

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

---

Μάθημα: Οργάνωση και Διοίκηση Επισιτιστικών μονάδων.

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Λάρισα, 2019

# Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

---

**Κόστος** είναι οι **οικονομικοί πόροι** που απαιτούνται και αναλώνονται για την **παραγωγή και διάθεση** προϊόντων ή και υπηρεσιών.

Το ΚΟΣΤΟΣ διαχωρίζεται και κατατάσσεται σε κατηγορίες:

## • Σταθερό Κόστος

---

- Είναι έξοδα – δαπάνες που **ΔΕΝ** μεταβάλλονται στη διάρκεια της **ελεγχόμενης περιόδου**, ανεξάρτητα από τον **όγκο πωλήσεων**.
- Τέτοια είναι τα έξοδα διοίκησης, τα ενοίκια, οι ασφάλειες, οι διαφημίσεις κ.λπ.
- Λέγεται επίσης και **Πάγιο Κόστος**

- **Μεταβλητό Κόστος**

---

Είναι τα έξοδα αγοράς Α΄ Υλών για την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων της επιχείρησης που ακολουθούν σε ευθεία γραμμή τις πωλήσεις, για παράδειγμα τα Τρόφιμα και ποτά.

- **Ημιμεταβλητό Κόστος**

---

Είναι τα έξοδα που δεν μπορούν να ενταχθούν στα σταθερά ή στα μεταβλητά κόστη λόγω του ότι έχουν και σταθερά και μεταβλητά στοιχεία και δεν ακολουθούν σε ευθεία γραμμή τις πωλήσεις.

Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα τέτοιων εξόδων είναι το προσωπικό, η συντήρηση κι η ενέργεια που καταναλώνει η επιχείρηση.

- **Πρότυπο ή προϋπολογισμένο Κόστος**

---

Πρόκειται για τα έξοδα που αναμένονται να γίνουν για συγκεκριμένο αριθμό εργασιών προϋπολογίζοντας τα βάσει προτύπων των οποίων τα σταθερά στοιχεία εγγυώνται το αποτέλεσμα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι κοστολογημένες συνταγές φαγητών ή ποτών καθώς και οι καταστάσεις ελέγχου εργατικού κόστους.



- **Άμεσο και Έμμεσο Κόστος**

---

- **Άμεσο Κόστος**

Ως τέτοια θεωρούνται τα μεταβλητά κόστη λειτουργίας της επιχείρησης

- **Έμμεσο Κόστος**

Ως τέτοια θεωρούνται τα ημιμεταβλητά έξοδα της παραγωγής.

- **Διακριτικό Κόστος**

---

είναι το έξοδο το οποίο είναι στην διακριτική ευχέρεια της διοίκησης να δημιουργηθεί ή όχι, ανεξάρτητα από τον όγκο πωλήσεων.

Παράδειγμα είναι η όχι αναγκαία δαπάνη ανακαίνισης και διακόσμησης του εξωτερικού χώρου της επιχείρησης.



# ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΪΡΗΣΗΣ

---

- Κόστος Α΄ Υλών

Είναι το μεταβλητό κόστος προμήθειας των υλικών για την παραγωγή φαγητών.

- Δαπάνες Προσωπικού

Είναι έμμεσο – ημιμεταβλητό και ο περιλαμβάνει την μισθοδοσία, τις εργοδοτικές εισφορές καθώς και ότι άλλο αναλογεί στο προσωπικό της μονάδας ως έξοδο, όπως δώρα, μπόνους, αναλώσιμα κ.λπ.

- Γενικά Έξοδα

Είναι έμμεσο – ημιμεταβλητό και μη διανεμητέο, που περιλαμβάνει όλες τις δαπάνες της μονάδας, όπως ΔΕΗ, ΟΤΕ, καύσιμα, συντήρηση, ενοίκια, ο εξωτερικός λογιστής κλπ.

# ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΙΣΤΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΪΡΗΣΗΣ

---

- Λειτουργικό Κόστος

ΛΚ= ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ + ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ + ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

$$\text{Ποσοστό ΛΚ} = \frac{\text{Λειτουργικό Κόστος} \times 100}{\text{Πωλήσεις}} \% \text{ ΛΚ} / \text{Πωλήσεις}$$

# ΚΕΡΔΟΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΪΡΗΣΗΣ

---

- Κέρδη προ φόρων τόκων και αποσβέσεων

= Πωλήσεις – Λειτουργικό κόστος

- Κέρδη προ φόρων και τόκων

= Πωλήσεις – Λειτουργικό κόστος – Αποσβέσεις

- Κέρδη προ φόρων

= Πωλήσεις – Λειτουργικό κόστος – Αποσβέσεις - Τόκοι

- Καθαρά Κέρδη μετά φόρων τόκων και αποσβέσεων

= Πωλήσεις – Λειτουργικό κόστος - Αποσβέσεις – Τόκοι - Φόροι

- Καθαρές εισροές

= Καθαρά κέρδη + Αποσβέσεις

Απογραφή έναρξης

+ Εισαγωγές (προμήθειες)

= Σύνολο

- Απογραφή τέλους

= Πραγματικό κόστος υλικών

# ΑΣΚΗΣΗ

---

Πηγή: Αθαν. Γ. Μαράς: Έλεγχος και Τιμολόγηση στις  
επιχειρησιακές επιχειρήσεις. Εκδόσεις Interbooks. Αθήνα 1999.



Πωλήσεις:	17.608,21 €
Αρχικό απόθεμα (Αρχ. απογραφή)	1.467,35 €
Τελικό απόθεμα (Τελ. απογραφή)	2.112,98 €
Μισθοδοσία	3.668,37 €
Εργοδ. Εισφορές	880,41 €
Αγορές (Αναλώσιμα)	6.368,30 €
Αποσβέσεις	1.027,14 €
ΔΕΗ	234,77 €
Επισκευές - συντήρηση	440,20 €
Ενοίκιο	1.085,84 €
ΟΤΕ	190,75 €
Φ.Π.Α.	1.056,49 €

Εάν ζητείται να υπολογισθούν:

1. Τα στοιχεία του κόστους και να δοθούν σε ποσοστιαία αναλογία επί των πωλήσεων, λαμβάνονται υπ' όψιν ότι 440,20 € από τα αναλώσιμα, αφορούσαν στο προσωπικό.
2. Το λειτουργικό κόστος σε ποσοστό επί των πωλήσεων.
3. Η μέση καταναλωτική δαπάνη (Μ.Κ.Δ.) ανά πελάτη δεδομένου ότι έγιναν 5.750 couverts.



Τότε έχουμε:

1. Τα στοιχεία του κόστους:

Αρχική απογραφή		1.467,35 €
Αγορές	+	6.368,30 €
		<hr/>
	=	7.835,65 €
Τελική απογραφή	-	2.112,98 €
		<hr/>
Αναλώσιμα	=	5.722,67 €
Προσωπικό (αναλώσιμα)	-	440,20 €
		<hr/>
Αναλώσιμα (μεταβλητό κόστος)	=	<u><u>5.282,47 €</u></u>

δηλαδή:

$$\frac{\text{Αναλώσιμα} \times 100}{\text{Πωλήσεις}} \quad \text{ή} \quad \frac{5.282,47 \text{ €} \times 100}{17.608,21 \text{ €}} = 30\%$$

Μισθοδοσία	3.668,37 €
Εργοδ. Εισφορές	+ 880,41 €
Αναλώσιμα προσωπικού	+ 440,20 €
	<hr/>
Δαπάνες προσωπικού	= <u><u>4.988,98 €</u></u>

δηλαδή:

$$\frac{\text{Δαπάνες προσωπικού} \times 100}{\text{Πωλήσεις}} \quad \text{ή} \quad \frac{4.988,98 \text{ €} \times 100}{17.608,21 \text{ €}} = 28,3\%$$

ΔΕΗ		234,77 €
Επισκευές - συντήρηση	+	440,20 €
Ενοίκιο	+	1.085,84 €
ΟΤΕ	+	190,75 €
Αποσβέσεις	+	1.027,14 €
<b>Σύνολο Γεν. Εξόδων</b>	=	<b><u>2.978,70 €</u></b>

δηλαδή:

$$\frac{\text{Γενικά έξοδα} \times 100}{\text{Πωλήσεις}} \quad \text{ή} \quad \frac{2.978,70 \text{ €} \times 100}{17.608,21 \text{ €}} = 16,9\%$$



Φ.Π.Α.

