

workingpapers

spring/2024-4

ISSN: 2956-9591



METODY ZARZĄDZANIA PRZYCHODEM W BRANŻY HOSPITALITY

MICHAŁ RZEŹNIK

Jelenia Góra / 2024

Karkonoska Akademia Nauk Stosowanych
Riesengebirgsakademie der Angewandten Wissenschaften
Krkonošská Akademie Aplikovaných Věd
Karkonosze University of Applied Sciences



KARKONOSKA AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH
w Jeleniej Górze

Centrum Badań Interdyscyplinarnych i Wydawnictw

WORKING PAPERS

4/2024

**METODY ZARZĄDZANIA PRZYCHODEM
W BRANŻY HOSPITALITY**

MICHAŁ RZEŹNIK



Working Papers, spring/2024-4

Centrum Badań Interdyscyplinarnych i Wydawnictw

Karkonoska Akademia Nauk Stosowanych

Redakcja naukowa serii: Aleksander Żołnierski

Projekt serii: CBLiW

©Karkonoska Akademia Nauk Stosowanych

Wydawca:

Karkonoska Akademia Nauk Stosowanych w Jeleniej Górze
ul. Lwówecka 18
58-506 Jelenia Góra

Jelenia Góra, kwiecień 2024

ISSN: 2956-9591

Materiały do druku prosimy składać pod adresem Karkonoskiej Akademii Nauk Stosowanych w Jeleniej Górze. Redakcja nie zwraca materiałów niezamówionych i zastrzega sobie prawo redagowania tekstów. Wszystkie prace nadesłane do redakcji są poddawane anonimowej procedurze recenzyjnej. Prace należy opracować zgodnie z *Zasadami przygotowania tekstów do druku* umieszczonymi na stronie internetowej KANS. Nadsyłając prace do czasopisma, autorzy wyrażają zgodę na ich publikację w formie papierowej i elektronicznej (PDF) oraz na ujawnienie adresu poczty elektronicznej.

Michał Rzeźnik – absolwent Zarządzania, ekspert w zarządzaniu przychodem oraz sprzedażą w hotelarstwie z doświadczeniem międzynarodowym. Doświadczony Sales and Revenue Director w hotelach sieci Hilton w Polsce oraz w Federacji Rosyjskiej. Wieloletni dyrektor hoteli działających w różnych segmentach rynku. Obecnie jest Dyrektorem Generalnym Hotelu w tej sieci. Posiada bogate doświadczenie zawodowe związane z licznymi szkoleniami branżowymi, kursami oraz codzienną praktyką zawodową. Autor licznych publikacji w branżowych czasopismach oraz portalach internetowych dotyczących zarządzania sprzedażą i ceną. Zna angielski, hebrajski i rosyjski.

Oprócz pracy zawodowej zajmuje się literaturą faktu – w swojej twórczości podejmuje tematykę Shoah próbując zmierzyć się z odpowiedzialnością za zbrodnie i konsekwencjami małomiasteczkowej rzeczywistości II Rzeczypospolitej, z jej nienawiścią religijną, ksenofobią i rasizmem.

Metody zarządzania przychodem w branży hospitality

Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie metod zarządzania przychodem w warunkach specyficznej relacji popytu i podaży w branży hospitality.

Branża ta charakteryzuje się sprzedażą produktu, którego nie można zmagazynować, podobnie jak miejsca w środkach transportu zbiorowego, przez co niesprzedany w danym dniu produkt „znika”. Fakt ten implikuje konieczność nieco innego rozumienia znanych z mikroekonomii pojęć takich jak: podaż, popyt, krzywa popytu oraz zdolność wytwórcza. Ta specyfika powoduje to, że zachowania dotyczące zarządzania sprzedażą są inne. Powoduje to również szereg problemów komunikacyjnych na styku przedsiębiorca – konsument, jak choćby brak zrozumienia konsumentów dla tego, iż im większy jednorazowy wolumen zakupu – tym mniejsza szansa na rabat, coś zupełnie odwrotnego do typowych relacji rynkowych.

Zjawiska związane ze sprzedażą miejsc noclegowych oraz związanego z tym dynamicznego zarządzania przychodem dotyczą nie tylko hoteli, a również szeregu innych rodzajów placówek (kwatery prywatne, niewielkie usługi noclegowe itp.) branża hospitality jest określeniem szerszym i należy je interpretować, jako obejmującą sprzedaż usług noclegowych. Samo hotelarstwo dotyczy działalności obiektów noclegowych spełniających wymogi określone w ustawie o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych (Dz.U. 2022 r. poz. 2211 z późn. zm.) oraz rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy (z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie – tekst jednolity Dz. U. z 2017 r. poz. 2166 z późn. zm).

Rynek hospitality

Teoria mikroekonomii mówi, że obniżanie ceny wpływa na wzrost popytu. Teoretycznie zatem, ceny dążące do wartości zero, powodować będą dążący do nieskończoności popyt danego dobra. Oczywiście w realnym świecie takie zjawisko nie zachodzi, jednak w przypadku sprzedaży noclegów najistotniejszym czynnikiem limitującym jest po prostu wielkość danego hotelu. Hotele mają zawsze skończoną ilość pokoi do sprzedaży w długim horyzoncie czasowym, czyli nie da się zwiększyć podaży pokoi hotelowych poprzez zmianę zdolności wytwórczej. Produkt, jakim jest pokój hotelowy musi zostać sprzedany tu i teraz. Gdybyśmy mieli metaforycznie odnieść tą sytuację do branży spożywczej, powiedzielibyśmy, że pokój hotelowy jest produktem z jednodniowym terminem przydatności do spożycia. niesprzedany dzisiaj pokój, jutro znika. Sytuacja ta powoduje to, że w hotelarstwie rozróżniamy dwa typy popytu:

Constraint demand i *unconstrained demand*. Popyt nieograniczony i popyt ograniczony. Ograniczeniem, o którym mowa jest ilość dostępnych w hotelu pokoi.

Zatem, jeśli danego dnia popyt na rynku jest mniejszy, niż ilość dostępnych pokoi – mamy do czynienia z sytuacją braku ograniczenia popytu – *unconstraint demand*. Jeśli zaś, ilość chętnych do zakupu naszych pokoi w danym dniu jest więcej, niż ilość pokoi, którą dysponujemy – mówimy o sytuacji ograniczonego popytu – *constraint demand*. Popyt ograniczony jest oczywiście ilością pokoi, czyli tym, co w mikroekonomii przedstawiane jest jako zdolność wytwórcza.

Podaż definiowaną jako ilość dobra oferowaną na rynku w danym okresie w różnych cenach pokoi hotelowych zatem jest wartością pochodną od dostępnej liczby pokoi w budynku hotelu.

Sytuacja, w której zapotrzebowanie rynku na pokoje na dany dzień jest większe, niż liczba dostępnych pokoi implikuje konieczność zarządzania strumieniami przychodów. Zarządzanie nimi sprowadza się do podejmowania decyzji o tym, jakie ograniczenia nałożymy na jakie segmenty rynku.

