



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**ΘΕΜΑ: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ  
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:**  
Διχάνη Παναγιώτα

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:**  
Χατζηπέτρου Κλαίρη

**Θεσσαλονίκη 2012**



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

# **ΘΕΜΑ: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:**  
Διχάνη Παναγιώτα

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:**  
Χατζηπέτρου Κλαίρη

**Θεσσαλονίκη 2012**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία συντάχθηκε στα πλαίσια των σπουδών στο τμήμα Λογιστικής του Αλεξάνδρειου Τ.Ε.Ι Θεσσαλονίκης. Η εργασία έχει τίτλο: « ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ».

Τα στοιχεία που περιέχονται στην εργασία προέρχονται κυρίως από τη βιβλιογραφική έρευνα, αναφορές, διαδικτυακές πηγές και άρθρα από εφημερίδες καθώς και από την συλλογή στοιχείων από την επιχείρηση CAMPING Α.Ε για την εφαρμογή του Προϋπολογισμού πάνω σε μια επιχείρηση με πραγματικά στοιχεία του έτους 2012 και η ανάλυση τους, τα οποία θα αναφερθούν στο (3) τρίτο κεφάλαιο της εργασίας.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	11
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	12
ΠΕΡΙΟΧΗ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	13
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	14

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ.....</b>	<b>16</b>
1.1 Ορισμοί προϋπολογισμού.....	17
1.1.1 Ορισμός προϋπολογισμού (Budget).....	17
1.1.2 Ορισμός συνολικού προϋπολογισμού (Master Budget).....	18
1.2 Προϋποθέσεις εφαρμογής προϋπολογισμού.....	18
1.3 Πλεονεκτήματα προϋπολογισμών.....	18
1.4 Περιορισμοί των προϋπολογισμών.....	19
1.5 Η δομή των προϋπολογισμών.....	20
1.6 Η περίοδος του προϋπολογισμού .....	22
1.7 Τρόπος κατάρτισης προϋπολογισμού.....	22
1.7.1 Γενικές αρχές του προϋπολογισμού.....	24
1.7.2 Αρμόδια όργανα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού.....	25
1.8 Οι αποκλίσεις και οι συγκρίσεις από τον προϋπολογισμό.....	27
1.9 Η χρήση του προϋπολογισμού ως σύστημα ελέγχου.....	28
1.10 Ανθρώπινοι παράγοντες σε σχέση με τον προϋπολογισμό.....	30
1.11 Διεθνής πτυχές των προϋπολογισμών.....	32

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

<b>ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ.....</b>	<b>34</b>
2.1 Προϋπολογισμός πωλήσεων (sales budget).....	36

2.1.1 Υπεύθυνοι για την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων.....	38
2.1.2 Παράμετροι για επιτυχές προβλέψεις στον προϋπολογισμό πωλήσεων.....	39
2.2 Προϋπολογισμός παραγωγής (production budget).....	39
2.2.1 Τύποι παραγωγής.....	40
2.2.2 Υπεύθυνοι για την κατάρτιση του προϋπολογισμού παραγωγής.....	41
2.3 Προϋπολογισμοί δαπανών.....	41
2.3.1 Προϋπολογισμός δαπανών εφοδιασμού (purchases budget).....	42
2.3.2 Προϋπολογισμός δαπανών παραγωγής (manufacturing cost budget).....	42
2.3.3 Προϋπολογισμός δαπανών διαθέσεως (distribution or selling expense budget).....	42
2.3.4 Προϋπολογισμός των εξόδων διοικήσεως και λοιπών γενικών εξόδων.....	43
2.3.5 Προϋπολογισμός επενδύσεων (capital budgeting).....	44
2.4 Ο χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός (financial budget or budgets).....	46
2.4.1 Ταμειακός προϋπολογισμός (cash budget).....	46
2.4.2 Προϋπολογισμός κερδών και ζημιών (profit and loss account budget) και προϋπολογιστικός ισολογισμός (the balance sheet budget).....	50
2.5 Διάφοροι άλλοι προϋπολογισμοί.....	51
2.5.1 Στατικός προϋπολογισμός (static budget).....	51
2.5.2 Ελαστικός προϋπολογισμός (flexible budget).....	52
2.5.2.1 Προβλήματα κατά την κατάρτιση του ελαστικού προϋπολογισμού.....	53
2.5.3 Συνεχής ή διαρκείς προϋπολογισμός (continuous or perpetual budget).....	53
2.5.4 Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (zero – base budget).....	54
2.5.4.1 Διαδικασία εφαρμογής προϋπολογισμού μηδενικής βάσης.....	54

2.5.4.2 Στάδια κατάστρωσης του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης.....	56
2.5.4.3 Δυνατότητες εφαρμογής του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης.....	57

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ CAMPING...58**

3.1 Γενικά – Προϋπολογισμός 2012.....	58
3.2 Απαιτούμενο προσωπικό.....	61
3.3 Δραστηριότητες προϋπολογισμού 2012.....	62
3.4 Δραστηριότητες τομείς παρέμβασης (αναλυτικά).....	65
3.4.1 Camping «Α» Γενικά – Παραδοχές.....	65
3.4.1.1 Προϋπολογισμός camping «Α» έτους 2012.....	68
3.4.2 Camping «Β» Γενικά – Παραδοχές.....	69
3.4.2.1 Προϋπολογισμός camping «Β» έτους 2012.....	71
3.4.3 Camping «Γ» Γενικά – Παραδοχές.....	72
3.4.3.1 Προϋπολογισμός camping «Γ» έτους 2012.....	75
3.4.4 Σφαγεία Γενικά - Παραδοχές.....	76
3.4.4.1 Προϋπολογισμός camping ΣΦΑΓΕΙΑ έτους 2012..	79
3.4.5 Διοργάνωση εκδηλώσεων και προώθηση συνεργασιών....	80
3.4.5.1 Προϋπολογισμός διοργάνωσης εκδηλώσεων και προώθησης συνεργασιών έτους 2012.....	81
3.4.6 Υποστηρικτικές υπηρεσίες.....	81
3.4.6.1 Τμήμα τεχνικής υποστήριξης.....	81
3.4.6.2. Τμήμα διοικητικής υποστήριξης.....	84
3.4.6.3. Λειτουργία δημόσιων σχέσεων (διάθεσης) της εταιρείας.....	87
3.4.7 Χρηματοοικονομικά έξοδα της επιχείρησης.....	89
3.5 Προϋπολογισμός Αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης.....	89
3.5.1 Αποτελέσματα ανά δραστηριότητα.....	89
3.6 Αποτελέσματα στο σύνολο της εταιρείας .....	92
3.6.1. Πηγές και χρήσεις κεφαλαίου κίνησης.....	93

3.6.2. Ανάλυση προβλεπόμενης χρηματοοικονομικής κατάστασης.....	94
---	----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

<b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ.....</b>	<b>96</b>
-----------------------------------	-----------

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>97</b>
-------------------------	-----------

<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>99</b>
---	-----------

<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>105</b>
----------------------	------------

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>107</b>
--------------------------	------------

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Προϋπολογισμός (Budget) είναι ένα κατανοητό πρόγραμμα της οικονομικής διαχείρισης των προβλεπόμενων εργασιών μιας επιχείρησης, δηλαδή παραγωγής, πωλήσεων, παροχής υπηρεσιών, επενδύσεων κ.λπ., για ορισμένη περίοδο. Οπότε είναι η αριθμητική έκφραση του προγράμματος της επιχείρησης. (GARRISON - NOREEN, 2005)

Είναι ένα από τα βασικότερα βήματα για μία μεγάλη επιχείρηση που θέλει να έχει αποτελέσματα χρηματικά, κέρδη. Βέβαια και οι μικρές επιχειρήσεις κάνοντας ένα κατανοητό πλάνο για τις μελλοντικές τους εργασίες οι οποίες θα περιλαμβάνουν ένα μεγάλο όγκο πωλήσεων, τα έξοδα, τα καθαρά κέρδη, τις πληρωμές κ.α. θα έχουν κερδίσει, και χρόνο και χρήματα.

Με τη χρήση του προϋπολογισμού η διοίκηση όπως και οι δικαιούχοι έχουν το όφελος ότι μπορούν να παρακολουθούν τις συνθήκες της επιχείρησης τις οικονομικές εξελίξεις, τα κόστη καθώς και τις γενικές τάσεις. Επιπλέον οι υπεύθυνοι συγκρίνουν τα πραγματικά με τα προβλεπόμενα ποσά και παίρνουν μέτρα εάν χρειάζεται. (ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, 1997)

Ο προϋπολογισμός δεν είναι μια απλή κατάσταση. Ο γενικός προϋπολογισμός (Master Budget) αποτελείται από διάφορους άλλους σχετιζόμενους προϋπολογισμούς οι οποίοι συλλογικά αποδίδουν το γενικό πρόγραμμα της επιχείρησης, την έκταση και το είδος της οικονομικής της δραστηριότητας. (ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ – ΔΗΜΑΚΗ, 2006)

Τα στοιχεία ενός γενικού προϋπολογισμού διαφέρουν εξαρτώμενα από το μέγεθος και τη φύση της επιχείρησης.

Όμως ένα τυπικός προϋπολογισμός μιας βιομηχανικής επιχείρησης πρέπει να περιλαμβάνει:

1. Τους λειτουργικούς προϋπολογισμούς
  - Προϋπολογισμός πωλήσεων
  - Προϋπολογισμός παραγωγής
  - Προϋπολογισμός κόστους παραγωγής
  - Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων παραγωγής και τελικών αποθεμάτων
  - Προϋπολογισμός λειτουργικών εξόδων



2. Τον προϋπολογισμό κεφαλαιουχικών δαπανών (άμεσων υλικών, άμεσης εργασίας, έμμεσου κόστους παραγωγής )
3. Τις προϋπολογισμένες οικονομικές καταστάσεις
  - Προϋπολογισμένη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
  - Προϋπολογισμός ταμείου
  - Προϋπολογισμένος ισολογισμός

Πρακτικά μπορεί να υπάρχουν περισσότεροι προϋπολογισμοί από τους παραπάνω, θα μπορούσε να υπάρχει ένας για κάθε κέντρο προϋπολογισμού.

Επιπλέον εάν η εταιρεία ήταν παροχή υπηρεσιών τότε στους λειτουργικούς προϋπολογισμούς θα είχαν μόνο τα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών και τα λειτουργικά έξοδα, καθώς και στους προϋπολογισμούς κεφαλαιουχικών δαπανών δεν θα υπήρχαν οι προϋπολογισμοί άμεσου υλικού κ.α. τα οποία σχετίζονται με την παραγωγή του προϊόντος.(ΜΕΪΜΑΡΟΓΛΟΥ, 1964)

Η επιλογή της περιόδου στην οποία θα αναφέρεται ένας προϋπολογισμός θα πρέπει να είναι μεγάλη για φανούν τα αποτελέσματα της πολιτικής της διοίκησης καθώς και αρκετά μικρή για να γίνουν οι προϋπολογισμοί με ακρίβεια. Έτσι γίνεται κατανοητό ότι οι διαφορετικοί τύπου προϋπολογισμοί θα έπρεπε να συντάσσονται για διαφορετικά χρονικά διαστήματα.

Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν το σύστημα του διαρκούς προϋπολογισμού όπου ο επόμενος μήνας προστίθεται στο τέλος του ετήσιου προϋπολογισμού, μετά την εκπνοή του πρώτου μήνα οπότε ο προϋπολογισμός διαρκεί πάντα δώδεκα μήνες και έχει το πλεονέκτημα ότι σταθεροποιεί τον ορίζοντα προγραμματισμό σε ένα χρόνο μπροστά. (ΚΑΡΑΣΑΒΙΔΟΥ – ΧΑΤΖΗΓΡΗΓΟΡΙΟΥ, 1975)

Τέλος η επιχείρηση Camping A.E είναι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Ο Προϋπολογισμός του έτους 2012, της Ανώνυμης εταιρείας Camping, περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων που προβλέπεται από την συστατική της πράξη με την διατήρηση από μετατροπή της αμιγούς Επιχείρησης Τ. των εμπορικών και επιχειρηματικών κλάδων για την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του Δήμου της.

Το σύνολο του Προϋπολογισμού έτους 2012, ανέρχεται στο ύψος των 960.000 ευρώ.

Από αυτά, ποσό 866.000,00 € ή 90,21 % του Π/Υ αφορά τις δραστηριότητες που αναπτύσσει η εταιρεία κατά την διάρκεια του έτους 2012.

Και τα υπόλοιπα 94.000,00 € ή 9,79 % του Π/Υ αφορούν το καθαρό υπόλοιπο κεφαλαίου μετά τις επενδύσεις και του αποθεματικού του έτους 2012.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η σύνταξη και η εγγραφή της εργασίας έγινε σε συνεργασία με την επιβλέπουσα καθηγήτρια Χατζηπέτρου Κλαίρη την οποία οφείλω να ευχαριστήσω για την έμπνευση του θέματος, για την επιστημονική του καθοδήγηση στην ανάπτυξη αυτού και για τις επικοινωνιακές παρατηρήσεις και συμβουλές.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στην επιχείρηση CAMPING A.E. η οποία μου εμπιστεύτηκε τα πραγματικά της στοιχεία και με βοήθησε στην ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας και ιδιαίτερα στον υπεύθυνο του τμήματος προϋπολογισμού τον κύριο Δημήτρη Ζ.

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελ.
Σχήμα 1.1 Οι σχέσεις μεταξύ του συνολικού προϋπολογισμού.....	21
Σχήμα 1.2 Απεικόνιση προϋπολογισμού σαν σύστημα διοίκησης.....	26
Σχήμα 2.1 Προϋπολογισμός.....	35
Σχήμα 2.2 Προϋπολογισμός και σειρά κατάρτισης.....	36
Σχήμα 2.3 Πλεόνασμα και έλλειμμα μετρητών.....	49

## **ΠΕΡΙΟΧΗ ΜΕΛΕΤΗΣ**

Η μελέτη και η έρευνα της εργασίας έγινε αρχικά στη βιβλιοθήκη του Αλεξάνδρειου Τ.Ε.Ι Θεσσαλονίκης, στην βιβλιοθήκη των πανεπιστημίων Αριστοτελείου και Μακεδονίας καθώς και στο διαδίκτυο, για τη συγγραφή του θεωρητικού μέρους της εργασίας. Στη συνέχεια η μελέτη έγινε στην επιχείρηση CAMPING A.E και συγκεκριμένα στο Λογιστήριο στο οποίο γινόταν η κατάρτιση του Προϋπολογισμού.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχείρηση έχει μία δράση η οποία για να υλοποιηθεί ακολουθεί ένα προγραμματισμό σύμφωνα με τη Διοίκηση. Ο προγραμματισμός αποτελεί τη βάση της οργάνωσης της επιχείρησης διότι χαράσσει την πορεία της επιχείρησης.

Επιπλέον ο προγραμματισμός αποτελεί την ανάλυση των σκοπών και των κατευθύνσεων της επιχείρησης. Η συνηθέστερη έκφρασή τους είναι αριθμητική. Η αριθμητική εκδήλωση του προγραμματισμού συνιστά τον Προϋπολογισμό.

Ο προϋπολογισμός είναι το κλειδί ολόκληρου του συστήματος προγραμματισμού και ελέγχου ενός συστήματος με αυτόματη τροφοδοσία πληροφοριών, που επιτρέπει στη Διοίκηση και τους Διευθυντές να παρακολουθούν, να ελέγχουν και να κατευθύνουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Με άλλα λόγια ο προϋπολογισμός επιτρέπει τη Διοίκηση μιας επιχείρησης να προγραμματίσει κάτι και να παρακολουθήσει από κοντά το σύνολο των κερδών που πραγματοποιεί.

Στην ουσία ο προϋπολογισμός είναι το βραχυχρόνιο σχέδιο δράσης εκφρασμένο σε αριθμούς. Είναι μια δήλωση προθέσεων προς δράση για μια ορισμένη χρονική περίοδο και έχει συμφωνηθεί από τους ανθρώπους που εμπλέκονται πριν ακόμη αρχίσει η περίοδος στην οποία αφορά.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να γίνει κατανοητός ο ορισμός του προϋπολογισμού και σε τι μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση καθώς και ο τρόπος και οι τεχνικές με τις οποίες μπορεί να δημιουργηθεί ένας προϋπολογισμός για κάθε τμήμα της επιχείρησης, όπως και ο συνολικός προϋπολογισμός για όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Η πτυχιακή εργασία περιλαμβάνει πέντε (5) κεφάλαια και τα αποτελέσματα - συμπεράσματα των οποίων το περιεχόμενο συνοπτικά έχει ως εξής:

### Κεφάλαιο 1

Στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται η γενική εικόνα του προϋπολογισμού. Δηλαδή ο ορισμός του προϋπολογισμού (GARISSON - NOREEN, 2005), τα

πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του προϋπολογισμού (ΠΑΝΟΥΡΓΙΑ, 1964), η δομή του προϋπολογισμού (ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ – ΔΗΜΑΚΗ, 2006) και ποιος είναι αρμόδιος για την κατάρτιση του, καθώς και η χρήση του προϋπολογισμού στην επιχείρηση σε σχέση με τον άνθρωπο (ΚΟΕΝ, 2006).

## Κεφάλαιο 2

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά και ανάλυση όλων των ειδών προϋπολογισμού (ΚΑΡΑΣΑΒΒΙΔΟΥ – ΧΑΤΖΗΓΡΗΓΟΡΙΟΥ, 1975) (πωλήσεων, παραγωγής, δαπανών, χρηματοοικονομικός κ.α.) καθώς και οι τεχνικές κατάρτισης των προϋπολογισμών και ποιοι είναι υπεύθυνοι για την κατάρτιση τους (ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, 1997).

## Κεφάλαιο 3

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται ο προϋπολογισμός της εταιρείας CAMPING A.E με τα πραγματικά της στοιχεία για το έτος 2012. Μέσα από την ανάλυση της επιχείρησης γίνεται κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η κατάρτιση και ανάλυση του προϋπολογισμού σε κάθε τμήμα καθώς και ο τελικός συνολικός προϋπολογισμός της επιχείρησης.

## Κεφάλαιο 4

### Αντικειμενικοί σκοποί

Στους αντικειμενικούς σκοπούς αναφέρεται με σαφήνεια ο γενικός σκοπός της πτυχιακής εργασίας. Επίσης καθορίζονται ο στόχοι και οι υποθέσεις που ερευνήθηκαν στην εργασία.

## Κεφάλαιο 5

### Μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η πορεία υλοποίησης και η μεθοδολογία η οποία χρησιμοποιήθηκε για την ολοκλήρωση της εργασίας.

### Αποτελέσματα - Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αποτελέσματα γίνεται η ερμηνεία των αποτελεσμάτων σύμφωνα με τους αντικειμενικούς σκοπούς που είχαν τεθεί και η ανάλυση των Προϋπολογισμών της επιχείρησης CAMPING A.E. και η χρήση τους στην επιχείρηση. Καθώς γίνεται και μια γενική αναφορά στο θέμα της πτυχιακής εργασίας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ

Ο προϋπολογισμός ως συνήθως χρησιμοποιείται κυρίως από μεγάλες οικονομικές μονάδες οι οποίες το χρησιμοποιούν καθημερινά σαν εργαλεία στην λήψη αποφάσεων. Οι προϋπολογισμοί όμως είναι πολύ χρήσιμοι και για τις μεσαίες και τις μικρές οικονομικές μονάδες.

Ο προϋπολογισμός στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες αποτελεί το τρίτο στάδιο του όλου πλέγματος προγραμματισμού της δραστηριότητας του. Τα τρία στάδια του προγραμματισμού της δραστηριότητας μιας οικονομικής μονάδας περιλαμβάνουν :

- Το σχεδιασμό
- Τον προγραμματισμό
- Τον προϋπολογισμό.

Το όλο πλέγμα του σχεδιασμού, του προγραμματισμού και της σύνταξης, εκτέλεσης και ανασκόπησης προϋπολογισμού αποτελεί το Σύστημα Προϋπολογισμού μιας επιχείρησης, ένα από τα βασικότερα ίσως εργαλεία management των σύγχρονων οικονομικών μονάδων.

Ο σχεδιασμός ορίζει τους στόχους που θέτει και επιδιώκει να πραγματοποιήσει η οικονομική μονάδα. Με τον καθορισμό των στόχων η οικονομική μονάδα αποκτά σαφή συνείδηση των επιδιώξεων της κατά την διάρκεια της προϋπολογιστικής περιόδου, ενώ ταυτόχρονα η Διοίκηση της δεσμεύεται με την ίδια την απόφαση της να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς που περιλαμβάνονται στο καταρτισμένο σχέδιο δράσης, που έχει εγκριθεί προηγουμένα.

Ο προγραμματισμός ορίζει τα συγκεκριμένα μέσα των σχεδίων δράσης που απαιτούνται για την επιτυχία των στόχων, καθώς επίσης τους τρόπους, τις διαδικασίες και το χρόνο που τα μέσα αυτά θα πρέπει να τίθενται σε κίνηση για την επίτευξη των σκοπών του προγράμματος.

Ο προγραμματισμός είναι η τυπική διαδικασία υλοποίησης του σχεδιασμού από έναν Οργανισμό.

Συνεπώς ο προγραμματισμός είναι μια οργανωτική τεχνική που ορίζει τα συγκεκριμένα μέσα των σχεδίων δράσης που απαιτούνται για την επιτυχία των



στόχων καθώς επίσης τους τρόπους, τις διαδικασίες και τον χρόνο που τα μέσα αυτά θα πρέπει να τίθενται σε κίνηση για την επίτευξη των σκοπών του προγράμματος.

Τέλος ο προϋπολογισμός (Budget) αποτελεί την αριθμητική έκφραση, σε χρηματικές μονάδες των ποσοτικών δεδομένων του προγράμματος.

Στους προϋπολογισμούς τα μεγέθη του προγράμματος δράσης παρουσιάζονται με την χρηματική τους αξία. Η παρουσίαση των διάφορων μεγεθών σε αξίες παρέχει τη δυνατότητα της σύγκρισης τους για τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας ή του αποτελέσματος των λειτουργικών υποδιαιρέσεων και του συνόλου της οικονομικής μονάδας.

Με τη χρηματική τους μορφή είναι δυνατό, επίσης, να διακρίνονται εύκολα τα προϋπολογιστικά με τα πραγματικά μεγέθη για τον προσδιορισμό των αποκλίσεων και τον έλεγχο εκτέλεσης του προγράμματος δράσης.

Οι προϋπολογισμοί που αναφέρονται στα έξοδα κατ' είδος και ανά λειτουργία αποτελούν θεμέλιο λειτουργίας του συστήματος του προϋπολογιστικού ελέγχου.

Αποτελούν υποσύνολο του γενικού προϋπολογισμού και αναφέρονται σε διακριτές λειτουργίες, διαμορφώνοντας επίπεδα παρακολούθησης και συνεισφοράς στο τελικό αποτέλεσμα.

Συνθέτοντας όλους τους προϋπολογισμούς, ο συνολικός προϋπολογισμός (Master Budget) ποσοτικοποιεί τις προβλέψεις της επιχείρησης σχετικά με τα μελλοντικά οικονομικά της αποτελέσματα (έσοδα, δαπάνες) για κάθε μια λειτουργία της και για κάθε μια οργανωτική μονάδα που διαχειρίζεται προϋπολογισμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις το Master Budget είναι στην πράξη η καλύτερη προσέγγιση στο τυπικό μοντέλο μιας οικονομικής μονάδας για:

τους στόχους, τις εισροές και τις εκροές της. (ΠΟΜΟΝΗΣ, 2001)

## 1.1 Ορισμοί προϋπολογισμού

### 1.1.1 Ορισμός προϋπολογισμού (Budget)

“Ο προϋπολογισμός (Budget) είναι ένα αναλυτικό σχέδιο για την απόκτηση και τη χρησιμοποίηση οικονομικών και άλλων πόρων μέσα σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Αντιπροσωπεύει ένα σχέδιο για το μέλλον που εκφράζεται με επίσημους ποσοτικούς όρους. Η διαδικασία της σύνταξης ενός

προϋπολογισμού ονομάζεται **κατάρτιση προϋπολογισμού**. Η χρήση προϋπολογισμών για τον έλεγχο της δραστηριότητας μιας επιχείρησης είναι γνωστή ως προϋπολογιστικός έλεγχος (budgetary control)". (GARISSON - NOREEN, 2005)

#### 1.1.2 Ορισμός συνολικού προϋπολογισμού (Master Budget)

“Ο συνολικός προϋπολογισμός (Master Budget) είναι μια σύνοψη των σχεδίων μιας οικονομικής μονάδας, ορίζει συγκεκριμένους στόχους για πωλήσεις, την παραγωγή, τη διανομή και τις χρηματοδοτικές δραστηριότητες. Κατά κανόνα καταλήγει σε ένα προϋπολογισμό μετρητών σε μία προϋπολογιζόμενη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και έναν προϋπολογιζόμενο ισολογισμό. Με λίγα λόγια αντιπροσωπεύει μια σφαιρική εικόνα των σχεδίων της εταιρείας για το μέλλον και για τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχουν αυτά τα σχέδια”. (GARISSON - NOREEN, 2005)

#### 1.2 Προϋποθέσεις εφαρμογής προϋπολογισμού

Οι επιχειρήσεις για να έχουν ένα επιτυχημένο προϋπολογισμό θα πρέπει να τηρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις από τις οποίες κάποιες είναι:

1. Η πλήρη υποστήριξη της Διοίκησης της επιχείρησης.
2. Η ανάπτυξη Αντικειμενικών στόχων.
3. Σωστή κατανομή ευθυνών και εξουσίας.
4. Ο καθορισμός ρεαλιστικών στόχων για την μέτρηση των αποτελεσμάτων και για το αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου.
5. Εκπαίδευση όλων για την έννοια του προϋπολογισμού.
6. Διατήρηση ευελιξίας κατά την εφαρμογή.
7. Διατήρηση αποτελεσματικών διαδικασιών και πολιτικής.