528,24 €

δηλαδή:

$$\frac{\text{Φ.Π.Α} \times 100}{\text{Πωλήσεις}} \quad \text{ή} \quad \frac{1.056,49 \text{ €} \times 100}{17.608,21 \text{ €}} = 6\%$$

## 2. Το λειτουργικό κόστος :

α. Αναλώσιμα + Δαπάνες προσωπικού + Γεν. Έξοδα = Λειτουργικό κόστος

δηλαδή: 5.282,47 € + 4.988,98 € + 2.978,70 € = 13.250,15 €

$$\text{ή } \frac{\text{Λειτουργικό κόστος} \times 100}{\text{Πωλήσεις}} = \frac{13.250,15 \text{ €} \times 100}{17.608,21 \text{ €}} = 75,2\%$$

Πωλήσεις		17.608,21 €
Λειτουργικό κόστος	-	13.250,18 €
		<hr/>
	=	4.358,03 €
Φ.Π.Α.	-	1.056,49 €
		<hr/>
Καθαρά κέρδη	=	<u><u>3.301,54 €</u></u>

δηλαδή:

$$\frac{\text{Καθαρά κέρδη} \times 100}{\text{Πωλήσεις}} \quad \text{ή} \quad \frac{3.301,54 \text{ €} \times 100}{17.608,21 \text{ €}} = 18,8\%$$



## Μέση κατανάλωση

---

$$\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Αριθμός Couverts}} \quad \text{ή} \quad \frac{17.608,21 \text{ €}}{5.750} = 3,06 \text{ €}$$

## ΣΧΕΔΙΟΓΡΑΦΗΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

Λειτουργικό κόστος 13.250,15 € 75,2%	Αναλώσιμα 5.282,47 € 30%	Μικτό κέρδος 11.269,25 € 64%	Πωλήσεις 17.608,21 € 100%
	Δαπάνες προσωπικού 4.988,98 € 28,3%		
	Γενικά έξοδα 2.978,70 € 16,9%		
	Καθαρά κέρδη προ φόρων 3.301,54 € 18,8%		
	Φ.Π.Α. 1.056,49 € 6%		

# ΈΛΕΓΧΟΣ, ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΑ ΜΈΤΡΑ ΓΙΑ ΤΟ ΚΌΣΤΟΣ

---

## Διαδικασίες:

1. Καθορισμός στόχων ή προσδοκώμενων αποτελεσμάτων
2. Μέτρηση κι εκτίμηση αποτελεσμάτων (πραγματικών)
3. Διορθωτικές ενέργειες, ώστε να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι

# ΚΑΘΟΡΙΣΜΌΣ ΣΤΌΧΩΝ

---

Ο καθορισμός αυτών προέρχεται από πηγές πληροφόρησης, όπως:

1. Προηγούμενες χρήσεις
2. Προϋπολογισμοί, και
3. Τα επιμέρους κόστη τροφίμων και ποτών



# ΕΚΤΪΜΗΣΗ - ΑΠΟΚΛΪΣΕΙΣ

---

Εκτιμώντας τα αποτελέσματα της λειτουργίας της μονάδας, είναι εύκολο να προσδιορίσουμε τις αποκλίσεις, κάνοντας απλές συγκρίσεις, αρκεί όλοι οι παράγοντες που εμπλέκονται σε αυτήν διαδικασία να λειτουργούν σωστά (προσωπικό, τεχνικές κλπ.).

Το μέγεθος της απόκλισης είναι αυτό που θα μας οδηγήσει στην διορθωτική ενέργεια.

# ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΑ ΜΈΤΡΑ

---

Αυτά παίρνονται λαμβάνοντας υπόψη ανασταλτικούς παράγοντες, όπως:

- **Το κόστος εφαρμογής των διορθωτικών μέτρων.**
- **Η αποτελεσματικότητα του μέτρου** (η οποία μπορεί να είναι γνωστή από το παρελθόν).



#### 4.2.4. Ασκήσεις - Λύσεις

##### Άσκηση 1η

Χρησιμοποιήστε τα παρακάτω οικονομικά δεδομένα που αφορούν επισιτιστική μονάδα ξενοδοχείου και δώστε την απάντηση στο ερώτημα που ακολουθεί:

Μήνας	Πωλήσεις Ποτών	Πρότυπο % κόστους	Πραγματικό % κόστος
Ιούνιος	14.306,68 €	22%	26%
Ιούλιος	15.410,86 €	22%	23,2%
Αύγουστος	16.214,23 €	22%	24,7

Ποιες είναι οι επί μέρους (ανά μήνα) και συνολικά αποκλίσεις στο πραγματικό κόστος λειτουργίας της μονάδας.

