

Άσκηση 3 – Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (ABC) σε μικρό ξενοδοχείο

Ένα μικρό ξενοδοχείο εφαρμόζει σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων (Activity-Based Costing – ABC), προκειμένου να προσδιορίσει το κόστος ανά διαμονή για τα διαφορετικά κανάλια κρατήσεων που χρησιμοποιεί.

Δραστηριότητες και Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα (ΓΒΕ)

1. Κρατήσεις:

- Συνολικό ΓΒΕ δραστηριότητας: 60.000 €
- Cost driver: αριθμός κρατήσεων

2. Check-in / Check-out:

- Συνολικό ΓΒΕ δραστηριότητας: 80.000 €
- Cost driver: χρόνος check-in/out σε λεπτά ανά διαμονή

3. Διαχείριση παραπόνων πελατών:

- Συνολικό ΓΒΕ δραστηριότητας: 20.000 €
- Cost driver: αριθμός περιστατικών παραπόνων

Δεδομένα για τα τρία κανάλια κρατήσεων

Κανάλι	Αριθμός κρατήσεων (διαμονών)	Λεπτά check-in/out ανά διαμονή	Αριθμός περιστατικών παραπόνων
OTA A	2.000	8	50
Direct (απευθείας)	1.000	6	20
Tour operator	1.500	10	40

(Θεωρείται ότι κάθε κράτηση αντιστοιχεί σε μία διαμονή.)

Ζητούνται

(α) Να υπολογίσετε τον συντελεστή κόστους (cost driver rate) για καθεμία από τις τρεις δραστηριότητες:

- κόστος ανά κράτηση για τη δραστηριότητα «Κρατήσεις»,
- κόστος ανά λεπτό για τη δραστηριότητα «Check-in/out»,
- κόστος ανά περιστατικό παραπόνου για τη δραστηριότητα «Διαχείριση παραπόνων».

(β) Χρησιμοποιώντας τους παραπάνω συντελεστές, να κατανείμετε τα συνολικά ΓΒΕ στα τρία κανάλια (OTA A, Direct, Tour operator) και να βρείτε το συνολικό ΓΒΕ που επιβαρύνει το καθένα.

(γ) Να υπολογίσετε το κόστος ΓΒΕ ανά διαμονή για κάθε κανάλι (κόστος ανά διαμονή ανά κανάλι) με βάση το σύστημα ABC.

(δ) Με βάση τα αποτελέσματα του (γ), να σχολιάσετε ποιο κανάλι εμφανίζει το υψηλότερο και ποιο το χαμηλότερο κόστος ανά διαμονή και τι μπορεί να σημαίνει αυτό για τις αποφάσεις τιμολόγησης ή πολιτικής συνεργασιών του ξενοδοχείου.

Λυση ασκήσης!!!

1. Βήμα 1 – Υπολογισμός συντελεστών κόστους (activity rates)

Δραστηριότητα 1: Κρατήσεις

- Συνολικό κόστος: 60.000 €
- Driver: αριθμός κρατήσεων
- Σύνολο κρατήσεων:
 - OTA A: 2.000
 - Direct: 1.000
 - Tour operator: 1.500
 - Σύνολο = 4.500 κρατήσεις

Συντελεστής κόστους κρατήσεων

$$\text{Rate}_{\text{κρατήσεων}} = \frac{60.000}{4.500} = 13,3333 \text{ €/κρατήση}$$

Δραστηριότητα 2: Check-in / Check-out

- Συνολικό κόστος: 80.000 €
- Driver: λεπτά ανά διαμονή → πρέπει να βρούμε συνολικά λεπτά

OTA A	: 2.000 διαμονές × 8' = 16.000'
Direct	: 1.000 × 6' = 6.000'
Tour operator	: 1.500 × 10' = 15.000'
Σύνολο	= 16.000' + 6.000' + 15.000' = 37.000'

Συντελεστής κόστους check-in/out

$$\text{Rate}_{\text{check}} = \frac{80.000}{37.000} \approx 2,1622 \text{ €/λεπτό}$$

Δραστηριότητα 3: Διαχείριση παραπόνων

- Συνολικό κόστος: 20.000 €
- Driver: αριθμός περιστατικών

OTA A	: 50
Direct	: 20
Tour operator	: 40
Σύνολο	= 110 περιστατικά

Συντελεστής κόστους παραπόνων

$$\text{Rate}_{\text{παραπ.}} = \frac{20.000}{110} = 181,8182 \text{ €/περιστατικό}$$