#### 1.3 Πλεονεκτήματα προϋπολογισμών

Οι εταιρείες αποκομίζουν πολλά πλεονεκτήματα από ένα πρόγραμμα κατάρτισης προϋπολογισμών.

Ανάμεσα στα άλλα πλεονεκτήματα είναι και τα εξής:

1. Οι προϋπολογισμοί παρέχουν ένα μέσο μετάδοσης των σχεδίων των διευθυντικών στελεχών σε όλα τα κλιμάκια του οργανισμού.

2. Οι προϋπολογισμοί υποχρεώνουν τα στελέχη να σκεφτούν το μέλλον και να καταστρώσουν σχέδια γι' αυτό.
3. Αν δεν ήταν υποχρεωτική η κατάρτιση προϋπολογισμού πολλά στελέχη θα αφιέρωναν όλο τους το χρόνο στην αντιμετώπιση καθημερινών έκτακτων περιστατικών.
4. Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού προσφέρει ένα μέσο κατανομής πόρων σε εκείνα τα τμήματα του οργανισμού όπου μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα.
5. Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμών μπορεί να αποκαλύψει πιθανά προβλήματα πριν αυτά εκδηλωθούν.
6. Οι προϋπολογισμοί συντονίζουν τις δραστηριότητες ολόκληρου του οργανισμού ολοκληρώνοντας τα σχέδια των διάφορων μερών. Η κατάρτιση προϋπολογισμού βοηθάει να διασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες όλων των οργανισμών συγκλίνουν προς την ίδια κατεύθυνση. (ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, 1997)
7. Οι προϋπολογισμοί καθορίζουν σκοπούς και στόχους που μπορούν να παίξουν ρόλο προτύπων βέλτιστης πρακτικής για την αξιολόγηση της μετέπειτα απόδοσης.
8. Δίνονται οι κατάλληλες γενικές κατευθύνσεις προς όλους του τομείς.
9. Εξασφαλίζουν την συμμετοχή όλων, στην σχεδίαση των στόχων και στην αρμονική συνεργασία.
10. Προκαθορίζονται οι απαιτήσεις για την μέτρηση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
11. Γίνεται η άριστη χρησιμοποίηση του προσωπικού, των μέσων – υλικών, των υπηρεσιών και του κεφαλαίου.
12. Δίνεται η δυνατότητα και ο χρόνος οι Δικαιούχοι να παρακολουθούν τις γενικές συνθήκες της επιχείρησης, τις οικονομικές εξελίξεις και τις γενικές τάσεις.

#### 1.4 Περιορισμοί των προϋπολογισμών

Οι προϋπολογισμοί όπως αναφέρεται και πιο πάνω έχουν πλεονεκτήματα όμως έχουν και κάποιους περιορισμούς, οι οποίοι είναι:

- Το προϋπολογιστικό πρόγραμμα βασίζεται σε εκτιμήσεις.

- Το προϋπολογιστικό πρόγραμμα θα πρέπει να αναπροσαρμόζεται για να είναι ρεαλιστικό, λόγω μεταβαλλόμενων συνθηκών.
  - Η εφαρμογή του προϋπολογιστικού προγράμματος δεν γίνεται αυτόματα.
  - Το προϋπολογιστικό πρόγραμμα δεν αναπληρώνει την Διοίκηση (απαιτεί συνεχή παρακολούθηση, εκτιμήσεις και αναπροσαρμογές ).
- (ΠΑΝΟΥΡΓΙΑ, 1964)

### 1.5 Η δομή των προϋπολογισμών

Ο προϋπολογισμός δεν είναι μια απλή κατάσταση. Ο γενικός προϋπολογισμός (Master Budget) αποτελείται από διάφορους άλλους σχετιζόμενους προϋπολογισμούς οι οποίοι συλλογικά αποδίδουν το γενικό πρόγραμμα της επιχείρησης, την έκταση και το είδος της οικονομικής της δραστηριότητας.

Τα στοιχεία ενός γενικού προϋπολογισμού διαφέρουν εξαρτώμενα από το μέγεθος και τη φύση της επιχείρησης.

Όμως ένας τυπικός προϋπολογισμός μιας βιομηχανικής επιχείρησης πρέπει να περιλαμβάνει:

#### 1. Τους λειτουργικούς προϋπολογισμούς

- Προϋπολογισμός πωλήσεων
- Προϋπολογισμός παραγωγής
- Προϋπολογισμός κόστους παραγωγής
- Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων παραγωγής και τελικών αποθεμάτων
- Προϋπολογισμός λειτουργικών εξόδων

2. Τον προϋπολογισμό κεφαλαιουχικών δαπανών (άμεσων υλικών, άμεσης εργασίας, έμμεσου κόστους παραγωγής )

#### 3. Τις προϋπολογισμένες οικονομικές καταστάσεις

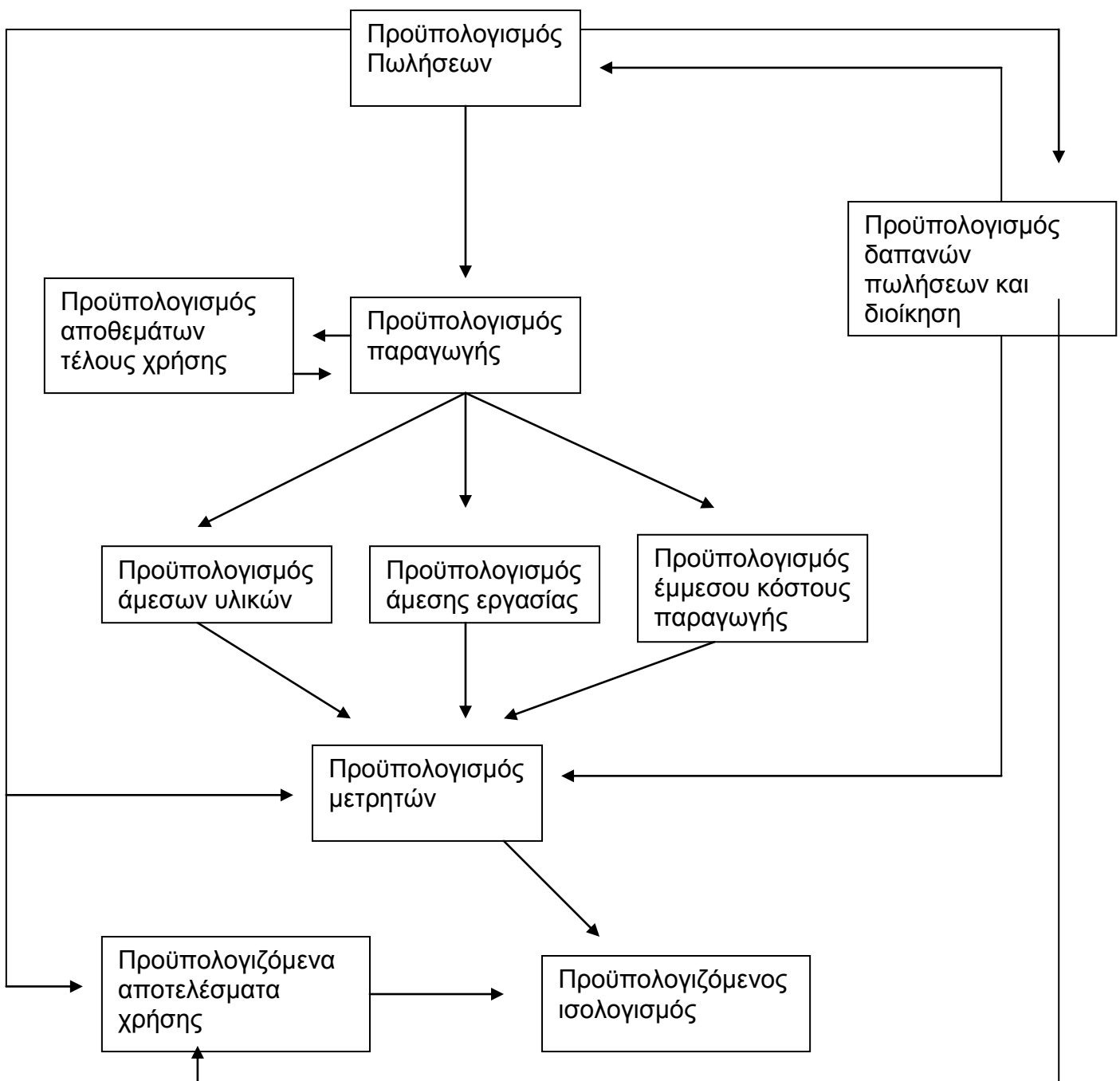
- Προϋπολογισμένη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
- Προϋπολογισμός ταμείου
- Προϋπολογισμένος ισολογισμός

Πρακτικά μπορεί να υπάρχουν περισσότεροι προϋπολογισμοί από τους παραπάνω, θα μπορούσε να υπάρξει ένας για κάθε κέντρο προϋπολογισμού.

Επιπλέον εάν η εταιρεία ήταν παροχή υπηρεσιών τότε στους λειτουργικούς προϋπολογισμούς θα είχαν μόνο τα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών και τα λειτουργικά έξοδα καθώς και στους προϋπολογισμούς κεφαλαιουχικών δαπανών δεν θα υπήρχαν οι προϋπολογισμοί άμεσου υλικού κ.α. οι οποίοι σχετίζονται με την παραγωγή του προϊόντος.

Βέβαια αναφέρονται οι προϋπολογισμοί στο (2) δεύτερο κεφάλαιο και γίνεται η ανάλυση τους. (ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ – ΔΗΜΑΚΗ, 2006)

Σχήμα 1.1 Οι σχέσεις μεταξύ του συνολικού προϋπολογισμού



(Πηγή: GARRISSON - NOREEN, 2005 / σελ. 383)

## 1.6 Η περίοδος του προϋπολογισμού

Η περίοδος του προϋπολογισμού κατά γενικό κανόνα θα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη για να φανούν τα αποτελέσματα της πολιτικής της Διοίκησης αλλά και αρκετά σύντομη ώστε οι εκτιμήσεις να γίνονται με κάποια ακρίβεια.

Αυτό σημαίνει ότι διαφορετικοί τύποι προϋπολογισμών θα έπρεπε να συντάσσονται για διαφορετικά χρονικά διαστήματα.

Οι περισσότεροι προϋπολογισμοί εκμετάλλευσης και τα χρηματοοικονομικά προγράμματα αφορούν κυρίως μια περίοδο ενός έτους, πολύ συχνά όμως κατανεμημένη σε τέσσερα τρίμηνα, με προϋπολογισμένα μεγέθη για κάθε τρίμηνο.

Οι προϋπολογισμοί κεφαλαιουχικών δαπανών, οι οποίοι περιλαμβάνουν τους υπολογισμούς δαπανών για την αγορά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού ή άλλων παγίων στοιχείων, μπορούν να καλύπτουν περίοδο πέντε έως δέκα ετών.

Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν το σύστημα του διαρκούς προϋπολογισμού όπου ο επόμενος μήνας προστίθεται στο τέλος του ετήσιου προϋπολογισμού, μετά την εκπνοή του πρώτου μήνα οπότε ο προϋπολογισμός διαρκεί πάντα δώδεκα μήνες και έχει το πλεονέκτημα ότι σταθεροποιεί τον ορίζοντα προγραμματισμού σε ένα χρόνο μπροστά. (GARRISSON - NOREEN, 2005)

## 1.7 Τρόπος κατάρτισης προϋπολογισμού

Τρείς ή και περισσότερους μήνες πριν αρχίσει το επόμενο οικονομικό έτος, γίνονται συνήθως οι προκαταρκτικές σκέψεις γύρω από τον προϋπολογισμό του επόμενου έτους.

Στα κατώτερα και στα μεσαία Διευθυντικά κλιμάκια, οι Διευθυντές και οι Προϊστάμενοι αρχίζουν να σκέπτονται τους δυνατούς τρόπους για να καταστήσουν τις ομάδες εργασίας τους, περισσότερο παραγωγικές και αποτελεσματικές, με λίγα λόγια περισσότερο προσοδοφόρες.

Οπότε αρκετό χρόνο πριν αρχίσουν να γίνονται οι προϋπολογισμοί και τα σχέδια για το επόμενο έτος η γενική Διεύθυνση είναι υποχρεωμένη να προσδιορίσει και να θέσει τους γενικούς στόχους της επιχείρησης και να αναλάβει την γενική υποδομή η οποία θα χρησιμεύει σαν υπόβαθρο για όλες τις δραστηριότητες σχεδιασμού των επιμέρους Διευθύνσεων και τμημάτων.

Οι γενικοί στόχοι για τις περισσότερες εταιρείες είναι συνήθως γνωστοί και αυτονόητοι σε όλους τους ενδιαφερόμενους κάποιιοι από τους οποίους είναι:

- Περισσότερες πωλήσεις, περισσότερα προϊόντα ή πεδία δραστηριότητας, περισσότερα κέρδη, καλύτερη απόδοση κ.α.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να υπάρξει μέσα σε κάθε εταιρία μια γενική συμφωνία στα προγράμματα και μια γενική συμφωνία στο από πού θα προέλθει η ανάπτυξη αυτή.

Εφόσον έχουν βρεθεί οι στόχοι της επιχείρησης και έχει γίνει μια επισκόπηση της κατάστασης της, ακολουθούνται τα εξής βήματα για την κατάρτιση του εγκεκριμένου προϋπολογισμού:

Στο πρώτο στάδιο ο αρμόδιος Διευθυντής κάνει μια γραπτή πρόταση στον επικεφαλής του τμήματος του για τα προβλήματα και τις ευκαιρίες που έχει εντοπίσει σαν τα πιο σημαντικά θέματα του τομέα ευθύνης για το επόμενο έτος. Η πρόταση αυτή και τα πρακτικά της συσκέψεως τους προωθούνται στους Διευθυντές των κλάδων για την ενημέρωσή τους.

Στο δεύτερο στάδιο πραγματοποιείται η σημαντική σύσκεψη για τον προϋπολογισμό, στην οποία ο Διευθυντής παρουσιάζει τους αντικειμενικούς στόχους, την στρατηγική του και τον προϋπολογισμό που προτείνει στη Διοίκηση, παρουσία του Προϊσταμένου του τμήματος, στο οποίο ανήκει και των άλλων Διευθυντών.

Κάθε Διευθυντής έχει ετοιμάσει και έχει μοιράσει στους αρμόδιους μια έκθεση. Καθένας παρουσιάζει τα βασικά στοιχεία του.

Μετά από μια συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων ερωτήσεων και απαντήσεων, ο Διευθυντής τελικά θα βγει από την σύσκεψη με έναν εγκεκριμένο προϋπολογισμό. Όσο περισσότερο προετοιμασμένος είναι ο Διευθυντής τόσο λιγότερες αλλαγές γίνονται στον προϋπολογισμό, τους αντικειμενικούς στόχους και την στρατηγική του.

Στο τρίτο στάδιο δεν περιλαμβάνεται σύσκεψη αλλά είναι η έκθεση που έχει προετοιμαστεί για το δεύτερο στάδιο μετά την διαμόρφωση του.

Άλλες εταιρείες με διαφορετικές ανάγκες αντιμετωπίζουν διαφορετικά προβλήματα και καταστάσεις και τα στάδια διαδικασίας σχεδιασμού θα διαφέρουν ανάλογα. (SWEENY - WINSER, 1996)

Έχοντας λάβει υπόψη ότι έχει γίνει αναφορά πιο πάνω για την κατάρτιση του προϋπολογισμού τώρα θα γίνει αρίθμηση και θα ειπωθούν συνοπτικά όλα τα στάδια για την κατάρτιση ελέγχου και προϋπολογισμού, τα οποία είναι:

1. Αξιολόγηση της επίδρασης όλων των σχετικών μεταβλητών στην επιχείρηση.
2. Συγκεκριμενοποίηση των αντικειμενικών στόχων και του ίδιου του αντικειμένου της επιχείρησης.
3. Αξιολόγηση των στρατηγικών της επιχείρησης.
4. Προετοιμασία γύρω από τις προϋποθέσεις σχεδιασμού.
5. Ανάπτυξη και αξιολόγηση των σχεδίων της επιχείρησης.
6. Ανάπτυξη και έγκριση, αποδοχή του μακρόπνοου σχεδίου.
7. Ανάπτυξη και αποδοχή του τακτικού βραχυχρόνιου σχεδίου.
8. Ανάπτυξη και θεώρηση συμπληρωματικών αναλύσεων.
9. Εκτέλεση, εφαρμογή των σχεδίων.
10. Ανάπτυξη, συμπλήρωση και διανομή των αναφορών σχετικά με τη λειτουργία και την εκτέλεση του προγράμματος.
11. Εκτέλεση, εφαρμογή των τυχόν ενεργειών που ακολουθούν.

Αυτή η απαρίθμηση είναι μια τυπική διαδικασία των λειτουργιών που ακολουθούν συνήθως οι επιχειρήσεις στην περίπτωση της σύνταξης προγράμματος προϋπολογισμού και σχεδίου.

#### 1.7.1 Γενικές αρχές του προϋπολογισμού

Οι κυριότερες αρχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι:

1. Ο προϋπολογισμός πρέπει να αναφέρεται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
2. Τα μεγέθη (ποιοτικά και ποσοτικά) να καθορίζονται με ακρίβεια.
3. Να είναι κατανοητός σαφής και απλός έτσι ώστε να δίνει πλήρεις απαντήσεις στα ερωτήματα που γεννιούνται.
4. Είναι αναγκαία η υποδιαίρεση του σε επιμέρους προϋπολογισμούς που θα αναφέρονται σε κάθε τομέα ευθύνης χωριστά.
5. Η εναρμόνιση των επί μέρους αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Δηλαδή δεν πρέπει ο υιοθετημένος στόχος κάποιου



τομέα να αντιστρατεύεται τον στόχο άλλου τομέα. Η εναρμόνιση των στόχων με το ολοκληρωμένο πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης.

6. Οι στόχοι που θέτει ένας προϋπολογισμός να είναι πραγματοποιήσιμοι κάτω από τις υπάρχουσες συνθήκες. Πρέπει να μην είναι ούτε πολύ συντηρητικοί ούτε ιδιαίτερα αισιόδοξοι.
7. Ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι εύκαμπτος και ελαστικός δηλαδή να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβολές των συνθηκών λειτουργίας και τις μεταβολές του περιβάλλοντος.
8. Στην κατάρτιση του προϋπολογισμού πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι φορείς της Διοίκησης (ανώτερα και κατώτερα επίπεδα Διοίκησης).
9. Ο προϋπολογισμός πρέπει να χρησιμοποιείται για την άσκηση ελέγχου και να γίνεται δεκτός σε όλα τα επίπεδα άσκησης της Διοίκησης. Δεν θα πρέπει να είναι καταπιεστικός και να περιορίζει την πρωτοβουλία και την ελευθερία των εργαζομένων.

#### 1.7.2 Αρμόδια όργανα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού

Συνήθως τα πιο αρμόδια όργανα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι ο Διευθυντής προϋπολογισμού και η Επιτροπή προϋπολογισμού.

Οι αρμοδιότητες του Διευθυντή προϋπολογισμού περιλαμβάνουν τη διανομή των γενικών κατευθύνσεων και οδηγιών, παροχή πληροφοριών σχετικών με την επιχείρηση, στοιχείων (στατιστικών), επεξεργασία των υποβαλλόμενων σχεδίων προϋπολογισμών, υπόδειξη των αναγκαίων τροποποιήσεων, μελέτη των αποκλίσεων, έκδοση του κανονικού προϋπολογισμού, υποβολής αυτού για έγκριση. (ΚΟΥΚΟΥΛΗ, 1993)

Η επιτροπή προϋπολογισμού είναι συμβουλευτικό σώμα που αποτελείται από ανώτερα Διοικητικά στελέχη. Είναι απαραίτητη για τις μεγάλες επιχειρήσεις και έχει τις ίδιες αρμοδιότητες με τον Διευθυντή προϋπολογισμού.

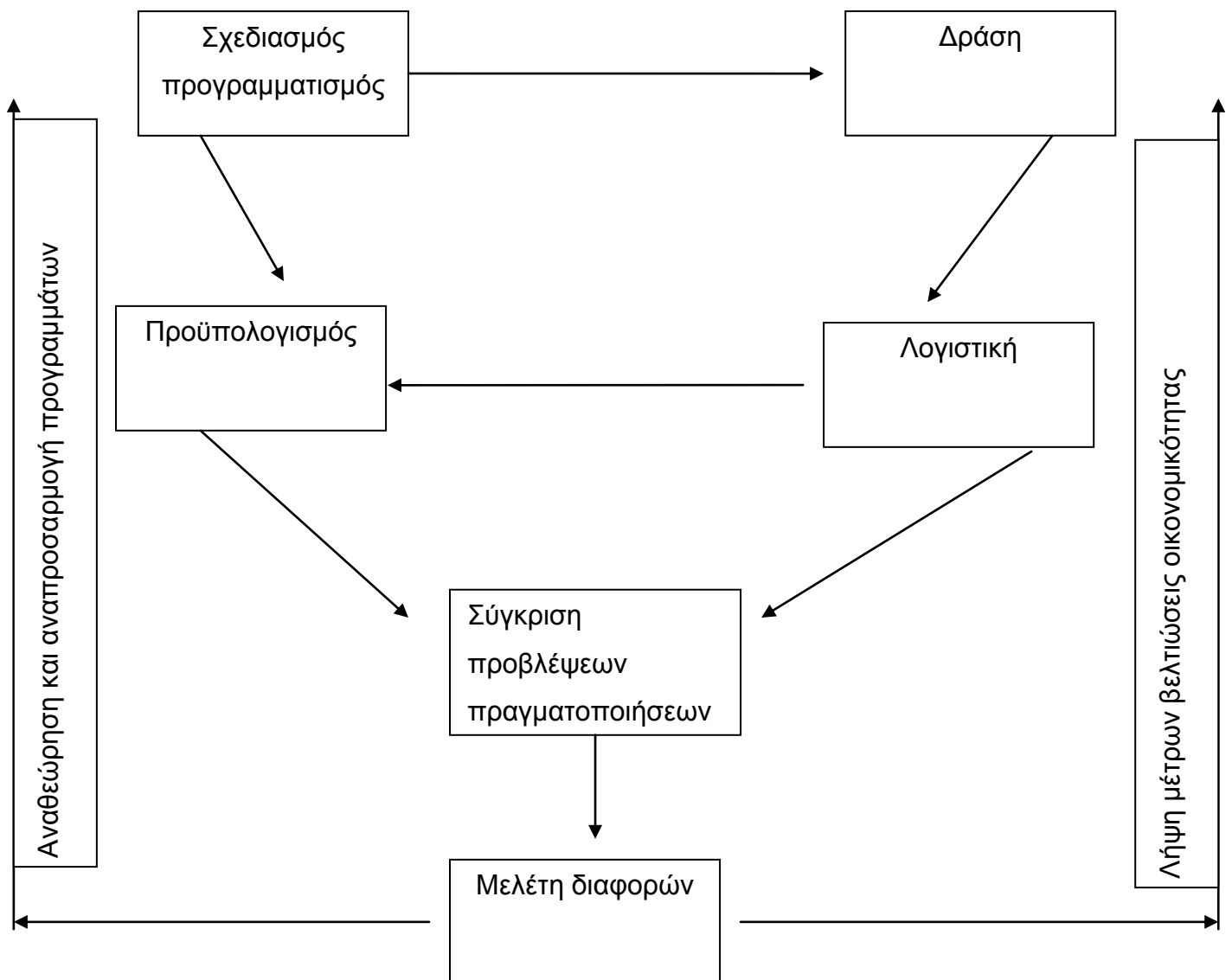
Δηλαδή καθορίζει τις γενικές γραμμές που πρέπει να ακολουθούν και γενικά συντονίζει όλη τη διαδικασία της κατάρτισής του προϋπολογισμού.

