

บทที่ 24
ตัวเลขทางสถิติของโรงแรม
(Hotel Statistics)

อุตสาหกรรมโรงแรมในอเมริกายอมรับสมุดคู่มืองบการเงินชื่อ Uniform System of Accounts for Hotel ตัวเลขสถิติในการปฏิบัติงานหรือดำเนินงานเกี่ยวกับโรงแรมทุกอย่างใช้เป็นประโยชน์ตลอดเวลาเป็นเวลาหลายปี ได้ใช้งบการเงินตามระบบเดียวกันนี้

ในการใช้ประโยชน์จากอัตราส่วนของรายได้กับรายจ่ายเพื่อเปรียบเทียบกับที่โรงแรมให้ โดยรู้ย่อว่าอัตราส่วนมาตรฐาน (Standard ratio) ตั้งขึ้นไปตามงบการเงินประจำปี ซึ่งรวมทุกฤดูกาลในปีและมีการผันแปรตามฤดูกาลเกี่ยวกับรายได้รายจ่ายบ้าง เพื่อให้เข้าใจถึงอัตราส่วนของการดำเนินงานโรงแรม (Hotel Operating ratio) ก็จะต้องเข้าใจในรายละเอียดและแบบฟอร์มของรายได้รายจ่าย ตาม Uniform System of Accounts for Hotel ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 21

**Bases of
Operating
Ratios**

การหาอัตราส่วนการดำเนินงาน อัตราส่วนการดำเนินงานโรงแรม อาจแสดงได้ 3 ทาง คือ

- (1) อัตราส่วนค่าขายห้อง (Ratio to room sales)
- (2) อัตราส่วนค่าขายรวม (Ratio to Total sales)
- (3) ต้นทุนต่อห้องทั้งหมด (cost per a vailable room)

จากการศึกษาที่ใช้เวลาหลายปีพบว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operating expenses) ของโรงแรมได้มาจากปัจจัยส่วนใหญ่ 3 อย่างด้วยกันคือ

- (1) ขนาดของโรงแรม (จำนวนห้องทั้งหมด)
- (2) อันดับชั้นของโรงแรม (class of hotel) หมายถึงอัตราค่าห้องโดย

เฉลี่ย

- (3) อัตราส่วนของห้องที่ขายได้ (ratio of occupancy)

ซึ่งการหาอัตราส่วนการดำเนินงาน (Operating ratio) ใช้เฉพาะเรื่องห้องเท่านั้น ถ้ารวมปัจจัยทั้งสามนี้เข้าด้วยกันก็คือจำนวนเงินค่าขายห้อง (room sales) จากการติดตามพบว่ามาตรการที่ดีที่สุด ในการหาค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ โรงแรมขึ้นอยู่กับอัตราส่วนของค่าขายห้อง (ratio of room sales แต่อย่างไรก็ตามการใช้ปัจจัยทั้ง 3 ดังกล่าวเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการหาผลการดำเนินงาน

อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อค่าขายรวม (Total sales) ที่หาได้ โดยปกติจะไม่ถือเป็นตัวเลขที่มีความสำคัญ เนื่องจากถ้าโรงแรม 2 แห่ง ซึ่งมีขนาดเดียวกัน อาจมีอัตราส่วนค่าขายห้อง (Room Sales) เดียวกันหรือใกล้เคียงกันมาก แต่อัตราส่วนของรายจ่ายต่อค่าขายรวม (Total Sales) อาจแตกต่างกันมากก็เพราะ ค่าขายของภัตตาคารต่างกันนั่นเอง ที่จริงแล้วจำนวนเงินของธุรกิจด้านภัตตาคาร จะมีผลกระทบต่อค่าใช้จ่าย เช่น การจัดการทรัพย์สิน, การบำรุงรักษา, ค่าไฟฟ้ากำลัง เพียงแต่ค่าใช้จ่ายที่กล่าวตอนหลังนี้มีผลกระทบน้อยเท่านั้น ฉะนั้น อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อค่าขายรวมมีความสำคัญเพียงแต่บางกรณีเท่านั้น เพราะมันจะอธิบายถึงความผันแปรจากอัตราปกติไปยังอัตราค่าห้อง ตัวอย่างเช่น ถ้าอัตราส่วนของรายจ่ายอำนวยความสะดวกกับรายจ่ายทั่วไปต่อค่าขายห้องมีมากกว่าปกติ แต่อัตราส่วนดังกล่าวต่อค่าขายรวมต่ำกว่าปกติ สรุปความจริงได้ว่าอัตราส่วนแรกที่สูงเพราะเกิดมีปริมาณการขายอาหารในภัตตาคารสูงเป็นพิเศษหรือไม่ ก็ค่าขายจากแผนกอื่นสูงขึ้นมาก จึงเป็นผลกระทบดังกล่าวได้

