

**Sławomir Sojak**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

## **ZARZĄDZANIE ZYSKIEM (*YIELD MANAGEMENT*) JAKO SPOsÓB NA ZWIĘKSZENIE EFEKTYWNOsCI DZIAŁANIA W HOTELARSTWIE**

### **1. WstęP**

Pomiaru efektywności działania na podstawie sprawozdań finansowych można dokonać za pomocą mierników syntetycznych wykorzystywanych powszechnie w analizie finansowej. Część z nich spółki kapitałowe notowane na giełdzie mają obowiązek ustalić i przedstawić akcjonariuszom i potencjalnym inwestorom. Są wśród nich wskaźniki rentowności, aktywności, zadłużenia czy płynności. Chcąc dokonać głębszej analizy, potencjalny inwestor musi szukać dodatkowych informacji, takich chociażby jak zawarte w sprawozdawczości z segmentów działalności. W przypadku działalności usługowej, jaką jest działalność hotelarska, potencjalny inwestor jest w dogodnej sytuacji pod tym względem, bowiem przedsiębiorstwa te, w przeciwieństwie do *stricte* produkcyjnych, ujawniają także wiele wskaźników operacyjnych. Są one związane ze szczególną metodyką zarządzania zyskiem (*Yield Management*) stosowaną w niektórych branżach działalności usługowej.

### **2. Cechy specyficzne branż stosujących *Yield Management***

Zarządzanie zyskiem jest względnie nową metodą ustalania cen pokoi hotelowych. Jej podstawowa idea polega na tym, że cena pokoi jest ściśle uzależniona od istniejącego popytu na nie, a nie od poniesionych kosztów.

Podejście to jest także stosowane w innych działach gospodarki. Charakteryzują się one następującymi cechami: mają względnie stały poziom zdolności wytwórczych (podaż oferowanych usług), odpowiednią strukturę kosztów, łatwo psujące się zapasy, przewidywany popyt na produkty bądź usługi, przy czym popyt ten jest zmienny w czasie.

Zarządzanie zyskiem może być stosowane w firmach usługowych charakteryzujących się ograniczeniami w kształtowaniu podaży świadczonych usług. Podaż może być wyrażona jednostkami fizycznymi i niefizycznymi. Podaż w jednostkach fizycznych może być mierzona liczbą pokoi w hotelu, liczbą stolików czy miejsc siedzących w restauracji lub powierzchnią wystawienniczą na targach. Podaż mierzona jednostkami niefizycznymi bazuje zwykle na wykorzystaniu czasu świadczonej usługi i uwzględnia wykorzystanie jednostek fizycznych w badanym okresie, np. pokojo-nocce w hotelach, miejsca i godziny w restauracjach. Podaż ta jest zwykle stała w krótkim horyzoncie czasowym, chociaż w niektórych wypadkach można dokonać jej zmiany, np. dzięki innemu ustawieniu stołów w restauracji można zwiększyć liczbę miejsc siedzących dla klientów.

Firmy te mają zwykle dwie grupy klientów, takich, którzy dokonują rezerwacji usług z wyprzedzeniem, oraz korzystających z nich bez rezerwacji. W konsekwencji jest to popyt, którego strukturę w krótkim horyzoncie czasowym daje się przewidzieć. Dla kształtowania tej struktury potrzebne jest jedynie posiadanie sprawnie działającego systemu komputerowego.

