



Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία:

**Overbooking και κόστος αδράνειας. Η
συμβολή τους στη διοίκηση εποχιακού
καταλύματος 4 αστερών.**

Επιβλέπων Καθηγητής: Χρ. Φλώρος

Όνοματεπώνυμο: Βασιλική Μαρία Δημητρίου

Αρ. Μητρώου: ΜΛ242

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:

- 1. Χρ. Φλώρος**
- 2. Α. Σαμαρά**
- 3. Θ. Ταμπουρατζή**

Περιεχόμενα

Περίληψη – Λέξεις Κλειδιά	2
Abstract – Key Words	3
Εισαγωγή.....	4
Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	7
1. Η έννοια της Ξενοδοχειακής Μονάδας και η λειτουργία της.....	9
1.1. Τύποι Συμβολαίων και Υπερκρατήσεις.....	11
1.1.1. Συμβόλαια υπό προειδοποίηση (Allotment Contracts).....	12
1.1.2. Συμβόλαια βέβαιης κράτησης (Guarantee Contracts)	13
1.1.3. Υπερκρατήσεις (overbooking)	14
2. Ανάλυση Κόστους Ξενοδοχειακών Μονάδων	21
2.1. Εσωλογιστική και Εξωλογιστική κοστολόγηση.....	23
2.2. Τρίπτυχο (Διαδικασία) Κοστολόγησης	24
2.3. Μέθοδοι Κοστολόγησης Ξενοδοχειακού Προϊόντος	25
2.3.1. Πλήρης- απορροφητική κοστολόγηση	26
2.3.2. Κοστολόγηση με τη μέθοδο ABC	30
3. Ανάλυση Νεκρού Σημείου (breakeven point analysis).....	36
3.1. Συνολικά έσοδα.....	36
3.2. Σταθερά έξοδα.....	37
3.3. Μεταβλητά έξοδα.....	39
3.4. Συνολικά έξοδα	40
3.5. Νεκρό Σημείο	40
3.5.1. Μαθηματική προσέγγιση	41
3.5.2. Μεικτό Περιθώριο κέρδους.....	42
3.5.3. Μέθοδος Γραφικής Απεικόνισης.....	43
4. Μελέτη Περίπτωσης.....	45
4.1. Μαθηματική προσέγγιση.....	45
4.2. Μεικτό Περιθώριο κέρδους.....	53
4.3. Μέθοδος Γραφικής Απεικόνισης.....	56
4.4. Η επίπτωση του overbooking στην ανάλυση νεκρού σημείου.....	60
4.5. Ανάπτυξη του μοντέλου του overbooking βάσει Ivanov	66
5. Συμπεράσματα.....	71
Βιβλιογραφία.....	74
Παράρτημα	76

Περίληψη – Λέξεις Κλειδιά

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται το μοντέλο κοστολόγησης των ξενοδοχειακών μονάδων resort, δηλαδή των καταλυμάτων που λειτουργούν εποχιακά κατά τους θερινούς μήνες και η επιβάρυνση που δέχονται ως προς τα αποτελέσματά τους από την στρατηγική του overbooking. Καθώς, ο χρόνος διεξαγωγής της λειτουργήσε αποτρεπτικά για την ενδελεχή έρευνα και συλλογή δεδομένων, η κάτωθι ανάλυση περιορίστηκε στην περίπτωση μιας ξενοδοχειακής μονάδας τεσσάρων αστερών στην περιοχή της Κέρκυρας δυναμικότητας 473 δωματίων για τρία συναπτά έτη, 2015 – 2017.

Η εργασία διακρίνεται σε τέσσερις ενότητες μέσα από τις οποίες γίνεται κατανοητή η λειτουργία ενός ξενοδοχείου, η κατάλληλη διαδικασία κοστολόγησης για τέτοιου τύπου επιχειρήσεις, με πρακτική εφαρμογή, αναλύεται η θεωρία νεκρού σημείου και πάνω σε αυτή εφαρμόζονται τα δεδομένα της εξεταζόμενης μονάδας για την εξαγωγή συμπεράσματος σε σχέση με τη στρατηγική του overbooking. Η συλλογή δεδομένων για τη σύνθεση της παρούσης επετεύχθη δια των προσωπικών συνεντεύξεων με στελέχη του ξενοδοχείου και μέσω των δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων της μονάδας. Πέραν των μεθόδων που αναλύονται με δεδομένα του εξεταζόμενου καταλύματος, η εξαγωγή συμπερασμάτων βασίστηκε επίσης στην αναφερόμενη βιβλιογραφία.

Η έρευνα στηρίχθηκε στο παράδειγμα μιας ξενοδοχειακής μονάδας για την εξαγωγή συμπεράσματος και θα μπορούσε να αποτελέσει έναυσμα για την ενδελεχή έρευνα επί της κοστολόγησης σε μεγαλύτερο εύρος τύπων δωματίου, τύπων ξενοδοχείου, αλλά και νοοτροπίας αγορών βάσει γεωγραφικής τοποθεσίας. Εν κατακλείδι, αποδεικνύεται ότι η πραγματοποίηση περιορισμένου overbooking επιβραβεύει τους ξενοδόχους, ωστόσο είναι απαραίτητη η συχνή παρακολούθηση της πληρότητας και η χάραξη πελατοκεντρικής στρατηγικής, έτσι ώστε να περιορίζονται τα έμμεσα κόστη, τα οποία αποβαίνουν καθοριστικά για την κρίση της απόφασης ως ορθής ή μη.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ, ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΣΗ
ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ, OVERBOOKING

Abstract – Key Words

The present thesis deals with the cost modeling of resort hotel units, the ones that are seasonal operating during the summer period and the impact of overbooking strategy. As time frame was narrow enough to thorough research and data collection, this statement was limited to examine a three year period (2015 - 2017) of a four star hotel in Corfu island (Greece), consisting of 473 rooms.

This statement is divided into four chapters, through which the reader will be provided with a general review of the hotel unit meaning, the way it operates and the two types of costing methodology suggested, involving practical application of standard costing and activity - based costing. Moreover, the theory of breakeven point analysis is developed, on which practical application will be based on, including a numerical expression of breakeven point of the examined hotel unit. Data collection was achieved both by interviewing hotel staff and through hotel's published financial statements. To be able to come to a conclusion, it was necessary for our research to be based on conclusions of financial bibliography worldwide.

Due to the limitation of examining only one hotel, this research could trigger further research about cost accounting in hotels, including various room types, or considering various hotel types (i.e. city hotels), etc. In the end, it turns out that overbooking, up to a certain level, rewards hoteliers, but frequent follow up of total capacity reports and customer-centric strategy are essential for this to be controlled.

KEY WORDS: HOTEL UNIT, HOTEL COSTING, DEFINITION OF BREAKEVEN POINT, OVERBOOKING

Εισαγωγή

Στη συγκεκριμένη μελέτη θα αναλύσουμε έναν από τους ταχέως αναπτυσσόμενους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας, τον τουρισμό. Ο τουρισμός αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες πηγές οξυγόνου για την παγκόσμια οικονομία, καθώς εκτός από επικερδής κλάδος, αποβαίνει ζωτικής σημασίας για το κοινωνικό περιβάλλον, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας, αποτελώντας έναυσμα για τη βελτίωση των υποδομών των τουριστικών προορισμών, γνωστοποιώντας την κουλτούρα και την παράδοση διαφόρων πολιτισμών ανά την υφήλιο, κλπ. Ενώ, μέχρι και σήμερα η ευρεία έννοια του τουρισμού δεν έχει αποδώσει μια ακριβή κοινώς αποδεκτή ερμηνεία της λέξης φιλοξενίας που χαρακτηρίζει τον τουρισμό, αυτή, σύμφωνα με τους Neringa Langviniene και Ingrida Daunoraviciute, διακρίνεται σε επιμέρους κλάδους, στις υπηρεσίες διαμονής (ξενοδοχεία, κλπ), στον επισιτιστικό κλάδο (εστιατόρια, μπαρ, κλπ), στους μεσολαβητές των τουριστικών υπηρεσιών (τουριστικοί πράκτορες) και σε λοιπές παρεχόμενες υπηρεσίες (υπηρεσίες ευεξίας, διασκέδασης, εκδηλώσεων, κλπ). Από τις προαναφερθείσες κατηγορίες, εκείνη η οποία θα αναλυθεί στην παρούσα μελέτη είναι η κατηγορία της διαμονής. Πιο συγκεκριμένα, θα εμβαθύνουμε στα δεδομένα μιας ελληνικής ξενοδοχειακής μονάδας, κλασικού τύπου βάσει κριτηρίων E.O.T. κατηγορίας τεσσάρων αστερών, εποχιακής λειτουργίας κατά τους θερινούς μήνες (resort hotel), δυναμικότητας 473 δωματίων, ήτοι 1300 κλινών και με μέσο όρο απασχόλησης προσωπικού 107 άτομα – εκ των οποίων 15 αποτελούν μόνιμο διοικητικό προσωπικό, για τρία συναπτά έτη (2015-2017). Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να παρατηρήσουμε την τάση των υπερκρατήσεων (overbooking), να αναπτύξουμε τους παράγοντες που οδηγούν τη λήψη αποφάσεων προς αυτήν την κατεύθυνση και στη συνέχεια, να αναλύσουμε τις επιπτώσεις που αυτή επιφέρει στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Μέσω της ανάπτυξης των μοντέλων πλήρους κοστολόγησης και της κοστολόγησης με τη μέθοδο ABC, θα υποδείξουμε τη βέλτιστη μέθοδο για μελέτη του κόστους στο συγκεκριμένο τύπο ξενοδοχειακών μονάδων. Μετέπειτα, η ανάλυση του νεκρού σημείου, θα μας βοηθήσει στην κατανόηση της βέλτιστης λειτουργίας του ξενοδοχείου και θα μας υποδείξει την απόκλιση από το σημείο αυτό, όταν η μονάδα λειτουργεί επιτυχάνοντας overbooking. Επιπρόσθετα, θα αναφερθούμε και στα έμμεσα

κόστη που βαρύνουν τη μονάδα εάν αυτή ακολουθήσει την πολιτική αυτή, κάτι το οποίο βλάπτει σημαντικούς παράγοντες ανάπτυξης της, όπως τη φήμη της

Η συλλογή των δεδομένων επετεύχθη δια συλλογής πληροφοριών από τις αναρτημένες οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης στο Γ.Ε.Μ.Η., της μεθόδου των προσωπικών συνεντεύξεων με προσωπικό της επιχείρησης από τα τμήματα του λογιστηρίου, των κρατήσεων, αλλά και το Διευθυντή του Ξενοδοχείου. Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, η βιβλιογραφία που μελετήθηκε συντέλεσε στην αποτελεσματικότερη ανάλυση και επεξήγηση των παρατηρήσεων, αλλά και την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Η εργασία διακρίνεται σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η έννοια της ξενοδοχειακής μονάδας, ο τρόπος λειτουργίας της, τα είδη συμβολαίων που συνάπτει μάθε χρόνο με τους τουριστικούς πράκτορες, καθώς αυτά επηρεάζουν άμεσα τα έσοδά της και τέλος, αναπτύσσεται η έννοια του overbooking, οι λόγοι προτίμησης και τα αποτελέσματα που αποφέρει.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας, παρουσιάζεται η διαδικασία κοστολόγησης και αυτή γίνεται εμπράκτως κατανοητή με την εφαρμογή δύο παραδειγμάτων με τα δεδομένα της εξεταζόμενης ξενοδοχειακής μονάδας για τα τρία έτη 2015 - 2017, την πλήρη – απορροφητική κοστολόγηση και την κοστολόγησης με τη μέθοδο ABC.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσουμε τη θεωρία της ανάλυσης νεκρού σημείου στην οποία θα βασιστούμε στο επόμενο κεφάλαιο για την ξενοδοχειακή μονάδα που μελετάμε.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εφαρμόζουμε την παραπάνω θεωρία με αριθμητικό παράδειγμα τα δεδομένα της μονάδας μας. Διακρίνουμε τα σταθερά από τα μεταβλητά κόστη της μονάδας, προκειμένου να γίνουν ευδιάκριτα τα εργαλεία που έχει στη διάθεσή της για να χαράξει οικονομική στρατηγική. Καταλήγουμε ότι το ξενοδοχείο λειτουργεί σε σημείο ανώτερο του νεκρού σημείου και παράγει κέρδη για τα τρία έτη που εξετάζουμε. Επαναλαμβάνουμε την ανάλυση νεκρού σημείου, μειώνοντας τα έξοδα κατά την επιβάρυνση που δημιουργεί το overbooking και αναζητούμε τη βέλτιστη απόφαση για overbooking που ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο της αδυναμίας εξυπηρέτησης πελατών.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι, κατά πρώτον, να συμβάλει στην υπόδειξη του πλέον κατάλληλου τρόπου κοστολόγησης του ξενοδοχειακού προϊόντος μέσα από την πρακτική εφαρμογή δύο μεθόδων κοστολόγησης και μέσα από την ανάλυση νεκρού σημείου και να καταδείξει ότι η πολιτική διοίκησης των overbooking δεν συνεισφέρει

στα κέρδη της επιχείρησης περισσότερο απ' ότι θα απέφερε η μη αποδοχή της στρατηγικής αυτής μέσα από το πρακτικό παράδειγμα μιας ελληνικής επιχείρησης. Δευτερεύων σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να αποτελέσει ένα σημείο αναφοράς με αριθμητικά δεδομένα στην ελληνική βιβλιογραφία ως προς την ανάλυση του overbooking, η οποία αποβαίνει ελλιπής γενικότερα ως προς τη θεματολογία του ξενοδοχειακού κλάδου. Τέλος, δίνει το έναυσμα σε επόμενες μελέτες να αναλύσουν το βέλτιστο ποσοστό πληρότητας που πρέπει να διατηρήσει μια ξενοδοχειακή μονάδα σε βάθος, εξετάζοντας διαφορετικού τύπου καταλύματα (ξενοδοχεία πόλεως ή διαφορετικής δυναμικότητας ή μη all inclusive), διαφορετικού τύπου συμβόλαια πελατών (απευθείας διάθεση στον τελικό καταναλωτή της υπηρεσίας ή ηλεκτρονικές πλατφόρμες), με πολλαπλές μεταβλητές (διαφορετικούς τύπους δωματίων, διαφορετικές παρεχόμενες υπηρεσίες), ή περαιτέρω εμβάθυνση στο στρατηγικό management και την αποτελεσματικότητά του σε καταστάσεις overbooking.

Επισκόπηση βιβλιογραφίας

Το έναυσμα για τη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας δόθηκε μέσα από την ανάγνωση της μελέτης των Pavlatos, O. & Paggios, O. (2007), στην οποία αναλύονται τα δεδομένα 85 ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και αποδεικνύεται ως δημοφιλέστερη μέθοδος κοστολόγησης για τις συγκεκριμένες μονάδες η παραδοσιακή μέθοδος της πλήρους κοστολόγησης, γεγονός που επιβεβαιώνεται και στην πλειοψηφία των κλάδων για την Ελλάδα (Καϊμενάκη, E. & Κοέν, Σ., 2005), σε αντίθεση με τη σύγχρονη μέθοδο κοστολόγησης βάσει δραστηριότητας η οποία αποδεικνύεται καταλληλότερη για τον εξεταζόμενο κλάδο. Με αφορμή το πόρισμα της προαναφερθείσας μελέτης, η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην παρουσίαση της αναλυτικής εφαρμογής των παραπάνω μεθόδων κοστολόγησης με τη βοήθεια του συγγράμματος των Σώρρος Ι. και Πάτσης Π. (2014), και μέσω των παραδειγμάτων, στην επιβεβαίωση της κοστολόγησης ABC ως αποτελεσματικότερης. Το αριθμητικό παράδειγμα που παραθέτουμε, αποδεικνύει ότι παρά το γεγονός ότι το κόστος ανά δραστηριότητα δεν διακρίνει το σταθερό από το μεταβλητό κόστος, δεν οδηγεί σε αποκλίσεις υπερκοστολόγησης ή υποκοστολόγησης (Βενιέρης, 1999), σε αντίθεση με την πλήρη – απορροφητική κοστολόγηση.

Επιπλέον, επεκτεινόμαστε και στην περίπτωση του overbooking, της στρατηγικής που αποβαίνει ολοένα και περισσότερο ευρέως χρησιμοποιούμενη και μέσα από την ανάλυση νεκρού σημείου (Clifford, C., 1978 και Ιωάννης, Κ. & Πάγγειος, 1993) για συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα, αναλύουμε το κόστος που αυτή επιβαρύνεται από τις υπερκρατήσεις. Στη συνέχεια, γίνεται εκτενής αναφορά στους παράγοντες που ωθούν στη δημιουργία overbooking στον τομέα των ξενοδοχείων, όπως αναφέρονται συνοπτικά το overcontracting μεταξύ τουριστικών πρακτόρων και ξενοδόχων (Stanislav & Ivanov, 2014), η κατανομή των συμβολαίων που συνάπτουν αναλόγως το είδος (guarantee ή allotment), η εκτίμηση για την τάση της αγοράς του τουριστικού προϊόντος σε συγκεκριμένη χώρα και καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι παρά τους υπολογισμούς για τη βέλτιστη ποσότητα δωματίων που θα πωληθούν δις, για την οποία εφαρμόστηκε η ανάλυση των Ivanov & Stanislav (2008), είναι απαραίτητη η τακτική παρακολούθηση της πληρότητας της μονάδας μέσω των διαθέσιμων στατιστικών αναφορών και η

πολυετής εμπειρία στην θέση του manager του τμήματος κρατήσεων για την ίδια ξενοδοχειακή μονάδα. Άλλωστε, η στρατηγική αυτή, έχει αποδείξει πως ελεγχόμενα αποφέρει σημαντικό έσοδο στην μονάδα (Ling, Y. D. & Liuyi, 2015).

Αναμφίβολα, το τουριστικό προϊόν, η παροχή υπηρεσίας είναι προϊόν το οποίο επαφίεται στην ικανοποίηση του πελάτη. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον καθοδηγεί τους manager να ακολουθήσουν πολιτική στοχευμένη στον πελάτη (Langviniene, N. & Daunoraviciute, I., 2015 και Cotas, R., 2013) και επομένως, σκοπός τους είναι να μην αρνηθεί η μονάδα την παροχή υπηρεσίας σε πελάτη. Επομένως, επωμίζονται το βάρος της ρύθμισης του overcontracting στο οποίο έχουν προβεί οι ξενοδόχοι σε μια προσπάθειά τους να μην επιτρέψουν την ύπαρξη κενού δωματίου, δηλαδή τη μη μεγιστοποίηση του εσόδου τους. Επακόλουθο της αποτυχίας ρύθμισης του overbooking αποτελούν οι κυρώσεις και η αποζημίωση που θα δοθεί στους πελάτες, οι οποίοι δεν κατέστη εφικτό να απολαύσουν τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου που είχαν κάνει κράτηση. Στην περίπτωση αυτή, υπάρχει πληθώρα τρόπων αποζημίωσης του πελάτη, όπως αναφέρονται αναλυτικά στο πρώτο κεφάλαιο και όπως επιβεβαιώνονται και σε επιχειρήσεις του εξωτερικού μέσα από τις μελέτες των Breffni M. Noone, C. H. L. (2011) και Alain, V. H., Pandelaere, M. & Haesevoets, T. (2017).

Εν κατακλείδι, δεν υπάρχει ικανοποιητικός αριθμός ερευνών που να αφορούν το τουριστικό προϊόν σε παγκόσμιο επίπεδο και συγκεκριμένα, οι μελέτες με πρακτικά παραδείγματα που αποσκοπούν στην κατάδειξη των βέλτιστων μεθόδων προς εφαρμογή και την κατανόηση του ιδιαίτερου τρόπου λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων είναι ελάχιστες (Lourenço, I. S. P. P. R. I. C., 2016). Τέλος, η ελληνική βιβλιογραφία υστερεί σημαντικά ως προς την ποσότητα σχετικών δημοσιεύσεων, αλλά και ποικιλίας αντίστοιχης θεματολογίας και ως εκ τούτου, αυτό αποτέλεσε επιπρόσθετο κίνητρο για τη σύνθεση της παρούσας μελέτης.

1. Η έννοια της Ξενοδοχειακής Μονάδας και η λειτουργία της

Τον 21^ο αιώνα, στις πλέον αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις συγκαταλέγονται εκείνες, οι οποίες αφορούν στην παροχή υπηρεσιών. Από αυτές τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς την ταχύτητα εξέλιξής τους μέσα στο χρόνο, παρουσιάζουν οι μονάδες μαζικής εστίασης, και δη οι ξενοδοχειακές μονάδες. Ο τουριστικός κλάδος στην Ελλάδα, ο οποίος αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς και προσοδοφόρους ακόμα και κατά τη διάρκεια της περιόδου της οικονομικής κρίσης, εξακολουθεί να υστερεί σημαντικά έναντι των ομοειδών κλάδων σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Παρά το γεγονός αυτό, οι ελληνικές επιχειρήσεις καταβάλλουν συστηματικές προσπάθειες εξέλιξης, επιτυγχάνοντας το 2017 να εξυπηρετούν το 10,2% του εισερχόμενου τουρισμού στα πλαίσια της Ευρώπης, αυξάνοντας την επισκεψιμότητά τους κατά 51,8% εντός χρονικού πλαισίου πενταετίας. Παρατηρώντας τα παραπάνω δεδομένα, οι επιχειρηματίες του ξενοδοχειακού τομέα, προκειμένου να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στην διαρκή άνοδο του ανταγωνισμού, καλούνται να μνηθούν στη χρήση των απαραίτητων οικονομικών εργαλείων, έτσι ώστε να αποκτούν και να αναλύουν έγκαιρα τις απαραίτητες πληροφορίες και να λάβουν άμεσα κρίσιμες αποφάσεις.

Με σκοπό την περαιτέρω κατανόηση της έννοιας της ξενοδοχειακής μονάδας, καθώς και σε ποιον εμπορικό κλάδο ανήκει, κρίνεται αναγκαία η ανάλυση των παρακάτω ορισμών. Το προϊόν που παρέχουν οι ξενοδοχειακές μονάδες αποτελεί τουριστικό προϊόν. Με τον όρο τουριστικό προϊόν εννοούμε κάθε αγαθό ή υπηρεσία που πωλείται από την τουριστική βιομηχανία. Επομένως, προϊόντα όπως διαμονή, διασκέδαση, μεταφορές, φαγητό, souvenir κ.α. κατατάσσονται στην κατηγορία αυτή. Αντίστοιχα, σαν ξενοδοχειακό προϊόν ορίζουμε κάθε αγαθό ή υπηρεσία που παρέχει ένα ξενοδοχείο, το οποίο αποτελεί για τον πελάτη πηγή ικανοποίησης και για την ξενοδοχειακή μονάδα πηγή εσόδων, δηλαδή η ξενοδοχειακή μονάδα παράγει εκροές (προϊόντα και υπηρεσίες) που της αποφέρουν εισροές (ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα). Οι παρεχόμενες υπηρεσίες μιας ξενοδοχειακής μονάδας έχουν διαφοροποιηθεί σε μεγάλο βαθμό στο πέρασμα των ετών. Ορισμένες εξ αυτών, παρέχουν τις υπηρεσίες τους καθ' όλη τη διάρκεια του έτους (city hotels), ενώ άλλες διακόπτουν τις συναλλακτικές τους δραστηριότητες κατά τη διάρκεια των χειμερινών μηνών,

οριζόμενες ως εποχιακές ξενοδοχειακές μονάδες (resort hotels). Ανεξαρτήτως της χρονικής διάρκειας της λειτουργίας τους, οι ξενοδοχειακές μονάδες διαφοροποιούν τις επισιτιστικές τους υπηρεσίες ως προς τους όρους διαμονής βάσει των παρακάτω:

- BB, δηλαδή bed and breakfast (παροχή μόνο πρωινού γεύματος)
- HB, δηλαδή Half Board (ημιδιατροφή)
- AI, δηλαδή All Inclusive (παροχή όλων των ημερησίων γευμάτων, αλλά και ποτών και σνακ καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας)

Επιπλέον, είναι σημαντικό να διευκρινίσουμε ότι η ξενοδοχειακή μονάδα, δεδομένου ότι έρχεται αντιμέτωπη με ιδιαίτερα υψηλό σταθερό κόστος, το οποίο καλείται να υπερκαλύψει, προσπαθεί να εξαλειφθεί το υψηλό ρίσκο της απόφασης της κατάλληλης τιμολογιακής πολιτικής και της επίτευξης επικερδούς συμφωνίας με τους τουριστικούς πράκτορες, και επιδιώκει να αναπτύξει επιμέρους οικονομικές δραστηριότητες από τις οποίες να λαμβάνει έσοδα. Τέτοιες είναι απλές δραστηριότητες (ενοικίαση αθλητικού εξοπλισμού ή χώρου), επιπλέον παροχές πέραν των επισιτιστικών (χρέωση χρηματοθυρίδων, υπηρεσίες αισθητικής, διεξαγωγή συνεδρίων και λοιπών εκδηλώσεων), μισθώσεις χώρου εντός του χώρου του ξενοδοχείου σε τρίτες επιχειρήσεις, αλλά και λοιπές εμπορικές συνεργασίες που αποσκοπούν στο πλεονέκτημα της εκμετάλλευσης της πελατείας του ξενοδοχείου από το αντισυμβαλλόμενο μέρος (αποκλειστικότητα στην ενοικίαση μεταφορικού μέσου, στη δραστηριότητα θαλασσιών μέσων αναψυχής, κλπ). Όλες οι προαναφερόμενες υπηρεσίες, δεν περιλαμβάνονται στο βασικό πακέτο διαμονής του πελάτη και εξασφαλίζουν σημαντικό έσοδο εφόσον συνδυαστούν με πακέτο διαμονής. Καθώς αναφερόμαστε σε all inclusive ξενοδοχειακή μονάδα, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν υφίσταται παροχή μη ολοκληρωμένου πακέτου, δηλαδή μεμονωμένη παροχή διαμονής ή σίτισης ή λοιπής παρεχόμενης υπηρεσίας. Επομένως, για να μπορέσει ο δυνητικός πελάτης να κάνει χρήση οποιασδήποτε υπηρεσίας του καταλύματος, πρέπει πρωτίστως να έχει προβεί στην αγορά πακέτου διανυκτέρευσης στο κατάλυμα. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες, σε μικρό βαθμό μεν, επηρεάζουν την κατηγοριοποίηση της μονάδας βάσει συστήματος αστερών. Το μέγεθός της, οι παροχές πέραν των επισιτιστικών και της διαμονής, η άρτια και ολοκληρωμένη εκπαίδευση του προσωπικού, οι απαραίτητες πιστοποιήσεις υγιεινής και ασφάλειας της μονάδας και των προϊόντων

που προμηθεύεται συντελούν στο να κατηγοριοποιείται σε κλίμακα αστερών, με ανώτατο επίπεδο τα 5 αστέρια που χαρακτηρίζουν τα ξενοδοχεία πολυτελείας.