โรงแรมบางแห่งจึงชอบที่จะใช้การหาต้นทุนการดำเนินงาน (Operating cost) ในเกณฑ์ของ “ต่อห้อง” (per room) ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิธีการที่ดีสำหรับการหาต้นทุนดำเนินงาน เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับโรงแรมอื่นที่อยู่ในระดับ (class) เดียวกัน และพื้นฐานการคิดเหมือนกัน ฉะนั้นปัจจัย 3 ประการดังกล่าว ในการหาอัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานโรงแรม จะช่วยให้มองเห็นความสำคัญในรูปแบบต่าง ๆ กัน

Number of Rooms

จำนวนห้อง จำนวนห้องเป็นตัวเลขแสดงขนาดของโรงแรม คือจำนวนห้องที่มีอยู่ทั้งหมด ซึ่งจะให้แก่แขกเช่าอยู่ได้ แม้ว่าห้องพักในโรงแรมดังกล่าวจะใช้ในหลายจุดประสงค์ เช่นเป็นที่พักของผู้จัดการสำนักงาน เป็นที่ทำงานบ้าง และบางห้องก็เป็นที่เก็บของ (Store room) ในกรณีที่ห้องขายออกได้น้อย เนื่องจากเศรษฐกิจซบเซา หรือในช่วงที่ไม่ใช่ฤดูกาลท่องเที่ยว โรงแรมก็อาจ

สนับสนุนลูกค้าจ้างให้เข้าพักในห้องพักของโรงแรมโดยคิดราคาถูก และตอบแทนในรูปแบบของการเพิ่มเงินเดือน ในช่วงระยะที่ขายห้องได้มากที่สุดก็เลิกวิธีการดังกล่าวเสีย บางโรงแรมก็อาจปิดห้องพักเป็นปีกหรือขึ้นเลยในช่วงชบเซา ดังนั้นจำนวนห้องที่ขายได้จึงเป็นตัวเลขที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในแต่ละปี

Average Room Rate

อัตราค่าห้องถัวเฉลี่ย เนื่องจากราคาค่าห้องของโรงแรมมีหลายอัตราตามลักษณะของห้อง และแต่ละอัตราอาจแตกต่างกันมาก โดยปกติแล้วอัตราค่าห้องที่ต่ำมักจะเป็นที่นิยมใช้ของแขกมาก ดังนั้นเมื่อมีแขกพักน้อย อัตราค่าห้องถัวเฉลี่ยก็มักจะต่ำด้วย เพราะส่วนมากแขกมักจะพักในห้องราคาต่ำ เมื่อได้ปรับปรุงการเข้าพักแล้วอัตราถัวเฉลี่ยของค่าห้องก็อาจสูงขึ้นได้ นอกจากนี้เป็นธรรมเนียมของธุรกิจโรงแรมที่จะคิดค่าห้องเพิ่มสำหรับแขกที่เข้าพักในห้องเดียวเพิ่มอีก 1 คน อัตราถัวเฉลี่ยค่าห้องจึงเป็นอัตราของผู้ที่เข้าพักในห้องสองคน เพราะฉะนั้นอัตราถัวเฉลี่ยค่าห้องจึงแสดงถึงความผันแปรที่มีขึ้น (substantial variation) จากระยะเวลาหนึ่งไปอีกเวลาหนึ่ง โดยไม่เปลี่ยนแปลงตารางอัตราค่าห้องซึ่งเป็นผลของการขึ้นลงในการเข้าพักและการเข้าพักคู่ในห้องเดียว

ต้นทุนของสินค้าหลักของโรงแรมซึ่งถือเป็นส่วนที่ใหญ่ที่สุดสำหรับขายก็คือต้นทุนค่าสร้างห้องซึ่งจะเกิดขึ้นในขณะที่สร้างอาคารโรงแรมขึ้นมา ต้นทุนค่าก่อสร้างได้มาจากการลงทุนและการกู้ยืมนั่นเอง ยิ่งค่าก่อสร้างแพงเท่าใดก็หมายความว่าห้องพักต้องวิจิตรพิสดารมากขึ้นบริเวณสาธารณะ ทางเดินลงทุนสูงหมายถึงการดำเนินการบำรุงรักษาทรัพย์สินค่าน้ำค่าไฟจะต้องสูงขึ้นไปด้วย ถ้าต้นทุนการก่อสร้างอาคารโรงแรมสูงมากก็หมายความว่า ราคาห้องพักจะต้องสูงตามไปด้วย

ในการเปรียบเทียบต้นทุนการก่อสร้างอาคารโรงแรมด้วยอัตราค่าห้องถัวเฉลี่ย ต้นทุนจะต้องคิดออกมา “ต่อห้อง” (per room) สามารถแสดงออกมาโดยการวิเคราะห์งบการเงินของโรงแรมแบบ Transient ทั้งหมด โดยวิธีคิดง่าย ๆ ว่าโรงแรมแบบ Transient จะได้รับผลตอบแทนจากอัตราถัวเฉลี่ยค่าห้องต่ำที่สุด คือ 1 ¢ จากเงินลงทุนครั้งแรก \$ 1,000 ต่อหนึ่งห้อง ตัวอย่างเช่น ถ้า Transient hotel ต้นทุนค่าห้อง มีมูลค่า \$ 30,000 (รวมค่าที่ดิน, ก่อสร้าง, และเครื่องใช้ เครื่องตกแต่ง) ในการดำเนินงานผลตอบแทนที่น่าพอใจ อัตราถัวเฉลี่ยค่าห้องไม่ควรต่ำกว่า \$ 30 ดังตัวอย่างที่แสดงให้เห็นชัดเจนดังนี้