Jeśli chodzi o kolejną cechę branż stosujących *Yield Management*, to są nią „łatwo psujące się zapasy”. Przy czym chodzi tutaj o te branże, w których podaż jest wyrażana w postaci jednostek niefizycznych, np. czasu, w jakim dostępne są pokoje do dyspozycji klientów. Jeśli bowiem posiadane jednostki nie są wykorzystywane przez pewien czas, to ulegają one „psuciu, zniszczeniu” takiemu, że nie można już ich powtórnie wykorzystać. Niesprzedany pokój hotelowy stanowi bezpowrotną stratę, bo można go sprzedać tylko przez 365 dni w roku i jeśli go przez kilka dni nie sprzedamy, to później pozostanie nam do dyspozycji mniejsza liczba dni, w których będziemy go mogli to uczynić. A więc jest to produkt, którego nie można magazynować i właśnie w tym sensie jest on określany jako „łatwo psujący się”. W związku z tym ważniejszy jest pomiar zysku (przychodów), jaki można wygospodarować przez jednostkę fizyczną (pokój hotelowy) w ciągu dostępnego do dyspozycji czasu, niż zysk przypadający na jednego klienta. W wielu branżach dokonuje się pomiaru wygenerowanych przychodów przypadających na jednego konsumenta – w hotelarstwie takiemu podejściu odpowiada pomiar przychodów wygenerowanych przez jednostkę usługi w ciągu jednego dnia, bez uwzględniania stopnia wykorzystania posiadanej podaży [Kimes 2006, s. 5].

Jeśli chodzi o strukturę kosztów, to metoda *Yield Management* jest wykorzystywana z powodzeniem w tych branżach, w których występują wysokie koszty stałe i relatywnie niskie koszty zmienne. Mają one więc dużą marżę jednostkową brutto i duży zakres kształtowania ceny, co pozwala na znaczne obniżki cen w okresie zmniejszonego popytu.

Niestabilność popytu na świadczone usługi może zależeć zarówno od pory roku (w hotelach turystycznych), dnia tygodnia (restauracje mają zwykle więcej klientów w weekend niż w ciągu tygodnia), jak i od pory dnia (restauracje mają więcej klientów w porze obiadowej i wieczornej niż w godzinach przedpołudniowych). Stały

potencjał usługowy, niestabilność popytu oraz wysokie koszty stałe są podstawowymi cechami branż, o których mówimy, że posiadają orientację rynkową [Kotaś, Sojak 2009, s. 17-26]. Większość firm o orientacji rynkowej kształtuje ceny przede wszystkim w zależności od popytu, a nie od kosztów. Hotele przejęły tę metodę kształtowania cen od linii lotniczych, w których ceny w sezonie letnim są znacznie wyższe od cen poza sezonem.

Ta polityka cenowa polega na tym, by w jej wyniku osiągnąć maksymalny zysk, a w konsekwencji poprawić wskaźniki finansowe bazujące na zysku. Strategia jest więc prosta [Kotaś, Sojak 2009, s. 191]:

- w okresie, gdy popyt przewyższa podaż, a więc gdy praktycznie możemy sprzedać każdy pokój, koncentrujemy się na osiągnięciu maksymalnej ceny pokoju,
- w okresie, gdy podaż przewyższa popyt, a więc gdy nie sprzedamy wszystkich pokoi, koncentrujemy uwagę na maksymalizacji stopnia wykorzystania pokoi, obniżając cenę pokoi, po to, by tylko je sprzedać, pamiętając o tym, że każdy niesprzedany pokój oznacza stratę określonej marży, która może być przeznaczona na pokrycie przynajmniej części kosztów stałych (przed progiem rentowności) albo być czystym zyskiem operacyjnym (po przekroczeniu progu rentowności).

### 3. Idea *Yield Management*

Podstawowym miernikiem pomiaru efektywności działania hotelu jest średnia cena pokoju i stopień wykorzystania pokoi. Przeanalizujemy funkcjonowanie tych mierników z punktu widzenia zarządzania zyskiem w hotelu czterogwiazdkowym w mieście przemysłowym średniej wielkości. Hotel liczy 75 pokoi, w tym 39 jednoosobowych, 32 dwuosobowe i 4 apartamenty. Tabela 1 zawiera podstawowe mierniki operacyjnej produktywności dotyczące sprzedaży pokoi w ciągu tygodnia.

Tabela 1. Mierniki produktywności – stopień wykorzystania pokoi i średnia cena pokoju

Lp.	Treść	Stopień wykorzystania pokoi	Średnia cena pokoju
1	Poniedziałek	64,00%	312,50
2	Wtorek	74,67%	267,86
3	Środa	80,00%	250,00
4	Czwartek	86,67%	230,77
5	Piątek	89,33%	223,88
6	Sobota	93,33%	214,29
7	Niedziela	96,00%	208,33

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych raportów hotelu.