Αλλά και οι Διευθυντές των επί μέρους τμημάτων της επιχείρησης παίρνουν αποφάσεις σχετικές με τα μεγέθη που αφορούν το τμήμα τους, σύμφωνα με τις γενικές κατευθύνσεις, που δόθηκαν από τη γενική διεύθυνση της επιχείρησης.

Ακόμη είναι σημαντική και ουσιαστική η συμβολή των στελεχών κάθε τμήματος, που με τη συνεργασία τους ο Διευθυντής τους παίρνει κρίσιμες αποφάσεις σχετικά με τη κατάρτιση του επιμέρους προϋπολογισμού.

Το παρακάτω σχεδιάγραμμα απεικονίζει τον προϋπολογισμό σαν σύστημα Διοίκησης:

Σχήμα 1.2 Απεικόνιση προϋπολογισμού σαν σύστημα διοίκησης



(Πηγή: ΚΟΥΚΟΥΛΗ, 1993 / σελ.308)

## 1.8 Οι αποκλίσεις και οι συγκρίσεις από τον προϋπολογισμό

Στο τέλος κάθε περιόδου γίνεται αναφορά εκτελέσεως του προϋπολογισμού, είναι πολύ σπάνιο να βρει κανείς ένα κέντρο ευθύνης του οποίου τα στοιχεία της αναφοράς να είναι ακριβώς ίδια με τα στοιχεία του προϋπολογισμού. Πάντα υπάρχει μια διαφορά έστω και μικρή.

Οι διαφορές αυτές είναι συνηθισμένες στην επιχειρηματική ζωή. Η αλληλεπίδραση των αποκλίσεων αυτών μεταξύ των διάφορων κέντρων ευθύνης είναι ενδιαφέρουσα από θεωρητική άποψη και μπορεί να έχει τεράστια πρακτική σημασία.

Οπότε οι διαφορές αυτές είναι αναγκαίες και αποσκοπούν:

- Στην επισήμανση των αποκλίσεων.
- Έμμεσα υποδεικνύουν νέους τρόπους δράσης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων στο μέλλον.
- Στην απόκτηση πείρας και εξειδίκευσης σε ορισμένους τομείς.
- Στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας των προϊστάμενων και γενικότερα του προσωπικού. Έτσι υποχρεώνονται να ενεργούν σύμφωνα με τον προϋπολογισμό τον οποίο δεν μπορούν να παραβούν.
- Στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, η οποία όμως επηρεάζεται και από πολλούς άλλους παράγοντες.
- Η διαφορά, δηλαδή η σύγκριση που γίνεται μεταξύ των ποσών των πραγματικών και των ποσών από τον προϋπολογισμό αποκαλύπτει το πραγματικό πρόβλημα, ενώ τα αποτελέσματα αποτελούν τα συμπτώματα του προβλήματος.
- Μας βοηθάει να βρούμε που οφείλονται τα δυσμενή αποτελέσματα (π.χ. σε κακή Διοίκηση, άλλα προβλήματα και προστριβές μέσα στην επιχείρηση κλπ.)
- Θα επιβεβαιώσει και την ορθότητα και το πραγματοποιήσιμο του προγραμματισμού. Θα διαπιστωθεί για παράδειγμα αν οι στόχοι είναι υπερβολικοί και κατά συνέπεια μη πραγματοποιήσιμοι, αν είναι πολύ χαμηλοί και εύκολα επιτεύξιμοι κλπ.

Όταν παρουσιάζονται αποκλίσεις, πρέπει να ζητούνται στοιχεία και σχετικές αναφορές από τους υπεύθυνους των κέντρων ευθύνης όπου

παρουσιάστηκαν. Βάσει αυτών των στοιχείων, θα αναζητηθούν τα αίτια που το προξένησαν.

Καλό είναι οι αποκλίσεις να ανακοινώνονται αμέσως στα ανώτερα Διοικητικά κλιμάκια. Οπότε ο κάθε υπεύθυνος να επισημάνει και να εκτιμάει την έκταση και τις μελλοντικές επιπτώσεις της κατάστασης αυτής στο δικό του κέντρο ευθύνης και να αναθεωρήσει τις προβλέψεις που είχε κάνει αφού τηρήσει ορισμένη διαδικασία. Με αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα το όλο σύστημα της Διοικήσεως να έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και να έχει βελτιωθεί σημαντικά. (ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, 1997)

### 1.9 Η χρήση του προϋπολογισμού ως σύστημα ελέγχου

Η απόδοση μιας Διοικητικής υποδιαίρεσης (κέντρου κόστους, κέντρου εσόδων, κέρδους, κ.τ.λ.) αποτυπώνεται συνοπτικά σε τακτά χρονικά διαστήματα μέσω των εκθέσεων απόδοσης (performance reports) στις οποίες περιγράφονται τα προϋπολογισμένα και τα απολογιστικά ποσά των βασικών χρηματοοικονομικών μεγεθών της.

Η πληροφόρηση που αντλείται από αυτές τις καταστάσεις επιτρέπει αφενός στη Διοίκηση να παρακολουθεί την εκτέλεση του προϋπολογισμού και αφετέρου στα στελέχη να αξιολογήσουν το βαθμό της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων τους.

Συνήθως οι εκθέσεις απόδοσης είναι πρωτυποποιημένες ως προς τη δομή και τον τρόπο παρουσιάσής τους, για να είναι περισσότερο εύκολη η ανάγνωση και η ανάλυσή τους, περιλαμβάνουν συγκρίσεις μεταξύ των τρεχόντων απολογιστικών δεδομένων και των αθροιστικών απολογιστικών δεδομένων μέχρι εκείνη τη στιγμή και των αντίστοιχων προϋπολογιστικών στοιχείων, τα οποία είναι:

- υπό τη μορφή ποσών, ποσοστών, κ.τ.λ., χαρακτηρίζουν τις αποκλίσεις ως δυσμενείς και ευμενείς,
- και πολλές φορές περιέχουν διαγράμματα και άλλα οπτικά μέσα που καθιστούν ξεκάθαρη την παρουσίαση των σχέσεων και των τάσεων των μεγεθών. (ΚΟΕΝ, 2006)

Η χρήση του προϋπολογισμού ως εργαλείο ελέγχου επιτρέπει στα στελέχη να ασκούν Διοίκηση βάσει εξαιρέσεων (management by exception),

δηλαδή να επικεντρώνουν την προσοχή τους στα σημεία εκείνα στα οποία παρουσιάζονται σημαντικές αποκλίσεις.

Η σημαντικότητα των αποκλίσεων είναι συνάρτηση του ποσοστού ή του απόλυτου ποσού απόκλισης που έχει θέσει η Διοίκηση.

Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να έχει θέσει ως όριο προκειμένου να διερευνηθεί μια απόκλιση είτε να αντιστοιχεί στο 5% πλέον ή λιγότερο της αρχικής πρόβλεψης (ποσοστό) είτε να μη ξεπερνά σε απόλυτα νούμερα ένα συγκεκριμένο ποσό.

Με αυτό τον τρόπο τα στελέχη επικεντρώνονται μόνο στις αποκλίσεις, είτε ευμενείς είτε δυσμενείς, που ικανοποιούν τα παραπάνω όρια κι όχι σε μικρής σημασίας αποκλίσεις. Διερευνώντας τα αίτια δημιουργίας των αποκλίσεων τα στελέχη μπορούν να εντοπίσουν κρυμμένα προβλήματα και να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες επίλυσης των προβλημάτων αυτών.

Με αυτόν τον τρόπο βελτιώνεται η αποτελεσματικότητά τους και εξοικονομείται και χρόνος που μπορεί να αφιερωθεί σε άλλες δραστηριότητες.

Οι επιχειρήσεις στο πλαίσιο της παρακολούθησης του προϋπολογισμού τους αναπτύσσουν και αναμορφωμένες ή επικυρωμένες εκτιμήσεις (latest estimates) μέχρι το τέλος του έτους που αναφέρεται ο προϋπολογισμός καθώς εξελίσσονται τα απολογιστικά στοιχεία.

Οι εκτιμήσεις αυτές βασίζονται στα περισσότερα πρόσφατα δεδομένα που είναι διαθέσιμα. Το πλεονέκτημα αυτών των εκτιμήσεων είναι ότι αντανακλούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις τρέχουσες συνθήκες.

Για παράδειγμα όταν έχει ολοκληρωθεί το πρώτο εξάμηνο της χρήσης 2012 η επιχείρηση μπορεί με βάση τις διαμορφωμένες συνθήκες να κάνει μια επανεκτίμηση του προϋπολογισμού της για το δεύτερο εξάμηνο του 2012.

Ωστόσο, δεν είναι κατάλληλες για να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο ελέγχου εφόσον μπορούν να επηρεαστούν σημαντικά από τις εκτιμήσεις των στελεχών και από τον πραγματικό και όχι τον επιθυμητό τρόπο δραστηριοποίησής τους.

Τέλος, στην περίπτωση που κατά την παρακολούθηση της εκτέλεσης του προϋπολογισμού οι αποκλίσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές, οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε αναμόρφωσή του. Η αναμόρφωση, τουλάχιστον για σκοπούς ελέγχου, θα πρέπει να γίνεται μόνο όταν ο αρχικός προϋπολογισμός δεν είναι

πλέον κατάλληλος ως σημείο αναφοράς, εφόσον δεν ανταποκρίνεται στις πραγματικά διαμορφωθείσες συνθήκες. (ΚΟΕΝ, 2006)

#### 1.10 Ανθρώπινοι παράγοντες σε σχέση με τον προϋπολογισμό

Η επιτυχία ενός προϋπολογιστικού προγράμματος εξαρτάται:

1. Από το βαθμό στον οποίο τα κορυφαία στελέχη αποδέχονται το πρόγραμμα ως ζωτικό τμήμα των δραστηριοτήτων της εταιρείας και
2. Από τον τρόπο με τον οποίο τα κορυφαία στελέχη χρησιμοποιούν τα δεδομένα του προϋπολογισμού.

Αν θέλουμε να επιτύχει ένα προϋπολογιστικό πρόγραμμα πρέπει να έχει πλήρη αποδοχή και την υποστήριξη των ατόμων που κατέχουν κεντρικές στελεχικές θέσεις.

Αν στελέχη από κατώτερα ή μεσαία κλιμάκια καταλάβουν ότι τα κορυφαία στελέχη τηρούν υποτονική στάση απέναντι στην κατάρτιση προϋπολογισμού ή αν καταλάβουν ότι τα κορυφαία στελέχη απλώς ανέχονται την διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού ως αναγκαίο κακό, τότε η στάση τους θα αντανakλά μια παρόμοια έλλειψη ενθουσιασμού.

Η κατάρτιση προϋπολογισμού, όπως αναφέρεται και πιο πάνω είναι μια επίπονη εργασία και αν τα κορυφαία στελέχη δεν δείξουν ενθουσιασμό και προσήλωση στο προϋπολογιστικό πρόγραμμα, το πιθανότερο είναι να δείξουν ανάλογη στάση και τα υπόλοιπα στελέχη του οργανισμού.

Κατά την διαχείριση του προϋπολογιστικού προγράμματος, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα κορυφαία στελέχη να μην χρησιμοποιούν τον προϋπολογισμό ως μοχλό για άσκηση πίεσεως στους εργαζομένους ή ως μέθοδο για να βρεθεί κάποιο εξιλαστήριο θύμα στην περίπτωση που κάτι δεν πάει έτσι όπως το προγραμμάτισαν. (ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, 1997)

Η χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών με τέτοιους αρνητικούς τρόπους θα καλλιεργήσει την εχθρότητα, την ένταση και τη δυσπιστία αντί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη συνεργασία και παραγωγικότητα.

Δυστυχώς ο προϋπολογισμός χρησιμοποιείται πολύ συχνά ως μοχλός πίεσης, ενώ μεγάλη έμφαση δίνεται στην τήρηση του προϋπολογισμού με κάθε θυσία.

Αντί να χρησιμοποιείται ως όπλο ο προϋπολογισμός πρέπει να χρησιμοποιείται ως θετικό εργαλείο που θα βοηθήσει στον καθορισμό στόχων,

τη μέτρηση των λειτουργικών αποτελεσμάτων και τον εντοπισμό των τομέων εκείνων που χρειάζονται επιπλέον προσπάθεια ή προσοχή.

Οι όποιες επιφυλάξεις έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με κάποιο προϋπολογιστικό πρόγραμμα μπορούν να ξεπεραστούν με ουσιαστική συμμετοχή σε όλα τα επίπεδα και με τη σωστή διαχρονική χρήση του προϋπολογιστικού προγράμματος.

Η διαχείριση ενός προϋπολογιστικού προγράμματος απαιτεί πολλή διορατικότητα και ευαισθησία από την πλευρά των Διευθυντικών στελεχών. Το προϋπολογιστικό πρόγραμμα πρέπει να σχεδιαστεί έτσι που να παίζει ρόλο θετικού βοηθήματος για την επίτευξη τόσο των ατομικών όσο και των εταιρικών στόχων.

Τα Διευθυντικά στελέχη πρέπει να έχουν πάντοτε κατά νου ότι η ανθρώπινη πτυχή της κατάρτισης προϋπολογισμών έχει κεφαλαιώδη σημασία. Είναι εύκολο να απορροφηθεί κανείς στις τεχνικές πτυχές του προϋπολογισμού και να αγνοήσει τις ανθρώπινες.

Η χρήση των δεδομένων με αυστηρό και άκαμπτο τρόπο είναι συχνά το σοβαρότερο παράπονο των ατόμων των οποίων η απόδοση αξιολογείται με τη βοήθεια προϋπολογισμών.

Τα Διευθυντικά στελέχη πρέπει να θυμούνται ότι ο σκοπός του προϋπολογισμού είναι η παρακίνηση των εργαζομένων και ο συντονισμός των προσπαθειών τους. Το μόνο στο οποίο μπορεί να οδηγήσει η εμμονή στην τήρηση του προϋπολογισμού μέχρι λεπτού ή η απόλυτα άκαμπτη στάση είναι η ματαίωση των ανωτέρων σκοπών.

Οι εταιρείες κατά κανόνα καταρτίζουν προϋπολογισμούς οι οποίοι είναι είτε οριακοί είτε υψηλών απαιτήσεων.

- Οριακός προϋπολογισμός είναι εκείνος που έχει πολύ μικρή πιθανότητα υλοποίησης και στην πράξη θα υλοποιηθεί λιγότερες από τις μισές φορές ακόμα και από τα πιο ικανά στελέχη.
- Προϋπολογισμός υψηλών απαιτήσεων είναι εκείνος που έχει τολμηρούς στόχους αλλά μπορεί να υλοποιηθεί με σκληρή δουλειά.

(ΠΑΝΟΥΡΓΙΑ, 1964)

Τα στελέχη κυρίως προτιμούν τους προϋπολογισμούς υψηλών απαιτήσεων. Τέτοιοι προϋπολογισμοί συνδυάζονται συνήθως με μπόνους όταν ξεπεραστούν οι στόχοι. Οι προϋπολογισμοί υψηλών απαιτήσεων πιστεύεται ότι

αυξάνουν την αυτοπεποίθηση των στελεχών και δημιουργούν μεγαλύτερη αφοσίωση προς το προϋπολογιστικό πρόγραμμα.

#### 1.11 Διεθνής πτυχές των προϋπολογισμών

Μια πολυεθνική εταιρεία αντιμετωπίζει ειδικά προβλήματα όταν καταρτίζει προϋπολογισμούς. Τα προβλήματα αυτά ανακύπτουν λόγω διακυμάνσεων στις συναλλαγματικές ισοτιμίες λόγω του υψηλού πληθωρισμού σε μερικές χώρες και εξαιτίας τοπικών οικονομικών συνθηκών και κυβερνητικών πολιτικών που επηρεάζουν τα πάντα, από το κόστος εργασίας μέχρι τις μεθόδους μάρκετινγκ.

Οι διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών δημιουργούν μοναδικά προβλήματα στην κατάρτιση ενός προϋπολογισμού. Οι εξαγωγές μπορεί να είναι σε θέση να προβλέψουν με κάποια ακρίβεια τις πωλήσεις τους σε τοπικό νόμισμα, όμως τα ποσά που θα εισπράξουν τελικά στα νομίσματα της χώρας τους θα εξαρτηθούν από τις ισοτιμίες που θα ισχύουν την συγκεκριμένη στιγμή.

Αν για παράδειγμα η ισοτιμία είναι λιγότερο ευνοϊκή από την αναμενόμενη, η εταιρεία θα εισπράξει τελικά λιγότερα χρήματα στο δικό της νόμισμα από όσα περίμενε.

Οι εταιρείες που κάνουν πολλές εξαγωγές συχνά προσπαθούν να προφυλαχτούν από τις διακυμάνσεις της συναλλαγματικής ισοτιμίας με αγοραπωλησίες σε περίπλοκα χρηματοοικονομικά προθεσμιακά συμβόλαια.

Αυτές οι διαδικασίες προφύλαξης διασφαλίζουν ότι η εταιρεία αν χάσει χρήματα από τις εξαγωγικές δραστηριότητες της λόγω διακύμανσης της ισοτιμίας του συναλλάγματος θα καλύψει τις ζημιές τις με τα κέρδη από τα χρηματοοικονομικά συμβόλαια.

Οι λεπτομέρειες για τέτοιες πράξεις διασφάλισης καλύπτονται σε χρηματοοικονομικά εγχειρίδια. Όταν μια πολυεθνική εταιρεία χρησιμοποιήσει τέτοιες τεχνικές, το κόστος τους πρέπει να προϋπολογιστεί μαζί με τις άλλες δαπάνες.

Μερικές πολυεθνικές εταιρείες ασκούν δραστηριότητα σε χώρες με πολύ υψηλό πληθωρισμό, που μερικές φορές υπερβαίνει το 100% το χρόνο. Τόσο υψηλός πληθωρισμός, που ονομάζεται υπερπληθωρισμός, μπορεί να αχρηστεύσει πολύ γρήγορα έναν προϋπολογισμό.



Μια συνήθης προστατευτική τακτική των εταιρειών σε αυτές τις περιπτώσεις είναι οι χώρες να μειώνουν το χρόνο που αφιερώνουν σε κατάρτιση του προϋπολογισμού και να κάνουν συχνές αναπροσαρμογές του προϋπολογισμού σε όλη την διάρκεια του έτους με βάση τον πραγματικό πληθωρισμό που έχει παρατηρηθεί μέχρι τη στιγμή εκείνη.

Εκτός από τα προβλήματα με τις συναλλαγματικές ισοτιμίες και τον πληθωρισμό, οι πολυεθνικές εταιρίες πρέπει να επιδεικνύουν ευαισθησία και προς τις κυβερνητικές πολιτικές που ισχύουν στις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται και οι οποίες θα μπορούσαν να επηρεάσουν το κόστος εργασίας, τις αγορές εξοπλισμού, τη διαχείριση των ταμειακών πόρων, ή άλλα στοιχεία του προϋπολογισμού. (GARRISSON - NOREEN, 2005)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ**

Όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 1, ο προϋπολογισμός καταρτίζεται από πολλά άτομα. Ο κάθε Διοικητικός φορέας της επιχείρησης καταρτίζει προϋπολογισμό για το τμήμα που είναι υπεύθυνος ή τουλάχιστον δίνει τη γνώμη του για την κατάρτισή του προϋπολογισμού.

Όλα αυτά τα προσχέδια ελέγχονται μετά από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης και αφού τα μελετήσουν θα αποφασίσουν αν θα χρειαστούν τροποποιήσεις εφόσον έχουν συζητήσει με τους υφιστάμενους.

Συνήθως σημείο εκκίνησης της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού αποτελεί η κατάρτιση προϋπολογισμού πωλήσεων. Αυτό συμβαίνει διότι οι επιχειρήσεις γνωρίζουν τους απαιτούμενους πόρους που θα χρειαστούν για την παραγωγή των προϊόντων που θα ζητηθούν.

Όμως υπάρχει πιθανότητα να μην ξεκινήσουν από τον προϋπολογισμό πωλήσεων επειδή για παράδειγμα υπάρχει έλλειψη των πρώτων υλών.

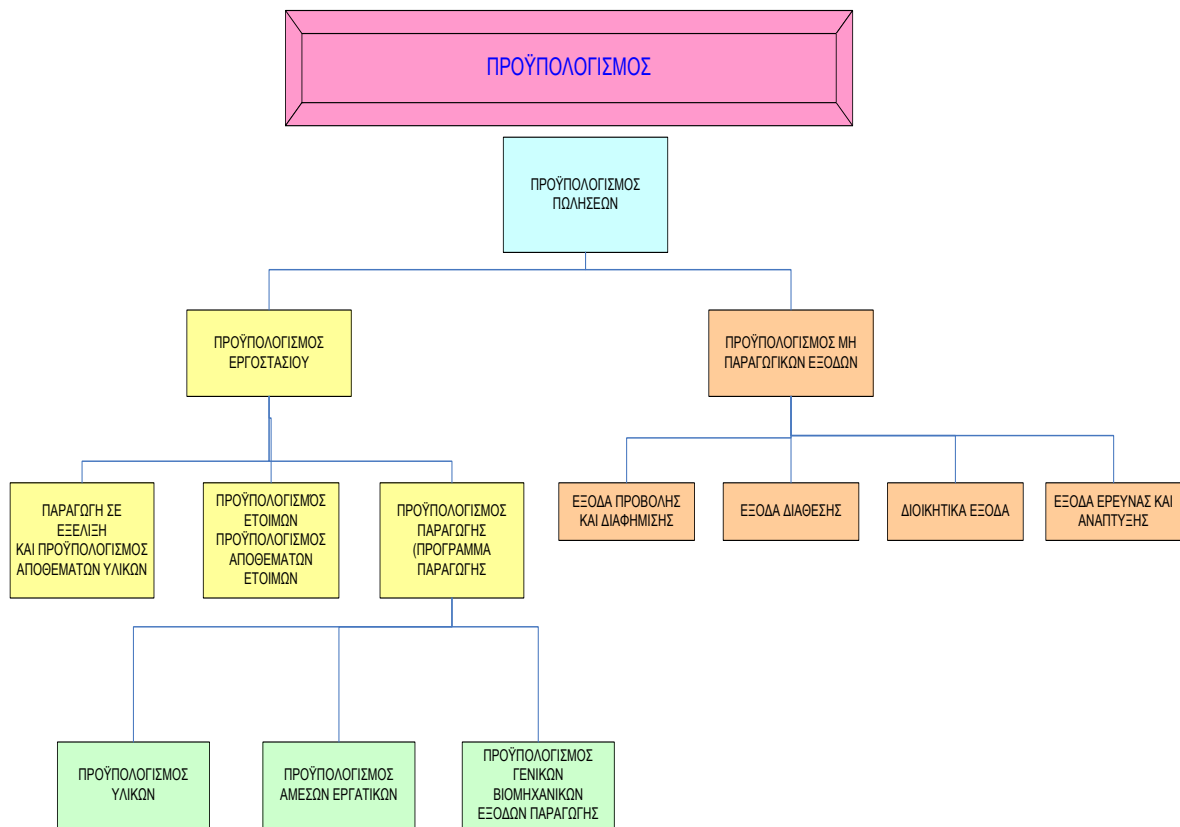
Οι προϋπολογισμοί και τα προγράμματα που συντάσσονται και διαμορφώνουν τον συνολικό προϋπολογισμό (Master Budget) καταγράφονται παρακάτω:

- Πρόγραμμα Πωλήσεων
- Προϋπολογισμός Πωλήσεων
- Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων
- Πρόγραμμα Παραγωγής
- Προϋπολογισμός παραγωγής
- Προϋπολογισμός εξόδων παραγωγής
- Πρόγραμμα αγορών
- Προϋπολογισμός κόστους αγοράς αποθεμάτων
- Προϋπολογισμός εξόδων λειτουργίας διοικήσεως
- Προϋπολογισμός κόστους χρηματοοικονομικής λειτουργίας
- Προϋπολογισμός κόστους έρευνας και ανάπτυξης
- Προϋπολογισμός προγράμματος επενδύσεων
- Προϋπολογισμός ταμειακών εισροών – εκροών
- Προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων

- Προϋπολογιστική κατάσταση ισολογισμού
  - Προϋπολογισμός κόστους παραγωγής προϊόντων
- (ΜΕΙΜΑΡΟΓΛΟΥ, 1964)

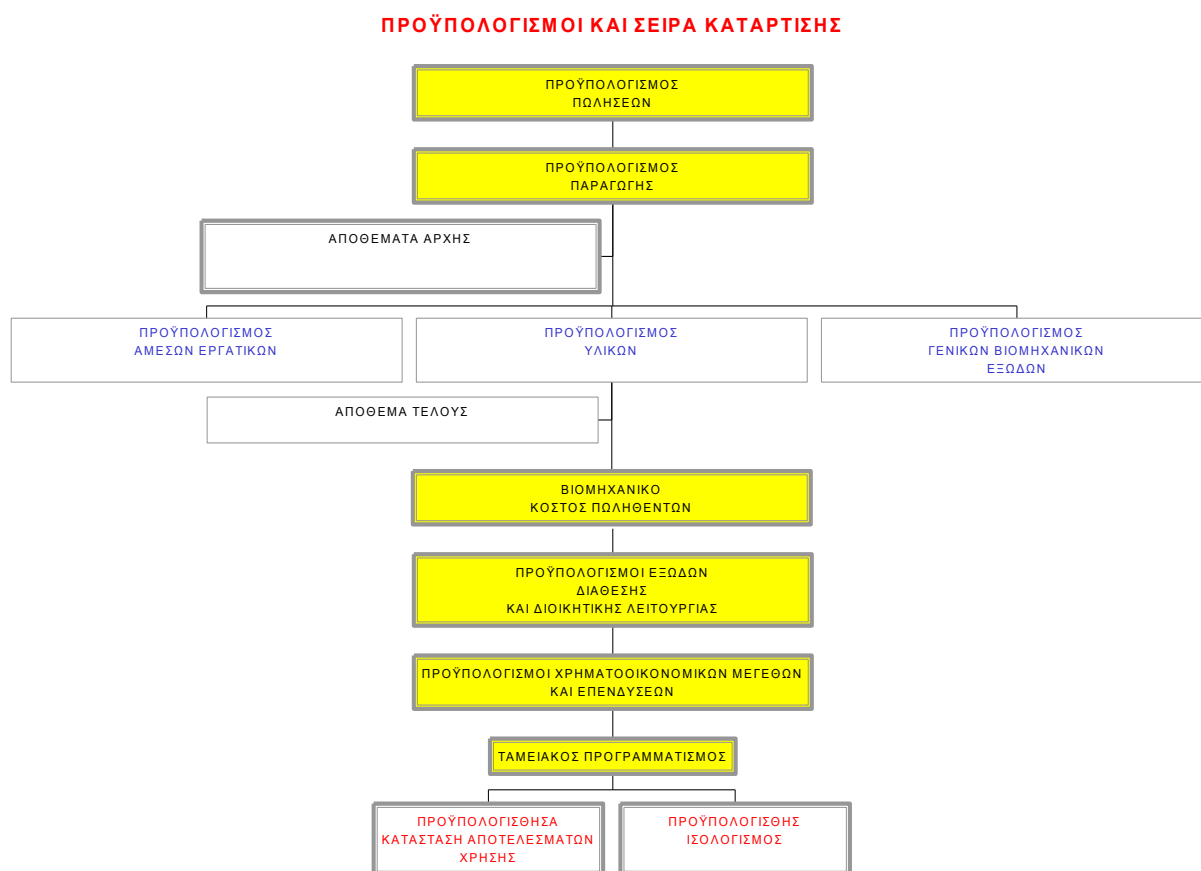
Συνοπτικά παρουσιάζονται στα σχήματα Προϋπολογισμοί και Σειρά Κατάρτισης:

Σχήμα 2.1 Προϋπολογισμός



(πηγή: ΚΑΠΑΝΤΑΪΔΑΚΗΣ, 2007 / σελ.2)

Σχήμα 2.2 Προϋπολογισμός και σειρά κατάρτισης



(πηγή: ΚΑΠΑΝΤΑΪΔΑΚΗΣ, 2007 / σελ.2)

## 2.1 Προϋπολογισμός πωλήσεων (sales budget)

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων περιλαμβάνει το σύνολο των πωλήσεων που προβλέπεται να πραγματοποιηθούν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, (συνήθως ένα έτος).

Για την κατάρτιση αυτού του προϋπολογισμού που θεωρείται βραχυχρόνιος θα πρέπει πρώτα να γίνει η κατάρτιση του μακροχρόνιου προϋπολογισμού πωλήσεων (αυτός ο προϋπολογισμός αναφέρεται συνήθως σε χρονική διάρκεια μέχρι πέντε ετών).

Ο προϋπολογισμός δεδομένης χρονικής περιόδου (βραχυχρόνιος προϋπολογισμός) βασίζεται κυρίως στις εκτιμήσεις του μακροχρόνιου προϋπολογισμού. Επίσης ενώ τα βραχυχρόνια προγράμματα είναι κατά προϊόν ή μάρκα, τα μακροχρόνια είναι κατά ομάδες προϊόντος (γραμμή προϊόντος).

Όπως αναφέραμε και πιο πάνω οι προϋπολογισμοί πωλήσεων ετοιμάζονται πριν από όλους τους προϋπολογισμούς, γιατί αποτελούν την βάση και την προϋπόθεση της κατάρτισης των προϋπολογισμών όλων των άλλων δραστηριοτήτων των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης.

Η ποσότητα των προϊόντων που πρόκειται να παραχθεί εξαρτάται από τον προϋπολογισμό πωλήσεων. Ο προϋπολογισμός παραγωγής με όλες τις λεπτομέρειες εξαρτάται από τις προβλέψεις των πωλήσεων. Επίσης ο προϋπολογισμός των εξόδων πωλήσεων και των διοικητικών εξόδων σχετίζονται άμεσα με τον προϋπολογισμό των πωλήσεων.

Οι ταμειακοί προϋπολογισμοί βασίζονται στα έσοδα των πωλήσεων και τις πληρωμές των αγορών. Ακόμη και ο προβλεπόμενος λογαριασμός των αποτελεσμάτων χρήσεως και των μεικτών και καθαρών κερδών εξαρτάται από τον προϋπολογισμό των πωλήσεων. (ΚΑΡΑΣΑΒΒΙΔΟΥ – ΧΑΤΖΗΓΡΗΓΟΡΙΟΥ, 1975)

Επομένως η διαδικασία του προϋπολογισμού αρχίζει με τον καθορισμό των αναμενόμενων ή δυνατών πωλήσεων. Αν ο προϋπολογισμός αυτός δεν είναι ρεαλιστικός τότε οι άλλοι προϋπολογισμοί δεν θα ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Ο προϋπολογισμός πωλήσεων μπορεί να καθορίζει:

- Τα είδη των προϊόντων που αναμένεται να πουληθούν.
- Την ποσότητα των προϊόντων κάθε είδους που θα πουληθεί.
- Την τιμή στην οποία θα πουληθεί κάθε είδος προϊόντος ή το μεικτό κέρδος με συντελεστή πάνω στο κόστος αγοράς ή παραγωγής.
- Τη γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων κατά περιοχή.
- Τη διαχρονική κατανομή των πωλήσεων κατά την διάρκεια της προϋπολογιστικής περιόδου (δηλ. κατά εβδομάδα, μήνα, τρίμηνο, έτος κτλ.).
- Την κατανομή των πωλήσεων κατά πελάτη.
- Την κατανομή των πωλήσεων κατά πωλητή ή επιθεωρητή πωλήσεων.
- Τον τρόπο και το είδος πωλήσεων δηλ. χονδρικές και λιανικές πωλήσεις, πωλήσεις τοις μετρητοίς και επί πίστωση, πωλήσεις στο δημόσιο και οργανισμούς δημόσιου δικαίου και πωλήσεις σε ιδιώτες κλπ.
- Οποιοσδήποτε άλλες κατηγορίες ή και συνδυασμό των παραπάνω κατηγοριών.

### 2.1.1 Υπεύθυνοι για την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων

Υπεύθυνος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι συνήθως ο Διευθυντής του τμήματος του μάρκετινγκ της επιχείρησης. Οι πληροφορίες από το τμήμα έρευνας της αγοράς καθώς και από τους πωλητές ή τους περιφερειακούς μάνατζερ πωλήσεων. Οι συζητήσεις μεταξύ των διάφορων ομάδων των πωλητών στην ετοιμασία του προϋπολογισμού διευκολύνουν στο να εξομαλυνθούν τα προβλήματα που προκύπτουν στα προγράμματα πωλήσεων και διαφήμισης και να ευρύνουν τη σκέψη των συμμετεχόντων στη θέση και την πολιτική της επιχείρησης στην αγορά.

Οι πωλήσεις του παρελθόντος συνήθως αποτελούν το σημείο εκκίνησης για την εκτίμηση του προϋπολογισμού πωλήσεων. Αυτά τα ιστορικά στοιχεία κατόπιν τροποποιούνται για να λάβουν υπόψη τις νέες συνθήκες της αγοράς, τις αναμενόμενες μεταβολές στις γενικές οικονομικές συνθήκες, τις μεταβολές στα προγράμματα διαφήμισης και άλλους παράγοντες οι οποίοι πιθανά να επηρεάσουν τον προϋπολογισμό των πωλήσεων.

Στο τέλος ο Διευθυντής πωλήσεων βασιζόμενος στην εμπειρία του και τη γνώση της αγοράς και των προϊόντων της επιχείρησης, με τη συνεργασία και των άμεσα υπεύθυνων επιθεωρητών πωλήσεων και άλλων παραγόντων, θα αποφασίσει για τις ακριβείς ποσότητες και αξίες του προϋπολογισμού των πωλήσεων για την επόμενη περίοδο προγραμματισμού.

Ο ακριβής καθορισμός των ποσοτήτων καθώς και της αξίας των πωλήσεων προσκρούει σε πολλές τεχνικές και πρακτικές δυσκολίες. Βέβαια υπάρχουν επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν μεγάλη ακρίβεια στις προϋπολογιζόμενες πωλήσεις παρά το σύνθετο και πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν γιατί:

1. Η διοίκηση της επιχείρησης δίνει μεγάλη σημασία και διαθέτει σημαντικούς πόρους για τον καταρτισμό των προϋπολογιστικών προγραμμάτων και
2. γιατί η ίδια η Διοίκηση θεωρεί τις προβλεπόμενες πωλήσεις σαν στόχους τους οποίους πρέπει να επιτύχει και βάσει των οποίων αναπτύσσει τις στρατηγικές της και δεσμεύει τους απαραίτητους πόρους για να πετύχει. (ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, 1997)

### 2.1.2 Παράμετροι για επιτυχές προβλέψεις στον προϋπολογισμό πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων εξαρτάται από επιτυχείς προβλέψεις οι οποίες λαμβάνουν υπόψη μια σειρά παραμέτρων – παραδοχών. Όπως:

- την εισαγωγή νέων προϊόντων
- την διακοπή παραγωγής και εμπορίας ορισμένων προϊόντων
- την αύξηση ή τη μείωση τιμών και την πολιτική εκπτώσεων
- την επέκταση σε νέες περιοχές (αγορές)
- την αυξομείωση του δυναμικού των πωλήσεων
- το κόστος διανομής την κατανομή αυτού
- τα έξοδα προώθησης
- τα έξοδα διαφήμισης
- τα διάφορα έξοδα πωλήσεων
- οργάνωση και προγράμματα εκπαίδευσης πωλητών κτλ.

Η όλη προσπάθεια αποβλέπει στη μεγιστοποίηση των πωλήσεων με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Σ' αυτό θα συντελέσει η χρησιμοποίηση αναλυτικών και τεχνικών με εκτεταμένη χρησιμοποίησης των ηλεκτρονικών υπολογιστών για ανάλυση και επεξεργασία των στοιχείων. ( ΞΕΝΟΣ, 2003)

### 2.2 Προϋπολογισμός παραγωγής (production budget)

Εφόσον η επιχείρηση θα έχει καταρτίσει τον προϋπολογισμό πωλήσεων θα πρέπει να συνεχίσει στην προετοιμασία κατάρτισης του επόμενου προϋπολογισμού. Ουσιαστικά μετά θα πρέπει να καταρτιστεί ο προϋπολογισμός της παραγωγής ο οποίος θα αποτελέσει τη βάση για την κατάρτιση των προϋπολογισμών: α) άμεσων και έμμεσων υλικών = απαραίτητη ποσότητα για το κάθε υλικό εξαφρισμένες σε φυσικές μονάδες για την παραγωγή των προβλεπόμενων προϊόντων που έχουν αναγνωριστεί από τον προϋπολογισμό πωλήσεων,

β) άμεσης εργασίας = το ύψος της απαιτούμενης εργασίας για την εκτέλεση του προϋπολογισμού πωλήσεων και συγκεκριμένα για την παραγωγή των προβλεπόμενων προϊόντων. Εκφράζεται συνήθως σε αριθμό ωρών εργασίας κατά στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, κατά προϊόν και κατά ειδικότητα της εργασίας, καθώς και

γ) των γενικών βιομηχανικών εξόδων = τα έξοδα για την λειτουργία των μηχανημάτων για την παράγωγή των προβλεπόμενων προϊόντων από τον προϋπολογισμό πωλήσεων.

(ΚΑΡΑΣΑΒΒΙΔΟΥ – ΧΑΤΖΗΓΡΗΓΟΡΙΟΥ, 1975)

Οπότε ο προϋπολογισμός παραγωγής είναι μια εκτίμηση μια πρόβλεψη των ποσοτήτων των προϊόντων που πρέπει να παραχθούν κατά τη διάρκεια της περιόδου προϋπολογισμού.

Για την ετοιμασία του προϋπολογισμού αυτού θα πρέπει πρώτα να αποφασιστεί η πολιτική που αφορά το σχετικό επίπεδο των αποθεμάτων. Κατόπιν θα προσδιοριστεί ο συνολικός αριθμός κάθε προϊόντος που πρέπει να παραχθεί στην περίοδο του προϋπολογισμού.

Τελικά θα πρέπει να γίνει κατανομή και αναλυτικός προγραμματισμός της παραγωγής κατά χρονική περίοδο δηλ. κατά τρίμηνο, μήνα, βδομάδα κτλ. Συστατικά στοιχεία του προγράμματος αυτού είναι :

- Οι προβλεπόμενες πωλήσεις.
- Το απόθεμα ασφαλείας ή το ελάχιστο απόθεμα .
- Το απόθεμα αρχής.

Ο κυριότερος παράγοντας για την σύνταξη του ποσοτικού προγράμματος παραγωγής είναι η συμπεριφορά των πωλήσεων. Σε μεγάλες βιομηχανικές μονάδες ο ποσοτικός προγραμματισμός παραγωγής αποτυπώνεται με τα M.R.P

### 2.2.1 Τύποι παραγωγής

Επιπλέον ο προϋπολογισμός παραγωγής επηρεάζεται από τον τύπο και την φύση της παραγωγής δηλαδή:

- i. Η παραγωγή γίνεται για άμεση παράδοση των προϊόντων όταν εκκρεμούν παραγγελίες,
- ii. Για αποθήκευση ή αναπλήρωση αποθεμάτων ή
- iii. Γενικά για άμεση παράδοση και για μερική αποθήκευση.

Γενικά η ανάπτυξη ενός πετυχημένου προγράμματος παραγωγής αποσκοπεί στην εξισορρόπηση των πωλήσεων των αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων, των αποθεμάτων πρώτων υλών και ημικατεργασμένων προϊόντων της παραγωγής για την επιτυχία του ελάχιστου δυνατού συνολικού κόστους.

(ΛΑΪΚΟΠΟΥΛΟΣ, 2001)



### 2.2.2 Υπεύθυνοι για την κατάρτιση του προϋπολογισμού παραγωγής

Υπεύθυνοι για τον προϋπολογισμό παραγωγής είναι ο Διευθυντής παραγωγής οι οποίοι γνωρίζουν τις ειδικές συνθήκες του τμήματος παραγωγής, κατέχουν τις ειδικευμένες τεχνικές γνώσεις που απαιτούνται, γνωρίζουν την παραγωγική δυναμικότητα κάθε μηχανής κτλ. Καθώς επίσης και τις παραγωγικές ικανότητες του ειδικευμένου και ανειδίκευτου ανθρώπινου δυναμικού στο τμήμα παραγωγής.

Ο προϋπολογισμός παραγωγής όπως είναι επόμενο πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των προβλεπόμενων πωλήσεων και της πολιτικής των αποθεμάτων και να εναρμονίζεται στους γενικότερους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης.

Γιατί δεν είναι δυνατόν οι διευθυντές παραγωγής να αποφασίσουν επέκταση της εγκαταστάσεως και αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας με νέες επενδύσεις ούτε την παραγωγή ενός προϊόντος ή την απόρριψη ενός παλιού χωρίς την απόφαση του ανώτατου μάνατζμεντ.

(ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, 1997)

Τέλος ο προϋπολογισμός παραγωγής έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση αφού αποτελεί μέσο για τον συντονισμό του ρυθμού του εφοδιασμού προς τον ρυθμό παραγωγής όσο και του ρυθμού της παραγωγής προς τον ρυθμό της διάθεσης των προϊόντων.

Επίσης ο προϋπολογισμός αυτός αποτελεί τη βάση για την κατάρτιση του προϋπολογισμού δαπανών της παραγωγής.

### 2.3 Προϋπολογισμοί δαπανών

Οι προϋπολογισμοί δαπανών διακρίνονται κυρίως αναλόγως του τομέα της δράσεως τους. Συνήθως έχουμε:

1. Τον προϋπολογισμό δαπανών εφοδιασμού (purchases budget).
2. Τον προϋπολογισμό δαπανών παραγωγής (manufacturing cost budget).
3. Τον προϋπολογισμό δαπανών διαθέσεως (distribution or selling expense budget).
4. Τον προϋπολογισμό εξόδων διοίκησης και λοιπών γενικών εξόδων .
5. Τον προϋπολογισμό επενδύσεων (capital budget).

Ο κάθε προϋπολογισμός από τους παραπάνω μπορεί να διαιρεθεί σε άλλους μικρότερους ανάλογα την επιχείρηση έτσι ώστε να περιλαμβάνει μόνο

τις δαπάνες του τμήματος που αναλογεί. Με αυτό τον τρόπο είναι πιο εύκολος ο έλεγχος της κάθε δαπάνης του τμήματος της επιχείρησης. Παρακάτω γίνεται ανάλυση των προϋπολογισμών που αναφέρθηκαν.

#### 2.3.1 Προϋπολογισμός δαπανών εφοδιασμού (purchases budget)

Ο προϋπολογισμός δαπανών εφοδιασμού περιλαμβάνει τις απαιτούμενες ποσότητες για κάθε είδος πρώτων και λοιπών υλών, τον χρόνο προμηθείας και την δαπάνη της προμήθειας αλλά και την διατήρηση αυτών.

Με βάση τη σύνταξη του προϋπολογισμού αυτού καθορίζεται και το πρόγραμμα εφοδιασμού δηλαδή το είδος των υλών που θα αγοραστούν, η ποσότητα, ο χρόνος και ο προμηθευτής.

Το πρόγραμμα εφοδιασμού έχει σκοπό την εναρμόνιση της προμήθειας των πρώτων υλών προς τις ανάγκες της παραγωγής (για αυτό λαμβάνει ως βάση τον προϋπολογισμό άμεσων υλικών), στην ελαχιστοποίηση του κόστους διατήρησης των αποθεμάτων πρώτων και λοιπών υλών, όπως και στην προμήθεια των υλών αυτών με τους πλέον συμφέροντες όρους, τόσο από άποψη κόστους, όσο και από άποψη όρων πληρωμής. (ΧΟΛΕΒΑ, 1962)

#### 2.3.2 Προϋπολογισμός δαπανών παραγωγής (manufacturing cost budget)

Ο προϋπολογισμός δαπανών παραγωγής περιλαμβάνει το σύνολο των απαιτούμενων δαπανών για την παραγωγή προϊόντων για την συγκεκριμένη χρονική περίοδο σύμφωνα με τον προϋπολογισμό παραγωγής. Ο προϋπολογισμός αυτός αποτελεί το άθροισμα τριών επί μέρους προϋπολογισμών, άμεσων υλικών, άμεσης εργασίας και γενικών εξόδων παραγωγής.

(ΚΑΠΑΝΤΑΪΔΑΚΗΣ, 2007)

#### 2.3.3 Προϋπολογισμός δαπανών διαθέσεως (distribution or selling expense budget)

Ο προϋπολογισμός δαπανών διαθέσεως περιλαμβάνει το σύνολο των δαπανών οι οποίες θα απαιτηθούν για την διάθεση των προϊόντων όπου έχουν βρεθεί από τον προϋπολογισμό πωλήσεων.

Οι δαπάνες του προϋπολογισμού δαπανών διαθέσεως αναλύονται συνήθως:

1. ανάλογα με το χρόνο τον οποίο θα γίνει,
2. κατά προϊόν, με την ανάλυση αυτή διευκολύνεται η κοστολόγηση των παραγόμενων προϊόντων και διαπιστώνεται κατά πόσο ένα προϊόν με χαμηλό κόστος συμφέρει στην παραγωγή του λόγω υψηλού κόστους διαθέσεως κ.α.

Όλες οι παραπάνω αναλύσεις έχουν ιδιαίτερη σημασία διότι διευκολύνουν την κατάρτιση του προϋπολογισμού κερδών και ζημιών, την επιλογή των πλέον κατάλληλων τρόπων διαθέσεως κ.α., μέχρι και την άσκηση ελέγχου των δαπανών διαθέσεως.

Οι δαπάνες διαθέσεως διακρίνονται συνήθως σε:

1. Άμεσες δαπάνες πωλήσεων, όπως είναι οι αμοιβές προσωπικού του τμήματος πωλήσεων, οι προμήθειες από τις πωλήσεις, οι δαπάνες των υποκαταστημάτων κλπ.
2. Δαπάνες διαφήμισης.
3. Δαπάνες μεταφοράς, συσκευασίας, αποστολής προϊόντων.
4. Διάφορα λοιπά γενικά έξοδα διαθέσεως, όπως τα έξοδα για την έρευνα της αγοράς.

(ΞΥΛΑΣ, 2010 – [www.profitandcost.com](http://www.profitandcost.com))

Όπως φαίνεται ο προϋπολογισμός αυτός επηρεάζει συγχρόνως τον προϋπολογισμό πωλήσεων. Αυτό συμβαίνει γιατί ο προϋπολογισμός δαπανών διάθεσης συμβάλλει στην πραγματοποίηση των προβλεπόμενων πωλήσεων.

#### 2.3.4 Προϋπολογισμός των εξόδων διοικήσεως και λοιπών γενικών εξόδων

Στον προϋπολογισμό των εξόδων και λοιπών γενικών εξόδων περιλαμβάνονται όλα τα υπόλοιπα έξοδα της επιχείρησης, τα οποία δεν συμπεριλαμβάνονται μέχρι τώρα σε κανένα προϋπολογισμό.

Μερικά από αυτά είναι: οι μισθοί του διοικητικού προσωπικού, τα ενοίκια και η συντήρηση των γραφείων, τα έξοδα κίνησης και παραστάσεως και οι πάσης φύσεως αποζημιώσεις προσωπικού, οι αποσβέσεις χώρων γραφείων, οι φόροι, οι δαπάνες χρηματοδότησης και προμήθειας τραπεζών κ.α. Ο προϋπολογισμός αυτός, ο οποίος εξαρτάται κυρίως από τον προϋπολογισμό πωλήσεων μακροχρόνιου προοπτικής, διευκολύνει τον έλεγχο δαπανών που αναφέρθηκαν καθώς και στην κατάρτιση του προϋπολογισμού ταμειακής κινήσεως. ( SWEENY – WISNER, 1996)

### 2.3.5 Προϋπολογισμός επενδύσεων (capital budgeting)

Ο προϋπολογισμός επενδύσεων περιλαμβάνει το σύνολο των απαιτούμενων δαπανών για την εκτέλεση των προγραμμάτων επενδύσεων. Οι επενδύσεις αναλόγως το σκοπό τον οποίο επιδιώκουν διακρίνονται κυρίως:

1. επενδύσεις οι οποίες αποσκοπούν στον εκσυγχρονισμό των παραγωγικών εγκαταστάσεων (π.χ. λόγο φθοράς, υψηλού κόστους λειτουργίας κτλ.),
2. επενδύσεις στην αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας,
3. νέες επενδύσεις (για την παραγωγή νέου προϊόντος),
4. λοιπές επενδύσεις (π.χ. οι επενδύσεις για την εξασφάλιση της πηγής των πρώτων υλών, οι επενδύσεις που αποβλέπουν στην δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού κ.ο.κ.).