เงินลงทุนต่อห้อง :

ค่าที่ดิน	\$ 3,000
อาคาร	22,500
เครื่องตกแต่งและของใช้	<u>4,500</u>
รวม	<u><u>\$ 30,000</u></u>

รายจ่ายต่อห้อง :

ภาษีทรัพย์สินและเบี้ยประกัน (2.7% ของ 30,000)	810
ค่าเสื่อมราคา :	
อาคาร (2.5%)	563
เครื่องตกแต่งและของใช้ (10%)	450
ดอกเบี้ยเงินลงทุน (8% × \$30,000)	<u>2,400</u>
ถ้ารายได้ที่ได้รับจากค่าห้องจะต้องหัก	<u>4,223</u>
รายจ่ายค่าห้อง 55% ของค่าขายห้อง	
ฉะนั้นค่าขายห้องต่อห้อง คือ (4,223/55%)	<u>7,678</u>
จำนวนวันในหนึ่งปีที่แขกเข้าพักในห้อง	
ถัวเฉลี่ยการเข้าพักประมาณ 70%	
(70% × 365)	<u>255.5 วัน</u>
ฉะนั้นอัตราค่าห้องถัวเฉลี่ย (Average room rate)	
ในการคิดค่าขายห้องคือ \$ 7678 ÷ 255.5	
ต่อวัน	\$ 30.05
อัตราค่าห้องถัวเฉลี่ยต่อการลงทุน \$ 1,000	
ต่อ 1 ห้อง	\$ 1.00

การคำนวณข้างต้นขึ้นกับข้อสมมติต่าง ๆ ดังนี้

(1) ผลตอบแทนจากการลงทุนที่น่าพอใจ (return on investment) คือ 8% ต่อปี นั้นหมายความว่าถ้าหากผู้ลงทุนไม่นำเงินมาลงทุนในธุรกิจนี้เขาฝากธนาคารจะได้ดอกเบี้ย 8%

(2) กำหนดให้มีแขกเข้าพักต่อปีประมาณ 70% ซึ่งจากประสบการณ์การเก็บตัวเลขการเข้าพักในโรงแรมที่ผ่านมานในอดีตของประเทศอเมริกา

(3) รายได้ (income) จากผลของการดำเนินงานก่อนหักรายจ่ายประจำ 55% ของค่าขายห้อง ให้รายได้ = 100% เป็นค่าขายห้อง) ใน 1 ปี ฉะนั้นถ้า

ห้องขาย 70% ของจำนวนวันใน 1 ปี ก็สามารถหาอัตราถั่วเฉลี่ยค่าห้องต่อ 1 วัน
ได้ 30.05

จำนวนเงินลงทุนต่อหนึ่งห้องขึ้นอยู่กับรายงานดังกล่าวเป็นประจำ
ซึ่งทำโดยผู้พัฒนา (Developer) ของโรงแรมขนาดกลาง อย่างไรก็ตามเงื่อนไข
ต่าง ๆ อันเกี่ยวกับความสัมพันธ์นี้ก็คือ อัตราผลตอบแทนที่ยอมรับ (acceptable
rate of return) การเข้าพัก (occupancy) และอัตราของรายได้ค่าขายห้องก่อน
หักรายจ่ายประจำ ซึ่งไม่ใช่ต้นทุน การลงทุนต่อ 1 หลังนั้นต้องรวมต้นทุนก่อสร้าง
ค่าตอบแทน ไม่รวมรายจ่ายในการก่อตั้ง (preopening expenses)

มีโรงแรมแบบ Transient มากมายไม่ได้รับอัตราถั่วเฉลี่ยค่าห้องใน
อัตราที่สมน้ำสมเนื้อกัน ต้นทุนค่าก่อสร้างอาคารที่จ่ายไปเขาก็สามารถทำได้
เพียงแต่ไม่จ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ลงทุน แต่จ่ายผลตอบแทนจากเงินลงทุนเท่ากับ
อัตราค่าเสื่อมราคา แทนการลดผู้ถือหุ้นลงโดยวิธีนี้ในที่สุด ส่วนของผู้ถือหุ้น
ก็จะค่อยหมดปัญหา

ในการพิจารณาถึงผลตอบแทนจากการลงทุน คนอาจจะคิดว่าเมื่อโรงแรม
มีอายุมากขึ้น เงินลงทุนก็ค่อยลดลงแต่อัตราผลตอบแทนน่าจะค่อย ๆ สูงขึ้น
แต่จากประสบการณ์แสดงให้เห็นว่า ห้องที่ขายได้มักจะต่ำกว่า 70% เมื่ออายุ
ของโรงแรมมากขึ้น

