

# *FINANČNÍ UKAZATELE V HOTELNICTVÍ*

11. listopadu 2019

Ing. Michal Motyčka, Ph.D.

# Proč finanční ukazatele?

- Poskytují možnost srovnání:
  - s ostatními podnikatelskými subjekty a/nebo s průměrnými hodnotami v dané oblasti podnikání
  - s předchozími obdobími
  - s ročním/aktuálním plánem

# Metody kalkulace finančních ukazatelů

- Nejčastěji na základě:
- Počtu obsazených pokojů – v návaznosti na vyhodnocení variabilních nákladů
- Počtu pokojů v inventáři – v návaznosti na vyhodnocení fixních nákladů
- Procentem z tržeb – možnost použití pro analýzu jak fixních, tak variabilních nákladů

# ???? Finanční ukazatele ???

ADR

Occ %

RevPar

FC

GOP

IBFC

RGI

ARI

TORE

PROFIT

# Druhy finančních ukazatelů

- **Ukazatele likvidity** – indikují, zda je daný provoz schopen dostát svým běžným a krátkodobým závazkům
- **Ukazatele solventnosti** – indikují, zda je daný provoz schopen dostát svým dlouhodobým závazkům.
- **Ukazatele aktivity** – indikují, s jakou efektivitou je management schopen využívat potenciál daného provozu
- **Ukazatele ziskovosti** – umožňují managementu/vlastníkům sledovat ziskovost ve srovnání s konkurencí, předchozími obdobími nebo plánem
- **Provozní ukazatele** – jsou nástrojem analýzy provozu i srovnání s konkurencí, předchozími obdobími nebo plánem
- **Statistické ukazatele a ukazatele obsazenosti** – měří statistickou úspěšnost provozu

# Ukazatele

- ADR/ARR
- Occupancy
- RevPar
- GRR
- Budget/Forecast
- Foodcost/Beveragecost
- Benchmarking

# Finanční ukazatele jako nástroj řízení

- *Finanční ukazatele jsou užitečné, nicméně zůstávají pouze indikátory.*
- *Nevyřeší případné problémy, pouze mohou pomoci problémy včas identifikovat.*
- *Pro identifikaci je nutná:*
  - včasná dostupnost aktuálních výsledků a výhledů
  - pravidelná analýza výsledků na všech úrovních řízení
  - znalost principu finančních ukazatelů minimálně na úrovni středního managementu
  - identifikace „vlastníka“ dané oblasti rozpočtu/části provozu

# ADR/ARR

- Angl. Average Room Rate, zkratka ARR, příp. někdy ADR (Average Daily Rate), udává
- se v příslušné měně a standardně bez DPH a bez snídaně.
- Výpočet:  $ARR = \frac{\text{Tržba za ubytování (bez DPH a bez snídaní)}}{\text{Počet obsazených pokojů (za období)}}$
- pokojů (za období)
- Patří k základním statistikám a reportům, ukazuje sezónnost, předurčuje strategii
- prodeje – Revenue Management, je to významný ukazatel při tvorbě finančního
- rozpočtu.



# Occupancy

- Angl. Occupancy, zkratka OCC, vyjadřuje se obvykle v %, příp. v tzv. „pokojonocích“.
- Výpočet:  $OCC = \frac{\text{Celkový počet obsazených pokojů}}{\text{Celkový počet pokojů}}$  (za požadované období).
- Jedná se o základní kámen statistik a reportů, ukazuje sezónnost a předurčuje
- strategii prodeje. Je to významný ukazatel při tvorbě finančního rozpočtu a slouží
- k plánování (počty zaměstnanců, generální úklidy, tréninky, rekonstrukce atd.)

# RevPar

- Angl. Revenue Per Available Room, neboli tzv. tržba na disponibilní pokoj, zkr. RevPAR,
- udává se v příslušné měně a standardně bez DPH a bez snídaně.
- Výpočet:  $\text{RevPAR} = \frac{\text{Tržba za ubytování (bez DPH a bez snídaní)}}{\text{Celkový počet pokojů k dispozici (za období)}}$
- Významný porovnávací parametr i pro dvě na první pohled rozdílná ubytovací zařízení.
- Dokladuje úspěšnost obchodní strategie ve smyslu optimálního využití ubytovací kapacity s přihlédnutím k její velikosti

# Room revenue

- Angl. Room (Accommodation) Revenue, zkr. Room Rev, udává se v příslušné měně
- a standardně bez DPH a bez snídaně.
- Výpočet: Room Rev = součet tržeb za jednotlivé obsazené pokoje
- Nosný parametr pro finanční rozpočet, významný ukazatel potenciálu zisku,
- výchozí parametr většiny investičních rozhodnutí.

# Budget

- Rozpočet
- Forecast
- GRR



# F&B Department

- Ziskovost
- Nákladovost  
(Food Cost/  
Beverage Cost)
- Řízení zásob



# GAME OVER

Děkuji za pozornost, přeji krásný den a „nekonfliktní“ studium.

Michal Motyčka

[Michal.motycka@goldenwell.cz](mailto:Michal.motycka@goldenwell.cz)

+420 775 877 660