

# ANALIZA DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ W HOTELARSTWIE DLA POTRZEB WYCENY NIERUCHOMOŚCI



dr Marlena Bednarska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

W artykule przedstawiono najważniejsze elementy analizy działalności operacyjnej obiektów hotelarskich, które mają istotne znaczenie w procesie wyceny nieruchomości o takim profilu. W pierwszej kolejności ukazano istotę hotelarstwa oraz najważniejsze współczesne tendencje występujące na tym rynku. Następnie opisano najważniejsze cechy zarówno gospodarki turystycznej, jak i obiektów hotelarskich, które są istotne z punktu widzenia analizy rynku. Kluczowym przedmiotem rozważań są różne aspekty działalności operacyjnej, takie jak: yield management, USALI, wskaźniki eksploatacyjne do oceny efektywności zarządzania hotelem oraz struktura kosztów.

## Wprowadzenie – współczesne tendencje na rynku hotelarskim w Polsce i na świecie

**H**otelarstwo, jako działalność polegająca na udzielaniu gościny przyjezdnym, ma długą historię – jego początków upatruje się w czasach starożytnych. Najstarsze formy zorganizowanego udzielania gościny pojawiły się wraz z rozwojem migracji związanej z podróżami do miejsc kultu religijnego, do wód w celach leczniczych, na widowiska, a także z podróżami handlowymi i dyplomatycznymi. Przemysł gospodni reprezentowany był przez domy zajezdne lokalizowane w centrach miast oraz przy głównych traktach komunikacyjnych. Pierwsze obiekty hotelarskie o układzie funkcjonalnym typowym dla współczesnych hoteli powstały na przełomie XVIII i XIX w. w Europie i Stanach Zjednoczonych. W tym czasie upowszechniła się nazwa hotel [Milewska i Włodarczyk 2009].

Analizując współczesne tendencje na rynku hotelarskim nie sposób nie odwołać się do gospodarki turystycznej, której fundamentalnym sektorem jest hotelarstwo. Zapotrzebowanie na zakwaterowanie należy bowiem do głównych

segmentów popytu wywołanego przez migracje turystyczne. Jednocześnie obiekty hotelarskie, dzięki szerokiemu wachlarzowi oferowanych usług, zaspokajają nie tylko potrzeby uczestników ruchu turystycznego. Zgodnie z wynikami rachunku satelitarnego turystyki<sup>1</sup> dla Polski za lata 2005–2011 współczynnik turystycznej wartości dodanej (tj. udział spożycia turystycznego w produkcji globalnej danego rodzaju działalności) w hotelarstwie wahał się od 60,2% do 77,7% (dla porównania analogiczne wartości w gastronomii wynosiły 24,8% – 33,7%; w pasażerskim transporcie lotniczym 56,2% – 82,9%; a w rekreacji 10,0% – 17,6%) [IT 2008, 2010; EU-Consult 2012; SRBRPT 2014].

Powiązanie hotelarstwa z turystyką znajduje swoje odzwierciedlenie w nomenklaturze stosowanej w statystyce publicznej – gromadzone dane dotyczą turystycznych obiektów noclegowych (obiektów zakwaterowania turystycznego). Obecnie Główny Urząd Statystyczny gromadzi informacje o wielkości oraz wykorzystaniu dwudziestu rodzajów obiektów w Polsce w podziale na obiekty hotelowe (tj. hotele, motele, pensjonaty i inne obiekty hotelowe) oraz



dr Łukasz Nawrot

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

pozostałe obiekty noclegowe. Działalność usługowa polegająca na zaspokajaniu podstawowych potrzeb bytowych osób czasowo przebywających poza miejscem swojego stałego zamieszkania może być prowadzona przez szereg różnorodnych turystycznych obiektów noclegowych. Hotele nie wyczerpują tej kategorii, a stanowią jedynie jeden z wielu jej rodzajów.

W 2013r. w Polsce funkcjonowało 7152 turystycznych obiektów zakwaterowania zbiorowego (tj. bez kwatery prywatnych i agroturystycznych), które łącznie oferowały 626,3 tys. miejsc noclegowych (co daje średnią na poziomie 87,6 miejsc na 1 obiekt). Udział hoteli i obiektów podobnych w rynku wyniósł odpowiednio 48,7% i 43,8% (3485 obiektów i 274,3 tys. miejsc), a udział samych hoteli – 29,5% i 33,3% (2107 obiektów i 208,6 tys. miejsc) [GUS 2014].

<sup>1</sup> W obowiązującym systemie rachunków narodowych turystyka nie stanowi odrębnej kategorii, dla oceny wkładu tego typu działalności w gospodarkę kraju stworzono tzw. rachunki satelitarne. Rachunek satelitarne turystyki jest zatem narzędziem pomiaru wpływu turystyki na gospodarkę narodową.

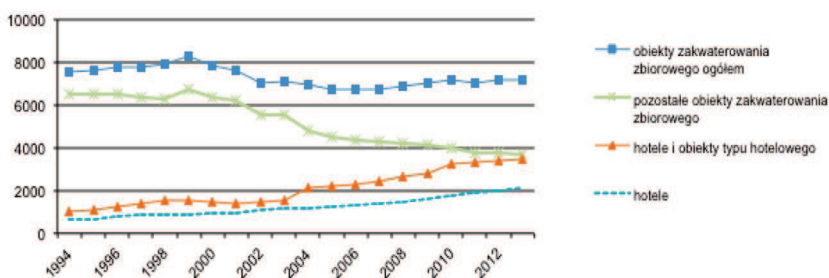
Analiza danych z dwóch ostatnich dekad pozwala stwierdzić, że na rynku hotelarskim w Polsce zachodzą znaczne zmiany w liczebności i strukturze rodzajowej obiektów hotelarskich (Rysunek 1). Systematycznie zmniejsza się ranga obiektów związanych z tzw. turystyką socjalną (zwłaszcza ośrodków wczasowych, ośrodków kolonijnych, domów wycieczkowych oraz schronisk młodzieżowych i obozowisk turystycznych). Jednocześnie regularnie zwiększa się znaczenie grupy hotele i obiekty podobne, a zwłaszcza hoteli, których liczba na przestrzeni analizowanych lat wzrosła ponad trzykrotnie. O wzroście znaczenia hoteli w strukturze rodzajowej obiektów zakwaterowania zbiorowego oraz obsłudze ruchu turystycznego jednoznacznie świadczy powiększanie się ich udziału w ważniejszych wielkościach charakteryzujących rynek hotelarski (Tabela 1).

W 2013r. w Polsce funkcjonowało 2107 hoteli, które łącznie oferowały 105,8 tys. pokoi (co daje średnią na poziomie 50,2 pokoi na 1 obiekt) [GUS 2014]. W latach 1994-2013 średniorocznie tempo wzrostu liczby obiektów wyniosło 6,6%, a pokoi – 5,4%. Przyczyn tak relatywnie wysokiego wskaźnika należy upatrywać w niedorozwoju infrastruktury turystycznej na początku okresu transformacji, otwarciu granic dla ruchu osobowego, wzroście ruchliwości społecznej związanej z rozwojem prywatnej przedsiębiorczości oraz zwiększaniem się siły nabywczej ludności.

Powszechną tendencją na rynku usług hotelarskich, która nie ominęła także Polski, jest spadek znaczenia hoteli niezależnych na rzecz różnego rodzaju ugrupowań hotelowych. Pierwsze sieci hotelowe ukształtowały się na początku ubiegłego stulecia, ich dynamiczny rozwój rozpoczął się jednak po drugiej wojnie światowej, kiedy przekształciły się one w organizacje o globalnym zasięgu, zwłaszcza za sprawą ekspansji na inne kontynenty sieci utworzonych w Stanach Zjednoczonych. Szczególną pozycję na światowym rynku turystycznym zajmują międzynarodowe systemy hotelowe (MSH), które zajęły wiodącą rolę w obsłudze ruchu turystycznego, stając się głównymi partnerami organizatorów turystyki, zawierając porozumienia z przewoźnikami, zwłaszcza liniami lotniczymi, i podejmując inne rodzaje aktywności (np. gastronomia, kasyna gry, centra kongresowe, wypożyczalnie samochodów, usługi związane

**Rysunek 1**

Turystyczne obiekty zakwaterowania zbiorowego w Polsce w latach 1994–2013



Źródło: Opracowanie własne na podstawie GUS 2014 i wcześniejszych edycji.

