

Mariola Milewska, Marek Skrzypczyński, Bogdan Włodarczyk

Mierniki jako ważny element nauczania hotelarstwa

Wstęp

W nauczaniu hotelarstwa ważną, lecz czasami niedocenianą rolę odgrywa umiejętność stosowania, obliczania oraz interpretacji różnego rodzaju mierników. Wielu autorów podejmujących w swoich publikacjach tematykę hotelarską pomija te zagadnienia, a tylko nieliczni prezentują je zazwyczaj w bardzo ograniczonej postaci. Intencją autorów jest przedstawienie w sposób uporządkowany podstawowych i najczęściej stosowanych w dydaktyce mierników dotyczących działalności hotelarskiej. Tam, gdzie było to konieczne, podano przykłady oraz interpretację obliczonych wartości. W przygotowaniu tego opracowania szczególnie przydatne były publikacje autorstwa: W. Kwiatkowskiego (1997), S. Komana, M. Kubickiego (1996), P. Harrisa (1995), A.S. Kornaka (1994), W. Gworysa i in. (2003). W przypadku mierników geograficznych i funkcji turystycznej odwołujących się do bazy noclegowej skorzystano z opracowań: J. Warszńskiej, A. Jackowskiego (1978), A. Kowalczyka (2000, 2001), T. Lijewskiego, B. Mikułowskiego, J. Wyrzykowskiego (2002). W trakcie konstrukcji studium przypadków, przykładów oraz interpretacji wyników wykorzystano aktualne informacje zawarte w czasopismach branżowych, takich jak: *Świat Hoteli* i *Hotelarz* z lat 2003 i 2004.

Miernik według *Słownika języka polskiego* to miara określająca wielkość, jakość, wartość jakiegoś przedmiotu lub zjawiska. Jest to wartość, wielkość służąca za podstawę oceny jakiegoś zjawiska.

Według T. Tulibackiego (1992) oraz S. Komana i M. Kubickiego (1996) mierniki usług hotelarskich można podzielić na trzy grupy:

– **mierniki ilościowe** – parametry oraz miary dotyczące eksploatacji hotelu,

- **mierniki jakościowe** – związane z jakością świadczonych usług,
- **mierniki wartościowe** – informujące o finansowej działalności obiektu.

Inny podział prezentuje M. Turkowski (2003), dzieląc je na:

- **mierniki wielkości bazy usługowej** – charakteryzujące wielkość użytkową zakładu hotelarskiego,
- **mierniki usług hotelarskich** – charakteryzujące rozmiary świadczonych usług w wielkościach bezwzględnych lub w stosunku do rozmiarów bazy usługowej.

Analizując występujące w literaturze przedmiotu miary stosowane do określania różnego rodzaju cech obiektu hotelarskiego, jego działalności ekonomicznej, funkcji itd., można wyróżnić trzy podstawowe ich grupy. Są to:

- **parametry zakładu hotelarskiego** (tzw. mierniki podstawowe),
- **wskaźniki działalności** (związane z działalnością obiektu),
- **współczynniki** (uwypuklające wybrane cechy, stosowane przy wybranym wskaźniku).

Parametr według *Słownika języka polskiego* to zmienna, którą przyjmuje się za stałą w danej sytuacji (podkreślając odmienną jej rolę w porównaniu z innymi zmiennymi). W hotelarstwie będą to wszystkie wielkości bezwzględne charakteryzujące obiekt hotelarski (np. wielkość obiektu, potencjał usługowy, liczba osób zatrudnionych). Wielkości te nie są podawane w odniesieniu do innych cech hotelu, ale mogą służyć do prostych porównań kilku obiektów lub rzadziej poszczególnych działów obiektów. Mogą to być także proste sumy, różnice lub iloczyny pokazujące wielkości podstawowe.

Wskaźnik według *Słownika języka polskiego* to liczba wyrażająca stosunek wielkości rozpatrywanych do przyjętej podstawy (parametru), np. procentowe określenie jednej wielkości do innej. W hotelarstwie będą to wszelkie wartości względne, jak: średnie, udziały procentowe (frekwencja, sezonowość itp.). Wartości wskaźników są bardzo dobrą podstawą porównań działalności zarówno kilku obiektów, jak i zmian zachodzących w ramach jednego obiektu (ujęcie dynamiczne).

Współczynnik według *Słownika języka polskiego* to liczba, litera lub funkcja będąca mnożnikiem (czynnikiem) jakiegoś wyrażenia. W hotelarstwie są to zazwyczaj wartości, do wyliczenia których potrzebne jest kilka lub kilkanaście różnych parametrów lub wskaźników, mające charakter

syntetyczny i możliwe do zastosowania w różnych aspektach działalności obiektu (np. współczynnik zysku, współczynnik obrotowości, współczynnik marży).

W dalszej części opracowania zostaną omówione tylko parametry i wskaźniki, natomiast współczynniki ze względu na ich złożoność zostaną pominięte.

Parametry (mierniki podstawowe)

I. Wielkość obiektu hotelarskiego (H) – to ogólna liczba jednostek mieszkalnych (H_p) lub miejsc noclegowych (H_m) w obiekcie hotelarskim z uwzględnieniem tylko miejsc stałych (bez miejsc dostawnych, tzw. dostawek).

II. Potencjał usługowy obiektu hotelarskiego (V_u) – to liczba jednostek mieszkalnych (pokoi) udostępnionych do sprzedaży lub liczba wszystkich miejsc noclegowych dostępnych dla gości w obiekcie w określonym przedziale czasowym.

Potencjał usługowy obiektu hotelarskiego uwzględnia miejsca dostawne, tzw. dostawki (dodaje się je do wielkości obiektu hotelarskiego) oraz pokoje lub miejsca noclegowe wyłączone z eksploatacji, np. z powodu remontu, porządków okresowych, awarii, pokoje udostępnione dla pracowników (odejmuje się je od wielkości obiektu hotelarskiego). Potencjał usługowy obiektu hotelarskiego może przyjmować wartości liczbowe równe, mniejsze lub większe od wielkości obiektu hotelarskiego. Obliczany jest dla przedziału czasu, np. dnia, tygodnia, miesiąca, roku, a także sporadycznie dla kilku kolejnych lat.

III. Nocleg jest efektem skorzystania przez jedną osobę z usługi noclegowej podczas jednej doby hotelowej. Doba hotelowa jest najmniejszą ustawowo jednostką czasu (w Polsce), na jaki można wynająć pokój bądź miejsce noclegowe. Trwa zazwyczaj krócej niż 24 godziny.

IV. Osobodzień (O_s) – w praktyce jest to nocleg razem z całodziennym wyżywieniem sprzedany jednej osobie.

Pojęcie to najczęściej stosowane jest w przypadku domów wczasowych, ośrodków kolonijnych lub innych obiektów, w których usługa gastronomiczna jest obowiązkowa.

Przykład

1. Ośrodek kolonijny posiada 100 miejsc noclegowych. W danym dniu z noclegu i wyżywienia korzystało 67 osób. Obiekt sprzedał 67 osobodni.

2. Grupa składająca się z 36 osób zamierza uczestniczyć w konferencji i skorzystać z noclegu i całodziennego wyżywienia w obiekcie hotelarskim.

Obiekt ustalił stawkę za osobodzień od jednego uczestnika. W pierwszym dniu konferencji z noclegu i wyżywienia skorzystały 32 osoby, w drugim 36, a w trzecim 24. W trakcie konferencji obiekt sprzedał 92 osobodni.