โรงแรมแบบ Residential มักจะคิดค่าห้องถูกกว่าโรงแรมแบบ Transient
เพราะให้เช่าห้องเป็นเดือนหรือเป็นปี อัตราถั่วเฉลี่ยค่าห้องโดยประมาณ 2/3
ของอัตราของ Transient

**Ratio of
Room
Occupancy**

อัตราค่าห้องที่ขาย ในโรงแรมแบบ Transient ส่วนใหญ่ อัตราส่วน
ของการขายห้อง (Ratio of Room Occupancy) สำหรับอาทิตย์ เป็นอัตราส่วน
ถั่วเฉลี่ยของการขึ้นลงประจำวัน ในเมืองที่ไม่มีอะไรดึงดูดใจแขก ในการมา
พักวันสุดสัปดาห์ โรงแรมแบบ Transient จะมีคนมาพักมากใน วันแรกของ
สัปดาห์ และจะลดลงทันทีในวันศุกร์, เสาร์, อาทิตย์ การขึ้นลงนี้สามารถ
แสดงให้เห็นถึงอัตราถั่วเฉลี่ยการเข้าพัก ในวันต่าง ๆ ในหนึ่งสัปดาห์ในโรงแรม
แบบ Transient ซึ่งตั้งอยู่ในเมืองที่ไม่มีสิ่งน่าสนใจในการมาเที่ยวในวันสุดสัปดาห์
เมืองนี้มีประชากรประมาณ 300,000 คน

	Per Cent of	
	Average Today	Occupancy 1945
Monday	78%	93%
Tuesdays	88	98
Wednesdays	90	97
Thursdays	74	97
Fridays	42	79
Saturdays	41	81
Sundays	44	73
Average for year	65%	88%

แม้ว่าการเข้าพักของวันอังคาร, พุธ และพฤหัสบดีใกล้เคียงกันและมากที่สุดคือคิดเป็น 100% อัตราตัวเฉลี่ยลดลงในตอนสุดสัปดาห์ ตามตัวอย่าง ในโรงแรมที่มีผู้เข้าพักตัวเฉลี่ย 75% ต่อปี การเข้าพักในวันคริสต์มาสอาจน้อยกว่า 20 เปอร์เซ็นต์ การขึ้นลงอันนี้ไม่แน่นอนสำหรับการตัวเฉลี่ยโรงแรมแบบ Transient เพื่อให้ยอดการเข้าพักถึง 90% โดยไม่ต้องการไล่แขกจำนวนมากในวันดังกล่าวของอาทิตย์

อัตราส่วนของการเข้าพัก 2 คนต่อหนึ่งห้อง (ratio of double occupancy) ชี้ให้เห็นถึงสัดส่วนของการเข้าห้อง 2 คนต่อห้องดังตัวอย่าง ถ้าโรงแรมมีห้องพัก 100 ห้อง 75 ห้องพักโดยแขก 90 คน แสดงว่าการเข้าพัก 75% และมีเข้าพักคู่ 20% เพราะ 15 ห้อง (คือ 90% - 75% ถูกพักโดยห้องละ 2 คน และ 15 นี้คือ 20% ของ 75 ในเมืองใหญ่ ๆ การเข้าพักห้องคู่โรงแรมแบบ Transient มีมากกว่า 50% แต่ปกติแล้วเพียงประมาณ 30% เท่านั้น ในเมืองเล็ก ๆ การเข้าพักคู่ขนาด ๆ ที่ถึงจะเกิน 25% นอกจากนี้โรงแรมมีธุรกิจการท่องเที่ยวที่ดีเท่านั้น

Yardsticks for Measuring Operating Results **เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน** ในการเปรียบเทียบผลทางการเงินของการดำเนินงานของโรงแรมหนึ่งกับโรงแรมอื่น ๆ มีปัจจัยมากมายหลายอย่างที่ควรนำมาพิจารณาอันดับแรกก็คือ แม้ว่าโรงแรมมากมายอาจจะตั้งใจให้บริการแก่ผู้พักแบบ Transient โรงแรมจะต้องสร้างทรัพย์สินต่าง ๆ ในราคาที่สูง ในช่วงเศรษฐกิจกำลังบูม ซึ่งอาจจะกู้เงินเงินทุนจากที่อื่นเพื่อจัดหาทำลังเงินมาใช้

โรงแรมหลายแห่งอาจต้องขายกิจการในราคาต่ำในเวลาต่อมาอีกไม่กี่ปี ขณะที่โรงแรมอื่น ๆ ตระหนักดีว่าโครงสร้างของเงินทุนหมุนเวียนมีความสัมพันธ์เล็กน้อยกับเงินลงทุนครั้งแรก ในการลงทุนในทรัพย์สินบางส่วนหรือทั้งหมดเพื่อพัฒนาโรงแรมอาจเข้าเขามาทรัพย์สินนั้นจึงไม่ปรากฏในงบดุล การเปรียบเทียบรายได้ (income) หลังจากหักดอกเบี้ยจ่าย จะมีมูลค่าเล็กน้อยต่อผลการดำเนินงานโรงแรม

