

Böcskei Elvira*

A BEVÉTEL OPTIMALIZÁLÁSBAN REJLŐ LEHETŐSÉGEK, ALKALMAZÁSÁNAK FELTÉTELEI A SZÁLLODAIPARBAN

A Yield Management egy olyan vezetési eszköz, amely a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásokat a leghatékonyabban kívánja elosztani a különböző fogyasztói csoportok között. A rendszer előnye, hogy megteremti a lehetőséget a magas profit eléréséhez egy olyan szolgáltató szektor részére is, amelyre a magas fix költségek mellett a kereslet szezonális ingadozása a jellemző. A sikerhez nem elégséges a költségek ismerete, a kereslet előrejelzésével, az értékesítési adatok, a szobafoglalási szokások és részletes piacelemzések is szükségesek.

Az Európai Unió számos tagországához hasonlóan Magyarország is kiemelt jelentőséget tulajdonít a turisztikai ágazat fejlődésének. A turizmus teljesítményét általában a kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött belföldi és külföldi vendégéjszakák számával mérik. A tagországok közül Olaszország, Spanyolország és Németország rendelkezik a legjobb értékekkel, míg hazánk a rangsorban a 16. helyen áll. (Statistical..., 2006: 26-31) Az Unió tagállamainak háromnegyedében nőtt a szálláshely- és vendéglátó szolgáltatások mennyisége, míg egynegyedében csökkenés tapasztalható. Tény, hogy Magyarország az uniós országok rangsorában a második harmad végén helyezkedik el. Ehhez az is hozzájárult, hogy azon országok közé tartozunk, ahol a szálláshelyek száma tekintetében csökkenés volt tapasztalható. A csökkenés oka elsősorban az, hogy egy szerkezeti változás első lépésein vagyunk túl, a minőségi turizmus irányába való elmozdulásnak köszönhetően. Az alacsonyabb komfortfokozatú szállodák helyébe a legmagasabb igényeket is kielégítő szállodák épülnek. Reális esélyünk van arra, hogy előrébb kerüljünk. A fejlesztések során figyelembe kell vennünk földrajzi és klimatikus adottságaink mellett az idegenforgalmi kereslet nagyságának és összetételének változásait is.

Szobakihasználtság alakulása

A vendégéjszakák alakulása mellett elengedhetetlen a szobakihasználtság vizsgálata, amely nagymértékben meghatározza a szállodák jövedelmezőségét. A szezonális hatása szinte minden ország esetében jól látható. Elsősorban a nyári hónapokban tapasztalható rekordkihasználtság. Az okok között kimutatható, hogy az európaiak az éghajlati adottságok miatt elsősorban a nyári hónapokban veszik ki szabadságukat. A szezonális szempontjából megkülönböztetünk olyan országokat – Ciprus, Görögország, Szlovénia –, amelyek elsősorban tengerparti adottságaikat használják ki, így azokba július és augusztus hónapokban érkezik a legtöbb turista.

* Főiskolai adjunktus, Általános Vállalkozási Főiskola, a Pannon Egyetem PhD hallgatója

1. táblázat

SZOBAKIHASZNÁLTSAÉG ALAKULÁSA (2004. ÉV)

ország	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
CY	14,2	19,0	22,7	34,4	50,5	56,5	66,6	75,7	61,5	56,4	25,7	14,0
EL	30,5	30,1	37,7	36,1	53,0	65,8	83,6	94,0	70,7	49,5	32,0	37,5
SI	36,4	37,0	36,9	41,5	48,8	52,7	59,5	70,8	56,6	45,0	33,1	30,7

Forrás: Tourism Statistical Pocketbook 2001-2004; 26-31. p. 2006. év

Azon országokban – Franciaország, Nagy-Britannia, Benelux államok, Németország –, ahol a kulturális turizmus vagy az üzleti utazások a meghatározóak, viszonylag egyenletes a kihasználtság, a szezonális áprilistól egészen októberig tart.

