. Organizacje te mogą wprawdzie wykazywać zyski, ale nie mogą one podlegać dystrybucji wśród członków organizacji⁷. Wielkość przychodów determinuje jednak w znaczący sposób możliwości realizacji misji organizacji *non-profit*.

Organizacje *non-profit*⁸, choć nie jest to powszechnie akceptowane, funkcjonują w otoczeniu konkurencyjnym i – podobnie jak przedsiębiorstwa komercyjne –

⁶ B. Kingma, *Public good theories of the non-profit sector: Weisbrod revisited*, *Voluntas*, nr 2 (8), 1997, s. 135–148.

⁷ J. Zietlow, J. Hankin, A. Seidner, *Financial management for nonprofit organizations: policies and practices*, John Willey & Sons, New Jersey 2007, s. 2.

⁸ W literaturze używa się również określeń: organizacje pozarządowe, wolontarystyczne, organizacje użyteczności publicznej, organizacje pożytku publicznego lub NGO (od angielskiego

radzą sobie z ograniczonymi zasobami zarówno kapitału, jak i w odniesieniu do zasobów ludzkich. W literaturze przyjmuje się, że tego typu organizacje nie sprzedają produktów materialnych, a jedynie idee, programy i usługi. Dla tego rodzaju organizacji bardzo istotny jest *image*, od którego zależy wsparcie lokalnych społeczności⁹.

Według A. Andreasena, P. Kotlera¹⁰, wykorzystanie marketingu w działalności organizacji *non-profit* ciągle jest raczej wyjątkiem niż regułą, pomimo że organizacje *non-profit*, podobnie jak przedsiębiorstwa, w celu maksymalizacji swojej użyteczności muszą w taki sam sposób orientować się na potrzeby klienta i stosować marketing. Według badań Dolnicara i Lazarevskiego¹¹, większość organizacji *non-profit*, pomimo że deklaruje znajomość zasad marketingu, tak naprawdę ma o nim stosunkowo niewielką wiedzę i najczęściej również brak wykształcenia w tym kierunku. Autorzy spekulują ponadto, że marketing może być wykorzystywany rzadziej w tego typu organizacjach ze względu na złe konotacje samego terminu „marketing”, który kojarzy się z manipulacją i nie jest kompatybilny z szlachetną działalnością organizacji *non-profit*.

Marketing w organizacjach *non-profit* wykorzystywany jest przede wszystkim do budowy wizerunku i zbierania funduszy na działalność statutową¹², podczas gdy znacznie mniej uwagi przywiązuje się w literaturze do polityki ustalania cen. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż organizacje *non-profit* najczęściej opierają swój budżet na dobrowolnych datkach.

3. Yield management w organizacjach *non-profit*

Techniki *yield management* (YM), czyli techniki zarządzania zyskiem lub przychodami¹³ definiowane są jako metody sterowania cenami i zdolnością (usługową) optymalizującą dochody¹⁴. YM zakłada maksymalizację zysku (przychodu

non governmental organization). Dla ogółu tego typu organizacji używana jest nazwa trzeci sektor. www.ngo.pl (4 listopad 2010).

⁹ E. Blery, K. Efstathia, N. Tsara, *Marketing for a non-profit organization*, International Review on Public and Nonprofit Marketing nr 7, 2010, s. 57–68.

¹⁰ A. Andreasen, P. Kotler, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Pearson Education, New York 2003 za: E. Blery, K. Efstathia, N. Tsara, op.cit.

¹¹ S. Dolnicar, K. Lazarevski, *Marketing in non-profit organizations: an international perspective*, Market Review nr 3 (26), 2009, s. 275–291 za: E. Blery, K. Efstathia, N. Tsara, op.cit.

¹² Por. m.in. W. Wymer, P. Knowles, R. Gomes, *Nonprofit marketing: marketing management for charitable and nongovernmental organizations*, Sage Publications, London 2006, s. 1–5.

¹³ W języku polskim brakuje jednoznacznego odpowiednika *yield management*, zatem w artykule wykorzystana będzie nazwa angielska lub akronim YM.