ปัจจัยที่สองคือ ต้องพิจารณาถึงนิสัยของเจ้าของโรงแรมชอบในด้านการจัดการมากน้อยขนาดไหน เขาเหล่านั้นบางคนอาจจะจัดหาแบบของเฟอร์นิเจอร์ต่าง ๆ กัน จึงจะเป็นผลถึงการคิดค่าเสื่อมราคาของทรัพย์สินเหล่านั้นด้วยการคำนวณค่าเสื่อมราคาตามอายุการใช้งานของทรัพย์สิน เช่น อาคาร ก่อจากผลของการก่อสร้างสถานที่ตั้ง ซึ่งอาจมีอายุระหว่าง 25-40 ปี ผลของการดำเนินงานถ้าจะเปรียบเทียบกันระหว่างสองโรงแรมต้องคิดจากรายได้ก่อนหักค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน จึงจะได้ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือได้

นอกจากนี้ภาษีทรัพย์สินก็ต้องนำมาพิจารณาด้วย โรงแรมหลายแห่งเช่าทรัพย์สินมาจากผู้อื่น ฉะนั้นภาษีทรัพย์สินอาจเสียโดยผู้เช่าหรือผู้ให้เช่าก็ได้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของกฎหมายของท้องถิ่นนั้น ฉะนั้นในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของโรงแรมหากจากรายได้และรายจ่ายที่ได้จากการดำเนินงานโดยไม่คิดถึง รายจ่ายประจำ (fixed charges) เช่น ค่าเช่า, ภาษีทรัพย์สิน, เบี้ยประกัน, ดอกเบี้ยและค่าเสื่อมราคา

House Income รายได้ของบ้าน แม้ว่าคำว่า “house income” จะไม่ได้กำหนดโดย “Uniform System of Accounts for Hotels” ก็จริงแต่ทว่าคำนี้ใช้กันมาตลอด ซึ่งเป็นมาตรฐานใช้วัดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เป็น “รายได้ก่อนหักรายจ่ายประจำ” (Income Before Fixed Charges) คือรายได้จากการดำเนินงานของโรงแรมก่อนหักภาษีทรัพย์สิน เบี้ยประกันไฟและทรัพย์สินอื่น ๆ, ดอกเบี้ย, ค่าเสื่อมราคา และภาษีเงินได้

อัตราส่วนของ house income ต่อค่าขายห้อง (room sales) และต่อค่าขายรวม (Total sales) ได้ใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลการดำเนินงานมาเป็นเวลาหลายปี

Number of Times Average Rate was Earned จำนวนครั้งของรายได้เฉลี่ย ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน นั้นอยู่ในข้อสมมุติที่ว่า ถ้าทุกสิ่งทุกอย่างเท่ากัน เพราะโรงแรมขนาดใหญ่จะมี รายได้มากกว่าโรงแรมขนาดเล็ก แต่การเทียบผลการดำเนินงานแล้วอาจเท่า หรือต่ำกว่าโรงแรมขนาดเล็กก็ได้ ฉะนั้นในการเปรียบเทียบต้องให้ทุกสิ่งทุกอย่างเท่ากันเสียก่อน การเปรียบเทียบเงินได้ (earnings) ต้องเทียบกับอัตรา เฉลี่ยค่าห้อง (average room rate) ที่เท่ากัน ดังตัวอย่าง

	Hotel A	Hotel B	Hotel C
Number of Available rooms	200	300	400
Average room rate	\$ 18	\$ 28	\$ 23
House Income	\$450,000	\$768,000	976,000
House income per available room	2,250	2,560	2,440
Number of Times average room rate was earned	125	91	106

โดยเกณฑ์ของจำนวนเงินที่หาได้ต่อห้องที่มีอยู่ พบว่าโรงแรม B ได้ รายได้ดี แต่เมื่อคิดถึงรายได้จากการดำเนินงาน (operating income) ซึ่งสัมพันธ์ กัน อัตราค่าห้องเฉลี่ยซึ่งแสดงถึงชั้น (class) ของโรงแรม ซึ่งถือว่าโรงแรม ที่ค่าห้องแพง สรุปแล้วโรงแรม B ได้นำเงินได้ไม่ดีเท่าโรงแรม A และ C

อาจมีคำถามว่าเป็นไปได้ไหมที่โรงแรมไม่สามารถแสดงความสัมพันธ์ ของเงินได้ที่ดีกว่าเดิมถ้าหากลดอัตราค่าห้องลง คำตอบก็คือว่า “ไม่ใช่” ค่า ใช้จ่ายในการดำเนินงานขึ้นอยู่กับขนาดและคุณลักษณะของโรงแรม และถ้า อัตราค่าห้องเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยเช่น \$ 15 หรือ \$ 20 ถ้าหากโรงแรมนั้นมี อัตราเฉลี่ย \$ 20 และลดราคาลงมา \$ 15 ผลก็คือว่าโรงแรมก็ไม่ได้เงินได้ เพิ่มมากขึ้นเท่าใดนัก จากประสบการณ์พบว่า การเพิ่มขึ้นของการเข้าพักไม่ได้ เกิดขึ้นจากการลดอัตราค่าห้องพัก และไม่สามารถชดเชยกับเงินขาดไปจากการ ลดอัตราค่าห้องลงได้