Z pobieżnej analizy wynikałoby, że mamy niezadowalający stopień wykorzystania pokoi w poniedziałek, ale za to w dniu tym uzyskujemy najwyższą średnią

cenę pokoju<sup>1</sup>. W następnych dniach wykorzystanie pokoi wzrasta, ale maleje średnia cena. Z punktu widzenia średniej ceny pokoju poniedziałek jest najkorzystniejszy, jednakże z punktu widzenia stopnia wykorzystania posiadanych pokoi najlepszym dniem jest niedziela. Na podstawie powyższych danych możemy obliczyć przychód, jaki hotel osiągnął ze sprzedaży pokoi w każdym dniu, zgodnie z następującym algorytmem:

*Przychód = liczba pokoi × średnia cena pokoju × stopień sprzedanych pokoi (%).*

Zauważmy, że analizowany hotel w każdym z badanych dni uzyskuje taki sam przychód, tj. 15 000 zł. Potwierdzają to wyliczenia w tab. 2.

Tabela 2. Mierniki produktywności – przychody ze sprzedaży pokoi

Lp.	Treść	Liczba pokoi do dyspozycji	Średnia cena pokoju	Stopień wykorzystania pokoi	Przychód
1	2	3	4	5	6 = 3×4×5
1	Poniedziałek	75	312,50	64,00%	15 000,00
2	Wtorek	75	267,86	74,67%	15 000,00
3	Środa	75	250,00	80,00%	15 000,00
4	Czwartek	75	230,77	86,67%	15 000,00
5	Piątek	75	223,88	89,33%	15 000,00
6	Sobota	75	214,29	93,33%	15 000,00
7	Niedziela	75	208,33	96,00%	15 000,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych raportów hotelu.

Okazało się więc, że wskaźniki te – procent sprzedanych pokoi i średnia cena pokoju – są niewystarczające do analizy przychodów, a więc i zysku. Konieczne jest wobec tego przeanalizowanie wskaźnika wykorzystania potencjału przychodowego posiadanych pokoi. Jeżeli przyjmiemy, że maksymalna cena, jaką można uzyskać ze sprzedaży pokoju, wynosi 350 zł za dobę, to maksymalny przychód powinien wynosić 26 250 zł (75 × 350 zł). Wobec tego wskaźnik (stopień) wykorzystania potencjału przychodowego pokoi mierzony stosunkiem uzyskanych przychodów do potencjalnie możliwych maksymalnych przychodów wynosi tylko 57,14%:

$$\text{Wskaźnik wykorzystania potencjału przychodowego pokoi} = \frac{\text{Przychody osiągnięte (15 000)}}{\text{Przychody potencjalne (26 250)}} \times 100 = 57,14\%$$

<sup>1</sup> W rzeczywistości jest to cena średnioważona, bowiem uwzględnia ona różne typy pokoi: z wyposażeniem standardowym, pojedyncze, podwójne, apartamenty itd. W istocie więc opisywana analiza może być także zastosowana do każdego z typów pokoi oddzielnie.

Tabela 3. Mierniki produktywności – wskaźnik wykorzystania potencjału przychodowego

Lp.	Treść	Liczba pokoi do dyspozycji	Liczba pokoi sprzedanych	Stopień wykorzystania pokoi	Maksymalna cena pokoju	Średnia cena pokoju	Przychód	Maksymalny przychód możliwy	Wskaźnik wykorzystania potencjału przychodowego
1	2	3	4	$5 = 4/3$	6	7	$8 = 3 \times 5 \times 7$	$9 = 3 \times 6$	$10 = 8/9$
1	Poniedziałek	75	48	64,0%	350,00	312,50	15 000,00	26 250,00	57,14%
2	Wtorek	75	56	74,7%	350,00	267,86	15 000,00	26 250,00	57,14%
3	Środa	75	60	80,0%	350,00	250,00	15 000,00	26 250,00	57,14%
4	Czwartek	75	65	86,7%	350,00	230,77	15 000,00	26 250,00	57,14%
5	Piątek	75	67	89,3%	350,00	223,88	15 000,00	26 250,00	57,14%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych raportów hotelu.