2. táblázat

SZOBAKIHASZNÁLTSAÉG ALAKULÁSA (2004. ÉV)

ország	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
FR	48,7	52,6	55,7	56,1	60,8	66,3	63,4	65,5	67,8	60,1	51,5	49,6
UK	28,0	35,0	38,0	45,0	46,0	51,0	56,0	58,0	53,0	47,0	37,0	34,0
BE	19,8	23,6	28,7	32,9	36,7	35,5	38,7	42,8	37,1	35,9	30,1	28,1
LU	16,6	18,5	22,4	26,4	31,4	30,2	31,1	31,7	31,5	30,0	25,8	19,4
NL	26,6	31,1	34,0	46,1	47,4	44,7	46,3	54,7	48,1	44,6	37,6	31,1
DE	20,5	24,9	26,5	30,0	37,5	37,4	38,2	40,4	42,6	36,5	26,0	24,1

Forrás: Tourism Statistical Pocketbook 2001-2004; 26-31. p. 2006. év

A kulturális turizmus mellett a hegyi turizmus (síturizmus) is jelentősen befolyásolja a szezonálisitást. A kihasználtság ezen országok – Ausztria – esetében két időszakban is kiemelkedő, a nyári hónapok (július, augusztus) mellett télen (decembertől februárig) is jelentős a turistaforgalom. Olaszország helyzete speciális, ugyanis az olasz hotelek általában alacsonyabb kihasználtsággal rendelkeznek, mint más hasonló adottságokkal rendelkező országok (pl. Franciaország). Ennek oka abban keresendő, hogy a hotelkínálat a szezonális kínálatra épül (pl. tengerparti üdülőhelyek, hegyi hotelek stb.) és általában csak az év néhány hónapjában vannak nyitva (általában 90-180 napig).

3. táblázat

SZOBAKIHASZNÁLTSAÉG ALAKULÁSA (2004. ÉV)

ország	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
AT	44,7	58,1	41,1	26,8	24,5	33,5	42,9	53,1	36,7	22,9	18,2	44,0
IT	18,7	23,4	23,1	27,5	31,3	44,0	54,7	62,8	41,1	26,2	17,3	20,2

Forrás: Tourism Statistical Pocketbook 2001-2004; 26-31. p. 2006. év

Észak- és Kelet-Európa helyzete szintén egyedi, ugyanis az időjárás nagymértékben meghatározza turistaforgalmuk szezonáltságát. Függetlenül attól, hogy a városnéző és a kulturális turizmus a meghatározó, a turisták akkor érkeznek, amikor az időjárás kedvező. Így Lengyelország vagy Észtország esetében a maximum kihasználtságot májustól júliusig, esetleg augusztusig mérik, míg Finnország, Svédország esetében ez az időszak júniustól augusztusig figyelhető meg.

4. táblázat

SZOBAKIHASZNÁLTSÁG ALAKULÁSA (2004. ÉV)

ország	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
PL	25,6	30,3	30,6	32,6	41,5	45,3	39,1	41,0	38,3	32,5	25,6	22,9
EE	27,0	33,0	37,0	43,0	46,0	52,0	70,0	57,0	41,0	40,0	35,0	34,0
FI	27,8	34,7	35,7	30,9	28,7	36,9	49,6	38,0	35,7	32,7	31,3	27,9
SE	21,2	27,1	30,4	27,3	31,1	34,5	48,5	39,6	34,1	30,4	29,6	21,5

Forrás: Tourism Statistical Pocketbook 2001-2004; 26-31. p. 2006. év

5. táblázat

SZOBAKIHASZNÁLTSÁG ALAKULÁSA MAGYARORSZÁGON (2004. ÉV)

Régiók ¹	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
K-M	31,3	36,9	52,7	62,8	68,4	66,0	62,2	70,6	72,3	70,1	51,2	43,8
K-D	18,3	20,3	26,1	28,2	32,6	38,4	48,2	49,3	36,2	29,9	28,0	24,3
NY-D	36,0	43,5	48,9	49,7	51,9	47,9	55,5	63,5	55,4	51,3	49,4	33,0
D-D	13,3	15,1	21,8	24,0	30,5	35,3	45,9	49,1	37,7	27,6	24,2	17,9
E-M	22,3	22,9	26,1	27,9	34,6	32,2	40,7	47,4	37,1	36,7	31,1	25,7
É-A	32,6	35,3	41,5	41,4	46,4	44,6	46,3	55,0	48,5	42,3	44,4	30,4
D-A	19,7	22,1	27,9	30,7	34,8	32,2	40,5	47,2	38,8	33,3	32,2	24,5