V. Liczba udzielonych noclegów (L_n) – jest równa liczbie przyjętych gości hotelowych do obiektu hotelarskiego tylko wówczas, gdy każdy gość nocuje tylko jedną noc. W innym przypadku jest to suma iloczynów liczby gości i liczby nocy spędzonych przez nich w obiekcie.

$$L_n = 1 G_1 + 2 G_2 + \dots + n G_n$$

gdzie:

1, 2, ..., n – liczba nocy spędzonych w obiekcie,

$G_1, G_2, \dots, G_n$ – liczba gości nocujących określoną liczbę nocy w obiekcie.

Parametr może przyjmować wartości liczbowe równe, większe lub mniejsze od wielkości obiektu hotelarskiego i potencjału usługowego. Wartości większe przyjmuje wówczas, gdy miejsca noclegowe lub pokój są sprzedawane więcej niż jeden raz w czasie trwania tej samej doby hotelowej.

Przykład

1. Hotel posiada 100 miejsc noclegowych. W danym dniu skorzystało z jego usługi hotelowej 47 gości; zatem hotel udzielił w tym dniu 47 noclegów.

2. Hotel posiada 100 miejsc noclegowych. W jednym dniu przyjął 96 gości, w drugim 38 gości, a w trzecim dniu w hotelu mieszkało 75 osób. W ciągu tych trzech dni hotel udzielił 209 noclegów ($96+38+75$).

3. W piątek do obiektu przyjechało 5 osób na 3 noce, w sobotę przyjechały 2 osoby na 2 noce, a w niedzielę 12 gości na 1 nocleg. Liczbę udzielonych noclegów w czasie weekendu obliczamy w następujący sposób: 5 osób x 3 noclegi + 2 osoby x 2 noclegi + 12 osób x 1 nocleg = 31 noclegów.

VI. Nominalna liczba noclegów (N/n) – jest to liczba miejsc noclegowych stałych, które można wynająć w obiekcie hotelarskim w danym przedziale czasu.

$$N/n = H_m t$$

gdzie:

H_m – wielkość obiektu hotelarskiego wyrażona liczbą miejsc noclegowych,

t – liczba dni w danym przedziale czasu.

Nominalna liczba noclegów jest pojęciem stosowanym w statystyce. Może przyjmować wartości liczbowe równe lub mniejsze od wielkości

i potencjału usługowego obiektu hotelarskiego. Obliczana jest dla przedziału czasu, np. dnia, tygodnia, miesiąca, roku, a także kilku kolejnych lat.

Przykład

Hotel X oferuje 130 miejsc noclegowych w: 40 pokojach jednoosobowych, 20 pokojach dwuosobowych, 10 apartamentach jednoosobowych, 10 apartamentach dwuosobowych oraz 20 pokojach jednoosobowych typu studio. W 10 pokojach dwuosobowych i wszystkich pokojach typu studio istnieje możliwość wstawienia dostawki. W weekend z eksploatacji zostały wyłączone: 2 pokoje dwuosobowe z możliwością dostawki i 2 apartamenty dwuosobowe.

Wielkość hotelu X jest następująca:

$H = 130$ miejsc noclegowych lub $H = 100$ pokoi.

Potencjał usługowy obiektu hotelarskiego w piątek jest następujący:

$V_u = 130$ miejsc noclegowych + 30 dostawek – 10 miejsc noclegowych wyłączonych z eksploatacji (8 miejsc stałych + 2 dostawne) = 150 miejsc noclegowych

lub

$V_u = 100$ pokoi – 4 pokoje wyłączone z eksploatacji = 96 pokoi.

Potencjał usługowy w pozostałe dni tygodnia jest następujący:

$V_u = 130$ miejsc noclegowych + 30 dostawek = 160 miejsc noclegowych lub $V_u = 100$ pokoi.

Nominalna liczba noclegów hotelu w weekend wynosi:

$N/n = 130$ miejsc noclegowych x 3 dni = 390.

VII. Zdolność usługowa obiektu hotelarskiego (Z_u) – jest iloczynem sumy liczby łóżek stałych i wykorzystanych miejsc dostawnych w badanym przedziale czasu lub liczby pokoi i liczby dni eksploatacji obiektu. Oznacza maksymalną liczbę miejsc noclegowych (lub pokoi), jaką może sprzedać obiekt hotelarski w danym przedziale czasu z uwzględnieniem miejsc (pokoi) wyłączonych z eksploatacji.

$$Z_u = H_R t$$

gdzie:

H_R – wielkość obiektu hotelarskiego po uwzględnieniu miejsc (pokoi) wyłączonych z eksploatacji,

t – liczba dni (liczba dób hotelowych) w danym przedziale czasu.

Obliczając wielkość obiektu hotelarskiego zazwyczaj do pokoiów wolnych wlicza się również pokoje chwilowo niewynajmowane w związku z renowacją czy zmianą wystroju.

W przypadku, gdy w hotelu nie ma miejsc wyłączonych z eksploatacji, zdolność usługowa obiektu hotelarskiego równa jest nominalnej liczbie noclegów.

W przypadku wykorzystywania przez obiekt miejsc dostawnych w obliczaniu tego parametru dla pokoi nie są one uwzględniane. Z tej też przyczyny w zakładach hotelarskich zdolność usługowa obiektów hotelarskich sprzedających wyłącznie pokoje nie odzwierciedla właściwych zasobów noclegowych obiektu.

Przykład

1. Obiekt hotelarski posiada 200 miejsc noclegowych i przyjmuje gości w okresie od 1 czerwca do 30 września. Jego zdolność usługowa wynosi:

$$Z_u = 200 \times 122 = 24\,400 \text{ miejsc noclegowych}$$

(122 jest liczbą dni od 1 czerwca do 30 września).

2. Schronisko młodzieżowe funkcjonuje przez 3 miesiące w roku: lipiec, sierpień, wrzesień. Posiada 104 miejsca noclegowe, z których w roku 2004 wyłączone były dwa pokoje 5-osobowe w dniach 2, 3 i 4 lipca. Jego zdolność usługowa wynosi:

$$Z_u = [104 - (3 \times 10)] \times 92 = 6808 \text{ miejsc noclegowych}$$

(92 jest sumą dni w miesiącach: lipcu, sierpniu i wrześniu).

3. Hotel Feniks oferuje 130 miejsc noclegowych w: 40 pokojach jednoosobowych, 20 pokojach dwuosobowych, 10 apartamentach jednoosobowych, 10 apartamentach dwuosobowych oraz 20 pokojach jednoosobowych typu studio. W 10 pokojach dwuosobowych i wszystkich pokojach typu studio istnieje możliwość wstawienia dostawki. W weekend sprzedano wszystkie pokoje studio z uwzględnieniem dostawek.

$Z_u = (130 \text{ stałych miejsc noclegowych} + 20 \text{ sprzedanych dostawek}) \times 3 \text{ dni} = 450 \text{ miejsc noclegowych}$. Należy pamiętać, że zdolność usługowa dla pokoi pozostaje bez zmian (100 pokoi).

Wskaźniki

Wskaźnik wyraża matematyczną zależność pomiędzy dwiema wartościami. Stanowi porównanie dwu liczb, które określają pewne wartości poznawcze. Obliczanie wskaźników jest sprawą stosunkowo prostą, jednakże ich interpretacja wymaga dobrego zrozumienia konkretnej dziedziny działalności, będącej przedmiotem analizy. Wskaźniki dają menadżerowi wskazówki dotyczące kształtowania się pewnych podstawowych warunków prowadzenia działalności, np. konkurencyjności na rynku.

Najprostszą formą wskaźnika jest **relacja procentowa** dotycząca tempa wzrostu lub udziału w strukturze sprzedaży. Może też występować

w postaci wskaźnika ustalonego do jednostki odniesienia, np. wartość sprzedaży na jeden wynajęty pokój lub przychód przypadający na 1 m² sal konferencyjnych.