**Tabela 1**

Hotele na tle obiektów zakwaterowania zbiorowego w Polsce

rok	udział [w %] hotelu w liczbie				
	obektów	miejsce noclegowych	udzielonych noclegów	korzystających	korzystających cudzoziemców
1994	8,3	10,8	x	42,4	69,4
2000	11,8	14,4	24,4	43,9	77,0
2005	18,3	22,4	33,6	52,4	79,9
2010	24,9	28,8	38,0	56,8	81,8
2013	29,5	33,3	44,3	63,8	83,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie GUS 2014 i wcześniejszych edycji.

z zagospodarowaniem czasu wolnego, obrót nieruchomościami, produkcja elementów wyposażenia wnętrz). Systemy okazały się także siłą napędową postępu technicznego i organizacyjnego w branży, wyznaczają wzory i standardy rozwiązań architektonicznych, kształtowania programów funkcjonalno-użytkowych i oferty usługowej, wyposażenia i obsługi, metod organizacji pracy, doboru i szkolenia kadr, nadzoru nad jakością oferty [Witkowski 2003].

W Polsce pierwszy obiekt funkcjonujący w strukturze MSH rozpoczął działalność w 1974r. Był to wybudowany w ramach tzw. importu dewizowego hotel Forum w Warszawie koncesjonowany przez Inter-Continental Hotels Corporation. W sumie w latach 1973–1976 dzięki tej koncepcji oddano do użytku 15 obiektów (wszystkie stanowiły własność Zjednoczenia Przedsiębiorstw Turystycznych Orbis), z czego 9 zostało włączonych do globalnych sieci hotelowych [Błądek i Tulibacki 2003]. Znaczący wzrost zaangażowania MSH na polskim rynku hotelarskim nastąpił od końca lat 90-tych XXw. Odpowiedzią na rosnącą rolę globalnych systemów było tworzenie sieci o zasięgu krajowym.

Według firmy konsultingowej Horwath w 2013r. w Polsce działało 15 międzynarodowych sieci hotelowych, zrzeszających 139 obiektów i dysponujących ok. 23 tys. pokoi oraz 25 polskich sieci hotelowych zrzeszających 144 obiekty i dysponujących ok. 16 tys. pokoi. Łącznie sieci hotelowe skupiają 12% obiektów i 36% pokoi w kraju. Wśród międzynarodowych sieci największym potencjałem usługowym dysponuje Accor (ponad 11 tys. pokoi), wśród polskich – Gołębiwski (ponad 2 tys. pokoi). Najwyższym poziomem „usieciowienia” charakteryzuje się województwo mazowieckie oraz segment hoteli pięciogwiazdkowych [Horwath 2014].





Rozwojowi sieci hotelowych towarzyszy proces rozdzielania funkcji własności i zarządzania obiektami. Biorąc pod uwagę relacje pomiędzy właścicielem nieruchomości, w której prowadzona jest działalność hotelarska, właścicielem marki, pod którą prowadzona jest działalność hotelarska i operatorem, który prowadzi działalność hotelarską, można wyodrębnić cztery główne modele zarządzania tą działalnością:

- samodzielne prowadzenie działalności – wszystkie trzy funkcje sprawuje ten sam podmiot;
- umowa dzierżawy/leasingu – umowa pomiędzy właścicielem nieruchomości a właścicielem marki lub wyspecjalizowanym podmiotem (operatorem), na podstawie której operator prowadzi działalność na własny rachunek i ryzyko i wypłaca właścicielowi obiektu wynagrodzenie w postaci czynszu dzierżawnego; wysokość czynszu jest wynikiem negocjacji i może być kształtowana jako stała kwota lub uzależniona od osiąganych przychodów ze sprzedaży (ewentualnie jako kombinacja stałej kwoty i procentu od obrotu);
- umowa o zarządzanie/kontrakt menedżerski – umowa pomiędzy właścicielem nieruchomości a właścicielem marki lub wyspecjalizowanym podmiotem (operatorem), na podstawie której menedżer otrzymuje pełnomocnictwo do podejmowania bieżących decyzji i otrzymuje określone wynagrodzenie, a właściciel ponosi pełną odpowiedzialność prawną i finansową; wynagrodzenie składa się najczęściej z dwóch części – uzależnionej od poziomu przychodów ze sprzedaży (3 – 6%) oraz od wyników operacyjnych (do 15%);
- umowa franchisingu – umowa pomiędzy właścicielem nieruchomości (biorcą) a właścicielem marki (dawcą), na podstawie której biorca uzyskuje prawo do prowadzenia działalności pod marką i według koncepcji dawcy w zamian za zapłatę za uzyskane prawa, dawca zaś zobowiązuje się do udzielenia biorcy stałej pomocy w prowadzeniu działalności i ma prawo do jej stałej kontroli; opłata składa się zazwyczaj z dwóch części – stałej za uzyskanie licencji i zmiennej uzależnionej od poziomu przychodów ze sprzedaży (3 – 12%).

W praktyce umowa franchisingu może towarzyszyć umowie dzierżawy lub umowie o zarządzanie. W takim przypadku każda z trzech funkcji jest sprawowana przez inny podmiot.

Relatywnie nowym rozwiązaniem na polskim rynku hotelowym jest system *condo*, w którym główny właściciel nieruchomości odsprzedaje poszczególne pokoje indywidualnym inwestorom. Obiekt zarządzany jest przez operatora, a właścicielom wypłacany jest czynsz – wysokość czynszu może być określona jako stała kwota lub uzależniona od osiąganych przychodów ze sprzedaży (często kombinacja – przez pierwsze 2 – 5 lat stała kwota stanowiąca 6 – 9% wartości netto inwestycji, następnie 50% udział w przychodach).

## Cechy działalności hotelarskiej – implikacje dla szacowania wyników operacyjnych

Pomimo licznych podobieństw pomiędzy obiektami hotelarskimi i innymi nieruchomościami komercyjnymi, warto zwrócić uwagę na pewne charakterystyczne cechy działalności hotelarskiej, które mają wpływ na zdolność do generowania dochodu dla właściciela.

Turystyka jest zjawiskiem gospodarczym o charakterze przestrzennym, co jest związane z koniecznością migracji w celu konsumpcji turystycznej. Zazwyczaj w miejscu wzmózonej konsumpcji mamy do czynienia z koncentracją podaży turystycznej, w szczególności na obszarach cechujących się występowaniem atrakcyjnych walorów turystycznych. Powoduje to określone zjawiska gospodarcze, których cechy wyróżniają obszar koncentracji podaży turystycznej spośród innych, w efekcie czego następuje wyodrębnienie regionów ekonomicznych o charakterze turystycznym [Nawrot i Zmysłony 2009]. W związku z tym skutki ekonomiczne związane z rozwojem gospodarki turystycznej w największym stopniu dotyczą rejonów koncentracji podaży turystycznej. Stąd mówi się o tzw. regionalnym charakterze gospodarki turystycznej i pomiędzy obszarami daje się obserwować ogromne różnice dotyczące korzyści ekonomicz-



nych wynikających z koncentracji ruchu turystycznego. Rodzi to określone konsekwencje nie tylko na postrzeganie korzyści ekonomicznych na szczeblu regionalnym<sup>2</sup>, ale i mikroekonomicznym w odniesieniu do pojedynczych podmiotów gospodarki turystycznej – w tym obiektów noclegowych. Ma to kapitalne znaczenie w procesie analizy wyników operacyjnych takich obiektów. Informacja o skali ruchu turystycznego ujęciu lokalnym ma duże znaczenie dla podstawowych wskaźników eksploatacyjnych, takich jak wykorzystanie pokoi hotelowych oraz wykorzystanie miejsc noclegowych średnio w skali roku.

Przy wykorzystywaniu tego rodzaju wskaźników należy jednak zwrócić szczególną uwagę na zróżnicowanie gospodarki turystycznej wewnątrz województw. Trzeba pamiętać, że wskaźniki powstają w oparciu o dane z całego regionu i stanowią tylko średnią, a nie mówią o zróżnicowaniu wewnątrzregionalnym, które w niektórych przypadkach mogą być bardzo znaczące. Przykładem może być województwo mazowieckie i wielkopolskie, gdzie z punktu widzenia średniego obłożenia powinno się wyodrębnić aglomeracje metropolitarne i pozostałą część obszaru. Dlatego też jest to tylko jeden z elementów, na który zwraca się uwagę przy projekcji przychodów obiektów hotelarskich, stanowiący całość tylko z pozostałymi branżami pod uwagę.

<sup>2</sup> Dane dotyczące zróżnicowania przestrzennego ruchu turystycznego oraz poziomu obłożenia w układzie województw podaje Instytut Turystyki np: <http://www.intur.com.pl/bazy/korz/u1.php?rok=2008>.