2. Βήμα 2 – Κατανομή ΓΒΕ ανά κανάλι

OTA A

1. Κρατήσεις

$$2.000 \times 13,3333 \approx 26.666,67\text{€}$$

2. Check-in/out

$$16.000' \times 2,1622 \approx 34.594,59\text{€}$$

3. Παράπονα

$$50 \times 181,8182 \approx 9.090,91\text{€}$$

Συνολικό ΓΒΕ OTA A

$$26.666,67 + 34.594,59 + 9.090,91 \approx 70.352,17\text{€}$$

Direct

1. Κρατήσεις

$$1.000 \times 13,3333 \approx 13.333,33\text{€}$$

2. Check-in/out

$$6.000' \times 2,1622 \approx 12.972,97\text{€}$$

3. Παράπονα

$$20 \times 181,8182 \approx 3.636,36\text{€}$$

Συνολικό ΓΒΕ Direct

$$13.333,33 + 12.972,97 + 3.636,36 \approx 29.942,67\text{€}$$

Tour operator

1. Κρατήσεις

$$1.500 \times 13,3333 = 20.000,00\text{€}$$

2. Check-in/out

$$15.000' \times 2,1622 \approx 32.432,43\text{€}$$

3. Παράπονα

$$40 \times 181,8182 \approx 7.272,73\text{€}$$

Συνολικό ΓΒΕ Tour operator

$$20.000,00 + 32.432,43 + 7.272,73 \approx 59.705,16\text{€}$$

Έλεγχος:

$$70.352,17 + 29.942,67 + 59.705,16 \approx 160.000 \text{ € (όλα τα ΓΒΕ καταναλωμένα).}$$

3. Βήμα 3 – Κόστος ανά διαμονή ανά κανάλι

Θεωρούμε ότι 1 κράτηση = 1 διαμονή.

Κανάλι	ΓΒΕ καναλιού (€)	Αριθμός διαμονών	Κόστος/διαμονή (€)
OTA A	70.352,17	2.000	$70.352,17 / 2.000 \approx 35,18$
Direct	29.942,67	1.000	$29.942,67 / 1.000 \approx 29,94$
Tour operator	59.705,16	1.500	$59.705,16 / 1.500 \approx 39,80$

Τελική απάντηση – Κόστος ανά διαμονή ανά κανάλι (με βάση ABC)

- OTA A: ~ 35,18 € ανά διαμονή
- Direct: ~ 29,94 € ανά διαμονή

- **Tour operator: ~ 39,80 € ανά διαμονή**

Απάντηση (δ)

Το κανάλι με το **χαμηλότερο κόστος ανά διαμονή** είναι το **Direct**, ενώ το κανάλι με το **υψηλότερο κόστος ανά διαμονή** είναι ο **Tour operator**. Το κανάλι **OTA A** βρίσκεται ενδιάμεσα.

Ο λόγος είναι ότι στο κανάλι Direct:

- υπάρχουν λιγότερα λεπτά check-in/out ανά διαμονή,
- και λιγότερα περιστατικά παραπόνων,
άρα το ξενοδοχείο «ξοδεύει» λιγότερους πόρους ανά πελάτη σε σύγκριση με τα άλλα κανάλια.

Αντίθετα, ο Tour operator έχει:

- περισσότερα λεπτά check-in/out ανά διαμονή,
- αρκετά περιστατικά παραπόνων,
με αποτέλεσμα να επιβαρύνεται με υψηλότερα ΓΒΕ ανά διαμονή.

Συμπέρασμα για τη διοίκηση του ξενοδοχείου:

- Το κανάλι **Direct**, επειδή έχει το χαμηλότερο κόστος, είναι το πιο αποδοτικό και συμφέρει το ξενοδοχείο. Η διοίκηση θα μπορούσε να προσπαθήσει να το ενισχύσει (π.χ. με προσφορές σε πελάτες που κλείνουν απευθείας, καλύτερο site, loyalty κ.λπ.).
- Ο **Tour operator** είναι το ακριβότερο κανάλι από πλευράς κόστους δραστηριοτήτων, άρα:
 - είτε πρέπει η τιμή πώλησης μέσω αυτού του καναλιού να είναι υψηλότερη,
 - είτε να επαναδιαπραγματευθούν οι όροι/προμήθειες,
 - είτε να περιοριστεί η εξάρτηση του ξενοδοχείου από αυτό το κανάλι, αν δεν αποφέρει ικανοποιητικό κέρδος.