Wskaźnika, w przeciwieństwie do parametru, nie tworzy jedna liczba, gdyż sama nie reprezentuje charakterystycznego dla wskaźnika pomiaru czy rodzaju wartości (jest po prostu tylko liczbą). Nie pokazuje także, czy otrzymana wartość jest korzystna czy nie, dlatego jej interpretacja powinna polegać na odniesieniu do pewnych wielkości podstawowych (np. średnich, danych z lat poprzednich).

Charakterystyczne dla wskaźników jest to, że zazwyczaj naświetlają one jeden aspekt zagadnienia, natomiast przytoczenie ich kilku, merytorycznie powiązanych, może w sposób kompleksowy naświetlić badaną sytuację czy pomóc w ocenie analizowanej działalności, np. w sferze finansowej, eksploatacyjnej, gospodarczej, jak i przy analizie bilansu oraz analizie operacyjnej.

Samo obliczenie wskaźników nie zawsze wykazuje ich pełne wartości poznawcze, np. wskaźnik określający roczną frekwencję w hotelu daje orientację o stopniu wykorzystania zdolności usługowej w danym okresie. Nie wyjaśnia jednak jeszcze, czy jest to wskaźnik zadowalający. Dopiero porównanie go z analogicznym okresem roku ubiegłego czy wskaźnikiem osiągniętym przez konkurencję nadaje mu właściwe znaczenie. Ponadto wskaźnik wskaźnikowi nie jest równy pod względem zawartej w nim oceny czy informacji. O wiele większe znaczenie posiadają np. wskaźniki informujące o pozycji hotelu na rynku czy dochodzie przypadającym na jeden pokój w eksploatacji, niż wskaźnik dostarczający informację o udziale jakiejś działalności pomocniczej w ogólnym obrocie i wyniku.

Inną też rangę i zasób informacji mają wskaźniki porównawcze w ramach branży czy korporacji, pozwalające na wyciągnięcie właściwych wniosków odnośnie do wyników osiągniętych przez oceniane hotele, niż ten sam wskaźnik w ramach jednego hotelu. Stosowanie wskaźników branżowych w badaniach czyni je bardziej profesjonalnymi i użytecznymi (Kwiatkowski 1997).

Aktualnie analitycy reprezentujący światową branżę hotelową posługują się w coraz szerszym zakresie nowymi wskaźnikami (ciągle je doskonaląc i uzupełniając). Niektóre z nich, zwłaszcza te niedawno poznane i zastosowane, nie mają odpowiedników w nomenklaturze polskiej i występują pod określeniami (nazwami) obcojęzycznymi (np. *RevPar* inaczej *Yield*, *GOPPar*).

J. Warszńska i A. Jackowski (1978) dzielą wskaźniki na trzy podstawowe grupy:

1. **Wskaźniki struktury** – stosowane powszechnie, pokazujące udział poszczególnych składników w ogóle zjawiska (np. udział miejsc w hotelach w ogólnej liczbie miejsc noclegowych na określonym terenie, udział pięciogwiazdkowych hoteli w ogólnej liczbie hoteli). Wskaźniki te w dalszej kolejności są bardzo przydatne w badaniu zmian strukturalnych zachodzących w czasie (poprzez porównywanie tych samych wskaźników liczonych w różnych przedziałach czasowych).

2. **Wskaźniki natężenia** – określają intensywność zjawiska, należą do nich np. wskaźniki funkcji turystycznej, wykorzystania bazy noclegowej, gęstości bazy noclegowej.

3. **Wskaźniki dynamiki** – wyrażane zazwyczaj w procentach, określają względny przyrost (lub spadek) np. liczby miejsc noclegowych, liczby obiektów.

Dwie ostatnie grupy wskaźników są szczególnie przydatne do określania tendencji rozwojowych (trendów) zjawisk turystycznych zarówno w krótszych, jak i dłuższych przedziałach czasowych. Dobrym przykładem jest wskaźnik sezonowości wykorzystania zdolności usługowej obiektu, który można liczyć w układzie tygodniowym lub rocznym.

W niniejszym opracowaniu zaproponowano nieco inny podział, wynikający bardziej z potrzeb dydaktycznych niż przyjęcia określonych kryteriów merytorycznych. Prezentowane wskaźniki zostały zestawione w trzy grupy:

1) **wskaźniki eksploatacyjne** – dotyczące wykorzystania obiektu lub jego części oraz zatrudnienia w obiekcie,

2) **wskaźniki ekonomiczne** – odnoszące się do działalności finansowej obiektu (rachunku zysków i strat),

3) **wskaźniki geograficzne i funkcji turystycznej** – mocujące obiekt noclegowy w konkretnej przestrzeni geograficznej i określające pełnione przez nią funkcje, wykorzystywane najczęściej przez geografów turystyki i hotelarstwa.

Wskaźniki eksploatacyjne

VIII. Średnia długość pobytu (DI) – to stosunek liczby udzielonych noclegów w określonym przedziale czasowym do liczby gości korzystających z noclegów w tym czasie.

$$DI = \frac{Lun}{G}$$

gdzie:

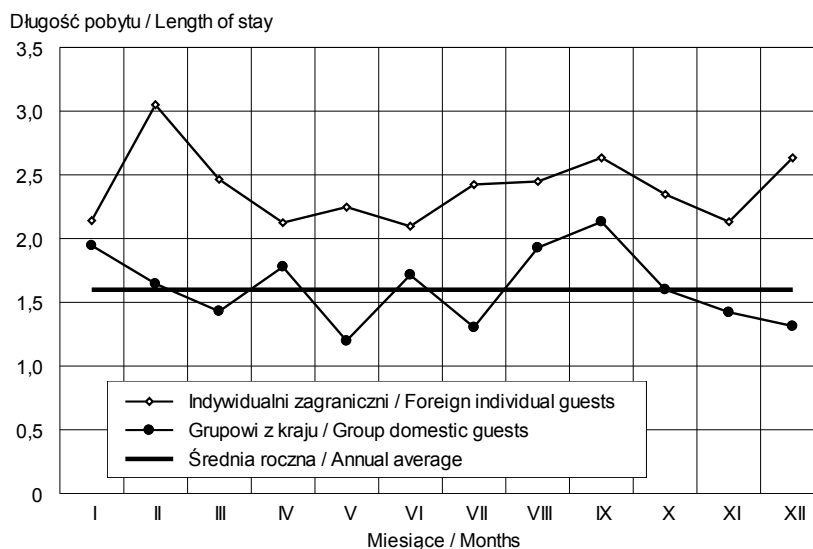
Lun – liczba udzielonych noclegów,

G – liczba gości korzystających z noclegów w danym przedziale czasowym.

Przyjmuje wartości większe lub równe 1 dobie hotelowej. Wskaźnik pomaga określić charakter obiektu noclegowego (tranzytowy, pobytowy).

Przykład

Hotel X udzielił 5816 noclegów, a przyjął w tym samym czasie 3635 gości. W tym przypadku średnia długość pobytu wyniosła 1,6 dnia (doby hotelowej).



Rys. 1. Średnia długość pobytu gości w hotelu Gromada – Świętokrzyski w Cedzynie według struktury ruchu turystycznego (za: M. Skrzypczyński 2000)

Fig. 1. Mean stay of guests in Gromada – Świętokrzyski in Cedzyna in relation to the structure of tourist traffic (according to M. Skrzypczyński 2000)

IX. Wskaźnik wykorzystania pokoi/miejsc noclegowych (Fm/Fp)

(stopień wykorzystania pokoi/miejsc noclegowych, obłożenie pokoi/miejsc noclegowych, wskaźnik frekwencji, frekwencja) – jest to stosunek procentowy sprzedanych noclegów/pokoi w danym przedziale czasu do zdolności usługowej obiektu hotelarskiego w tym czasie.

$$Fm = \frac{Lun}{Zu} 100\%$$

gdzie:

L_{un} – liczba udzielonych noclegów,

Z_u – zdolność usługowa obiektu hotelarskiego względem miejsc noclegowych

lub:

$$F_p = \frac{L_{ps}}{Z_u} 100\%$$

gdzie:

L_{ps} – liczba sprzedanych pokoi,

Z_u – zdolność usługowa obiektu hotelarskiego względem pokoi.