Restaurant

Ratios

อัตราส่วนของภัตตาคาร ในการเปรียบเทียบอัตราส่วนภัตตาคารของ โรงแรมหนึ่งกับโรงแรมอื่น ๆ พิจารณาเฉพาะสัดส่วนของธุรกิจเครื่องดื่มนรวม กับค่าขายรวมของภัตตาคารโดยทั่วไปแล้ว ค่าขายเครื่องดื่มนมักจะมีกำไรมากกว่า ค่าขายอาหาร ฉะนั้นสัดส่วนที่สูงขึ้นของค่าขายเครื่องดื่มน จะเป็นรายได้ของ แผนกภัตตาคารที่สูงขึ้น

รายได้ของภัตตาคารจะได้รับการพิจารณาเกี่ยวกับค่าขายห้อง ที่ตั้ง ของโรงแรมหนึ่งอาจเป็นการลงทุนขนาดใหญ่ ซึ่งค่าใช้จ่ายสูงเพราะมีความสนุก สนานบันเทิงใจให้แขก แม้ว่ารายจ่ายนี้จะทำให้อัตรารายได้ในภัตตาคารต่ำ ลง เช่น มีดนตรี แต่ผลสุทธิเกี่ยวกับขนาดของโรงแรมและลำดับชั้น (class) ของโรงแรม นั่นคือ ความสัมพันธ์ต่อค่าขายห้อง อาจดีขึ้นถ้าหากโรงแรมพอใจ กับปริมาณเงินต่ำลง แต่อัตรารายได้ของแผนกสูงขึ้น

อัตราส่วนการดำเนินงานของภัตตาคารในโรงแรมไม่สามารถไปเปรียบ เทียบกับการดำเนินงานของภัตตาคารที่เป็นธุรกิจอิสระ (ไม่ใช่โรงแรม) เพราะ เทียบกันได้ยาก เพราะร้านอาหารหรือภัตตาคารที่ไม่ใช่โรงแรมดำเนินการเพื่อ ผลกำไรจากการขายอาหารและเครื่องดื่มนเท่านั้น แต่ภัตตาคารของโรงแรมมีจุด ประสงค์การดำเนินงาน 2 อย่างคือ เพื่อผลกำไรจากการขายอาหารและเครื่องดื่มน และการบริการห้องแก่แขก ถ้าหากภัตตาคารอิสระพบว่าเขาไม่มีกำไรจากการขาย อาหารเข้า เขาก็จะปิดการดำเนินการขายอาหารตอนเช้า แต่ในภัตตาคารของ โรงแรมอาหารเข้าจำเป็นในการบริการแขกของโรงแรม ภัตตาคารอิสระจะ บริการอาหารในห้องหรือสถานที่หนึ่งในบริเวณครัว แต่ภัตตาคารของโรงแรม จะบริการในห้องอาหาร คอฟฟี่ช้อป และในห้องเฉพาะซึ่งห่างไกลจากห้อง ครัวถึง 10-15 floor ได้

Small Hotels and Large Hotels

โรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมขนาดใหญ่ อัตราส่วนของรายจ่ายในการ ดำเนินงานในโรงแรมที่มีห้องมากกว่า 300 ห้องมักจะสูงมากกว่าโรงแรมขนาด เล็ก เป็นความจริงที่แน่นอนที่อัตราส่วนของเงินเดือน, การตลาด และการ ดำเนินงานโดยเฉพาะความจริงแล้ว โรงแรมขนาดใหญ่ส่วนมากจะตั้งอยู่ใน เมืองใหญ่ซึ่งค่าจ้างและรายจ่ายอื่นจำนวนมากสูงกว่าโรงแรมในเมืองเล็ก ใน โรงแรมที่มีห้อง 300 หรือ 400 ห้อง ซึ่งตั้งอยู่ในเมืองที่ใหญ่ที่สุด อัตราส่วน การดำเนินงานเท่า ๆ กับโรงแรมที่มีห้องมากกว่า 600 ห้องรวมกันของโรงแรม ที่เล็กกว่า โดยเฉพาะค่าโฆษณาโรงแรมขนาดใหญ่จะจ่ายค่าโฆษณามากกว่า