Forrás: Turisztikai Statisztikai Évkönyv, 2005. KSH

Magyarország esetében is igen erőteljesen érződik a szezonáltság hatása. A különböző régiókban ugyan eltérés tapasztalható, azonban a nyári és kora őszi időszakra koncentrálódik az éves vendégjtszákák 64,5 százaléka, míg a fennmaradó 35,5 százalék a téli és tavaszi hónapokra esik. Földrajzi adottságaikból lehetséges kitörési pontként a gyógyfürdő- és egészségturizmus fejlesztése kínálkozik. Különösen igaz ez abban az esetben, ha nem feledkezünk meg arról, hogy jelenleg Magyarország esetében a legrosszabb a téli szezon kihasználtsága az Unión belül.

Az eltérő szobakihasználtság alapján joggal vetődik fel a kérdés: mennyiben üzemeltethetőek nyereségesen a szálláshelyek? Másképpen fogalmazva, arra keressük a választ, hogy egy korlátozott kapacitással (szobaszámmal) rendelkező szervezet (szálloda) a rendelkezésre álló kapacitásokat hatékonyan ki

¹ K-M=Közép-Magyarország, K-D=Közép-Dunántúl, NY-D=Nyugat-Dunántúl, D-D=Dél-Dunántúl, É-M=Észak-Magyarország, É-A=Észak-Alföld, D-A=Dél-Alföld

tudja-e használni? A szállodaipar speciális helyzetéből adódik, hogy a ki nem használt kapacitásokat nem lehet későbbi időpontban felhasználni. A kihasználatlan lehetőség kieső bevételt jelent, csökkentve a szervezet eredményességét. A szállodaiparra így fokozottan igaz (természetesen más hasonlóan korlátozottan rendelkezésre álló kapacitással rendelkező szolgáltató egységekhez hasonlóan), hogy a megfelelő időben meghozott döntések az eredményesség egyik kulcsfontosságú záloga. Ezeket segítheti a *Yield Management*.

Yield Management

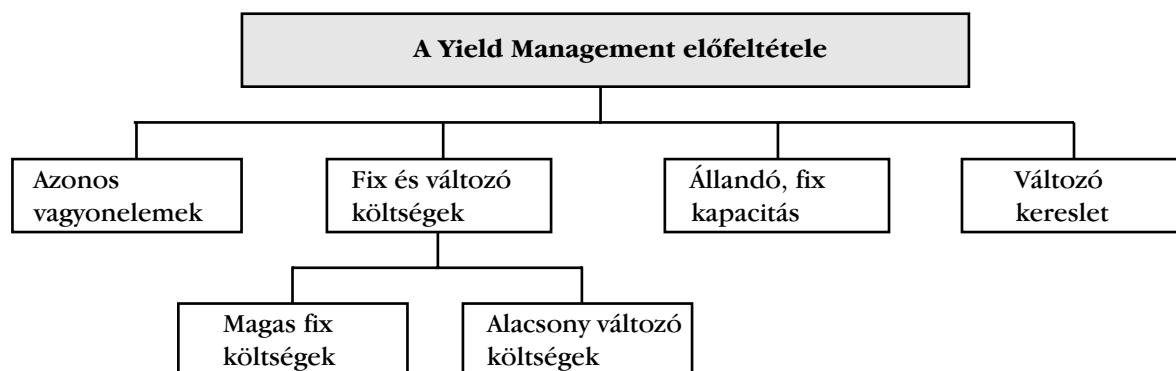
Egy adott szervezet (jelen esetben szálloda) kulturális és szervezeti adottságait figyelembe vevő kapacitás menedzsment eljárást nevezünk *Yield Management*²-nek. (Donaghy et al., 1999) Az eljárás arra irányul, hogy a korlátozottan rendelkezésre áll erőforrásokat elosszák a különböző fogyasztói csoportok között, ezáltal optimalizálják árbevételüket és hozamukat. A *Yield Management* nem módszer, nem előre leírt eljárási mód, hanem egy rugalmas, a management döntéshozatalát segítő logikai fejlődési folyamat, amely a meglévő, hagyományos vezetési módszerekkel együtt alkalmazható sikeresen.