Potwierdzają to wyniki z tab. 3. Oznacza to, że osiągnęliśmy tylko 57,14% przychodu maksymalnego możliwego do osiągnięcia. Osiągnięcie maksymalnego przychodu możliwe jest jedynie wówczas, gdy popyt będzie przewyższał podaż pokoi, a więc wtedy, gdy nie będziemy zmuszeni do obniżania ceny, by pozyskać klientów.

Wynika z tego, że nie zawsze wysoki poziom wykorzystania pokoi gwarantuje wyższe przychody i zyskowność, tak jak nie zawsze wysoka cena pokoju jest gwarancją osiągnięcia maksymalnych przychodów. Obie te wielkości zależą jeszcze od istniejącego w danym okresie popytu na świadczoną usługę. O ile możemy dyskutować nad przewagą sposobów osiągania przychodów w poszczególnych dniach (czy miesiącach), o tyle na pewno nie będzie wątpliwości dotyczących interpretacji wskaźnika wykorzystania potencjału przychodowego pokoi. Wskaźnik ten łączy zarówno stopień wykorzystania pokoi, jak i relacje cen osiągniętych w stosunku do cen maksymalnych:

$$\text{Wskaźnik wykorzystania potencjału przychodowego pokoi} = \frac{\text{średnia osiągnięta cena pokoju}}{\text{maksymalna cena pokoju}} \times \text{stopień wykorzystania pokoi.}$$

Prawdziwość tego rozumowania potwierdza tab. 4.

Tabela 4. Mierniki produktywności – wskaźnik wykorzystania potencjału przychodowego

Lp.	Treść	Liczba pokoi do dyspozycji	Maksymalna cena pokoju	Średnia cena pokoju	Osiągnięty poziom ceny maksymalnej	Stopień wykorzystania pokoi	Wskaźnik wykorzystania potencjału przychodowego
1	2	3	4	5	6 = 5/4	7	8 = 6×7
1	Poniedziałek	75	350,00	312,50	89,29%	64,00%	57,14%
2	Wtorek	75	350,00	267,86	76,53%	74,67%	57,14%
3	Środa	75	350,00	250,00	71,43%	80,00%	57,14%
4	Czwartek	75	350,00	230,77	65,93%	86,67%	57,14%
5	Piątek	75	350,00	223,88	63,97%	89,33%	57,14%
6	Sobota	75	350,00	214,29	61,22%	93,33%	57,14%
7	Niedziela	75	350,00	208,33	59,52%	96,00%	57,14%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych raportów hotelu.

Jeśli przemnożymy wskaźnik wykorzystania potencjału przychodowego przez maksymalną cenę pokoju, to otrzymamy kolejny miernik operacyjny, który jest prezentowany w raportach finansowych spółek kapitałowych hotelarskich. Jest to przychód na jeden dostępny pokój:

$$\text{Przychód na jeden dostępny pokój} = \frac{\text{maksymalna cena pokoju}}{\text{potencjału przychodowego pokoi}} \times \text{wskaźnik wykorzystania}$$

W analizowanym hotelu przychód ten wynosi 200 zł. Potwierdzają to wyliczenia zawarte w tab. 5.

Tabela 5. Mierniki produktywności – przychód na jeden dostępny pokój

Lp.	Treść	Maksymalna cena pokoju	Wskaźnik wykorzystania potencjału przychodowego	Przychód na jeden dostępny pokój
1	2	3	4	5 = 3×4
1	Poniedziałek	350,00	57,14%	200,00
2	Wtorek	350,00	57,14%	200,00
3	Środa	350,00	57,14%	200,00
4	Czwartek	350,00	57,14%	200,00
5	Piątek	350,00	57,14%	200,00
6	Sobota	350,00	57,14%	200,00
7	Niedziela	350,00	57,14%	200,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych raportów hotelu.