โรงแรมที่เล็กกว่า

Repairs ค่าซ่อม, ค่าบำรุงรักษา และค่าซื้อทดแทน การลดรายจ่ายของโรงแรม
Maintanance and Replacement ไม่ใช่รายจ่ายเพื่อซื้อทรัพย์สินใหม่มาทดแทนเฟอร์นิเจอร์, พรหม และอุปกรณ์ เครื่องใช้อื่น แต่ต้นทุนของเครื่องกระเบื้อง เครื่องแก้ว เครื่องเงิน ลิ้นชัก และ ภาชนะเครื่องครัว รวมเป็นรายจ่ายดำเนินงานตามปกติของแผนกต่าง ๆ ต้นทุนของการดำเนินการทรัพย์สินและการบำรุงรักษา รวมเป็นรายจ่ายอันเกี่ยวกับอาคาร, เฟอร์นิเจอร์และเครื่องใช้ที่ซ่อมให้ดี

ในการวิเคราะห์งบการดำเนินงาน (Operating Statements) ของโรงแรม โดยเฉพาะรายจ่ายเพื่อซ่อมและบำรุงรักษา ซึ่งเหมือนกับค่าภาษี คือถ้าไม่จ่ายในปีนี้ก็ต้องจ่ายในปีหน้า อย่างไรก็ตามเราไม่สมมุติว่าทุกกรณีถ้าโรงแรมจ่ายค่าซ่อมและบำรุงรักษาน้อยกว่าโรงแรมอื่นในขนาดเดียวกัน แสดงว่าเราบำรุงรักษาไม่ดีเท่าโรงแรมอื่น เพราะเราต้องจำไว้ว่า การบริหารงานทุกอย่างไม่จำเป็นต้องจ่ายเงินค่าซ่อมและบำรุงรักษาในจำนวนเงินเดียวกันกับโรงแรมอื่น ผู้จัดการโรงแรมหนึ่งวางแผนการซ่อมบำรุงอย่างสุขุมรอบคอบ และดูแลงานนั้นอย่างละเอียดถี่ถ้วนซึ่งสามารถประหยัดเงินรายจ่ายให้ลดลงได้ 15-20 เปอร์เซ็นต์ของที่ควรจ่าย โดยที่ได้ผลงานตามมาตรฐานที่วางไว้

Means Et Medians อัตราเฉลี่ย (Mean) ทางตัวเลขขึ้นอยู่กับยอดรวม (Total) ส่วน Medians คือตัวเลขกึ่งกลางตามขนาด (size) ดังตัวอย่างข้างล่างแสดงให้เห็นถึง **Means 9**

Medians

เงินเดือนจ่าย		
ขาย	จำนวนเงิน	เปอร์เซ็นต์ของค่าขาย
\$ 60,000	18,000	30%
13,000	2,860	22%
11,000	2,310	21%
9,000	1,800	20%
7,000	1,330	19%
Total	<u>100,000</u>	<u>26,300</u>
Mean	100 × 26,300 / 100,000	26.3
Median		21.0

จากตัวเลขข้างบนแสดงให้เห็นว่า ถ้าหากหน่วยใหญ่และอัตราส่วนของเปอร์เซ็นต์ค่าขายกับเงินเดือนสูงผิดปกติแล้ว mean ที่ได้ก็อาจจะไม่ใช่ตัวแทนที่ดีก็ได้ แต่ในรูปของกรุปหนึ่ง ๆ แล้วก็โดยเฉพาะ Score ในกลุ่มเล็ก ๆ แล้ว Median จะแสดงอัตรากลางให้เห็นว่าส่วนหนึ่งเหนือกว่าและอีกส่วนน้อยกว่า

Trend of Sales

แนวโน้มของการขาย เพื่อให้เข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับแนวโน้มของค่าใช้จ่ายและรายได้ของโรงแรม จึงมีความจำเป็นต้องมีความรู้ในด้านแนวโน้มของการขาย ด้วยเหตุนี้ให้ดูสถิติตัวเลขการขายของโรงแรมต่าง ๆ ซึ่งสรุปให้เห็นถึงแนวโน้มของธุรกิจการโรงแรมได้ รายงานสรุปดังกล่าวเป็นรายงานการขายเป็นเดือน จากโรงแรมเป็นร้อยร้อยแห่งที่ตั้งอยู่ในที่ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวเลขที่เก็บสถิติการขายของห้อง, อาหาร, ฯลฯ ในโรงแรมไว้หมดจึงจะสามารถดูแนวโน้มของการขายของโรงแรมได้ ตัวเลขเหล่านั้นต้องใช้เวลาในการเก็บตัวเลขหลายปี (ตัวอย่างที่แสดงในบทหน้า)

Balance Sheet Ratios

อัตราส่วนของบุคคล เราพบว่าเงินในมือ (house bank) มีความจำเป็นต้องถืออยู่เพื่อการใช้จ่ายเล็ก ๆ น้อย ๆ โรงแรมแบบ Transient และ Residential ขนาดเล็กมักจะต้องมีเงินในมือ (house bank) ประมาณ $\frac{1}{3}$ % ของ 1% ของยอดขายรวมตลอดปี และถ้าโรงแรมขนาดใหญ่ก็เพิ่มขึ้นตามลำดับ

