

**Jan Kałuski, Adam Szromek**  
Politechnika Śląska w Gliwicach  
Wydział Organizacji i Zarządzania w Zabrze

# **Wskaźniki oceny sprawności operacyjnej sanatorium. Stopień realizacji popytu na usługi sanatoryjne**

## **Wprowadzenie**

Proces systematycznej oceny sprawności operacyjnej sanatorium wymaga opracowania zespołu mierników pozwalających na jej prowadzenie, ale i bieżącą kontrolę działalności. Ze względu na liczne przemiany społeczno-gospodarcze, jakie miały miejsce w Polsce w ostatniej dekadzie, wystąpiła konieczność dostosowania postaci wskaźników stosowanych w hotelach do obecnych warunków funkcjonowania sanatoriów.

Dychotomiczny podział wskaźników eksploatacyjnych sanatorium wynika z dwukierunkowej analizy, u podstaw której występuje popyt i podaż usług uzdrowiskowych. Podaż usług (w obszarze określonego sanatorium) oceniana jest przez wskaźnik pojemności i zdolności usługowej obiektu (grupa wskaźników oceny sprawności operacyjnej obejmująca wskaźniki podaży (pojemności i zdolności usługowej) została omówiona w odrębnej publikacji stanowiącej zarazem pierwszą część niniejszego artykułu). Natomiast drugim aspektem analizy przeprowadzanej za pomocą wskaźników oceny sprawności operacyjnej jest realizacja popytu.

Celem publikacji jest dostarczenie menedżerom sanatoriów obiektywnych mierników oceny sprawności operacyjnej w obszarze realizacji popytu, czyli wskaźni-

ków pozwalających na ocenę stopnia zaspokojenia zgłaszanego popytu w obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw uzdrowiskowych. Artykuł omawia grupę wskaźników oceny sprawności operacyjnej sanatorium w kontekście realizacji popytu na usługi sanatoryjne.

## Wykorzystanie zdolności usługowej sanatorium

Grupa wskaźników wykorzystania zdolności usługowej sanatorium wynika z określenia relacji kolejnych wielkości, charakteryzujących popyt, do zdolności usługowej sanatorium. W konstrukcji wskaźników 1-14 posłużono się licznikiem, który ma symbolikę rozpoczynającą się od litery *O*. Wszystkie wielkości, których symbolika rozpoczyna się od tej litery wyrażone są w osobodniach. Obliczane są stosownie do przyjętych wielkości, jak np. w (1) sumą wszystkich udzielonych osobonoclegów. Wartości dotyczą wybranego przedziału czasowego, jednakowego dla obu wielkości.

Wskaźnik wykorzystania zdolności usługowej sanatorium  $S_{Wzm}$  informuje, jaki procent miejsc został wykorzystany przez kuracjuszy w badanym okresie.

$$(1) \quad S_{Wzm} = \frac{O_{wm}}{S_{zm}} \cdot 100\%$$

gdzie:

$O_{wm}$  – liczba wynajętych miejsc noclegowych w sanatorium ogółem;

$S_{zm}$  – wielkość zdolności usługowej sanatorium.

Trzeba zaznaczyć (Gołembski 2002), że jeśli podstawą obliczeń wskaźnika wykorzystania zdolności usługowej jest liczba miejsc – jak to ma miejsce w przypadku wskaźnika  $S_{Wzm}$  – to jego wartość może przekroczyć 100%. Powodem tego jest oferowanie tzw. dostawek (czyli wstawienia dodatkowego łóżka do pokoi), gdy zgłoszony popyt przekracza pojemność obiektu. Dodatkowe miejsca oczywiście nie są brane pod uwagę przy obliczaniu pojemności i zdolności usługowej obiektu. Jednak zarazem należy zaznaczyć, że taka sytuacja dotyczy raczej schronisk górskich i młodzieżowych, niż sanatoriów, ponieważ nadmierne wypełnienie pokoi sanatoryjnych mogłoby negatywnie wpłynąć na efekty kuracji poszczególnych kuracjuszy. Zatem w sanatoriach kładących szczególny nacisk na jakość oferowanych usług, przekroczenie przez wskaźnik wykorzystania zdolności usługowej sanatorium wartości 100% jest teoretycznie możliwe, ale obniża jakość oferowanego produktu uzdrowiskowego.

