

1. Άσκηση: Κατάρτιση προϋπολογισμών σε μικρό ξενοδοχείο

Μικρό ξενοδοχείο 30 δωματίων λειτουργεί για 30 ημέρες (900 διαθέσιμες διανυκτερεύσεις) σε έναν μήνα.

Δίνονται οι παρακάτω παραδοχές προϋπολογισμού:

- Πληρότητα: **70%**
⇒ Κατειλημμένες διανυκτερεύσεις: **630**
- ADR (Average Daily Rate – μέση τιμή δωματίου): **80,00 €/δωμάτιο/νύχτα**
- Μέση κατανάλωση F&B ανά κατειλημμένο δωμάτιο/νύχτα: **10,00 €**

Μεταβλητά κόστη:

- Housekeeping & αναλώσιμα: **13,00 €/κατειλημμένο δωμάτιο**
- Food cost: **40%** επί των πωλήσεων F&B
- Προμήθεια OTA (ηλεκτρονικά κανάλια): **12%** επί των πωλήσεων δωματίων
- Τέλη καρτών: **1%** επί των συνολικών πωλήσεων (δωμάτια + F&B)

Σταθερά λειτουργικά έξοδα (μήνα): 22.000 €

Αποσβέσεις: 4.000 €

Τόκοι: 1.500 €

Φόρος εισοδήματος: 22%

Επιπλέον, για τον ταμειακό προϋπολογισμό θα υποθέσουμε:

- Αρχικό ταμείο στην αρχή του μήνα: **10.000 €**
- Εισπράξεις μήνα: **80%** των πωλήσεων του μήνα εισπράττεται μέσα στον ίδιο μήνα.
- Πληρωμή μεταβλητών κοστών: **85%** των μεταβλητών πληρώνεται μέσα στον μήνα.
- Σταθερά έξοδα (εκτός αποσβέσεων) και τόκοι: πληρώνονται **πλήρως** μέσα στον μήνα.
- Χρεολύσιο δανείου (αποπληρωμή κεφαλαίου): **2.000 €** μέσα στον μήνα.

Ζητούνται:

1. Να καταρτίσετε τους **λειτουργικούς προϋπολογισμούς** για τον μήνα:
 - Προϋπολογισμός πωλήσεων (δωμάτια & F&B)
 - Προϋπολογισμός μεταβλητών κοστών
 - Προϋπολογισμός **συνεισφοράς (Contribution Margin)**, σε:
 - συνολικό ποσό,
 - ποσοστό επί των πωλήσεων (CM Ratio),
 - ανά κατειλημμένη διανυκτέρευση.
2. Με βάση τα παραπάνω, να συντάξετε την **Προϋπολογιστική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (KAX)** για τον μήνα (EBITDA, EBIT, EBT, καθαρά κέρδη).

3. Να καταρτίσετε έναν **απλοποιημένο ταμειακό προϋπολογισμό** με τις παραπάνω υποθέσεις (εισπράξεις 80%, πληρωμή 85% μεταβλητών, πληρωμή πλήρως σταθερών, τόκων & χρεολυσίου). Να υπολογιστεί το **τελικό ταμείο** στο τέλος του μήνα.
 4. Να συντάξετε έναν **ευέλκτο προϋπολογισμό** για πληρότητα **60%** (αντί 70%) και να συγκρίνετε τα αποτελέσματα (πωλήσεις, μεταβλητά κόστη, συνεισφορά, κέρδη) με τη βάση του 70%. Να σχολιάσετε σύντομα την επίδραση της μείωσης της πληρότητας στα κέρδη.
-

2. Λύση – Βήμα προς βήμα με εξηγήσεις

2.1 Λειτουργικοί προϋπολογισμοί

Βήμα 1: Προϋπολογισμός πωλήσεων

Δεδομένα:

- Κατειλημμένες διανυκτερεύσεις: 630
- ADR: 80 €/δωμάτιο/νύχτα
- Μέση κατανάλωση F&B: 10 €/δωμάτιο/νύχτα

(α) Πωλήσεις δωματίων

Τύπος:

Πωλήσεις δωματίων = Κατειλημμένες διανυκτερεύσεις × ADR

Υπολογισμός:

$$630 \times 80 = \mathbf{50.400 \text{ €}}$$

(β) Πωλήσεις F&B

Τύπος:

Πωλήσεις F&B = Κατειλημμένες διανυκτερεύσεις × Μέση κατανάλωση F&B/δωμάτιο

Υπολογισμός:

$$630 \times 10 = \mathbf{6.300 \text{ €}}$$

(γ) Σύνολο πωλήσεων

Τύπος:

Σύνολο πωλήσεων = Πωλήσεις δωματίων + Πωλήσεις F&B

Υπολογισμός:

$$50.400 + 6.300 = \mathbf{56.700 \text{ €}}$$

Βήμα 2: Προϋπολογισμός μεταβλητών κοστών

Θυμόμαστε: **μεταβλητό κόστος** = κόστος που αλλάζει με τον όγκο (εδώ, με τις κατειλημμένες διανυκτερεύσεις ή με τις πωλήσεις).

1. Housekeeping & αναλώσιμα

Τύπος:

Housekeeping = Κατειλημμένες διανυκτερεύσεις × Κόστος ανά κατειλημμένο δωμάτιο

Υπολογισμός:

$$630 \times 13 = \mathbf{8.190 \text{ €}}$$

2. Food cost

Δίνεται ότι είναι **40%** επί των πωλήσεων F&B.

Τύπος:

Food cost = 40% × Πωλήσεις F&B

Υπολογισμός:

$$0,40 \times 6.300 = \mathbf{2.520 \text{ €}}$$

3. Προμήθεια ΟΤΑ

Δίνεται ότι είναι **12%** επί των πωλήσεων δωματίων.

Τύπος:

Προμήθεια ΟΤΑ = $12\% \times \text{Πωλήσεις δωματίων}$

Υπολογισμός:

$$0,12 \times 50.400 = \mathbf{6.048 \text{ €}}$$

4. Τέλη καρτών

Δίνεται ότι είναι **1%** επί των **συνολικών** πωλήσεων (δωμάτια + F&B).

Τύπος:

$$\text{Τέλη καρτών} = 1\% \times \text{Σύνολο πωλήσεων}$$

Υπολογισμός:

$$0,01 \times 56.700 = \mathbf{567 \text{ €}}$$

5. Σύνολο μεταβλητών κοστών

Αθροίζουμε όλα τα μεταβλητά:

$$8.190 + 2.520 + 6.048 + 567 = \mathbf{17.325 \text{ €}}$$

Βήμα 3: Προϋπολογισμός συνεισφοράς (Contribution Margin – CM)

Τι είναι CM;

CM = Πωλήσεις – Μεταβλητά κόστη

Είναι το “περιθώριο” που μένει για να καλύψει τα σταθερά έξοδα και να δώσει κέρδος.

(α) Συνολική CM

Τύπος:

$$\text{CM} = \text{Σύνολο πωλήσεων} - \text{Σύνολο μεταβλητών κοστών}$$

Υπολογισμός:

$$56.700 - 17.325 = \mathbf{39.375 \text{ €}}$$

(β) CM Ratio (ποσοστό συνεισφοράς)

Τύπος:

$$\text{CM Ratio} = \text{CM} / \text{Πωλήσεις}$$

Υπολογισμός:

$$39.375 / 56.700 \approx 0,6944 \Rightarrow 69,44\%$$

Ερμηνεία: Από κάθε 1 € πωλήσεων, περίπου **0,69 €** μένουν ως συνεισφορά για να καλύψουν σταθερά και κέρδος.