A *Yield Management* mindösszesen 20 éves múltra tekint vissza, és elsősorban a légitársaságok alkalmazták igen sikeresen. A 90-es évek második felében egyre szélesebb körben terjedt el (TV-társaságok, sífelvonók, színházak, turisztikai attrakciók), az alkalmazásában rejlő lehetőségek azonban még nem lettek teljes körűen kihasználva. Több tudós (Kong, Hansen, Eringa) fenntartással fogadta, hogy ezen management eljárás mennyiben alkalmazható a hotelekre. Valamennyien felhívták a figyelmet arra (köztük Orkin és Kimes is), hogy a légitársaságoknál bevált modellt nem lehet teljes egészében átültetni, számos korlátozó tényezővel kell számolni, amelyek specifikusan a hotelekre jellemző.

A *Yield Management* sikeres alkalmazhatóságának – a különböző szolgáltatásoktól függően – számos előfeltétele ismert.

1. ábra

A YIELD MANAGEMENT ELŐFELTÉTELE



² A *Yield Management* többféle értelmezése ismert:

- nem más, mint a különböző típusú kapacitás vagy vagyonelem allokációja, amelynek során a különböző típusú fogyasztónak eltérő áron kínálják a szolgáltatásokat, ami biztosítja az elérhető maximális bevételt és hasznot (Kimes 1997);
- bevétel-maximalizáló módszer, amelynek célja, hogy növelje a nettó hasznot, úgy, hogy optimális áron, az előre meghatározott piaci szegmensnek megjósolja a rendelkezésre álló kapacitás elosztását
- a kapacitáskihasználáson keresztül járul hozzá a pozitív nettó hozam eléréséhez, amely információs rendszerek egybeolvasztásával, technológiával, valószínűséggel, statisztikákkal, szervezeti teóriákkal, üzleti tudással és tapasztalattal érhető el.

Vagyonelemek

A *Yield Management* alapvető szabálya, hogy akkor alkalmazható, ha a vagyonelemek alapvetően azonosak. Szállodák esetében ez azt jelenti, hogy a hotelszobák nagyrészt hasonlóak, mivel előfordulhat, hogy néhány extra szolgáltatás, vagy a szobák megkülönböztető jellege kisebb különbségeket idéz elő.

Költségek

A költségek alakulása, azok vizsgálata, a kalkuláció egyik meghatározó eleme, a költségtervezés alapjául szolgálnak. A költségek vonatkozásában a számviteli nyilvántartásokat úgy kell megtervezni, hogy alkalmasak legyenek a fix és változó költségek kimutatására. Olyan szolgáltatások esetében alkalmazható a *Yield Management*, amelyeknél magasak és állandóak a fix költségek, de ugyanakkor alacsonyak a változó költségek. A vizsgált szállodák esetében e feltétel adott, mivel egy-egy hotel felépítése, a férőhelyek kialakítása igen magas beruházási költséggel valósítható meg, sőt ezen túlmenően a beruházás igen időigényes. A változó költségeket vizsgálva teljesül azon feltétel, amely szerint viszonylag alacsony költségek jellemzik. Egy plusz szoba kiadása, vagy egy adag étel elkészítése kisebb részben növeli a költséget, mintha egyébként nem lenne kihasználva.

Állandó kapacitás

A szolgáltató szektor kapacitása korlátozott. Ez azt jelenti, hogy a kapacitást nem lehet hirtelen megváltoztatni. Ahhoz, hogy egy szállodában növeljük a szobák számát, jelentős beruházásra van szükség. Ez nem csak időigényes, de jelentős forrásbevonást is igényel.