Wskaźnik wykorzystania pokoi/miejsc noclegowych pozwala na przeprowadzanie różnego rodzaju porównań między hotelami, rodzajami zakładów hotelarskich, okresami działalności itd. W hotelarstwie światowym wskaźnik ten waha się między 55 a 60%, w Polsce 30–40%, a w Łodzi wynosi około 32%. Wśród hotelarzy można spotkać pogląd, że frekwencja powyżej 80% w ciągu roku prowadzi do dewastacji obiektu.

Wskaźnik przeważnie wylicza się na określony dzień, a następnie uśrednia w przekroju tygodniowym, miesięcznym i rocznym. Stosuje się go dla całego obiektu lub dla poszczególnych rodzajów pokoi w nim występujących. Na tej podstawie można określić zakres, w jakim hotel wykorzystuje dostępne miejsca noclegowe. Tam, gdzie za wynajęcie pokoju jako dwuosobowego stosowane są zróżnicowane stawki, wskaźnik ten rzutuje również na faktycznie uzyskaną średnią cenę za pokój.

Przykład

Hotel Y dysponował w dniu wczorajszym 52 pokojami (36 pokoi jednoosobowych i 16 pokoi dwuosobowych), łącznie 68 miejscami noclegowymi. W hotelu nocowało 46 gości, zajmując 22 pokoje jednoosobowe i 12 pokoi dwuosobowych.

Wskaźnik wykorzystania miejsc noclegowych w dniu wczorajszym wynosił:

$$F_m = \frac{L_{un}}{Z_u} 100\% = \frac{46}{68} 100\% = 68\%$$

Wskaźnik wykorzystania pokoi w dniu wczorajszym wynosił:

$$F_p = \frac{L_{ps}}{Z_u} 100\% = \frac{34}{52} 100\% = 65\%$$

X. Wskaźnik wykorzystania pokoi dwuosobowych (F_{pd}) (obłożenie pokoi dwuosobowych, wskaźnik frekwencji w pokojach dwuosobowych) – jest to stosunek procentowy sprzedanych pokoi dwuosobowych w określonym przedziale czasu do zdolności usługowej obiektu hotelarskiego dla pokoi dwuosobowych w tym czasie.

$$F_{pd} = \frac{L_{psd}}{Z_u} 100\%$$

gdzie:

L_{psd} – liczba sprzedanych pokoi dwuosobowych,

Z_u – zdolność usługowa obiektu hotelarskiego dla pokoi dwuosobowych.

Przykład

Hotel Y dysponował w dniu wczorajszym 52 pokojami (36 pokoi jednoosobowych i 16 pokoi dwuosobowych), łącznie 68 miejscami noclegowymi. W hotelu nocowało 46 gości, zajmując 34 pokoje (22 pokoje jednoosobowe i 12 pokoi dwuosobowych).

Wskaźnik wykorzystania pokoi dwuosobowych w dniu wczorajszym wynosił:

$$F_{pd} = \frac{L_{psd}}{Z_u} 100\% = \frac{12}{16} 100\% = 75\%$$

Uwaga! Jeżeli w hotelu występują tylko pokoje jedno- i dwuosobowe, a nie jest podana liczba sprzedanych pokoi dwuosobowych, liczbę pokoi sprzedanych jako dwuosobowe można obliczyć odejmując od liczby gości ogólną liczbę pokoi sprzedanych.

XI. Rzeczywista liczba pokoi obsługiwanych przez 1 pracownika (R_{po}) – jest to stosunek liczby obsługiwanych przez pracowników pokoi do liczby zatrudnionych w obiekcie lub liczby zatrudnionych w dziale służby pięter.

$$R_{po} = \frac{P_o}{E}$$

gdzie:

P_o – liczba obsługiwanych pokoi,

E – liczba zatrudnionych w obiekcie / liczba zatrudnionych w dziale służby pięter.

Rzeczywista liczba pokoi obsługiwanych przez 1 pracownika ocenia wydajność personelu i służy do porównywania dla poszczególnych punktów sprzedaży z ustalonymi normami w przekroju dziennym, tygodniowym i miesięcznym.

Wskaźnik ten można także obliczać w stosunku do liczby miejsc noclegowych dostępnych w obiekcie.

Przykład

Hotel XY dysponował we wtorek 352 pokojami (236 pokoi jednoosobowych i 116 pokoi dwuosobowych), łącznie 468 miejscami noclegowymi. Obiekt zatrudnia 140 osób, w tym 20 osób w służbie pięter. We wtorek zwolniono 167 pokoi jednoosobowych i 78 pokoi dwuosobowych.

Rzeczywista liczba pokoi obsługiwanych przez 1 pracownika zatrudnionego w hotelu wynosi:

$$R_{po} = \frac{Po}{E} = \frac{245}{140} = 1,75$$

Rzeczywista liczba pokoi obsługiwanych przez 1 pracownika zatrudnionego w służbie pięter wynosi:

$$R_{po} = \frac{Po}{E} = \frac{245}{20} = 12,25$$

XII. Wskaźnik zatrudnienia w obiekcie (Eh) – jest to liczba zatrudnionych w przeliczeniu na pokój lub jedno miejsce noclegowe w hotelu.

$$Eh = \frac{E}{H}$$

gdzie:

E – liczba zatrudnionych w obiekcie,

H – wielkość obiektu hotelarskiego.

Wskaźnik zatrudnienia w obiekcie jest miarą, która pozwala na dokonywanie przeglądu zatrudnienia i wydajności pracy pracowników zatrudnionych w obiekcie hotelarskim. W światowym hotelarstwie waha się w granicach od 0,2 do 1,2. Wskaźnik zależy od: rodzaju obiektu, kategorii obiektu, wielkości obiektu, struktury własnościowej, systemu wynagrodzeń i stanu rynku pracy, zgodności wynagrodzeń z wynikami pracy, technologii i postępu automatyzacji, samodzielności lub uprawnień kierowników.

Przykład

Średni wskaźnik zatrudnienia w hotelach w Szwajcarii wynosi 0,355.

Tabela 1. Wskaźnik zatrudnienia w hotelach w Szwajcarii

Table 1. Employment rate in hotels in Switzerland

Liczba łóżek w hotelu Number of beds in hotel	do 75 below 75	75–200	201–400	401–600	ponad 600 over 600
Wskaźnik zatrudnienia Employment rate	0,260	0,384	0,402	0,331	0,265

Źródło: A. Kornak (1994).

Source: A. Kornak (1994).

Tabela 2. Przeciętna liczba pokoi i pracowników na 1 hotel oraz liczba pracowników na 1 pokój w 1995 r. (wyłącznie hotele rejestrowane)

Table 2. Mean number of beds and employees in 1 hotel and number of employees to 1 room in 1995 (registered hotels only)

Regiony WTO Regions of WTO	Liczba zatrudnionych Number of employees	Średnia liczba Mean number		
		pokoi w hotelu rooms in hotel	pracowników employees	
			w hotelu in hotel	na 1 pokój to 1 room
Afryka Africa	1 259 000	35,7	116,9	3,3
Ameryka Pn. North America	2 268 000	56,1	33,9	0,6
Ameryka Pd. South America	1 284 000	36,2	88,1	2,4
Azja Asia	2 862 000	45,8	77,0	1,7
Australia i Oceania Australia and Oceania	539 000	23,2	53,5	2,3
Bliski Wschód The Middle East	455 000	37,8	96,1	2,5
Europa Europe	2 679 000	32,1	15,7	0,5
Świat World	11 317 000	39,3	36,3	0,9

Źródło: A. Kowalczyk (2001).