Kolejną istotną cechą gospodarki turystycznej, którą warto brać pod uwagę przy szacunku dochodów z obiektu hotelarskiego, jest jej sezonowość a także wielosegmentowość popytu turystycznego wynikająca z różnych motywów uczestnictwa w ruchu turystycznym. Sezonowość gospodarki turystycznej wynika z faktu, że na popyt turystyczny wpływa bardzo wiele czynników a i ich wpływ jest uzależniony od charakteru tegoż popytu. Generalnie można wyodrębnić wahania popytu w zależności od ich powtarzalności [Galecki i Gołembski 1980]:

- wahania regularne (wywołane istnieniem trwałych przyczyn) – klimat, charakter walorów turystycznych (góry, morze, pojezierza), tradycje dotyczące sposobu spędzania wolnego czasu (okresy wakacyjne – rozkład dni wolnych w ciągu roku);
- wahania nieregularne (spowodowane zjawiskami o charakterze niecyklicznym) – klęski żywiołowe, napięcia polityczne, terroryzm czy aktualnie panujące trendy w popycie (moda, efekt snobizmu).

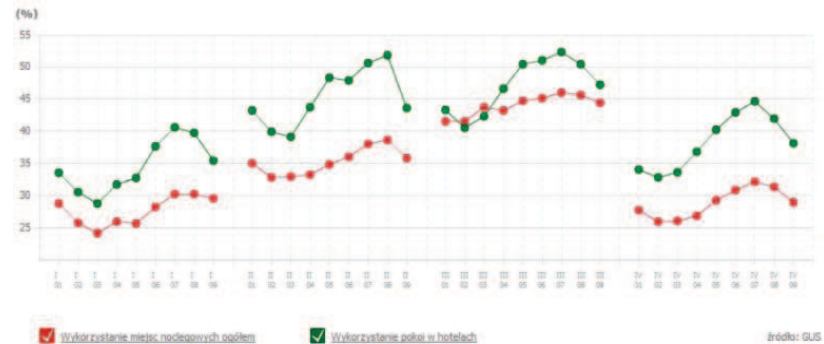
O ile wahania nieregularne trudniej przewidzieć i uwzględnić w rachunkach, o tyle wahania regularne powinny być w kręgu zainteresowania na etapie szacowania wartości obiektów hotelarskich. Wahania popytu turystycznego o charakterze regularnym można podzielić w zależności od okresu występowania [Nieżgoda i Zmysłony 2003]:

- wahania w cyklu rocznym (sezonowe);
- wahania w cyklu tygodniowym;
- wahania w cyklu dobowym.

Z punktu widzenia szacowania wartości nieruchomości szczególnie istotne są wahania w cyklu rocznym oraz tygodniowym. W zasadzie powinny one być analizowane jednocześnie gdyż ich amplituda zależy zazwyczaj od dwóch grup czynników, które wzajemnie się na siebie nakładają. Pierwsze z nich to wspomniane już przyczyny cykliczne o charakterze ogólnym, wywołującym wahania regularne. Ich wpływ można zaobserwować chociażby analizując wykorzystanie pokoi i miejsc noclegowych w poszczególnych miesiącach i kwartałach w poszczególnych latach (Rysunek 2). Widać wyraźnie dominację obłożenia są szczególnie wysokie. Z jednej strony stanowi to istotną informację, którą powinno się wykorzystać w projekcji przychodów, z drugiej zaś, o czym

**Rysunek 2**

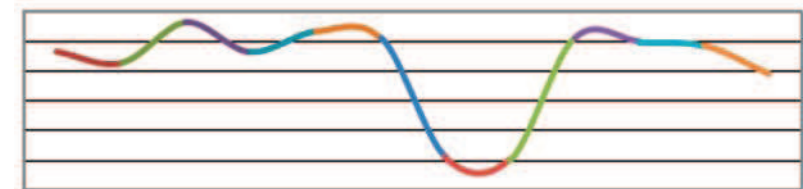
*Wykorzystanie pokoi i miejsc noclegowych w Polsce w latach 2001-2009 w ujęciu kwartalnym*



Źródło: <http://www.intur.com.pl/images/amcharts/baza5.htm>, 13.10.2014.

**Rysunek 3**

*Przykładowy dochód operacyjny netto hotelu biznesowego w ujęciu miesięcznym*



Źródło: Opracowanie własne.

często się zapomina, należy na ten wykres nałożyć drugą grupę czynników dotyczących motywu wyjazdów turystycznych. W szczególności chodzi o dwa kryteria podziału ruchu turystycznego:

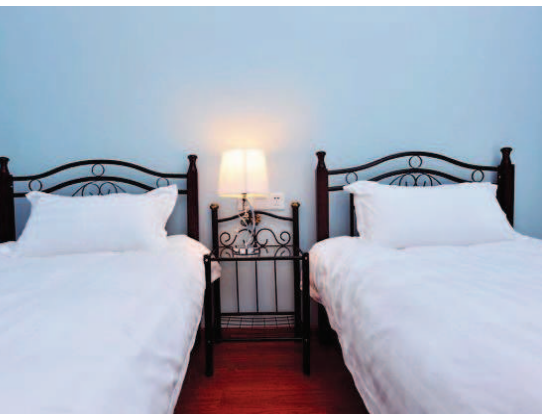
- turystyka wypoczynkowa vide turystyka biznesowa,
- wyjazdy długookresowe vide wyjazdy krótkookresowe.

Każda z wyżej wymienionych kategorii charakteryzuje się odmienną amplitudą wahań i szacując przychody obiektu należy wyraźnie określić jego specyfikę. Turystyka wypoczynkowa charakteryzuje się bowiem tzw. „standardową” sezonowością i ze względu na jej udział w rynku turystycznym przeważa w statystykach (Rysunek 2 – właśnie przewaga obłożenia w II i III kwartał wynika z rozkładu dni wolnych w ciągu roku i klimatu panującego w Polsce). Nie można jednak tych wskaźników przełożyć na obiekty typowo biznesowe, gdzie struktura obłożenia może być zgoła inna, a co za tym idzie w odmienny sposób wyglądał będzie rozkład dochodu hotelu w ujęciu miesięcznym. Przykładem może być analiza zjawiska sezonowości i jej wpływ na dochód z nieruchomości w ujęciu miesięcznym w zależności od charakteru obiektu i jego lokalizacji (Rysunek 3).

Można tu zaobserwować typowo biznesowy obiekt hotelarski ze szczególnym spadkiem dochodu w okresach letnich poza wysokim sezonem konferencyjnym. Co istotne dla analizy to zupełnie odmienna sytuacja w odniesieniu do stabilności dochodu. W obiektach biznesowych jest on bardziej stabilny w ciągu całego roku, z występującymi spadkami obłożenia w miesiącach letnich, kiedy zdecydowanie zmniejsza się aktywność w zakresie turystyki biznesowej – hotel przynosi wtedy straty, które musi rekompensować nadwyżką z pozostałych okresów. W przypadku obiektów nastawionych na turystykę wypoczynkową zróżnicowanie dochodów jest zdecydowanie większe – obłożenie w okresach wakacyjnych nierzadko przekracza 70-80% by w miesiącach przestoju spadać poniżej 20%.

O tej właśnie prawidłowości warto pamiętać w procesie szacowania wartości obiektów, tym bardziej, że w miesiącach „martwego” sezonu poziom kosztów jest nadal wysoki, co wynika z ich struktury i dominacji kosztów o charakterze stałym lub skokowo stałym. Z jednej strony wysokie koszty stałe są istotnym obciążeniem, z drugiej taka struktura daje szczególne możliwości w zakresie kształtowania cen usług hotelarskich.



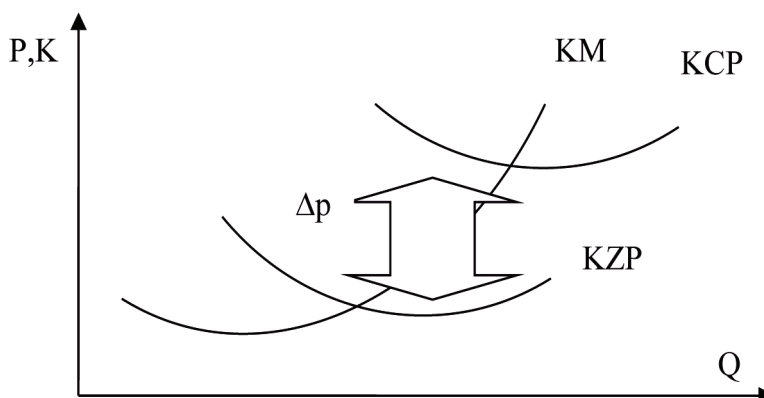


Jednym z kluczowych parametrów szacowania wyników operacyjnych hotelu jest ustalenie cen jakie gość będzie płacił w przyszłości za usługi (jest to analiza *ex ante*). W zasadzie sytuacja wydaje się dosyć prosta, gdyż ogólnodostępne są cenniki konkurencji, informacje o sugerowanych cenach różnych usług. Przyjęcie zatem odpowiedniej średniej do dalszych wyliczeń jest zadaniem co najwyżej pracochłonnym, ale nie trudnym. W tym miejscu warto jednak zwrócić uwagę na istotny aspekt funkcjonowania obiektów hotelarskich – charakterystykę działalności operacyjnej ze względu na strukturę kosztów w zależności od wielkości sprzedaży. Chodzi o podział na koszty stałe i koszty zmienne.