¹⁴ Por. m.in. www.isc.infor.pl (5 listopada 2010).

dów) poprzez różnicowanie cen na te same usługi dla różnych segmentów rynku. Ze względu na jednoczesność konsumpcji i produkcji YM znalazł najszerze zastosowanie w przypadku usług turystycznych (zwłaszcza transportu lotniczego¹⁵) w drugiej połowie XX wieku. Współcześnie jest on aplikowany (w bardzo wąskim zakresie) również w sektorze atrakcji turystycznych¹⁶.

Organizacje *non-profit*, również te w sektorze turystycznym, sprzedając świadczone przez siebie usługi, z jednej strony chcą pokryć koszty ich produkcji, a z drugiej – subsydiować produkcję usług pomiędzy poszczególnymi grupami klientów. W pierwszym przypadku implikuje to kosztową metodę ustalania cen, która jest trudna do aplikacji w sektorze usług ze względu na wysokie koszty stałe oraz niskie koszty krańcowe produkcji. W drugim przypadku występuje wprawdzie pewne różnicowanie cen, które do pewnego stopnia opiera się na wrażliwości cenowej grup nabywców¹⁷. Nie ma jednak zgody wśród teoretyków, czy takie subsydiowanie krzyżowe jest zgodne ze statusem organizacji *non-profit*. Według A. Hanchate¹⁸, dla organizacji *non-profit*, która oferuje usługi dla poszczególnych klientów (a nie dla ogółu), naturalną metodą ustalania cen jest metoda kosztowa zakładająca brak zysku i krzyżowego subsydiowania pomiędzy grupami klientów. Jest to jednak pogląd odosobniony, a J. Zietlow, J. Hankin i A. Seidner podzielili nawet organizacje *non-profit* według zdolności samodzielnego generowania przychodów (rys. 2).

¹⁵ Według niektórych autorów, początki YM mają swoje źródło w sektorze hotelarskim, por. K. Payne, *Revenue Management Isn't New – But It Is Important*, artykuł dostępny na stronie: www.adhp.org/pdf/TheEffectofYieldManagementonHotelBrands.pdf (2 listopada 2010).

¹⁶ Por. *The spread of yield management practices: the need for systematic approaches*, red. F. Sfodera, Physica Verlag, Assigi 2006, s. 83–100.

¹⁷ Teoretyczny model organizacji *non-profit*, która subsydiuje działalność statutową działalnością komercyjną rozważają M. Véricourt i M. Lobo. Autorzy porównują ten stan rzeczy z klasycznym *trade off* między konsumpcją (działalnością skierowaną do odbiorców misyjnych) oraz inwestycjami (działalnością komercyjną). Rozważania ilustrowane są przykładem szpitala okulistycznego w Indiach, w którym pacjenci komercyjni finansują leczenie pacjentów, których nie stać na opiekę zdrowotną. M. Véricourt, M. Lobo, *Resource and Revenue Management in Nonprofit Operations*, *Operations research*, nr 5 (57), s. 1114–1128.

¹⁸ A. Hanchate, *Nonprofit pricing of services under cost uncertainty*, *Journal of Cultural Economics*, nr 20, 1996, s. 133–144.



Rys. 2. Typologia organizacji *non-profit*

Źródło: J. Zietlow, J. Hankin i A. Seidner, op.cit., s. 2.

Przegląd cenników organizacji *non-profit* w sektorze turystycznym pozwala przypuszczać, że stosowane kryteria różnicowania cen nie opierają się na analizie popytu (tabela 1). Najczęściej stosowanym kryterium różnicowania cen jest przyznawanie biletów ulgowych młodzieży lub osobom uczącym się. Z pewnością jest to grupa o mniejszej 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).

Wydaje się, że głównym motywem różnicowania cen w obiektach sakralnych nie była chęć maksymalizacji przychodów lub nawet maksymalizacji liczby odwiedzających, ale przede wszystkim sprostanie oczekiwaniom sprawiedliwości społecznej (bilety dla niepełnosprawnych, bilety rodzinne itp.).