(γ) CM ανά διανυκτέρευση (ανά κατειλημμένο δωμάτιο)

Πρώτα βρίσκουμε **έσοδο ανά διανυκτέρευση**:

$$\text{Έσοδο/νύχτα} = \text{Τιμή δωματίου} + \text{M.O. F\&B} = 80 + 10 = \mathbf{90 \text{ €}}$$

Μετά βρίσκουμε το **μεταβλητό κόστος ανά νύχτα**:

- Housekeeping: 13 €/νύχτα
- Food cost: $40\% \times 10 = 4 \text{ €/νύχτα}$
- OTA: $12\% \times 80 = 9,6 \text{ €/νύχτα}$
- Κάρτες: $1\% \times 90 = 0,9 \text{ €/νύχτα}$

Σύνολο μεταβλητού κόστους/νύχτα:

$$13 + 4 + 9,6 + 0,9 = \mathbf{27,5 \text{ €}}$$

Τύπος CM/μονάδα:

$$\text{CM/νύχτα} = \text{Έσοδο/νύχτα} - \text{Μεταβλητό κόστος/νύχτα}$$

Υπολογισμός:

$$90 - 27,5 = \mathbf{62,50 \text{ €/διανυκτέρευση}}$$

Ερμηνεία:

Κάθε επιπλέον κατειλημμένη διανυκτέρευση προσθέτει περίπου **62,50 €** στη συνεισφορά.

2.2 Προϋπολογιστική KAX (1 μήνας)

Τώρα “κουμπώνουμε” τα προηγούμενα σε **Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης**.

Δεδομένα:

- Πωλήσεις: 56.700 €
- Μεταβλητά: 17.325 €
- CM: 39.375 €
- Σταθερά λειτουργικά: 22.000 €
- Αποσβέσεις: 4.000 €
- Τόκοι: 1.500 €
- Φόρος: 22%

Γράφουμε:

1. **Πωλήσεις:** 56.700
2. **Μείον Μεταβλητά κόστη:** 17.325
→ **Συνεισφορά (CM):** 39.375
3. **Μείον Σταθερά λειτουργικά:** 22.000
→ **EBITDA** (κέρδη προ αποσβέσεων, τόκων & φόρων):

$$39.375 - 22.000 = \mathbf{17.375 \text{ €}}$$

4. **Μείον Αποσβέσεις:** 4.000
→ **EBIT** (κέρδη προ τόκων & φόρων):

$$17.375 - 4.000 = \mathbf{13.375 \text{ €}}$$

5. **Μείον Τόκοι:** 1.500
→ **EBT** (κέρδη προ φόρων):

$$13.375 - 1.500 = \mathbf{11.875 \text{ €}}$$

6. **Φόρος 22%:**

$$0,22 \times 11.875 = \mathbf{2.612,50 \text{ €}}$$

7. **Καθαρά κέρδη:**

$$11.875 - 2.612,50 = \mathbf{9.262,50 \text{ €}}$$

2.3 Απλοποιημένος ταμειακός προϋπολογισμός

Ιδέα: Άλλο το κέρδος, άλλο το ταμείο.

Εδώ μας ενδιαφέρει:

Αρχικό ταμείο + Εισπράξεις – Πληρωμές = Τελικό ταμείο.

Υποθέσεις:

- Αρχικό ταμείο: 10.000 €

- Εισπράξεις μήνα: 80% των πωλήσεων
- Πληρωμές μεταβλητών: 85% των μεταβλητών κοστών
- Πληρωμή σταθερών (εκτός αποσβέσεων) & τόκων: 100% μέσα στον μήνα
- Χρεολύσιο: 2.000 €

(α) Εισπράξεις από πελάτες

Τύπος:

$$\text{Εισπράξεις} = 80\% \times \text{Πωλήσεις}$$

Υπολογισμός:

$$0,80 \times 56.700 = \mathbf{45.360 \text{ €}}$$

(β) Πληρωμές

1. Πληρωμή μεταβλητών κοστών

$$85\% \times 17.325 = \mathbf{14.726,25 \text{ €}}$$

2. Πληρωμή σταθερών λειτουργικών (εκτός αποσβέσεων)

Αποσβέσεις δεν είναι ταμειακή εκροή, άρα **δεν πληρώνονται**.
Πληρώνουμε ολόκληρα τα 22.000 €.