Struktura kosztów w każdym przedsiębiorstwie określana jest przez udział kosztów stałych i zmiennych w kosztach całkowitych. Przedsiębiorstwa z branży hotelarsko-gastronomicznej cechuje wysoki udział kosztów stałych i niski kosztów zmiennych, co powoduje, że osiągają one punkt rentowności przy wyższym poziomie sprzedaży niż np. przedsiębiorstwa produkcyjne. Są jednocześnie bardziej wrażliwe na zmiany popytu. Stosunkowo mała zmiana w wielkości sprzedaży spowoduje dużą zmianę rozmiarów zysku operacyjnego (wysoki poziom dźwigni operacyjnej) stąd ryzyko działalności gospodarczej w tych przedsiębiorstwach jest względnie wysokie [Gołembski 2007]. Z uwagi na duże uzależnienie od uzyskiwanych przychodów hotele winny stosować orientację rynkową w planowaniu zysków [Kotas i Sojak 2009]. Podobnie w przypadku szacowania wartości przedsiębiorstw hotelarskich zwrócenie uwagi na ten element może być kluczowy dla całej analizy – wrażliwość zysku jest w tym przypadku tak duża, że 10% błąd przy analizie np. frekwencji może zniekształcić wartość nieruchomości 20–50%.

**Rysunek 4**

Możliwości różnicowania cen w przedsiębiorstwie hotelarskim



Źródło: Opracowanie własne.

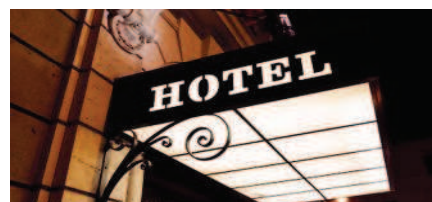
Szczególnie cena sprzedaży może być ustalana na bardzo różnym poziomie – co często przy szacunkach wartości nieruchomości nie jest brane pod uwagę. Może to wynikać z nieświadomości sobie jakie możliwości ma hotel w zakresie różnicowania ceny sprzedaży i z czego to wynika. Wyjaśnienie tej kwestii daje analiza marginalna przedsiębiorstwa (Rysunek 4). Dolną granicą ceny w krótkim okresie są koszty zmienne przypadające na jednostkę. Analiza struktury kosztów wskazuje na istotne prawidłowości dla hoteli - im wyższy udział kosztów stałych, tym hotel jest bardziej wrażliwy na zmiany popytu tzn. jednostkowa zmiana wielkości sprzedaży powoduje bardziej niż proporcjonalne zmiany w poziomie wyniku finansowego (wysoka dźwignia operacyjna). Zatem im wyższy udział kosztów stałych, tym przedsiębiorstwo ma szerszy margines swobody w ustalaniu cen.

Co to oznacza w praktyce funkcjonowania obiektów hotelarskich? Intensywnie wykorzystują one w swoich strategiach marketingowych różnicowanie cen, co jest kluczowym elementem metody określanej jako *revenue* lub *yield management* (YM). YM jest metodą, która pomaga optymalizować przychody ze sprzedaży w przypadku sektorów, które wyróżniają się nietrwałością produktu, stałym potencjałem usługowym, niestabilnym popytem i niskim kosztem marginalnym (zmiennym) oraz których produkty oferowane są różnym segmentom nabywców (charakteryzującym się zróżnicowaną elastycznością cenową popytu). Jej celem jest maksymalizacja przychodów ze sprzedaży usług poprzez dostosowywanie cen do prognozowanego popytu [Vinod 2004].

Technika ta stanowi połączenie dwóch tradycyjnych podejść do zarządzania utargiem hotelu: maksymalizacji średniej stawki za pokój albo maksymalizacji stopnia wykorzystania zdolności eksploatacyjnej obiektu. Podejścia te nie mogą być realizowane jednocześnie, gdyż wykluczają się nawzajem (prawo popytu). Zaleca się kontrolę obydwu czynników i dążenia do ich optymalnego poziomu. Wymaga to ciągłego monitorowania relacji między podażą i popytem na usługi obiektu i elastycznego reagowania na sytuację na rynku: w okresach wzmożonego popytu należy dążyć do podnoszenia ceny, w okresach nadwyżki podaży należy koncentrować się na zwiększaniu frekwencji.

Szeroki zakres stosowanych stawek pozwala na uzyskanie wyższych przychodów. Osiągnięcie pożądanego celu wymaga podjęcia przez hotel działań zapobiegających korzystaniu z niższych stawek przez gości skłonnych do uiszczenia wyższej ceny (tzw. *sell-down*). Działania te polegają na określeniu restrykcji (ograniczeń) w dostępności zredukowanych stawek, dotyczą one najczęściej [Vinod 2004]:

- czasu dokonywania rezerwacji (odpowiednie wyprzedzenie);
- czasu świadczenia usługi;
- minimalnej długości pobytu;
- warunków płatności;
- warunków odwołania lub zmiany rezerwacji.



W praktyce implementacja YM polega na kontroli trzech głównych obszarów [Zygartowski 1996]:

- liczba przyjętych rezerwacji – rzadko jest ona równa liczbie faktycznie wynajętych pokoi w danym okresie; nietrwałość i brak możliwości magazynowania usługi w celu późniejszej sprzedaży powoduje, iż dla obiektów hotelarskich poważne konsekwencje mają niezrealizowane rezerwacje (tzw. *no show*) i rezerwacje odwołane w ostatniej chwili; powszechnym sposobem ograniczania następstw niepojawienia się gości w hotelu jest wprowadzenie podziału rezerwacji na niegwarantowaną i gwarantowaną, innym z instrumentów stosowanych w celu minimalizowania strat z tego tytułu jest *overbooking*, czyli przyjmowanie większej liczby rezerwacji niż wynosi zdolność eksploatacyjna obiektu;
- długość pobytu – dla obiektu korzystniejszy jest jeden dłuższy pobyt niż kilka krótszych, nawet jeśli gwarantują one takie samo wykorzystanie zdolności usługowej; wynika to z mniejszych kosztów jednostkowych (redukcji ulegają koszty zmienne przygotowania pokoju) oraz większej skłonności gości do korzystania z innych usług oferowanych w hotelu (poza noclegiem);
- zakres stosowanych zniżek – polityka rabatowa obiektu powinna być elastyczna, tzn. musi być uzależniona od sytuacji na rynku; w okresach o spodziewanym wysokim popycie hotel zwiększa ograniczenia w dostępności niższych stawek, aby sprzedawać swoje usługi głównie po cenie podstawowej (tzw. *rack rate*), w sytuacji, gdy spodziewana jest nadwyżka podaży dostęp do niższych stawek jest ułatwiony.

O skuteczności YM decyduje przede wszystkim trafność prognoz dotyczących kształtowania się popytu na usługi obiektu. Prognozy te sporządzane są na podstawie danych historycznych z uwzględnieniem wpływu niewystępujących do tej pory czynników (np. nowa atrakcja, sytuacja polityczna). Prognozowanie odbywa się na kilku poziomach agregacji. Zarządzający hotelem musi dysponować informacjami o przewidywanym stopniu wykorzystania zdolności usługowej w konkretnym dniu, udziale gości z wcześniejszą rezerwacją i tych bez (tzw. *walk-in*), czasie dokonywania rezerwacji, niezrealizowanych rezerwacjach, odrzuconych rezerwacjach, długości pobytu. Wszystkie te prognozy sporządzane są odrębnie dla poszczególnych segmentów odbiorców.

Pomiarowi efektów stosowania techniki służy wskaźnik yield, który informuje o stopniu wykorzystania potencjału przychodowego (zdolności do generowania przychodów) obiektu.

$$yield = \frac{S_N}{S_{Npot}} \times 100 \%$$

$$\frac{S_N}{S_{Npot}} = \frac{PSP \times L_{wp}}{PSP_{pot} \times Z_c} = WRCP \times WZ_c$$

gdzie:

- $S_N$  – faktyczne przychody ze sprzedaży usług noclegowych
- $S_{Npot}$  – potencjalne przychody ze sprzedaży usług noclegowych
- PSP – faktyczna przeciętna stawka za pokój
- $PSP_{pot}$  – potencjalna przeciętna stawka za pokój
- WRCP – wskaźnik realizacji ceny podstawowej
- $WZ_c$  – wskaźnik frekwencji

$$PSP_{pot} = \frac{\sum L_i \times p_i}{L_p}$$

gdzie:

- $L_p$  – liczba pokoi
- $L_i$  – liczba pokoi i-tej kategorii
- $p_i$  – cena podstawowa pokoju i-tej kategorii

**Przykład**

Tabela 2 zawiera informacje o potencjale usługowym i jego wykorzystaniu w dwóch obiektach należących do pewnej sieci (dane roczne). Który z obiektów w sposób bardziej efektywny stosował technikę *yield management*?