Można go wyliczyć także w inny sposób, a mianowicie [Schmidgall 1995, s. 17]:

$$\text{Przychód na jeden dostępny pokój} = \frac{\text{średnia cena pokoju}}{\text{potencjału przychodowego pokoi}} \times \text{stopień wykorzystania}$$

Potwierdzają to wyliczenia w tab. 6

Tabela 6. Mierniki produktywności – przychód na jeden dostępny pokój

Lp.	Treść	Średnia cena pokoju	Stopień wykorzystania pokoi	Przychód na jeden dostępny pokój
1	2	3	4	5 = 3×4
1	Poniedziałek	312,50	64,00%	200,00
2	Wtorek	267,86	74,67%	200,00
3	Środa	250,00	80,00%	200,00
4	Czwartek	230,77	86,67%	200,00
5	Piątek	223,88	89,33%	200,00
6	Sobota	214,29	93,33%	200,00
7	Niedziela	208,33	96,00%	200,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych raportów hotelu.

Polityka cenowa opisana powyżej ma zastosowanie szczególnie w dużych hotelach. W niedużych hotelach posiadających zwykle stały popyt ze strony klientów ma ona ograniczone zastosowanie. System ten musi być oczywiście skomputeryzowany. Jego efektywna realizacja zależy natomiast od właściwego prognozowania popytu na każdy dzień na najbliższe dwa, trzy kwartały. Znając popyt, można kształtować ceny dla każdego dnia, w rezultacie pokoje mogą być oferowane po różnych cenach tego samego dnia dla różnych grup klientów, w zależności od momentu rezerwacji czy zakupu usługi. Ceny mogą więc być różnicowane w zależności od przewidywanego popytu.

Powyższa metoda kształtowania cen różni się od innych metod m.in. tym, że [Kotaś, Sojak 2009, s. 164-203]:

- ceny pokoi kształtowane są wyłącznie przez popyt na nie, a nie przez zainwestowany kapitał ani też przez ponoszone koszty świadczonej usługi,
- w innych metodach cena raz ustalona stosowana była przez dłuższy lub krótszy okres (kilka miesięcy), w tym przypadku może być stosowana codziennie inna cena,
- metoda ta ma pozytywny wpływ na średni poziom wykorzystania pokoi, a w konsekwencji na generowanie przychodów ze sprzedaży posiłków i napojów, czyli w ostateczności zysku całego hotelu.

Opisany sposób kształtowania cen zastosowany w wielu hotelach przyniósł wzrost przychodów, a w konsekwencji zysków [McMahon-Beattie, Donaghy 2006, s. 233-255; Jones 2006, s. 85-97].

#### **4. *Yield Management* w Grupie Kapitałowej Orbis SA**

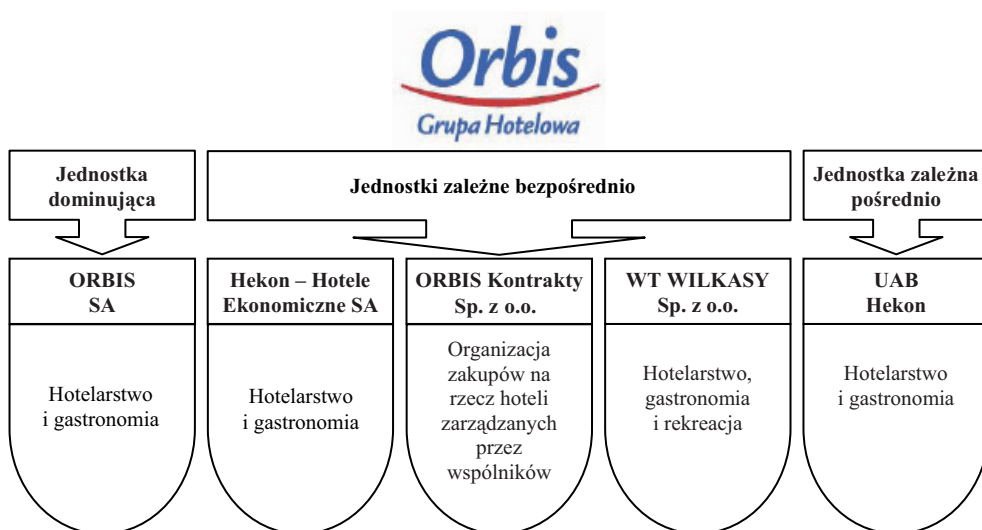
Historia Grupy Kapitałowej Orbis sięga roku 1920, kiedy to we Lwowie powstało Polskie Biuro Podróży jako okno na świat dla nowo odrodzonego państwa polskiego. W roku 1933 siedziba biura została przeniesiona do Warszawy. Na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie spółka zadebiutowała w roku 1997.