Source: A. Kowalczyk (2001).

XIII. Wskaźnik zdolności obsługowej konferencji (*Wok*) – jest to stosunek liczby miejsc w salach wielofunkcyjnych do liczby miejsc noclegowych w obiekcie.

$$Wok = \frac{Mk}{Hm}$$

gdzie:

Mk – liczba miejsc w salach wielofunkcyjnych,

Hm – wielkość obiektu hotelarskiego wyrażona liczbą miejsc noclegowych w obiekcie.

Wskaźnik mówi o możliwości zakwaterowania gości biorących udział w imprezach organizowanych w salach wielofunkcyjnych obiektu. Jeśli przyjmuje wartości większe niż 1, oznacza to, że występuje niedobór miejsc noclegowych i nie ma możliwości zakwaterowania wszystkich uczestników spotkania. Jest to mankament tym większy, jeśli w najbliższej okolicy nie występują obiekty, w których można byłoby zakwaterować pozostałych gości. Potencjał organizacyjny może być wykorzystany w pełni tylko wtedy, gdy część uczestników spotkania nie korzysta z noclegu. Najkorzystniejsza sytuacja występuje wówczas, gdy wskaźnik przyjmuje wartości równe lub nieco mniejsze niż 1 (istnieje zatem możliwość zabezpieczenia noclegu uczestnikom spotkania oraz stałym lub niespodziewanym gościom).

Wskaźniki ekonomiczne

XIV. Średnia rzeczywista (zrealizowana) cena pokoju (*Cs*) – to wartość wyrażona w określonej walucie, przedstawia średnią arytmetyczną cenę transakcji kupna-sprzedaży pokoi hotelowych.

$$Cs = \frac{Pp}{Lps}$$

gdzie:

Pp – przychód z pokoi,

Lps – liczba sprzedanych pokoi.

Kształtowanie średniej faktycznej stawki za pokój ma istotne znaczenie. Można na nią wpłynąć, koncentrując główny wysiłek sprzedaży na pokojach o wyższej cenie i zwiększając udział pokoiów wynajętych jako dwuosobowe. Wskaźnik ten na ogół bywa wyliczany codziennie i jest uśredniany w skali tygodnia, miesiąca i roku. Jest

szczególnie użyteczny tam, gdzie hotel stosuje zróżnicowane stawki za różne pokoje i oferuje rozmaite zniżki. Wskaźnik ten znany jest również jako *ADR (average daily rate)* – przeciętny wskaźnik dzienny przedstawia dzienne wpływy z 1 miejsca (pokoju) wyrażone w określonej walucie.

Przykład

W hotelu X w piątek sprzedano 1 pokój dwuosobowy w cenie 200 zł, 2 pokoje dwuosobowe po 210 zł oraz apartament za 350 zł. Przychód z pokoi wynosi: $200 + 420 + 350 = 970$ zł, liczba sprzedanych pokoi: $1 + 2 + 1 = 4$. Średnia rzeczywista cena pokoju wynosi 242,50zł.

XV. Przychód na jeden pokój rocznie (*P1pr*) – to średnia wartość przedstawiająca przychód generowany przez każdy pokój znajdujący się w obiekcie, wyrażony w określonej walucie.

$$P1pr = \frac{Pp}{Hp}$$

gdzie:

Pp – przychód z pokoi,

Hp – wielkość obiektu wyrażona liczbą pokoi.

Obserwacja kształtowania się tego współczynnika jest szczególnie przydatna do porównań z podobnymi zakładami w korporacji (systemie) albo ze średnią dla branży.

Przykład

W hotelu X posiadającym 100 pokoi w 2003 r. osiągnięto przychód z wynajmu pokoi w wysokości 2 280 000 zł. Przychód na jeden pokój w tym roku wyniósł 22 800 zł.

XVI. Koszt utrzymania 1 pokoju rocznie (*K1pr*) – to średnia wartość przedstawiająca koszt (pracy i inne koszty) utrzymania 1 pokoju hotelowego w skali roku.

$$K1pr = \frac{Kp}{Hp}$$

gdzie:

Kp – koszt utrzymania pokoi (koszty pracowników + inne koszty np. energii, środków czystości),

Hp – wielkość obiektu wyrażona liczbą pokoi.

Podobnie jak w przypadku przychodu na pokój, również i ten współ-

czynnik jest przydatny w dokonywaniu porównań z podobnymi zakładami w ramach korporacji lub ze średnimi wartościami dla branży.

XVII. Wskaźnik wykorzystania potencjału przychodów z pokoi (Wvp) – przedstawia stopień możliwego do uzyskania maksymalnego przychodu z pokoi w określonym czasie.

Wskaźnik ten odzwierciedla faktyczny „ruch w interesie” w hotelu. Przychód z pokoi jest porównywany do ogólnego potencjalnego przychodu wyliczonego na podstawie 100% wykorzystania pokoi, 100% wykorzystania pokoi dwuosobowych lub jakiegokolwiek innego wskaźnika maksymalnego obłożenia dla danego hotelu.

$$Wvp = \frac{Pp}{Ppmax} 100\%$$

gdzie:

Pp – przychód z pokoi,

$Ppmax$ – maksymalny potencjalny przychód z pokoi (iloczyn liczby pokoi, obowiązującej ceny oraz liczby dni).

Współczynnik ten jest ogólniejszym i bardziej czułym wskaźnikiem niż statystyki dotyczące pokoi. Zdarzają się sytuacje, że hotel osiągnął duże wykorzystanie pokoi, a wskaźnik wykorzystania potencjału przychodów jest znacznie niższy niż można się spodziewać. Decydującym powodem takiego stanu rzeczy jest fakt, że pokoje są sprzedawane ze zniżką.

XVIII. Wskaźnik przychodów na pokój – *revenue per available room (RevPAR) (Yield)* – jest to iloczyn wskaźnika wykorzystania pokoi i średniej rzeczywistej ceny pokoju w danym przedziale czasowym lub stosunek przychodów z pokoi do zdolności usługowej hotelu w analizowanym okresie.

$$RevPAR = Fp Cs$$

gdzie:

Fp – wskaźnik wykorzystania pokoi,

Cs – średnia rzeczywista cena pokoju (ADR),

lub

$$RevPAR = \frac{Pp}{Zu}$$

gdzie:

Pp – przychód z pokoi w danym przedziale czasowym,
Zu – zdolność usługowa hotelu w danym przedziale czasowym, np. w ciągu roku.

Wskaźnik używany jest do opisywania kondycji finansowej, w jakiej znajduje się obiekt lub cała sieć hoteli.

Przykład

W hotelu X średnia cena za pokój wynosi 70 zł, obłożenie 70% przy 100 pokojach. W tym obiekcie przychody z działalności gastronomicznej i usług dodatkowych wynoszą rocznie 500 tys. zł.

W hotelu Y jest tyle samo pokoi i taka sama średnia cena za wynajem pokoju. Niższe jest nieco obłożenie 60%, wyższe zaś przychody z działalności dodatkowej, około 1 mln zł. Po przeliczeniu wychodzi, że *RevPAR* w hotelu X jest o 15% wyższy (49 zł) niż w hotelu Y (42 zł), ale całkowite przychody obiektu Y (2,5 mln zł) są wyższe niż w przypadku obiektu X (2,28 mln zł).

Widać więc wyraźnie, że potencjalnie hotel Y może dzięki większym obrotom zarobić więcej pieniędzy niż hotel X, mimo że ma od niego gorszy wskaźnik *RevPAR*.