Ωστόσο, αυτό που μας ενδιαφέρει περισσότερο και θα επικεντρωθούμε σε αυτό, είναι οι τύποι συμβολαίων με τους οποίους λειτουργούν οι ξενοδοχειακές μονάδες και κυρίως τα all inclusive resort ξενοδοχεία, δηλαδή τα εποχιακής λειτουργίας καταλύματα.

1.1. Τύποι Συμβολαίων και Υπερκρατήσεις

Η ξενοδοχειακή μονάδα την οποία εξετάζουμε, αποτελεί resort hotel, δηλαδή περιορίζει τη δραστηριότητά της στη χρονική περίοδο από Απρίλιο έως Οκτώβριο. Τα λειτουργικά της έσοδα προέρχονται ως επί το πλείστον από τα συμβόλαια που συνάπτει κατ' έτος με τους τουριστικούς πράκτορες σε Ελλάδα και εξωτερικό. Η μίσθωση ενός δωματίου μπορεί να γίνει με δύο τρόπους, είτε με απευθείας σύμβαση μεταξύ του ξενοδοχείου και του άμεσα ενδιαφερόμενου πελάτη, είτε μεταξύ τουριστικών γραφείων / ταξιδιωτικών οργανισμών (tour operators) που εν συνεχεία τα διαθέτουν στους δικούς τους πελάτες. Η παρούσα εργασία θα επικεντρωθεί στην ανάλυση της δεύτερης περίπτωσης, η οποία αποτελεί την πλειοψηφία των μισθώσεων δωματίων στο εξεταζόμενο κατάλυμα και αναλύεται σε δύο κατηγορίες συμβολαίων.

Η μίσθωση δωματίων μεταξύ τουριστικού γραφείου και ξενοδοχειακής μονάδας ή αλλιώς χονδρική μίσθωση, πρόκειται για τη λεγόμενη ξενοδοχειακή σύμβαση (hotel contract). Το βασικό χαρακτηριστικό που κάνει τη χονδρική μίσθωση να διαφέρει από αυτή της πρώτης περίπτωσης («σύμβαση ξενίας») είναι ότι οι συμβάσεις αυτές καταρτίζονται μεταξύ τουριστικών οργανισμών και ξενοδοχείων, χωρίς να υπάρχει άμεση συμμετοχή των πελατών. Οι κλίνες, δηλαδή, που παραχωρεί η μονάδα στους πελάτες μισθώνονται στο όνομα το γραφείου και όχι στο όνομα των ιδίων. Χαρακτηριστικό των συμβολαίων αυτών αποτελεί το γεγονός ότι η τουριστική περίοδος κατανέμεται σε υπό-περιόδους βάσει ζήτησης, για τις οποίες προκαθορίζονται σταθερές τιμές ανά τύπο δωματίου. Βεβαίως, στα συμβόλαια αυτά περιλαμβάνονται επιπλέον όροι, εκ των οποίων ενδεικτικά αναφέρονται ο τρόπος πληρωμής του καταλύματος, επιπλέον χρεώσεις που επιβαρύνουν τον τελικό πελάτη, αλλά και κυρώσεις που

εφαρμόζονται σε περιπτώσεις μη ικανοποίησης του τελικού πελάτη και σε περιπτώσεις overbooking.

Η χονδρική μίσθωση μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω σε δύο υποκατηγορίες, τα συμβόλαια υπό τη μορφή της κράτησης υπό προειδοποίηση (allotment contract) και τα συμβόλαια βέβαιης ή αλλιώς εγγυημένης κράτησης (guarantee contract). Το κρίσιμο σημείο για τη λήψη απόφασης και τη χάραξη ορθής στρατηγικής βρίσκεται στον ποσοστιαίο διαμοιρασμό της πώλησης των κλινών, δηλαδή ο όγκος των συμβολαίων allotment και guarantee, ο οποίος θα μεγιστοποιεί τα έσοδα με το ελάχιστο κόστος για την ξενοδοχειακή μονάδα.

1.1.1. Συμβόλαια υπό προειδοποίηση (Allotment Contracts)

Τα συμβόλαια υπό τη μορφή της κράτησης υπό προειδοποίηση (allotment contracts) ρυθμίζονται νομικά από τα άρθρα 12 και 13 του Κανονισμού Σχέσεων μεταξύ ξενοδόχων και πελατών. Σε αυτού του είδους τη σύμβαση συμφωνείται μεταξύ του πράκτορα και του ξενοδοχείου η διάθεση κλινών του ξενοδοχείου προς χρήση από τους συναλλασσόμενους πελάτες του πρώτου αντί χρηματικού ποσού ορισμένου ανά διανυκτέρευση. Για να αποτελεί μία σύμβαση συμβόλαιο allotment, αναγκαίο στοιχείο της πρέπει να είναι ο καθορισμός κατώτατου και ανώτατου αριθμού διανυκτερεύσεων ανά μήνα, χωρίς να υφίσταται δέσμευση ως προς το ύψος του εσόδου που θα αποφέρουν οι κρατήσεις αυτές.

Τα συμβόλαια allotment δεν προσφέρουν κάθε μήνα σταθερές ταμειακές εισροές στη ξενοδοχειακή μονάδα, καθώς οι πωλήσεις δωματίων εξαρτώνται άμεσα από τη ζήτηση που επικρατεί στην αγορά για κλίνες και ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Οι ξενοδοχειακές μονάδες με σκοπό την ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου-ρίσκου που αυτές αναλαμβάνουν, τιμολογούν υψηλότερα από ότι στα συμβόλαια εγγυημένης κράτησης και εξασφαλίζουν πληρωμή πρόωρης κράτησης (early booking payment) κατά τη νεκρή χρονική περίοδο (χειμώνας), το οποίο ανέρχεται σε ποσοστό 70-90% επί των πραγματοποιημένων κρατήσεων ανά μήνα.

Τα παραπάνω συμβόλαια αντισταθμίζουν το ρίσκο μέσω της ευελιξίας που προσφέρουν, διότι δεν δεσμεύονται δωμάτια για τα πρακτορεία, επομένως μπορούν να παραχωρηθούν σε άλλους πελάτες και επίσης δικαιούται η μονάδα να δώσει «stop sales»,

δηλαδή να αρνηθεί την κράτηση λόγω πληρότητας οποιαδήποτε χρονική στιγμή κρίνει ότι είναι η κατάλληλη.

1.1.2. Συμβόλαια βέβαιης κράτησης (Guarantee Contracts)

Σε αντιδιαστολή με αυτόν τον τύπο συμβολαίου, υπάρχει το συμβόλαιο που χαρακτηρίζεται *guarantee*, δηλαδή εγγυημένης κράτησης. Τα συμβόλαια εγγυημένης κράτησης ρυθμίζονται νομικά από τα 3 άρθρα που έγκεινται στον Κανονισμό Σχέσεων μεταξύ ξενοδόχων και πελατών. Στη σύμβαση αυτή, ο μισθωτής (ταξιδιωτικός οργανισμός / τουριστικό γραφείο) αναλαμβάνει να καταβάλει ένα συγκεκριμένο μίσθωμα το οποίο του εξασφαλίζει από τη μεριά του αντισυμβαλλόμενου έναν συγκεκριμένο αριθμό κλινών και τις συναφείς υπηρεσίες που προσφέρει η μονάδα, για ορισμένο χρονικό διάστημα. Στη εν λόγω σύμβαση, ο μισθωτής ανεξαρτήτως από τον αριθμό των κλινών που θα αξιοποιήσει, οφείλει να καταβάλει το ορισθέν μίσθωμα, επομένως γίνεται αντιληπτό πως σε αυτά του είδους συμβόλαια τον επιχειρηματικό κίνδυνο τον αναλαμβάνει πλήρως μισθωτής, ο οποίος σε κάθε περίπτωση υποχρεούται στην ολική καταβολή μισθώματος, σαφώς χρονικά και ποσοτικά καθορισμένου και ανεξαρτήτου από το ύψος των κρατήσεων.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι τα συμβόλαια εγγυημένης κράτησης προσφέρουν σταθερές ταμειακές εισροές, καθώς οι πωλήσεις δωματίων έχουν ρήτρα ελαχίστων πωλήσεων. Επίσης, τα δωμάτια των *guarantee* συμβάσεων παρέχονται συνήθως σε τιμές κατά 10-20% χαμηλότερες από ότι τα δωμάτια των *allotment* συμβολαίων και η εξόφληση των συμφωνηθέντων μισθωμάτων γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου σε δόσεις, ανεξαρτήτως εάν θα δεσμευτούν ή όχι τα δωμάτια αυτά. Αποτελεί μια *commitment* συμφωνία με τα τουριστικά πρακτορεία, δηλαδή το τουριστικό πρακτορείο δεσμεύεται ως προς την προσυμφωνημένη πληρωμή ανεξαρτήτως της πληρότητας που θα επιτύχει, ενώ το ξενοδοχείο δεσμεύεται ως προς τα δωμάτια του συμβολαίου, δηλαδή δεν επιτρέπεται να τα παράσχει προς πώληση σε τρίτους.

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος που ενέχουν τα συμβόλαια εγγύησης είναι το ξενοδοχείο να μείνει με κενά δωμάτια, καθώς γίνεται δέσμευση δωματίων, εφόσον καθορίζεται συγκεκριμένος αριθμός παρεχόμενων δωματίων ανά ημέρα/εβδομάδα/μήνα, με

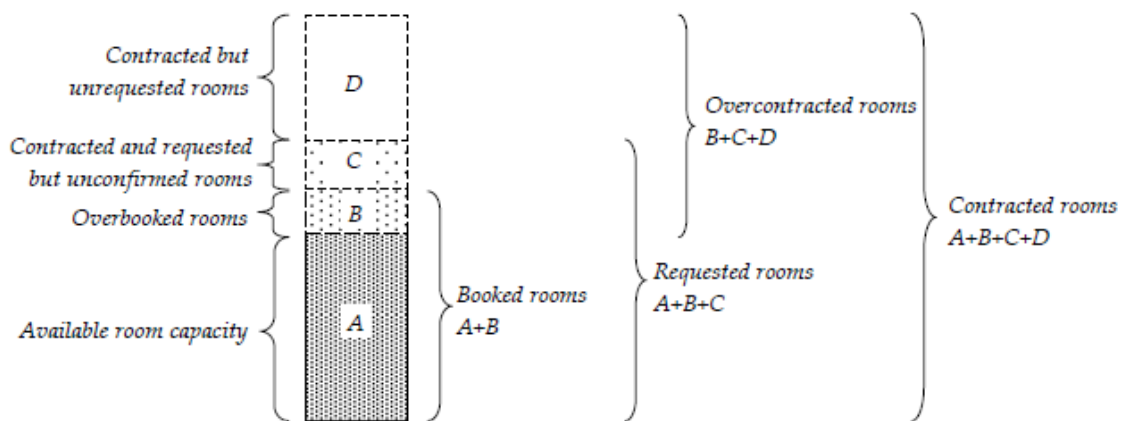
ενδεχόμενο αποτέλεσμα να επηρεαστεί η εικόνα του ξενοδοχείου και να επηρεαστούν οι μελλοντικές κρατήσεις, αλλά και να έχουμε υψηλό κόστος ευκαιρίας, καθώς θα μπορούσε ο ξενοδόχος να προσφέρει τα δωμάτια αυτά έναντι υψηλότερου χρηματικού αντιτίμου από το αντίστοιχο των guarantee συμβολαίων.

1.1.3. Υπερκρατήσεις (overbooking)

Βασική έννοια μεγέθους για τα ξενοδοχεία αποτελεί η χωρητικότητα, η οποία μεταφράζεται ως προς τον αριθμό των δωματίων ή των αριθμό των κλινών (διανυκτερεύσεις) που μπορεί να εξυπηρετήσει σε μια ημέρα, δηλαδή 24 ώρες και ως εκ τούτου είναι περιορισμένη, τόσο υπό την έννοια του χώρου όσο και υπό την έννοια του χρόνου. Η έννοια του χρόνου των 24 ωρών περιλαμβάνει πέραν της κανονικής διαμονής και την περίπτωση της ημι-διαμονής, δηλαδή της χρήσης του δωματίου για ορισμένες ώρες κατά τη διάρκεια της ημέρας. Είναι μια παράμετρος η οποία αποτελεί ένα πολύ μικρό μέρος του εσόδου για τα all inclusive ξενοδοχεία, των οποίων ο κύριος όγκος πωλήσεων προέρχεται από τη συνήθη διανυκτέρευση και το πακέτο που αυτή περιλαμβάνει ως all inclusive και γι' αυτό δε θα τη λάβουμε υπ' όψιν στη μελέτη παρακάτω. Οι κρατήσεις δωματίων που πραγματοποιούνται σε μία ξενοδοχειακή μονάδα και ξεπερνούν το αριθμό της συνολικής χωρητικότητας (total capacity) αυτού σε δωμάτια, ονομάζονται υπερκρατήσεις (overbooking). Βασικός στόχος του τμήματος κρατήσεων είναι να διασφαλίσει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό πληρότητας (στόχος είναι το 100%) των δωματίων του ξενοδοχείου, το οποίο εκτός από μη ρεαλιστικό, συχνά δεν συνάδει με τη βέλτιστη λειτουργία της επιχείρησης όπως θα αναλύσουμε και παρακάτω με την εύρεση του νεκρού σημείου του ξενοδοχείου. Για να επιτευχθεί αυτό πολλές φορές η διοίκηση των resorts, τα οποία δουλεύουν με συμβόλαια εγγυημένων κρατήσεων, οδηγείται σε εμπειρικές προβλέψεις πληρότητας, εφόσον γνωρίζουν το εύρος των πωλήσεων των συνεργαζόμενων πρακτορείων για την εκάστοτε περιοχή.

Εάν προβλεφθεί μία κακή χρονιά, δηλαδή χρονιά στην οποία η προσφορά θα υπερβαίνει τη ζήτηση για κλίνες, στην αγορά μίας άλλης χώρας, π.χ. αγορά της Γερμανίας, τότε η ξενοδοχειακή μονάδα θα κινηθεί σε διπλοκρατήσεις αντίστοιχα με τα γερμανικά εγγυημένα συμβόλαια. Με τον όρο διπλοκράτηση εννοούμε την ταυτόχρονη δέσμευση ενός δωματίου από δύο πελάτες. Αυτό δύναται να αποτελεί επακόλουθο της

θεωρίας ότι το εγγυημένο συμβόλαιο είτε δεν θα αποφέρει το επιθυμητό ποσοστό πληρότητας είτε θα έχει ακυρώσεις από τους αντισυμβαλλόμενους είτε απλά μιας προσπάθειας από το τμήμα των κρατήσεων, να καλύψει κάποιο κενό που έχει προκύψει στο booking position της ξενοδοχειακής μονάδας. Η δεύτερη περίπτωση αποτελεί συχνό φαινόμενο που εμποδίζει την πληρότητα του καταλύματος κι επειδή η φύση του αντικειμένου της ξενοδοχειακής μονάδας είναι τέτοια, ώστε να επιβάλλει την άμεση ανάληψη ενεργειών, εάν προβλέπει ότι θα έχει μειωμένη πληρότητα σε σχέση με την επιθυμητή, κρίνεται απαραίτητη η άμεση κινητοποίηση των αρμόδιων στελεχών της μονάδας για λήψη μέτρων. Η συνηθέστερη αιτία, ωστόσο, για τις κρατήσεις που υπερβαίνουν τη χωρητικότητα της μονάδας, είναι η τακτική των τουριστικών πρακτορείων, τα οποία συνάπτουν πολλαπλά συμβόλαια στον ίδιο ταξιδιωτικό προορισμό με διαφορετικά ξενοδοχεία, έτσι ώστε να μπορέσουν να προφέρουν τη δυνατότητα επιλογής στον πελάτη τους μέσα από μια πληθώρα καταλυμάτων, μια τακτική που απαντάται συχνά σε τουριστικά καταλύματα εποχιακής λειτουργίας με παρόμοιο τουριστικό προϊόν. Αυτό συνεπάγεται σύναψη συμβολαίων με περισσότερα δωμάτια από την πραγματική χωρητικότητα από τη μεριά των ξενοδόχων (overcontracting), ως μια προσπάθειά τους να μην έχουν κενά δωμάτια κατά τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Στο παρακάτω σχέδιο είναι εμφανής η σχέση μεταξύ overbooking και overcontracting.



Εικόνα 1. Διάκριση μεταξύ overcontracting και overbooking.

Όπου A, χαρακτηρίζεται η χωρητικότητα του ξενοδοχείου για συγκεκριμένη χρονική περίοδο, B, ορίζονται τα δωμάτια τα οποία αποτελούν κράτηση που υπερβαίνει τη χωρητικότητα (overbooked rooms), C, χαρακτηρίζονται δωμάτια τα οποία περιλαμβάνονται σε συμβόλαια με τους τουριστικούς πράκτορες έχουν πωληθεί, αλλά δεν έχει επιβεβαιωθεί η κράτηση, D, χαρακτηρίζονται δωμάτια τα οποία περιλαμβάνονται σε συμβόλαια με τους τουριστικούς πράκτορες, αλλά παραμένουν στα μη πωληθέντα. Έτσι συνοψίζοντας, οι περιοχές A,B και C αποτελούν τα δωμάτια που περιλαμβάνονται σε συμβόλαια και έχουν πωληθεί εκ των οποίων μόνο για την περιοχή C δεν έχουν επιβεβαιωθεί οι κρατήσεις. Οι περιοχές A,B,C και D αποτελούν το σύνολο των δωματίων για τα οποία έχει συναφθεί συμβόλαιο με πρακτορείο εκ των οποίων οι περιοχές B,C και D αποτελούν δωμάτια που υπερβαίνουν τη χωρητικότητα του ξενοδοχείου.

Μια διανυκτέρευση που δεν κατέστη δυνατό να πραγματοποιηθεί, επιτρέποντας ένα δωμάτιο να παραμείνει ανεκμετάλλευτο, αποτελεί μια μεγάλη απώλεια κέρδους για τη μονάδα. Σε αντίθεση με επιχειρήσεις άλλων κλάδων, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σε πώληση παλαιού αποθέματος σε χαμηλότερη τιμή, το κατάλυμα δεν θα έχει τη δυνατότητα να καλύψει σε κανένα ποσοστό το κόστος για το δωμάτιο αυτό σε μεταγενέστερο χρόνο λόγω της ανελαστικότητας που χαρακτηρίζει τον κλάδο. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι μια κράτηση η οποία ακύρωσε τη διαμονής της ή δεν εμφανίστηκε στο κατάλυμα άνευ προειδοποίησης, έχει διαφορετική επιβάρυνση για τα αποτελέσματα της επιχείρησης αναλόγως εάν αυτή αποτελεί guarantee κράτηση ή allotment, όπου στην πρώτη περίπτωση, το κατάλυμα δεν επιβαρύνεται με το σταθερό κόστος του δωματίου σε περίπτωση που αυτό μείνει κενό, αλλά με μέρος αυτού, καθώς για κάθε ακύρωση guarantee κράτησης, καλύπτεται ένα ελάχιστο ποσό βάσει συμβολαίου από το τουριστικό πρακτορείο.

Το παραπάνω ενέχει τον προφανή κίνδυνο, όπου το ξενοδοχείο δεν μπορεί να εξυπηρετήσει και τους δύο πελάτες των συμβολαίων ταυτόχρονα και έτσι πρέπει να μεταφέρει έναν εξ' αυτών σε άλλο κατάλυμα ίδιας ή ανώτερης κατηγορίας. Η τακτική των υπερκρατήσεων απαγορεύεται από την ελληνική τουριστική νομοθεσία και η μη υπακοή σε αυτή επιφέρει σοβαρές κυρώσεις στην εκάστοτε ξενοδοχειακή μονάδα. Μερικές από τις κυρώσεις είναι ο υποβιβασμός κατηγορίας του ξενοδοχείου για έναν

χρόνο (π.χ. από την κατηγορία 5 αστέρων να υποβιβαστεί σε 4) καθώς και η χρηματική αποζημίωση (claims) των πελατών, με το σύνολο του μισθώματος που έχει καταβληθεί από αυτούς για ολόκληρο το διάστημα της κράτησης. Στην πράξη, η κατάσταση επιλύεται με την καταβολή αποζημίωσης προς τον πελάτη, χωρίς να λαμβάνουν χώρα καταστάσεις υποβιβασμού κατηγορίας του ξενοδοχείου. Σε αντιδιαστολή με αυτά, οι αρμόδιοι για να λάβουν την απόφαση εάν θα οδηγήσουν τη μονάδα σε overbooking, διατείνονται πως παρά το κόστος που αυτό επιφέρει και τη γενικότερη δυσaráεσκεια του πελάτη, αλλά και την πίεση που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι την περίοδο αυτή, εν τέλει, αυτό αποβαίνει προσοδοφόρο για το ξενοδοχείο. Η εξήγηση σε αυτό βρίσκεται στο γεγονός ότι η μη αποδοχή της επιπλέον κράτησης θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του εσόδου. Πιο αναλυτικά, μια κράτηση μπορεί να είναι υπερβάλλουσα της πληρότητας του ξενοδοχείου είτε καθ' όλη τη διάρκεια της διαμονής της, είτε για συγκεκριμένες ημέρες της διαμονής του πελάτη. Στην πρώτη περίπτωση, εάν δηλαδή, ο πελάτη διανυκτερεύσει σε άλλη ξενοδοχειακή μονάδα καθ' όλη τη διάρκεια του ταξιδιού του, η άμεση απόρροια στη μεταβολή του αποτελέσματος του ξενοδοχείου είναι εμφανής από τη διαφορά που προκύπτει μεταξύ της είσπραξης που αναμένει η ίδια μονάδα από τον πελάτη αφαιρούμενης της πληρωμής που θα πραγματοποιήσει για να καλύψει τη διαμονή του σε άλλο ξενοδοχείο, χωρίς να χρειάζεται να επεκταθούμε προς το παρόν στα επιπλέον κόστη που θα προκύψουν. Στη δεύτερη περίπτωση, σε εκείνη, δηλαδή, που ο πελάτης θα μεταφερθεί σε άλλη ξενοδοχειακή μονάδα για κάποιες από το σύνολο των ημερών του ταξιδιού του, η μεταβολή στο αποτέλεσμα της μονάδας δεν είναι εμφανής στο όλον. Με αυτό εννοούμε ότι, εάν ο manager δεν αποδεχτεί τη συγκεκριμένη κράτηση, θα προκαλέσει πτώση της πληρότητας της ξενοδοχειακής μονάδας για το διάστημα κατά το οποίο ο πελάτης θα διανυκτέρευε στο ίδιο ξενοδοχείο. Ως επακόλουθο αυτού, παρατηρούμε ότι ένα κενό δωμάτιο δεν αποφέρει έσοδο για την επιχείρηση, επιτρέποντας μόνο την επιβάρυνσή της με το σταθερό κόστος του κενού δωματίου. Οι επιπτώσεις από κάθε ενέργεια του manager, πολλαπλασιάζονται ένα λάβουμε υπ' όψιν ότι τα all inclusive resorts συνεργάζονται ως επί το πλείστον με τουριστικά πρακτορεία και group πελατών. Επομένως, η άρνηση εξυπηρέτησης ενός δωματίου θα μπορούσε να προκαλέσει τη μεταφορά του υπολοίπου group πελατών σε άλλο ξενοδοχείο, αφήνοντας

περισσότερα δωμάτια κενά και επιβαρύνοντας αρνητικά τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Επομένως, το overbooking ως στρατηγική της ξενοδοχειακής μονάδας, δεν αποτελεί απλή επιλογή, καθώς θα πρέπει να εξεταστεί το όφελος που απορρέει από αυτό για την επιχείρηση, σε κάθε περίπτωση μεμονωμένα. Η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπ' όψιν της τις διπλοκρατήσεις, καθώς τα κόστη που επιβαρύνουν την μονάδα δεν περιορίζονται μόνο στην αποζημίωση των πελατών, αλλά επωμίζεται και τα κόστη μεταφοράς αυτών σε άλλες μονάδες, οι οποίες πρέπει να είναι ίδιας ή ανώτερης κατηγορίας, καθώς και τυχόν διαφορές στην τιμή του δωματίου. Τέλος, μία άλλη σημαντική συνέπεια που επιφέρουν οι διπλοκρατήσεις είναι η κακοφημία του ξενοδοχείου, η οποία θα έχει σαν αποτέλεσμα την μελλοντική πτώση των πωλήσεων. Πληθώρα ερευνών σχετικά με το overbooking αναφέρουν ότι το πλήγμα της αφοσίωσης των πελατών, η μείωση της ικανοποίησής τους είναι βασικός παράγοντας που οδηγεί στην εύρεση του κατάλληλου τρόπου επανόρθωσης, καθιστώντας συχνό το φαινόμενο της καταβολής αποζημίωσης μεγαλύτερης αξίας από την υπηρεσία που ο πελάτης αγόρασε, αλλά δεν του παρασχέθηκε. Αυτό αιτιολογείται από πλευράς χρόνου, καθώς ο πελάτης έχασε πολύτιμο χρόνο από την ανάπαυσή του κατά τη μεταφορά του από και προς το νέο κατάλυμα, από οικονομικής επιβάρυνσής του, καθώς η υπηρεσία που έλαβε συνήθως θεωρείται από τον πελάτη χαμηλότερης αξίας από εκείνη που πλήρωσε για να του παρασχεθεί, αλλά και από ψυχολογικής άποψης, καθώς βρέθηκε σε δυσάρεστη θέση να μην απολαύσει τις υπηρεσίες του καταλύματος που ο ίδιος επέλεξε και μεταφέρθηκε σε άλλο που δεν ήταν επιλογή του, μη ικανοποιώντας τις προσδοκίες του, αλλά και βρέθηκε υπό συνθήκες άγχους μέχρις ότου να δοθεί λύση στο πρόβλημα που του δημιουργήθηκε από τρίτους. Αξίζει να σημειωθεί πως η μελέτη των Tessa Haesevoets, Alain Van Hiel, Mario Pandelaere, Dries H. Bostyn και David De Cremer, καταρρίπτει εν μέρει την γενικά αποδεκτή αρχή που εξισώνει το περισσότερο (σε ποσότητα) με το βέλτιστο (αποτέλεσμα), αποδεικνύοντας μέσα από πέντε διαφορετικές αναλύσεις στη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας των πελατών, ότι αυτή δεν εξακολουθεί να αυξάνεται σε επίπεδα αποζημίωσης πολλαπλάσιας της υπηρεσίας που δεν παρασχέθηκε σε ποσοστό άνω του 150%, αλλά αντιθέτως τη μειώνει για τουλάχιστον το 20% των πελατών. Αυτό έχει άμεση συνάρτηση και με το προφίλ του πελάτη ο οποίος θα επιλεγθεί για να

μεταφερθεί σε άλλη ξενοδοχειακή μονάδα, π.χ. η μετακίνηση ενός τακτικού πελάτη για περίοδο ετών αποτελεί εκ των ων ουκ άνευ, καθώς το πλήγμα που θα υποστεί η ικανοποίησή του δεν επανέρχεται με το σύνηθες ποσοστό αποζημίωσης.