##### Άσκηση 2η

Εάν οι πωλήσεις φαγητού κατά το ίδιο διάστημα ήταν **17.901,69 €** τον Ιούνιο, **19.134,26 €** τον Ιούλιο και **20.293,47 €** τον Αύγουστο, με τις ίδιες αποκλίσεις πρότυπου με πραγματικού κόστους της προηγούμενης άσκησης όσον αφορά στα ποσοστά, ποιες θα έπρεπε να είναι οι πωλήσεις φαγητού ώστε να καλυπτόταν απολύτως το πρότυπο κόστος;

##### Λύση 1

Μήνας	Πωλήσεις Ποτών	Πρότυπο % κόστους	Πραγματικό %	Απόκλιση
Ιούνιος	14.306,68 €	22% 3.147,47 €	26% 3.719,74 €	4% 572,27 €
Ιούλιος	15.410,86 €	22% 3.390,39 €	23,2% 3.575,32 €	1,2% 185,00 €
Αύγουστος	16.214,23 €	22% 3.567,13 €	24,7% 4.004,91 €	2,7% 437,78 €
				<b>Σύνολο 1.195,05 €</b>

##### Λύση 2

Αποκλίσεις:  $26\% - 22\% = 4\%$  τον Ιούνιο.  
 $23,2\% - 22\% = 1,2\%$  τον Ιούλιο.  
 $24,7\% - 22\% = 2,7\%$  τον Αύγουστο.

Πωλήσεις:  $17.901,69 \text{ €} \times 0,04 = 716,06 + 17.901,69 = 18.617,75 \text{ €}$   
 $19.134,26 \text{ €} \times 0,012 = 229,61 + 19.134,26 = 19.363,87 \text{ €}$   
 $20.293,47 \text{ €} \times 0,027 = 547,92 + 20.293,47 = 20.841,39 \text{ €}$   
Σύνολο:  $58.823,01 \text{ €}$

## 4.2.4. Ασκήσεις - Λύσεις

### Άσκηση 1η

Χρησιμοποιήστε τα παρακάτω οικονομικά δεδομένα που αφορούν επισιτιστική μονάδα ξενοδοχείου και δώστε την απάντηση στο ερώτημα που ακολουθεί:

Μήνας	Πωλήσεις Ποτών	Πρότυπο % κόστους	Πραγματικό % κόστος
Ιούνιος	14.306,68 €	22%	26%
Ιούλιος	15.410,86 €	22%	23,2%
Αύγουστος	16.214,23 €	22%	24,7

Ποιες είναι οι επί μέρους (ανά μήνα) και συνολικά αποκλίσεις στο πραγματικό κόστος λειτουργίας της μονάδας.

## Άσκηση 2η

Εάν οι πωλήσεις φαγητού κατά το ίδιο διάστημα ήταν **17.901,69 €** τον Ιούνιο, **19.134,26 €** τον Ιούλιο και **20.293,47 €** τον Αύγουστο, με τις ίδιες αποκλίσεις πρότυπου με πραγματικού κόστους της προηγούμενης άσκησης όσον αφορά στα ποσοστά, ποιες θα έπρεπε να είναι οι πωλήσεις φαγητού ώστε να καλυπτόταν απολύτως το πρότυπο κόστος;

### Λύση 1

Μήνας	Πωλήσεις Ποτών	Πρότυπο % κόστους	Πραγματικό %	Απόκλιση
Ιούνιος	14.306,68 €	22% 3.147,47 €	26% 3.719,74 €	4% 572,27 €
Ιούλιος	15.410,86 €	22% 3.390,39 €	23,2% 3.575,32 €	1,2% 185,00 €
Αύγουστος	16.214,23 €	22% 3.567,13 €	24,7% 4.004,91 €	2,7% 437,78 €
				<b>Σύνολο 1.195,05 €</b>



## Λύση 2

Αποκλίσεις:  $26\% - 22\% = 4\%$  τον Ιούνιο.

$23,2\% - 22\% = 1,2\%$  τον Ιούλιο.

$24,7\% - 22\% = 2,7\%$  τον Αύγουστο.

Πωλήσεις:  $17.901,69 \text{ €} \times 0,04 = 716,06 + 17.901,69 = 18.617,75 \text{ €}$

$19.134,26 \text{ €} \times 0,012 = 229,61 + 19.134,26 = 19.363,87 \text{ €}$

$20.293,47 \text{ €} \times 0,027 = 547,92 + 20.293,47 = 20.841,39 \text{ €}$

Σύνολο: 58.823,01 €