Oczywiście w hotelach preferowany jest wskaźnik wykorzystania zdolności usługowej  $S_{Wzp}$ , którego podstawą jest liczba wynajętych pokoi, a nie miejsc. Informuje on, jaki procent posiadanych pokoi został wykorzystany przez turystów w badanym okresie.

$$(2) \quad S_{Wzp} = \frac{O_{wp}}{S_{Zp}} \cdot 100\%$$

gdzie:

$O_{wp}$  – liczba wynajętych pokoi w sanatorium ogółem;

$S_{Zp}$  – wielkość zdolności usługowej sanatorium.

Podział pokoi ze względu na liczbę miejsc, pozwala na obliczenie wskaźników wykorzystania zdolności usługowej pokoi n-osobowych  $S_{Wpn}$ , a jego postać jest następująca:

$$(3) \quad S_{Wpn} = \frac{O_{wpm}}{S_{Zpn}} \cdot 100\%$$

gdzie:

$O_{wpm}$  – liczba wynajętych pokoi n-osobowych;

$S_{Zpn}$  – wielkość zdolności usługowej pokoi n-osobowych.

Interpretacja wartości wskaźnika  $S_{Wpn}$  jest uzależniona od ceny za miejsce w pokojach. I tak, w przypadku, gdy cena miejsca w pokojach 1-osobowych jest wyższa od ceny miejsca w pokojach wieloosobowych, korzystniejsze (z punktu widzenia wielkości przychodów) jest maksymalne wykorzystanie zdolności usługowej pokoi 1-osobowych. Gdy cena miejsca w pokojach wieloosobowych przewyższa cenę miejsc w pokojach jednoosobowych – sytuacja jest odwrotna.

Wykorzystanie zdolności usługowej sanatorium można również rozpatrywać ze względu na rodzaj odbiorcy. Wówczas określony zostanie procent miejsc wykorzystanych przez kuracjuszy komercyjnych (samodzielnie opłacających swój pobyt) lub kontraktowych (skierowanych przez ubezpieczyciela) w badanym okresie, do (odpowiednio) komercyjnej lub kontraktowej zdolności usługowej sanatorium. Stosowne wskaźniki wykorzystania zdolności usługowej sanatorium ( $S_{wzi}$  oraz  $S_{wzk}$ ) prezentują się następująco:

$$(4) \quad S_{Wzi} = \frac{O_{wmi}}{S_{Zmi}} \cdot 100\%$$

$$(5) \quad S_{Wzk} = \frac{O_{wmk}}{S_{Zmk}} \cdot 100\%$$

gdzie:

$O_{wmi}$  – liczba miejsc wynajętych kuracjom komercyjnym;

$S_{Zmi}$  – wielkość komercyjnej zdolności usługowej sanatorium;

$O_{wmk}$  – liczba wynajętych miejsc kontraktowych;

$S_{Zmk}$  – wielkość kontraktowej zdolności usługowej sanatorium.

Znaczącą wartość informacyjną dla menadżera mogą mieć również wskaźniki wykorzystania całkowitej zdolności usługowej sanatorium przez odpowiedni rodzaj odbiorcy (komercyjnego lub kontraktowego). Wartość uzyskana przy pomocy

tych wskaźników określa, jaki procent ogółu miejsc w sanatorium został wykorzystany przez odpowiedni rodzaj kuracjuszy. Wskaźnik wykorzystania zdolności usługowej sanatorium przez kuracjuszy komercyjnych  $S_{Wz-i}$  lub kontraktowych  $S_{Wz-k}$  ma następującą postać:

$$(6) \quad S_{Wz-i} = \frac{O_{wmi}}{S_{Zm}} \cdot 100\%$$

$$(7) \quad S_{Wz-k} = \frac{O_{wmk}}{S_{Zm}} \cdot 100\%$$

gdzie:

$O_{wmi}$  – liczba wynajętych miejsc komercyjnych w sanatorium;

$O_{wmk}$  – liczba wynajętych miejsc kontraktowych w sanatorium;

$S_{Zm}$  – wielkość zdolności usługowej sanatorium.