Sytuacja ta kształtuje dwa podstawowe zagadnienia związane z zarządzaniem w branży:

- zarządzanie przychodem sprowadza się do wyboru pewnych restrykcji w konkretnych segmentach rynku,
- zarządzanie przychodem możliwe jest wtedy, gdy mamy do czynienia z sytuacją popytu większego niż suma pokoi w hotelu. W sytuacji, gdy popyt jest mniejszy sensowne jest stosowanie strategii „wszystkich otwartych drzwi”.

Segmentacja rynku w hotelarstwie

Podzielenie klientów na grupy o różnym zachowaniu i niekiedy różnych potrzebach jest tym, co nazywamy segmentacją rynku. Nie jest to jednorodny podział, każdy hotel tworzy sobie segmentację adekwatną do swojego otoczenia biznesowego. Jest to typowe działanie dla hoteli niezależnych. Hotele sieciowe w zasadzie zawsze tworzą jednolity schemat segmentacji (pomimo tego, że nie wszystkie funkcjonują w tych samych warunkach rynkowych). Celem takiego działania jest przede wszystkim możliwość porównywania poszczególnych hoteli, jednak w opinii wielu jest to umiarkowanie sensowne, lecz stwarza możliwość zastosowania centralnych systemów agregujących dane i raportujących wyniki.

Segmentacja pozwala uchwycić trendy w sprzedaży i w ten sposób pomaga w podejmowaniu decyzji maksymalizujących przychody.

Ceny publikowane

Inaczej zwany „BAR” lub „RACK”. Jest to najlepsza dostępna stawka. Stawki te są zwykle widoczne w następujących wariantach:

- Strona internetowa BAR — najlepsza dostępna cena sprzedawana za pośrednictwem witryny.
- BAR Direct – najlepsza dostępna cena sprzedaży bezpośrednio przez telefon, e-mail, itd.
- BAR Pośrednie prowizje – najlepsza dostępna stawka sprzedawane za pośrednictwem internetowych agentów sprzedających podlegających prowizji, tzw. OTA (np. booking.com).

- BAR Indirect Net – Najlepsza dostępna cena sprzedawana za pośrednictwem internetowych biur podróży według stawek netto. Współcześnie praktycznie nie stosowane.

Stawki promocyjne

Każda stawka, która kwalifikuje się jako „zniżka” od zwykłych stawek publicznych i mieści się w poniższych kategoriach:

- Stawki spakietowane, ukryte hotelowe programy rabatowe.
- Błyskawiczna sprzedaż, tzw. flash sales czyli sprzedaż promocyjna z restrykcjami, też zniżki dla członków programów lojalnościowych.
- Witryny mobilne oferujące rabaty tego samego dnia lub last minute.
- Kampanie internetowe; oferty specjalne i pakiety.
- Kampanie offline.
- Specjalne wydarzenie; pakiety i oferty podczas wakacji, festiwali, koncertów.

Negocjowane stawki

Stawki negocjowane to zazwyczaj niepublikowane (niedostępne publicznie/prywatne stawki) stawki oferowane firmom (takie jak wymienione poniżej) w zamian za gwarantowaną liczbę pokoi, które zostaną przejęte przez określony czas (okres obowiązywania umowy – zwykle odnawiane co roku):

- Korporacyjne stawki dynamiczne.
- Korporacyjne stawki ryczałtowe.
- Zniżki dla pracowników instytucji rządowych.
- Załogi lotnicze.

Grupy

Segment Grupy może mieć zastosowanie zarówno do pobytów związanych z wypoczynkiem jak i do gości biznesowych. Zazwyczaj klienci tego segmentu łączą pobyt w hotelu z imprezą lub inną formą aktywności lub biznesu odbywającego się w hotelu lub w pobliżu obiektu.

Ceny grupowe mogą obejmować:

- Pobyty wypoczynkowe.
- Pobyty biznesowe.
- Konferencje.
- Tzw. Incentivy – czyli integracje dla pracowników firm.
- Śluby, imprezy rodzinne.
- Inne wydarzenia.
- Załogi lotnicze, kolejowe itp.

Wholesalerzy (hurtownicy)

Wraz ze wzrostem znaczenia tzw. OTA (Online Travel Agent – np. Booking.com) segment ten coraz bardziej traci na znaczeniu, choć są w świecie nadal rynki, na których działa on całkiem sprawnie (np. Azja). Działa on podobnie jak w przypadku stawek negocjowanych, z tą różnicą, że kontraktowane są większe ilości pokoi za niższą cenę. Ponieważ pokoje są sprzedawane hurtowo z dużym wyprzedzeniem przed datą przyjazdu, możliwe jest obniżenie ADR (średnia cena sprzedaży) w zamian za mniejsze ryzyko i obniżony COA (Cost of Acquisition) na indywidualnie sprzedawany pokój. W ramach tego segmentu możemy wyróżnić dwa typy cen:

- FIT – skrót od Frequent Individual Traveller – pojedynczy goście, którzy zapłacili u touroperatora z marżą, a my dostajemy stawkę umowną z tourooperatorem.
- Grupy – są to na ogół serie grup turystycznych.

Pozostałe segmenty (segment „inne”)

Wreszcie, segment „Inne” obejmuje ważne segmenty, których nie można pominąć, które są stosunkowo często obecne w praktyce hotelowej, a nie da się ich przyporządkować to żadnej powyższej grupy. Są to na ogół pobyty bezpłatne, bądź bez wcześniejszej rezerwacji.

- Pokoje udzielane bezpłatnie.
- Bartery.

- Pobyty Walk-in (są to goście, którzy nie zrobili rezerwacji, a zakupili pokój bezpośrednio w hotelu).
- Overbooking z innego hotelu.
- House Use'y – pokoje używane do zapewnienia noclegu pracownikom, albo do innej funkcji związanej z prowadzeniem biznesu.

Powyższa segmentacja jest bardzo ogólnym zarysem. Często okazuje się, że w przypadku konkretnego hotelu istnieją inne segmenty, które nie zostały uwzględnione, lub prostsza segmentacja byłaby bardziej odpowiednia. Każdy hotel musi zdecydować, jaka segmentacja najlepiej pasuje do jego strategii zarządzania sprzedażą, przychodami i do jego otoczenia biznesowego.

Serwis XOTELS, który jest jednym z najpraktyczniejszych źródeł wiedzy dla osób zarządzających przychodami w hotelu pokusił się o uproszczony diagram opisujący to, jak hotele budują sobie segmentację w zależności od uwarunkowań biznesowych.

Przykładowa segmentacja rynku

Typ hotelu	BAR	Stawki korporacyjne	Tour Operatorzy	Promocje	Alotmenty
Hotele miejskie	X	X		X	
Hotele resortowe	X		X	X	
Hotele konferencyjne	X	X		X	
Hotele przylotniskowe	X	X	X	X	X
Hotele długopobytowe/ Aparthotele	X	X			
Hostele	X			X	
Motele	X	X	X	X	

Przyjrzyjmy się segmentacji, jaka funkcjonuje we wszystkich hotelach sieci Hilton, w każdym z jej brandów. Odbiega ona od powyżej zaznaczonego typowego podejścia, jednak z łatwością odnajdziemy tutaj ogólny paradygmat.