Analitycy uważają, że wskaźnik *RevPAR* jest lepszy w przypadku hoteli większych niż mniejszych. Łatwiej osiągnąć bowiem wysokie obłożenie w hotelu ze 100 pokojami niż 200, zwłaszcza jeśli mają one podobne warunki zakwaterowania. Z tej też przyczyny należy brać po uwagę przy analizowaniu wskaźnika *RevPAR* wielkość hotelu (*Wskaźniki ...* 2003).

Tabela 3. Wybrane wskaźniki w 2003 r.

Table 3. Chosen indices in 2003

Miasto Town	<i>RevPAR</i> (USD)	Obłożenie (%) Occupancy rate (%)	<i>ADR</i> (USD)
Warszawa Warsaw	49	51	95
Wenecja Venice	190	poniżej 76 below 76	304
Kuwejt Kuwait City	172	85,1	206
Genewa Geneva	169	poniżej 76 below 76	270
Paryż Paris	134	poniżej 76 below 76	204
Rzym Rome	127	poniżej 76 below 76	192

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Hotel Benchmark Deloitte* (2004).
 Source: Author's elaboration on the basis of *Hotel Benchmark Deloitte* (2004).

XIX. Zysk operacyjny brutto na pokój – *gross operating profit per available room (GOPPAR)* – jest to iloraz zysku operacyjnego hotelu (*GOP*) i zdolności usługowej w określonym czasie.

$$GOPPAR = \frac{GOP}{Zu}$$

gdzie:

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

Zu – zdolność usługowa hotelu w określonym czasie, np. w ciągu roku.

Wskaźnik pokazuje wyraźniej niż *RevPAR*, jak wygląda przepływ gotówki w hotelu. Operatorzy, czy też firmy zajmujące się wyceną hoteli, mają łatwiejszy wgląd w działalność poszczególnych działów hotelu i lepiej oceniają na podstawie *GOPPAR*, jak wyglądają osiągnięcia obiektu. Pomimo że duży hotel będzie miał wyższe koszty operacyjne niż obiekt mniejszy, to jednak koszty na pokój będą niższe.

Przykład

W tym samym mieście działa hotel z 400 pokojami, który na energię elektryczną wydaje rocznie 157 tys. zł (normalnie powinien płacić 200 tys. zł, ale otrzymuje zniżki), czyli 475 zł na pokój. Jednocześnie obiekt z 200 pokojami w tym samym mieście płaci za energię 100 tys. zł rocznie, czyli 500 zł na pokój. Mały hotel może mieć wyższy wskaźnik *RevPAR* niż hotel duży, ponieważ łatwiej mu osiągnąć dobre obłożenie. Jednak dopiero przy przeliczeniu kosztów operacyjnych na pokój wynika, że duży hotel ma mniejsze koszty operacyjne na pokój niż hotel mały.

Z badań porównawczych według firmy doradczej HVS International przeprowadzonych w 30 hotelach wynika, że wskaźnik *GOPPAR* jest uzależniony od zmian w *RevPAR*. Marża w przypadku wynajmu pokoi jest wyższa, niż np. w hotelowej restauracji czy też pralni, dlatego też spadek *RevPAR* odbija się od razu na wskaźniku *GOPPAR*. Pięcioprocentowy spadek obłożenia (z 70% do 65%) w przypadku hotelu ze 100 pokojami i obniżenie średniej ceny za pokój ze 100 do 95 zł, będzie miało wpływ na obniżenie *RevPAR* o 10%. W konsekwencji dojdzie także do zmniejszenia się *GOPPAR* o około 16% z 42 do 35 zł.

Tabela 4. Wybrane parametry i wskaźniki ekonomiczne w hotelach
Table 4. Chosen parameters and economic indices in hotels

Wyszczególnienie Detailed list	Hotel A	Udział w % Contribution in %	Hotel B	Udział w % Contribution in %	Hotel C	Udział w % Contribution in %	Hotel D	Udział w % Contribution in %
Liczba pokoi H Number of rooms H	200	-	200	-	100	-	100	-
Liczba dni t Number of days t	365	-	365	-	365	-	365	-
Liczba pokojonocy Number of nights	73 000	-	73 000	-	36 500	-	36 500	-
Obłożenie F_p w % Occupancy F_p in %	70	-	76	-	70	-	75	-
Średnia stawka za pokój (w zł) C_s Mean room rate (in zł) C_s	100	-	95	-	100	-	100	-
RevPAR	70	-	72	-	70	-	75	-
Przychody: Income								
Pokoje Rooms	5 110 000	64	5 270 600	72	2 555 000	67	2 737 500	65
Żywnienie Food	2 000 000	25	1 200 000	16	750 000	20	1 000 000	24
Inna działalność Other activity	850 000	11	900 000	12	500 000	13	500 000	12
Całkowite przychody Gross receipts	7 960 000	100	7 370 600	100	3 805 000	100	4 237 500	100
Koszty działów: Expenses of sections:								
Pokoje Rooms	1 022 000	20	1 054 120	20	638 750	25	684 375	25
Żywnienie Food	1 200 000	60	720 000	60	487 500	65	650 000	65
Pozostałe działy Other sections	400 000	47	423 000	47	250 000	50	250 000	50

Całkowite koszty działów Gross expenses of sections	2 622 000	33	2 197 120	30	1 376 250	36	1 584 375	37
Pozostałe koszty Other expenses	1 600 000	20	1 600 000	22	900 000	24	900 000	21
Zysk operacyjny brutto GOP Gross operational profit GOP	3 738 000	47	3 573 480	48	1 528 750	40	1 753 125	41
GOPPAR (w zł) GOPPAR (in zł)	51		49		42		48	

Źródło: *Wskaźniki* (2003).
Source: *Wskaźniki ...*(2003)

Hotel A

$$RevPAR = Fp \ Cs = 70\% \times 100 = 70$$

$$GOPPAR = \frac{GOP}{HL} = \frac{3738000}{365 \times 200} = 51$$

Hotel B

$$RevPAR = Fp \ Cs = 76\% \times 95 = 72$$

$$GOPPAR = \frac{GOP}{HL} = \frac{3573480}{365 \times 200} = 49$$

Hotel C

$$RevPAR = Fp \ Cs = 70\% \times 100 = 70$$

$$GOPPAR = \frac{GOP}{HL} = \frac{1528750}{365 \times 100} = 42$$

Hotel D

$$RevPAR = Fp \ Cs = 75\% \times 100 = 75$$

$$GOPPAR = \frac{GOP}{HL} = \frac{1753125}{365 \times 100} = 48$$

XX. Punkt rentowności działalności hotelarskiej (L_{min}) – jest to minimalna liczba miejsc noclegowych lub pokoi, jaką należy sprzedać, aby zapewnić pokrycie kosztów. Wielkość tę należy obliczyć za pomocą wzoru:

$$L_{min} = \frac{Ks}{C - Jkz}$$

gdzie:

L_{min} – minimalna liczba miejsc noclegowych lub pokoi, jaką należy sprzedać,

Ks – całkowite koszty stałe,

C – cena pokoju lub miejsca noclegowego,

Jkz – jednostkowe koszty zmienne przypadające na 1 miejsce noclegowe lub pokój.

Jeśli zakładamy, że sprzedaż musi przynieść określony zysk, to minimalną liczbę miejsc noclegowych lub pokoi, które musimy sprzedać, obliczamy wykorzystując następującą formułę:

$$L_{min} = \frac{Ks + Z}{C - Jkz}$$

gdzie Z stanowi zakładany zysk.