YM może być w praktyce stosowana w dużych i średnich obiektach hotelarskich; decyduje o tym rachunek ekonomiczny – wdrożenie tej techniki wymaga poniesienia określonych kosztów w związku z koniecznością stworzenia odpowiednich warunków organizacyjnych (specjalistyczna komórka), zapewnienia właściwie przygotowanego personelu i wyposażenia go w stosowne narzędzia (system informatyczny służący gromadzeniu i analizie informacji statystycznej). W małych obiektach mogłoby się okazać, iż korzyści osiągnięte dzięki zastosowaniu YM nie zrekompensują kosztów jej wdrożenia.

Reasumując, średnie stawki rzeczywiście wypracowane przez hotel są zdecydowanie niższe od stawek podstawowych (cennikowych), różnice mogą sięgać od 20 do 40%. *Rack rates* stosowane są zaledwie w 10–15% transakcji.



**Tabela 2**

	Hotel Alfa		Hotel Omega	
	liczba	cena podstawowa	liczba	cena podstawowa
pokoje jednoosobowe	20	160	10	170
pokoje dwuosobowe	40	210	50	220
apartamenty	10	310	15	320
liczba wynajętych pokoi	13096		12610	
przychody ze sprzedaży	1 975 000		2 150 000	
<i>PSP</i>	1975000 / 13096 = 150,8		2150000 / 12610 = 170,5	
<i>PSP<sub>pot</sub></i>	(20 × 160 + 40 × 210 + 10 × 310) / 70 = 210,0		(10 × 170 + 50 × 220 + 15 × 320) / 75 = 233,3	
<i>WRCP</i>	150,8 / 210,0 = <b>71,8%</b>		170,5 / 233,3 = <b>73,1%</b>	
<i>WZ<sub>c</sub></i>	13096 / (70 × 365) = <b>51,3%</b>		12610 / (75 × 365) = <b>46,1%</b>	
<i>yield</i>	71,8% × 51,3% = <b>36,8%</b>		73,1% × 46,1% = <b>33,7%</b>	

## USALI – system ewidencji przychodów i kosztów w hotelarstwie

Jednym ze sposobów precyzyjnej analizy przychodów oraz kosztów w hotelarstwie jest zastosowanie szczególnego układu operacyjnego rachunku wyników zgodnego z branżowymi standardami rachunkowości zarządczej USALI. *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (USALI), wcześniej *Uniform System of Accounts for Hotels* (USAH), opracowany został w 1926r. z inicjatywy *Hotel Association of New York City* i zatwierdzony przez *American Hotel and Motel Association*. Zasadniczym celem wprowadzenia branżowych standardów było osiągnięcie maksymalnej spójności pomiędzy strukturą operacyjną działalności hotelarskiej a metodyką oceny tej działalności. Od 1926r. standardy były wielokrotnie aktualizowane – obecnie obowiązuje ich dziesiąta edycja, a 1 stycznia 2015r. wprowadzona będzie jedenasta [Sarnecki 2014]. Wraz z ekspansją amerykańskich sieci hotelowych poza granice USA USALI stało się międzynarodowym rozwiązaniem stosowanym w hotelach na całym świecie, również i w Polsce.

Jednym z elementów USALI jest sprawozdanie z działalności operacyjnej, którego struktura odpowiada trzem zasadniczym typom centrów/ośrodków odpowiedzialności, są to [Pajak i Sarnecki 2014]:

- centra zysków, które mają możliwość generowania przychodów ze sprzedaży;
- centra kosztów, które nie generują przychodów, ale są jednostkami niezbędnymi do bieżącego funkcjonowania obiektu hotelarskiego jako całości;
- centra inwestycyjne, w których podejmuje się decyzje dotyczące rozmiarów potencjału usługowego obiektu i sposobów jego finansowania.

Uproszczona struktura operacyjnego rachunku wyników przedstawia się jak w Tabeli 3 [USALI 2006]:



Tabela 3

<b>PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY</b>	_____
<b>KOSZTY WYDZIAŁOWE</b>	_____
<i>Wydziałowy wynik operacyjny</i>	=====
<b>NIEROZDZIELONE KOSZTY OPERACYJNE</b>	_____
administracja	_____
marketing	_____
eksploatacja budynku	_____
energia	_____
<i>Wynik operacyjny brutto (GOP)</i>	=====
<b>OPLĄTY I KOSZTY STAŁE</b>	_____
czynsze	_____
podatki i opłaty	_____
ubezpieczenie	_____
<i>Wynik operacyjny netto (NOI)</i>	=====

### 1. Przychody ze sprzedaży

W części tej wszystkim wyodrębnionym rodzajom działalności (wydziałom / departamentom / pionom usługowym) przypisuje się szczegółowe źródła przychodów:

- pion noclegowy – przychody ze sprzedaży pokoi hotelowych;
- pion gastronomiczny – przychody restauracji, barów, kawiarni, z room-service, z organizacji bankietów, z działalności cateringowej itp.;
- pozostałe pionów usługowe – przychody z tytułu wynajmu sal konferencyjnych, z usług rekreacyjnych, usług parkingu, usług prania i czyszczenia, usług SPA itp.;
- wynajem powierzchni – czynsz od firm prowadzących działalność na terenie hotelu.

### 2. Koszty wydziałowe

Koszty bezpośrednie przyporządkowuje się poszczególnym rodzajom działalności i ujmuje w podziale na:

- koszty materiałowe – wartość towarów nabytych w celu dalszej sprzedaży oraz wartość surowców i półproduktów nabytych w celu przetworzenia i sprzedaży (głównie koszty nabycia żywności i napojów dla części gastronomicznej);
- koszty osobowe – wynagrodzenia oraz świadczenia na rzecz pracowników, tj. płace zasadnicze, płace dodatkowe, różnego rodzaju nagrody i odprawy, wynagrodzenia z innych tytułów niż

umowa o pracę (np. umowa zlecenie), posiłki pracownicze, składki z tytułu ubezpieczenia społecznego, odpisy na fundusze specjalne (ZFSS, FP);

- pozostałe koszty – między innymi: środki i drobny sprzęt utrzymania czystości, odzież służbowa, dostarczanie gościom czasopisma, rekwizyty toaletowe itp. (tzw. wstawki), prowizje pośredników i operatorów kart płatniczych, dekoracje sal.

### 3. Nierozdzielone koszty operacyjne

Część ta uwzględnia koszty pośrednie, zależne. Dotyczą one bieżącego funkcjonowania obiektu, a nie są powiązane bezpośrednio z poszczególnymi wydziałami operacyjnymi. Poza kosztami pracowniczymi obejmują m.in. koszty obsługi systemów IT, zlecane na zewnątrz usługi doradcze, księgowo-kadrowe czy prawnicze, koszty promocji i reklamy, koszty konserwacji i napraw, zużycie mediów. Koszty te rejestruje się w podziale na:

- koszty osobowe;
- pozostałe koszty.

### 4. Opłaty i koszty stałe

Ostatnia z części obejmuje koszty pośrednie i niezależne, niepodlegające bieżącej kontroli kadry zarządzającej. Koszty te pozostają poza decyzjami operacyjnymi zarządzających działalnością hotelarską i wynikają z przyjętej przez właścicieli strategii inwestycyjnej.



Przykład zobrazowano w Tabeli 4.

Wśród głównych zalet przedstawionego wzoru należy wymienić następujące:

- ma uniwersalny charakter – obejmuje większość możliwych źródeł przychodów i tytułów kosztów spotykanych w branży;
- ma elastyczny charakter – jest łatwy do dostosowania do specyfiki poszczególnych obiektów;
- umożliwia skuteczną analizę i kontrolę wszystkich podstawowych czynności składających się na prowadzenie działalności hotelarskiej;
- uwzględnia rozkład odpowiedzialności kadry kierowniczej – poszczególne centrom przyporządkowuje się te przychody i koszty, które ich kierownicy kontrolują.