Rozbudowana segmentacja stosowana przez sieć Hilton

Kod	Nazwa	Opis kategorii
BAR	Best Available Rate	Pokoje sprzedane po tzw. Cenie Dnia
CONS	Consortia	Pokoje sprzedane po cenie dnia przez pośredniczące konsorcja
CNR	Corporate Negotiated Rate	Pokoje sprzedane po cenie umownej dla klienta zakontraktowanego globalnie
LNR	Locally Negotiated Rate	Pokoje sprzedane po cenie umownej dla klienta zakontraktowanego lokalnie
GOV	Government	Pokoje ze zniżką dla instytucji rządowych
IT	Individual Traveller	Pokoje sprzedane przez tzw. Wholesalerów
DISC	Discounted Rate	Pokoje sprzedane ze zniżką
MKT	Marketing Programmes	Pokoje sprzedane w promocji
CMTG	Conferences, Meetings.	Pokoje sprzedane grupie, która zakupiła też usługi konferencyjne
CONV	Convention	Pokoje sprzedane w związku z konferencją ale odbywającą się poza hotelem
GT	Group Travel	Pokoje sprzedane grupie turystycznej
SMRF	Social, Military, Religious, Fraternity	Pokoje sprzedane grupie innej, niż turystyczna
PERM	Permanent	Inna sprzedaż (np.. Long stay, załogi lotnicze itd.)

Istotnym zagadnieniem jest to, które z tych segmentów w praktyce zarządzania strumieniami przychodów możemy limitować, a które nie.¹ Segmenty, które co do zasady nie podlegają limitacjom to na ogół kontrakty korporacyjne z klauzulą LRA.² Są to takie kontrakty, które nie pozwalają nam zamknąć kategorii cenowej, jeśli dostępne są publicznie otwarte kanały sprzedaży. W przypadku, gdy popyt na usługi hotelu ograniczony jest jego zdolnością wytwórczą (ilością pokoi) sytuacja ta przynosi realną stratę. Jest to związane z tzw. parametrem LRV.³

¹ W terminologii branżowej w języku angielskim są to segmenty *yieldable* bądź *non yieldable*

² LRA - Last Room Availability.

³ LRV - Last Room Value.

Wskaźniki efektywności w branży

Hotelarze bezustannie zadają sobie pytanie: „Czy mój hotel działa dobrze?” – To oczywiste pytanie każdego przedsiębiorcy staje się bardzo skomplikowanym zagadnieniem jeśli przyjrzymy mu się w szczegółach. Kluczowe wskaźniki efektywności, którymi posługujemy się w branży to:

- ADR – Average Daily Rate.
- OCC – Obłożenie hotelu wyrażone w procencie zajętych pokoi.
- RevPar – Room Revenue per available room.
- TRevPar – Total Revenue per available room.
- GOPPar – Gross Operating Profit per available room

Poza ADR i OCC istotne są wskaźniki które pozwalają nam uciec z „pułapki obłożenia”. Zgodnie z ideą, że hotel działający efektywnie to nie koniecznie hotel, który osiąga wysokie obłożenie, co jest stosunkowo proste do osiągnięcia (wystarczy obniżyć drastycznie ceny), a hotel który osiąga dobry RevPar, będący iloczynem obłożenia i średniej ceny.

GOPPar z kolei wykracza poza warstwę przychodową i pokazuje nam jeszcze zysk operacyjny przeliczony na ilość dostępnych pokoi.

Wysoki RevPar również nie daje odpowiedzi na to pytanie, ponieważ nie wiemy czy jest on wystarczająco wysoki, czy jest optymalny, czy może moglibyśmy wycisnąć z rynku coś więcej.

Hotelarstwo sieciowe posługuje się indeksami penetracji rynku, aby odpowiedzieć sobie na to zagadnienie. Są to indeksy odnoszące się do trzech podstawowych kategorii.

- Dla obłożenia hotelu posługujemy się indeksem MPI.
- Dla średniej ceny posługujemy się indeksem ARI.
- Dla RevPar posługujemy się indeksem RGI.

Indeksy te są miernikiem udziału w rynku dla zdefiniowanej przez dany hotel grupy konkurencyjnej. Hotele wymieniają się danymi z globalną firmą, która agreguje dane z rynków (STR.com) i korzystają z raportów, aby na bieżąco monitorować swoją pozycję. Warunkiem wiarygodności tych mierników jest możliwie dobrze dobrana grupa konkurencyjna, przy czym nie ma możliwości zrobienia tego idealnie,

jako że hotele nie są jednorodne. Grupa taka powinna zawierać minimum pięć obiektów, które są zgodne co do:

- wielkości – mają przybliżoną ilość pokoi,
- lokalizacji – działają na tym samym podryнку,
- kategorii – mają mniej więcej podobny zakres usług.

Indeksy te wyrażone są wartościowo, gdzie wartość 100 oznacza, że każdy hotel osiągnął ten sam rezultat. Wartość większa od 100 oznacza, że nasz hotel osiągnął rezultat lepszy, niż średnia konkurencji. Raportowanie pozwala też pokazać rozpatrywany hotel w kwadrantach:

- AG - Ahead and Gaining.
- AL - Ahead and Losing.
- BG - Behind and Gaining.
- BL - Behind and Losing.

Niektóre hotele rozpatrują swoją pozycję rynkową jeszcze głębiej. W odniesieniu do tła historycznego i wyznaczają sobie cele tzw. RGI growth, dążąc do uzyskania jak największego udziału w rynku szybciej, niż konkurenci.

Zarządzanie ceną w branży

Hotele charakteryzują się tym, że mają ściśle określoną pojemność (stała ilość pokoi, niezmienna zdolność wytwórcza), ich produkt jest produktem znikającym (nie-sprzedany dziś pokój znika), w strukturze kosztów koszty stałe mają bardzo duży udział (nawet 75%) a ten sam produkt (pokój) może być różnie wyceniany (popyt jest zmienny a produkty można sprzedawać z wyprzedzeniem, zaś sam rynek można posegmentować) Owe charakterystyczne cechy pozwalają na dynamiczne zarządzanie cenami. Zarządzanie ceną jest działaniem proaktywnym, czyli zaplanowanym po tym, gdy zebrane zostaną informacje na temat rynku (w przeciwieństwie do działań reaktywnych – gdy podejmowane są działania po tym, gdy zebrane są informacje z rynku). Decyzje zarządcze muszą być podejmowane w oparciu nie o odczucie, a o wiedzę na temat:

- klientów,
- cen,

- wydarzeń wpływających na popyt,
- historycznych trendów,
- otoczenia konkurencyjnego,
- kanałów dystrybucji,
- systemów wspomagających zarządzanie.

Specyficzne narzędzia zarządzania ceną

Każdy współczesny hotel korzysta z szeregu narzędzi informatycznych, które wspierają proces decyzyjny. Najbardziej zaawansowane hotele korzystają ze zautomatyzowanych narzędzi RMS⁴, która są posiadają interfejs z tzw. rate shopperami, czyli systemami agregującymi dane o cenach z różnych kanałów, różnych ofert i różnych hoteli, które definiowane są przez użytkownika.