Ostatni w tej grupie mierników jest wskaźnik wykorzystania transakcyjnej zdolności usługowej sanatorium  $S_{Wzt}$ , oceniający efektywność uczestnictwa przedsiębiorstwa uzdrowiskowego w przetargach publicznych, dotyczących ofert na leczenie uzdrowiskowe, który ma następującą postać:

$$(8) \quad S_{Wzt} = \frac{O_{wmk}}{S_{Zmt}} \cdot 100\%$$

gdzie:

$O_{wmk}$  – liczba zakontraktowanych osobodni;

$S_{Zmt}$  – wielkość transakcyjnej zdolności usługowej sanatorium.

## Przeciętna długość pobytu w sanatorium

Wskaźnik przeciętnej długości pobytu w sanatorium  $S_D$ , określa czas korzystania z usług noclegowych przez przeciętnego kuracjusza w badanym okresie:

$$(9) \quad S_D = \frac{O_{wm}}{L_k}$$

gdzie:

$O_{wm}$  – liczba wynajętych miejsc noclegowych w sanatorium ogółem;

$L_k$  – liczba wszystkich kuracjuszy przebywających w sanatorium w badanym okresie.

Im wyższa jest jego wartość, tym (zwykle) lepsza sytuacja sanatorium, ponieważ – tak jak w przypadku hoteli – długim pobytom częściej towarzyszy korzystanie z innych usług oferowanych przez sanatorium (np. wynajem telewizora lub czajnika).

Za pomocą wskaźników ilościowych można również określić przeciętną długość pobytu kuracjusza komercyjnego wskaźnikiem  $S_{Di}$ , a kuracjusza kontraktowego wskaźnikiem  $S_{Dk}$ . Ich postać jest następująca:

$$(10) \quad S_{Di} = \frac{O_{wmi}}{L_{ki}}$$

$$(11) \quad S_{Dk} = \frac{O_{wmk}}{L_{kk}}$$

gdzie:

$O_{wmi}$  – liczba wynajętych osobodni kuracjom komercyjnym w badanym okresie;

$O_{wmk}$  – liczba wynajętych osobodni kuracjom kontraktowym w badanym okresie;

$L_{ki}$  – liczba kuracjuszy komercyjnych przebywających w sanatorium w badanym okresie;

$L_{kk}$  – liczba kuracjuszy kontraktowych przebywających w sanatorium w badanym okresie.

O ile w przypadku pobytów kontraktowych wskaźnik  $S_{Dk}$  jest zwykle zbliżony do długości pobytów ustalonych przez Ministra Zdrowia, o tyle w przypadku wskaźnika długości pobytów komercyjnych  $S_{Di}$  jego wartość może być bardzo zróżnicowana ze względu na wiele czynników, jak np. pora roku.

## Wielkość przychodów z jednego miejsca w sanatorium

Wskaźniki wielkości przychodów przypadających na miejsce w sanatorium można obliczyć dla miejsc wynajętych oraz dla miejsc w dyspozycji. Są to wszystkie miejsca, które mogłyby być oddane do dyspozycji kuracjom, jest to zarazem zdolność usługowa. Inny podział wskaźników może wynikać z podziału źródeł przychodów, a nawet przedmiotu świadczenia usług. Jednak obecnie zaprezentowane zostaną wyłącznie wskaźniki dotyczące miejsc w sanatorium, a nie pokoi.

Wskaźnik wielkości przychodów, przypadających na jedno miejsce w sanatorium  $S_{Pm}$ , informuje, jaka wielkość przychodów została wygenerowana przez jedno miejsce w sanatorium w badanym okresie:

$$(12) \quad S_{Pm} = \frac{P_m}{O_{wm}}$$

gdzie:

$P_m$  – przychody ze sprzedaży usług noclegowych w sanatorium;

$O_{wm}$  – liczba miejsc wynajętych kuracjom w badanym okresie.

Jest to przydatna informacja w sytuacji, gdy podmiot stosuje różnego rodzaju zniżki.