Γι' αυτό για την κατάρτιση του προϋπολογισμού επενδύσεων απαιτείται πρώτα η αξιολόγηση των διάφορων προτάσεων διενέργειας επενδύσεων.

Ειδικότερα θα πρέπει αρχικά να συγκριθεί το ύψος των δαπανών που έχει απαίτηση η επιχείρηση προς τα έσοδα τα οποία προβλέπεται να προκύψουν με την ενέργεια αυτής της επένδυσης. Εάν προκύψει από την σύγκριση ότι τα πραγματικά ποσά των εσόδων υπερτερούν των απαιτούμενων δαπανών, θα πρέπει να αξιολογηθεί στη συνέχεια κατά πόσο το προβλεπόμενο κέρδος της επιχείρησης δικαιολογεί την διενέργεια αυτή.

Επίσης οι επενδύσεις θα πρέπει να αξιολογούνται ανάλογα με το πόσο επείγον είναι να γίνει αυτή η ενέργεια. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι επενδύσεις καθίστανται τακτικές π.χ. απρόβλεπτης καταστροφής ενός μηχανήματος.

Εξάλλου οι διάφορες προτάσεις επενδύσεων είναι ανάγκη να αξιολογούνται ανάλογα του βαθμού κινδύνου π.χ. μια επένδυση μπορεί να αποφέρει πολλά περισσότερα κέρδη, σε σύγκριση με άλλες επενδύσεις αλλά ταυτόχρονα να αποφέρει και πολλούς κινδύνους.

Μετά την αξιολόγηση ακολουθεί το στάδιο της κατάρτισης του προϋπολογισμού επενδύσεων, βάση των τελικών επιλεγμένων προγραμμάτων επενδύσεων. Επειδή για την εκτέλεση αυτών των προγραμμάτων απαιτείται διαφορετικός χρόνος θα πρέπει να καταρτίζεται ένας μακροχρόνιος προϋπολογισμός επενδύσεων (ώστε να καλύψει και την χρονική περίοδο πέρα και των δέκα ετών) και ένας βραχυχρόνιος προϋπολογισμός επενδύσεων (ο

οποίος καλύπτει την περίοδο της διάρκειας των άλλων προϋπολογισμών συνήθως του ενός έτους).

Όσον αφορά τη σχέση του προϋπολογισμού επενδύσεων σε σχέση με τους υπόλοιπους προϋπολογισμούς και την επίδραση που ασκεί σε αυτούς, παρατηρούνται τα εξής:

Η διαμόρφωση του μακροχρόνιου προϋπολογισμού επενδύσεων βασίζεται ειδικότερα με τους γενικούς αντικειμενικούς στόχους τους οποίους έχουμε θέσει σύμφωνα με την πολιτική της επιχείρησης, καθώς και από τον προϋπολογισμό πωλήσεων μακροχρόνιου προοπτικής.

Όσον αφορά τον βραχυχρόνιο προϋπολογισμό επενδύσεων, αρχικά αυτός προκύπτει από τον προϋπολογισμό επενδύσεων μακροχρόνιας προοπτικής και στη συνέχεια δέχεται επιδράσεις:

α) από τον προϋπολογισμό παραγωγής (π.χ. αγορά ενός μηχανήματος λόγω φθοράς ή απρόβλεπτης καταστροφής του) ο οποίος περιλαμβάνει όλες τις επενδύσεις οι οποίες υπάγονται στην πρώτη κατηγορία των επενδύσεων, εφόσον δεν έχουν συμπεριληφθεί στον προϋπολογισμό επενδύσεων μακροχρόνιας προοπτικής,

β) από τον βραχυχρόνιο προϋπολογισμό πωλήσεων (π.χ. η διαπίστωση κάμψεως των πωλήσεων έχει ως συνέπεια την ακύρωση ορισμένων επενδύσεων),

γ) από τον μακροχρόνιο προϋπολογισμό πωλήσεων (π.χ. η διαπίστωση τυχόν αύξησης των πωλήσεων κατά την διενέργεια προβλέψεων από την κατάρτιση του βραχυχρόνιου προϋπολογισμού συνεπάγεται την διενέργεια των απαιτούμενων επενδύσεων, μόνο αν προβλέπεται η ίδια τάση αυξήσεως και από τον προϋπολογισμό μακροχρόνιας προοπτικής).

Εξάλλου ο προϋπολογισμός επενδύσεων βραχυχρόνιας προοπτικής επιδρά τόσο στη διαμόρφωση του μακροχρόνιου προϋπολογισμού επενδύσεων (π.χ. αναβολή ή ακύρωση επενδύσεων), όσο και τον προϋπολογισμό παραγωγής (π.χ. η απόρριψη της αγοράς μηχανήματος).

Τέλος ο βραχυχρόνιος προϋπολογισμός επενδύσεων αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο για την κατάρτιση του προϋπολογισμού ταμειακής κινήσεως και του προγράμματος χρηματοδότησης των επιχειρήσεων. (ΚΑΡΑΣΑΒΒΙΔΟΥ – ΧΑΤΖΗΓΡΗΓΟΡΙΟΥ, 1975)

## 2.4 Ο χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός (financial budget or budgets)

Στον χρηματοοικονομικό προϋπολογισμό συγκεντρώνουμε τα αποτελέσματα όλων των μέχρι τώρα προϋπολογισμών, επιπλέον ο προϋπολογισμός αυτός αποτελεί το όργανο το οποίο μας δείχνει την οικονομική κατάσταση και την πορεία της επιχείρησης.

Στον προϋπολογισμό αυτό ανήκουν:

1. Ο προϋπολογισμός ταμειακής κινήσεως (cash budget).
2. Ο προϋπολογισμός κερδών και ζημιών (profit and loss account budget).
3. Ο προϋπολογιστικός ισολογισμός (the balance sheet budget).

(ΞΕΝΟΣ, 2003)

### 2.4.1 Ταμειακός προϋπολογισμός (cash budget)

Ο ταμειακός προϋπολογισμός περιλαμβάνει προβλέψεις εισροών μετρητών, εκροών μετρητών και χρηματοοικονομικών αναγκών (δανεισμού) όπως επίσης και τον έλεγχο των μετρητών.

Ο ταμειακός προϋπολογισμός συνδέεται άμεσα με τον ετεροχρονισμό των διάφορων συναλλαγών και της εισροής και της εκροής μετρητών, με τις ανάγκες για μετρητά καθώς επίσης και το πλεόνασμα μετρητών. Το πλεονέκτημα των μετρητών συνεπάγεται για την επιχείρηση ορισμένο κόστος δηλ. τον τόκο που θα μπορούσε να κερδίσει από το πλεόνασμα.

Η χρονική κατανομή των εισροών και των εκροών μετρητών μπορεί να επηρεάσει και να ελεγχθεί από την επιχείρηση, μέχρι κάποιο σημείο και σε ορισμένη έκταση χρησιμοποιώντας διάφορους τρόπους και πολιτικές.

Σαν παράδειγμα αναφέρουμε την πολιτική αγοράς όπου είναι δυνατό με πίστωση ή με γραμμάτια, πώληση με εκπτώσεις για πληρωμή τοις μετρητοίς, ειδικές περιόδους εκπτώσεων τοις μετρητοίς, χρησιμοποίηση του φάκτορινγκ, πληρωμή την τελευταία μέρα πριν την λήξη ή την τελευταία μέρα των εκπτώσεων κλπ. Πολλές τράπεζες και άλλα πιστωτικά ιδρύματα απαιτούν προϋπολογισμούς εκροών και εισροών μετρητών (ταμειακά προγράμματα) προτού προχωρήσουν στη χορήγηση δανείων. (ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, 1997)

Τα ταμειακά προγράμματα (ή ταμειακοί προϋπολογισμοί) είναι απαραίτητα για κάθε επιχείρηση γιατί έτσι μπορεί να εξασφαλιστεί η ισορροπία

μεταξύ του υπολοίπου των μετρητών και την αναγωγή για μετρητά για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, την πραγματοποίηση επενδύσεων κλπ.

Τα ταμειακά προγράμματα αναφέρονται στο χρονικό προγραμματισμό των μετρητών (κατά μήνα, εβδομάδα, μέρα κτλ.) και για ορισμένη χρονική περίοδο. Είναι συνήθως βραχυχρόνια (ένα χρόνο ή δεκαοχτώ μήνες) αλλά πολλές επιχειρήσεις κάνουν και μακροχρόνιες προβλέψεις μετρητών.

Ένας ταμειακός προϋπολογισμός περιλαμβάνει δύο βασικά μέρη:

1. τις προβλεπόμενες εισπράξεις μετρητών (εισροές μετρητών) και
2. τις προβλεπόμενες πληρωμές μετρητών (εκροές μετρητών).

(ΧΟΛΕΒΑ, 1962)

Ο καθορισμός των πιθανών εισροών και εκροών μετρητών επιτρέπει τη πιθανή εκτίμηση της ταμειακής θέσης της επιχείρησης για την περίοδο του προϋπολογισμού. Η εκτίμηση της ταμειακής θέσης θα καθορίσει:

- τις ανάγκες για χρηματοδότηση για να καλυφθούν τα προβλεπόμενα ελλείμματα μετρητών ή
- τον προγραμματισμό βραχυχρόνιων επενδύσεων ώστε να επενδυθεί παραγωγικά το προβλεπόμενο πλεόνασμα μετρητών.

Όπως φαίνεται ο ταμειακός προϋπολογισμός σχετίζεται άμεσα με τις προβλέψεις των πωλήσεων, με τους προϋπολογισμούς διάφορων εξόδων και με τον προϋπολογισμό του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού.

Αυτό όμως δεν σήμαινε ότι ο προγραμματισμός και ο έλεγχος των παραγόντων αυτών δημιουργεί αυτόματα την άριστη ταμειακή θέση της επιχείρησης. Και αυτό γίνεται γιατί ο ταμειακός προϋπολογισμός αφορά την χρονική κατανομή των εισροών και εκροών (ταμειακή βάση), ενώ οι άλλοι προϋπολογισμοί αφορούν την χρονική κατανομή των διάφορων βασικών συναλλαγών (δεδουλευμένη βάση).

Οι κύριοι σκοποί του ταμειακού προγράμματος είναι:

1. Να προσδιορίσει την ταμειακή θέση της επιχείρησης .
2. Να προσδιορίσει το πλεόνασμα ή το έλλειμμα των μετρητών.
3. Να καθορίσει την ανάγκη για δανεισμό ή την διαθεσιμότητα αχρησιμοποίητων μετρητών για επένδυση.
4. Να συνεχίσει και να συντονίσει τα μετρητά με το κεφάλαιο κίνησης, τις πωλήσεις, τις επενδύσεις και τα δάνεια.

5. Να καθορίσει την πολιτική και τα όρια της παροχής και λήψης πιστώσεων.

6. Να καθορίσει την πολιτική για συνεχή έλεγχο της ταμειακής θέσης.

(ΜΕΙΪΜΑΡΟΓΛΟΥ, 1964)

Η προετοιμασία του ταμειακού προγράμματος ανήκει στην αρμοδιότητα του Διευθυντού των οικονομικών υπηρεσιών.

Επειδή όμως η ετοιμασία του ταμειακού προγράμματος βασίζεται σε πολλούς άλλους προϋπολογισμούς και προγράμματα, μέσα στην επιχείρηση ο Διευθυντής των οικονομικών υπηρεσιών πρέπει να συνεργαστεί στενά με τους Διευθυντές των άλλων τμημάτων και διευθύνσεων και με την επιτροπή και τον Διευθυντή προγραμματισμού.

Μόνο με την συνεργασία αυτή ο προϋπολογισμός θα είναι περισσότερο ρεαλιστικός και δεν θα απέχει της πραγματικότητας, δημιουργώντας μόνο μικρές αποκλίσεις.

Ένας λεπτομερής ταμειακός προϋπολογισμός θα δείξει πότε η επιχείρηση αναμένεται να έχει πλεόνασμα μετρητών και πότε πρέπει να δανειστεί. Αυτό θα επιτρέψει στην επιχείρηση να κερδίσει όσο τον δυνατό περισσότερα από τα πλεονάζοντα κεφάλαια (κυρίως σε τόκους) και να αποφύγει περιττό δανεισμό.

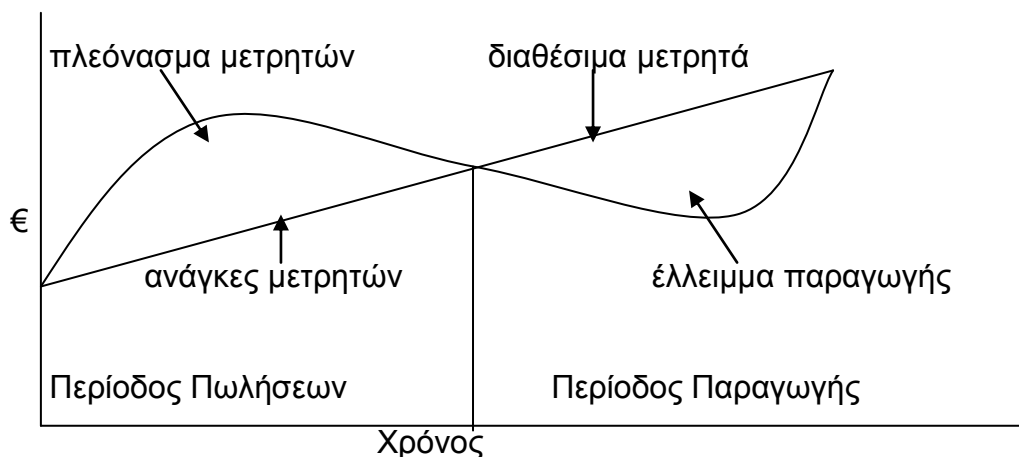
Έτσι θα μεγιστοποιήσει την απόδοση των διαθέσιμων κεφαλαίων της επιχείρησης. Ο ταμειακός προϋπολογισμός είναι ίσως ο πιο σπουδαίος προϋπολογισμός που ετοιμάζει μια επιχείρηση. Γιατί όπως αναφέραμε παραπάνω εκτός από τις εισπράξεις και τις πληρωμές παρουσιάζει και το έλλειμμα και πλεόνασμα μετρητών και επομένως την αναγκαία χρηματοδότηση όταν την χρειάζεται.

Η επιχείρηση βάσει του ταμειακού προϋπολογισμού θα πρέπει εκ των προτέρων να εξασφαλίσει το ελάχιστο ποσό πίστωσης που θα χρειαστεί και το οποίο δεν είναι άλλο από το μέγιστο ποσό του δανείου που προβλέπεται να χρησιμοποιήσει.

(ΞΕΝΟΣ, 2003)



Σχήμα 2.3 Πλεόνασμα και έλλειμμα μετρητών



(πηγή: ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, 1997 / σελ.100)

Το παραπάνω διάγραμμα δείχνει μια τυπική περίπτωση επιχείρησης με συνεχή διακύμανση του υπόλοιπου μετρητών και την αναγωγή μετρητών, δηλαδή του πλεονάσματος και του ελλείμματος μετρητών.

Η διακύμανση των διαθεσίμων οφείλεται σε διακυμάνσεις των αναγκών σε πρώτες ύλες και έτοιμα προϊόντα σε διάφορες χρονικές περιόδους.

Οι διακυμάνσεις αυτές είναι έντονες όταν πρόκειται για εποχιακά προϊόντα και όταν η περίοδος παραγωγής δεν συμπίπτει επακριβώς ή σε μεγάλο βαθμό με την περίοδο κατανάλωσης (πωλήσεων).

Στις περιπτώσεις αυτές οι καλά διοικούμενες χρηματοοικονομικά επιχειρήσεις διατηρούν ένα σημαντικό υπόλοιπο μετρητών, το οποίο συνήθως είναι γνωστό σαν ελάχιστο υπόλοιπο μετρητών, ώστε να μην αναγκαστούν να προσφεύγουν ολοένα σε βραχυπρόθεσμο δανεισμό.

Η πολιτική όμως αυτή μπορεί να μην είναι πάντοτε πλεονεκτική από άποψη κόστους, γιατί οι μακροχρόνιες επενδύσεις αποδίδουν συνήθως μεγαλύτερο ποσοστό από τις βραχυχρόνιες επενδύσεις, γιατί η διατήρησή τους όσο τον δυνατόν μικρότερου ποσού μετρητών και ο βραχυχρόνιος δανεισμός μπορεί συνολικά να αποβεί σε όφελος της επιχείρησης. (ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, 1997)

Ο ταμειακός προϋπολογισμός συνήθως ετοιμάζεται αφού έχουν ετοιμαστεί όλοι οι άλλοι προϋπολογισμοί περιόδου. Οι λειτουργικοί

προϋπολογισμοί αλλά και οι χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί περιλαμβάνουν τον προβλεπόμενο λογαριασμό των αποτελεσμάτων χρήσης και του προβλεπόμενου ισολογισμού.

Ο ταμειακός προϋπολογισμός περιλαμβάνει και συνδυάζει στοιχεία από όλους τους άλλους προϋπολογισμούς όταν τα στοιχεία αυτά (αργά ή γρήγορα) θα απαντηθούν ή θα εκδηλωθούν σαν εισροές ή εκροές μετρητών.

Οι μέθοδοι κατάρτισης του ταμειακού προγράμματος είναι πολλές, χωρίς να υπάρχει περιορισμός στον τρόπο παρουσίασης των στοιχείων. Συνήθως παρουσιάζουμε πρώτα τις εισπράξεις μετρητών απαριθμώντας όλες τις πιθανές πηγές μετρητών.

Κατόπιν παρουσιάζουμε λεπτομερώς όλες τις πιθανές περιπτώσεις που απαιτούν την πληρωμή μετρητών για την περίοδο του προϋπολογισμού. Υπολογίζουμε κατόπιν τη διαφορά μεταξύ εισπράξεων (εισροών) και πληρωμών (εκροών) η οποία μπορεί να είναι θετική ή αρνητική και με βάση το υπόλοιπο μετρητών από την προηγούμενη περίοδο και το απαιτούμενο ελάχιστο υπόλοιπο μετρητών υπολογιζόμενο το διαθέσιμο υπόλοιπο μετρητών ή το ποσό που πρέπει να δανειστούμε.

Βέβαια πολλές φορές καταρτίζουμε το ταμειακό πρόγραμμα ξεκινώντας από τα αποτελέσματα χρήσης κάνοντας τις αναγκαίες προσαρμογές για τους λογαριασμούς και τα στοιχεία που δεν συνιστούν εισροές και εκροές μετρητών. (ΚΑΠΑΝΤΑΪΔΑΚΗΣ, 2007)

#### 2.4.2 Προϋπολογισμός κερδών και ζημιών (profit and loss account budget) και προϋπολογιστικός ισολογισμός (the balance sheet budget)

Το τελικό στάδιο της διαδικασίας του προϋπολογισμού αποτελούν ο προϋπολογισμός κερδών και ζημιών και ο προϋπολογιστικός ισολογισμός.

Οι προϋπολογισμοί αυτοί δίνουν μια συνοπτική εικόνα ολόκληρου του προγράμματος δράσεως της επιχείρησης και συγχρόνως αποτελούν το μέσου ελέγχου αυτής.

Ειδικότερα ο προϋπολογισμός κερδών και ζημιών καθορίζει τα αναμενόμενα καθαρά κέρδη αυτής από τη σύγκριση των προβλέψεων εσόδων και δαπανών της επιχείρησης.

Ο προϋπολογιστικός ισολογισμός απεικονίζει την επίδραση ολόκληρου του προγράμματος της επιχείρησης τόσο του ενεργητικού και του παθητικού όσο και την διόρθωση τους.

Από την μελέτη και την ανάλυση των πιο πάνω προϋπολογισμών είναι δυνατόν να διεξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα (πχ. μη ικανοποιητικά κέρδη, υπερβολικό ποσοστό δανειακού κεφαλαίου κ.α.) τα οποία θα επανεξεταστούν από τους αρμόδιους της διοίκησης καθώς επίσης και οι αντικειμενικοί στόχοι που έχουν τεθεί και η πολιτική της επιχείρησης με αποτέλεσμα την τροποποίηση όλων των επιμέρους λειτουργικών προγραμμάτων.

(ΠΟΜΟΝΗΣ, 1996)

## 2.5 Διάφοροι άλλοι προϋπολογισμοί

Εκτός από τους προϋπολογισμούς που αναφέραμε πιο πάνω που βοηθούν ουσιαστικά στην κατάρτιση του συνολικού προϋπολογισμού, υπάρχουν επιπλέον και οι εξής:

- Στατικός προϋπολογισμός (static budget)
- Ελαστικός ή ευέλικτος προϋπολογισμός (flexible budget)
- Συνεχής ή διαρκείς προϋπολογισμός (continuous or perpetual budget)
- Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (zero – base budget)

(DUFIGUR, 1972)

### 2.5.1 Στατικός προϋπολογισμός (static budget)

Ένας στατικός προϋπολογισμός καταρτίζεται στην αρχή της περιόδου προϋπολογισμού και ισχύει μόνο για το σχεδιαζόμενο επίπεδο δραστηριότητας.

Η προσέγγιση του στατικού προϋπολογισμού είναι κατάλληλη για σχεδιασμό, αλλά είναι ανεπαρκής για να αξιολογηθεί το πόσο καλά ελέγχεται το κόστος.

Αν η πραγματική δραστηριότητα στην διάρκεια μιας περιόδου διαφέρει από την σχεδιασθείσα θα είναι παραπλανητικό να συγκρίνουμε απλώς το πραγματικό κόστος με το στατικό προϋπολογισμό. Αν η δραστηριότητα είναι υψηλότερη από ό,τι αναμενόταν το μεταβλητό κόστος θα πρέπει να είναι υψηλότερο από το αναμενόμενο.

Ενώ αν η δραστηριότητα είναι μικρότερη από ό,τι αναμενόταν, το μεταβλητό κόστος θα πρέπει να είναι χαμηλότερο από το αναμενόμενο. (ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ,1997)

#### 2.5.2 Ελαστικός προϋπολογισμός (flexible budget)

Ο ελαστικός προϋπολογισμός αναφέρεται συνήθως στα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Ο έλεγχος των εξόδων αυτών κυρίως επιτυγχάνεται μέσω των ελαστικών προϋπολογισμών για τα διάφορα κέντρα κόστους της επιχείρησης.

Ο ελαστικός προϋπολογισμός είναι στην πραγματικότητα μια σειρά από ατομικούς προϋπολογισμούς που δείχνουν ποιο θα είναι το ύψος του κόστους για τα διάφορα επίπεδα παραγωγής των κέντρων κόστους.

Οι προϋπολογισμοί γενικά αποτελούν όπως έχουμε αναφέρει ποσοτικές προβλέψεις των διάφορων οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης στις οποίες βασίζεται ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων και ο έλεγχος των επιτευχθέντων ή μη στόχων της επιχείρησης.

Εξετάζονται δηλαδή οι αποκλίσεις από τους συγκεκριμένους στόχους και παίρνονται διορθωτικές αποφάσεις και μέτρα για την πλησιέστερη επιτυχία των στόχων αυτών.

Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί λαμβάνουν υπόψη τους τις αλλαγές στο κόστος που συμβαίνουν ως αποτέλεσμα μεταβολών στη δραστηριότητα. Ένας ελαστικός προϋπολογισμός προσφέρει εκτιμήσεις για το ποιο θα έπρεπε να είναι το κόστος για κάθε επίπεδο δραστηριότητας σε ένα ορισμένο εύρος.

Όταν χρησιμοποιείται ελαστικός προϋπολογισμός για την αξιολόγηση της απόδοσης, το πραγματικό κόστος συγκρίνεται με το πρότυπο κόστος που θα έπρεπε να έχει σημειωθεί για το πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας στη διάρκεια της περιόδου και όχι με το προϋπολογιζόμενο κόστος από τον αρχικό προϋπολογισμό.

Πρόκειται για πολύ σημαντική διάκριση, ειδικότερα για το μεταβλητό κόστος. Αν δεν γίνουν αναπροσαρμογές στο επίπεδο της δραστηριότητας είναι πολύ δύσκολο να ερμηνεύσουμε τις αποκλίσεις ανάμεσα στο προϋπολογιζόμενο και στο πραγματικό κόστος. (GARISSON- NOREEN, 2005)

### 2.5.2.1 Προβλήματα κατά την κατάρτιση του ελαστικού προϋπολογισμού

Κατά την επεξεργασία των ελαστικών προϋπολογισμών δημιουργούνται κάποια προβλήματα, τα οποία είναι συνδεδεμένα με:

1. το μέτρο των βαθμών των δραστηριοτήτων της επιχείρησης,
2. το επίπεδο δραστηριότητας το οποίο θα είναι σα βάση για την κατάρτιση των ελαστικών προϋπολογισμών,
3. η ανάλυση και η κατάταξη των στοιχείων του κόστους.