Przykładowe systemy służące do monitorowania cen konkurentów to:

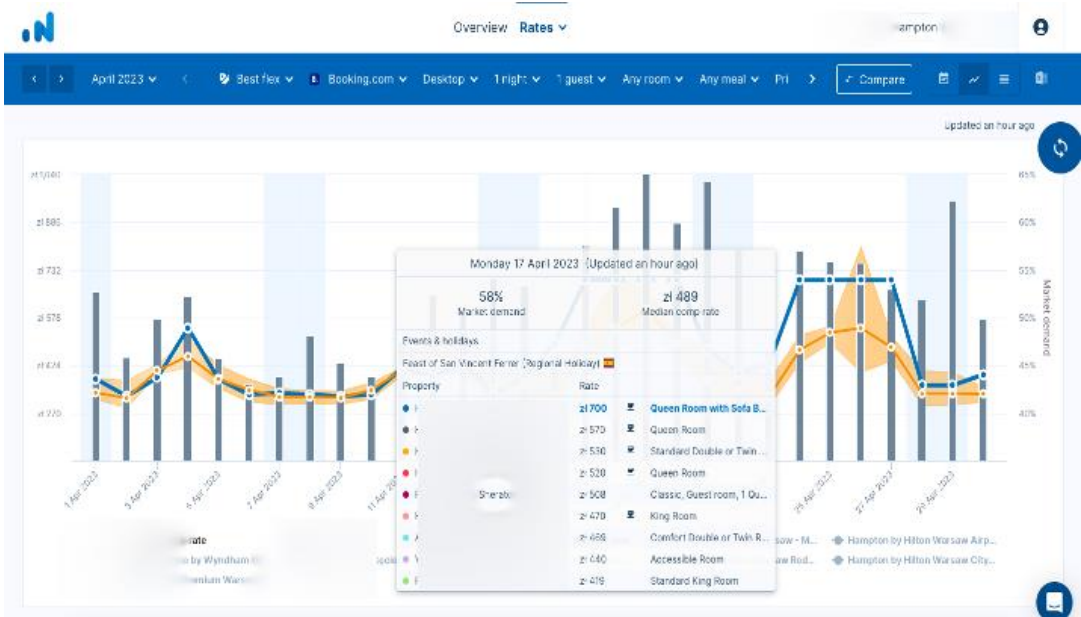
- RateGain
- TravelClick
- OTA Insight

Niektóre z tych systemów oferują dodatkowo narzędzia, które są w stanie przewidywać popyt na miejsca hotelowe w danym mieście w przyszłości. OTA Insight ma moduł (dodatkowo płatny), który agreguje dane o zakupach i zapytaniach w systemach sprzedających bilety lotnicze i jest w stanie podać dość precyzyjną informację o zwiększeniu się zainteresowania biletami lotniczymi do np. Warszawy na konkretny dzień w przyszłości. Moduł ten monitoruje też odległość w czasie pomiędzy biletem do danego miasta i biletem powrotnym, przez co podaje też dane o tym, na jaką długość pobytu dominuje zainteresowanie. Dodatkowo dane te są skorelowane z kalendarzem EID⁵. Pozwala to hotelarzom planować swoje oferty oraz restrykcje i efektywniej zarządzać ceną.

⁴ RMS - Revenue Management System.

⁵ EID - Events Influencing Demand. Wydarzenia mające wpływ na popyt - ściśle monitorowane w hotelach wydarzenia kulturalne, naukowe, sportowe itp. mogące zwiększać zainteresowanie noclegami.

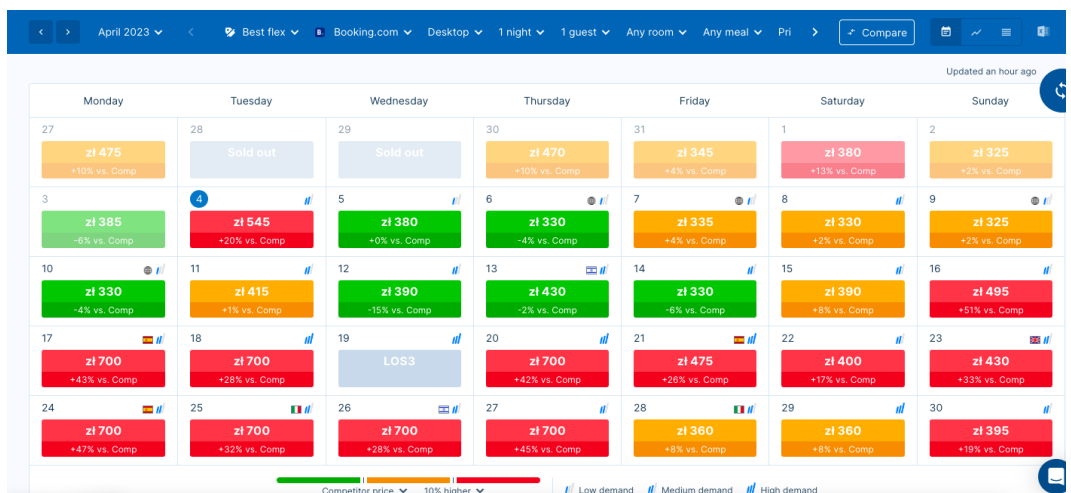
Zrzut ekranu z interfejsem narzędzia OTA Insight



Na ilustracji widzimy wykres pokazujący cenę zarządzanego przez nas hotelu, ceny konkurentów, medianę ceny na rynku oraz systemowo estymowany popyt na rynku (szare słupki).

Dane te prezentowane mogą być również w innym, bardziej kompaktowym widoku z kodowaniem kolorami, gdzie od razu widzimy jak nasz hotel plasuje się cenowo na tle obiektów konkurencyjnych.

Przykładowy wynik rateshoppingu w OTA Insight



Po najechaniu kursorem na dany dzień, będziemy mogli szczegółowo zapoznać się z ofertami konkurentów. System jest na tyle zaawansowany, że jest w stanie wychwycić również wprowadzone restrykcje. Na powyższej ilustracji widzimy, że w dniu 19 kwietnia nie mamy podanej ceny, a podany został kod LOS2⁶ – jest to informacja o tym, że hotel wprowadził restrykcję na minimalną długość pobytu wynoszącą 2 noce. Algorytm analizując w czasie rzeczywistym kanały sprzedaży online przeprowadza kwerendę w zakresie zadanych parametrów (pobyt 1 noc, 2 noce, 3 noce itd.) i jest w stanie wygenerować raport nt. strategii cenowej konkurenta. System ten (podobnie jak jemu konkurencyjne) przesyła te dane w czasie rzeczywistym do systemu, służącego do podejmowania automatycznych decyzji prcingowych – systemu RMS.

Raportowanie pozycji rynkowej

W zasadzie wszystkie hotele globalnie korzystają z STR. STR to założona w 1985 roku firma, która zapewnia wysokiej jakości benchmarki danych, analizy i informacje rynkowe dla branży hotelarskiej globalnie. Firma STR została przejęta w październiku 2019 r. jako oddział CoStar Group, Inc. (NASDAQ: CSGP), wiodącego dostawcy internetowego dla firm działających na rynku nieruchomości, informacji i analiz na rynkach nieruchomości komercyjnych i mieszkaniowych.

System ten zbiera dane o wynikach historycznych hoteli oraz ich przyszłym obłożeniu (OTB⁷).

Proces ten może odbywać się automatycznie (poprzez połączenie systemów hotelowych z STR), bądź manualnie. Jeśli odbywa się manualnie (w hotelach mniej zaawansowanych cyfrowo), każdego dnia pracownik hotelu wprowadza dane o swoich wynikach do ekstranetu STR:

⁶ LOS – Length of Stay – długość pobytu.