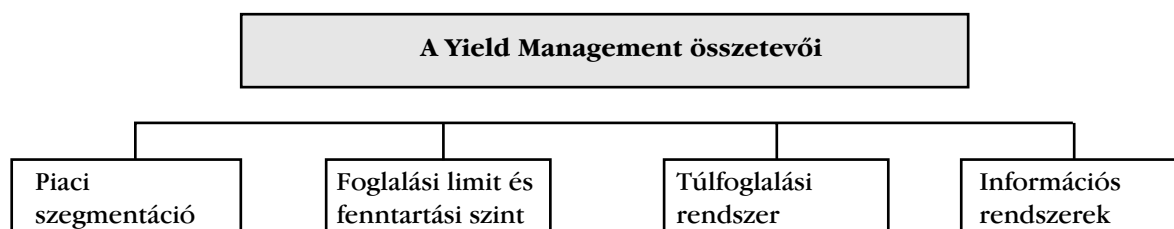
Változó kereslet

Abban az esetben, ha változó a kereslet, ügyelni kell arra, hogy a meglévő (állandó, fix) kapacitás úgy kerüljön elosztásra, hogy megfeleljen a változó keresleti igényeknek. Szállodák esetében a szezonális ingadozástól függően előfordul, hogy nagyobb a kereslet, mint a rendelkezésre álló kapacitás. Egy jól kialakított foglalási rendszerrel kezelhető a kereslet ingadozása. Általánosságban elmondható, hogy az előző évek statisztikai adatbázisai kellő alapot szolgáltatnak ahhoz, hogy megbízható előrejelzést lehessen készíteni a kereslet alakulására. Mindez ahhoz szükséges, hogy megfelelő döntést lehessen hozni: mely foglalást kell elfogadni, vagy esetlegesen elutasítani.

A fenti előfeltételek ismertetése után a *Yield Management* összetevőinek bemutatására kerül sor.

2. ábra

A YIELD MANAGEMENT ÖSSZETEVŐI



Piaci szegmentáció

Az ügyfeleket különböző csoportokra kell beosztani attól függően, hogy az adott szolgáltatásért mennyit hajlandók fizetni. Különböző árazási elveket kell érvényesíteni a különböző csoportokra. Ezen kérdés-kör igen nehéz helyzet elé állítja a managementet, ugyanis nem jellemző az ügyfelek egyértelmű elkülönített csoportokra bontása. Feltételezzük, hogy a hotel képes legalább két árat érvényesíteni ugyanazon termékért. Ahhoz, hogy egy hotel két keresleti görbét feltételezzon, a piacot szegmentálni kell. A legegyszerűbb szegmentáció az, ha turistákra és üzletemberekre osztjuk a piacot. Feltételezzük, hogy a turisták sokkal inkább árérzékenyek. A hotel célja az, hogy annyi üzletembernek adjon el szobát magasabb áron, amennyinek csak lehet, miközben a szobakihasználtság magas legyen.

Foglalási limit és fenntartási szint

A foglalási limit az a maximális szobaszám, amelyet kedvezményes áron eladhatunk. Feltételezzük, hogy a turisták korábban foglalnak, mint az üzletemberek. Amint a limitet eléri a foglalások, a vendégeknek a teljes árat ajánlják fel.

$$\text{FOGLALÁSI LIMIT} = \text{MAXIMÁLIS SZOBASZÁM} - \text{FENNTARTÁSI SZINT}$$

A fenntartási szint az a maximális szobaszám, amelyet nem kínálunk fel értékesítésre a turistáknak, mivel azt feltételezzük, hogy a többet fizető üzletemberek majd később foglalnak szobát.

Túlfoglalási rendszer

A *Yield Management* egyik sarkalatos pontja a túlfoglalás, ugyanis ez azt jelenti, hogy a meglévő kapacitáson (kínálaton) felül fogadnak el foglalásokat. Azonban jól tudjuk, hogy a mai kiélezett versenyben egyetlen szálloda, szállodalánc sem engedheti meg, hogy érvényes szobafoglalással rendelkező vendéget ne tudjon elszállásolni. Ez nem is történhet meg, ugyanis a túlfoglalási szint meghatározása – az előre jelezhető sztornók és az olyan foglalások, amelyek végül nem jelennek meg – alapos statisztikai elemzéseken nyugszanak.

Információs rendszerek

Az egyik kulcsfontosságú feladat, hogy a rendelkezésre álló nagy mennyiségű adatok a lehető leghatékonyabban legyenek feldolgozva. A rendszernek biztosítania kell a gazdálkodási, üzemeltetési, foglalási rendszer összekapcsolását a szálloda, vagy még bonyolultabb esetben a szállodalánc egész rendszerével. Mindehhez nélkülözhetetlen egy olyan vezetői információs rendszer kialakítása, amely biztosítja az adatok különböző szintű lekérdezését. Ha ezen integráció nem valósul meg, az a *Yield Management* sikerességét kérdőjelezi meg.