Wskaźniki geograficzne i funkcji turystycznej

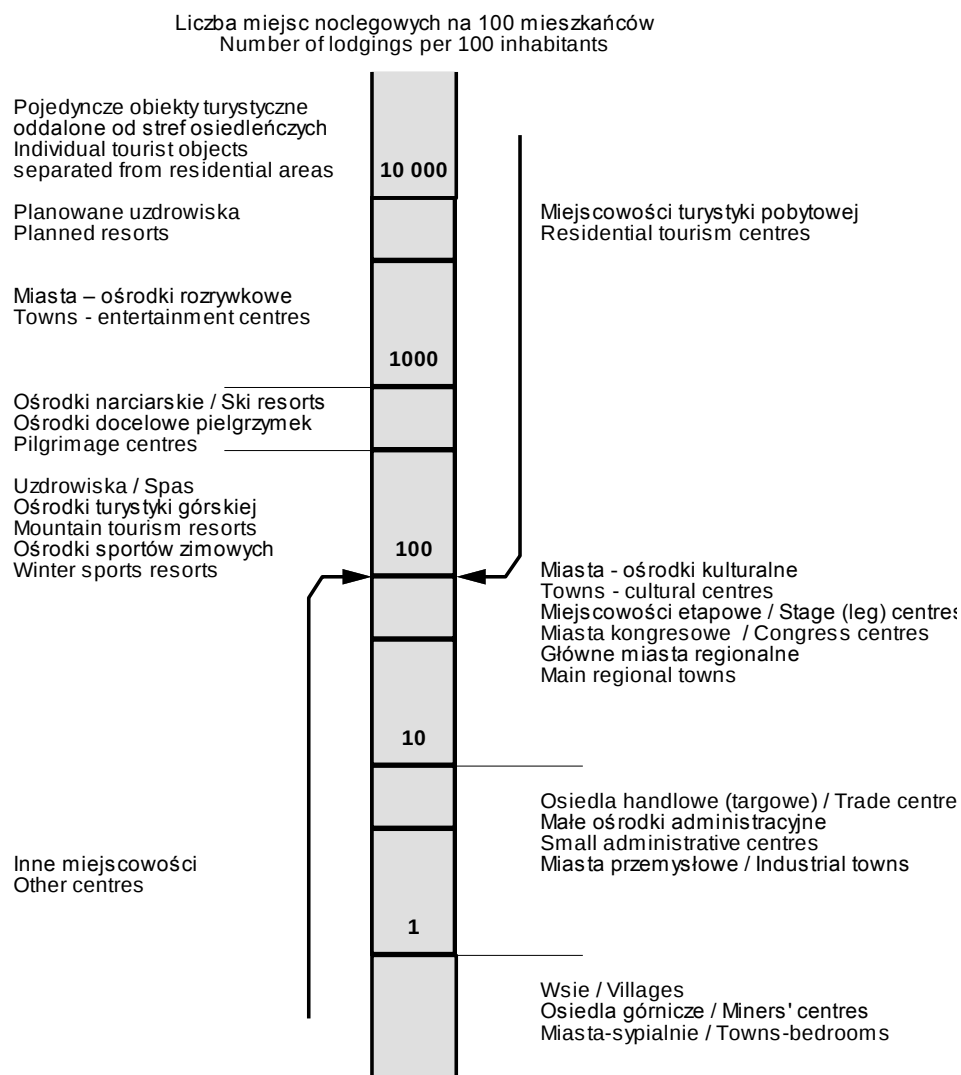
XXI. Funkcja turystyczna miejscowości według Baretje'a / Deferta (T_{BD}) – jest to stosunek liczby turystycznych miejsc noclegowych do liczby ludności zamieszkującej dany teren.

$$T_{BD} = \frac{L}{P} 100$$

gdzie:

L – liczba turystycznych miejsc noclegowych,

P – liczba ludności miejscowej.



Rys. 2. Graficzna interpretacja wskaźnika **Baretje'a / Deferta** (za: J. Warszńska, A. Jackowski 1978)

Fig. 2. Graphic interpretation of **Baretje/ Defert's** rate (according to J. Warszńska, A. Jackowski 1978)

XXII. Intensywność odwiedzin (ruchu turystycznego) według Schneidera (T_{Sch}) – jest to stosunek liczby gości na danym terenie do liczby ludności miejscowej.

$$T_{Sch} = \frac{G}{P} 100$$

gdzie:

G – liczba gości na danym terenie,

P – liczba ludności miejscowej.

XXIII. Intensywność odwiedzin (ruchu turystycznego) według Charvata (T_{Ch}) – jest to stosunek liczby udzielonych noclegów na danym terenie do liczby ludności zamieszkującej ten teren. Wskaźnik ten można liczyć dla różnych przedziałów czasowych.

$$T_{Ch} = \frac{Lun}{P} 100$$

gdzie:

Lun – liczba udzielonych noclegów na danym terenie,

P – liczba ludności miejscowej.

XXIV. Wskaźnik wykorzystania pojemności noclegowej (bazy noclegowej) (W) – jest to stosunek liczby udzielonych noclegów do liczby wszystkich miejsc noclegowych, przy czym obie wielkości odnoszą się do danego terenu i określonego przedziału czasowego.

$$W = \frac{Lun}{L}$$

gdzie:

Lun – liczba udzielonych noclegów na danym terenie w określonym przedziale czasowym,

L – liczba wszystkich miejsc noclegowych na danym terenie w określonym przedziale czasowym.

XXV. Wskaźnik rozwoju bazy noclegowej (B) – jest to stosunek liczby gości nocujących do liczby turystycznych miejsc noclegowych na wybranym terenie.

$$B = \frac{Go}{L}$$

gdzie:

G_o – liczba gości nocujących na wybranym terenie,

L – liczba turystycznych miejsc noclegowych na wybranym terenie.

XXVI. Wskaźnik gęstości bazy noclegowej (Q) – jest to stosunek liczby miejsc noclegowych na danym terenie do jego powierzchni wyrażonej w km^2 .

$$Q = \frac{L}{R}$$

gdzie:

L – liczba miejsc noclegowych na danym terenie,

R – powierzchnia danego terenu w km^2 .

XXVII. Wskaźnik sezonowości wykorzystania obiektów noclegowych (S) – jest to stosunek procentowy liczby udzielonych noclegów w danym miesiącu wybranego roku do średniej miesięcznej liczby udzielonych noclegów w tym roku.

$$S = \frac{Lun_n}{Lun} 100\%$$

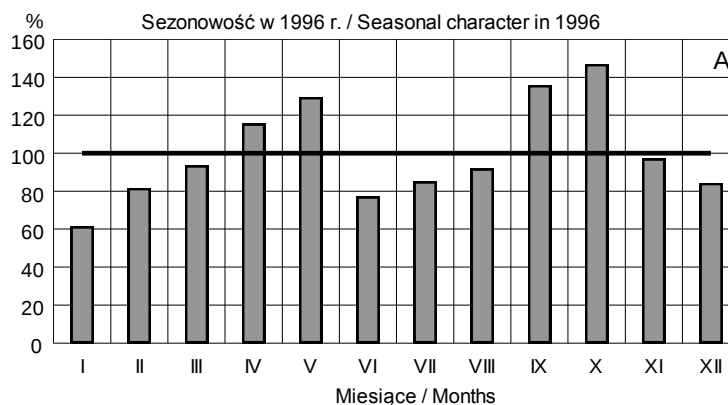
gdzie:

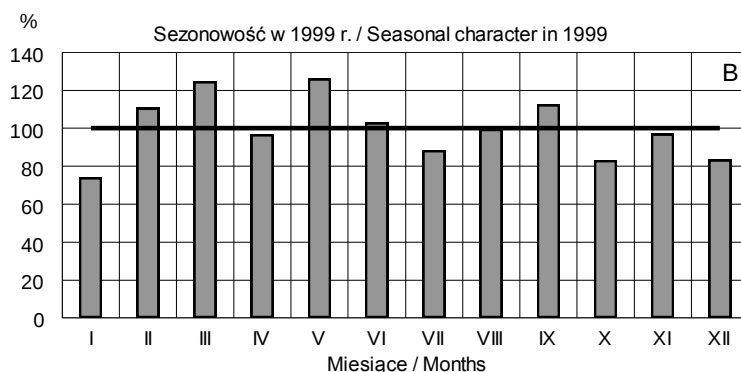
Lun_n – liczba udzielonych noclegów w miesiącu n wybranego roku,

Lun – średnia miesięczna liczba udzielonych noclegów w danym roku.