Znaczącą wartość informacyjną może mieć również wskaźnik wielkości przychodów z pobyków komercyjnych lub kontraktowych, przypadających na jedno miejsce wynajęte kuracjom komercyjnym  $S_{pmi}$  lub kontraktowym  $S_{pmk}$ . Wskaźniki  $S_{pmi}$  i  $S_{pmk}$  prezentują się następująco:

$$(13) \quad S_{pmi} = \frac{P_{mi}}{O_{wmi}}$$

$$(14) \quad S_{pmk} = \frac{P_{mk}}{O_{wmk}}$$

gdzie:

$P_{mi}$  – przychody ze sprzedaży usług kuracjom komercyjnym;

$P_{mk}$  – przychody ze sprzedaży usług kuracjom kontraktowym;

$O_{wmi}$  – liczba miejsc wynajętych kuracjom komercyjnym w badanym okresie;

$O_{wmk}$  – liczba miejsc wynajętych kuracjom kontraktowym w badanym okresie.

Analizując wyniki działalności sanatorium można posłużyć się również miarami odnoszącymi się do wszystkich miejsc będących w dyspozycji obiektu, czyli do zdolności usługowej sanatorium  $S_{zm}$ . Wówczas wskaźnik wielkości przychodów przypadających na każde miejsce w dyspozycji  $S_{pm-d}$  informuje, jaka wielkość przychodów została wygenerowana przez każde miejsce w sanatorium w badanym okresie.

$$(15) \quad S_{pm-d} = \frac{P_m}{S_{zm}}$$

gdzie:

$P_m$  – przychody ze sprzedaży usług noclegowych w sanatorium;

$S_{zm}$  – wielkość zdolności usługowej sanatorium w badanym okresie.

Podobnie wskaźnik wielkości przychodów z pobyków komercyjnych lub kontraktowych, przypadających na każde miejsce możliwe do wynajęcia kuracjom komercyjnym  $S_{pmi-d}$  lub kontraktowym  $S_{pmk-d}$ , czyli:

$$(16) \quad S_{pmi-d} = \frac{P_{mi}}{S_{zmi}}$$

$$(17) \quad S_{pmk-d} = \frac{P_{mk}}{S_{zmk}}$$

gdzie:

$P_{mi}$  – przychody ze sprzedaży usług kuracjom komercyjnym;

$P_{mk}$  – przychody ze sprzedaży usług kuracjom kontraktowym;

$S_{zmi}$  – wskaźnik komercyjnej zdolności usługowej sanatorium;

$S_{zmk}$  – wskaźnik kontraktowej zdolności usługowej sanatorium.

Uzupełnieniem tej grupy wskaźników mogą być wskaźniki udziału przychodów generowanych przez kuracjuszy komercyjnych  $S_{Ui}$  i kontraktowych  $S_{Uk}$  w całkowitych przychodach sanatorium.

$$(18) \quad S_{Ui} = \frac{P_{mi}}{P_c} \cdot 100\%$$

$$(19) \quad S_{Uk} = \frac{P_{mk}}{P_c} \cdot 100\%$$

gdzie:

$P_{mi}$  – przychody ze sprzedaży usług kuracjuszom komercyjnym;

$P_{mk}$  – przychody ze sprzedaży usług kuracjuszom kontraktowym;

$P_c$  – przychody całkowite sanatorium.

## Wykorzystanie potencjału przychodowego

Wskaźniki (stopa) wykorzystania potencjału przychodowego sanatorium  $S_{pp}$  informuje, na ile sanatorium wykorzystuje swoje możliwości generowania przychodów, a jego postać jest następująca:

$$(20) \quad S_{pp} = \frac{P_c}{PP} \cdot 100\%$$

gdzie:

$P_c$  – przychody całkowite sanatorium;

$PP$  – potencjalne przychody sanatorium (przychody potencjalne, obliczane są jako iloczyn zdolności usługowej i średniej ceny za miejsce w sanatorium (bez uwzględnienia zniżek).

Wskaźnik (20) nie odbiega w swej budowie od wskaźnika wykorzystania potencjału przychodowego innych zakładów hotelarskich.