Για το έτος 2015, η εξεταζόμενη ξενοδοχειακή μονάδα αναφέρει πως το κόστος που προέκυψε για τη μεταφορά και φιλοξενία των πελατών της από άλλα ξενοδοχεία λόγω overbooking για 145 δωμάτια (δίκλινα στην πλειοψηφία τους και κυρίως για μέρος της συνολικής διαμονής), υπολογίζεται στο 1/4 του ποσού που εισέπραξε από τον τελικό πελάτη, για το έτος 2016 για 42 δωμάτια εξακολουθεί να διατηρεί το ίδιο ποσοστό εξόδου ως προς τα έσοδα για τα δωμάτια αυτά, όπως και για το έτος 2017 για 57 δωμάτια. Με μια πρώτη ματιά, η στρατηγική της διοίκησης επιβραβεύει την μονάδα για την επιλογή της αυτή. Παρ' όλα αυτά, αξίζει να σημειωθεί πως η μονάδα κλήθηκε να προχωρήσει σε χρηματικές αποζημιώσεις και παροχές επιπλέον δωρεάν υπηρεσιών τόσο εντός της ίδιας (π.χ. αναβάθμιση κατηγορίας δωματίου, δωρεάν χρήση του κέντρου ευεξίας (spa), δωρεάν κρασί/ σαμπάνια και φρούτα στο δωμάτιό του πελάτη, δωρεάν παροχή υπηρεσιών ίντερνετ ή χρηματοθυρίδας, οι οποίες αποτελούν χρεώσιμες υπηρεσίες για τους πελάτες), όσο και εκτός των υποδομών της (π.χ. ημερήσιες εκδρομές και λοιπές δραστηριότητες, παροχή εννοικιαζόμενου αυτοκινήτου άνευ χρηματικού αντιτίμου, κλπ), πράξεις οι οποίες επιβάρυναν τα έξοδά της ίσαμε τρεις φορές περισσότερο από το κόστος της διαμονής σε άλλα καταλύματα. Σημαντικό να αναφερθεί αποτελεί και το γεγονός ότι ο πελάτης, έχοντας ταλαιπωρηθεί από την κατάσταση του overbooking, έχει μειωμένη διάθεση προς κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών στο εξής, αποτελώντας και αυτό παράγοντα μείωσης του δυνητικού εσόδου του ξενοδοχείου. Μελέτες που έχουν διεξαχθεί επί του θέματος της φύσης και του χρόνου της αποζημίωσης του πελάτη, καταλήγουν ότι είναι προτιμότερες οι αποζημιώσεις που δίδονται άμεσα και έχουν τη μορφή χρήματος. Σύμφωνα με τον St. Ivanov, μελέτες, ήδη από το 1997 έχουν καταδείξει ότι κάθε μονάδα που επιλέγει να ακολουθήσει τη στρατηγική του overbooking πρέπει να διατηρεί το οριακό έσοδο από αυτό μεγαλύτερο ως απόλυτο μέγεθος από το οριακό κόστος. Τέλος, σημαντικές είναι οι δυσκολίες που αυτό επιφέρει στη συνεργασία του καταλύματος με τα τουριστικά πρακτορεία και τα λοιπά καταλύματα της περιοχής που καλούνται να εξυπηρετήσουν την ξενοδοχειακή

μονάδα στις περιπτώσεις του overbooking, χάνοντας την αξιοπιστία, την εμπιστοσύνη και βλάπτοντας την καλή της φήμη.

2. Ανάλυση Κόστους Ξενοδοχειακών Μονάδων

Εντυφώνοντας στην ξενοδοχειακή λογιστική, καθίσταται αδήριτη ανάγκη να αποσαφηνιστούν βασικές έννοιες, οι οποίες εν τέλει τη διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Βασική αρχή, και όχι μόνο για τα τουριστικά καταλύματα, αποτελεί η αναγνώριση του εσόδου, η οποία χρονικά πραγματοποιείται εντός της περιόδου στην οποία καθίσταται δεδουλευμένο. Σύμφωνα με το αρ. 25 του Ν.4308/2014, «Τα έσοδα από παροχή υπηρεσιών και κατασκευαστικά συμβόλαια αναγνωρίζονται με βάση το ποσοστό ολοκλήρωσης (μέθοδος του ποσοστού ολοκλήρωσης) και εφόσον θεωρείται σφόδρα πιθανή η εισροή του οικονομικού οφέλους της συναλλαγής. Εναλλακτικά, μπορεί να εφαρμόζεται η μέθοδος της ολοκληρωμένης σύμβασης, όταν δεν επηρεάζονται σημαντικά τα μεγέθη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων». Το κύριο έσοδο του ξενοδοχείου προέρχεται από την πώληση πακέτου διαμονής και πιο αναλυτικά, από την πώληση κλινών. Η κρίσιμη απόφαση που καλείται να λάβει ο ξενοδόχος για την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει, το είδος των συμβολαίων που θα υπογράψει (allotment ή guarantee), καθορίζει το ύψος των εσόδων που θα λάβει, με σκοπό να ακολουθήσει εκείνη την τιμολογιακή πολιτική που θα του αποφέρει το μέγιστο έσοδο. Αναλύοντας την πηγή εσόδων των ξενοδοχείων, αρμόζει να αναλύσουμε τη λογιστικοποίησή του, η οποία λαμβάνει χώρα σε καθημερινή βάση. Η εγγραφή του εσόδου στα λογιστικά αρχεία της επιχείρησης πραγματοποιείται ανά ημέρα, καθώς το έσοδο δημιουργείται κατά τη διαμονή του πελάτη, διαχωριζόμενο από την έκδοση του αντίστοιχου παραστατικού. Έτσι, οι παραμένοντες πελάτες ανά βράδυ προσαυξάνουν το έσοδο του καταλύματος κατά την αξία της διαμονής τους ημερησίως. Το σύστημα που τηρεί τους λογαριασμούς των πελατών και αναλύει την κατάσταση των εσόδων, αλλά και τους φόρους και τις λοιπές παρακρατήσεις που προέρχονται από τα έσοδα, καλείται Main Courante και αποτελεί γαλλικό όρο. Η Main Courante εκτός των εσόδων ανά τμήμα, παρακολουθεί επιπλέον τις εισπράξεις, τις χρεώσεις και πιστώσεις των πελατών καθώς και τα υπόλοιπά τους.

Κοστολόγηση είναι η διαδικασία κατά την οποία η διοίκηση μίας οικονομικής μονάδας αποτιμά το σύνολο των θυσιών που έχει πραγματοποιήσει, ώστε να παράγει τα

αγαθά ή τις υπηρεσίες που προσφέρει. Όπως αναφέρει το Ε.Γ.Λ.Σ.¹, κοστολόγηση είναι η διαδικασία που ακολουθείται για τον προσδιορισμό του κόστους ενός αγαθού, μιας υπηρεσίας ή μιας λειτουργίας. Η παραπάνω διαδικασία αποτελείται από την καταγραφή και τον επιμερισμό των δαπανών στοχεύοντας στον προσδιορισμό του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, αλλά και της παραγωγικής διαδικασίας αυτών. Συγκεκριμένα, οι σκοποί της κοστολόγησης είναι, η άσκηση της κατάλληλης τιμολογιακής πολιτικής όπου η επιχείρηση μέσα από την κοστολόγηση θα μπορέσει να ορίσει την τιμή εκείνη στην οποία δεν θα έχει ζημιές (δηλαδή τα κόστη της δεν υπερβαίνουν τα έσοδά της), η άσκηση ελέγχου της αποτελεσματικότητας της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να ελέγξει εάν και σε ποιο βαθμό εκμεταλλεύεται οικονομίες κλίμακας, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των κοστών και τέλος η συρρίκνωση του κόστους της μονάδας το οποίο ενδέχεται να οδηγήσει σε αυξημένα κέρδη.

Προτού προχωρήσουμε σε ανάλυση των εργαλείων μελέτης του κόστους για τις ξενοδοχειακές μονάδες, θα πρέπει να ορίσουμε τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι μονάδες αυτές και να εκτιμήσουμε το μέγεθος της επίδρασής τους επί του αποτελέσματος. Πρώτος και κύριος κίνδυνος για την ορθή εφαρμογή μεθόδου κοστολόγησης, αποτελεί η μεταβλητότητα των πωλήσεων, η οποία στη δική μας μελέτη είναι ορατή σε ετήσιο επίπεδο, καθώς η επιχείρηση που μελετάται λειτουργεί εποχιακά κατά τους θερινούς μήνες. Σύμφωνα με τον Kotas, τα έσοδα και τα επίπεδα λειτουργίας των εποχιακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της σεζόν αγγίζουν τα τριπλάσια αυτών που επιτυγχάνουν κατά τη νεκρά περίοδο, κάτι που αποτελεί ένα πολύ σοβαρό πρόβλημα αφενός ως προς τη δυνατότητα πρόβλεψης των μελλοντικών πωλήσεων και αφετέρου ως προς τη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας των διαθέσιμων πόρων και εγκαταστάσεων, οι οποίες στα καταλύματα συνοδεύονται από υπέρογκα σταθερά κόστη συντήρησης. Δεύτερη μεγαλύτερη δυσκολία που απαντάται στα καταλύματα είναι το υψηλό σταθερό κόστος που αντιμετωπίζουν. Σ' αυτό συντελεί το γεγονός ότι για την παραγωγή της τελικής ολοκληρωμένης υπηρεσίας διαμονής και σίτισης, καλούνται πολλά τμήματα να παράσχουν την εργασία τους, καταλήγοντας σε ποσοστό κόστους άνω του 50% επί των πωλήσεων, κάτι που το καθιστά ιδιαίτερα δύσκολο ως προς το χειρισμό. Γενικεύοντας

¹Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο

τον προβληματισμό μας, η δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες συνοψίζεται στον έλεγχο του μεταβλητού κόστους μεγιστοποιώντας τη δεδομένη πληρότητα.

Επομένως, κρίνεται απαραίτητος ο προσδιορισμός ορισμένων μεγεθών που θα χρησιμοποιήσουμε για την ανάλυση που έπεται, όπως το σταθερό και μεταβλητό κόστος της μονάδας.

2.1. Εσωλογιστική και Εξωλογιστική κοστολόγηση

Η κοστολόγηση χωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες, την εσωλογιστική κοστολόγηση και την εξωλογιστική κοστολόγηση. Εσωλογιστική κοστολόγηση ορίζεται η διαδικασία η οποία καταλήγει στον προσδιορισμό του κόστους μίας λειτουργίας, ενός αγαθού ή μίας υπηρεσίας, μέσω της παρακολούθησης των κοστών με λογιστικές εγγραφές (διπλογραφική μέθοδος) και της καταχώρησης αυτών σε λογαριασμούς, είτε απλογραφικά, είτε μηχανογραφικά ή και χειρόγραφα. Όλα τα παραπάνω στοιχεία βρίσκονται καταχωρημένα στους λογαριασμούς των κέντρων κόστους ή λειτουργιών που συμβάλλουν στην ολοκλήρωση των παραγωγικών διαδικασιών. Επομένως η εσωλογιστική κοστολόγηση στηρίζεται αποκλειστικά σε λογιστικές εγγραφές για το σχηματισμό του κόστους είτε αυτό είναι άμεσο είτε έμμεσο.

Ως άμεσο ορίζουμε το κόστος το οποίο καταλογίζεται απευθείας στους φορείς και οι εγγραφές στηρίζονται στα απαραίτητα δικαιολογητικά, ενώ το έμμεσο κόστος δέχεται κοστολογική επεξεργασία. Η επεξεργασία αυτή γίνεται εξωλογιστικά με βάση τα στοιχεία που προηγουμένως έχουν καταχωρηθεί στους λογαριασμούς και κατανέμει τα μεγέθη των κοστών σε επιμέρους υπο-λογαριασμούς.

Ως εξωλογιστική, ορίζεται η ατελής μορφή κοστολόγησης στην οποία τα κόστη δεν καταχωρούνται με λογιστικές εγγραφές σε λογαριασμούς των κέντρων κόστους, δηλαδή τα κόστη της μονάδας δεν τεκμηριώνονται με επιστημονικώς αποδεκτά κριτήρια (δικαιολογητικά).

2.2. Τρίπτυχο (Διαδικασία) Κοστολόγησης

Η κοστολόγηση επιμερίζεται σε τρία στάδια, τον λογισμό (σχηματισμός του κόστους κατ' είδος) , τον μερισμό (σχηματισμός του κόστους κατά προορισμό ή αλλιώς του λειτουργικού κόστους) και τον καταλογισμό (σχηματισμός του κόστους των τελικών φορέων δηλαδή του κόστους των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών ανά είδος). Το παραπάνω είναι γνωστό και ως το τρίπτυχο της κοστολόγησης.

Το πρώτο στάδιο είναι ο προσδιορισμός και η λογιστικοποίηση του κόστους κατ' είδος ή ανά κατηγορία, με κριτήριο τη φύση της εκάστοτε δαπάνης. Το κόστος με κριτήριο το είδος της φύσεως του κατατάσσεται στις ακόλουθες 9 κατηγορίες :

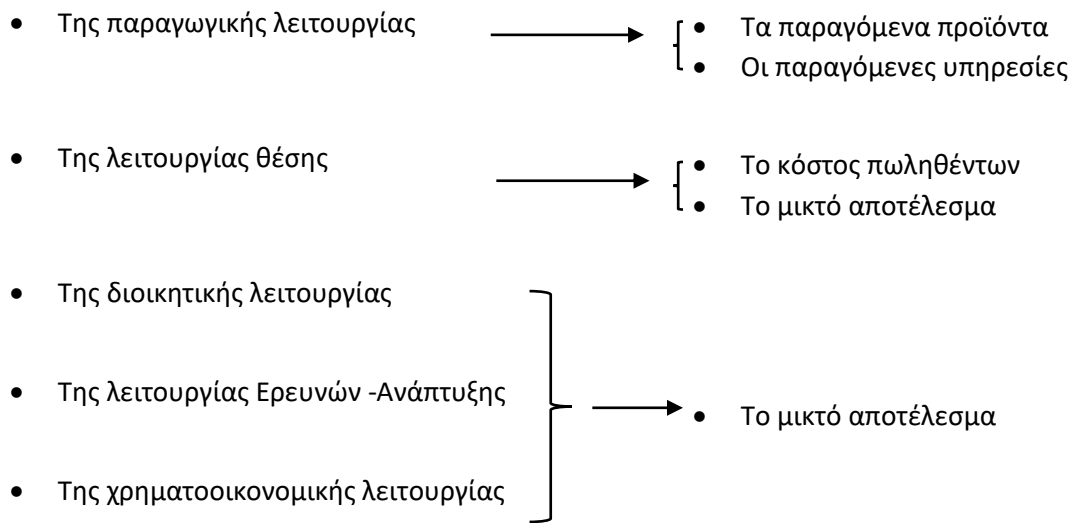
1. Αμοιβές και έξοδα προσωπικού
2. Αμοιβές και έξοδα τρίτων
3. Παροχές τρίτων
4. Φόροι και τέλη ,
5. Διάφορα έξοδα
6. Τόκοι και συναφή έξοδα
7. Αποσβέσεις παγίων
8. Προβλέψεις εκμεταλλεύσεως
9. Αναλώσεις υλικών

Στο δεύτερο στάδιο της διαδικασίας κοστολόγησης, οι παραπάνω εννέα κατηγορίες εξόδων επιμερίζονται ή κατανέμονται κατά τον αντίστοιχο φορέα κόστους, για το σχηματισμό του λειτουργικού κόστους ανά κατηγορία. Έτσι σχηματίζεται το κόστος των εξής λειτουργιών: της παραγωγικής λειτουργίας, της Διοικητικής λειτουργίας, της Έρευνας και Ανάπτυξης, της Διαθέσεως και της Χρηματοοικονομικής λειτουργίας. Για τη διαμόρφωση του λειτουργικού κόστους καταρτίζεται το Φύλλο μερισμού των οργανικών εξόδων κατ' είδος στις λειτουργίες της επιχείρησης.

Στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας κοστολόγησης, το λειτουργικό κόστος χρεώνεται στους αντίστοιχους φορείς κόστους, βάσει των οποίων πραγματοποιείται. Οι φορείς αυτοί είναι κατά λειτουργία οι εξής :

Λειτουργικό Κόστος

Φορείς Κόστους



2.3. Μέθοδοι Κοστολόγησης Ξενοδοχειακού Προϊόντος

Η διεθνής βιβλιογραφία παρουσιάζει ως πλέον κατάλληλη μέθοδο για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τη μέθοδο κοστολόγησης ABC (Activity Based Costing), η οποία όμως, εμπράκτως απαντάται σε μικρότερη συχνότητα από τις υπόλοιπες, περισσότερο παραδοσιακές μεθόδους. Αποτελεί την κατάλληλη μέθοδο σε περιπτώσεις που το προϊόν δεν παρουσιάζει ομοιογένεια, κάτι που χαρακτηρίζει το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων στα ξενοδοχεία. Η μέθοδος ABC χρησιμοποιεί ως βάση υπολογισμού τις διανυκτερεύσεις, τον αριθμό πελατών, τον όγκο πωλήσεων, κλπ. Σε αντιδιαστολή με τη μέθοδο αυτή, ευρέως χρησιμοποιούμενη αποβαίνει με μέθοδος της πλήρους – απορροφητικής κοστολόγησης, η οποία λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης που επέφερε την αυτοματοποίηση στην παραγωγή υπηρεσιών και προϊόντων, αλλά και της τάσης των επιχειρήσεων για αναδιοργάνωση της δομής τους και μεταβολή της στρατηγικής τους πελατοκεντρικά, οδηγεί πολλές φορές σε υπερκοστολόγηση σε περιπτώσεις μαζικής παραγωγής και υποκοστολόγηση σε περιπτώσεις εξειδικευμένης και

μικρής παραγωγής. Εμείς παρακάτω θα αναλύσουμε και τις δύο μεθόδους και θα παρατηρήσουμε τη διαφορά που θα προκύψει στο υπολογιζόμενο αποτέλεσμα.

2.3.1. Πλήρης- απορροφητική κοστολόγηση

Η πλήρης ή απορροφητική κοστολόγηση αποτελεί αποδεκτή μέθοδο στα πλαίσια της χρηματοοικονομικής λογιστικής για τον υπολογισμό κόστους πωληθέντων και τελικού αποθέματος. Η πλήρης κοστολόγηση διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, εξατομικευμένης παραγωγής και συνεχούς. Η μέθοδος που μπορεί να εφαρμοστεί στην παρούσα επιχείρηση είναι η κοστολόγηση συνεχούς παραγωγής. Χαρακτηριστικό στη συγκεκριμένη μέθοδο κοστολόγησης αποτελεί το γεγονός ότι στο κόστος της μονάδας προϊόντος εμπεριέχονται τα κόστη που συμβάλλουν στην παραγωγή της μονάδας αυτής. Όλα τα υπόλοιπα κόστη (έμμεσα, ήτοι γενικά βιομηχανικά έξοδα) λαμβάνονται υπ' όψιν αναλογικά των μονάδων παραγωγής. Το κόστος υπο-απασχόλησης στη συγκεκριμένη περίπτωση που μελετάται, είναι αμελητέο, καθώς η μονάδα στις 180 ημέρες λειτουργίας της επιτυγχάνει υψηλά ποσοστά πληρότητας, διατηρώντας την κατά μέσο όρο στο 90% - 95% της δυναμικότητας. Για την ανάλυση που ακολουθεί, θεωρούμε το ποσοστό υπο-απασχόλησης στο 5% της δυναμικότητας. Ο ορισμός της τιμής πώλησης προέρχεται από τη διαίρεση των λειτουργικών εσόδων δια του αριθμού των διανυκτερεύσεων για κάθε εξεταζόμενο έτος. Με τον ίδιο τρόπο υπολογίζεται και το μεταβλητό κόστος παραγωγής ανά μονάδα και τα μεταβλητά κόστη Διοίκησης και Διάθεσης, δηλαδή ανά διανυκτέρευση (στην ανάλυση νεκρού σημείου επισυνάπτονται αναλυτικά πίνακες με τα παρακάτω μεγέθη).