⁷ OTB – On the books – jest to informacja o zarezerwowanych pokojach z ceną.

Interfejs wprowadzania danych w STR

Manage Data

Please view our updated Data Guidelines

Welcome to our client interface. Our site allows a user to request competitive set changes online, enter and edit data, order new products, and many other new features. Your feedback is greatly appreciated. Please send us your comments.

If you need further assistance or would like us to take you through the new site, please contact your local office.

If you require guidance, please review the training guides that are available within Info Tab.

If you make a mistake when submitting data, just follow the usual data submission steps to send the corrected data. The new data will overwrite what was previously submitted for that time period.

Submit Daily
Submit Monthly
Historical Daily
Historical Monthly

1. Choose currency. PLN - Polish Zloty

2. Select a date from the calendar. Dec 2023/Jan 2024

(Missing days highlighted in red)

S	M	T	W	T	F	S
24	25	26	27	28	29	30
31	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20

3. Enter information below for date selected. Data Guidelines

Date	Rooms		Revenue	ADR	Occ.
	Avail.	Sold			
	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
	<input type="text"/>	<input type="text"/>			

Segmentation data entry below is encouraged. Reports available soon.

Transient Rooms:

Group Rooms:

Contract Rooms:

Food & Beverage Revenue:

Other Revenue:

Total Revenue:

Currency: **PLN** **Submit**

4. Optional: [Click here to view or print confirmation](#)

Occupancy(%)

Compares occupancy percentage for the property to the market for a monthly period

	This Property		Market	
	Occ(%)	% chg	Occ(%)	% chg
Last Week	87.0	-6.9	63.1	-0.6
MTD	76.5	2.1	55.6	0.5

ADR

	This Property		Market	
	ADR	% chg	ADR	% chg
Last Week	375.54	13.5	372.42	2.5
MTD	352.53	5.9	372.04	2.8

2024 © CoStar Group
 735 East Main Street · Hendersonville, TN 37075 · Phone +1 (615) 824-8664 · Fax +1 (615) 824-3848 · Email support@str.com

W pkt. 3 (na powyżej ilustracji jest to zwizualizowane) użytkownik podaje dane o sprzedaży z dnia poprzedniego, może też zweryfikować dane z innych dni z przeszłości. STR dba o jakość danych. W przypadku, gdy podane przez użytkownika (bądź przesłane automatycznie) dane odbiegają wyraźnie od spodziewanych, wpis taki jest odrzucany i użytkownik jest proszony o weryfikację przez pracownika STR.

W systemie należy zdefiniować grupę konkurencyjną (minimum pięć hoteli, w tym ten, którym zarządzamy), można zdefiniować dowolną liczbę grup konkurencyjnych (limitem jest budżet – każda kolejna jest płatna).

Grupy konkurencyjne w STR (compsets)

The screenshot shows the STR (Strata) web interface for managing competitive sets. The interface is divided into three main sections:

- 1. Choose an existing or add a new competitive set.** Primary (Owner: Hilton Managed)
- 2. View or remove members of the competitive set.** Resolve any room share problems highlighted in red by adding to or removing hotels from competitive set.
- 3. Add hotels to members of competitive set above.** Select from default list of the 30 closest hotels below or click on Search for Other Hotels.

The interface displays two tables of hotel data:

All	STR #	Property Name	Rooms Share (%)			Rooms	Parent Company	Participation				Class	Open Date	Dist. (km)
			Hotel	Chain	Parent			Mon	Wkly	Day	Seg			
<input type="checkbox"/>	253904					163	Hilton	✓	✓	✓	✓	Upper Mid Class	May 2018	
<input type="checkbox"/>	259444					164	Wyndh	✓	✓			Upscale Class	Feb 2019	0.27
<input type="checkbox"/>	267832					167	IHG H	✓	✓	✓		Upper Mid Class	Jun 2020	0.54
<input type="checkbox"/>	258118					190	Marrio	✓	✓	✓	✓	Upscale Class	Apr 2019	1.11
<input type="checkbox"/>	209456					116	Hilton	✓	✓	✓	✓	Upper Mid Class	Aug 2013	1.33
<input type="checkbox"/>	196873					117	Accor	✓	✓	✓	✓	Upper Mid Class	Apr 2010	2.92

All	Dist. (km)	STR #	Property Name	Phone	Participation	Rooms	Class	Open Date	
									Mon
<input type="checkbox"/>	0.83	139065		224	✓	✓	✓	253	Upper Mid Class
<input type="checkbox"/>	1.50	233843		221	✓	✓	✓	225	Upper Upsc Class
<input type="checkbox"/>	1.51	286870		484	✓	✓	✓	234	Upper Mid Class
<input type="checkbox"/>	1.52	135767		226	✓	✓	✓	241	Upscale Class
<input type="checkbox"/>	1.85	209082		222	✓	✓	✓	206	Midscale Class

Ilustracja przedstawia widok grup konkurencyjnych oraz informacje o tym, w jaki sposób raportują dane do STR.

Dane te służą do tworzenia raportów, dzięki którym możemy poznać naszą pozycję rynkową w zakresie naszych podstawowych KPI na tle grupy konkurencyjnej i podrynyku. Największą wartością tych raportów jest podanie wyliczonych indeksów penetracji rynku.

Wizualizacja indeksów penetracji rynku w raporcie z STR

RevPAR				ADR			
	Run MTD	Weekday	Weekend		Run MTD	Weekday	Weekend
My Property	330,89	353,7	275,1	My Property	378,53	398,9	326,3
Comp Set	272,80	290,3	230,1	Comp Set	341,39	362,3	289,8
SubMarket Class	285,5	304,3	239,5	SubMarket Class	354,1	371,7	308,9
Comp Set Rank	2 of 6	1 of 6	2 of 6	Comp Set Rank	2 of 6	2 of 6	2 of 6

RevPAR % Chg				ADR % Chg			
My Property	19,3	29,0	-3,9	My Property	23,2	30,4	5,0
Comp Set	13,2	21,5	-6,9	Comp Set	19,5	25,8	3,7
SubMarket Class	10,4	18,8	-9,9	SubMarket Class	22,3	27,6	8,5
Comp Set Rank	3 of 6	3 of 6	3 of 6	Comp Set Rank	3 of 6	2 of 6	4 of 6

RevPAR Index (RGI)				ADR Index (ARI)			
Index (Comp Set)	121,3	121,9	119,5	Index (Comp Set)	110,9	110,1	112,6
Index % Change	5,4	6,1	3,3	Index % Change	3,2	3,7	1,3

Occupancy (%)			
	Run MTD	Weekday	Weekend
My Property	87,4	88,7	84,3
Comp Set	79,9	80,1	79,4
SubMarket Class	80,6	81,9	77,6
Comp Set Rank	2 of 6	1 of 6	4 of 6

Occ % Chg			
My Property	-3,2	-1,1	-8,4
Comp Set	-5,2	-3,4	-10,2
SubMarket Class	-9,8	-6,9	-16,9
Comp Set Rank	3 of 6	3 of 6	4 of 6

Occ Index (MPI)			
Index (Comp Set)	109,4	110,7	106,2
Index % Change	2,2	2,4	2,0

Powyżej przykład danych w ujęciu miesięcznym dla trzech podstawowych KPI wraz z indeksami penetracji rynku podanymi na dole każdej z tabel.