โรงแรม Transient ขนาดใหญ่ส่วนมากมักจะมียอดขายในรูปของบัญชีลูกหนี้มากกว่าโรงแรมชนิดอื่น ๆ อัตราส่วนปกติของยอดลูกหนี้ต่อยอดขายประจำปี มากกว่า 5% สำหรับโรงแรมแบบ Transient ขนาดใหญ่ แต่ถ้าเป็นโรงแรมแบบ Transient ขนาดเล็ก และโรงแรมแบบ residential จะมียอดลูกหนี้ต่อยอดขายรวมประมาณ 3-3.5%

การหมุนเวียนของอาหารคงคลัง (Food inventory) ขึ้นกับขนาดตามใหญ่ที่เป็นไปได้ของตลาด ส่วนการหมุนเวียนของเครื่องดื่มคงคลัง (Beverage Inventory turnover) ขึ้นกับระดับชั้น (class) ของธุรกิจโรงแรม ซึ่งขึ้นอยู่กับยี่ห้อของเครื่องดื่มที่โรงแรมนั้นใช้โดยเฉพาะยี่ห้อของไวน์ การหมุนเวียนปกติ (normal turnover) ของอาหารมีประมาณ 20-40 ครั้งต่อปี ส่วนการหมุนเวียนของเครื่องดื่มคงคลังปกติประมาณ 4-12 ครั้งต่อปี

ในเรื่องเกี่ยวกับสภาพของการหมุนเวียน (Current position) มีความจริงอยู่ 2 อย่างที่ควรสนใจ สิ่งแรกก็คือมูลค่าของห้องที่แขกพัก ซึ่งสำคัญที่สุดเพราะเป็นสินค้าที่ขายแก่แขก จะไม่รวมในทรัพย์สินหมุนเวียน (Current assets) อีกส่วนก็คือ ยอดจำนวนเงินรวมของบัญชีลูกหนี้และสินค้าคงคลัง (inventories) ของโรงแรมควรจะน้อยกว่ายอดหนี้สินหมุนเวียนและเพราะฉะนั้นอัตราหมุนเวียน (current ratio) ของทรัพย์สินหมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียนควร 2/1 จะแสดงว่าโรงแรมมีเงินสดมากกว่าซึ่งจำเป็นในการถือไว้เพื่อชำระหนี้สินหมุนเวียนได้ (หมายความว่า การถือทรัพย์สินเงินสดไว้มากพอควร)

ความสัมพันธ์ระหว่างอัตราค่าห้อง (room rate) ต่อการลงทุนในด้านอาคารและเฟอร์นิเจอร์และอุปกรณ์เครื่องใช้ (investment in building furniture and equipment) อย่างไรก็ตามมีนักลงทุนจำนวนมากที่ไม่สนใจหรือไม่ระมัดระวังในการลงทุนในธุรกิจการโรงแรม เกี่ยวกับผลตอบแทนในการลงทุน (return on investment) โดยลงทุนในธุรกิจบริการแบบนี้ ต่อไปนี้เป็นตัวเลขสรุปให้เห็น

	จำนวนเงินต่อห้องพัก
เงินลงทุน(ที่ดิน, อาคาร, เฟอร์นิเจอร์, เครื่องใช้และ รายจ่ายก่อนเปิดโรงแรม)	\$ 30,000
รายได้จากการขายห้อง 70%	13,500
รายได้สุทธิ หลังหักภาษีก่อนหักดอกเบี้ย (10%)	1,350
ผลตอบแทนจากการลงทุน = $\frac{1,350 \times 100}{30,000}$	4.5%

จากตัวเลขข้างบนแสดงว่าตัวเลขที่ได้ไม่น่าพอใจเลย ยอดเปอร์เซ็นต์ของการขายห้อง (70%) และเปอร์เซ็นต์ของรายได้สุทธิ (10%) จากค่าขายมากกว่ายอดเฉลี่ย ถ้าหากการขายห้องเพิ่มขึ้นจาก 70% เป็น 75% ผลตอบแทนก็จะเพิ่มขึ้นแต่ก็ยังน้อยกว่า 10% อยู่ดี

แนวโน้มในการเพิ่มทุนต่อไปก็จะไปลดผลตอบแทนจากการลงทุนซึ่งจะเป็นส่วนที่ต้องเกิดขึ้นใหม่ในการบริหารโรงแรม จะกล่าวเกี่ยวกับเรื่องนี้

ในบทต่อไปเกี่ยวกับเรื่องการทำสัญญาเช่าและสัญญาการบริหารงาน มีการพัฒนา
การทางเทคนิคบางประการที่จะช่วยลดการเพิ่มขึ้นของต้นทุนในการทำธุรกิจ
แต่ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนของสินค้าที่ขาย และรายได้ที่ควรได้จะไม่ทำให้
เกิดการปรับปรุงงาน ส่วนมากแล้วโรงแรมมักจะมองในแง่ของผลตอบแทนทั้ง
หมด นั่นก็คือ การหารายได้ขึ้นกับอายุการหารายได้ในระยะสั้นจากการขายเทียบกับ
เงินลงทุนเริ่มแรก ในความจริงแล้วมีสิ่งอื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้องและต้องพิจารณา
ด้วยอีกมาก