Αν εξετάσουμε τα δεδομένα για τη χρήση 2015, έχουμε τα εξής:

Τιμή Πώλησης = 35,74€

Μεταβλητό Κόστος Παραγωγής ανά μονάδα = 17,46€

Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα = 1.770.751,39€

Κόστος Υπο-απασχόλησης = $(473 * 5\%) * (35,74€ * 2) = 1.690,50€$

ή 47 διανυκτερεύσεις

Μεταβλητό Κόστος Διοίκησης και Διάθεσης = 58.817,48€

Σταθερό Κόστος Διοίκησης και Διάθεσης = 316.105,57€

Κόστος Πωληθέντων Μονάδων = 17,46€ * 225.468 = 3.937.003,87€

Καταλογισθέντα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα =

$$= \left(\frac{225.468}{225.468+47} \right) 1.770.751,39 = 1.770.382,34€$$

Συνολικό Κόστος / Κόστος Πωληθέντων = 5.707.386,21€

Στην Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης θα είχαμε:

Πωλήσεις = 35,74€*225.468 = 8.058.226,32€

- Κόστος Πωληθέντων (5.707.755,26€)

Μικτό Κέρδος 2.350.471,06€

- Κόστος Υπο-απασχόλησης (1.690,50€)

- ΜΚΔΔ (58.817,48€)

- ΣτΚΔΔ (316.105,57€)

Αποτέλεσμα 1.973.857,51€

Το Περιθώριο Συνεισφοράς υπολογίζεται ως εξής:

Τιμή Πώλησης 35,74 ευρώ

Μεταβλητό Κόστος Παραγωγής (17,46)ευρώ

Μεταβλητό Κόστος Διοίκησης και Διάθεσης (7,85)ευρώ

Περιθώριο Συνεισφοράς 10,43 ευρώ

Για το 2016 έχουμε την παρακάτω ανάλυση:

Τιμή Πώλησης = 33,72€

Μεταβλητό Κόστος Παραγωγής ανά μονάδα = 16,40€

Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα = 2.056.704,05€

Κόστος Υπο-απασχόλησης = (473*5%)*(33,72€*2) = 1.594,96€

ή 47 διανυκτερεύσεις

Μεταβλητό Κόστος Διοίκησης και Διάθεσης = 51.004,60€

Σταθερό Κόστος Διοίκησης και Διάθεσης = 157.126,17€

Κόστος Πωληθέντων Μονάδων = 16,40€ * 240.392 = 3.942.428,80€

Καταλογισθέντα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα =

$$= \left(\frac{240.392}{240.392+47}\right)2.056.704,05 = 2.056.302,01€$$

Συνολικό Κόστος / Κόστος Πωληθέντων = 5.998.730,81€

Στην Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης θα είχαμε:

Πωλήσεις = 33,72€*240.392 = 8.106.018,24€

- Κόστος Πωληθέντων (5.998.730,81€)

Μικτό Κέρδος 2.107.287,43€

- Κόστος Υπο-απασχόλησης (1.594,96€)

- ΜΚΔΔ (51.004,60€)

- ΣτΚΔΔ (157.126,17€)

Αποτέλεσμα 1.897.561,70€

Το Περιθώριο Συνεισφοράς υπολογίζεται ως εξής:

Τιμή Πώλησης 33,72 ευρώ

Μεταβλητό Κόστος Παραγωγής (16,40)ευρώ

Μεταβλητό Κόστος Διοίκησης και Διάθεσης (8,56)ευρώ

Περιθώριο Συνεισφοράς 8,76 ευρώ

Για το 2017 έχουμε την παρακάτω ανάλυση:

Τιμή Πώλησης = 37,33€

Μεταβλητό Κόστος Παραγωγής ανά μονάδα = 17,45€

Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα = 2.245 .557,64€

Κόστος Υπο-απασχόλησης = (473*5%)*(37,33€*2) = 1.765,71€

ή 47 διανυκτερεύσεις

Μεταβλητό Κόστος Διοίκησης και Διάθεσης = 50.795,50€

Σταθερό Κόστος Διοίκησης και Διάθεσης = 216.445,67€

Κόστος Πωληθέντων Μονάδων = 17,45€ * 233.014 = 4.066.371,35€

Καταλογισθέντα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα =

$$= \left(\frac{233.014}{233.014+47} \right) 2.245.557,64 = 2.245.104,79€$$

Συνολικό Κόστος / Κόστος Πωληθέντων = 6.311.476,14€

Στην Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης θα είχαμε:

Πωλήσεις = 37,33€*233.014 = 8.698.412,62€

- Κόστος Πωληθέντων	<u>(6.311.476,14€)</u>
Μικτό Κέρδος	2.386.936,48€
- Κόστος Υπο-απασχόλησης	(1.765,71€)
- ΜΚΔΔ	(50.795,50€)
- ΣτΚΔΔ	<u>(216.445,67€)</u>
Αποτέλεσμα	2.117.929,60€

Το Περιθώριο Συνεισφοράς υπολογίζεται ως εξής:

Τιμή Πώλησης	37,33 ευρώ
Μεταβλητό Κόστος Παραγωγής	(17,45)ευρώ
Μεταβλητό Κόστος Διοίκησης και Διάθεσης	<u>(9,64)ευρώ</u>
Περιθώριο Συνεισφοράς	10,24 ευρώ

Από την παραπάνω ανάλυση, η οποία δεν περιλαμβάνει έξοδα για χρηματοοικονομική λειτουργία και έσοδα από δευτερεύουσες δραστηριότητες, δηλαδή αποτελεί μια απλοποιημένη κοστολογική ανάλυση των οργανικών εσόδων και των συναρτώμενων σ' αυτά εξόδων, καταλήγουμε σε πολύ μικρό περιθώριο συνεισφοράς, επιβεβαιώνοντας τον κανόνα της υπερκοστολόγησης σε περιπτώσεις μαζικής παραγωγής, όπως η περίπτωση της ξενοδοχειακής μονάδας που εξετάζουμε. Αν και πιο κατανοητή σαν μέθοδος στο

ευρύ κοινό των στελεχών του συγκεκριμένου κλάδου, δεν δίνει ακριβή αποτελέσματα για τη λήψη αποφάσεων.

2.3.2. Κοστολόγηση με τη μέθοδο ABC

Θέτει τα θεμέλιά της ήδη προ του 1980, ωστόσο η ευρεία εφαρμογή της οφείλεται στους καθηγητές Richard Cooper και Robert S. Kaplan από το Harvard Business School, παρόλα αυτά δεν έχει αναγνωριστεί ως μέσο για τον λογισμό των έμμεσων κοστών από τα Ε.Λ.Π. Βασικοί άξονες στην κατανόηση και εφαρμογή της αποτελούν οι έννοιες της δραστηριότητας και του οδηγού κόστους. Η έννοια της δραστηριότητας εμπεριέχει «μία ενέργεια ή ένα σύνολο ενεργειών οι οποίες γίνονται για ένα κοινό σκοπό στο πλαίσιο της επιχείρησης». Η έννοια του οδηγού κόστους εκφράζει το κόστος που επιβαρύνει το προϊόν ή την υπηρεσία για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα. Η διαδικασία της κοστολόγησης με τη μέθοδο ABC ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα, α) προσδιορισμός δραστηριοτήτων, β) κατηγοριοποίησή τους σε i) όσες σχετίζονται με τη μονάδα του προϊόντος, ii) σε όσες επηρεάζονται από τις παρτίδες προϊόντων, iii) σε όσες επηρεάζονται από τις γραμμές προϊόντων, iv) σε όσες είναι ανεξάρτητες του όγκου ή της ποικιλίας παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και αφορούν συνήθως έξοδα διοίκησης, γ) καθορισμός κόστους ανά δραστηριότητα, δ) κατηγοριοποίηση δραστηριοτήτων με παρεμφερή χαρακτηριστικά κόστους, ε) ορισμός οδηγών κόστους, στ) λογισμός του κόστους δραστηριοτήτων σε κάθε μονάδα παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Το βασικό γνώρισμα της μεθόδου είναι ότι δεν διακρίνει τα κόστη σε μεταβλητά και σταθερά, αλλά τα αναγνωρίζει όλα ως μεταβλητά. Τέλος, αρμόζει να αναφέρουμε ότι οδηγεί σε ABM (Activity Based Management), βάσει του οποίου η επιχείρηση αναγνωρίζει και δρα καταλλήλως στις περιπτώσεις που οι δραστηριότητές της είναι ή όχι απαραίτητες για τον πελάτη ή στις περιπτώσεις που η αξία είναι μεγαλύτερη ή όχι από το κόστος.

Το Ε.Γ.Α.Σ. καλύπτει τις ανάγκες της κοστολόγησης για τα ξενοδοχεία με την αναλυτική λογιστική και τους λογαριασμούς που περιλαμβάνονται στην ομάδα 9, καθώς κατανέμει το κόστος λειτουργίας στα διάφορα τμήματα της μονάδας. Η αναλυτική λογιστική αποτελείται από τις εξής κατηγορίες λογαριασμών σε δευτεροβάθμια ανάλυση,

των οποίων η χρήση πλέον δεν είναι υποχρεωτική, καθώς με την εφαρμογή του Ν.4308/2014 η αναλυτική λογιστική έχει καταργηθεί:

- 90: Διάμεσοι – Αντικριζόμενοι λογαριασμοί
- 91: Ανακατάταξη εξόδων – αγορών και εσόδων
- 92: Κέντρα – θέσεις κόστους
- 93: Κόστος παραγωγής
- 94: Αποθέματα
- 95: Αποκλίσεις από το πρότυπο κόστος
- 96: Έσοδα – μικτά αναλυτικά αποτελέσματα
- 97: Διαφορές ενσωματώσεως και καταλογισμού
- 98: Αναλυτικά αποτελέσματα
- 99: Εσωτερικές συνδέσεις

Αναλυτικότερα, ο λογαριασμός 92.00 αναφέρεται στα κέντρα κόστους με την κάτωθι κατηγοριοποίηση προσαρμοσμένη στην ξενοδοχειακή μονάδα που εξετάζουμε:

- 92.00 Έξοδα παραγωγικής δραστηριότητας
 - 92.00.00 Έξοδα λειτουργίας τμήματος υποδοχής
 - 92.00.01 Έξοδα λειτουργίας τμήματος ορόφων και πλυντηρίων
 - 92.00.02 Έξοδα λειτουργίας μπαρ
 - 92.00.03 Έξοδα λειτουργίας τμήματος συντήρησης
 - 92.00.04 Έξοδα λειτουργίας επισιτιστικών τμημάτων
 - 92.01 Έξοδα διοικητικής λειτουργίας
 - 92.04 Έξοδα χρηματοοικονομικής λειτουργίας

Η επιμέρους ανάλυση των παραπάνω λογαριασμών σε τεταρτοβάθμια μορφή, αναλύει τις κατηγορίες κόστους για κάθε κέντρο κόστους του ξενοδοχείου. Χαρακτηριστικά θα αναφέρουμε τη σύνθεση του κόστους για το τμήμα του εστιατορίου:

- 92.00.00.0025: Αναλώσιμα Υλικά
- 92.00.00.0060: Αμοιβές και έξοδα προσωπικού
- 92.00.00.0062: Παροχές τρίτων
- 92.00.00.0063: Λοιποί φόροι και τέλη
- 92.00.00.0064: Διάφορα έξοδα
- 92.00.00.0066: Αποσβέσεις παγίων ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος

Επομένως, καταλήγουμε με την εξής ανάλυση ανά τμήμα– κέντρο εσόδου για το έτος 2015:

Κωδικός	Τμήμα	Κόστος	Κόστος ανά Διανυκτέρευση
92.00.00	Τμήμα Υποδοχής	223.588,54	0,99
92.00.01	Τμήμα Ορόφων και Πλυντηρίων	813.112,23	3,61
92.00.03	Τμήμα Συντήρησης	1.248.014,73	5,54
92.00.11	Επισιτιστικά Τμήματα	2.798.537,18	12,41
92.01	Διοικητική Λειτουργία	536.634,31	2,38
92.03	Λειτουργία Διάθεσης	97.808,88	0,43
92.04	Χρημα/κή Λειτουργία	651.780,22	2,89
Σύνολο		6.369.476,09	28,25

Για το έτος 2016, ο πίνακας διαμορφώνεται ως εξής:

Κωδικός	Τμήμα	Κόστος	Κόστος ανά Διανυκτέρευση
92.00.00	Τμήμα Υποδοχής	280.857,17	1,17
92.00.01	Τμήμα Ορόφων και Πλυντηρίων	494.039,89	2,06
92.00.03	Τμήμα Συντήρησης	1.153.852,90	4,80
92.00.11	Επισιτιστικά Τμήματα	2.427.467,47	10,10
92.01	Διοικητική Λειτουργία	2.325.370,94	9,67
92.03	Λειτουργία Διάθεσης	55.568,59	0,23
92.04	Χρημα/κή Λειτουργία	503.148,18	2,09
Σύνολο		7.240.305,14	30,12

Για το έτος 2017, ο πίνακας διαμορφώνεται ως εξής και είναι εμφανές πως υπήρξε θετική μεταβολή κατά τα τρία έτη, τόσο ως προς τα απόλυτα μεγέθη, όσο και ως προς τα μεγέθη ανά διανυκτέρευση:

Κωδικός	Τμήμα	Κόστος	Κόστος ανά Διανυκτέρευση
92.00.00	Τμήμα Υποδοχής	275.515,59	1,15
92.00.01	Τμήμα Ορόφων και Πλυντηρίων	95.612,24	0,40
92.00.03	Τμήμα Συντήρησης	689.971,52	2,87
92.00.11	Επισιτιστικά Τμήματα	3.402.939,71	14,16
92.01	Διοικητική Λειτουργία	2.399.600,61	9,98
92.03	Λειτουργία Διάθεσης	244.388,82	1,02
92.04	Χρημα/κή Λειτουργία	448.258,34	1,86
Σύνολο		7.556.286,83	31,43

Αρχικά, θα μπορούσαμε να σταθούμε στο χαρακτηριστικό της μεθόδου, το οποίο δεν διακρίνει τα σταθερά από τα μεταβλητά κόστη, κάτι το οποίο δεν βοηθά τη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να λάβει ορθή απόφαση, καθώς όπως προαναφέρθηκε ο συγκεκριμένος κλάδος παρουσιάζει ιδιαίτερα υψηλό σταθερό κόστος και μοναδικό του εργαλείο αποτελεί η ρύθμιση του μεταβλητού κόστους. Στην πραγματικότητα ακόμα και το σταθερό κόστος δύναται να περιοριστεί, όμως, στο δικό μας παράδειγμα δεν είναι εφικτό να προχωρήσει η διοίκηση στο κλείσιμο ολόκληρης πτέρυγας της μονάδας, μειώνοντας το σταθερό κόστος στο μερίδιο που αναλογεί στη συγκεκριμένη πτέρυγα σε κατανάλωση νερού και ηλεκτρικής ενέργειας. Η δυνατότητα που προσφέρει αυτή η μέθοδος στον manager που καλείται να λάβει αποφάσεις, είναι να παρατηρήσει την κατανομή του συνολικού κόστους λειτουργίας της μονάδας ανά τμήμα, δηλαδή ανά δραστηριότητα. Η γενική εικόνα που λαμβάνει για την κατανομή του κόστους μεταξύ των τμημάτων, μπορεί να τον κατευθύνει σε εκείνα τα τμήματα στα οποία πρέπει να εστιάσει για τον περιορισμό του. Σε αντιδιαστολή με αυτό, η μονάδα αποτελεί all inclusive ξενοδοχείο, όπου τα κέντρα εσόδου είναι αλληλένδετα και η τελική παραγόμενη υπηρεσία πωλείται ως πακέτο. Επομένως, δεν εξυπηρετεί, στην περίπτωση μας, η παρακολούθηση ανά δραστηριότητα ως μια προσπάθεια περιστολής του μεταβλητού κόστους, το οποίο είναι το βασικό εργαλείο για τις ξενοδοχειακές μονάδες.

Ως προς το κόστος που παρατηρούμε ανά διανυκτέρευση σε κάθε έτος, αυτό αγγίζει τα ποσοστά 80% - 90% της τιμής. Επομένως, είναι ασύμφορο για την ξενοδοχειακή μονάδα να αφήνει κενά δωμάτια για την περίοδο που λειτουργεί. Με την ανάλυση του νεκρού σημείου και του μεικτού περιθωρίου κέρδους που θα ακολουθήσει, το ποσοστό του περιθωρίου συνεισφοράς στα κέρδη της επιχείρησης θα επιβεβαιώσει τα αποτελέσματα της αναλυτικής λογιστικής για τα έτη που εξετάσαμε, δηλαδή τη μέθοδο κοστολόγησης με τη μέθοδο ABC, καθώς αυτή προσεγγίζει ως προς τον τόπο εφαρμογής της, ως πλέον κατάλληλη για την κοστολόγηση ξενοδοχειακών μονάδων.

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον, η υπόσταση του ξενοδοχειακού προϊόντος και η αμεσότητα που επιβάλλεται στη λήψη αποφάσεων, απαιτεί σύγχρονες μεθόδους κοστολόγησης. Οι σύγχρονες μέθοδοι κοστολόγησης είναι άμεσα συνδεδεμένες με την καλή οργάνωση της εταιρείας ως προς τη εφαρμοζόμενη τεχνολογία. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μεθόδους, εδώ, απαιτείται περισσότερος χρόνος συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων καθώς αυτό γίνεται εξωλογιστικά, καθιστώντας απαραίτητη τη χρήση λογισμικού ERP. Μια επιχείρηση με ικανώς στελεχωμένο τμήμα IT (Information Technology), δίνει τη δυνατότητα στον manager να λάβει άμεσα και με ακρίβεια την πληροφορία και να προχωρήσει σε περαιτέρω ανάλυση για την ορθή λήψη αποφάσεων, καθώς η χρήση και η υποστήριξη ενός ERP λογισμικού προσφέρει διαφάνεια ως προς τη δομή του κόστους και κατανόηση. Είναι σημαντικό να αναφερθούμε στο γεγονός ότι η ακρίβεια των αποτελεσμάτων εξαρτάται από την συστηματική και ορθή καταχώρηση της πληροφορίας, διαδικασία την οποία αναλαμβάνει το λογιστήριο έκαστης επιχείρησης και που αποδεικνύει την αναγκαιότητα χρήσης εξειδικευμένου λογιστικού προγράμματος. Η αγορά προσφέρει εύρος λογισμικών που επιτελούν τον παραπάνω σκοπό, ωστόσο η επιχείρηση που επιδιώκει την εξέλιξη θα επενδύσει σε λογισμικό σχεδιασμένο για τις δικές της ανάγκες. Μια τέτοια επιχείρηση αποτελεί και η εξεταζόμενη, η οποία προέβη σε επεμβάσεις ως προς τις λειτουργίες του συστήματος ERP προκειμένου να εξυπηρετεί τις δικές της ανάγκες, μέσα από δικό της τμήμα IT.

Η ABC κοστολόγηση, η TDABC (time – driven activity based costing), και η χρήση αριθμοδεικτών χρησιμοποιούνται ευρέως στις σύγχρονες επιχειρήσεις με σκοπό την εκτίμηση του κόστους, είτε σταθερού είτε μεταβλητού, τον έλεγχο και τη μείωσή

του, σε αντιδιαστολή με τις περισσότερο παραδοσιακές μεθόδους της πλήρους ή μεταβλητής κοστολόγησης και της συσχέτισης κόστους, όγκου πωλήσεων και κερδών, τις οποίες αναλύουμε στην παρούσα εργασία και διακρίνουν τη φύση του κόστους, το κατανέμουν σε κέντρα και παρατηρούν τη συμπεριφορά του. Πιο αναλυτικά, με την κοστολόγηση ABC αντικαθιστούμε τα κέντρα κόστους της αναλυτικής λογιστικής και διακρίνουμε τα κόστη ανά δραστηριότητα, μη κρίνοντας αναγκαίο το διαχωρισμό σε σταθερά και μεταβλητά κόστη. Στην κοστολόγηση TDABC έχουμε ως βάση καταμερισμού το χρόνο, βάσει του οποίου γίνεται εκτίμηση του κόστους ή αντίστοιχα της κερδοφορίας. Ακολουθώντας το ρητό «ο χρόνος είναι χρήμα», ο manager μέσω αυτής της μεθόδου έχει τη δυνατότητα να περιορίσει τις δραστηριότητες ή τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που αναλώνουν μη αποδοτικά τον παραγωγικό χρόνο της επιχείρησης, να βελτιώσει το προϊόν ή την υπηρεσία που αποβαίνει η πλέον επικερδής και να αυξήσει το περιθώριο κέρδους. Τέλος, μια σειρά αριθμοδεικτών, διαφορετικοί αναλόγως την εξεταζόμενη βάση, είναι διαθέσιμοι για να καθοδηγήσουν τον manager στην κατάλληλη απόφαση στρατηγικής.

3. Ανάλυση Νεκρού Σημείου (breakeven point analysis)

Σκοπός της ανάλυσης νεκρού σημείου είναι βρούμε το οριακό σημείο στο οποίο η εκάστοτε επιχειρηματική μονάδα έχει μηδενικό κέρδος, δηλαδή τα έσοδά της και τα έξοδά της εξισώνονται.

Υπάρχουν τρεις βασικές μέθοδοι για την εύρεση του νεκρού σημείου (breakeven techniques) μιας επιχείρησης οι οποίες είναι:

- Η μέθοδος της μαθηματικής ισότητας.
- Η μέθοδος του μικτού περιθωρίου.
- Η μέθοδος της γραφικής παραστάσεως

Για να εξάγουμε τις παραπάνω καμπύλες θα ορίσουμε την εξίσωση κέρδους την οποία θα μηδενίσουμε και τις επιμέρους εξισώσεις των συνολικών εσόδων και σταθερών και μεταβλητών εξόδων .

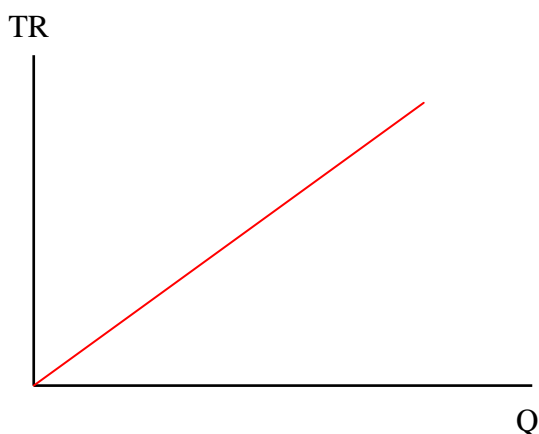
Στην περίπτωση της ξενοδοχειακής μονάδας θα εφαρμοστούν και οι τρεις επιμέρους μέθοδοι με σκοπό την επαλήθευση των ευρημάτων-συμπερασμάτων. Για την εύρεση του νεκρού σημείου θα πρέπει να εξάγουμε τρεις καμπύλες, μία που θα δείχνει το μεταβλητό κόστος, μία το σταθερό κόστος της επιχείρησης και μία που θα δείχνει τα έσοδα της. Οι εξαχθείσες καμπύλες θα είναι ευθείες γραμμές και θα δείχνουν τα κόστη και τα έσοδα ανά άτομο.

3.1. Συνολικά έσοδα

Τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης (TR) ισούνται με τον αριθμό των παραχθέντων μονάδων (Q) επί την τιμή πωλήσεως του κατά μονάδα προϊόντος (P).

$$TR = Q \times P$$

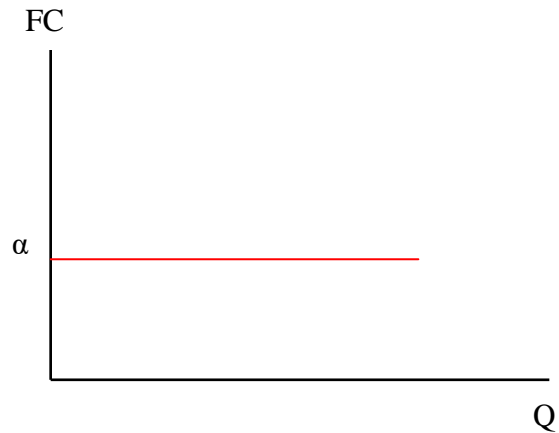
Για λόγους απλοποίησης θα θεωρήσουμε ότι η συνάρτηση των συνολικών εσόδων είναι γραμμική και μπορεί να απεικονιστεί ως εξής :



3.2. Σταθερά έξοδα

Ως σταθερά έξοδα ορίζουμε τις δαπάνες που η επιχείρηση πραγματοποιεί είτε αν λειτουργεί είτε όχι, είναι δηλαδή τα έξοδα ανεξαρτήτου απασχόλησης. Στην περίπτωση μιας ξενοδοχειακής μονάδας ως σταθερό έσοδο θα μπορούσε να θεωρηθεί το ενοίκιο που καταβάλλει κάθε μήνα, οι μισθοί της διοίκησης αλλά και του προσωπικού που θεωρείται απαραίτητο για να λειτουργήσει ανεξαρτήτως του όγκου των πωλήσεων, όπως τα στελέχη και οι προϊστάμενοι των διαφόρων τμημάτων, οι αποσβέσεις που υφίστανται κτίρια και οι εγκαταστάσεις, τα ασφάλιστρα, τα έξοδα προώθησης αλλά και μέρος της ηλεκτρικής ενέργειας, της ύδρευσης. Μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι όσο αυξάνεται η παραγωγή μια επιχείρησης, στην προκειμένη περίπτωση όσο αυξάνονται οι κρατήσεις της ξενοδοχειακής μονάδας, τόσο μειώνονται τα κατά μονάδα σταθερά έξοδα. Σε αυτό το σημείο, καθίσταται αναγκαίο να αναφερθεί το γεγονός ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες έρχονται αντιμέτωπες με υπέρογκα σταθερά κόστη τα οποία συνεπάγονται υψηλό περιθώριο μεικτού κέρδους. Πιο συγκεκριμένα, εμπειρικές μελέτες έχουν αποδείξει ότι τα σταθερά κόστη μιας αντιπροσωπευτικής ξενοδοχειακής μονάδας ανέρχονται σε ποσοστά 60% - 80% του συνολικού κόστους της μονάδας. Επακόλουθα, με την πτώση στο ρυθμό κρατήσεων, δηλαδή, πιο αναλυτικά, στα συνολικά έσοδα, ελλοχεύει ο κίνδυνος η αρνητική αυτή επίδραση να έχει άμεσο αντίκτυπο και στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Η γραφική απεικόνιση των σταθερών εξόδων είναι μία ευθεία γραμμή της μορφής $y=\alpha$, η οποία είναι παράλληλη στον οριζόντιο άξονα Q ο οποίος απεικονίζει την παραγόμενη ποσότητα.