## Zakończenie

Wskaźniki zaprezentowane w niniejszej publikacji mogą być potraktowane również jako wskaźniki cząstkowe, na podstawie których można opracować wskaźnik syntetyczny. Jednak jego postać (dobór zmiennych – wskaźników cząstkowych, postać konstrukcyjna itp.) zależna jest od menedżera najlepiej znającego problemy sanatorium, którym kieruje. Konstruowanie wskaźnika syntetycznego – ujmującego np. wszystkie cząstkowe wskaźniki oceny sprawności operacyjnej, którym nadano jednakowe wagi – z dala od konkretnego podmiotu gospodarczego mija się z celem, jakiemu powinien służyć wskaźnik syntetyczny. Stąd menedżer, na podstawie

wartości wskaźników oceny sprawności operacyjnej, może rozważyć sytuację w sanatorium, którym kieruje i podjąć decyzję o doborze odpowiednich wskaźników oceny sprawności operacyjnej systematycznie diagnozujących działalność sanatorium lub ewentualnie wybrać postać wskaźnika syntetycznego.

Zastosowanie wskaźników oceny sprawności operacyjnej usług sanatoryjnych może wspomagać proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych. Dotyczy to przede wszystkim decyzji związanych z działalnością operacyjną – decyzji mających na celu pobudzenie proefektywności tych przedsiębiorstw, czyli działań zapewniających większą opłacalność osiąganą dzięki obniżaniu względnego poziomu kosztów lub – szczególnie w obecnej sytuacji przedsiębiorstw uzdrowiskowych - wzrostu wykorzystania potencjału.

Decyzje, podejmowane w oparciu m.in. o wyniki pomiarów dokonanych za pomocą wskaźników oceny sprawności operacyjnej sanatoriów, dotyczyć mogą wielu obszarów działalności przedsiębiorstw uzdrowiskowych. Mogą wspomagać działalność marketingową przedsiębiorstwa, a szczególnie procesu tworzenia i realizacji koncepcji marketingowej sanatorium (potwierdzają to m.in. Kornak, Szeremeta 2001, Kornak, Gworys i Szeremeta 2003). Wskaźniki mogą wspomagać również funkcję kontrolną np. w zakresie pomiaru efektywności poszczególnych kierowników lub sanatoriów (gdy przedsiębiorstwo jest zespołem ośrodków) oraz sporządzania prognoz.

Znaczenie stosowalności analizy operacyjnej w przedsiębiorstwie podkreślają również Sierpińska i Jachna (2000), twierdząc, że pomniejsza się jej rolę na rzecz analizy finansowej, która nie powinna być inaczej rozpatrywana, jak tylko w powiązaniu z analizą operacyjną, ponieważ to m.in. od stopnia wykorzystania potencjału przedsiębiorstwa zależą jego wyniki finansowe.

Monitorowanie sprawności operacyjnej sanatorium może w znaczący sposób wpłynąć na podejmowane decyzje, podnosząc tym samym efektywność nie tylko w poszczególnych działach przedsiębiorstwa uzdrowiskowego, ale w rezultacie podnosząc również efektywność całego przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Gołembski G. (red.), 2002, *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Kornak A., Gworys W., Szeremeta R., 2003, *Jak kierować hotelami i innymi obiektami noclegowymi*, Wyd. Wyższej Szkoły Hotelarstwa i Turystyki w Częstochowie, Częstochowa.
- Kornak A., Szeremeta R., 2001, *Strategia i zarządzanie marketingowe w promocji i zbycie turystyki i uzdrowisk*, Wyd. Forum Naukowe, Poznań.
- Kotler P., 1999, *Marketing*, Wyd. Felberg, Warszawa.
- Sierpińska M., Jachna T., 2000, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Szromek A., 2005, *Analiza stosowalności wskaźników ilościowych dla oceny sprawności operacyjnej usług sanatoryjnych w Polsce*, Praca doktorska, maszynopis powielany, Politechnika Śląska w Gliwicach, Zabrze.
- Turkowski M., 2003, *Marketing usług hotelarskich*, PWE, Warszawa.