Proces zarządzania przychodem nie kończy się jednak tylko na „suchej” ocenie indeksów penetracji rynku. Badany jest również ich wpływ na faktyczny wynik hotelu. Cyklicznie przygotowywana jest analiza YP⁸ w ujęciu dziennym. Przykładowy raport pokazuje szczegółowe wyniki dla trzech podstawowych KPI (obłożenia, średniej ceny i RevPar) analizowanego hotelu oraz danych zagregowanego otoczenia konkurencyjnego w porównaniu do zeszłego roku.

OCC TY – Occupancy This Year

OCC LY – Occupancy Last Year.

⁸ YP - Yield Premium

Raport pokazujący pozycję vs compset w każdym z KPI w odniesieniu historycznym (po lewej dane badanego hotelu, po prawej średnie dla konkurencji)

MW/WE	Day	Date	OCC TY	OCC LY	ARR TY	ARR LY	RevPAR TY	RevPAR LY	OCC TY	OCC LY	ARR TY	ARR LY	RevPAR TY	RevPAR LY
MW	Wed	01/03/2023	100.00%	98.16%	420.34	258.87	420.34	254.10	87.0%	86.2%	358.24	248.10	311.68	213.88
MW	Thu	02/03/2023	99.39%	98.16%	427.04	263.41	424.42	258.56	83.8%	85.9%	368.16	243.71	308.59	209.45
WE	Fri	03/03/2023	71.78%	92.64%	319.57	260.16	229.39	241.01	71.0%	84.1%	289.97	253.46	205.75	213.12
WE	Sat	04/03/2023	66.87%	96.93%	324.65	260.75	217.10	252.75	67.4%	90.5%	288.02	245.30	194.05	221.87
WE	Sun	05/03/2023	54.60%	96.32%	302.22	249.16	165.02	239.99	47.1%	75.1%	286.03	243.38	134.67	182.69
MW	Mon	06/03/2023	96.32%	99.39%	344.45	283.46	331.77	281.72	84.7%	90.1%	360.00	298.07	305.09	268.42
MW	Tue	07/03/2023	95.09%	98.77%	429.97	277.39	408.87	273.98	87.8%	91.9%	366.50	296.16	321.78	272.20
MW	Wed	08/03/2023	96.32%	98.77%	396.63	300.15	382.03	296.47	91.5%	92.6%	375.82	306.32	343.92	283.57
MW	Thu	09/03/2023	96.32%	99.39%	374.68	328.25	360.88	326.23	82.6%	93.2%	346.07	339.76	285.94	316.78
WE	Fri	10/03/2023	84.66%	98.77%	329.90	298.65	279.30	294.98	78.0%	93.5%	299.74	312.42	233.75	292.12
WE	Sat	11/03/2023	78.53%	98.77%	346.37	334.30	271.99	330.20	74.0%	94.7%	305.47	304.52	226.06	288.36
WE	Sun	12/03/2023	63.80%	66.87%	307.97	323.54	196.50	216.36	60.1%	71.1%	289.18	290.06	173.74	206.19
MW	Mon	13/03/2023	87.12%	78.53%	409.56	313.98	356.80	246.56	81.4%	78.8%	353.76	280.71	288.08	221.15
MW	Tue	14/03/2023	96.32%	98.16%	434.87	335.93	418.87	329.74	81.8%	91.9%	395.94	311.51	324.00	286.30
MW	Wed	15/03/2023	96.93%	98.16%	469.62	315.12	455.21	309.32	87.8%	92.7%	400.98	329.11	352.05	305.11
MW	Thu	16/03/2023	81.60%	94.48%	413.65	329.97	337.52	311.75	89.4%	89.4%	350.26	300.26	313.10	268.40
WE	Fri	17/03/2023	85.89%	80.98%	307.05	324.00	263.72	262.38	88.6%	81.6%	288.25	277.65	255.37	226.46
WE	Sat	18/03/2023	90.80%	82.21%	303.49	334.54	275.56	275.02	80.4%	82.2%	274.75	274.81	220.82	225.97
WE	Sun	19/03/2023	49.06%	47.24%	301.20	309.39	147.83	146.15	43.5%	62.9%	293.32	251.15	127.60	157.88
MW	Mon	20/03/2023	89.57%	74.23%	369.14	311.74	330.64	231.42	67.6%	78.1%	337.51	289.38	228.29	226.05
MW	Tue	21/03/2023	99.39%	101.23%	425.69	321.93	423.08	325.88	86.5%	91.0%	376.53	295.95	325.59	269.26
MW	Wed	22/03/2023	99.39%	99.39%	493.10	314.05	430.45	312.12	86.1%	91.9%	384.76	320.13	331.18	294.23
MW	Thu	23/03/2023	95.71%	92.64%	392.67	328.93	375.80	304.72	81.8%	85.5%	366.64	290.54	301.66	248.54
WE	Fri	24/03/2023	88.34%	91.41%	330.60	333.96	292.06	305.28	82.6%	88.7%	293.32	279.44	242.36	247.94
WE	Sat	25/03/2023	93.25%	95.09%	332.87	345.48	310.40	328.53	83.2%	92.4%	273.64	283.89	227.55	262.43
WE	Sun	26/03/2023	66.87%	58.28%	315.99	278.55	211.31	162.34	61.7%	56.5%	279.70	245.05	172.49	138.45
MW	Mon	27/03/2023	100.00%	80.37%	397.94	291.16	397.94	234.00	86.9%	75.2%	364.06	282.02	316.26	212.08
MW	Tue	28/03/2023	101.84%	99.39%	432.23	376.56	440.19	374.25	93.4%	85.4%	413.38	299.30	385.96	256.63
MW	Wed	29/03/2023	98.77%	96.93%	439.56	327.03	434.17	310.00	96.7%	81.2%	394.89	290.18	381.79	235.53
MW	Thu	30/03/2023	86.50%	93.25%	383.75	326.18	331.96	304.17	93.2%	73.3%	377.59	267.95	352.05	196.52
WE	Fri	31/03/2023	98.77%	88.96%	340.63	302.22	336.45	268.85	89.7%	76.3%	296.20	247.93	265.56	189.07

Porównanie to jest podstawą dla kilku kolejnych istotnych analiz. Po pierwsze analizujemy indeksy penetracji rynku wraz z oceną kwadrantu:

Dzienne ujęcie indeksów penetracji rynku ze wskazaniem kwadrantu

The Architects RMC Europe			Performance									
MW/WE	Day	Date	RevPAR Index	RevPAR Index chg	RevPAR Index % chg	Quadrant	OCC Index	OCC Index chg	OCC Index % chg	ADR Index	ADR Index chg	ADR Index % chg
MW	Wed	01/03/2023	134.9	16.1	13.5%	AG	114.9	1.1	0.94%	117.3	13.0	12.46%
MW	Thu	02/03/2023	137.5	14.1	11.41%	AG	118.6	4.4	3.81%	116.0	7.9	7.32%
WE	Fri	03/03/2023	111.5	-1.6	-1.41%	AL	101.2	-9.0	-8.18%	110.2	7.6	7.37%
WE	Sat	04/03/2023	111.9	-2.0	-1.79%	AL	99.3	-7.9	-7.38%	112.7	6.4	6.04%
WE	Sun	05/03/2023	122.5	-8.8	-6.72%	AL	116.0	-12.3	-9.62%	105.7	3.3	3.21%
MW	Mon	06/03/2023	108.7	3.8	3.61%	AG	113.7	3.3	2.98%	95.7	0.6	0.61%
MW	Tue	07/03/2023	127.1	26.4	26.24%	AG	108.3	0.8	0.78%	117.3	23.7	25.26%
MW	Wed	08/03/2023	111.1	6.5	6.25%	AG	105.3	-1.4	-1.35%	105.5	7.6	7.71%
MW	Thu	09/03/2023	126.2	23.2	22.55%	AG	116.6	10.0	9.36%	108.3	11.7	12.06%
WE	Fri	10/03/2023	119.5	18.5	18.33%	AG	106.6	2.9	2.77%	110.1	14.5	15.14%
WE	Sat	11/03/2023	120.3	5.8	5.07%	AG	106.1	1.8	1.73%	113.4	3.6	3.29%
WE	Sun	12/03/2023	113.1	8.2	7.79%	AG	106.2	12.1	12.89%	106.5	-5.0	-4.52%
MW	Mon	13/03/2023	123.9	12.4	11.09%	AG	107.0	7.3	7.32%	115.8	3.9	3.51%
MW	Tue	14/03/2023	129.3	14.1	12.25%	AG	117.7	10.9	10.21%	109.8	2.0	1.85%
MW	Wed	15/03/2023	129.3	27.9	27.54%	AG	110.4	4.5	4.27%	117.1	21.4	22.32%
MW	Thu	16/03/2023	107.8	-8.4	-7.19%	AL	91.3	-14.4	-13.64%	118.1	8.2	7.46%
WE	Fri	17/03/2023	103.3	-12.6	-10.87%	AL	96.9	-2.3	-2.35%	106.5	-10.2	-8.72%
WE	Sat	18/03/2023	124.8	3.1	2.53%	AG	113.0	13.0	13.00%	110.5	-11.3	-9.26%
WE	Sun	19/03/2023	115.9	23.3	25.15%	AG	112.8	37.7	50.14%	102.7	-20.5	-16.65%
MW	Mon	20/03/2023	144.8	42.5	41.48%	AG	132.4	37.4	39.35%	109.4	1.6	1.52%
MW	Tue	21/03/2023	129.9	8.9	7.37%	AG	114.9	3.7	3.30%	113.1	4.3	3.93%
MW	Wed	22/03/2023	130.0	23.9	22.53%	AG	115.5	7.3	6.78%	112.6	14.5	14.75%
MW	Thu	23/03/2023	124.6	2.0	1.61%	AG	117.0	8.7	8.00%	106.5	-6.7	-5.92%
WE	Fri	24/03/2023	120.5	-2.6	-2.13%	AL	106.9	3.9	3.78%	112.7	-6.8	-5.69%
WE	Sat	25/03/2023	136.4	11.2	8.97%	AG	112.1	9.3	9.01%	121.6	-0.1	-0.04%
WE	Sun	26/03/2023	122.5	5.2	4.47%	AG	108.4	5.3	5.11%	113.0	-0.7	-0.61%
MW	Mon	27/03/2023	125.8	15.5	14.04%	AG	115.1	8.2	7.71%	109.3	6.1	5.88%
MW	Tue	28/03/2023	114.0	-32.4	-22.10%	AL	109.1	-7.3	-6.26%	104.6	-21.3	-16.89%
MW	Wed	29/03/2023	113.7	-20.9	-15.5%	AL	102.2	-17.3	-14.46%	111.3	-1.4	-1.23%
MW	Thu	30/03/2023	94.3	-60.5	-39.08%	BL	92.8	-34.4	-27.03%	101.6	-20.1	-16.51%
WE	Fri	31/03/2023	126.7	-15.5	-10.90%	AL	110.2	-6.5	-5.55%	115.0	-6.9	-5.66%

Analiza ta, oprócz wartości każdego z indeksów penetracji rynku zawiera również analizę jej zmiany w odniesieniu do wyniku z historycznego okresu porównawczego (tutaj jest to zeszły rok). W tym miejscu, należy zrobić jednak bardzo istotną uwagę. Pozornie może się wydawać, że duża wartość ujemna zmiany danego parametru winna zostać przez analityka oceniona negatywnie. Nic bardziej mylnego. Spójrzmy na przykład na wartość RevPar rozpatrywanego hotelu w dniu 30.03.2023 i dokonajmy analizy.

Przykład analizy kwadrantu na podstawie jednego dnia oraz ujęcie rok do roku

	Analizowany hotel		Otoczenie konkurencyjne		RevPar Index % change
	RevPar TY	RevPar Ly	RevPar TY	RevPar Ly	
30.03.2023	331.96	304.17	352.05	196.52	-60.5

Widzimy, że RevPar w dniu 30.03.2023 wyniósł mniej, 331.96 PLN, a rok temu wynosił 304.17 PLN. Z kolei skumulowany RevPar otoczenia konkurencyjnego wyniósł 352.05 PLN, co jest wynikiem lepszym trochę od analizowanego hotelu, jednak procentowa zmiana Revparu jest ogromna (ponad 60%). Świadczy to tylko i wyłącznie o tym, że nasz hotel rok temu miał wynik o rząd wielkości lepszy, niż wszyscy konkurenci razem wzięci.

Ocena procentowej zmiany RevParu ma na celu określenie, czy dany hotel „rośnie” szybciej, niż konkurenci. W tym konkretnym przypadku okazało się, że konkurenci zwiększyli swój RevPar bardziej, tylko dlatego, że startowali z dużo niższego poziomu. Jest to anomalia związana z postcovidowym rozchwianiem rynku hotelarskiego.

Indeksy penetracji rynku służą również do pogłębionych analiz wpływu polityki pricingowej i osiągniętych KPI na faktyczną poprawę (bądź pogorszenie) wyników. Rozpatrywane są w dwóch ujęciach: w odniesieniu do wyników historycznych sprzed roku oraz w odniesieniu do FMS⁹