Στον πραγματικό κόσμο των επιχειρήσεων είναι δύσκολο κανείς να ορίσει ορθώς και πλήρως τα σταθερά κόστη διότι πολλές δαπάνες που θα ενταχθούν σε αυτά δεν είναι εξ' ολοκλήρου σταθερές. Ως σταθερό εκλαμβάνεται το κόστος το οποίο δεν μεταβάλλεται αναλογικά με τον όγκο της παραγωγής. Κάποιοι οικονομολόγοι έχουν ορίσει ένα επιπλέον είδος κόστους το οποίο ονομάζεται ημί-σταθερό κόστος (semi-fixed cost) και περιλαμβάνει μερικά πλήρως σταθερά κόστη και μερικά πλήρως μεταβλητά κόστη. Για να γίνει πιο κατανοητό, αυτή η κατηγορία κόστους μεταβάλλεται ανάλογα με την συνολική παραγωγή αλλά δεν μεταβάλλεται όπως τα μεταβλητά κόστη. Ένα παράδειγμα τέτοιου κόστους είναι η θέρμανση μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Ακόμα και όταν δεν υπάρχει κανένας ένοικος το ξενοδοχείο πρέπει να θερμανθεί, όσο όμως αυξάνεται η πληρότητα όλο και περισσότεροι χώροι του ξενοδοχείου πρέπει να θερμανθούν. Ένας κοινόχρηστος χώρος δηλαδή θα πρέπει να θερμανθεί είτε υπάρχει 100% πληρότητα είτε υπάρχει 10%, όμως η θέρμανση στα δωμάτια θα αυξηθεί αναλογικά με τους ενοίκους. Το κόστος αυτό δηλαδή αποτελείται από ένα πλήρως σταθερό κόστος το οποίο είναι η θέρμανση των κοινόχρηστων χώρων (αποτελεί σταθερό κόστος καθώς είναι ανεξάρτητο από την παραγόμενη ποσότητα) και από ένα πλήρως μεταβλητό κόστος (αποτελεί μεταβλητό κόστος καθώς αυξάνει αναλογικά με τον αριθμό

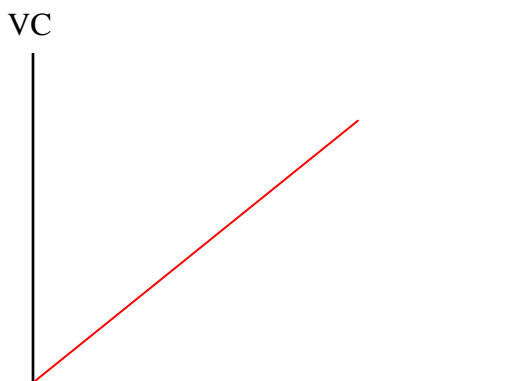
των ενοίκων) το οποίο είναι η θέρμανση του κάθε δωματίου ξεχωριστά. γεγονός που αντανακλάται στο ημί-σταθερό κόστος με μία σταθερή αύξηση του. Η συγκεκριμένη κατηγορία κόστους δεν θα ενταχθεί στην ανάλυση, αλλά θεωρήθηκε αναγκαίο να ορισθεί διότι είναι πιθανό να υπάρξουν αποκλίσεις μεταξύ των αποτελεσμάτων γεγονός που θα οφείλεται στον ορισμό των σταθερών εξόδων. Οι εποχιακές ξενοδοχειακές μονάδες συναντούν ακόμα μια δυσκολία στον ακριβή καθορισμό των εξόδων. Πιο συγκεκριμένα, τα ξενοδοχεία που χαρακτηρίζονται resort, παρά το γεγονός ότι κατά τους χειμερινούς μήνες αναστέλλουν τη δραστηριότητά τους, εξακολουθούν να έχουν ορισμένα κόστη, όπως τις αμοιβές του διοικητικού προσωπικού, ακόμα και ορισμένα έξοδα συντήρησης.

3.3. Μεταβλητά έξοδα

Μεταβλητά ονομάζουμε τα έξοδα τα οποία αυξομειώνονται ανάλογα με το ποσοστό απασχόλησης των παραγωγικών συντελεστών. Είναι προφανές πως όσο αυξάνεται η παραγόμενη ποσότητα της επιχείρησης τόσο αυξάνονται και τα μεταβλητά της έξοδα και αντίστροφα. Στα μεταβλητά έξοδα μιας ξενοδοχειακής μονάδας θα μπορούσαν να ενταχθούν το μεγαλύτερο μέρος του εξόδου του ηλεκτρικού ρεύματος, τα έξοδα υγιεινισμού, τα έξοδα σίτισης των πελατών, οι μισθοί της πλειοψηφίας των εργαζομένων καθώς και τα έξοδα για πρώτες ύλες. Για να ορισθεί η εξίσωση των συνολικών μεταβλητών εξόδων πρέπει να ορισθεί το κατά μονάδα μεταβλητό κόστος (V), έτσι προκύπτει η εξίσωση των συνολικών μεταβλητών εξόδων:

$$VC = V \times Q$$

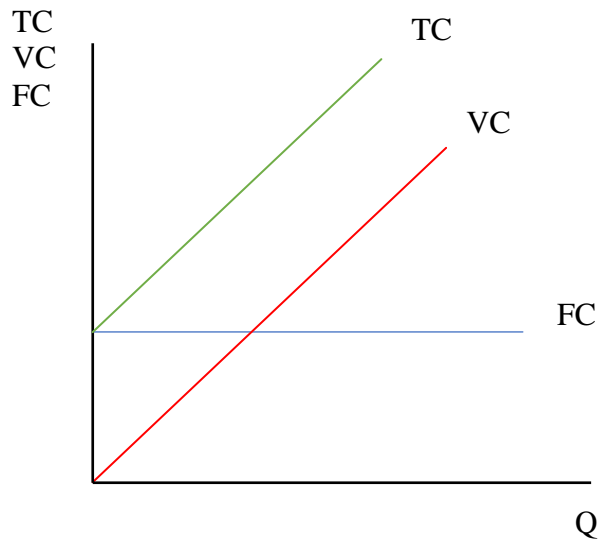
Η γραφική παράσταση της γραμμής των συνολικών μεταβλητών εξόδων είναι η εξής:



3.4. Συνολικά έξοδα

Σαν συνολικά έξοδα (TC) ορίζεται το άθροισμα των σταθερών και των μεταβλητών εξόδων . Επομένως η εξίσωση των συνολικών εξόδων

$$TC = FC + VC$$



3.5. Νεκρό Σημείο

Συμπερασματικά από τις παραπάνω γραφικές παραστάσεις και τις εξισώσεις μπορεί να πραγματοποιηθεί η ανάλυση νεκρού σημείου. Σε πρώτο στάδιο θα ακολουθηθεί μια γενική προσέγγιση παρουσιάζοντας τη γραφική παράσταση αλλά και τη μαθηματική ισότητα του breakeven point και εν συνεχεία θα γίνει εφαρμογή σε περίπτωση ξενοδοχειακή σμονάδας.

3.5.1. Μαθηματική προσέγγιση

Όπως σημειώθηκε και πριν η ανάλυση νεκρού σημείου εξισώνει τα έσοδα των πωλήσεων με τα κόστη παραγωγής. Ισχύει δηλαδή η παρακάτω ισότητα:

$$(1) \text{Έσοδα Πωλήσεων (TR)} = \text{Όγκος Πωλήσεων (Q)} \times \text{Τιμή Μονάδας (P)}$$

$$(2) \text{Κόστος Παραγωγής (TC)} = \text{Σταθερό Κόστος (FC)} + \text{Μεταβλητό Κόστος (VC)}$$

$$(3) \text{Μεταβλητό Κόστος (VC)}$$

$$= \text{Μοναδιαίο Μεταβλητό Κόστος (V)} \times \text{Όγκος Πωλήσεων (Q)}$$

Επομένως για να βρεθεί το νεκρό σημείο θα ισχύει η παρακάτω ισότητα :

$$(Q \times P) = FC + (V \times Q)$$

$$Q(P - V) = FC$$

Άρα η ποσότητα που πρέπει να παραχθεί για να είναι μηδενικά τα κέρδη της επιχείρησης προκύπτει ως εξής:

$$(4) Q_{BEP} = \frac{FC}{(P - V)}$$

Από την παραπάνω ισότητα (4) μπορούμε να εξάγουμε κι άλλες μεταβλητές όπως τα έσοδα της επιχείρησης (TR_{BEP}) καθώς και η παραγωγικότητα της ($\%Q_{BEP}$) στο νεκρό σημείο.

$$\text{Έσοδα Πωλήσεων (TR}_{BEP}\text{)} = \text{Όγκος Πωλήσεων (Q}_{BEP}\text{)} \times \text{Τιμή Μονάδας (P)}$$

$$\rightarrow TR_{BEP} = Q_{BEP} \times P$$

$$\rightarrow TR_{BEP} = \frac{FC}{(P - V)} \times P$$

Εάν διαιρέσουμε τα δύο μέλη της εξίσωσης του νεκρού σημείου (4) με τη συνολική ποσότητα Q θα εξάγουμε την παραγωγικότητα της επιχείρησης εκφρασμένη σε ποσοστό.

$$\frac{Q_{BEP}}{Q} = \frac{FC}{Q(P - V)} = \frac{FC}{(Q * P) - (Q * V)}$$

$$\rightarrow \%Q_{BEP} = \frac{FC}{TR - VC}$$

Τέλος, εάν δίνεται ένα κέρδος-στόχος, μπορούμε να υπολογίσουμε την επιθυμητή παραγόμενη ποσότητα ώστε να επιτευχθεί το κέρδος αυτό.

$$R = TR - TC$$

$$\rightarrow R = TR - (TC + VC) = (Q * P) - [(FC + (Q * V))]$$

3.5.2. Μεικτό Περιθώριο κέρδος

Η μέθοδος του μεικτού περιθωρίου ή περιθωρίου συνεισφοράς εκφράζει πιο καθαρά τη σχέση που έχουν οι πωλήσεις, το κέρδος και τα κόστη μιας επιχειρηματικής μονάδας. Το περιθώριο κέρδους προκύπτει εάν αφαιρέσουμε το σύνολο των δαπανών, τόσο των μεταβλητών όσο και των σταθερών, από την τιμή πώλησης της παρεχόμενης υπηρεσίας. Εάν το ποσό που προκύπτει από την αφαίρεση τιμής πώλησης με τις μεταβλητές δαπάνες είναι θετικό και εν συνεχεία αφαιρώντας τις σταθερές δαπάνες παραμένει θετικό, τότε μπορούμε να πούμε ότι το εναπομείναν ποσό αποτελεί περιθώριο κέρδους.

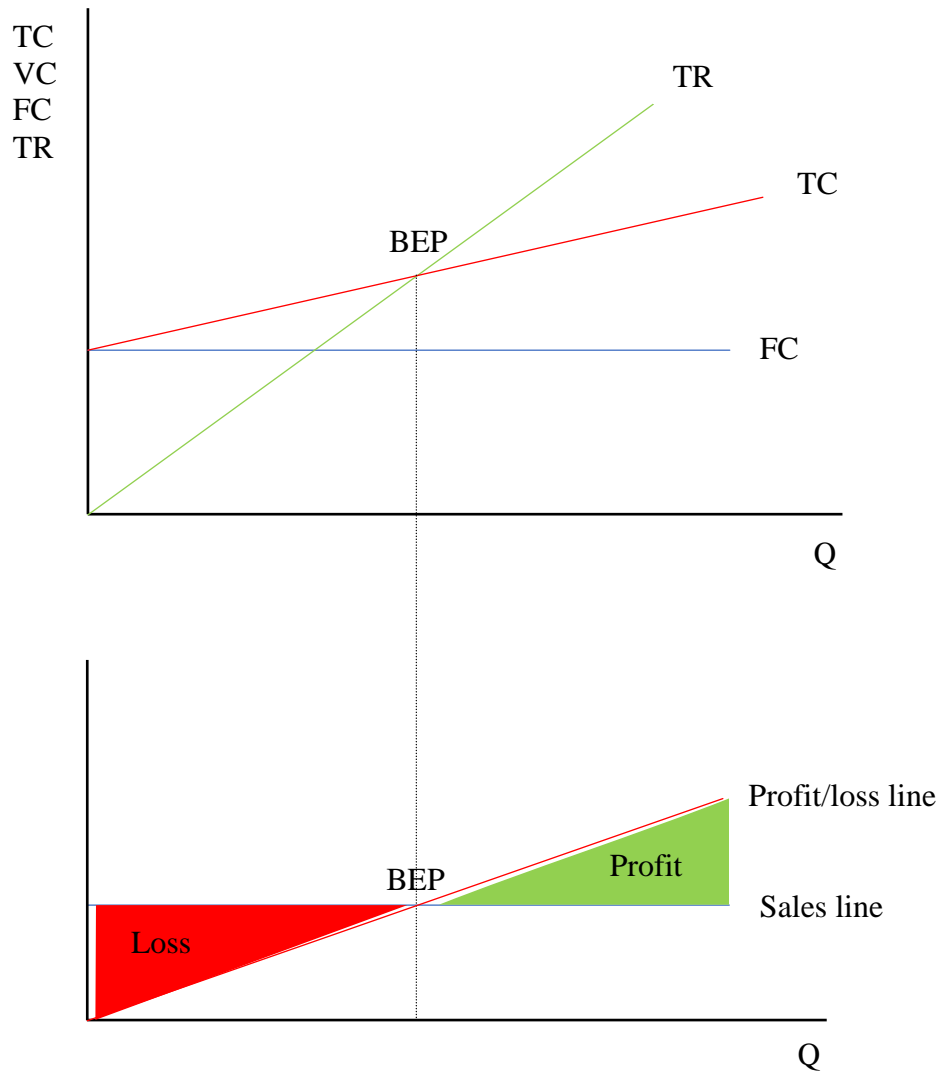
$$(5) \text{GrossProfits} = (\text{Net Sales} - \text{Cost of Goods Sold})$$

$$(6) \text{Gross margin percentage (GM)} = \frac{\text{Profits} + \text{FC}}{\text{Sales Revenue}}$$

$$(7) \text{BEP (in sales revenue)} = \frac{\text{FC}}{\text{Gross margin percentage}}$$

Στο νεκρό σημείο ισχύει ότι το περιθώριο συνεισφοράς είναι ίσο με το σταθερό κόστος καθώς το κέρδος εξ' ορισμού είναι μηδέν.

3.5.3. Μέθοδος Γραφικής Απεικόνισης



Στη μέθοδο της γραφικής απεικόνισης ο οριζόντιος άξονας απεικονίζει τις μονάδες παραγωγής, στην περίπτωση της ξενοδοχειακής μονάδας θα απεικονίζει τις κρατήσεις δωματίων. Ο κάθετος άξονας μετρά τις δαπάνες, δηλαδή το μεταβλητό και το σταθερό κόστος. Το σταθερό κόστος (fixed cost) παραμένει ίδιο ανεξαρτήτως μονάδων παραγωγής και αντιπροσωπεύεται από την παράλληλη γραμμή στον άξονα των κρατήσεων (Q). Το μεταβλητό κόστος παρουσιάζεται από τη γραμμή συνολικού κόστους (TC). Το νεκρό σημείο βρίσκεται στην τομή των καμπυλών συνολικού κόστους και συνολικών εσόδων (TC και TR αντίστοιχα).

Από το διάγραμμα μπορούμε να εξάγουμε κάποια βασικά συμπεράσματα, αρχικά η μονάδα έχει ζημιές μέχρι το σημείο τομής της γραμμής συνολικού κόστους και συνολικών εσόδων, δηλαδή μέχρις ότου φτάσει στο νεκρό σημείο. Οι ζημιές αυτές ισούνται με το κόκκινο σκιαγραφημένο εμβαδόν. Εάν η επιχείρηση αυξήσει τις μονάδες παραγωγής της (παρεχόμενες κρατήσεις αντίστοιχα) τα συνολικά της έσοδα θα υπερβούν τα συνολικά της έξοδα, δηλαδή μπορεί να καλύψει τόσο τα σταθερά, όσο και τα μεταβλητά της κόστη με αποτέλεσμα να είναι κερδοφόρα. Το περισσευούμενο κέρδος ορίζεται ως το εμβαδόν της διαφοράς μεταξύ της γραμμής των συνολικών εσόδων και του συνολικού κόστους (πράσινο τρίγωνο).

Τέλος, μπορούν να εξαχθούν και κάποια συμπεράσματα όσον αφορά το πόσο ψηλά βρίσκεται το νεκρό σημείο. Όσο υψηλότερο είναι το σταθερό κόστος, τόσο υψηλότερα θα βρίσκεται και το νεκρό σημείο. Επίσης όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση μεταξύ της τιμής πώλησης και του μοναδιαίου μεταβλητού κόστους, τόσο χαμηλότερα θα βρίσκεται το νεκρό σημείο. Μία τελευταία σημαντική παρατήρηση είναι πως όταν το νεκρό σημείο βρίσκεται σε πολύ υψηλό σημείο, το σχέδιο επένδυσης χάνει την ευελιξία του, αυτό μπορεί εύκολα να δικαιολογηθεί καθώς ένα υψηλό νεκρό σημείο συνεπάγεται και υψηλά κόστη.

4. Μελέτη Περίπτωσης

Σε αυτή την ενότητα θα εξεταστεί λεπτομερώς η περίπτωση ενός ξενοδοχείου που εδρεύει στην Κέρκυρα. Πιο συγκεκριμένα, θα εξετάσουμε μέσω της ανάλυσης νεκρού σημείου εάν η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα μέσω της πολιτικής των υπερκρατήσεων καταφέρνει να φτάσει ή να ξεπεράσει το νεκρό σημείο, δηλαδή να μην έχει ζημιές ή εάν φθάνει σε αυτό, μέσω της πολιτικής των εγγυημένων κρατήσεων. Η ανάλυση θα γίνει για τρεις χρονιές (2015, 2016, 2017), θα αναλυθεί δηλαδή για κάθε χρονιά εάν η πολιτική των υπερκρατήσεων κάνει πιο ευέλικτη ή όχι την επιχείρηση στις επενδύσεις, εάν δηλαδή αυξάνει ή μειώνει αντίστοιχα το νεκρό σημείο.

4.1. Μαθηματική προσέγγιση

Για την μαθηματική προσέγγιση θα εφαρμοστούν οι παρακάτω εξισώσεις και για τα τρία οικονομικά έτη:

$$(1) \text{Εσοδα Πωλήσεων (TR)} = \text{Ογκος Πωλήσεων (Q)} \times \text{Τιμή Μονάδας (P)}$$

$$(2) \text{Κόστος Παραγωγής (TC)} = \text{Σταθερό Κόστος (FC)} + \text{Μεταβλητό Κόστος (VC)}$$

$$(3) \text{Μεταβλητό Κόστος (VC)} \\ = \text{Μοναδιαίο Μεταβλητό Κόστος (V)} \times \text{Ογκος Πωλήσεων (Q)}$$

Για το νεκρό σημείο θα ισχύει η παρακάτω ισότητα :

$$(Q \times P) = FC + (V \times Q)$$

$$Q(P - V) = FC$$

Άρα η ποσότητα που πρέπει να παραχθεί για να είναι μηδενικά τα κέρδη της επιχείρησης προκύπτει ως εξής:

$$(4)Q_{BEP} = \frac{FC}{(P - V)}$$

Για να γίνουν πιο κατανοητές οι εξισώσεις που θα εφαρμοσθούν να σημειωθεί πως

Q=ποσότητα διανυκτερεύσεων

P=μέση τιμή δωματίου ανά διανυκτέρευση

Για το οικονομικό έτος 2015 έχουμε τα παρακάτω δεδομένα:

Περιγραφή	Συνολικό Κόστος (TC)	Σταθερό Κόστος (FC)	Μεταβλητό Κόστος (VC)
Κόστος Εργασίας	1.909.678,13	267.354,94	1.642.323,19
Κόστος Αναλωθέντων αποθεμάτων	1.989.812,49	0,00	1.989.812,49
Κόστος Μισθώματος ακινήτου	0,00	0,00	0,00
Αποσβέσεις	783.250,09	783.250,09	0,00
Κόστος ρεύματος	304.583,61	30.000,00	274.583,61
Κόστος δημοτικών τελών	87.319,17	87.319,17	0,00
Κόστη τακτικών επισκευών	302.845,88	272.561,30	30.284,58
Κόστος ύδρευσης ακινήτου	1.014,13	1.014,13	0,00
Κόστος ασφάλισης ακινήτου	13.146,19	13.146,19	0,00
Λοιπά λειτουργικά Κόστη	374.923,05	316.105,57	58.817,48
Χρηματοοικονομικά έξοδα	651.780,22	651.780,22	0,00
Γενικό Σύνολο	<u>6.418.352,96</u>	<u>2.422.531,61</u>	<u>3.995.821,35</u>

Break Even Table 2015	
Fixed Cost	2.422.531,61
Variable Cost (per unit)	17,72
Sales Price (per unit)	35,74
break even (units)	134.435,72
break even (in sales revenue)	4.804.732,51

$$(1)TR = \text{Ογκος Πωλήσεων}(Q) \times (P)$$

$$(1)P = \frac{TR}{Q}$$

$$(1)P = \frac{8.057.744,27}{225.468}$$

$$(1)P \approx 35,74$$

(2)Κόστος Παραγωγής (TC) = Σταθερό Κόστος (FC) + Μεταβλητό Κόστος (VC)

$$(2)TC = 2.422.531,61 + 3.995.821,35$$

$$(2)(TC) = 6.418.352,96$$

(3)Μεταβλητό Κόστος(VC)

= Μοναδιαίο Μεταβλητό Κόστος (V) × Ογκος Πωλήσεων(Q)

$$(3)V = \frac{VC}{Q}$$

$$(3)V = \frac{3.995.821,35}{225.468}$$

$$(3)V = 17,72$$

Επομένως για να βρεθεί το νεκρό σημείο θα ισχύει η παρακάτω ισότητα :

$$(Q \times P) = FC + (V \times Q)$$

$$Q(P - V) = FC$$

Επομένως το νεκρό σημείο βρίσκεται στην ποσότητα

$$(4)Q_{BEP} = \frac{FC}{(P - V)}$$

$$(4)Q_{BEP} = \frac{2.422.531,61}{(35,74 - 17,72)}$$

$$(4)Q_{BEP} \approx 134.435$$

Για το οικονομικό έτος 2016 έχουμε τα παρακάτω δεδομένα:

Περιγραφή	Συνολικό Κόστος (TC)	Σταθερό Κόστος (FC)	Μεταβλητό Κόστος (VC)
Κόστος Εργασίας	2.267.938,79	317.511,43	1.950.427,36
Κόστος Αναλωθέντων αποθεμάτων	1.709.104,45	0,00	1.709.104,45
Κόστος Μισθώματος ακινήτου	0,00	0,00	0,00
Αποσβέσεις	1.158.660,94	1.158.660,94	0,00
Κόστος ζρεύματος	259.932,79	30.000,00	229.932,79
Κόστος δημοτικών τελών	69.510,59	69.510,59	0,00
Κόστη τακτικών επισκευών	518.020,92	466.218,83	51.802,09
Κόστος ύδρευσης ακινήτου	0,00	0,00	0,00
Κόστος ασφάλισης ακινήτου	14.802,26	14.802,26	0,00
Λοιπά λειτουργικά Κόστη	208.130,77	157.126,17	51.004,60
Χρηματοοικονομικά έξοδα	503.148,18	503.148,18	0,00
Γενικό Σύνολο	<u>6.709.249,69</u>	<u>2.716.978,40</u>	<u>3.992.271,29</u>

Break Even Table 2016	
Fixed Cost	2.716.978,40
Variable Cost (per unit)	16,60
Sales Price (per unit)	33,72
break even (units)	<u>158.702,01</u>
break even (in sales revenue)	<u>5.351.431,76</u>

$$(1)TR = \text{Ογκος Πωλήσεων}(Q) \times (P)$$

$$(1)P = \frac{TR}{Q}$$

$$(1)P = \frac{8.105.594,42}{240.392}$$

$$(1)P = 33,72$$

$$(2)\text{Κόστος Παραγωγής } (TC) = \text{Σταθερό Κόστος } (FC) + \text{Μεταβλητό Κόστος } (VC)$$

$$(2)TC = 2.716.978,40 + 3.992.271,29$$

$$(2)(TC) = 6.709.249,69$$

$$(3)\text{Μεταβλητό Κόστος}(VC)$$

$$= \text{Μοναδιαίο Μεταβλητό Κόστος } (V) \times \text{Ογκος Πωλήσεων}(Q)$$

$$(3)V = \frac{VC}{Q}$$

$$(3)V = \frac{3.992.271,29}{240.392}$$

$$(3)V = 16,60$$

Επομένως για να βρεθεί το νεκρό σημείο θα ισχύει η παρακάτω ισότητα :

$$(Q \times P) = FC + (V \times Q)$$

$$Q(P - V) = FC$$

Επομένως το νεκρό σημείο βρίσκεται στην ποσότητα

$$(4)Q_{BEP} = \frac{FC}{(P - V)}$$

$$(4)Q_{BEP} = \frac{2.716.978,40}{(33,72 - 16,60)}$$

$$(4)Q_{BEP} \approx 158.702$$

Για το οικονομικό έτος 2017 έχουμε τα παρακάτω δεδομένα:

Περιγραφή	Συνολικό Κόστος	Σταθερό Κόστος	Μεταβλητό Κόστος
Κόστος Εργασίας	2.519.558,65	352.738,21	2.166.820,44
Κόστος Αναλωθέντων αποθεμάτων	1.667.252,30	0	1.667.252,30
Κόστος Μισθώματος ακινήτου	0,00	0	0
Αποσβέσεις	1.245.295,35	1.245.295,35	0
Κόστος ρεύματος	211.533,44	30.000,00	181.533,44
Κόστος δημοτικών τελών	145.714,60	145.714,60	0
Κόστη τακτικών επισκευών	507.651,65	456.886,48	50.765,17
Κόστος ύδρευσης ακινήτου	666,38	666,38	0
Κόστος ασφάλισης ακινήτου	14.256,62	14.256,62	0
Λοιπά λειτουργικά Κόστη	267.241,17	216.445,67	50.795,50
Χρηματοοικονομικά έξοδα	503.148,18	503.148,18	0
Γενικό Σύνολο	<u>7.082.318,34</u>	<u>2.965.151,49</u>	<u>4.117.166,85</u>

Break Even Table 2017	
Fixed Cost	2.965.151,49
Variable Cost (per unit)	17,67
Sales Price (per unit)	37,33
break even (units)	<u>150.821,54</u>
break even (in sales revenue)	<u>5.630.168,11</u>

$$(1)TR = \text{Ογκος Πωλήσεων}(Q) \times (P)$$

$$(1)P = \frac{TR}{Q}$$

$$(1)P = \frac{8.698.177,50}{233.014}$$

$$(1)P = 37,33$$

$$(2)\text{Κόστος Παραγωγής (TC)} = \text{Σταθερό Κόστος (FC)} + \text{Μεταβλητό Κόστος (VC)}$$

$$(2)\text{Κόστος Παραγωγής (TC)} = 2.965.151,49 + 4.117.166,85$$

$$(2)\text{Κόστος Παραγωγής (TC)} = 7.082.318,34$$

$$(3)\text{Μεταβλητό Κόστος(VC)}$$

$$= \text{Μοναδιαίο Μεταβλητό Κόστος (V)} \times \text{Ογκος Πωλήσεων}(Q)$$

$$(3)V = \frac{VC}{Q}$$

$$(3)V = \frac{4.117.166,85}{233.014}$$

$$(3)V = 17,67$$

Επομένως για να βρεθεί το νεκρό σημείο θα ισχύει η παρακάτω ισότητα :

$$(Q \times P) = FC + (V \times Q)$$

$$Q(P - V) = FC$$

Επομένως το νεκρό σημείο βρίσκεται στην ποσότητα

$$(4)Q_{BEP} = \frac{FC}{(P - V)}$$

$$(4)Q_{BEP} = \frac{2.965.151,49}{(37,33 - 17,67)}$$

$$(4)Q_{BEP} \approx 150.821$$

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αναφερθούμε στο γεγονός της εκτίμησης της τιμής, ο υπολογισμός της οποίας θεωρεί ότι οι διανυκτερεύσεις ανταποκρίνονται σε δίκλινα δωμάτια ανά 24 ώρες. Προχωρήσαμε στη συγκεκριμένη απλούστευση, καθώς οι πραγματικές συνθήκες αποβαίνουν ιδιαίτερα περίπλοκες με διαφορετική τιμολόγηση ανά τύπο δωματίου και ανά επιπλέον πελάτη ανά δωμάτιο. Πιο αναλυτικά, σε ένα περισσότερο ρεαλιστικό σενάριο, τα δωμάτια βάσει των παροχών και της τιμής τους διακρίνονται σε απλά δίκλινα, οικονομικά προωθητικά δίκλινα, σε οικογενειακά δωμάτια, με θέα στη θάλασσα ή τον κήπο, με αποκλειστική πισίνα ή όχι, κλπ. Όπως επίσης, η τιμολογιακή πολιτική διαφοροποιείται στην περίπτωση ομαδικών κρατήσεων (group), τρίτου και τέταρτου ατόμου ή παιδιού έως την ηλικία των 12 ετών ή 14 ετών, αναλόγως το συμβόλαιο, με χαμηλότερη χρέωση ανά άτομο για τις συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών. Διαφορά στην τιμολογιακή πολιτική παρατηρείται και ανά περίοδο, όπου στο πλαίσιο των έξι μηνών λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας, η τιμή για τη διανυκτέρευση ενός ενήλικα πελάτη στον ίδιο τύπο δωματίου δύναται να αλλάξει από

πέντε έως επτά φορές, ανάλογα με τον αριθμό των περιόδων που ορίζεται σε κάθε συμβόλαιο με τους τουριστικούς πράκτορες. Όλες οι παραπάνω διαφοροποιήσεις καθιστούν την τιμή που υπολογίσαμε και βάσει της οποίας προχωρήσαμε σε όλους τους παραπάνω υπολογισμούς, αρκετά χαμηλότερη της πραγματικής τιμής για μια διανυκτέρευση ενός ενήλικα πελάτη. Ωστόσο, κρατήσαμε την απλούστευση αυτή, για την εξαγωγή ενός γενικού συμπεράσματος, χωρίς να επιθυμούμε την εμβάθυνση ανά τύπο δωματίου ανά περίοδο στην παρούσα μελέτη.

Παρατηρούμε έντονες διαφορές μεταξύ των τριών εξεταζόμενων ετών. Θεωρούμε δεδομένη την αυξητική τάση στις τιμές που παρουσιάζει ο τουριστικός κλάδος ανά έτος, όπως επίσης και το γεγονός ότι η επιχείρηση που εξετάζουμε ακολουθεί την τάση αυτή. Ενώ υπάρχει ομοιομορφία στα έτη 2015 και 2017, παρατηρούμε ότι το έτος 2016, συγκριτικά με το προηγούμενο έτος η επιχείρηση παρουσιάζει μεγαλύτερα έσοδα, έχει τις περισσότερες διανυκτερεύσεις πελατών, κάτι το οποίο επηρεάζει τη μέση τιμή ανά διανυκτέρευση και ενδέχεται να οφείλεται σε αυξημένη προσέλευσης γκρουπ πελατών με μειωμένη τιμή έναντι της ακέραιης τιμής ενήλικα πελάτη. Έτσι, με χαμηλότερη μέση τιμή, χρειάζεται περισσότερες διανυκτερεύσεις για να φτάσει στο νεκρό σημείο και να ξεκινήσει να παράγει κέρδος πάνω από το σημείο αυτό. Από τις οικονομικές καταστάσεις της εταιρίας, είναι εμφανές ότι ήδη βρίσκεται άνω του νεκρού σημείου, καθώς αποφέρει κέρδη και για τις τρεις χρονιές, 2015 – 2017.

4.2. Μεικτό Περιθώριο κέρδους

Για την μέθοδο του μεικτού περιθωρίου κέρδους θα χρησιμοποιηθούν οι παρακάτω εξισώσεις:

$$(5) \text{Μεικτά Κέρδη} = (\text{Κύκλος Εργασιών} - \text{Κόστος Πωληθέντων})$$

$$(6) \text{BEP(σε μονάδες)} = \frac{\text{Σταθερά Κόστη (FC)}}{\text{Περιθώριο Συμεισφοράς (CM)}}$$

(7)Περιθώριο Συνεισφοράς (CM)

$$= \text{Τιμή Πωλήσεως Μονάδος (P)} - \text{Μεταβλητά Κόστη (VC)}$$

όπου CM = μεικτό περιθώριο κέρδους

Αντικαθιστώντας τις γνωστές μεταβλητές για το **2015** προκύπτει το παρακάτω:

$$(5)\text{Μεικτά Κέρδη} = (\text{Κύκλος Εργασιών} - \text{Κόστος Πωληθέντων})$$

$$(5)\text{Μεικτά Κέρδη} = (8.057.744,27 - 5.660.424)$$

$$(5)\text{Μεικτά Κέρδη} = (2.397.320,27)$$

$$(6)\text{BEP(σε μονάδες)} = \frac{\text{Σταθερά Κόστη (FC)}}{\text{Περιθώριο Συνεισφοράς (CM)}}$$

$$(6)\text{BEP(σε μονάδες)} = \frac{2.422.531,61 (FC)}{\text{Περιθώριο Συνεισφοράς (CM)}}$$

(7)Περιθώριο Συνεισφοράς (CM)

$$= \text{Τιμή Πωλήσεως Μονάδος (P)} - \text{Μοναδιαίο Μεταβλητό Κόστος (V)}$$

$$(7)\text{Περιθώριο Συνεισφοράς (CM)} = 35,74(P) - 17,72(V)$$

$$(7)\text{Περιθώριο Συνεισφοράς (CM)} = 18,02$$

$$(6)\text{BEP(σε μονάδες)} = \frac{2.422.531,61 (FC)}{18,02 (CM)}$$

$$(6)\text{BEP(σε μονάδες)} = 134.435$$

Αντικαθιστώντας τις γνωστές μεταβλητές για το 2016 προκύπτει το παρακάτω:

$$(5) \text{Μεικτά Κέρδη} = (\text{Κύκλος Εργασιών} - \text{Κόστος Πωληθέντων})$$

$$(5) \text{Μεικτά Κέρδη} = (8.105.594,42 - 5.366.374,77)$$

$$(5) \text{Μεικτά Κέρδη} = (2.739.219,65)$$

$$(6) \text{BEP(σε μονάδες)} = \frac{\text{Σταθερά Κόστη (FC)}}{\text{Περιθώριο Συμεισφοράς (CM)}}$$

$$(6) \text{BEP(σε μονάδες)} = \frac{2.716.978,40 \text{ (FC)}}{\text{Περιθώριο Συμεισφοράς (CM)}}$$

$$(7) \text{Περιθώριο Συνεισφοράς (CM)}$$

$$= \text{Τιμή Πωλήσεως Μονάδος (P)} - \text{Μοναδιαίο Μεταβλητό Κόστος (V)}$$

$$(7) \text{Περιθώριο Συνεισφοράς (CM)} = 33,72(P) - 16,60(V)$$

$$(7) \text{Περιθώριο Συνεισφοράς (CM)} = 17,12$$

$$(6) \text{BEP(σε μονάδες)} = \frac{2.716.978,40 \text{ (FC)}}{17,12 \text{ (CM)}}$$

$$(6) \text{BEP(σε μονάδες)} = 158.702$$

Αντικαθιστώντας τις γνωστές μεταβλητές για το 2017 προκύπτει το παρακάτω:

$$(5) \text{Μεικτά Κέρδη} = (\text{Κύκλος Εργασιών} - \text{Κόστος Πωληθέντων})$$

$$(5) \text{Μεικτά Κέρδη} = (8.698.177,50 - 5.697.506,86)$$

$$(5) \text{Μεικτά Κέρδη} = (3.000.670,64)$$

$$(6) \text{BEP(σε μονάδες)} = \frac{\text{Σταθερά Κόστη (FC)}}{\text{Περιθώριο Συνεισφοράς (CM)}}$$

$$(6) \text{BEP(σε μονάδες)} = \frac{2.965.151,49 \text{ (FC)}}{\text{Περιθώριο Συνεισφοράς (CM)}}$$

$$(7) \text{Περιθώριο Συνεισφοράς (CM)}$$

$$= \text{Τιμή Πωλήσεως Μονάδος (P)} - \text{Μοναδιαίο Μεταβλητό Κόστος (V)}$$

$$(7) \text{Περιθώριο Συνεισφοράς (CM)} = 37,33(P) - 17,67(V)$$

$$(7) \text{Περιθώριο Συνεισφοράς (CM)} = 19,66$$

$$(6) \text{BEP(σε μονάδες)} = \frac{2.965.151,49 \text{ (FC)}}{19,66 \text{ (CM)}}$$

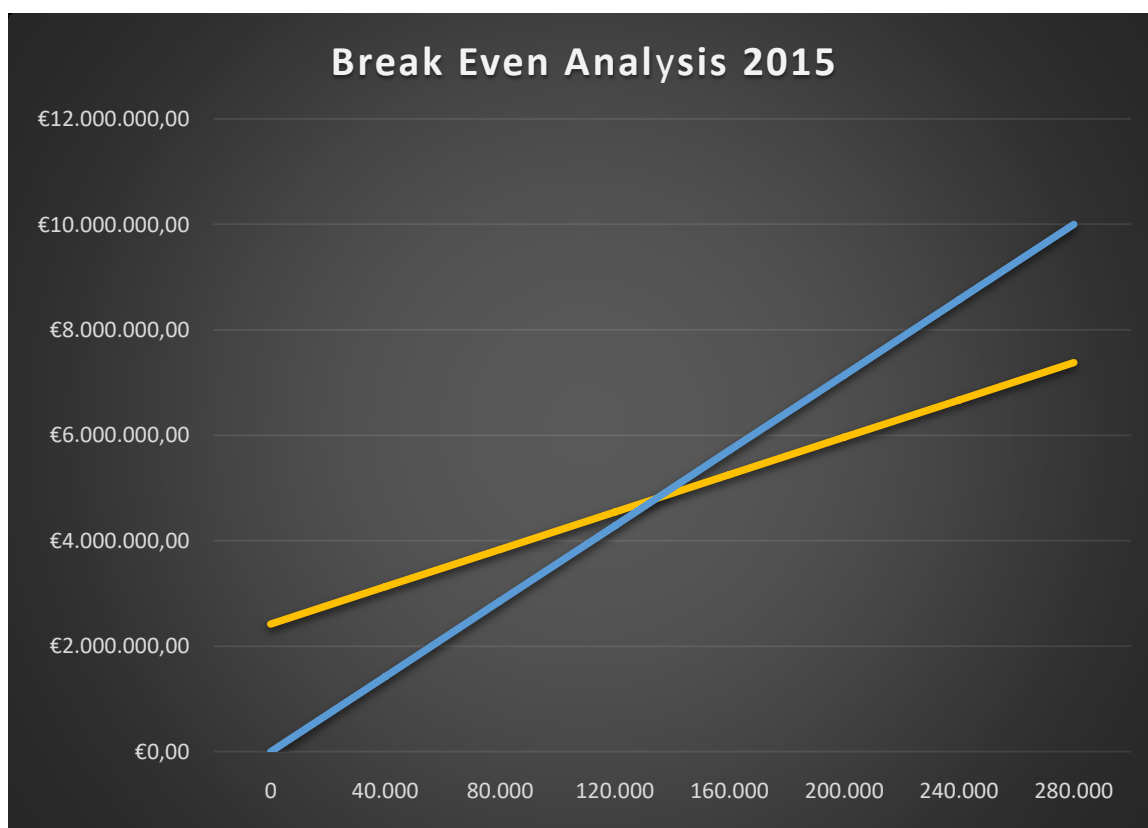
$$(6) \text{BEP(σε μονάδες)} = 150.821$$

Καταλήγουμε ότι η επιχείρηση, μέσα σε τρία έτη, κατάφερε να αυξήσει το περιθώριο συνεισφοράς από 18,02% το έτος 2015 σε 19,66% το έτος 2017. Αυτό ερμηνεύεται κυρίως από την αύξηση τιμής στα συμβόλαια της με τους τουριστικούς πράκτορες και τη μείωση των μεταβλητών της κοστών, σε μικρότερο βαθμό.

4.3. Μέθοδος Γραφικής Απεικόνισης

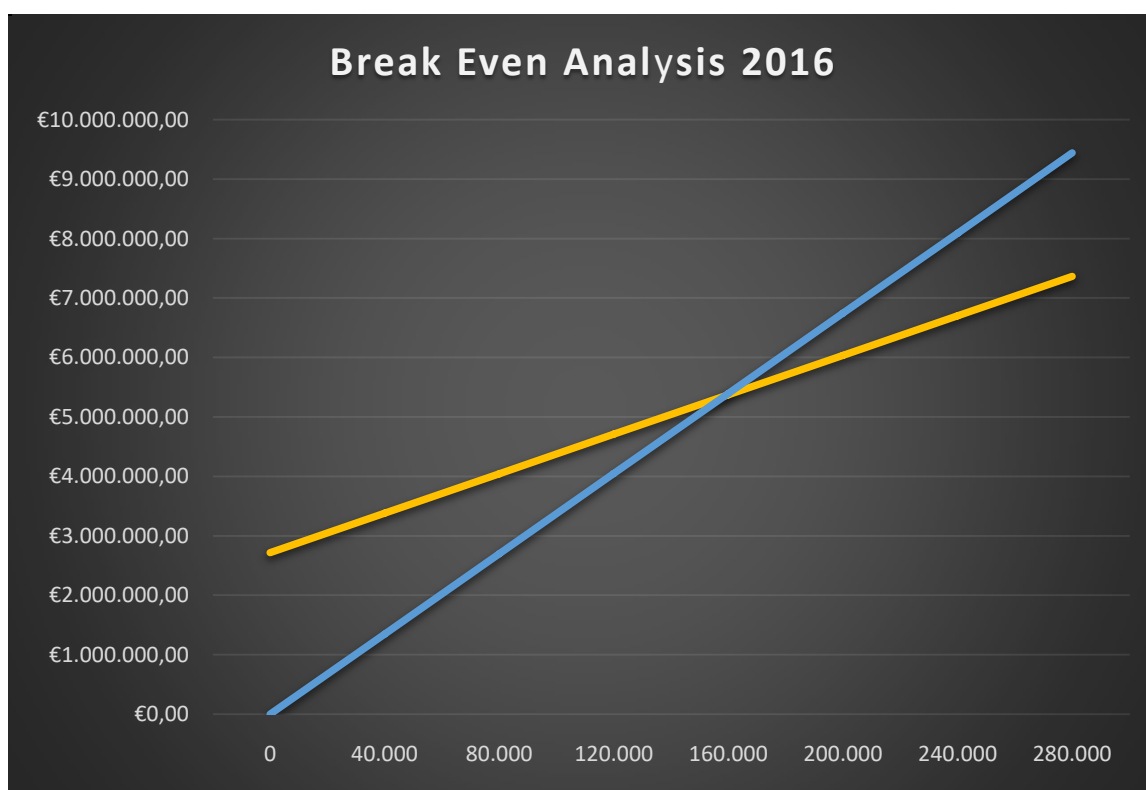
Για το 2015 όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα το νεκρό σημείο με την μέθοδο της γραφικής απεικόνισης βρίσκεται στις $Q_{BEP} \approx 134.435$ διανυκτερεύσεις, όπου ισχύει $TC=TR$.

Q	FC	VC	TC	TR
0	€2.422.531,61	€0,00	€2.422.531,61	€0,00
40.000	€2.422.531,61	€708.800,00	€3.131.331,61	€1.429.600,00
80.000	€2.422.531,61	€1.417.600,00	€3.840.131,61	€2.859.200,00
120.000	€2.422.531,61	€2.126.400,00	€4.548.931,61	€4.288.800,00
160.000	€2.422.531,61	€2.835.200,00	€5.257.731,61	€5.718.400,00
200.000	€2.422.531,61	€3.544.000,00	€5.966.531,61	€7.148.000,00
240.000	€2.422.531,61	€4.252.800,00	€6.675.331,61	€8.577.600,00
280.000	€2.422.531,61	€4.961.600,00	€7.384.131,61	€10.007.200,00



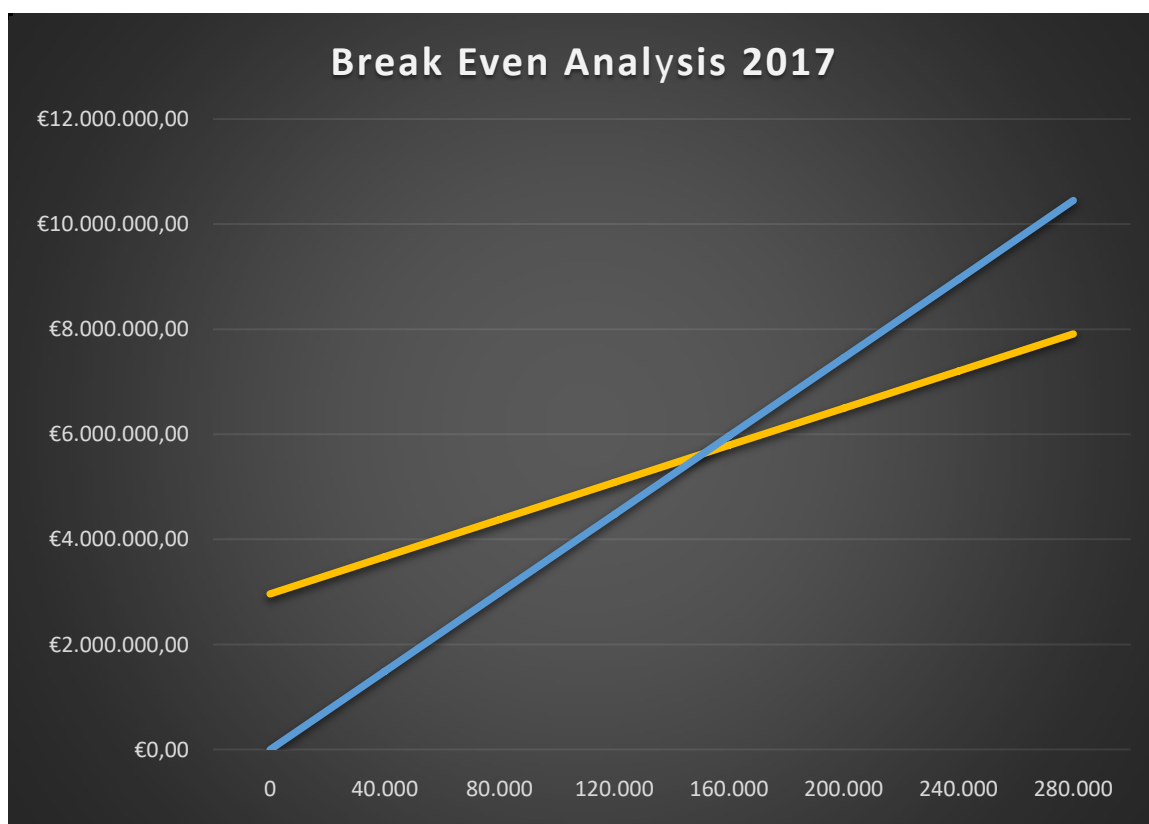
Για το 2016 όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα το νεκρό σημείο με την μέθοδο της γραφικής απεικόνισης βρίσκεται στις $Q_{BEP} \approx 158.702$ διανυκτερεύσεις, όπου ισχύει $TC=TR$.

Q	FC	VC	TC	TR
0	€2.716.978,40	€0,00	€2.716.978,40	€0,00
40.000	€2.716.978,40	€664.000,00	€3.380.978,40	€1.348.800,00
80.000	€2.716.978,40	€1.328.000,00	€4.044.978,40	€2.697.600,00
120.000	€2.716.978,40	€1.992.000,00	€4.708.978,40	€4.046.400,00
160.000	€2.716.978,40	€2.656.000,00	€5.372.978,40	€5.395.200,00
200.000	€2.716.978,40	€3.320.000,00	€6.036.978,40	€6.744.000,00
240.000	€2.716.978,40	€3.984.000,00	€6.700.978,40	€8.092.800,00
280.000	€2.716.978,40	€4.648.000,00	€7.364.978,40	€9.441.600,00



Για το 2017 όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα το νεκρό σημείο με την μέθοδο της γραφικής απεικόνισης βρίσκεται στις $Q_{BEP} \approx 150.821$ διανυκτερεύσεις, όπου ισχύει $TC=TR$.

Q	FC	VC	TC	TR
0	€2.965.151,49	€0,00	€2.965.151,49	€0,00
40.000	€2.965.151,49	€706.800,00	€3.671.951,49	€1.493.200,00
80.000	€2.965.151,49	€1.413.600,00	€4.378.751,49	€2.986.400,00
120.000	€2.965.151,49	€2.120.400,00	€5.085.551,49	€4.479.600,00
160.000	€2.965.151,49	€2.827.200,00	€5.792.351,49	€5.972.800,00
200.000	€2.965.151,49	€3.534.000,00	€6.499.151,49	€7.466.000,00
240.000	€2.965.151,49	€4.240.800,00	€7.205.951,49	€8.959.200,00
280.000	€2.965.151,49	€4.947.600,00	€7.912.751,49	€10.452.400,00



Συνοψίζοντας, η ποσότητα 134.435, 158.702 και 150.821 διανυκτερεύσεων, αντίστοιχα για τα έτη 2015, 2016 και 2017, υποδεικνύει το σημείο στο οποίο το ξενοδοχείο καλύπτει το σταθερό του κόστος και αποτελεί το 60% των πραγματοποιούμενων διανυκτερεύσεων για το 2015, το 66% για το 2016 και το 65% για το 2017.