A *Yield Management* alkalmazhatóságának problémái

Nem hagyhatjuk figyelmen kívül a *Yield Management* alkalmazhatóságával kapcsolatban felmerülő problémákat sem. Annak ellenére, hogy a légitársaságok igen sikeresen alkalmazzák, a hotelek esetében a controller szakembereknek számos nehézséggel kell a szembesülniük:

- n a vendégek általában több éjszakát szeretnének eltölteni, így előfordulhat, hogy olyan napon érkeznek, amikor alacsonyabb áron lettek értékesítve szobák, de ugyanakkor a hosszabb tartózkodás eredményeként, mikor magasabb áron is eladható lenne a szoba, még mindig ott tartózkodnak;
- n a controller elsősorban a szoba értékesítéséből származó bevétel maximalizálására törekszik, de ugyanakkor figyelmen kívül hagyja más részlegek (egységek) lehetőségeiből származó bevételeket (multiplikátor effektus);
- n áttekinthető, világos árkategória, árstruktúra hiánya;
- n információk decentralizálása, amely hotelláncok esetében fordulhat elő. A központi foglalási rendszer nincsen összekötve a láncba tartozó hotelek épületgazdálkodási rendszerével.

Magyarországon igen kevés olyan szálloda található, amelyekben a fent említett modell segíti a menedzment munkáját. Az okok között elsősorban a szoftver magas beszerzési költsége, továbbá a hazai viszonyokra való „átültetésének” hiánya húzódik meg. Bármely kialakított modellnek magában kell hordoznia a rendszerszerűség és a rugalmasság követelményét. A meglévő kapacitást úgy kell kihasználni, hogy megfelelő profitot hozzon. Mindehhez szükséges, hogy az árak mellett a szobakihasználtság is növekedjen. Abban az esetben ugyanis, ha csak az árakat vagy csak a kapacitáskihasználtságot növeljük, nem biztos, hogy ennek eredményeként elérjük a hozam növekedését. A szállodák profit-optimalizáló tevékenysége négy markánsan megfogalmazható probléma köré csoportosítható: a várható kereslet meghatározása; a telítettség problémája (Magyarországon ez elsősorban csak a főszezonban fordul elő); a kapacitás elosztás; az ár meghatározás. Ez a négy egymással kölcsönösen összefüggő láncszem határozza meg a szállodaipar profit-optimalizálását amelyben nélkülözhetetlen szerep hárul a controller szakemberekre. A kereslet meghatározása elsősorban statisztikai feladatnak tekinthető, míg a kapacitás elosztás és a telítettség meghatározása optimalizációs technikát igényel. Egy átfogó modellnek tartalmaznia kell sztochasztikus, dinamikus és játékelméleti összetevőket is.

IRODALOM

Bitran, G. and R. Caldentey (2003): *An Overview of Pricing Models for Revenue Management*, M&SOM, 5:3, p. 203-229.

Donaghy, Kevin, U. McMahon – Beattie, I. Yeoman, A. Ingold (1999): „*The Realism of Yield Management*”, In: *Progress in Tourism and Hospitality Research* 4., 187-195.

Kuyumcu, A. and I. Popescu (2006): „*Deterministic Price-Inventory Management for Substitutable Products*”. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4 No. 4, 354-366.

Serguei Netessine, Robert Shumsky (2002): „*Introduction to the Theory and Practice of Yield Management*”. In: *INFORMS Transactions on Education*, 3/11., 2002., 34-44. p.

Witt-Mouthino (1989): *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall

Voss G. B, Parasuraman A., Grewal D. (1998): „*The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges*”. *Journal of Marketing*, Volume 62 No. 4, 1998, 46-61. p.

Statistics Tourism Statistical Pocketbook (data 2001-2004) (2006): Luxemburg, Eurostat 26-31. p.

Turisztikai Statisztikai Évkönyv 2004, 2005. KSH