W rocznych raportach dla akcjonariuszy ujawnia informacje o segmentach działalności zarówno dla podstawowego, jak i uzupełniającego wzoru sprawozdawczego. Pierwszy z nich reprezentowany jest przez trzy segmenty branżowe:

- hotele z restauracjami – świadczenie usług hotelarskich i gastronomicznych wraz z usługami towarzyszącymi,
- turystyka – organizacja i obsługa turystyki krajowej i zagranicznej, kongresów, zjazdów i konferencji oraz pośrednictwo w rezerwacji i sprzedaży dokumentów przewozowych przewoźników krajowych i zagranicznych, w komunikacji krajowej i zagranicznej,
- transport – usługi transportowe krajowe i zagraniczne, przewozy pasażerskie, wynajem i leasing samochodów oraz pośrednictwo w świadczeniu usług turystycznych, hotelowych i transportowych, serwis samochodowy i usługi parkingowe.



Segment branżowy – hotele z restauracjami tworzy w ramach grupy kapitałowej Grupa Hotelowa Orbis, która stanowi największą i najbardziej istotną część Grupy Kapitałowej Orbis. Jej organizację prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Jednostki tworzące Grupę Hotelową Orbis

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdania Zarządu z Działalności Grupy Kapitałowej Orbis za rok 2007.

Grupa Kapitałowa Orbis SA zamieszcza w raportach rocznych informacje, które świadczą o tym, że zarządza zyskiem, różnicując ceny w zależności od popytu na świadczone usługi. Stosuje wobec tego metodę Yield Management. Tabela 7 zawiera podstawowe mierniki operacyjna za lata 2004-2007, a wśród nich:

- stopień wykorzystania pokoi,
- średnią cenę pokoju (pokojonocy),
- przychód na jeden dostępny pokój.

Tabela 7. Podstawowe mierniki operacyjne Grupy Hotelowej Orbis SA za lata 2004-2007

Treść	Grupa Hotelowa Orbis	w tym:	
		Orbis SA	Hekon-Hotele Ekonomiczne SA
1	2	3	4
Liczba sprzedanych pokoi	1 970 757,00	1 655 650,00	315 160,00
Stopień wykorzystania pokoi	46,70%	45,20%	56,90%
Średnia cena pokojonocy	200,00	197,40	213,70
Przychody	394 151 400,00	326 825 310,00	67 349 692,00

1	2	3	4
Przychód na jeden dostępny pokój	93,40	89,22	121,60
2005			
Liczba sprzedanych pokoi	2 081 516,00	1 729 126,00	352 375,00
Stopień wykorzystania pokoi	50,50%	48,40%	63,80%
Średnia cena pokojonocy	191,50	188,20	207,70
Przychody	398 610 314,00	325 421 513,20	73 188 287,50
Przychód na jeden dostępny pokój	96,71	91,09	132,51
2006			
Liczba sprzedanych pokoi	2 077 227,00	1 684 873,00	392 354,00
Stopień wykorzystania pokoi	52,50%	49,60%	69,40%
Średnia cena pokojonocy	206,90	206,20	210,30
Przychody	429 778 266,30	347 420 812,60	82 512 046,20
Przychód na jeden dostępny pokój	108,62	102,28	145,95
2007			
Liczba sprzedanych pokoi	2 175 343,00	1 711 585,00	463 758,00
Stopień wykorzystania pokoi	55,10%	52,50%	67,40%
Średnia cena pokojonocy	221,50	225,30	207,10

Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych raportów finansowych za lata 2004-2007.