### Przychody z działalności hotelarskiej

**S**zacowanie wyników operacyjnych hotelu wymaga przyjęcia pewnych założeń dotyczących kształtowania się wybranych wskaźników eksploatacyjnych. Wskaźniki eksploatacyjne służą do oceny efektywności zarządzania hotelem. Podzielić je można na dwie główne grupy:

- wskaźniki charakteryzujące wielkość użytkową / potencjał obiektu (podaż),
- wskaźniki charakteryzujące rozmiary świadczonych usług / wykorzystanie potencjału obiektu (popyt).

Dla potrzeb szacowania przychodów w działalności hotelarskiej szczególne znaczenie mają wskaźniki dotyczące rozmiarów świadczonych usług w zespole mieszkaniowym (pobytowym), który stanowi kluczowy element struktury funkcjonalno-użytkowej hotelu, pozwalający na spełnienie jego głównej funkcji, jaką jest oferowanie krótkotrwałego zakwaterowania. Najważniejszymi wskaźnikami w tej grupie są:

- wykorzystanie zdolności eksploatacyjnej;
- przychody na jeden sprzedany pokój;
- przychody na jeden pokój w dyspozycji.

Wskaźnik wykorzystania zdolności eksploatacyjnej  $WZ_e$  (wskaźnik frekwencji, obłożenie, *occupancy ratio/percentage*) informuje o tym, w jakim

**Tabela 4**

	Przychody netto	Koszty materiałowe	Koszty osobowe	Inne koszty	Wynik operacyjny
<b>Wydziały operacyjne</b>	<b>7 656 916</b>	<b>1 014 144</b>	<b>1 781 098</b>	<b>1 388 234</b>	<b>3 473 440</b>
<b>Noclegi</b>	3 962 223		754 268	1 082 768	2 125 187
<b>Gastronomia</b>	3 396 707	1 014 144	980 634	224 499	1 177 430
restauracja	2 784 405	835 321	909 309	210 160	829 615
room service	38 310	11 493	61 120	7 443	-41 746
minibar	48 672	9 734		438	38 500
obsługa wydarzeń	525 320	157 596	10 205	6 458	351 061
<b>Pozostałe usługi</b>	231 463		46 196	80 967	104 300
sala konferencyjna	106 642			13 330	93 312
SPA	124 821		46 196	67 637	10 988
<b>Wynajem powierzchni</b>	66 523				66 523
<b>Nierozdzielone koszty operacyjne</b>			<b>801 735</b>	<b>1 741 544</b>	
Administracja			416 307	603 994	
Marketing			201 834	549 431	
Eksploatacja budynku			183 594	216 342	
Energia				371 777	
<b>Wynik operacyjny brutto (GOP)</b>					<b>930 161</b>
<b>Obciążenia stałe</b>				<b>175 004</b>	
ubezpieczenia majątkowe				55 543	
podatki i opłaty				119 461	
<b>Wynik operacyjny netto (NOI)</b>					<b>755 157</b>

stopniu oddane przez hotel do dyspozycji gości pokoje zostały przez nich wykorzystane. Oblicza się go ze wzoru:

$$WZ_e = \frac{L_{wp}}{Z_e} \times 100\%; \quad Z_e = L_p \times T$$

gdzie:

- $L_{wp}$  – liczba wynajętych pokoi (pokojonoclegów)
- $Z_e$  – zdolność eksploatacyjna obiektu
- $L_p$  – liczba pokoi w eksploatacji
- $T$  – czas eksploatacji (w dniach)

Przy ocenie wykorzystania obiektu hotelarskiego wykorzystuje się także wskaźniki o charakterze wartościowym. Jednym z nich jest wskaźnik przychodów na jeden sprzedany pokój (przeciętna stawka za pokój PSP, *average room rate* ARR, *average daily rate* ADR), który ustala się w oparciu o formułę:

$$PSP = \frac{S_N}{L_{wp}}$$

gdzie:

- $S_N$  – przychody ze sprzedaży usług noclegowych

Z kolei wskaźnik przychodów na jeden pokój w dyspozycji (*revenue per available room RevPAR*) przyjmuje za podstawę nie liczbę wynajętych pokoi, a liczbę pokoi, które mogły być wynajęte, czyli zdolność eksploatacyjną; uwzględnia zatem i średnią cenę, i wykorzystanie potencjału obiektu. Z uwagi na swoją pojemność informacyjną kształtowanie się tego wskaźnika powinno być przedmiotem szczególnej uwagi zarządzającego obiektem. Ustala się go według wzoru:

$$RevPAR = \frac{S_N}{Z_a}; \quad RevPAR = PSP \times WZ_e$$

Integralną część struktury funkcjonalno-użytkowej hotelu tworzy zespół gastronomiczny, gdyż potrzeby żywieniowe, obok noclegowych, stanowią podstawowe potrzeby bytowe podróżnych. Do najistotniejszych wskaźników wykorzystania potencjału gastronomicznego obiektu należą:

- wskaźnik rotacji konsumentów,
- wskaźnik przychodów na jedno danie,
- wskaźnik przychodów na jedno miejsce konsumpcyjne w dyspozycji.



Wskaźnik rotacji  $R_k$  określa przepustowość zakładu gastronomicznego i informuje o przeciętnej liczbie konsumentów, którzy skorzystali z jednego miejsca w czasie otwarcia lokalu gastronomicznego w ciągu doby. Na jego wielkość ma wpływ między innymi rodzaj i kategoria zakładu gastronomicznego, forma obsługi (system organizacji pracy), czas otwarcia zakładu gastronomicznego, zakres oferowanego asortymentu potraw i napojów. Znajomość kształtowania się tego miernika pozwala na racjonalizowanie wielkości zatrudnienia. Wskaźnik ten ustala się zgodnie z formułą:

$$R_k = \frac{\bar{L}_k}{L_{mk}}$$

gdzie:

$L_k$  – liczba konsumentów (wydanych posiłków, nakryć)

$L_{mk}$  – liczba miejsc konsumpcyjnych w eksploatacji

Do najczęściej stosowanych mierników wartościowych w ocenie wykorzystania zdolności usługowej lokalu gastronomicznego należą wskaźniki przychodów na jedno danie (przeciętna cena posiłku PCP, *average food check AFC*) i na jedno miejsce konsumpcyjne w dyspozycji (*revenue per available seat-hour RevPASH*). Pierwszy mówi o faktycznej średniej cenie uzyskanej za posiłek w analizowanym okresie, drugi pokazuje, jaki przychód został wypracowany przez statystyczne miejsce na

sali konsumpcyjnej w ciągu godziny, uwzględnia zatem i średnią cenę sprzedaży, i rotację. Oblicza się je na podstawie formuł:

$$PCP = \frac{S_G}{L_k}$$

$$RevPASH = \frac{S_G}{L_{mk} \times T}$$

gdzie:

$S_G$  – przychody ze sprzedaży usług gastronomicznych

$T$  – czas eksploatacji (w godzinach)

### Przykład

Tabela 5 zawiera informacje o potencjale usługowym i jego wykorzystaniu w dwóch obiektach należących do pewnej sieci (dane dla kwietnia). Który z obiektów charakteryzuje się wyższą sprawnością operacyjną?

W obiektach kontynuujących działalność, których struktura funkcjonalno-użytkowa nie podlegała znaczącym modyfikacjom i w otoczeniu których nie zaszły istotne zmiany, przychody szacuje się często na podstawie danych historycznych poprzez modyfikowanie wielkości z ubiegłego okresu (tzw. formuła przyrostowa). W innych przypadkach warto pokusić się o bardziej szczegółową analizę, która polega na szacowaniu wielkości sprzedaży, jak gdyby działalność podejmowano po raz pierwszy (tzw. koncepcja podstawy zerowej) [Kotas i Sojak 2009].

Szacując przychody z podstawowej działalności hotelarskiej, tj. ze sprzedaży usług noclegowych, należy określić:

- liczbę i długość sezonów w ciągu roku;
- ceny podstawowe poszczególnych rodzajów pokoi w sezonach;
- wskaźnik frekwencji w poszczególnych sezonach;
- liczbę i udział poszczególnych segmentów odbiorców w sprzedaży;
- strukturę wykorzystania poszczególnych rodzajów pokoi;
- zniżki dla poszczególnych segmentów odbiorców,

Na potrzeby określenia przychodów ze sprzedaży usług gastronomicznych należy przyjąć:

- wskaźnik rotacji konsumentów w poszczególnych lokalach gastronomicznych;
- średnią cenę posiłku i napoju;
- odsetek gości hotelowych korzystających z minibaru i room-service;
- przeciętny wydatek w powyższych usługach;
- liczbę wydarzeń i przeciętną liczbę uczestników wydarzenia;
- odsetek wydarzeń z obsługą gastronomiczną;
- przeciętną cenę zestawu oferowanego podczas wydarzenia.