(BALDVIN, ανεξάρτητος συγγραφέας με έδρα Silicon Valley – [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com))

Οπότε προκειμένου να προσδιορίσουμε το μέτρο των βαθμών των δραστηριοτήτων της επιχείρησης γίνεται συνήθως επιλογή μια από τις πιο κάτω μεταβλητές:

- Τη συνολική παραγωγή.
- Το σύνολο των πωλήσεων.
- Τις εργατοώρες (εκφρασμένες σε χρήμα) .
- Το σύνολο ωρών άμεσης εργασίας.
- Της συνολικής ποσότητας της αναλίσκομενης πρώτης ύλης.
- Το σύνολο των παραγγελιών.

### 2.5.3 Συνεχής ή διαρκείς προϋπολογισμός (continuous or perpetual budget)

Πολλές επιχειρήσεις χωρίζουν το έτος του προϋπολογισμού τους σε τέσσερα τρίμηνα, στη συνέχεια το πρώτο τρίμηνο υποδιαιρείται σε μήνες και γίνεται η κατάρτιση μηνιαίων προϋπολογισμών. Ο υπολογισμός των κοντινών αυτών μπορεί συχνά να γίνει με σημαντική ακρίβεια.

Τα στοιχεία που αφορούν τα τρία τελευταία τρίμηνα μπορεί να εμφανίζονται μόνο ως σύνολα τριμήνου. Καθώς προχωρεί ο χρόνος τα στοιχεία για το δεύτερο τρίμηνο αναλύονται σε μηνιαία ποσά ύστερα τα στοιχεία του τρίτου τριμήνου, και ούτω κάθε εξής.

Η προσέγγιση αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι απαιτεί περιοδική αναθεώρηση και επανεκτίμηση των στοιχείων του προϋπολογισμού σε όλη την διάρκεια του έτους. (ΠΑΝΟΥΡΓΙΑ, 1964)

Οι συνεχείς ή διαρκείς προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται από σημαντικό αριθμό οργανισμών. Συνεχής ή διαρκείς προϋπολογισμός είναι ένας

δωδεκάμηνος προϋπολογισμός που κυλιέται στον επόμενο μήνα (ή τρίμηνο) καθώς ολοκληρώνεται ο τρέχων μήνας ή (τρίμηνο).

Με άλλα λόγια ένας μήνας (ή τρίμηνο) προστίθενται στο τέλος του προϋπολογισμού όταν κλείνει ο προηγούμενος μήνας (ή τρίμηνο). Η μέθοδος αυτή αναγκάζει τα στελέχη να εστιάζονται στο μέλλον με χρονικό ορίζοντα τουλάχιστον ενός χρόνου.

Οι υπέρμαχοι των συνεχών προϋπολογισμών υποστηρίζουν ότι με αυτή την προσέγγιση υπάρχει μικρότερος κίνδυνος να εστιάσουν κοντόφθαλμα τα στελέχη μόνο στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.

#### 2.5.4 Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (zero – base budget)

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης αποτελεί μια νέα μεθοδολογία στην κατάστρωση των ετήσιων προϋπολογισμών, οποιοδήποτε οργανισμού ανεξάρτητα αν είναι δημόσιος ή ιδιωτικός.

Η νέα μεθοδολογία απαιτεί από κάθε μάνατζερ να αιτιολογήσει με κάθε λεπτομέρεια, αρχίζοντας πάντοτε από το μηδέν (σ' αυτό αποτελεί τη ονομασία του), ολόκληρο τον προϋπολογισμό και επίσης να δικαιολογήσει τις δαπάνες ακόμη και των πλέον μικρών ποσών, και πώς τελικά μπορούσε να εκτελέσει την εργασία του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Ένας ορισμός του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης είναι:

“Μια μέθοδος προγραμματισμού και προϋπολογισμού που με την παραμικρή λεπτομέρεια μετατοπίζει το βάρος απόδειξης στον κάθε εισηγητή να δικαιολογήσει γιατί θα πρέπει να δαπανήσει χρήματα.

Υποστηρίζεται ότι ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης δεν είναι εννοιολογικά κάτι καινούργιο, θεωρείται ότι είναι μια λογικά μέθοδος που συνδυάζει πολλά στοιχεία καλής διοίκησης όπως ο καθορισμός των στόχων, αξιολόγηση εναλλακτικών προτάσεων και λήψη μέτρων αποδοτικότητας, ιεράρχηση των προτεραιοτήτων κλπ.” (ΤΣΑΓΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, 1997)

##### 2.5.4.1 Διαδικασία εφαρμογής προϋπολογισμού μηδενικής βάσης

Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημαία γιατί από τα στάδια της διαδικασίας εξαρτάται κατά πολύ η όλη επιτυχία της εφαρμογής του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης.

Μπορούμε την όλη διαδικασία να την διακρίνουμε σε τέσσερα συγκεκριμένα σημεία:

- Ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης.
- Λεπτομερής σχεδιασμός του συστήματος προϋπολογισμού μηδενικής βάσης.
- Εφαρμογή της μεθόδου προϋπολογισμού μηδενικής βάσης.
- Παρακολούθηση της λειτουργίας του συστήματος προϋπολογισμού μηδενικής βάσης.

Με την λεπτομερή ανάλυση επιτυγχάνεται η σαφής περιγραφή του υπάρχοντος συστήματος, των οικονομικών στοιχείων του προϋπολογισμού, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση κατά ιεραρχική δομή των εναλλακτικών τρόπων εφαρμογής του συστήματος.

Στην επόμενη φάση του σχεδιασμού γίνεται έκθεση για την ανάλυση της κατάστασης που δημιουργήθηκε. Ο σχεδιασμός του συστήματος προϋπολογισμού μηδενικής βάσης περιλαμβάνει τους τρόπους και τα μέσα που το προσωπικό και τα στελέχη της ομάδας εργασίας θα εκπαιδευτούν.

Για τη μέγιστη απόδοση του συστήματος πρέπει να γίνει επιτυχής καταμερισμός εργασίας και να προσδιοριστούν οι δραστηριότητες που θα γίνουν. (ANDRE, 1979)

Να μελετηθεί καλά επίσης η επόμενη φάση δηλαδή η εφαρμογή της μεθόδου, και θα τελειώσει ο σχεδιασμός με τη συγγραφή ενός βοηθήματος που αναφέρεται στον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης.

Με την εφαρμογή του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης γίνεται μια επιπλέον εκπαίδευση όλων των υπεύθυνων, αυτών που θα διαδραματίσουν τον σπουδαιότερο ρόλο δηλαδή, Διευθυντών κτλ.

Για την επιτυχία του προϋπολογισμού θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα τα εξής βασικά στοιχεία:

- Ο ανώτερος Διευθυντής της οργάνωσης να εμπλέκεται στον προϋπολογισμό και να υποστηρίζει και ταυτόχρονα να αναπτύσσεται η υποστήριξη και η συμμετοχική διάθεση από μέρους της Διοίκησης, εφόσον ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης αντιπροσωπεύει μια υπόσχεση της Διοίκησης προκειμένου να επιτευχθούν οργανωτικοί στόχοι.

- Είναι αναγκαίες οι τροποποιήσεις του προϋπολογισμού ώστε αυτό να ικανοποιεί και να προσαρμόζεται στις ανάγκες της οργάνωσης.
- Οι μάνατζερ έχουν από τεχνικές συμβουλές και συνεχή εκπαίδευση για να αποδώσουν στο έργο τους.
- Πρέπει να γίνει ενσωμάτωση στο σύστημα Διοίκησης του οργανισμού.

Τέλος κατά την παρακολούθηση της λειτουργίας του συστήματος προϋπολογισμού μηδενικής βάσης γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων που πραγματοποιήθηκαν με αυτά που είχαν σχεδιαστεί.

Γίνεται επίσης μια ανάλυση των στοιχείων του προϋπολογισμού και συντάσσεται μια κριτική σε πρώτη φάση για την εφαρμογή του συστήματος.

Κατόπιν γίνεται αξιολόγηση η οποία βοηθά στο:

- να διαπιστωθεί αν ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης ήταν χρήσιμος ή όχι,
- να ενσωματωθούν στον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης αλλαγές που θα ήταν αναγκαίες και
- να γίνει μέτρηση της αποτελεσματικότητας και εκτίμηση της επίδρασης του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης στην οργάνωση.

(ΠΑΝΟΥΡΓΙΑ,1964)

#### 2.5.4.2 Στάδια κατάστρωσης του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης

Κατά τον Phyrer πάντοτε η διαδικασία κατάστρωσης του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης περιλαμβάνει τα παρακάτω τέσσερα στάδια:

- Το στάδιο του προσδιορισμού της διάρθρωσης, της οργάνωσης, της διάκρισης των διάφορων ενοτήτων αποφάσεων, που αναφέρονται στη χρηματοδότηση, αφού προηγούμενος έχουν προσδιοριστεί οι αντικειμενικοί στόχοι της οργάνωσης.
- Το στάδιο της ανάλυσης κάθε ενότητας αποφάσεων σε όρους πακέτων αποφάσεων ή δεσμών αποφάσεων .
- Το στάδιο της εκτίμησης και της αξιολόγησης των δεσμών αυτών με σκοπό την ιεραρχική ταξινόμηση των πακέτων αποφάσεων με βάση την προτεραιότητα που αντικειμενικά πρέπει να δοθεί σε κάθε μία τους.



- Το στάδιο της τελικής κατάστρωσης του οριστικού προϋπολογισμού στο οποίο θα γίνει η βελτίωση της επιλογής των διάφορων δεσμών αποφάσεων και θα συνταχθεί ο προϋπολογισμός στις λεπτομέρειές του.

#### 2.5.4.3 Δυνατότητες εφαρμογής του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης

Η μέθοδος του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης εφαρμόστηκε και εφαρμόζεται και σήμερα σε πάρα πολλές επιχειρήσεις, στην τοπική διοίκηση, στην βιομηχανία, στη υποστήριξη, στον προγραμματισμό παραγωγής, έλεγχο αποθήκης, κλπ., καθώς και σε διάφορες υπηρεσίες και δραστηριότητες γενικής φύσης, όπως εργασίες λογιστηρίου, επεξεργασίες πληροφοριακών στοιχείων, μάρκετινγκ και πωλήσεις. Θέματα νομικής φύσης, θέματα προσωπικού έρευνας και ανάπτυξης κτλ.

Μερικές βιομηχανικές επιχειρήσεις μάλιστα έχουν χρησιμοποιήσει τη μέθοδο του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης για επιμέρους προγράμματα όπως για την αξιολόγηση των ικανοτήτων των Διευθυντών.

Τα αποτελέσματα δε από τη χρησιμοποίηση του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης είναι πιο έντονα για εκείνες τις δραστηριότητες στις οποίες υπάρχει μια χαρακτηριστική αδυναμία των Διευθυντών να αξιολογήσουν και να κατανείμουν τους πόρους σε Διοικητικούς, τεχνικούς και εμπορικούς τομείς.

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης προσφέρει στην επιχείρηση ή γενικά στην οργάνωση τη δυνατότητα μείωσης του προϋπολογισμού πάνω σε ορθολογιστική βάση καθώς και τη δυνατότητα ανακατανομής όλων των πόρων, όσο το δυνατόν περισσότερο αποδοτικά και αποτελεσματικά, χωρίς να επέλθει μείωση στον προϋπολογισμό.

Ένα όμως από τα μειονεκτήματα του προϋπολογισμού που καταρτίζεται με το γνωστό τρόπο, είναι ότι κατευθύνει σε συνεχή επέκταση και έτσι καθιστά δυσκολότερη την εύρεση ικανοποιητικών λύσεων και δύσκολο των εντοπισμό χρυσών τομών μεταξύ των καινούργιων και των ήδη υπάρχοντων προγραμμάτων. (ΤΣΑΓΚΛΑΚΑΝΟΣ, 1997)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ CAMPING

Η εταιρεία «**CAMPING ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**», προέρχεται από την μετατροπή της αμιγούς επιχείρησης «**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ**» και αποτελεί την συνέχεια των δραστηριοτήτων της, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.3463/2006.

#### **Αποτελείται από τις Εγκαταστάσεις :**

- 1) Το Camping «A»,
- 2) Το Camping «B»,
- 3) Το Camping «Γ»,
- 4) Το Σφαγείο.

#### 3.1 Γενικά – Προϋπολογισμός 2012

Οι δραστηριότητες της Ανώνυμης εταιρείας αναπτύσσονται κατά κύριο λόγο στις παρακάτω αδειοδοτούμενες δομές :

- 1) Camping «**A**», αριθ. αδείας **E.O.T. 5051 / 02-09-2005**,  
ΜΗ.Τ.Ε. 09.38. κ 20.03.04283.0.0.
- 2) Camping «**B**», αριθ. αδείας **E.O.T. 1319 / 31-03-2004**,  
ΜΗ.Τ.Ε. 09.38. Κ 20.05.02730.0.1.
- 3) Camping «**Γ**», αριθ. αδείας **E.O.T. 6963 / 01-11-2004**,  
ΜΗ.Τ.Ε. 09.38. Κ 20.05.03730.0.0.
- 4) **Σφαγεία**, αριθ. αδείας **06 / 2516 / 22-08-2000**

Ο Προϋπολογισμός του έτους 2012, της Ανώνυμης εταιρείας Camping, περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων που προβλέπεται από την συστατική της πράξη με την διατήρηση από μετατροπή της αμιγούς Επιχείρησης Τ. των εμπορικών και επιχειρηματικών κλάδων για την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του Δήμου της.

Το σύνολο του Προϋπολογισμού έτους **2012**, ανέρχεται στο ύψος των **960.000 ευρώ**.

Από αυτά, ποσό **866.000,00 €** ή **90,21 %** του Π/Υ αφορά τις δραστηριότητες που αναπτύσσει η εταιρεία κατά την διάρκεια του έτους 2012.

Και τα υπόλοιπα **94.000,00 €** ή **9,79 %** του Π/Υ αφορούν το καθαρό υπόλοιπο κεφαλαίου μετά τις επενδύσεις και του αποθεματικού του έτους 2012.

Συγκεκριμένα, οι δραστηριότητες που αναπτύσσει η Ανώνυμη Εταιρεία Camping και περιλαμβάνει ο Προϋπολογισμός του έτους 2012 είναι :

<b>ΔΡΑΣΕΙΣ</b>	<b>Π / Υ</b>	<b>Π / Υ</b>	
	<b>ΕΣΟΔΩ Ν</b>	<b>ΕΞΟΔΩΝ</b>	<b>ΔΙΑΦΟΡ Α</b>
<b>Α. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΥΡΙΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ</b>			
1. Camping «Α»	145.000	115.000	30.000
2. Camping «Β»	550.000	290.000	260.000
3. Camping «Γ»	58.000	38.000	20.000
4. ΣΦΑΓΕΙΑ	34.000	64.000	-30.000
5. ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ & ΠΡΟΩΘ. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ	33.000	28.000	5.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΥΡΙΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ</b>	<b>820.000</b>	<b>535.000</b>	<b>285.000</b>
<b>Β. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ</b>			
1. ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΩΝ	10.000	65.000	-55.000
2. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	24.000	176.000	-152.000
3. ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ (ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ)	12.000	22.000	-10.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΫΠΟΛ. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ</b>	<b>46.000</b>	<b>263.000</b>	<b>-217.000</b>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ( Α + Β )</b>	<b><u>866.000</u></b>	<b><u>798.000</u></b>	<b><u>68.000</u></b>
<b>Γ. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ, ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ</b>			
ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΤΗΝ 31.12.2012	86.000		
ΕΚΤΑΚΤΑ ΚΑΙ ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ ΕΣΟΔΑ – ΕΞΟΔΑ 2012	8.000	3.928	
<u>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ 31.12.2012</u>			
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ - ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		5.792	
(- 5.792 € = 85.000 € + 35.160 € - 125.952 €)			
ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΤΟ ΕΤΟΣ 2012		75.000	
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ		77.280	
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟΥ</b>	<b><u>94.000</u></b>	<b><u>162.000</u></b>	<b>-68.000</b>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ( Α + Β + Γ )</b>	<b><u>960.000</u></b>	<b><u>960.000</u></b>	<b><u>0</u></b>

Από το **σύνολο των Δαπανών του Προϋπολογισμού 2012, το κόστος του απαιτούμενου προσωπικού** (Αμοιβές έμμισθου προσωπικού, εργοδοτικές εισφορές πλέον αμοιβές και έξοδα τρίτων), αντιστοιχεί περίπου στο **66,80 %**, με ποσό **578.471** ευρώ στα **866.000** ευρώ.

Το προσωπικό αυτό στελεχώνει τις ανάγκες του συνόλου της **λειτουργίας της εταιρείας**.

Οι σχέσεις εργασίας περιλαμβάνουν τόσο την **εξαρτημένη εργασία κατά 46,73%** (448.571€), όσο και τις **μισθώσεις έργου και παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών κατά 13,53%** (129.900 €) στο σύνολο του **Π / Υ 2012** ( 960.000 €).

### 3.2 Απαιτούμενο προσωπικό

Το σύνολο του προσωπικού που απαιτείται για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων της Ανώνυμης Εταιρείας Camping, σε αριθμό άσχετα με τη χρονική διάρκεια απασχόλησης το 2012, προβλέπεται να ανέλθει στα **83** άτομα, σύμφωνα με τον παρακάτω Πίνακα. Από αυτά τα **65** άτομα απασχολούνται με σύμβαση εξαρτημένης εργασίας και τα υπόλοιπα **18** άτομα με συμβάσεις παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών.

Τα **65** άτομα με σύμβαση εξαρτημένης εργασίας, σε ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης αντιστοιχούν σε **25** άτομα.

**ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**  
**ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ**  
**ΤΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ, ΕΤΟΥΣ 2012**

ΕΙΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΜΕ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	ΜΕ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΟΥ
<b>A. ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</b>			
1. Camping «Α»	16	15	1
2. Camping «Β»	5	4	1
3. Camping «Γ»	30	28	2
4. Σφαγεία	5	3	2
5. Διοργάνωση Εκδηλώσεων	2	1	1
<b>ΣΥΝΟΛΟ (Α)</b>	<b>58</b>	<b>51</b>	<b>7</b>
<b>B. ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</b>			
Τεχνικές υπηρεσίες	7	6	1
Διοικητικές υπηρεσίες	16	7	9
Προβολή και Προώθηση	2	1	1
Λοιπά			
<b>ΣΥΝΟΛΟ (Β)</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>11</b>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 2012</b>	<b>83</b>	<b>65</b>	<b>18</b>

Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να απασχολεί προσωπικό με συμβάσεις ορισμένου χρόνου και εξωτερικούς συνεργάτες για την πραγματοποίηση μιας δράσης, ενός έργου ή την εφαρμογή ενός χρηματοδοτούμενου προγράμματος σε ειδικότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της δράσης. Το σύνολο του απασχολούμενου προσωπικού, με οποιαδήποτε σχέση εργασίας, εκτός των συμβάσεων έργου, διέπεται από τις διατάξεις που ισχύουν για το προσωπικό των Ο.Τ.Α.

### 3.3 Δραστηριότητες προϋπολογισμού 2012

Ακολουθεί συνολικός Πίνακας Προϋπολογισμού έτους 2012, ανά τμήμα, δραστηριότητα και κατ' είδος εσόδου και εξόδου:

**ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2012**  
**( ΚΑΤΑ ΕΙΔΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ – ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ – ΕΣΟΔΟΥ - ΕΞΟΔΟΥ )**  
**( 1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2012 – 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012)**

ΕΙΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΡΟΩΝ (ΕΣΟΔΑ)	ΔΑΠΑΝΕΣ ΕΚΡΟΕΣ (ΕΞΟΔΑ)	ΣΥΝΟΛΟ ΕΚΡΟΩΝ (ΕΞΟΔΑ)
<b>A. ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</b>			
<b>1. CAMPING «Α»</b>			
73. Παροχή υπηρεσιών	132.000,00	Αμοιβές & έξοδα προσωπικού	94.780,86
74. Επιχορηγήσεις – Επιδοτήσεις	5.000,00	Αμοιβές Τρίτων	3.000,00
75. Έσοδα παρεπόμενων υπηρεσιών	8.000,00	Παροχές Τρίτων	10.500,00
		Φόροι – Τέλη	1.000,00
		Διάφορα Έξοδα / αναλώσιμα υλικά	3.000,00
		Αποσβέσεις πάγιου εξοπλισμού	2.719,14
<b>ΣΥΝΟΛΑ (A1)</b>	<b><u>145.000</u></b>		<b><u>115.000</u></b>
<b>2. CAMPING «Β»</b>			
73. Παροχή υπηρεσιών	520.000,00	Αμοιβές & έξοδα προσωπικού	176.641,44
74. Επιχορηγήσεις – Επιδοτήσεις	5.000,00	Αμοιβές Τρίτων	10.000,00
75. Έσοδα παρεπόμενων υπηρεσιών	25.000,00	Παροχές Τρίτων	74.000,00
		Φόροι – Τέλη	2.000,00
		Διάφορα Έξοδα / αναλώσιμα υλικά	16.000,00
		Αποσβέσεις πάγιου εξοπλισμού	11.358,56
<b>ΣΥΝΟΛΑ (A2)</b>	<b><u>550.000</u></b>		<b><u>290.000</u></b>
<b>3. CAMPING «Γ»</b>			
73. Παροχή υπηρεσιών	53.000,00	Αμοιβές & έξοδα προσωπικού	25.262,04
74. Επιχορηγήσεις – Επιδοτήσεις	3.000,00	Αμοιβές Τρίτων	2.000,00
75. Έσοδα παρεπόμενων υπηρεσιών	2.000,00	Παροχές Τρίτων	7.500,00
		Φόροι – Τέλη	500,00
		Διάφορα Έξοδα / αναλώσιμα υλικά	2.000,00
		Αποσβέσεις πάγιου εξοπλισμού	737,96
<b>ΣΥΝΟΛΑ (A3)</b>	<b><u>58.000</u></b>		<b><u>38.000</u></b>
<b>4. ΣΦΑΓΕΙΑ</b>			
73. Παροχή υπηρεσιών	34.000	Αμοιβές & έξοδα προσωπικού	32.975,64
74. Επιχορηγήσεις – Επιδοτήσεις		Αμοιβές Τρίτων	6.000,00
75. Έσοδα παρεπόμενων υπηρεσιών		Παροχές Τρίτων	16.500,00
		Φόροι – Τέλη	2.500,00
		Διάφορα Έξοδα / αναλώσιμα υλικά	4.000,00
		Αποσβέσεις πάγιου εξοπλισμού	2.024,36
<b>ΣΥΝΟΛΑ (A4)</b>	<b><u>34.000</u></b>		<b><u>64.000</u></b>
<b>5. ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ &amp; ΠΡΟΩΘ. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ</b>			
73. Παροχή υπηρεσιών	22.000,00	Αμοιβές & έξοδα προσωπικού	12.727,44
74. Επιχορηγήσεις – Επιδοτήσεις	3.000,00	Αμοιβές Τρίτων	6.300,00
75. Έσοδα παρεπόμενων υπηρεσιών	8.000,00	Παροχές Τρίτων	1.500,00
		Φόροι – Τέλη	2.500,00
		Διάφορα Έξοδα / αναλώσιμα υλικά	3.500,00
		Αποσβέσεις πάγιου εξοπλισμού	1.472,56
<b>ΣΥΝΟΛΑ (A5)</b>	<b><u>33.000</u></b>		<b><u>28.000</u></b>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b><u>820.000</u></b>		<b><u>535.000</u></b>

<b>ΚΥΡΙΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ( Α )</b>			
------------------------------------	--	--	--

<b>ΕΙΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΡΟΩΝ (ΕΞΟΔΑ)</b>	<b>ΔΑΠΑΝΕΣ ΕΚΡΟΕΣ (ΕΞΟΔΑ)</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΚΡΟΩΝ (ΕΞΟΔΑ)</b>
<b>Β. ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</b>			
<b>1. ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ &amp; ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΩΝ</b>			
		Αμοιβές & έξοδα προσωπικού	39.435,78
73. Παροχή υπηρεσιών	10.000,00	Αμοιβές Τρίτων	2.000,00
74. Επιχορηγήσεις – Επιδοτήσεις		Παροχές Τρίτων	13.000,00
75. Έσοδα παρεπόμενων υπηρεσιών		Φόροι – Τέλη	500,00
		Διάφορα Έξοδα / αναλώσιμα υλικά	3.000,00
		Αποσβέσεις πάγιου εξοπλισμού	7.064,22
<b>ΣΥΝΟΛΑ (Β1)</b>	<b>10.000</b>		<b>65.000</b>
<b>2. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ</b>			
		Αμοιβές & έξοδα προσωπικού	55.409,36
73. Παροχή υπηρεσιών	24.000,00	Αμοιβές Τρίτων	97.000,00
74. Επιχορηγήσεις – Επιδοτήσεις		Παροχές Τρίτων	7.500,00
75. Έσοδα παρεπόμενων υπηρεσιών		Φόροι – Τέλη	500,00
		Διάφορα Έξοδα / αναλώσιμα υλικά	14.000,00
		Αποσβέσεις πάγιου εξοπλισμού	1.590,64
<b>ΣΥΝΟΛΑ (Β2)</b>	<b>24.000</b>		<b>176.000</b>
<b>3. ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ ΠΡΩΘΗΣΗΣ (ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ)</b>			
		Αμοιβές & έξοδα προσωπικού	11.338,99
73. Παροχή υπηρεσιών	10.000,00	Αμοιβές Τρίτων	3.600,00
74. Επιχορηγήσεις – Επιδοτήσεις		Παροχές Τρίτων	2.000,00
75. Έσοδα παρεπόμενων υπηρεσιών	2.000,00	Φόροι – Τέλη	500,00
		Διάφορα Έξοδα / αναλώσιμα υλικά	3.000,00
		Αποσβέσεις πάγιου εξοπλισμού	1.561,01
<b>ΣΥΝΟΛΑ (Β3)</b>	<b>12.000</b>		<b>22.000</b>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ (Β)</b>	<b>46.000</b>		<b>263.000</b>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (Α+ Β)</b>	<b>866.000</b>	<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (Α+Β)</b>	<b>798.000</b>

<b>Γ. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ, ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ - ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ</b>			
ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΤΗΝ 31.12.2012	86.000	ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	5.792
ΕΚΤΑΚΤΑ ΚΑΙ ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ ΕΣΟΔΑ 2012	8.000	ΕΚΤΑΚΤΑ & ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ ΕΞΟΔΑ	3.928
		<b>ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΤΟ ΕΤΟΣ 2012</b>	<b>75.000</b>
		<b>ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ</b>	<b>77.280</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ- ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟΥ (Γ)</b>	<b>94.000</b>		<b>162.000</b>



<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ – ΔΑΠΑΝΩΝ 2011 (Α + Β + Γ)</b>	<u><b>960.000</b></u>		<u><b>960.000</b></u>
--	-----------------------	--	-----------------------

### 3.4 Δραστηριότητες τομείς παρέμβασης (αναλυτικά)

Οι δραστηριότητες της ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ CAMPING, διακρίνονται σε δύο λειτουργίες:

**Κύριες λειτουργίες** είναι αυτές που ορίζονται στο καταστατικό της.

Οι κύριες λειτουργίες αναλύονται σε μικρότερες δραστηριότητες, ως ανεξάρτητες λειτουργικές μονάδες.