4.4. Η επίπτωση του overbooking στην ανάλυση νεκρού σημείου

Είναι πολύ σημαντικό η διοίκηση μίας επιχείρησης να μπορέσει να μειώσει όσο δυνατόν περισσότερο το νεκρό σημείο και να προσπαθήσει να λειτουργεί πιο πάνω από αυτό. Εάν εξετάζαμε μια νεοσύστατη μονάδα η ανάλυση αυτή θα ήταν ζωτική ώστε να βγάλαμε συμπεράσματα για το πόσο ακριβό ήταν το ξεκίνημα της. Η εξεταζόμενη επιχείρηση όμως είναι μια επιχείρηση η οποία αν εξετασθεί στην καμπύλη του κύκλου ζωής θα λέγαμε ότι βρίσκεται στην φάση της ωρίμανσης. Στις επιχειρήσεις αυτές πρέπει να εξετασθούν οι επιπτώσεις που έχουν οι τακτικές της διοίκησης στο νεκρό σημείο προκειμένου να βρουν τρόπους να ελαχιστοποιήσουν το σημείο ισορροπίας και να αυξήσουν μελλοντικά τους κέρδη.

Η ανάλυση που προηγήθηκε ενσωματώνει τα κόστη που προήλθαν από το overbooking για τα τρία έτη. Επομένως, προκειμένου να αντιληφθούμε την άμεση επίπτωση που είχε στο συνολικό κόστος και έσοδο της επιχείρησης η ενέργειά της αυτή, θα υπολογίσουμε το νεκρό σημείο μετά από αφαίρεση των ποσών που αναλογούν στα παραπάνω κόστη. Τα έξοδα μεταφοράς και διαμονής των πελατών σε άλλα καταλύματα ήταν το ακόλουθο για τα έτη που εξετάζουμε: 11.022,23 ευρώ για το 2015, 2.704,02 ευρώ για το 2016 και 5.576,58 ευρώ για το 2017. Τα επιπλέον κόστη που προέκυψαν από overbooking περιελάμβαναν επιστροφή χρημάτων σε πελάτη την ίδια στιγμή, επιστροφή χρημάτων σε πελάτη μέσω του τουριστικού πρακτορείου (claim) και παροχή υπηρεσιών άνευ χρέωσης (ημερήσιες εκδρομές, ενοικίαση αυτοκινήτου, χρήση internet και χρηματοθυρίδας, κλπ). Συχνό είναι το φαινόμενο, οι επιστροφές χρημάτων που διεκπεραιώνονται μέσω των τουριστικών πρακτορείων, να μην διεκδικούνται άμεσα από τον πελάτη προς το τουριστικό πρακτορείο ή από το πρακτορείο προς το ξενοδοχείο, με αποτέλεσμα, η ξενοδοχειακή μονάδα να τα λαμβάνει και εντός του επόμενου έτους ή και του έτους μετά από αυτό. Το γεγονός αυτό καθιστά πολύ δύσκολη τη συλλογή των παραπόνων που έχουν γίνει από πελάτες και αφορούν σε overbooking και την επακόλουθη κατανομή τους ανά έτος και σε συνδυασμό με το γεγονός ότι είναι ανέφικτος ο υπολογισμός των δωρεάν παροχών στους πελάτες, θα λάβουμε υπ' όψιν το μέσο όρο του ποσού της ρήτρας που θέτουν οι τουριστικοί πράκτορες στα συμβόλαια

τους ως claim. Επομένως, ως συνολικό κόστος παραπόνων για κάθε έτος θα υπολογίσουμε το ποσό των 100 ευρώ επί τον αριθμό των διανυκτερεύσεων.

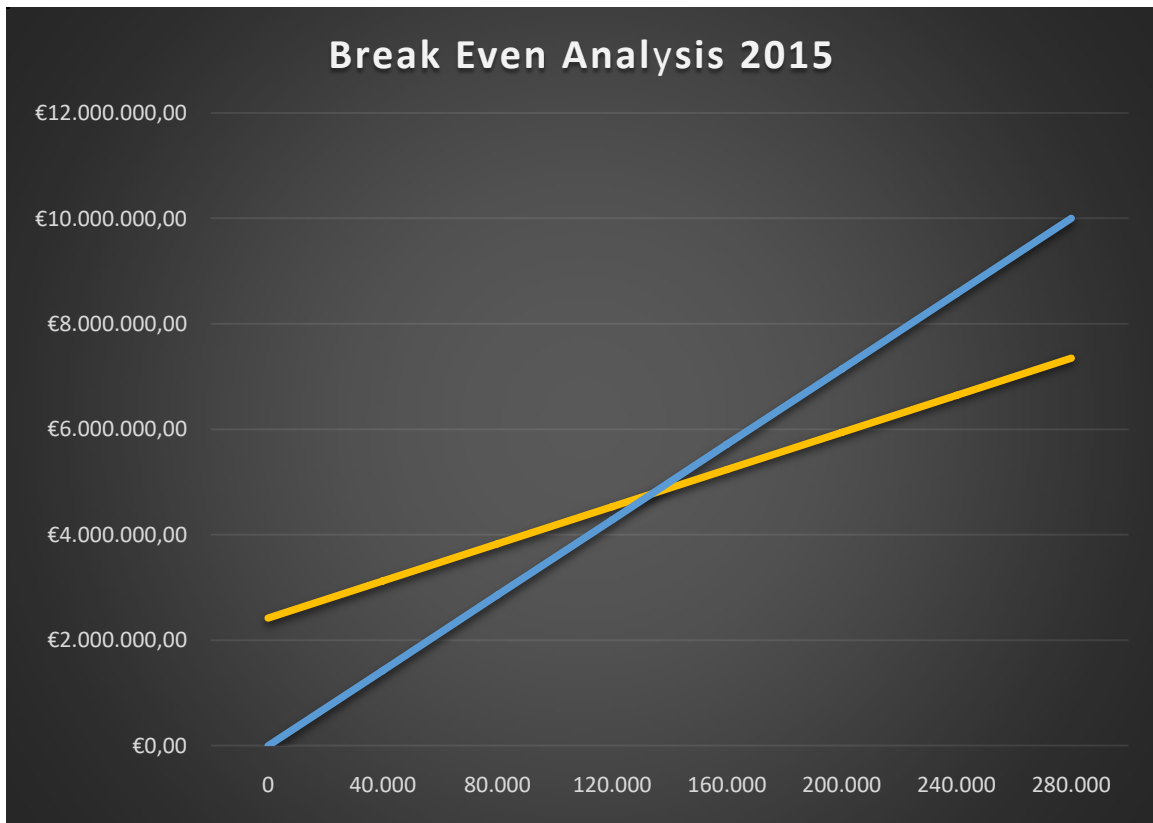
Για το **2015** επαναλαμβάνουμε τη διαδικασία αφαιρώντας τα έξοδα που προέκυψαν λόγω overbooking:

Περιγραφή	Συνολικό Κόστος (TC)	Σταθερό Κόστος (FC)	Μεταβλητό Κόστος (VC)
Κόστος Εργασίας	1.909.678,13	267.354,94	1.642.323,19
Κόστος Αναλωθέντων αποθεμάτων	1.989.812,49	0,00	1.989.812,49
Κόστος Μισθώματος ακινήτου	0,00	0,00	0,00
Αποσβέσεις	783.250,09	783.250,09	0,00
Κόστος ρεύματος	304.583,61	30.000,00	274.583,61
Κόστος δημοτικών τελών	87.319,17	87.319,17	0,00
Κόστη τακτικών επισκευών	302.845,88	272.561,30	30.284,58
Κόστος ύδρευσης ακινήτου	1.014,13	1.014,13	0,00
Κόστος ασφάλισης ακινήτου	13.146,19	13.146,19	0,00
Λοιπά λειτουργικά Κόστη	374.923,05	316.105,57	58.817,48
Χρηματοοικονομικά έξοδα	651.780,22	651.780,22	0,00
Γενικό Σύνολο	<u>6.418.352,96</u>	<u>2.422.531,61</u>	<u>3.995.821,35</u>
Έξοδα over	<u>11.022,23</u>	<u>0</u>	<u>11.022,23</u>
Claims	<u>14.500</u>	<u>0</u>	<u>14.500</u>
Γενικό Σύνολο εκ νέου	<u>6.392.830,73</u>	<u>2.422.531,61</u>	<u>3.970.299,12</u>

Break Even Table 2015

Fixed Cost	2.422.531,61
Variable Cost (per unit)	17,61
Sales Price (per unit)	35,74
break even (units)	133.620,06
break even (in sales revenue)	4.775.580,79

Όπως είναι λογικό το νεκρό σημείο πλέον βρίσκεται χαμηλότερα, κάτι το οποίο δείχνει στην επιχείρηση πως αυτή της η τακτική αποτελεί ζημία και της περιορίζει τις δυνατότητες επένδυσης, καθώς και μειώνει τα περιθώρια κέρδους. Αφαιρώντας δηλαδή το κόστος που συνεπάγονται από την τακτική των υπερκρατήσεων η επιχείρηση πετυχαίνει χαμηλότερο σημείο ισορροπίας συνεπάγοντας περισσότερα κέρδη.



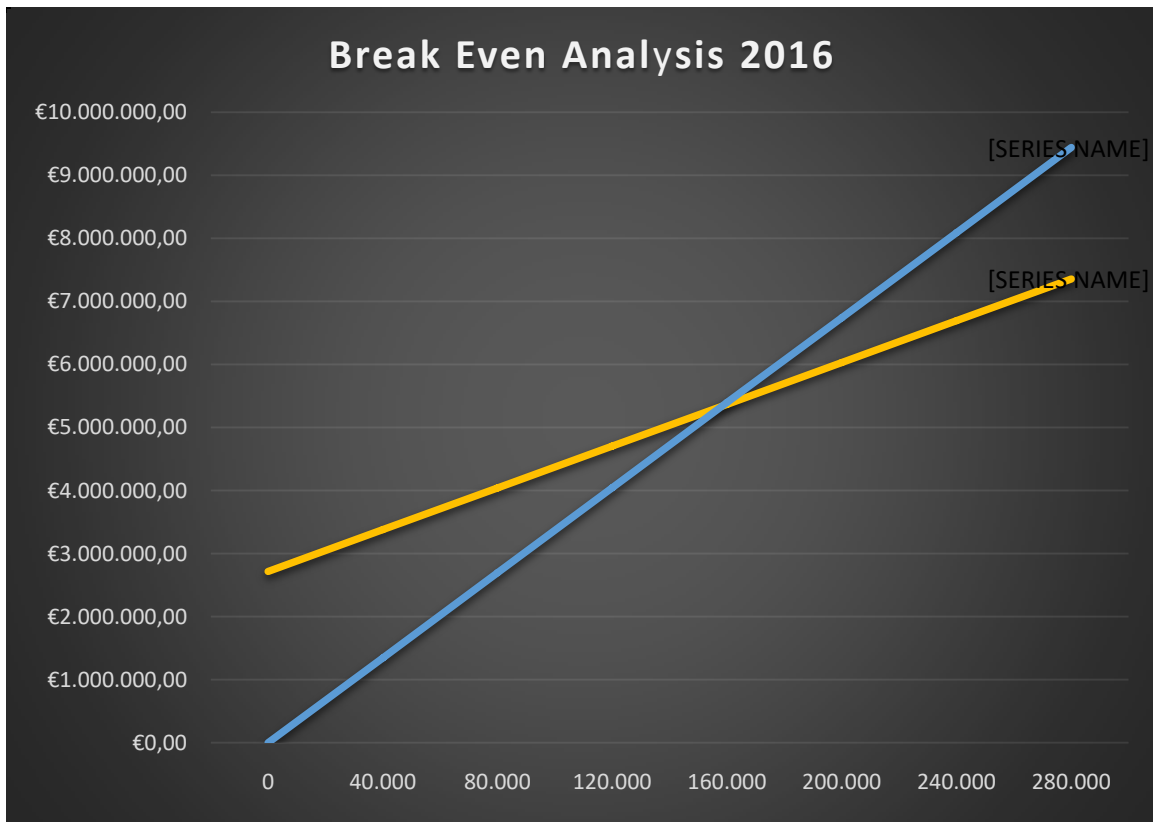
Όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα το σημείο ισορροπίας πλέον διαμορφώνεται στις 133.620 διανυκτερεύσεις έναντι των 134.435,72. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι πως ακόμα και μία πολύ μικρή μείωση στο μοναδιαίο κόστος της τάξεως των 11 λεπτών επιφέρει μία σημαντική μείωση στο σημείο ισορροπίας το οποίο αναλογεί σε περίπου 1.815 διανυκτερεύσεις.

Για το 2016:

Περιγραφή	Συνολικό Κόστος (TC)	Σταθερό Κόστος (FC)	Μεταβλητό Κόστος (VC)
Κόστος Εργασίας	2.267.938,79	317.511,43	1.950.427,36
Κόστος Αναλωθέντων αποθεμάτων	1.709.104,45	0,00	1.709.104,45
Κόστος Μισθώματος ακινήτου	0,00	0,00	0,00
Αποσβέσεις	1.158.660,94	1.158.660,94	0,00
Κόστος ρεύματος	259.932,79	30.000,00	229.932,79
Κόστος δημοτικών τελών	69.510,59	69.510,59	0,00
Κόστη τακτικών επισκευών	518.020,92	466.218,83	51.802,09
Κόστος ύδρευσης ακινήτου	0,00	0,00	0,00
Κόστος ασφάλισης ακινήτου	14.802,26	14.802,26	0,00
Λοιπά λειτουργικά Κόστη	208.130,77	157.126,17	51.004,60
Χρηματοοικονομικά έξοδα	503.148,18	503.148,18	0,00
Γενικό Σύνολο	<u>6.709.249,69</u>	<u>2.716.978,40</u>	<u>3.992.271,29</u>
Έξοδα over	<u>2.704,02</u>	<u>0</u>	<u>2.704,02</u>
Claims	<u>4200</u>	<u>0</u>	<u>4200</u>
Γενικό Σύνολο εκ νέου	<u>6.702.345,67</u>	<u>2.716.978,40</u>	<u>3.985.367,27</u>

Break Even Table 2016

Fixed Cost	2.716.978,40
Variable Cost (per unit)	16,58
Sales Price (per unit)	33,72
break even (units)	158.498,33
break even (in sales revenue)	5.344.563,74



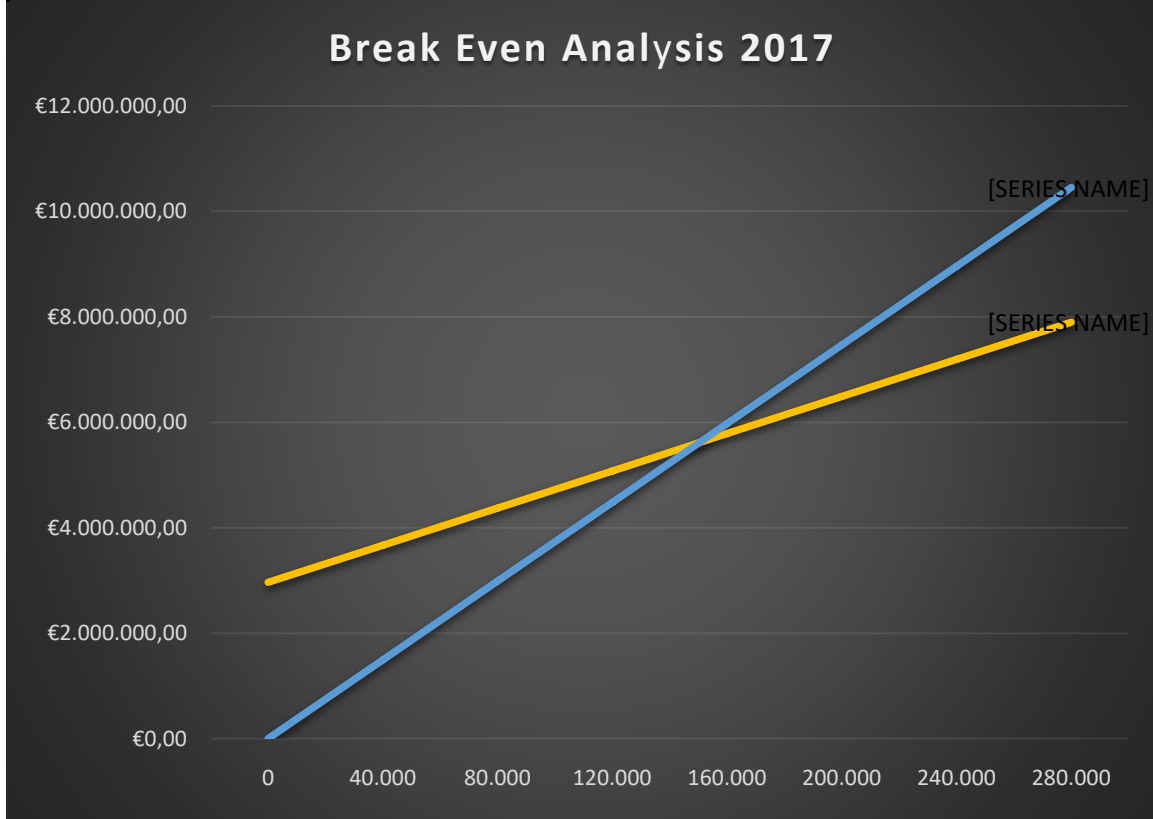
Ομοίως για το 2016 το μοναδιαίο κόστος διαμορφώνεται στα 16,58 ευρώ έναντι των 16,60 λεπτών το οποίο επιφέρει μείωση στο σημείο ισορροπίας από τις 158.702 διανυκτερεύσεις στις 158.498.

Για το 2017:

Περιγραφή	Συνολικό Κόστος	Σταθερό Κόστος	Μεταβλητό Κόστος
Κόστος Εργασίας	2.519.558,65	352.738,21	2.166.820,44
Κόστος Αναλωθέντων αποθεμάτων	1.667.252,30	0	1.667.252,30
Κόστος Μισθώματος ακινήτου	0,00	0	0
Αποσβέσεις	1.245.295,35	1.245.295,35	0
Κόστος ρεύματος	211.533,44	30.000,00	181.533,44
Κόστος δημοτικών τελών	145.714,60	145.714,60	0
Κόστη τακτικών επισκευών	507.651,65	456.886,48	50.765,17
Κόστος ύδρευσης ακινήτου	666,38	666,38	0
Κόστος ασφάλισης ακινήτου	14.256,62	14.256,62	0
Λοιπά λειτουργικά Κόστη	267.241,17	216.445,67	50.795,50
Χρηματοοικονομικά έξοδα	503.148,18	503.148,18	0
Γενικό Σύνολο	<u>7.082.318,34</u>	<u>2.965.151,49</u>	<u>4.117.166,85</u>
Έξοδα over	<u>5.576,58</u>	<u>0</u>	<u>5.576,58</u>
Claims	<u>5.700</u>	<u>0</u>	<u>5.700</u>
Γενικό Σύνολο εκ νέου	<u>7.071.041,76</u>	<u>2.965.151,49</u>	<u>4.105.890,27</u>

Break Even Table 2017

Fixed Cost	2.965.151,49
Variable Cost (per unit)	17,62
Sales Price (per unit)	37,33
break even (units)	150.438,94
break even (in sales revenue)	5.616.885,60



Για το οικονομικό έτος του 2017 για το οποίο έχουμε και τα τελευταία δεδομένα το μοναδιαίο κόστος διαμορφώνεται στα 17,62 ευρώ έναντι των 17,67 ευρώ. Το αποτέλεσμα αυτής της μείωσης είναι η πτώση του σημείου ισορροπίας από τις 150.821 διανυκτερεύσεις στις 150.438.

4.5. Ανάπτυξη του μοντέλου του overbooking βάσει Ivanov

Σύμφωνα με τον St. Ivanov, το βασικό μοντέλο του overbooking αναλύεται με τη μέθοδο του αναμενόμενου οριακού εσόδου ανά δωμάτιο. Ως δεδομένα λαμβάνουμε ό,τι θεωρήσαμε και για την ανάλυση των παραπάνω, δηλαδή ότι η ξενοδοχειακή μονάδα παρέχει όλα τα δωμάτια στην ίδια τιμή, για λόγους απλούστευσης.

Επομένως,

X^* , ο αριθμός των κρατήσεων δωματίων που δεν εμφανίστηκαν στο κατάλυμα

r , η τιμή πώλησης του δωματίου

TR , το συνολικό έσοδο της επιχείρησης

MR_{ob} , το οριακό έσοδο λόγω overbooking

MC_{ob} , το οριακό κόστος λόγω overbooking

TC_{ob} , το συνολικό κόστος λόγω overbooking

$F(X)$, συνάρτηση πιθανότητας του X , η πιθανότητα να μείνουν κενά δωμάτια λόγω μη εμφάνισης του πελάτη

Εάν η ξενοδοχειακή μονάδα πωλήσει όλα τα δωμάτια που διαθέτει και δεν εμφανιστούν X^* πελάτες (σε μονάδες μέτρησης δωματίων), τότε η απώλεια στα έσοδά της θα ανέρχεται σε rX^* . Εάν, όμως, πωλήσει X^* δωμάτια επιπλέον της χωρητικότητάς της (overbooking), και υποθέσουμε ότι πάλι X^* πελάτες δεν εμφανίζονται, τότε η επιχείρηση θα επιτύχει τα μέγιστα συνολικά έσοδα (TR). Εδώ ελλοχεύει ο κίνδυνος να ισχύσει $X1 < X^*$, όπου $X1$ οι πελάτες που παρά την κράτησή τους δεν εμφανίζονται, τότε το overbooking οδηγεί το ξενοδοχείο σε επιπλέον κόστος ανά δωμάτιο, c , προκειμένου να καλύψει τη διαμονή για τους επιπλέον πελάτες, $c(X^* - X1)$. Σε αντίθετη περίπτωση, όπου $X^* < X2$, δηλαδή τα κενά δωμάτια δεν καλύφθηκαν από την προσπάθεια της επιχείρησης μέσω overbooking, παρατηρούμε απώλεια εσόδων ίση με $r(X2 - X^*)$ και επομένως δεν έχει έσοδα, δηλαδή $MR_{ob} = 0$ (1). Το ξενοδοχείο θα συνεχίσει να ακολουθεί στρατηγική overbookingέως ότου $MC_{ob} \leq MR_{ob}$ (2), δηλαδή όταν το οριακό έσοδο από το overbookingείναι μεγαλύτερα από το οριακό κόστος. Όμως, για να καταλήξουμε εκεί, πρέπει να ορίσουμε:

$$\text{Εάν } X \leq X^*, TC_{ob}(X \leq X^*) = cF(X)(X^* - X)$$

$$\text{Εάν } X^* \leq X, TC_{ob}(X^* \leq X) = r[1 - F(X)](X - X^*)$$

$$\text{Τότε, } TC_{ob} = TC_{ob}(X \leq X^*) + TC_{ob}(X^* \leq X) = cF(X)(X^* - X) + r[1 - F(X)](X - X^*)$$

Εφαρμόζοντας τις διαφορικές εξισώσεις, έχουμε:

$$MC_{ob} = \frac{\partial TC_{ob}}{\partial X} = r[1-F(X)] - cF(X) \quad (3)$$

Από τις σχέσεις (1), (2) και (3) και λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι $MR=MC$ όταν έχουμε μεγιστοποίηση του εσόδου, προκύπτει:

$$r[1-F(X)] - cF(X) \leq 0$$

$$r - rF(X) - cF(X) \leq 0$$

$$rF(X) + cF(X) \geq r$$

$$F(X) \geq \frac{r}{r+c}$$

Δηλαδή, η βέλτιστη ποσότητα δωματίων για overbooking είναι η μικρότερη που επαληθεύει την ανισότητα. Πιο συγκεκριμένα στο δικό μας παράδειγμα, όπου έχουμε χωρητικότητα 473 δωμάτια, με τιμή δωματίου $r = (35,74 * 2) = 71,48\text{€}$ και κόστος overbooking ανά δωμάτιο $c = 76,01\text{€}$, για το έτος 2015, εάν υποθέσουμε ότι τα κενά δωμάτια λόγω μη εμφανίσεως του πελάτη ακολουθούν κανονική κατανομή με μέσο $\mu = 10$ δωμάτια και τυπική απόκλιση $\sigma^2 = 7,5$ δωμάτια, τότε:

$$F(X) \geq \frac{r}{r+c} = \frac{71,48}{71,48+76,01} = 0,48$$

Χρησιμοποιώντας τη συνάρτηση $NORMINV(0,48;10;7,5)$ στο Excel, καταλήγουμε στο $X = 9,62$. Ερμηνεύοντάς το, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η βέλτιστη προσφορά δωματίων για κράτηση που υπερβαίνει την πραγματική χωρητικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας, με δεδομένα του έτους 2015, είναι 10 δωμάτια επιπλέον, δηλαδή 483 δωμάτια.