Wskaźnik osiąga wartość 1 (100%) wówczas, gdy wielkość ruchu w danym okresie jest równa średniej rocznej dla danego obiektu.

Przykład





Rys. 3. Wykresy sezonowości dla hotelu Gromada – Świętokrzyski w Cedzynie w latach A – 1996 i B – 1999 (za: M. Skrzypczyński 2000)

Fig. 3. Charts of seasonal character for Gromada – Świętokrzyski hotel in Cedzyna in A – 1996 and B – in 1999 (according to M. Skrzypczyński 2000)

Badanie tendencji rozwojowej bazy noclegowej daje nie tylko obraz prawidłowości rozwojowych, ale również umożliwia przeprowadzenie studiów porównawczych w obrębie zachodzących procesów celem uchwycenia zmian strukturalnych. Natomiast przez pomnożenie średniej frekwencji obiektów hotelowych przez wskaźnik sezonowości otrzymuje się ilościową informację dotyczącą rozkładu czasowego ruchu w okresach przyszłych, co może stanowić podstawę do właściwej gospodarki tymi obiektami (np. planowanie remontów, inwestycji).

Metody analizy

Ze względu na zróżnicowanie przedmiotu analizy, jakim są przedsiębiorstwa hotelarskie, o różnych standardach, lokalizacji i funkcji, jak też prowadzenie jej na różnych szczeblach w zakładach hotelarskich czy też korporacji, badający ma pozostawioną dużą swobodę co do zakresu i dociekliwości badań, wykorzystania dostępnych informacji oraz wskaźników. Jednakże w tego typu analizie powinna być zastosowana obowiązująca metodologia. Do analizowania danych operacyjnych mają zastosowanie następujące metody analityczne:

- analiza pozioma,
- analiza pionowa,
- analiza wskaźnikowa (Kwiatkowski 1997).

Analiza pozioma stosowana jest dla porównań danych w kolejnych okresach sprawozdawczych. Dotyczyć może np. dwóch kolejnych prze-

działów czasowych lub zestawień określonych informacji. Porównania te wyrażone są w liczbach absolutnych lub wartościach względnych.

Analiza pionowa to porównanie poszczególnych danych lub składników w wartościach procentowych do wartości odniesienia (punktu bazowego) w obrębie np. przedziału czasowego. W praktyce w wydrukach analitycznych występują liczne przeliczenia pionowe i poziome odnoszące się do różnego rodzaju struktur, udziałów, porównań, np. udział poszczególnych składników w aktywach do wartości ogółem, wyników poszczególnych punktów sprzedaży do wyniku ogółem. Mogą to być również porównania zestawień z innymi hotelami, które różnią się między sobą pod względem wielkości posiadanego potencjału. Jedynie taka poziomo-pionowa analiza umożliwia ich porównanie.

Analiza wskaźnikowa dokonuje rozbudowanych porównań, relacji i proporcji często w odniesieniu jednych wskaźników do innych. Za pomocą tej metody analitycy mogą wykazać i udowodnić wiele mankamentów tkwiących w ekonomice przedsiębiorstwa lub też wykazać wiele korzystnych zjawisk, jakie w niej występują, możliwe jest to zwłaszcza w konfrontacji z innymi hotelami. Z tego też względu analiza wskaźnikowa ma coraz szersze zastosowanie, zwłaszcza przy ocenach korporacyjnych dotyczących wyników działalności poszczególnych hoteli czy oddziałów hotelowych. Analiza wskaźnikowa ma również zastosowanie w analizach operacyjnych odnośnie do frekwencji, struktury sprzedaży, czy procentowego udziału kosztów surowca w kosztach ogółem itp. Jednakże taka analiza wskaźnikowa obejmuje większe obszary badań, jak np. oddziały korporacji lub hotele zrzeszone w grupy marketingowe (Kwiatkowski 1997).

Literatura

- Gworys W., Kornak A.S., Szeremeta R., 2003, *Jak kierować hotelami i innymi obiektami noclegowymi*, Wyższa Szkoła Hotelarstwa i Turystyki, Częstochowa.
- Harris P., 1995, *Planowanie zysku w hotelarstwie*, PWN, Warszawa.
- Hotel Benchmark Deloitte*, 2004, Świat Hoteli, 3.
- Koman S., Kubicki M., 1996, *Poradnik ekonomiczny dla hotelarzy*, Polskie Hotele, Warszawa.
- Kornak A.S., 1994, *Jak kierować hotelami i innymi obiektami noclegowymi? Management i marketing w praktyce*, Wyd. Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź.
- Kowalczyk A., 2000, *Geografia turystyki*, PWN, Warszawa.
- Kowalczyk A., 2001, *Geografia hotelarstwa*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Kwiatkowski W., 1997, *Marketing w hotelach – zastosowanie w praktyce*, Wyd. Ośrodek Doskonalenia Kadr Orbis S.A., Warszawa.

- Lijewski T., Mikułowski B., Wyrzykowski J., 2002, *Geografia turystyki Polski*, PWE, Warszawa.
- Łopaciński K., 2003, *Po angielsku*, Hotelarz, 1.
- Skrzypczyński M., 2000, *Monografia hotelu Gromada – Świętokrzyski w Cedzynie koło Kielc*, praca magisterska wykonana w Katedrze Geografii Miast i Turyzmu UŁ, Łódź.
- Słownik języka polskiego*, 1978–1981, M. Szymczak (red.), PWN, Warszawa.
- Tulibacki T., 1992, *Organizacja i zarządzanie hotelem*, Wyd. FBC, Warszawa.
- Turkowski M., 2003, *Marketing usług hotelarskich*, PWE, Warszawa.
- Warszyńska J., Jackowski A., 1978, *Podstawy geografii turystyki*, PWN, Warszawa.
- Wskaźniki działalności hotelowej – RevPAR kontra GOPPAR*, 2003, Świat Hoteli, 4.

Measures as significant elements of teaching hotel trade

Summary

In teaching hotel trade the ability of using, calculating and interpreting different kinds of measures plays a vital role, although it is sometimes underestimated. The authors present in an orderly way the basic and most commonly used measures in teaching hotel trade, at the same time classifying them into three groups:

- **hotel parameters** (so called basic measures),
- **activity indicators** (related to the hotel activity),
- **factors** (highlighting chosen features used with a chosen indicator).

The paper discusses parameters and indicators according to the uniform scheme. Each quantity has been defined, expressed in mathematical formula and presented as an example indicating its practical use. Within parameters seven notions have been described: the size of a hotel, service potential of a hotel, accommodation, overnight stay with full board, number of lodgings, nominal number of lodgings and capabilities of rendering hotel services. Indicators for teaching purposes have been put into three groups i.e. operation indicators concerned with the use of the hotel or its section and hotel employment, economic indicators and finally geographical and tourist function indicators.

Totally 27 different measures used in hotel activity have been discussed in the present paper. Three analytical methods used for analysing operational data i.e. horizontal, vertical and indicating have been included in the summary of the paper. The use of each of them is related to the range of research, the degree at which available information and indicators have been used, but also to standard, location, function and individual decisions made by employees of a hotel or a corporation.

Translated by Elżbieta Lubińska