**Υποστηρικτικές ή οριζόντιες λειτουργίες**, είναι οι υπηρεσίες των οποίων ο ρόλος συνίσταται στην παροχή υπηρεσιών υποστήριξης για την άσκηση των κυρίων λειτουργιών / υπηρεσιών και τα όργανα διοίκησης.

Οι **κύριες λειτουργίες** και οι μονάδες δραστηριοτήτων τους, έχουν την παρακάτω δομή, με το προβλεπόμενο κόστος λειτουργίας τους για **το 2012** :

#### 3.4.1 Camping «Α» Γενικά - Παραδοχές

Το Camping «Α», βρίσκεται στην Παραλία έκτασης συνολικού εμβαδού οικοπέδου 58.960 τ.μ. πλέον 2.520 τ.μ. έπειτα από τροποποιητική μελέτη, και εμβαδού κτιριακών και τεχνικών εγκαταστάσεων 1.520,44 τ.μ., με δυναμικότητα 411 θέσεων, χωρητικότητας 1.233 ατόμων.

Περιλαμβάνει τους χώρους:

- 1) Χώρος του camping,
- 2) Reception, εμβαδού εγκατάστασης 118,32 τ.μ.,
- 3) WC – Ντουζιέρες 11 x 60,90 τ.μ./ ένα, συνολικού εμβαδού 669,90 τ.μ.,

Α. Τα έσοδα του camping προέρχονται από την λειτουργία του και την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του, όπως:

- Παροχή υπηρεσιών camping (Διαμονή)
- Παροχή συναφών τουριστικών υπηρεσιών
- Παροχή υπηρεσιών αναψυχής και αθλοπαιδιών
- Εκμετάλλευση με οποιοδήποτε τρόπο κτιριακών εγκαταστάσεων και χώρων camping (παροχή χώρων για εκδηλώσεις, κ.λ.π.)

- Παροχή λοιπών συναφών υπηρεσιών.

Β. Τα έξοδα του camping αφορούν το συνολικό κόστος λειτουργίας του και προβλέπονται, ως εξής :

Σύμφωνα με το τρέχον οικονομικό περιβάλλον, τα ιστορικά στοιχεία, την Οικονομοτεχνική Μελέτη Βιωσιμότητας, τον Κανονισμό Εσωτερικών Υπηρεσιών και Προσωπικού, στο Camping «Α» προβλέπεται να απασχοληθούν στο έτος 2012 συνολικά 15 άτομα, με συμβάσεις ορισμένου χρόνου διάρκειας 4 – 6 μηνών, ανάλογα με την ειδικότητα και τις ανάγκες λειτουργίας του camping, ως κατωτέρω :

α/α	Ειδικότητα	Αριθμός (άτομα)	Διάρκεια (μήνες)	Ανθρωπομήνες
1	Υπεύθυνος Προσωπικού Camping	1	6	6
2	Υπεύθυνος Reception	1	4	4
3	Βοηθός Υπεύθυνος Reception	4	4	16
4	Φύλακας	2	4	8
5	Υπεύθυνος καθαριότητας	1	4	4
6	Εργάτες καθαριότητας (Καθαριότητα WC και χώρων κτιρίων)	3	4	12
7	Εργατοτεχνίτες, διαφόρων ειδικοτήτων (Συντήρηση και βελτίωση χώρων)	3	4	12
	<b>Σύνολο</b>	<b>15</b>		<b>62</b>

Οι όροι λειτουργίας του camping και των τμημάτων του διέπονται από τους Κανονισμούς της εταιρείας, σε συνδυασμό με τις νομοθετικές ρυθμίσεις που διέπουν της οργάνωση των Ανωνύμων εταιρειών.

Η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να απασχολεί προσωπικό με συμβάσεις ορισμένου χρόνου και εξωτερικούς συνεργάτες για την πραγματοποίηση μιας δράσης, ενός έργου ή την εφαρμογή ενός χρηματοδοτούμενου προγράμματος σε ειδικότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση αυτής της δράσης.

Με βάση τα παραπάνω προσδιορίζεται το συνολικό κόστος του **CAMPING «Α»**, στο οποίο περιλαμβάνεται το κόστος μισθοδοσίας του ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη και λειτουργία

του camping, καθώς επίσης και τις διάφορες δαπάνες και έξοδα που απαιτούνται για την ανάπτυξη και λειτουργία του.

Συγκεκριμένα το προβλεπόμενο άμεσο κόστος της δράσης αυτής προσδιορίζεται από τις παρακάτω επιμέρους δαπάνες:

#### A. Προσωπικό

Όπως έχει αναλυτικά προαναφερθεί, απαιτούνται συνολικά **15** άτομα για την κανονική λειτουργία και ανάπτυξη του camping, τα οποία σε Ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης των **62** προβλεπόμενων ανθρωπομηνών, είναι περίπου **5** άτομα.

Το σύνολο του προσωπικού απασχολείται με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου και αποτελεί το σταθερό ελάχιστο απαιτούμενο κόστος μισθοδοσίας, ανάλογα με τον χρόνο διάρκειας λειτουργίας του camping (μεταξύ 4 – 6 μήνες).

#### B. Δαπάνες

Οι προβλεπόμενες δαπάνες, αφορούν αμοιβές διαφόρων τρίτων (για γραμματειακή υποστήριξη και λοιπές ανεξάρτητες υπηρεσίες), παροχές τρίτων, διάφορους φόρους-τέλη, διάφορα έξοδα και τις αποσβέσεις του πάγιου εξοπλισμού που χρησιμοποιείται σε αυτήν την δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τις ειδικότητες, τα προσόντα και την προϋπηρεσία των απασχολούμενων στο camping και τις λειτουργικές του ανάγκες, το συνολικό **προβλεπόμενο κόστος για το 2012 προσδιορίζεται ως εξής :**

### 3.4.1.1 Προϋπολογισμός camping «Α» έτους 2012

<b>A. ΔΑΠΑΝΕΣ CAMPING «Α»</b>		<i>ΕΥΡΩ /</i>		<i>ΑΝΘ</i>	
	<i>ΑΤΟΜΑ</i>	<i>ΜΗΝΑ /</i>	<i>ΣΥΝΟΛΟ /</i>	<i>ΡΩΠΟ</i>	<i>ΣΥΝΟΛΙΚΟ</i>
		<i>ΑΤΟΜΟ</i>	<i>ΜΗΝΑ</i>	<i>ΜΗΝΕΣ</i>	<i>ΚΟΣΤΟΣ</i>
<b>60. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>					
60.00 ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Υπεύθυνος προσωπικού, Reception, νυκτοφύλακας)	8	990,00	7.920,00	5	39.600,00
60.03 ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	8	282,74	2.261,95	5	11.309,76
60.01 ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Υπεύθυνος καθαριότητας, Εργάτης καθαριότητας, εργάτης γενικών καθηκόντων)	7	975,00	6.825,00	5	34.125,00
60.04 ΕΡΓΟΔΟΤ. ΕΙΣΦ. & ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΗΜΕΡ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	7	278,46	1.949,22	5	9.746,10
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ (Λ/60)</b>	<b>15</b>	<b>2.526,20</b>	<b>18.956,17</b>		<b>94.780,86</b>

<b>61. ΑΜΟΙΒΕΣ &amp; ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ</b>					
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ, ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΡΙΤΩΝ					<b>3.000,00</b>
<b>62. ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ</b>					
62.03 ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ					500,00
62.07 ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ					8.000,00
62. ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ					2.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΤΡΙΤΩΝ (Λ/62)</b>					<b>10.500,00</b>
<b>63. ΦΟΡΟΙ – ΤΕΛΗ</b>					<b>1.000,00</b>
<b>64. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ</b>					
64.00 ΕΞΟΔΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ					500,00
64.01 ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ					300,00
64.02 ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ & ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ					500,00
64.07 ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ & ΛΟΙΠΑ ΥΛΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ					200,00
64.08 ΥΛΙΚΑ ΑΜΕΣΗΣ ΑΝΑΛΩΣΗΣ					500,00
64.98 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ					1.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΞΟΔΩΝ (Λ/64)</b>					<b>3.000,00</b>
<b>66.04 ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ &amp; ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ</b>					<b>2.719,14</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>					<b>115.000,00</b>

<b>B. ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ CAMPING «Α»</b>					
73. Παροχή υπηρεσιών Camping (διαμονή, αναψυχή, διατροφή, κ.λ.π.)					132.000,00
74. Επιχορηγήσεις – Επιδότησεις					5.000,00
75. Έσοδα από παρεπόμενες δραστηριότητες					8.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</b>					<b>145.000,00</b>
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ CAMPING «Α»</b>					<b>30.000,00</b>

### 3.4.2 Camping «B» Γενικά - Παραδοχές

Το Camping «B» έκτασης συνολικού εμβαδού οικοπέδου 14.000 τ.μ. και εμβαδού κτιριακών και τεχνικών εγκαταστάσεων 162,71 τ.μ., με δυναμικότητα 33 θέσεων, χωρητικότητας 132 ατόμων.

Περιλαμβάνει τους χώρους:

- 1) Χώρο του camping,
- 2) Reception, Ξύλινη κατασκευή, εμβαδού 18 τ.μ.,
- 3) Reception, εμβαδού εγκατάστασης 15 τ.μ.
- 4) WC, εμβαδού 61,20 τ.μ.

A. Τα έσοδα του camping προέρχονται από την λειτουργία του και την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του, όπως:

- Παροχή υπηρεσιών camping (Διαμονή)
- Παροχή συναφών τουριστικών υπηρεσιών
- Παροχή υπηρεσιών αναψυχής και αθλοπαιδιών
- Εκμετάλλευση με οποιοδήποτε τρόπο κτιριακών εγκαταστάσεων και χώρων camping (παροχή χώρων για εκδηλώσεις, κ.λ.π.)
- Παροχή λοιπών συναφών υπηρεσιών.

B. Τα έξοδα του camping αφορούν το συνολικό κόστος λειτουργίας του και προβλέπονται, ως εξής :

Σύμφωνα με το οικονομικό περιβάλλον, τα ιστορικά στοιχεία, την Οικονομοτεχνική Μελέτη Βιωσιμότητας, τον Κανονισμό Εσωτερικών Υπηρεσιών και Προσωπικού, στο Camping «B» προβλέπεται να απασχοληθούν στο έτος 2012 συνολικά 4 άτομα, με συμβάσεις ορισμένου χρόνου διάρκειας 4 – 6 μηνών, ανάλογα με την ειδικότητα και τις ανάγκες λειτουργίας του camping, ως κατωτέρω :

α/α	Ειδικότητα	Αριθμός (άτομα)	Διάρκεια (μήνες)	Ανθρωπομήνες
1	Βοηθός Υπεύθυνος Reception	1	4	4
2	Φύλακας	1	4	4
3	Εργάτες καθαριότητας (Καθαριότητα WC και χώρων κτιρίων)	1	4	4
4	Εργατοτεχνίτες, διάφορων ειδικοτήτων (Συντήρηση και βελτίωση χώρων)	1	4	4
	<b>Σύνολο</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

Οι όροι λειτουργίας του camping B και των τμημάτων του διέπονται από τους Κανονισμούς της εταιρείας, σε συνδυασμό με τις νομοθετικές ρυθμίσεις που διέπουν της οργάνωση και λειτουργία των Ανωνύμων εταιρειών .

Η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να απασχολεί προσωπικό με συμβάσεις ορισμένου χρόνου και εξωτερικούς συνεργάτες για την πραγματοποίηση μιας δράσης, ενός έργου ή την εφαρμογή ενός χρηματοδοτούμενου προγράμματος σε ειδικότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση αυτής της δράσης.

Με βάση τα παραπάνω προσδιορίζεται το συνολικό κόστος του **CAMPING «B»**, στο οποίο περιλαμβάνεται το κόστος μισθοδοσίας του ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη και λειτουργία του camping, καθώς επίσης και τις διάφορες δαπάνες και έξοδα που απαιτούνται για την ανάπτυξη και λειτουργία του.

Συγκεκριμένα το προβλεπόμενο άμεσο κόστος της δράσης αυτής προσδιορίζεται από τις παρακάτω επιμέρους δαπάνες:

#### A. Προσωπικό

Όπως έχει αναλυτικά προαναφερθεί, απαιτούνται συνολικά **4** άτομα για την κανονική λειτουργία και ανάπτυξη του camping σε Ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης των **16** προβλεπόμενων ανθρωπομηνών, είναι περίπου **1,5** άτομα.

Το σύνολο του προσωπικού απασχολείται με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου και αποτελεί το σταθερό ελάχιστο απαιτούμενο κόστος μισθοδοσίας, ανάλογα με τον χρόνο διάρκειας λειτουργίας του camping (μεταξύ 4 – 5 μήνες).

#### B. Δαπάνες

Οι προβλεπόμενες δαπάνες, αφορούν αμοιβές διαφόρων τρίτων (για γραμματειακή υποστήριξη και λοιπές ανεξάρτητες υπηρεσίες), παροχές τρίτων, διάφορους φόρους-τέλη, διάφορα έξοδα και τις αποσβέσεις του πάγιου εξοπλισμού που χρησιμοποιείται σε αυτήν την δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τις ειδικότητες, τα προσόντα και την προϋπηρεσία των απασχολούμενων στο camping και τις λειτουργικές του ανάγκες, **το συνολικό προβλεπόμενο κόστος για το 2012 προσδιορίζεται ως εξής:**

### 3.4.2.1 Προϋπολογισμός camping «B» έτους 2012

<b>A. ΔΑΠΑΝΕΣ CAMPING «B»</b>		<i>ΕΥΡΩ /</i>			
	<i>ΑΤΟΜΑ</i>	<i>ΜΗΝΑ /</i>	<i>ΣΥΝΟΛΟ</i>	<i>ΑΝΘΡΩΠΟ</i>	<i>ΣΥΝΟΛΙΚΟ</i>
		<i>ΑΤΟΜΟ</i>	<i>/ ΜΗΝΑ</i>	<i>ΜΗΝΕΣ</i>	<i>ΚΟΣΤΟΣ</i>
<b>60. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>					
60.00 ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Reception, νυκτοφύλακας)	2	990,00	1.980,00	5	9.900,00
60.03 ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2	282,74	565,49	5	2.827,44
60.01 ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Εργάτης καθαριότητας εργάτης γενικών καθηκόντων)	2	975,00	1.950,00	5	9.750,00
60.04 ΕΡΓΟΔΟΤ. ΕΙΣΦ. & ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΗΜΕΡ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2	278,46	556,92	5	2.784,60
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ (Λ/60)</b>	<b>4</b>	<b>2.526,20</b>	<b>5.052,41</b>		<b>25.262,04</b>
<b>61. ΑΜΟΙΒΕΣ &amp; ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ</b>					
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ, ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΡΙΤΩΝ					<b>2.000,00</b>
<b>62. ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ</b>					
62.03 ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ					500,00
62.07 ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ					4.000,00
62. ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ					3.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΤΡΙΤΩΝ (Λ/62)</b>					<b>7.500,00</b>
<b>63. ΦΟΡΟΙ – ΤΕΛΗ</b>					<b>500,00</b>
<b>64. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ</b>					
64.00 ΕΞΟΔΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ					300,00
64.01 ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ					200,00
64.02 ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ & ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ					400,00
64.07 ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ & ΛΟΙΠΑ ΥΛΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ					200,00
64.08 ΥΛΙΚΑ ΑΜΕΣΗΣ ΑΝΑΛΩΣΗΣ					500,00
64.98 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ					400,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΞΟΔΩΝ (Λ/64)</b>					<b>2.000,00</b>
<b>66.04 ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ &amp; ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ</b>					<b>737,96</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>					<b>38.000,00</b>

<b>B. ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ CAMPING «B»</b>					
73. Παροχή υπηρεσιών Camping (διαμονή, αναψυχή, διατροφή, κ.λ.π.)					53.000,00
74. Επιχορηγήσεις – Επιδοτήσεις					3.000,00
75. Έσοδα από παρεπόμενες δραστηριότητες					2.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</b>					<b>58.000,00</b>
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ CAMPING «B»</b>					<b>20.000,00</b>

### 3.4.3 Camping «Γ» Γενικά - Παραδοχές

Το Camping «Γ» έκτασης συνολικού εμβαδού οικοπέδου 40.000 τ.μ., και εμβαδού κτιριακών και τεχνικών εγκαταστάσεων 680,62 τ.μ. περίπου, με δυναμικότητα 105 θέσεων, χωρητικότητας 420 ατόμων.

Περιλαμβάνει τους χώρους:

- 1) Χώρο του camping,
- 2) Reception, εμβαδού εγκατάστασης 20,00 τ.μ.,
- 3) Reception ξύλινη εμβαδού 18 τ.μ.,
- 4) WC – Ντουζιέρες 2 x 31,36 τ.μ./ ένα, συνολικού εμβαδού 62,72 τ.μ.,
- 5) WC – Ντουζιέρες 1 x 36 τ.μ./ ένα, συνολικού εμβαδού 36,00 τ.μ.,
- 6) WC – Ντουζιέρες 3 x 72 τ.μ./ ένα, συνολικού εμβαδού 216,00 τ.μ.,
- 7) WC ξύλινο, 1,5 X 4, εμβαδού 6 τ.μ.

A. Τα έσοδα του camping προέρχονται από την λειτουργία του και την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του, όπως:

- Παροχή υπηρεσιών camping (Διαμονή)
- Παροχή συναφών τουριστικών υπηρεσιών
- Παροχή υπηρεσιών αναψυχής και αθλοπαιδιών
- Εκμετάλλευση με οποιοδήποτε τρόπο κτιριακών εγκαταστάσεων και χώρων camping (παροχή χώρων για εκδηλώσεις, κ.λ.π.)
- Παροχή λοιπών συναφών υπηρεσιών.

B. Τα έξοδα του camping αφορούν το συνολικό κόστος λειτουργίας του και προβλέπονται, ως εξής :

Σύμφωνα με το οικονομικό περιβάλλον, τα ιστορικά στοιχεία, την Οικονομοτεχνική Μελέτη Βιωσιμότητας, τον Κανονισμό Εσωτερικών Υπηρεσιών και Προσωπικού, στο Camping «Γ» προβλέπεται να απασχοληθούν στο έτος 2012 συνολικά 28 άτομα, με συμβάσεις ορισμένου χρόνου διάρκειας 4 – 6 μηνών, ανάλογα με την ειδικότητα και τις ανάγκες λειτουργίας του camping, ως κατωτέρω :



α/α	Ειδικότητα	Αριθμός (άτομα)	Διάρκεια (μήνες)	Ανθρωπομήνες
1	Υπεύθυνος Προσωπικού Camping	1	6	6
2	Υπεύθυνος Reception	1	4	4
3	Βοηθός Υπεύθυνος Reception	5	4	20
4	Φύλακας	4	4	16
5	Υπεύθυνος καθαριότητας	1	4	4
6	Εργάτες καθαριότητας (Καθαριότητα WC και χώρων κτιρίων)	8	4	32
7	Εργατοτεχνίτες, διάφορων ειδικοτήτων (Συντήρηση και βελτίωση χώρων)	8	4	32
	<b>Σύνολο</b>	<b>28</b>		<b>114</b>

Οι όροι λειτουργίας του camping και των τμημάτων του διέπονται από τους Κανονισμούς της εταιρείας, σε συνδυασμό με τις νομοθετικές ρυθμίσεις που διέπουν της οργάνωση και λειτουργία των Ανωνύμων εταιρειών .

Η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να απασχολεί προσωπικό με συμβάσεις ορισμένου χρόνου και εξωτερικούς συνεργάτες για την πραγματοποίηση μιας δράσης, ενός έργου ή την εφαρμογή ενός χρηματοδοτούμενου προγράμματος σε ειδικότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση αυτής της δράσης.

Με βάση τα παραπάνω προσδιορίζεται το συνολικό κόστος του **CAMPING «Γ»**, στο οποίο περιλαμβάνεται το κόστος μισθοδοσίας του ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη και λειτουργία του camping, καθώς επίσης και τις διάφορες δαπάνες και έξοδα που απαιτούνται για την ανάπτυξη και λειτουργία του.

Συγκεκριμένα το προβλεπόμενο άμεσο κόστος της δράσης αυτής προσδιορίζεται από τις παρακάτω επιμέρους δαπάνες:

#### A. Προσωπικό

Όπως έχει αναλυτικά προαναφερθεί, απαιτούνται συνολικά **28** άτομα για την κανονική λειτουργία και ανάπτυξη του camping, σε Ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης των **114** προβλεπόμενων ανθρωπομηνών, είναι περίπου **9,5** άτομα.

Το σύνολο του προσωπικού απασχολείται με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου και αποτελεί το σταθερό ελάχιστο απαιτούμενο κόστος μισθοδοσίας, ανάλογα με τον χρόνο διάρκειας λειτουργίας του camping (μεταξύ 4 – 6 μήνες).