⁹ FMS – Fair Market Share

Analiza wpływu indeksów penetracji

			Revenue Impact against Last Year's Performance						Revenue Impact against Fair Market Share							
MW/WE	Day	Date	RevPAR Index Impact	ADR Index Impact	= ADR Diff	OCC Index Impact	= Rooms Diff	ADR Index % Impact	OCC Index % Impact	RevPAR Index Impact	ADR Index Impact	= ADR Diff	OCC Index Impact	= Rooms Diff	ADR Index % Impact	OCC Index % Impact
MW	Wed	01/03/2023	8,159	7,555	46.35	604	1	92.60%	7.40%	17,713	9,468	58.09	8,245	20	53.45%	46.55%
MW	Thu	02/03/2023	7,087	4,633	28.60	2,454	6	65.37%	34.63%	18,881	8,790	54.26	10,091	24	0.00%	30858.62%
WE	Fri	03/03/2023	-535	2,678	22.89	-3,213	-10	-500.02%	600.02%	3,853	3,444	29.43	409	1	0.00%	20574.93%
WE	Sat	04/03/2023	-645	2,094	19.21	-2,739	-8	-234.55%	424.55%	3,757	4,008	36.77	-251	-1	106.67%	-6.67%
WE	Sun	05/03/2023	-1,937	880	9.89	-2,817	-9	-45.42%	145.42%	4,947	1,340	15.06	3,606	12	27.10%	72.90%
MW	Mon	06/03/2023	1,885	324	2.07	1,560	5	17.21%	82.79%	4,349	-2,290	-14.59	6,639	19	-52.65%	152.65%
MW	Tue	07/03/2023	13,851	13,388	86.38	463	1	96.66%	3.34%	14,194	9,465	61.06	4,729	11	66.68%	33.32%
MW	Wed	08/03/2023	3,663	4,486	28.58	-824	-2	122.49%	-22.49%	6,212	3,185	20.29	3,026	8	51.28%	48.72%
MW	Thu	09/03/2023	10,824	6,062	38.61	4,762	13	56.01%	43.99%	12,216	4,168	26.55	8,047	21	34.12%	65.88%
WE	Fri	10/03/2023	7,051	5,907	42.80	1,145	3	83.77%	16.23%	7,425	3,999	28.88	3,427	10	53.85%	46.15%
WE	Sat	11/03/2023	2,140	1,398	10.92	742	2	65.33%	34.67%	7,486	5,086	39.73	2,401	7	67.93%	32.07%
WE	Sun	12/03/2023	2,314	-1,429	-13.74	3,743	12	-61.75%	161.75%	3,709	1,897	18.24	1,812	6	51.14%	48.86%
MW	Mon	13/03/2023	5,804	1,902	13.39	3,902	10	32.77%	67.23%	11,201	7,668	54.00	3,533	9	68.46%	31.54%
MW	Tue	14/03/2023	7,450	1,181	7.52	6,269	14	15.85%	84.15%	15,463	5,647	35.97	9,816	23	36.52%	63.48%
MW	Wed	15/03/2023	16,023	13,269	83.98	2,754	6	82.81%	17.19%	16,815	10,339	65.44	6,476	14	61.49%	38.51%
MW	Thu	16/03/2023	-4,263	4,111	30.91	-8,374	-20	-96.44%	196.44%	3,981	8,617	66.29	-4,836	-12	221.46%	-121.46%
WE	Fri	17/03/2023	-5,240	-4,155	-29.68	-1,085	-4	79.29%	-20.71%	1,362	2,673	19.09	-1,312	-4	196.32%	-96.32%
WE	Sat	18/03/2023	1,110	-4,312	-29.13	5,421	18	-388.56%	488.56%	8,922	4,008	27.08	4,914	16	44.92%	55.08%
WE	Sun	19/03/2023	4,842	-3,930	-49.12	8,772	29	-81.16%	181.16%	3,297	594	7.42	2,704	9	18.01%	81.99%
MW	Mon	20/03/2023	15,800	689	4.72	15,111	41	4.36%	95.64%	16,684	4,035	27.64	12,649	34	24.18%	75.82%
MW	Tue	21/03/2023	4,731	2,569	15.86	2,162	5	54.29%	45.71%	15,891	7,446	45.96	8,445	20	46.86%	53.14%
MW	Wed	22/03/2023	12,899	8,734	53.91	4,165	10	67.71%	32.29%	16,181	7,306	45.10	8,876	20	45.15%	54.85%
MW	Thu	23/03/2023	970	-3,706	-23.76	4,677	12	-381.89%	481.89%	12,086	3,472	22.26	8,613	22	28.73%	71.27%
WE	Fri	24/03/2023	-1,034	-2,819	-19.58	1,786	5	272.69%	-172.69%	8,102	5,196	36.08	2,906	9	64.13%	35.87%
WE	Sat	25/03/2023	4,164	-20	-0.13	4,184	13	-0.46%	100.46%	13,506	8,522	56.07	4,983	15	63.10%	36.90%
WE	Sun	26/03/2023	1,474	-207	-1.90	1,681	5	-14.02%	114.02%	6,327	3,803	34.89	2,524	8	60.11%	39.89%
MW	Mon	27/03/2023	7,987	3,472	21.30	4,515	11	43.47%	56.53%	13,315	5,158	31.64	8,157	20	38.74%	61.26%
MW	Tue	28/03/2023	-20,353	-15,080	-90.85	-5,272	-12	74.10%	25.90%	8,839	2,999	18.07	5,839	14	33.93%	66.07%
MW	Wed	29/03/2023	-12,990	-955	-5.93	-12,035	-27	7.35%	92.65%	8,537	7,117	44.21	1,419	3	83.37%	16.63%
MW	Thu	30/03/2023	-34,708	-12,638	-39.63	-22,070	-58	36.41%	63.59%	-3,275	902	6.40	-4,177	-11	-27.58%	127.58%
WE	Fri	31/03/2023	-6,710	-3,387	-21.04	-3,322	-10	50.48%	49.52%	11,554	6,824	42.39	4,730	14	0.00%	26556.23%

Powyższa analiza ukazuje wpływ na wynik dla każdego z rozpatrywanych KPI. Jak wiadomo obłożenie (OCC) oraz średnia cena (ADR) nie są doskonałymi wskaźnikami, więc ich analiza nie pokazuje nam całej prawdy, o tyle RevPar jest wskaźnikiem, który jest niejako odfiltrowany z wad pozostałych dwóch i pokazuje nam realną sytuację. Dla analityka zarządzającego polityką prcingową hotelu oraz jednocześnie próbującego ocenić skuteczność swoich działań istotny jest parametr w powyższej tabeli nazwany: *RevPar Index Impact* w sekcji *Revenue Impact Against Fair Market Share*. Wskaźnik ten pokazuje nam i jaką wartość wyrażoną w PLN nasz przychód w danym dniu jest większy na tle naszego otoczenia konkurencyjnego.

Żeby to w prosty sposób zobrazować, przanalizujemy szybko jeden z dni marcowych z tabeli powyżej. Za przykład niech nam posłuży 1 marca 2023. Analizowany hotel wypracował o 17713 PLN więcej przychodu, niż wypracowałby gdyby jego udział w rynku był równy średniej otoczenia konkurencyjnego. Wpływ na to miało wyższe obłożenie, co spowodowało o 8245 PLN więcej przychodu oraz wyższa średnia cena, co dołożyło dodatkowe 9468 PLN wyniku.

Podsumowanie

Należy uzmysłowić sobie, że wiedza na temat nowoczesnych i zaawansowanych technologicznie, ale także metodologicznie systemów zarządzania przychodem w hotelarstwie w Polsce nie jest powszechna. Tę konkluzję potwierdza wiele badań (m.in. Rzeźnik, 2023). Okazuje się, że mimo tego, iż większość respondentów jest świadoma tego, czym jest revenue management i wie, że stosowanie tych technik i metod jest przyczynkiem do skutecznego zarządzania hotelem, to jednak dla istotnej części respondentów jest to wiedza mocno powierzchowna i niefachowa. Niniejszy artykuł miał na celu przybliżenie problematyki revenue management i wskazanie, jak istotnym narzędziem dysponują (lub mogą dysponować) menadżerowie na rynku hospitality.



Serce Europy Środkowej
Das Herz Mitteleuropas
Srdce střední Evropy
The heart of Central Europe