Tabela 5

	Hotel Kappa	Hotel Lambda
<b>Pokoje</b>		
liczba pokoi	100	150
w tym sezonowe (VI-VIII)	20	30
liczba wynajętych pokoi	1280	1740
przychody ze sprzedaży	319650	478350
<b>Gastronomia</b>		
czas eksploatacji (liczba godzin dziennie)	12	10
liczba miejsc konsumpcyjnych	120	160
liczba wydanych posiłków	3250	3870
przychody ze sprzedaży	228670	334570
$WZ_e$	$1280 / (80 \times 30) = 53,3\%$	$1740 / (120 \times 30) = 48,3\%$
$PSP/ADR$	$319650 / 1280 = 249,7$	$478350 / 1740 = 274,9$
$RevPAR$	$319650 / (80 \times 30) = 133,2$	$478350 / (120 \times 30) = 132,9$
$R_k$	$3250 / 30 / 120 = 0,9$	$380 / 30 / 160 = 0,8$
$PCP/AFC$	$228670 / 3250 = 70,4$	$334570 / 3870 = 86,5$
$RevPASH$	$228670 / (120 \times 12 \times 30) = 5,3$	$334570 / (160 \times 10 \times 30) = 7,0$

## Koszty działalności hotelarskiej

**P**rzychody wypracowane w centrach zysków w hotelu muszą pokryć trzy główne grupy kosztów, tj. koszty bezpośrednie (wydziałowe), nierozdzielone koszty operacyjne oraz obciążenia stałe. W procesie szacowania kosztów działalności hotelarskiej przydatna jest znajomość ich struktury ze względu na reakcję na zmianę poziomu sprzedaży, tzn. relacji kosztów zmiennych i stałych. Poziom kosztów zmiennych można określić na podstawie wskaźnika ich udziału w przychodach zaobserwowanego w latach poprzednich. W celu określenia poziomu kosztów stałych można wykorzystać dane z lat poprzednich lub informacje pierwotne.

Koszty zmienne w działalności hotelarskiej nie przekraczają zazwyczaj 30%, a ich udział jest pochodną rangi usług gastronomicznych w ofercie usługowej hotelu. W grupie kosztów bezpośrednich typowymi kosztami zmiennymi są:

- koszty żywności i napojów,
- zużycie artykułów kosmetycznych i innych materiałów udostępnianych gościom,
- pranie pościeli i tekstyliów,
- zużycie środków czystości,
- prowizje pośredników od rezerwacji i operatorów kart płatniczych.

W grupie nierozdzielonych kosztów operacyjnych charakter kosztów zmiennych ma część zużycia mediów i wywozu odpadów. Pozostałe koszty nie zależą od poziomu wykorzystania potencjału usługowego obiektu.

Na poziom kosztów duży wpływ ma zakres usług, który jest bądź powinien być świadczony. W szczególności chodzi o skategoryzowane obiekty, które mają obowiązek w tej materii wynikający z przepisów prawa. Jednak i nieskategoryzowane obiekty dostosowują się do tych wymogów bo wymusza to konkurencja i ciągle wzrastające oczekiwania gości. Najbardziej widoczne jest to w hotelach wysokiej klasy 4 i 5 gwiazdkowych.

Chodzi w szczególności o rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie (*Dz.U. z 2004r. Nr 188, poz. 1945 z późniejszymi zmianami*) oraz załącznik Nr 1 do tego rozporządzenia, który

**Tabela 6**

*Wybrane wymagania w zakresie dostępności usług dla hoteli 4 i 5 gwiazdkowych*

Lp.	Wymagania	****	****
<b>V. Oferta usług podstawowych i uzupełniających</b>			
1.	Zapewnienie sprzedaży gościom gorących napojów przez całą dobę	O	O
2.	Budzenie	O	O
3.	Podawanie posiłków do j.m. - room-service czynny przez:		
4.	1) całą dobę	O	O
5.	Obsługa bagażowa	O	O
6.	Przechowywanie bagażu gości, także przed zajęciem i po zwolnieniu pokoju, a także przechowywanie pieniędzy i przedmiotów wartościowych gości - czynne całą dobę	O	O
7.	Kwiaciarnia lub możliwość dostarczenia kwiatów	O	O
8.	Akceptacja kart płatniczych	O	O
9.	Sprzedaż lub udostępnianie prasy codziennej	O	O
10.	Sprzedaż kosmetyków, środków higieny osobistej	O	O
11.	Usługi gastronomiczne:		
12.	1) restauracja, dopuszcza się w hotelu***, motelu*** brak restauracji jeżeli w odległości max 200 m od obiektu znajduje się restauracja	O	O
13.	2) aperitif -bar lub bar kawowy	O	O
14.	3) podawanie śniadań	O	O
15.	Zespół sal wielofunkcyjnych, dostosowanych do charakteru obiektu - konferencyjnych, klubowych, szkoleniowych itp.	O	O
16.	Przechowywanie sprzętu rekreacyjnego w obiektach zlokalizowanych w miejscowościach wypoczynkowo-turystycznych i rejonach niezurbanizowanych o dużych walorach przyrodniczych	O	O
17.	Zespół odnowy biologicznej:		
18.	(basen kąpielowy, sauna, siłownia, solarium, masaże i inne usługi rekreacyjne - minimum dwa rodzaje usług; w obiektach*** wymagane w miejscowościach wypoczynkowych)	O	O
19.	Pranie, prasowanie i czyszczenie bielizny i odzieży gości	O	O
20.	Zmiana pościeli i ręczników:		
21.	1) codziennie lub na życzenie gości	O	O

*Źródło: opracowanie własne na podstawie RMGiT.*

określa wymagania co do wyposażenia, oraz zakresu świadczonych usług, w tym usług gastronomicznych.

Dla lepszego uzmysłowienia, że rozporządzenie może mieć wpływ nie tylko na poziom nakładów inwestycyjnych, ale i kosztów operacyjnych obiektu, warto bliżej przyjrzeć się wymaganiom stawianym w odniesieniu do usług podstawowych i uzupełniających dla obiektów hotelarskich, poddanych kategoryzacji (Tabela 6 – przykład dla obiektów 4 i 5 gwiazdkowych), których zakres usług i udogodnień jest niemały. W praktyce oznacza to konieczność postawienia do dyspozycji gościa pewnego potencjału usługowego bez względu na to czy skorzysta z niego czy nie np. całodobowy room-service, usługi w zakresie odnowy biologicznej czy wreszcie pranie, prasowanie i noszenie bagażu. Usługi te mogą stanowić źródło przychodu, najczęściej jednak koszty gotowości do wykonania tych usług znacznie przewyższają uzyskiwane korzyści. Główne kategorie kosztów związanych ze świadczeniem tych usług

dotyczą dodatkowego zatrudnienia w hotelu, zwiększonych kosztów utrzymania obiektu – szczególnie w zakresie odnowy biologicznej czy wreszcie kosztów zakupu wszelkiego rodzaju materiałów, dodatków. Często hotelu korzystają z usług firm zewnętrznych, ale to również oznacza koszty, szczególnie gdy dodatkowe usługi wliczone są w cenę noclegu. Dla czystości rachunku warto zwracać uwagę i na ten aspekt działalności hotelarskiej, który wydaje się być mało dostrzegany w praktyce, często uznawany jako mało istotny dla ostatecznej wartości nieruchomości.



Dokonując uproszczonej symulacji wpływu różnych czynników na wartość, można przyjąć, że niedoszacowanie jednego pracownika do obsługi bagażowej może zwiększyć wynik wyceny o około 136 tysięcy złotych<sup>3</sup>. Przy hotelach wysokiej klasy, o dużym wymaganym poziomie zatrudnienia zmniejszenie liczby załogi o 10 osób może „przejsć” praktycznie niezauważalnie w założeniach, ale wynik ostateczny zmieni znacząco. Jest to tym trudniejsze do skorygowania, im wyższa będzie wartość obiektu w stosunku do jej zwiększenia. Warto w tym miejscu dodać, że generalnie w produkcie turystycznym dominują usługi, co z ich istoty wymaga kontaktu nabywcy z usługodawcą, toteż gospodarka turystyczna wymaga dużego udziału czynnika ludzkiego. Powoduje to wysoki udział kosztów pracy w działalności turystycznej.

## Podsumowanie

Zaprezentowane wyżej treści miały na celu przybliżenie istoty działalności operacyjnej w hotelarstwie w kontekście szacowania potencjalnych dochodów z tej działalności. Za szczególnie istotne należy tu uznać cechy gospodarki turystycznej oraz działalności hotelarskiej, w tym złożoność strukturalną takich obiektów. Nie bez znaczenia dla analiz rynkowych jest również rozproszony charakter informacji o zjawiskach turystycznych. Z punktu widzenia procesu wyceny nieruchomości są to elementy kluczowe dla określenia możliwości dochodowych obiektów hotelarskich. Analiza wyników operacyjnych jest jednak tylko jednym z etapów szacowania wartości, które wynikają ze szczególnych zapisów regulacyjnych określających reguły postępowania w zakresie wyceny.