Pozwalają one na szczegółową analizę źródła ewentualnych przyszłych korzyści dla spółki, a także wskazują na efektywność działania poszczególnych obszarów działalności w ramach segmentów sprawozdawczych. Jest to więc jakby trzeci poziom analizy pomiaru dokonań – pierwszy jest na poziomie całej spółki, drugi na poziomie segmentów działalności, a trzeci – na poziomie subsegmentów.

Względne zmiany poszczególnych mierników w relacji do poprzedniego roku przedstawia tab. 8

Tabela 8. Dynamika podstawowych mierników operacyjnych Grupy Hotelowej Orbis SA za lata 2004-2007 (rok poprzedni = 100)

Treść	Grupa Hotelowa Orbis'	w tym:	
		Orbis SA	Hekon–Hotele Ekonomiczne SA
	2005		
1	2	3	4
Liczba sprzedanych pokoi	5,62%	4,44%	11,81%
Stopień wykorzystania pokoi	8,14%	7,08%	12,13%
Średnia cena pokojonocy	-4,25%	-4,66%	-2,81%
Przychody	1,13%	-0,43%	8,67%
Przychód na jeden dostępny pokój	3,54%	2,09%	8,98%

1	2	3	4
	2006		
Liczba sprzedanych pokoi	-0,21%	-2,56%	11,35%
Stopień wykorzystania pokoi	3,96%	2,48%	8,78%
Średnia cena pokojonocy	8,04%	9,56%	1,25%
Przychody	7,82%	6,76%	12,74%
Przychód na jeden dostępny pokój	12,32%	12,28%	10,14%
Liczba sprzedanych pokoi	4,72%	1,59%	18,20%
Stopień wykorzystania pokoi	4,95%	5,85%	-2,88%
Średnia cena pokojonocy	7,06%	9,26%	-1,52%
Przychody	12,11%	11,00%	16,40%
Przychód na jeden dostępny pokój	12,36%	15,65%	-4,36%

Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych raportów finansowych za lata 2004-2007.

Tabela 9. Dynamika podstawowych mierników operacyjnych Grupy Hotelowej Orbis SA za lata 2004-2007 (rok 2004 = 100)

Treść	2005	2006	2007
Przyrost średniej ceny pokojonocy	10,75%	14,13%	-3,09%
Przyrost stopnia wykorzystania pokoi	17,99%	16,15%	18,45%

Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych raportów finansowych za lata 2004-2007.

Tabela 10. Wpływ średniej ceny pokoju i stopnia wykorzystania pokoi na przychody Grupy Hotelowej Orbis SA za lata 2004-2007

Treść	Grupa Hotelowa Orbis'		Orbis SA		Hekon-Hotele Ekonomiczne SA	
Przychody w 2004 roku	394 151 400,00	-	326 825 310,00	-	67 349 692,00	-
Zmiany z tytułu przyrostu średniej ceny pokojonocy	42 371 275,50	48,32%	46 192 635,00	78,57%	-2 080 056,00	-7,25%
Zmiany z tytułu przyrostu stopnia wykorzystania pokoi	40 917 200,00	46,66%	11 041 569,00	18,78%	31 755 392,60	110,67%
Wspólne	4 398 599,00	5,02%	1 560 586,50	2,65%	-980 746,80	-3,42%
Łączne	87 687 074,50	100,00%	58 794 790,50	100,00%	28 694 589,80	100,00%
Przychody w 2007 roku	481 838 474,50	-	385 620 100,50	-	96 044 281,80	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych raportów finansowych za lata 2004-2007.

Z informacji zawartych w tab. 7-9 wynika, że mamy w grupie hotelowej tendencję wzrostową w zakresie stopnia wykorzystania pokoi – od 46,7% w 2004 r. do 55,10% w 2007 r., przy czym wyższy udział w tym przyroście miały hotele grupy ekonomicznej. Z tabeli 9 wynika, że cena w 2007 r. spadła w stosunku do ceny z 2004 r. o 3,09%, ale w zamian przyrost sprzedaży pokoi wynosił aż 18,45%. Jest to efektem stosowania *Yield Management*.