3. Τόκοι: 1.500 €

4. Χρεολύσιο δανείου: 2.000 €

Σύνολο πληρωμών:

$$14.726,25 + 22.000 + 1.500 + 2.000 = \mathbf{40.226,25 \text{ €}}$$

(γ) Καθαρή ταμειακή μεταβολή

Τύπος:

$$\text{Καθαρή μεταβολή ταμείου} = \text{Εισπράξεις} - \text{Πληρωμές}$$

Υπολογισμός:

$$45.360 - 40.226,25 = \mathbf{5.133,75 \text{ €}}$$

(δ) Τελικό ταμείο

Τύπος:

$$\text{Τελικό ταμείο} = \text{Αρχικό ταμείο} + \text{Καθαρή μεταβολή}$$

Υπολογισμός:

$$10.000 + 5.133,75 = 15.133,75 \text{ €}$$

2.4 Ευέλικτος προϋπολογισμός για πληρότητα 60% & σύγκριση

Τώρα αλλάζουμε μόνο τη **πληρότητα** από 70% → 60%.

Όλα τα **μεταβλητά μεγέθη** θα προσαρμοστούν ανάλογα με τον **όγκο**.

2.4.1 Υπολογισμοί για 60% πληρότητα

Κατειλημμένες διανυκτερεύσεις:

$$900 \text{ διαθέσιμες} \times 60\% = 540 \text{ διανυκτερεύσεις}$$

Πωλήσεις:

- Δωμάτια: $540 \times 80 = 43.200 \text{ €}$
- F&B: $540 \times 10 = 5.400 \text{ €}$
- Σύνολο πωλήσεων: $43.200 + 5.400 = 48.600 \text{ €}$

Μεταβλητά κόστη:

- Housekeeping: $540 \times 13 = 7.020 \text{ €}$
- Food cost: $40\% \times 5.400 = 2.160 \text{ €}$
- Προμήθεια ΟΤΑ: $12\% \times 43.200 = 5.184 \text{ €}$
- Κάρτες: $1\% \times 48.600 = 486 \text{ €}$

Σύνολο μεταβλητών:

$$7.020 + 2.160 + 5.184 + 486 = 14.850 \text{ €}$$

Συνεισφορά:

$$CM = 48.600 - 14.850 = 33.750 \text{ €}$$

EBITDA, EBIT, κέρδη (σταθερά ίδια με πριν):

- EBITDA = CM – Σταθερά

$$33.750 - 22.000 = 11.750 \text{ €}$$

- EBIT = EBITDA – Αποσβέσεις

$$11.750 - 4.000 = 7.750 \text{ €}$$

- EBT = EBIT – Τόκοι

$$7.750 - 1.500 = 6.250 \text{ €}$$

- Φόρος 22%:

$$0,22 \times 6.250 = \mathbf{1.375 \text{ €}}$$

- Καθαρά κέρδη:

$$6.250 - 1.375 = \mathbf{4.875 \text{ €}}$$

2.4.2 Σύγκριση 60% vs 70%

Μέγεθος	70% πληρότητα	60% πληρότητα	Διαφορά (60% – 70%)
Κατειλημμένες διανυκτερεύσεις	630	540	–90
Σύνολο πωλήσεων (€)	56.700	48.600	–8.100
Σύνολο μεταβλητών (€)	17.325	14.850	–2.475
CM (€)	39.375	33.750	–5.625
Καθαρά κέρδη (€)	9.262,50	4.875	–4.387,50

1 Με πτώση από 70% σε 60% πληρότητα χάνουμε 90 διανυκτερεύσεις, άρα χάνουμε 5.625 € σε συνεισφορά ($90 \times 62,50$).

2 Αυτό, μετά από τόκους και φόρο 22%, καταλήγει σε μείωση καθαρών κερδών περίπου 4.387,50 €.

3 Άρα, με αυτά τα δεδομένα, κάθε χαμένη διανυκτέρευση σημαίνει περίπου –62,50 € στη CM και περίπου –48,75 € στα καθαρά κέρδη.

- Χάνονται **90 διανυκτερεύσεις** ($630 \rightarrow 540$).
- Κάθε διανυκτέρευση είχε CM περίπου **62,50 €**, άρα απώλεια CM $\approx 90 \times 62,50 = 5.625 \text{ €}$ (επαληθεύεται).
- Τα καθαρά κέρδη πέφτουν περίπου κατά **4.387,50 €**.