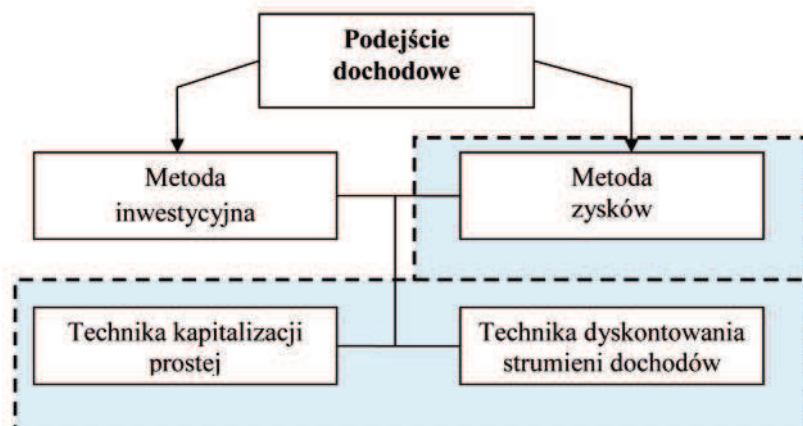
Znane podejścia i metody szacowania wartości są następujące [Cymerman i Hopper, 2006]:

- porównawcze (metoda porównywania parami, analizy statystycznej rynku, korygowania ceny średniej);
- dochodowe (metoda inwestycyjna, zysków);
- kosztowe (metoda kosztów odtworzenia, zastąpienia);
- mieszane (metoda kosztów likwidacji, pozostałościowa, wskaźników szacunkowych gruntu).

W literaturze przedmiotu stwierdza się, iż „metodę zysków, alternatywną w stosunku do metody inwestycyjnej, stosuje się tylko wtedy, kiedy nie ma możliwości ustalenia potencjalnego

### Rysunek 5

Zastosowanie podejścia dochodowego do szacowania wartości rynkowej nieruchomości hotelarskich



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Dydenko 2006.

czynszu najmu lub dzierżawy dla wycenianej nieruchomości – nieruchomości takimi w Polsce są na przykład stacje benzynowe lub hotele.

Podstawą szacowania wartości nieruchomości hotelowych jest więc metoda zysków z zastosowaniem dwóch technik. Zatem jednym z kluczowych elementów tej metody jest zysk generowany przez nieruchomość. Nie jest to jednak wprost przeniesiony ze sprawozdań finansowych wynik finansowy netto, ale tzw. dochód operacyjny netto, którego wyliczenie opiera się na innych założeniach. Jest to strumień pieniężny dochodu (nota interpretacyjna nr 2), który odwzorowuje dochody operacyjne netto przewidywane w poszczególnych latach prognozy. Na etapie jego określania dla potrzeb wyceny nieruchomości nie uwzględnia się amortyzacji, podatku dochodowego, opłat lub podatków związanych z ewentualną sprzedażą nieruchomości. Zaleca się również przeprowadzenie odpowiednich prognoz w okresie 5-10 lat, co jest związane z malejącą wiarygodnością prognozy w dłuższej perspektywie. Bardziej szczegółowa procedura postępowania w szacowaniu dochodu netto użytkownika i dalej ustalania udziału właściciela nieruchomości w tym dochodzie wygląda następująco:

- a) określenie przychodów osiąganych przez użytkownika z działalności prowadzonej na nieruchomości;
- b) określenie kosztów zakupu (towarów, materiałów), usług i wynagrodzenia pracowników;

- c) obliczenie dochodu brutto użytkownika przez odjęcie kosztów zakupu od przychodów z działalności;
- d) określenie wydatków operacyjnych (bez opłat czynszowych, wynagrodzenia dla zarządcy lub koncesjonariusza);
- e) obliczenie dochodu operacyjnego netto użytkownika przez odjęcie wydatków operacyjnych od dochodu brutto;
- f) określenie poprzez analizę rynku wysokości procentowego udziału właściciela w dochodzie netto użytkownika;
- g) określenie dochodu właściciela jako iloczynu dochodu operacyjnego netto użytkownika i procentowego udziału właściciela nieruchomości.

Ze względu na zakres analizy wyników operacyjnych głównym źródłem zainteresowania były punkty od „a” do „e” – dalsze etapy są już źródłem reminiscencji w procesie wyceny przez rzeczoznawców majątkowych. Wydaje się, że osobne rozważania warto poświęcić proceduralnym elementom wyceny hoteli, a w szczególności ustaleniu dochodu właściciela w zyskach oraz szacowaniu poziomu stopy kapitalizacji, której w tym przypadku nie sposób ustalić z rynku. Duże trudności w procesie analizy wynikają z niszowego charakteru rynku wyceny nieruchomości hotelarskich.

<sup>3</sup> Przy założeniu miesięcznego kosztu pracy dla pracodawcy na poziomie 3 tys. złotych miesięcznie oraz stopy dyskontowej 10% przyjętej również do wyliczenia wartości rezydualnej.



## Literatura

1. Błądek, Z., Tulibacki, T., 2003, *Dzieje krajowego hotelarstwa: od zajazdu do współczesności*, Albus, Poznań – Warszawa.
2. Cymerman, R., Hopfer, A., 2006, *Wycena nieruchomości. Zasady i procedury*, Polska Federacja Stowarzyszeń Rzecznawców Majątkowych, Warszawa.
3. Dydenko, J., (red.), 2006, *Szacowanie nieruchomości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
4. EU-Consult, 2012, *Rachunek satelitarny turystyki dla Polski za lata 2009-2010*, Gdańsk.
5. Galecki, R., Gołembski, G., 1980, *Ekonomia turystyki*, Skrypty AE w Poznaniu, zeszyt nr 282, Poznań.
6. Gołembski, G., (red.), 2007, *Przedsiębiorstwo turystyczne: ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa.
7. Główny Urząd Statystyczny, 2014, *Turystyka w 2013r.*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
8. Horwath HTL, 2014, *Hotel Guidebook Poland 2013*.
9. Instytut Turystyki, 2008, *Rachunek satelitarny turystyki dla Polski 2005*, Warszawa.
10. Instytut Turystyki, 2010, *Rachunek satelitarny turystyki dla Polski 2008*, Warszawa.
11. Instytut turystyki, 2014, <http://www.intur.com.pl/images/amcharts/baza5.htm>, [dostęp: 13.10.2014].
12. Kotaś, R., Sojak, S., 2009, *Rachunkowość zarządcza w hotelarstwie i gastronomii*, PWE, Warszawa.
13. Milewska, M., Włodarczyk, B., 2009, *Hotelarstwo: podstawowe wiadomości*, PWE, Warszawa.
14. Nawrot, Ł., Zmyślony, P., 2009, *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego. Od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo PROKSENIA, Kraków.
15. Niezgoda, A., Zmyślony, P., 2003, *Popyt turystyczny*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
16. Pająk, M., Sarnecki, C., 2014, *Rachunkowość według USALI – przychody, koszty, zyski*, *Hotelarz*, nr 1, s. 48-51.
17. Sarnecki, C., 2014, *Nowa edycja USALI*, *Hotelarz*, nr 8, s. 44-46.
18. Stowarzyszenie na Rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki, 2014, *Rachunek satelitarny turystyki dla Polski 2011*, Warszawa.
19. *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, 2006, American Hotel & Lodging Educational Institute, Lansing.
20. Witkowski, C., 2003, *Hotelarstwo, cz. II: międzynarodowe systemy hotelowe w Polsce*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
21. Vinod, B., 2004, *Unlocking the Value of Revenue Management in the Hotel Industry*, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(2), s. 178-190.
22. Zygartowski, P., 1996, *Yield management jako technika zarządzania ceną w przedsiębiorstwie hotelarskim*, w: Rapacz, A. (red.), *Aktualne problemy ekonomiczne i prawno-organizacyjne gospodarki turystycznej w Europie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 116-122.

## Summary

## HOTEL OPERATIONS ANALYSIS FOR REAL PROPERTY ASSESSMENT PURPOSES

The paper presents fundamental elements of hotel operations analysis, which are crucial for the real property assessment process in the lodging industry. To begin with, contemporary hospitality market trends are reviewed. Then essential features of the tourism and hospitality industry are discussed. Finally, selected aspects of accommodation operations are analysed – special attention was paid to yield management, USALI, operating performance ratios, and cost structure.