Tabela 1

Kryteria różnicowania cen w wybranych atrakcjach turystycznych opartych na obiektach sakralnych

Atrakcja turystyczna	Kryteria różnicowania cen
Katedra Królewska na Wawelu	1. Wiek plus wykształcenie 2. Wielkość grupy
Katedra św. Pawła w Londynie	1. Wiek 2. Wielkość grupy 3. Bilety rodzinne
Westminster Abbey (Londyn)	1. Wiek 2. Wielkość grupy 3. Bilety rodzinne
Katedra Nortre Dame (wieża)	1. Wiek 2. Status bezrobotnego 3. Status niepełnosprawności
Katedra w Ulm	1. Wiek plus wykształcenie 2. Wielkość grupy
Katedra w Koloni	1. Wiek plus wykształcenie 2. Wielkość grupy 3. Status niepełnosprawności 4. Bilety rodzinne

Objaśnianie: Kryterium „wiek plus wykształcenie” oznacza, że bilety ulgowe przysługują osobom mającym mniej niż określoną liczbę lat lub posiadającym status studenta/ucznia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych badanych obiektów.

4. Polityka cenowa wieży widokowej w Bazylice Archikatedralnej Świętego Jakuba w Szczecinie

Bazylika Archikatedralna Świętego Jakuba w Szczecinie wydaje się być najważniejszym obiektem sakralnym na terenie miasta. Kościół został zbudowany w XIII wieku i od tego czasu był wielokrotnie burzony, palony i przebudowywany. W 2009 roku oddano do użytku odbudowaną wieżę widokową, którą zarządza organizacja pożytku publicznego Stowarzyszenie Rewaloryzacji Zabytków Sakralnych i Ochrony Dziedzictwa Kulturowego „Katedra” w Szczecinie (dalej: Stowarzyszenie „Katedra”).

Wysokość ceny biletów wstępu na wieżę przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Ceny biletów wstępu na wieżę widokową w bazylice w Szczecinie

Rodzaj biletu	Cena
Bilet normalny	8 zł
Bilet ulgowy (młodzież szkolna)	5 zł
Bilet grupowy	6 zł
Niepełnosprawni, opiekunowie grup zorganizowanych, dzieci do lat 7	0 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Mikołajczyk, *Wybrane problemy ustalania cen usług turystycznych w organizacjach non-profit na przykładzie wieży widokowej Bazyliki archikatedralnej w Szczecinie*, praca licencjacka napisana pod kierunkiem A. Pawlicza, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Szczecin 2010, s. 34.

Ceny biletów wstępu na wieżę zostały ustalone w podobny sposób jak w innych obiektach sakralnych (tabela 1). Różnicowanie cen opiera się na kryterium wieku, wykształcenia, niepełnosprawności oraz wielkości grupy. Dzieje się tak pomimo faktu, iż ruch turystyczny na wieży ma charakter bardzo sezonowy zarówno w ujęciu rocznym, jak i tygodniowym. Liczba odwiedzających wieżę w miesiącach zimowych jest bardzo mała (znacznie poniżej 1 tys. biletów), podczas gdy w sierpniu 2009 roku sprzedano ponad 6 tys. biletów. Znacznie więcej biletów sprzedawano w soboty i niedziele (na podstawie danych z okresu od maja do września 2009 roku stwierdzono, że w soboty liczba sprzedanych biletów jest o 247 większa od średniej, a w niedziele o 530 razy wyższa. We wszystkie powszednie dni tygodnia liczba ta była znacznie niższa od średniej¹⁹).

Aplikacja technik *yield management* podobnych do stosowanych w organizacjach *for-profit* mogłaby oznaczać:

1. likwidację dotychczasowych sposobów różnicowania cen (likwidacja biletów ulgowych, grupowych oraz bezpłatnych);
2. wprowadzenie różnicowania cen w zależności od daty wejścia (niższe ceny w dni powszednie oraz w miesiącach zimowych);
3. wprowadzenie różnicowania cen w zależności od czasu nabycia biletu (wprowadzenie przedsprzedaży biletów na określone godziny zwiedzania);
4. wprowadzenie różnicowania cen w zależności od wielkości popytu (pierwsze bilety na daną godzinę byłyby tańsze, a ostatnie wolne miejsca droższe).

Aplikacja tych zmian mogłaby potencjalnie oznaczać, że każdy kolejny bilet mógłby być sprzedawany w innej cenie. Turyści wrażliwi na cenę (m.in. studenci, niepełnosprawni) mieliby bodźce do odwiedzania wieży w okresach o małym natę-

¹⁹ B. Mikołajczyk, op.cit. s. 37–40.

zeniu ruchu (cena w tym okresie powinna być niższa od obecnej średniej), podczas gdy turyści należący do segmentu *money rich time poor* zawsze mieliby pewność wstępu na wieżę bez kolejki i tłoku.