Z tabeli 10 wynika, że przyrost przychodów ze sprzedaży usług hotelowych w całej grupie hotelowej rozkładał się prawie równomiernie i wynosił z tytułu przyrostu średniej ceny sprzedaży pokoju 48,32% oraz z tytułu przyrostu stopnia wykorzystania miejsc hotelowych 46,66%, a z obydwu przyczyn jednocześnie 5,02%. Biorąc jednak pod uwagę Orbis oraz Hotele Ekonomiczne Hekon, należy stwierdzić, że przyczyny te rozkładają się nierównomiernie – Orbis uzyskiwał przyrost przychodów głównie dzięki wzrostowi cen za świadczone usługi, a Hekon dzięki lepszemu wykorzystaniu miejsc hotelowych.

## 5. Podsumowanie

*Yield Management* jest skuteczną metodą generowania wyższych przychodów, a w konsekwencji zysków w branży hotelarskiej, bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Ujawnianie w raportach finansowych podstawowe mierniki operacyjne wykorzystywane w tej metodzie stanowią uzupełniające źródło, oprócz mierników syntetycznych oraz informacji zawartych w sprawozdawczości według segmentów działalności, dla podejmowania decyzji inwestycyjnych przez obecnych i potencjalnych akcjonariuszy. Zaletą tych mierników jest także to, że mogą ponadto podlegać analizie porównawczej z miernikami konkurencji, należą bowiem do podstawowych mierników operacyjnych ujawnianych w raportach finansowych w branży hotelarskiej.

## Literatura

- Jones P., *Defining Yield Management and Measuring Its Impact on Hotel Performance*, [w:] A. Ingold, U. McMahon-Beattie, I. Yeoman, *Yield Management. Strategies for the Service Industries*, London 2006.
- Kimes S.E., *A Strategic Approach to Field Management*, [w:] A. Ingold, U. McMahon-Beattie, I. Yeoman, *Yield Management. Strategies for the Service Industries*, London 2006.
- Kotaś R., Sojak S., *Rachunkowość zarządcza w hotelarstwie i gastronomii*, PWE, Warszawa 2009.
- McMahon-Beattie U., Donaghy K., *Yield Management Practices*, [w:] A. Ingold, U. McMahon-Beattie, I. Yeoman, *Yield Management. Strategies for the Service Industries*, London 2006.
- Orbis. *Raport roczny 2004*, <http://www.orbis.pl/ir/>, 14.02.2009 r.
- Orbis. *Raport roczny 2005*, <http://www.orbis.pl/ir/>, 14.02.2009 r.
- Orbis. *Raport roczny 2006*, <http://www.orbis.pl/ir/>, 14.02.2009 r.
- Orbis. *Raport roczny 2007*, <http://www.orbis.pl/ir/>, 14.02.2009 r.

Schmidgall R.S., *Performance Measures Used in Hotel Companies*, [w:] P. Harris (red.), *Accounting and Finance for the International Hospitality Industry*, Butterworth, Heinemann, Oxford 1995.

## **YIELD MANAGEMENT AS A WAY OF MAXIMIZING EFFECTIVENESS IN THE HOTEL INDUSTRY**

### **Summary**

Yield Management is a relatively new method of setting hotel services prices. Its principle notion is a close relation between the room prices and demand for them, and not just cost bearing. This approach is also exercised in other sectors of economy which are characterized by the following features: they have a comparatively fixed level of productivity capacity (offered service supply), appropriate cost structure (fixed costs outnumber variable costs), perishable goods, they are aware of the foreseeable demand for the products or services while the demand may change in time.

The paper presents the synthesis of yield management on the example of a four-star hotel within a period of a week. Then, it focuses on a detailed analysis of basic indexes employed in the method (Occupancy Rate, Average Daily Rate, Revenue per Availability Room) as exemplified by the Orbis Capital Group within the period of 2003-2007.