Επαναλαμβάνοντας για το έτος 2016, έχουμε $r = (33,72 * 2) = 67,44\text{€}$ και κόστος overbooking ανά δωμάτιο $c = 63,88\text{€}$, για το έτος 2016 και υποθέτουμε ότι τα κενά δωμάτια λόγω μη εμφανίσεως του πελάτη ακολουθούν κανονική κατανομή με μέσο $\mu = 10$ δωμάτια και τυπική απόκλιση $\sigma^2 = 7,5$ δωμάτια, όπως το 2015 για χάρη απλούστευσης, τότε:

$$F(X) \geq \frac{r}{r+c} = \frac{67,44}{67,44+63,88} = 0,51$$

Χρησιμοποιώντας τη συνάρτηση $NORMINV(0,51;10;7,5)$ στο Excel, καταλήγουμε στο $X = 10,19$. Ερμηνεύοντάς το, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η βέλτιστη προσφορά δωματίων για κράτηση που υπερβαίνει την πραγματική χωρητικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας, με δεδομένα του έτους 2016, είναι 11 δωμάτια επιπλέον, δηλαδή 484 δωμάτια. Τέλος, επαναλαμβάνουμε για το έτος 2017, με $r = (37,33 * 2) = 74,66\text{€}$ και κόστος overbooking ανά δωμάτιο $c = 75,56\text{€}$, για το έτος 2017, εάν υποθέσουμε ότι τα κενά δωμάτια λόγω μη εμφανίσεως του πελάτη ακολουθούν κανονική κατανομή με μέσο $\mu = 10$ δωμάτια και τυπική απόκλιση $\sigma^2 = 7,5$ δωμάτια, τότε:

$$F(X) \geq \frac{r}{r+c} = \frac{74,66}{74,66+75,56} = 0,49$$

Χρησιμοποιώντας τη συνάρτηση $NORMINV(0,49;10;7,5)$ στο Excel, καταλήγουμε στο $X = 9,81$. Ερμηνεύοντάς το, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η βέλτιστη προσφορά δωματίων για κράτηση που υπερβαίνει την πραγματική χωρητικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας, με δεδομένα του έτους 2017, είναι 10 δωμάτια επιπλέον, δηλαδή 483 δωμάτια. Παρατηρούμε ότι και τις τρεις χρονιές, λαμβάνοντας εκ των υστέρων τα δεδομένα της μέσης τιμής ανά δωμάτιο και το κόστος μεταφοράς και διαμονής του πελάτη σε άλλο κατάλυμα λόγω overbooking, θα έπρεπε να υπολογίζουμε ότι περίπου 10 δωμάτια θα παραμείνουν κενά, είτε λόγω απροειδοποίητης μη παρουσίας του πελάτη (non show), είτε διότι οι τουριστικοί πράκτορες των guarantee συμβολαίων δεν κάλυψαν τα εγγυημένα τους δωμάτια. Παρόλα αυτά, από τα αποτελέσματα που εξήχθησαν για τα έτη 2015 – 2017, γίνεται αντιληπτό ότι το κόστος που δημιουργεί το overbooking είναι μεγαλύτερο του εσόδου που δημιουργείται από το επιπλέον δωμάτιο που αποδέχεται το ξενοδοχείο.

Σύμφωνα όμως με στελέχη του ξενοδοχειακού κλάδου, η απόφαση για τον αριθμό των δωματίων που θα προκαλέσουν overbooking, δεν μπορεί να βασιστεί στο αποτέλεσμα μιας εξίσωσης. Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα έχει διαφορετική σύνθεση τύπου δωματίων, διαφορετική σύνθεση συμβολαίων (guarantee – allotment) και κάθε περίοδος που διανύεται χαρακτηρίζεται από διαφορετικά πολιτικά, οικονομικά και κοινωνικά φαινόμενα που επηρεάζουν τις αγορές. Επομένως, το αριθμητικό αποτέλεσμα μπορεί να μας δώσει μια γενική κατεύθυνση, αλλά μόνο συνδυάζοντας όλα τα παραπάνω με την απαραίτητη εργασιακή εμπειρία μπορεί να ληφθεί η σωστή απόφαση.

5. Συμπεράσματα

Σημαντικό εργαλείο για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την πορεία των πωλήσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο, αποτελεί η παρατήρηση των κρατήσεων και οι καταστάσεις πληρότητας του καταλύματος. Το υψηλό σταθερό κόστος που αντιμετωπίζουν αυτές οι μονάδες δεν επιτρέπει στην στρατηγική ελέγχου του κόστους να είναι αποτελεσματική σε μεγάλο βαθμό. Στατιστικές αναλύσεις από την πληρότητα του ξενοδοχείου ανά τακτά χρονικά διαστήματα (forecast) υποδηλώνουν την τακτική που οφείλει να ακολουθήσει η διοίκηση της μονάδας ως προς τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου, περιορίζοντας τα μεταβλητά κόστη, με άμεσες ενέργειες για τόνωση του όγκου των κρατήσεων, τη ρύθμιση της κατανάλωσης των αποθεμάτων και του κόστους εργασίας. Επιπροσθέτως, εξίσου σημαντικό εργαλείο για τη ρύθμιση της μεταβλητότητας των πωλήσεων αποτελεί η τιμολογιακή πολιτική της εταιρίας, η οποία ως στόχο έχει την εξισορρόπηση της πληρότητας καθ' όλη τη σεζόν. Όποιο μέσο κι αν επιλέξει η επιχείρηση για την επιλογή ορθής στρατηγικής, είναι βασικό σε αυτόν τον τομέα επιχειρήσεων, να λαμβάνονται αναλύσεις σε συχνότερη χρονική βάση σε σχέση με την πλειοψηφία των επιχειρήσεων που λαμβάνουν τις συγκεκριμένες αναφορές σε μηνιαία βάση. Καθώς, οι ξενοδοχειακές μονάδες βασίζονται στα στοιχεία που αντλούν από την πληρότητα της μονάδας, είναι αναγκαία η ενημέρωσή τους σε ημερήσια ή εβδομαδιαία βάση συμπληρωματικά με τις μηνιαίες οικονομικές αναφορές, εφόσον τα δεδομένα αυτά αλλάζουν δραματικά μέρα με τη μέρα.

Σύμφωνα με τον Kotas, ως επί το πλείστον οι λογιστικές μέθοδοι και οι διαδικασίες ελέγχου στις επιχειρήσεις έχουν ως βάση το κόστος μέσα από μελέτη των επιχειρήσεων που προσανατολίζονται στο κόστος για την εξαγωγή συμπερασμάτων και τη χάραξη στρατηγικής. Όμως, τα ξενοδοχεία διαφέρουν καθώς πρέπει να ακολουθούν πελατοκεντρική πολιτική προβλέποντας την τάση της καταναλωτικής ζήτησης αλλά και τις ανάγκες του πελάτη, με αποτέλεσμα τα εργαλεία λογιστικής αυτά να μην οδηγούν στα κατάλληλα συμπεράσματα για τις ξενοδοχειακές μονάδες. Οι διαφορές τους από οποιαδήποτε άλλης μορφής επιχείρηση, βεβαίως, δεν συνοψίζονται μόνο σε όσα αναφέρθηκαν. Ορισμένες ιδιαιτερότητες που καλούνται να αντιμετωπίζουν στην πορεία προς τη λήψη ορθών αποφάσεων είναι η δυσκολία του προϊόντος που παρέχουν καθώς

αυτό δεν γίνεται κτήμα του καταναλωτή και δεν είναι απτό, παρά το γεγονός ότι συντίθεται από επιμέρους απτά προϊόντα, και επομένως, η αξιολόγησή του στηρίζεται στην ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής και την ανάμνηση την οποία αυτό χαράσσει στη μνήμη του. Χαρακτηριστικό του παρεχόμενου προϊόντος αποτελεί και το ότι είναι ευπαθές. Αυτό επεξηγείται από το γεγονός ότι υπάρχει αδυναμία φύλαξης του προϊόντος για ανάλωσή του σε μεταγενέστερο χρόνο και αυτό καθιστά το χρόνο πολύ σημαντικό παράγοντα. Ένα κενό δωμάτιο την τρέχουσα στιγμή όχι μόνο δεν συνεισφέρει στο έσοδο, αλλά αποτελεί καθαρό κόστος για το κατάλυμα καθώς δεν υπάρχει η δυνατότητα, όπως σε άλλα προϊόντα, να αποθηκευτεί έως ότου να δημιουργηθεί η κατάλληλη για την πώλησή του ζήτηση. Δηλαδή, το τουριστικό προϊόν των ξενοδοχείων αποτελεί ένα πλήρως ανελαστικό ως προς την προσφορά του προϊόν.

Καταλήγοντας, παραθέτουμε την έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου, το οποίο περιγράφεται από τον Teece (2010), ως μια λογική διεργασία η οποία δημιουργεί την εικόνα της αξίας της παρεχόμενης υπηρεσίας ή αγαθού στον πελάτη και την επιχειρηματική δομή των εσόδων και δαπανών που απορρέουν από την αξία αυτή. Επομένως, κρίνεται υψίστης σημασίας η πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, η οποία μεταφράζεται ως η επιλογή του κατάλληλου ποσοστού πληρότητας το οποίο θα τηρεί η το ξενοδοχειακό κατάλυμα με στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών με το μικρότερο δυνατό κόστος λειτουργίας.

Τα ξενοδοχεία, όπως και λοιποί κλάδοι του τουρισμού (π.χ. αεροπορικές εταιρίες), προκειμένου να περιορίσουν την επιρροή του κόστους στα αποτελέσματα της επιχείρησης, συχνά οδηγούνται στο να επιλέξουν τη λύση του overbooking. Η ιδανική εκδοχή της στρατηγικής αυτής είναι η αποφυγή να μείνει έστω κι ένας πελάτης ανικανοποίητος, ωστόσο οι μονάδες μπορεί να παρεκκλίνουν του στόχου τους εάν δεν εκτιμήσουν ορθώς τα δεδομένα της πιθανής πληρότητάς τους. Στο σημείο αυτό, το overbooking, δύναται να προσθέσει επιπλέον κόστος στη μονάδα, τόσο άμεσα από παράπονα πελατών (χρηματική αποζημίωση και μη), όσο και έμμεσα όπως κακοφημία. Παρά το γεγονός ότι οι μονάδα που εξετάσαμε δουλεύει σε σημείο άνω του νεκρού σημείου, που σημαίνει ότι έχει τη δυνατότητα να δουλεύει με πληρότητα μικρότερη της συνολικής της δυναμικότητας και να αποβαίνει κερδοφόρα, προτιμά να κυνηγά το στόχο της υπέρ-πληρότητας, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο τα ελάχιστα δυνατά κενά

δωμάτια. Το παραπάνω επιβεβαιώνεται και από τους Yufeng Dong και Liuyi Ling, των οποίων η έρευνα επαληθεύει αριθμητικά το ποσοστό των 4,2% στην αύξηση του κέρδους της επιχείρησης αλλά και το γεγονός ότι το συνολικό έσοδο δύναται να αυξηθεί έως και 20%, κάνοντας τη στρατηγική του overbooking δημοφιλέστερη.

Σύμφωνα με τους Breffni M. Noone και Chung Hun Lee, η διοίκηση έχει στη διάθεσή της ορισμένες τακτικές στην προσπάθειά της να ρυθμίσει τις επιπτώσεις της στρατηγικής overbooking και να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα των κακών εκτιμήσεων. Τέτοια μέθοδος αποτελεί η καταβολή προκαταβολών χωρίς δυνατότητα επιστροφής του ποσού σε περίπτωση ακύρωσης, επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο την ελαχιστοποίηση των κρατήσεων που δεν θα παρουσιαστούν στο κατάλυμα. Από την άλλη πλευρά, το εξεταζόμενο κατάλυμα, το οποίο αποτελεί ξενοδοχειακή μονάδα εποχιακής λειτουργίας all inclusive, ισχυρίζεται πως κάτι τέτοιο δεν είναι ευέλικτο για τη συγκεκριμένη περίπτωση, καθώς η πλειοψηφία της πελατειακής του βάσης αποτελείται από τουριστικούς πράκτορες – μεσάζοντες, οι οποίοι για κάθε κράτηση με μη επιστρέψιμη τιμή, καλούνται να προχωρούν σε άμεση κατάθεση του ποσού προς το κατάλυμα, μετακυλώντας όλα τα κόστη που προκύπτουν στο κατάλυμα (προμήθειες από τη συχνότερη συναλλακτική δραστηριότητα, δέσμευση ανθρωπίνου δυναμικού για περισσότερο χρόνο, μείωση ταμειακής ρευστότητας τουριστικού πράκτορα στο παρόν) με τη μορφή επιπλέον έκπτωσης στην προώθηση των συγκεκριμένων κρατήσεων, κάτι το οποίο επηρεάζει το τελικό έσοδο της επιχείρησης. Επομένως, επαναπαύεται στη συνήθη τακτική της πρόβλεψης της πληρότητας και αντιμετώπισης του overbooking τη στιγμή της δημιουργίας του.

Βιβλιογραφία

- Cotas, R., 2013. *Management Accounting for Hotels and Restaurants*. 2nd επιμ. s.l.:Blackie Academic & Professional .
- Silva P., Quaresma R., Guerreiro A., 2016. *10TH European Conference on Information Systems Management, The University of Evora, Portugal*. s.l.: Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Drury, C., 1994. *Costing: An Introduction*. 3rd επιμ. s.l.:Springer Science and Business Media B.V..
- Pfeifer, S. B., 1992. *Overbooking decision rules*. Issue 1 επιμ. s.l.:Omega Volume 20.
- Breffni M. Noone, C. H. L., 2011. Hotel Overbooking: The Effect of Overcompensation on Customers' Reactions to Denied Service. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(3), pp. 334-357 Vol. 35, No. 3.
- Alain, V. H., Pandelaere, M. & Haesevoets, T., 2017. How much compensation is too much? An investigation of the effectiveness of financial overcompensation as a means to enhance customer loyalty. *Judgment and Decision*, 12(2), pp. 183-197.
- ΣΩΡΡΟΣ, Ι. & ΠΑΤΣΗΣ, Π., 2014. *Βιομηχανική και διοικητική λογιστική, Λογιστική κόστους*. s.l.:Ινστιτούτο Εκπαιδευσεως Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών .
- Βενιέρης, Γ., 1999. Κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες. *Περιοδικό Λογιστής*, Τόμος 528-529.
- Abdel, A., Salih, M., Rasmy, M. H. & Eishishiny, H., 2011. Dynamic room pricing model for hotel revenue management systems. *Egyptian Informatics Journal*, Τόμος 12, p. 177–183.
- Langviniene, N. & Daunoraviciute, I., 2015. Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Τόμος 213, p. 902 – 910.
- Βλάχος, Θ., 2018. *ΧΡΗΜΑ&ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://money-tourism.gr/i-kostologisi-tis-xenodochiakis-ypiresias/> | [Πρόσβαση February 2020].
- Lourenço, I. S. P. P. R. I. C., 2016. Research in hospitality management and accounting: a research synthesis and analysis of current literature and future challenges. *Problems and Perspectives in Management*, pp. 83-91.
- Zounta, S. & Bekiaris, M. G., 2009. Cost-based Management and Decision Making in Greek Luxury Hotels. *TOURISMOS: AN INTERNATIONAL MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF TOURISM*, 4(3), pp. 205-225.
- Pavlatos, O. & Paggios, O., 2007. Cost accounting in greek hotel enterprises: An empirical approach. *TOURISMOS: AN INTERNATIONAL MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF TOURISM*, 2(2), pp. 39-59.
- Καϊμενάκη, Ε. & Κοέν, Σ., 2005. Ανατομία των κοστολογικών συστημάτων στην Ελλάδα. *Περιοδικό Λογιστής*, Τόμος 2005.
- Ling, Y. D. & Liuyi, 2015. Hotel Overbooking and Cooperation with Third-Party Websites. *Sustainability*, Τόμος 7, pp. 11696-11712.
- Αποστολοπούλου, Α., 1999. *Κοστολόγηση : τροφίμων, ποτών, εργασίας, για ξενοδοχεία & εστιατόρια*. 5η επιμ. s.l.:Εκδόσεις Έλλην.

Clifford, C., 1978. *The break-even handbook : techniques for profit planning and control*. s.l.:Prentice-Hall.

Ιωάννης, Κ. & Πάγγειος, 1993. *Θεωρία κόστους, τεύχος II : άμεση κοστολόγηση, κοστολόγηση συνεισφοράς, συμπαράγωγα προϊόντα, πρότυπη κοστολόγηση, νεκρό σημείο*. s.l.:Σταμούλης.

Stanislav & Ivanov, 2014. *Hotel revenue management: from theory to practice*. s.l.:Zangador Ltd.

Ivanov & Stanislav, 2008. *Dynamic overbooking limits for guaranteed and non guaranteed reservations*. s.l.:s.n.

Παράρτημα

Κατάσταση Αποτελεσμάτων (Κατ' είδος) χρήσης 2016 (1/1-31/12/2016)

	Σημ.	31/12/2016	31/12/2015
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	6.8	8.105.594,42	8.057.744,27
Μεταβολές αποθεμάτων (εμπορεύματα, προϊόντα, ημικατ/μένα)	6.8	-51.426,48	29.913,42
Λοιπά συνήθη έσοδα	6.8	85.867,09	90.576,37
Αγορές εμπορευμάτων και υλικών	6.8	-1.709.104,45	-2.019.725,91
Παροχές σε εργαζόμενους	6.8	-2.267.938,79	-1.909.678,13
Αποσβέσεις	6.8	-1.158.660,94	-783.250,09
Λοιπά έξοδα και ζημιές	6.8	-1.087.303,34	-1.241.001,55
Λοιπά έσοδα και κέρδη	6.8	131.702,70	172.741,89
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων		2.048.730,21	2.397.320,27
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	6.8	-503.148,18	-651.780,22
Αποτέλεσμα προ φόρων		1.545.582,03	1.745.540,05
Φόροι εισοδήματος		-12.963,11	0,00
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους		1.532.618,92	1.745.540,05

IV. Κατάσταση Αποτελεσμάτων χρήσης της «ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ Α.Ε.Ε.» της 31.12.2017

	Σημείωση	31.12.2017	31.12.2016
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	(9.1)	8.698.177,50	8.105.594,42
Μεταβολές αποθεμάτων (εμπορεύματα, προϊόντα, ημικατ/μένα)		(2.649,13)	(51.426,48)
Λοιπά συνήθη έσοδα		191.803,93	85.867,09
Αγορές εμπορευμάτων και υλικών		(1.667.252,30)	(1.709.104,45)
Παροχές σε εργαζόμενους	(9.2)	(2.519.588,65)	(2.267.938,79)
Αποσβέσεις		(1.245.295,35)	(1.158.660,94)
Λοιπά έξοδα και ζημιές	(9.3)	(1.790.912,42)	(1.087.303,38)
Λοιπά έσοδα και κέρδη	(9.4)	116.937,86	131.702,74
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων		1.781.221,44	2.048.730,21
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα		(448.258,34)	(503.148,18)
Αποτέλεσμα προ φόρων		1.332.963,10	1.545.582,03
Φόροι εισοδήματος	(9.5)	(366.710,70)	(12.963,11)
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους		966.252,40	1.532.618,92

Ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις της «ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Ισολογισμός της 31.12.2016

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Σημ.	3/12/2016	31/12/2015
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία			
Ενσώματα πάγια			
Ακίνητα	6.1	27.133.514,16	28.000.000,00
Μηχανολογικός εξοπλισμός	6.1	536.634,85	586.230,81
Λοιπός εξοπλισμός	6.1	473.263,92	459.697,28
Σύνολο		28.143.412,93	29.045.928,09
Άυλα πάγια στοιχεία			
Λοιπά άυλα	6.1	50.131,82	26.366,94
Σύνολο		50.131,82	26.366,94
Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή		215.212,87	199.362,44
Δάνεια και απαιτήσεις	6.2	2.930.746,77	0,00
Σύνολο		3.145.959,64	199.362,44
Σύνολο μη κυκλοφορούντων		31.339.504,39	29.271.657,47
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία			
Αποθέματα			
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά		17.805,47	69.231,95
Προκαταβολές για αποθέματα		111.564,05	36.801,71
Σύνολο		129.369,52	106.033,66
Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές			
Εμπορικές απαιτήσεις		106.994,09	1.230.882,99
Λοιπές απαιτήσεις	6.2	1.629.356,98	2.600.195,66
Προπληρωμένα έξοδα		93.385,35	132.535,36
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα		448.641,05	58.089,80
Σύνολο		2.278.377,47	4.021.703,81
Σύνολο κυκλοφορούντων		2.407.746,99	4.127.737,47
Σύνολο Ενεργητικού		33.747.251,38	33.399.394,94

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Σημ.	31/12/2106	31/12/2015
Καθαρή θέση			
Καταβλημένα κεφάλαια			
Κεφάλαιο	6.3	5.832.000,00	5.832.000,00
Σύνολο		5.832.000,00	5.832.000,00
Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο			
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού	6.3	87.277,00	0
Αφορολόγητα αποθεματικά	6.3	4.173.353,32	4.058.974,51
Αποτελέσματα εις νέο		4.589.412,94	3.258.449,83
Σύνολο		8.850.043,26	7.317.424,34
Σύνολο καθαρής θέσης		14.682.043,26	13.149.424,34
Υποχρεώσεις			
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις			
Μακροπρόθεσμα δάνεια		3.550.075,21	4.342.857,12
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	6.4	4.189.495,81	3.601.478,69
Κρατικές επιχορηγήσεις		2.992.626,68	3.107.005,49
Σύνολο		10.732.197,70	11.051.341,30
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις			
Βραχυπρόθεσμα Τραπεζικά Δάνεια		1.402.192,67	2.391.211,00
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπροθέσμων δανείων		1.304.452,22	1.348.066,23
Εμπορικές υποχρεώσεις		5.230.349,48	4.908.067,68
Φόρος εισοδήματος		12.963,11	0,00
Λοιποί φόροι και τέλη		182.658,16	241.577,28
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης		137.335,36	112.236,13
Λοιπές υποχρεώσεις		14.199,87	54.403,82
Έξοδα χρήσεως δουλευμένα		48.859,55	143.067,16
Σύνολο		8.333.010,42	9.198.629,30
Σύνολο Υποχρεώσεων		19.065.208,12	20.249.970,60
Σύνολο Καθαρής Θέσης, Προβλέψεων και Υποχρεώσεων		33.747.251,38	33.399.394,94

III. Κατάσταση Χρηματοοικονομικής Θέσης (Ισολογισμός) της «ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ Α.Ε.Ε.» της 31.12.2017

	Σημείωση	31.12.2017	31.12.2016
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία			
Ενσώματα πάγια	(4.1)		
Ακίνητα		26.191.860,81	27.133.514,16
Μηχανολογικός εξοπλισμός		472.526,35	536.634,85
Λοιπός εξοπλισμός		436.734,82	473.263,92
Σύνολο		27.101.121,98	28.143.412,93
Άυλα πάγια στοιχεία	(4.1)		
Λοιπά άυλα		0,12	50.131,82
Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή		4.640,24	215.212,87
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία			
Δάνεια και απαιτήσεις	(4.2)	3.716.050,55	2.930.746,77
Σύνολο μη κυκλοφορούντων		30.821.812,89	31.339.504,39
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία			
Αποθέματα			
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά	(5.1)	15.156,34	17.805,47
Προκαταβολές για αποθέματα	(5.2)	114.801,51	111.564,05
		129.957,85	129.369,52
Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές			
Εμπορικές απαιτήσεις	(5.3)	852.654,51	106.994,09
Λοιπές απαιτήσεις	(5.4)	1.367.373,98	1.629.356,98
Προπληρωμένα έξοδα		9.512,66	93.385,35
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	(5.5)	4.593.992,00	448.641,05
Σύνολο		6.823.533,15	2.278.377,47
Σύνολο κυκλοφορούντων		6.953.491,00	2.407.746,99
Σύνολο ενεργητικού		37.775.303,89	33.747.251,38
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
Καθαρή θέση			
Καταβλημένα κεφάλαια	(6.1)		
Κεφάλαιο		5.832.000,00	5.832.000,00
Αποθεματικά και αποτελέσματα εις ν έσο			
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού	(6.2)	163.907,95	87.277,00
Αφορολόγητα αποθεματικά	(6.3)	4.287.732,13	4.173.353,32
Αποτελέσματα εις ν έσο		5.364.655,58	4.589.412,94
Σύνολο		9.816.295,66	8.850.043,26
Σύνολο καθαρής θέσης		15.648.295,66	14.682.043,26
Υποχρεώσεις			
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Δάνεια	(7.1)	3.142.660,40	3.550.075,21
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	(7.2)	6.817.529,59	4.189.495,81
Κρατικές επιχορηγήσεις	(7.3)	2.878.247,87	2.992.626,68
		12.838.437,86	10.732.197,70
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Τραπεζικά δάνεια	(7.4)	2.482.670,74	1.402.192,67
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων		835.714,34	1.304.452,22
Εμπορικές υποχρεώσεις	(7.5)	4.955.932,62	5.230.349,48
Φόρος εισοδήματος		352.597,59	12.963,11
Λοιποί φόροι και τέλη	(7.6)	449.867,20	182.658,16
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	(7.7)	147.479,10	137.335,36
Λοιπές υποχρεώσεις		24.167,87	14.199,87
Έξοδα χρήσεως δουλεωμένων		40.140,91	48.859,55
Σύνολο		9.288.570,37	8.333.010,42
Σύνολο υποχρεώσεων		22.127.008,23	19.065.208,12
Σύνολο καθαρής θέσης προβλέψεων και υποχρεώσεων		37.775.303,89	33.747.251,38