5. Ograniczenia możliwości stosowania technik yield management w obiektach sakralnych

Wydaje się, że możliwości stosowania technik YM ograniczone są z dwóch podstawowych powodów:

- postrzegania technik YM przez klientów (m.in. aspekty etyczne);
- kosztów implementacji rozwiązań przy niewielkiej skali działalności.

Pierwsza grupa czynników dotyczy aspektów etycznych YM. O ile organizacje z powodów przedstawionych powyżej mogą być entuzjastycznie nastawione do YM, to klienci mogą postrzegać sprzedawanie tych samych produktów po różnych cenach jako niesprawiedliwe, zwłaszcza jeśli nie mają wpływu na elementy decydujące o różnicowaniu cen²⁰. Wydaje się jednak, że znacznie większe problemy etyczne z różnicowaniem cen występują w przypadku sprzedaży produktów materialnych, a mniejsze w przypadku usług. 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 wrogością²¹.

W literaturze wskazuje się na cztery czynniki wpływające na postrzeganie technik YM przez klientów²²:

- Podobieństwo transakcji – im bardziej transakcje różnią się od siebie, tym większa jest szansa na to, że klienci zaakceptują różnice w cenie.
- 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.
- Relacje i zaufanie – im częściej transakcja jest zawierana pomiędzy stronami, tym większe prawdopodobieństwo zaakceptowania różnic w cenach.

²⁰ A. Mauri, *Yield management and perceptions of fairness in the hotel business*, International Review of Economics, 2007, nr 54, s. 284–293.

²¹ T. Talluri, G. van Ryzin, *The theory and practice of revenue management*, Springer, 2004, s. 615–617.

²² A. Mauri, op.cit., por. J. Wirtz, S. Kimes, *The Moderating Role of Familiarity in Fairness Perceptions of Revenue Management Pricing*, Journal of Service Research, nr 3 (9), 2007, s. 229–240.

- 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.

Druga grupa czynników dotyczy kosztów wprowadzenia systemu. Nawet jeśli system nie będzie bazował na specjalistycznym oprogramowaniu, jego implementacja jest zawsze kosztowna. Do najważniejszych kosztów należy zaliczyć: badania rynku (elastyczności cenowej klientów, ich segmentacji, badania popytu), budowę nowego cennika oraz szkolenia pracowników. Znaczne koszty ponoszone są ponadto na utrzymanie wizerunku i wytłumaczenie potencjalnym klientom korzyści z nowego systemu. W przypadku organizacji *non-profit*, dla których wpływ z biletów stanowią jedynie część przychodów, może się okazać, że koszty są znacznie wyższe od potencjalnych korzyści.

Podsumowanie

Stosowanie technik YM w obiektach sakralnych może potencjalnie zwiększyć przychody oraz liczbę odwiedzających. Ułatwi to konserwację i renowację obiektów zabytkowych oraz przyczyni się do realizacji misji opiekujących się nimi organizacji. Rozwiązania stosowane w liniach lotniczych i sieciach hotelowych mogą jednak być trudne do zaakceptowania dla potencjalnych klientów oraz, co równie ważne, dla gestorów obiektu i lokalnych decydentów. Fakt, że tego rodzaju rozwiązania praktycznie nie są stosowane w obiektach sakralnych na świecie (i rzadko są stosowane w odniesieniu do innych niekomercyjnych atrakcji turystycznych) dodatkowo zwiększa koszty kształtowania wizerunku organizacji.

YIELD MANAGEMENT IN SACRAL TOURIST ATTRACTIONS?

Summary

For the last two decades yield management (YM) has been increasingly employed in the hospitality and airline sector in order to improve the yield from the fixed capacity. In this article author undertakes an application of YM practices to the pricing management of non-profit tourist attractions that base on sacral artifacts. Since the attention in the tourism literature paid to the problem of pricing in sacred areas is relatively scant,

theoretical foundations of the paper have been built basing on the non-profit pricing strategies.

The empirical research showed that pricing in sacred areas is based mostly on competition, costs and perceived justice. Hence, the application of YM to the revenue management of this organization may potentially increase sharply their revenue and through the increased number of visitors also contribute to their mission. Because of the expected ambiguous reception from public and religious decision makers and tourists several public relations actions must be held under close scrutiny.

Translated by Adam Pawlicz