## B. Δαπάνες

Οι προβλεπόμενες δαπάνες, αφορούν Αμοιβές και έξοδα Τρίτων (προβλέπεται η λήψη υπηρεσιών από 1 ειδικό επιστήμονα, με σύμβαση έργου, γραμματειακή υποστήριξη και λοιπές ανεξάρτητες υπηρεσίες), παροχές τρίτων, διάφορους φόρους-τέλη, διάφορα έξοδα και τις αποσβέσεις του πάγιου εξοπλισμού που χρησιμοποιείται σε αυτήν την δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τις ειδικότητες, τα προσόντα και την προϋπηρεσία των απασχολούμενων στο camping και τις λειτουργικές του ανάγκες, **το συνολικό προβλεπόμενο κόστος για το 2012 προσδιορίζεται ως εξής:**

### 3.4.3.1 Προϋπολογισμός camping «Γ» έτους 2012

<b>A. ΔΑΠΑΝΕΣ CAMPING «Γ»</b>		<i>ΕΥΡΩ /</i>			
	<i>ΑΤΟΜΑ</i>	<i>ΜΗΝΑ /</i>	<i>ΣΥΝΟΛΟ /</i>	<i>ΑΝΘΡΩΠΟ</i>	<i>ΣΥΝΟΛΙΚΟ</i>
		<i>ΑΤΟΜΟ</i>	<i>ΜΗΝΑ</i>	<i>ΜΗΝΕΣ</i>	<i>ΚΟΣΤΟΣ</i>
<b>60. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>					
60.00 ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Υπεύθυνος προσωπικού, Reception, νυκτοφύλακας)	12	990,00	11.880,00	5	59.400,00
60.03 ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	12	282,74	3.392,93	5	16.964,64
60.01 ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Υπεύθυνος καθαριότητας, Εργάτης καθαριότητας, εργάτης γενικών καθηκόντων)	16	975,00	15.600,00	5	78.000,00
60.04 ΕΡΓΟΔΟΤ. ΕΙΣΦ. & ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΗΜΕΡ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	16	278,46	4.455,36	5	22.276,80
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ (Λ/60)</b>	<b>28</b>	<b>2.526,20</b>	<b>35.328,29</b>	<b>5</b>	<b>176.641,44</b>
<b>61. ΑΜΟΙΒΕΣ &amp; ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ</b>					
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ, ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΡΙΤΩΝ					<b>10.000,00</b>
<b>62. ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ</b>					
62.03 ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ					2.000,00
62.07 ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ					38.000,00
62. ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ					34.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΤΡΙΤΩΝ (Λ/62)</b>					<b>74.000,00</b>
<b>63. ΦΟΡΟΙ – ΤΕΛΗ</b>					<b>2.000,00</b>
<b>64. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ</b>					
64.00 ΕΞΟΔΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ					1.000,00
64.01 ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ					1.000,00
64.02 ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ & ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ					5.000,00
64.07 ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ & ΛΟΙΠΑ ΥΛΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ					3.000,00
64.08 ΥΛΙΚΑ ΑΜΕΣΗΣ ΑΝΑΛΩΣΗΣ					3.000,00
64.98 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ					3.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΞΟΔΩΝ (Λ/64)</b>					<b>16.000,00</b>
<b>66.04 ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ &amp; ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ</b>					<b>11.358,56</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>					<b>290.000,00</b>

<b>B. ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ CAMPING «Γ»</b>					
73. Παροχή υπηρεσιών Camping (διαμονή, αναψυχή, διατροφή, κ.λ.π.)					520.000,00
74. Επιχορηγήσεις – Επιδοτήσεις					5.000,00
75. Έσοδα από παρεπόμενες δραστηριότητες					25.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</b>					<b>550.000,00</b>
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ CAMPING «Γ»</b>					<b>260.000,00</b>

#### 3.4.4 Σφαγεία Γενικά - Παραδοχές

Τα Σφαγεία, βρίσκονται και λειτουργούν σε οικόπεδο συνολικού εμβαδού 10.000 τ.μ., με κτιριακές εγκαταστάσεις 377,54 τ.μ.

Οι λειτουργικοί χώροι των σφαγείων είναι :

- 1) Χώρος αναμονής ζώων
- 2) Χώρος ασθενών ή ύποπτων για ασθένεια ζώων
- 3) Χώρος σφαγής ασθενών ή ύποπτων για ασθένεια ζώων
- 4) Χώρος αναισθητοποίησης - σφαγής – αφαίμαξης
- 5) Χώρος εκδώρας – απεντόρωσης – φινιρίσματος
- 6) Ψυκτικός θάλαμος συντήρησης
- 7) Χώρος επεξεργασίας εντοσθίων
- 8) Ψυγείο κατασχομένων
- 9) Χώροι υγιεινής
- 10) Γραφείο κτηνιάτρου
- 11) Αποδυτήρια
- 12) Γραφείο
- 13) Χώρος ψυκτικών μηχανημάτων
- 14) Χώρος απόψυξης σφαγείων
- 15) Σύστημα Βιολογικού καθαρισμού

A. Τα έσοδα του Σφαγείου προέρχονται από την λειτουργία του και την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του, όπως:

- 1.1. Παροχή υπηρεσιών σφαγείου.
- 1.2. Παροχή υπηρεσιών παραχώρησης χώρων και εξοπλισμού.
- 1.3. Παροχή λοιπών συναφών υπηρεσιών.

B. Τα έξοδα του Σφαγείου αφορούν το συνολικό κόστος λειτουργίας του και προβλέπονται, ως εξής :

Σύμφωνα με τα ιστορικά στοιχεία, την Οικονομοτεχνική Μελέτη Βιωσιμότητας, τον Κανονισμό Εσωτερικών Υπηρεσιών και Προσωπικού, στο Σφαγείο προβλέπεται να απασχοληθούν συνολικά 3 άτομα, με σύμβαση έργου 8 μηνών, ανάλογα με την ειδικότητα και τις ανάγκες λειτουργίας του, ως κατωτέρω :

α/α	Ειδικότητα	Αριθμός (άτομα)	Διάρκεια (μήνες)	Ανθρωπομήνες
1	Υπεύθυνος σφαγείων (υπάλληλος γραμματεία)	1	8	8
2	Εργατοτεχνίτες (διαχωρισμός ζωικών προϊόντων)	1	8	8
3	Εργάτες καθαριότητας	1	8	8
	<b>Σύνολο</b>	<b>3</b>		<b>24</b>

Η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να απασχολεί προσωπικό με συμβάσεις ορισμένου χρόνου και εξωτερικούς συνεργάτες για την πραγματοποίηση μιας δράσης, ενός έργου ή την εφαρμογή ενός χρηματοδοτούμενου προγράμματος σε ειδικότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση αυτής της δράσης.

Με βάση τα παραπάνω προσδιορίζεται το συνολικό κόστος του **ΣΦΑΓΕΙΟΥ**, στο οποίο περιλαμβάνεται το κόστος μισθοδοσίας του ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη και λειτουργία του, καθώς επίσης και τις διάφορες δαπάνες και έξοδα που απαιτούνται για την ανάπτυξη και λειτουργία του.

Συγκεκριμένα το προβλεπόμενο άμεσο κόστος της δράσης αυτής προσδιορίζεται από τις παρακάτω επιμέρους δαπάνες:

#### A. Προσωπικό

Όπως έχει αναλυτικά προαναφερθεί, απαιτούνται συνολικά **3** άτομα για την κανονική λειτουργία και ανάπτυξη του Σφαγείου, που σε Ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης των **24** προβλεπόμενων ανθρωπομηνών, που είναι περίπου **2** άτομα.

Το σύνολο του προσωπικού απασχολείται με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου και αποτελεί το σταθερό ελάχιστο απαιτούμενο κόστος μισθοδοσίας, ανάλογα με τον χρόνο διάρκειας λειτουργίας του σφαγείου (μεταξύ 6 – 8 μήνες).

#### B. Δαπάνες

Οι προβλεπόμενες δαπάνες, αφορούν αμοιβές και έξοδα τρίτων γραμματειακή υποστήριξη και λοιπές ανεξάρτητες υπηρεσίες), παροχές τρίτων, διάφορους φόρους-τέλη, διάφορα έξοδα και τις αποσβέσεις του πάγιου εξοπλισμού που χρησιμοποιείται σε αυτήν την δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τις ειδικότητες, τα προσόντα και την προϋπηρεσία των απασχολούμενων στο Σφαγείο και τις λειτουργικές του ανάγκες, **το συνολικό προβλεπόμενο κόστος για το 2012 προσδιορίζεται ως εξής:**

### 3.4.4.1 Προϋπολογισμός camping ΣΦΑΓΕΙΑ έτους 2012

<b>A. ΔΑΠΑΝΕΣ ΣΦΑΓΕΙΑ</b>		<i>ΕΥΡΩ /</i>			
	<i>ΑΤΟΜΑ</i>	<i>ΜΗΝΑ /</i>	<i>ΣΥΝΟΛΟ</i>	<i>ΑΝΘΡΩΠΟ</i>	<i>ΣΥΝΟΛΙΚΟ</i>
		<i>ΑΤΟΜΟ</i>	<i>/ΜΗΝΑ</i>	<i>ΜΗΝΕΣ</i>	<i>ΚΟΣΤΟΣ</i>
<b>60. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>					
60.00 ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Γραμματεία, υπάλληλος)	2	980,00	1.960,00	9	17.640,00
60.03 ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2	279,89	559,78	9	5.037,98
60.01 ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Εργάτες καθαριότητας & διαχωρισμός ζωικών προϊόντων)	1	890,00	890,00	9	8.010,00
60.04 ΕΡΓΟΔΟΤ. ΕΙΣΦ. & ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΗΜΕΡ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1	254,18	254,18	9	2.287,66
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ (Λ/60)</b>	<b>3</b>	<b>2.404,07</b>	<b>3.663,96</b>		<b>32.975,64</b>
<b>61. ΑΜΟΙΒΕΣ &amp; ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ</b>					
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ, ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΡΙΤΩΝ					<b>6.000,00</b>
<b>62. ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ</b>					
62.03 ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ					500,00
62.07 ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ					11.000,00
62. ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ					5.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΤΡΙΤΩΝ (Λ/62)</b>					<b>16.500,00</b>
<b>63. ΦΟΡΟΙ – ΤΕΛΗ</b>					<b>2.500,00</b>
<b>64. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ</b>					
64.00 ΕΞΟΔΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ					1.000,00
64.01 ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ					200,00
64.02 ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ & ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ					300,00
64.07 ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ & ΛΟΙΠΑ ΥΛΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ					300,00
64.08 ΥΛΙΚΑ ΑΜΕΣΗΣ ΑΝΑΛΩΣΗΣ					1.800,00
64.98 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ					400,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΞΟΔΩΝ (Λ/64)</b>					<b>4.000,00</b>
<b>66.04 ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ &amp; ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ</b>					<b>2.024,36</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>					<b>64.000,00</b>
<b>B. ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΣΦΑΓΕΙΑ</b>					
73. Παροχή υπηρεσιών Σφαγείου					<b>34.000,00</b>
74. Επιχορηγήσεις – Επιδοτήσεις					
75. Έσοδα από παρεπόμενες δραστηριότητες					
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</b>					<b>34.000,00</b>
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>					
<b>ΣΦΑΓΕΙΑ</b>					<b>-30.000,00</b>

#### 3.4.5 Διοργάνωση εκδηλώσεων και προώθηση συνεργασιών

Στην δράση αυτή αναπτύσσεται και υλοποιείται το πρόγραμμα διοργάνωσης εκδηλώσεων και της προώθησης συνεργασιών, για την αξιοποίηση και ανάδειξη της Ανώνυμης εταιρείας και του τουριστικού προϊόντος. Επίσης αξιοποιείται η εμπειρία του παρελθόντος και επιδιώκεται η χρηματοδότηση μέρους των δαπανών από δημόσιους ή / και ιδιωτικούς φορείς δια μέσω προγράμματος χορηγιών.

Απαιτείται συνολικά 1 άτομο για την κανονική λειτουργία και ένας ειδικός marketing υλοποίηση και ανάπτυξη αυτής της δράσης.

Σύμφωνα με τις ειδικότητες, τα προσόντα και την προϋπηρεσία των απασχολούμενων σε αυτή τη δραστηριότητα και τις λειτουργικές του ανάγκες, **το συνολικό προβλεπόμενο κόστος για το 2012 προσδιορίζεται ως εξής :**



3.4.5.1 Προϋπολογισμός διοργάνωσης εκδηλώσεων και προώθησης  
συνεργασιών έτους 2012

Α. ΔΑΠΑΝΕΣ ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ	ΑΤΟΜΑ	ΕΥΡΩ /	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΘΡΩΠ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ
		ΜΗΝΑ /			
		ΑΤΟΜΟ			
<b>60. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>					
60.00 ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1	1.100,00	1.100,00	9	9.900,00
60.03 ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚ	1	314,16	314,16	9	2.827,44
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ (Λ/60)</b>	<b>1</b>	<b>1.414,16</b>	<b>1.414,16</b>		<b>12.727,44</b>
<b>61. ΑΜΟΙΒΕΣ &amp; ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ</b>					
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ, ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΡΙΤΩΝ	1	700	700,00	9	6.300,00
<b>62. ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ</b>					
62.03 ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ					500,00
62.07 ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ					500,00
62. ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ					500,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΤΡΙΤΩΝ (Λ/62)</b>					<b>1.500,00</b>
<b>63. ΦΟΡΟΙ – ΤΕΛΗ</b>					<b>2.500,00</b>
<b>64. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ</b>					
64.00 ΕΞΟΔΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ					800,00
64.01 ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ					500,00
64.02 ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ & ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ					800,00
64.07 ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ & ΛΟΙΠΑ ΥΛΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ					700,00
64.08 ΥΛΙΚΑ ΑΜΕΣΗΣ ΑΝΑΛΩΣΗΣ					100,00
64.98 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ					600,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΞΟΔΩΝ (Λ/64)</b>					<b>3.500,00</b>
<b>66.04 ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ &amp; ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ</b>					<b>1.472,56</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>					<b>28.000,00</b>
<b>Β. ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ</b>					
73. Έσοδα από διοργάνωση εκδηλώσεων					22.000,00
74. Επιχορηγήσεις – Επιδοτήσεις					3.000,00
75. Έσοδα από παρεπόμενες δραστηριότητες					8.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</b>					<b>33.000,00</b>
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ</b>					<b>5.000,00</b>

3.4.6 Υποστηρικτικές υπηρεσίες

Στις υποστηρικτικές υπηρεσίες εντάσσεται όλη η λειτουργική δομή που διευκολύνει την παροχή των παραπάνω υπηρεσιών, η οποία είναι:

3.4.6.1 Τμήμα τεχνικής υποστήριξης

Το τμήμα αυτό αποτελεί άμεσο κόστος των λειτουργικών δραστηριοτήτων της εταιρείας και εξυπηρετεί όλα τα τμήματα και δραστηριότητες της εταιρείας.

Στο τμήμα αυτό εντάσσονται τα μεταφορικά μέσα της εταιρείας και απασχολείται Βοηθητικό, τεχνικό, ειδικό προσωπικό, που περιλαμβάνει οδηγούς των μεταφορικών μέσων (5 άτομα) για τη μεταφορά τουριστών, προσωπικού στα camping, τον χειρισμό jsb (εσκαφέα), απορριμματοφόρου, βυτιοφόρου για την διαμόρφωση, συντήρηση και καθαριότητα των χώρων και των κτιρίων και εργάτες γενικών καθηκόντων (1 άτομο), καθώς επίσης και συντονισμός, γραμματεία κατά τους μήνες αιχμής ένα άτομο με παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών.

α/α	Ειδικότητα	Αριθμός (άτομα)	Διάρκεια (μήνες)	Ανθρωπομήνες
1.	Συντονισμός – Γραμματεία			
2.	Οδηγοί	5	4	20
3.	Εργατοτεχνίτες, λοιπές ειδικότητες	1	4	4
	<b>Σύνολο</b>	<b>6</b>		<b>24</b>

Οι δαπάνες αυτές καλύπτονται κυρίως από το λειτουργικό αποτέλεσμα των κύριων τμημάτων, τα οποία εξυπηρετούν.

Τα έσοδα της δραστηριότητας αυτής προέρχονται από την χρηματοδότηση μέρους των δαπανών από δημόσιους ή / και ιδιωτικούς φορείς δια μέσω προγράμματος χορηγιών.

Σύμφωνα με τα παραπάνω ο Προϋπολογισμός Εσόδων – Εξόδων του τμήματος αυτού είναι:

<b>Α. ΔΑΠΑΝΕΣ ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ</b>		<i>ΕΥΡΩ /</i>			
	<i>ΑΤΟΜ</i>	<i>ΜΗΝΑ /</i>	<i>ΣΥΝΟΛΟ</i>	<i>ΑΝΘΡΩΠΟ</i>	<i>ΣΥΝΟΛΙΚΟ</i>
		<i>ΑΤΟΜΟ</i>	<i>ΜΗΝΑ</i>	<i>ΜΗΝΕΣ</i>	<i>ΚΟΣΤΟΣ</i>
<b>60. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>					
60.00 ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Οδηγοί, Χειριστές μηχανημάτων έργου)	5	1.065,00	5.325,00	5	26.625,00
60.03 ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚ	5	304,16	1.520,82	5	7.604,10
60.01 ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Εργάτης γενικών καθηκόντων)	1	810,00	810,00	5	4.050,00
60.04 ΕΡΓΟΔΟΤ. ΕΙΣΦ. & ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΗΜΕΡ. ΠΡΟΣ	1	231,34	231,34	5	1.156,68
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ (Λ/60)</b>	<b>6</b>	<b>2.410,50</b>	<b>7.887,16</b>	<b>5</b>	<b>39.435,78</b>
<b>61. ΑΜΟΙΒΕΣ &amp; ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ</b>					
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ, ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΡΙΤΩΝ					<b>2.000,00</b>
<b>62. ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ</b>					
62.03 ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ					100,00
62.07 ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ					12.500,00
62. ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ					400,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΤΡΙΤΩΝ (Λ/62)</b>					<b>13.000,00</b>
<b>63. ΦΟΡΟΙ – ΤΕΛΗ</b>					<b>500,00</b>
<b>64. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ</b>					
64.00 ΕΞΟΔΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ					300,00
64.01 ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ					0,00
64.02 ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ & ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ					0,00
64.07 ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ & ΛΟΙΠΑ ΥΛΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ					300,00
64.08 ΥΛΙΚΑ ΑΜΕΣΗΣ ΑΝΑΛΩΣΗΣ					100,00
64.98 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ					2.300,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΞΟΔΩΝ (Λ/64)</b>					<b>3.000,00</b>
<b>66.04 ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΦΡΟΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ</b>					<b>7.064,22</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>					<b>65.000,00</b>
<b>Β. ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ</b>					
73. Διάφορα έσοδα από έργα (μεταφορικά, τεχνικά, διαφημίσεις)					10.000,00
74. Επιχορηγήσεις – Επιδοτήσεις					
75. Έσοδα από παρεπόμενες δραστηριότητες					
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</b>					<b>10.000,00</b>
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ</b>					<b>-55.000,00</b>

#### 3.4.6.2. Τμήμα διοικητικής υποστήριξης

**Η Διοικητική υποστήριξη για το σύνολο των δράσεων** που έχει να κάνει με την γενική διεύθυνση, την οικονομική διαχείριση, την γραμματειακή υποστήριξη, την υποδοχή (προσωπική, τηλεφωνική) των χρηστών των υπηρεσιών, την προβολή και προώθηση των δράσεων της εταιρείας, καθώς επίσης έχουν προστεθεί νέες υποχρεώσεις, όπως ο ορισμός υπευθύνου για την αποστολή οικονομικών στοιχείων στον Δήμο, υπεύθυνος για την ανάρτηση των αποφάσεων και των πράξεων στο διαδίκτυο (Διαύγεια). Το σύνολο των δραστηριοτήτων είναι εποχικού χαρακτήρα, συνεχούς ωραρίου και κατανεμημένη σε διάφορα κτίρια και εγκαταστάσεις η ανάγκη είναι ιδιαίτερα αυξημένη, κυρίως για τους μήνες αιχμής ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της εταιρείας (καλοκαιρινούς).

Επίσης λαμβάνονται υπόψη οι νέες υποχρεώσεις των επιχειρήσεων Ο.Τ.Α. του Ν.3852/2010, για την παροχή πληροφοριών προς την Διοίκηση, όπως ανάρτηση αποφάσεων και πράξεων στο διαδίκτυο, παροχή τριμηνιαίων οικονομικών στοιχείων, κ.λ.π.

Για την πλήρη λειτουργία των διοικητικών υπηρεσιών απαιτούνται κατ' ελάχιστο **4** άτομα σε ετήσια βάση και επιπλέον **4 - 9** άτομα για ορισμένο χρόνο στους μήνες αιχμής των δραστηριοτήτων. Επίσης απαιτούνται και **6 - 8** εξωτερικοί ειδικοί επιστήμονες με συμβάσεις παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών, ανάλογα με τις περιόδους και τις ανάγκες λειτουργίας της Α.Ε.

**Το προσωπικό διοίκησης** προβλέπεται να είναι :

- 1) Υπεύθυνος λογιστηρίου, (βοηθός λογιστή)
- 2) Βοηθός λογιστή και υπεύθυνος αποστολής οικονομικών στοιχείων στην Διοίκηση (Στατιστικός ανταποκριτής)
- 3) Προγραμματιστής Η/Υ - Υπεύθυνος Προγράμματος ΔΙΑΥΓΕΙΑ
- 4) Τη γραμματεία Διοίκησης, με αντικείμενο την τήρηση του πρωτοκόλλου, την παρακολούθηση της αλληλογραφίας, τη σύνταξη ημερήσιας διάταξης και την τήρηση πρακτικών των συνεδριάσεων των Διοικητικών Συμβουλίων.

Για τους μήνες αιχμής απαιτούνται ακόμη (για ορισμένο χρόνο):

- 1) Βοηθός λογιστής με χρέη ταμίας,
- 2) Βοηθός λογιστής υπεύθυνος μισθοδοσίας προσωπικού

- 3) Υπάλληλος γραφείου, διεκπεραιωτής
- 4) Εργάτης γενικών καθηκόντων

Στο **ειδικό επιστημονικό προσωπικό** περιλαμβάνεται: ο οικονομολόγος - φοροτεχνικός Α΄ τάξης, ο νομικός σύμβουλος, ο τεχνικός ασφαλείας και ο γιατρός εργασίας, Σύμβουλος επιχειρήσεων Ο.Τ.Α. Οικονομολόγος και λοιποί ειδικοί επιστημονικοί σύμβουλοι και οι τακτικοί ελεγκτές της χρήσης με σύμβαση έργου – παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών.

Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να απασχολεί προσωπικό με συμβάσεις ορισμένου χρόνου και εξωτερικούς συνεργάτες για την πραγματοποίηση μιας δράσης, ενός έργου ή την εφαρμογή ενός χρηματοδοτούμενου προγράμματος σε ειδικότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της δράσης.

Στο σημείο αυτό περιλαμβάνεται το κόστος Διοίκησης της επιχείρησης, το οποίο αφορά την αμοιβή του Προέδρου και του Αντιπροέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου της την γραμματειακή υποστήριξη διοίκησης και εξόδων παράστασης του Διοικητικού Συμβουλίου.

Με βάση τα παραπάνω προσδιορίζεται το **κόστος μισθοδοσίας** της διοικητικής λειτουργίας, το οποίο **μαζί με τα λειτουργικά έξοδα των γραφείων** και άλλες λειτουργικές δαπάνες, αποτελούν **το συνολικό κόστος της λειτουργίας αυτής**, το οποίο έχει ως εξής :

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΤΟΥΣ 2012

Α. ΔΑΠΑΝΕΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	ΑΤΟΜ	ΕΥΡΩ /		ΑΝΘΡΩ ΜΗΝΕΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
		ΜΗΝΑ / ΑΤΟΜΟ	ΣΥΝΟΛΟ ΜΗΝΑ		
<b>60. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>					
60.00 ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Προγραμματιστής-Διαύγεια, Βοηθός Λογιστής, Β. Λογιστής-Στατιστικός ανταποκριτής)	3	1.100,00	3.300,00	7	23.100,00
60.03 ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	3	314,16	942,48	7	6.597,36
60.00 ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Υπάλληλος γραφείου, Γραμματεία)	2	850,00	1.700,00	7	11.900,00
60.03 ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2	242,76	485,52	7	3.398,64
60.01 ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (καθαριότητα, εργάτης γενικών καθηκόντων)	2	810,00	1.620,00	5	8.100,00
60.04 ΕΡΓΟΔΟΤ. ΕΙΣΦ. & ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΗΜΕΡ. ΠΡΟΣΩΠ	2	231,34	462,67	5	2.313,36
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ (Λ/60)</b>	<b>7</b>	<b>3.548,26</b>	<b>8.510,67</b>	<b>6,5</b>	<b>55.409,36</b>
<b>61. ΑΜΟΙΒΕΣ &amp; ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ</b>					
1. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ	1	1.700,00	1.700,00	12	20.400,00
2. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ	1	1.100,00	1.100,00	12	13.200,00
3. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΔΙΚΗΓΟΡΩΝ	1	1.100,00	1.100,00	12	13.200,00
4. ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ο.Τ.Α.	1	500,00	500,00	12	6.000,00
5. ΑΜΟΙΒΕΣ ΜΕΛΕΤΗΤΩΝ - ΕΡΕΥΝΗΤΩΝ (ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟΣ)	1	600,00	600,00	12	7.200,00
6. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΕΛΕΓΚΤΩΝ	2	800,00	1.600,00	1	1.600,00
7. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΛΟΓΙΣΤΩΝ-ΦΟΡΟΤΕΧΝΙΚΩΝ	1	700,00	700,00	12	8.400,00
8. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ (ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ)	1	200,00	200,00	12	2.400,00
9. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΙΑΤΡΩΝ (ΕΡΓΑΣΙΑΣ)	1	2.700,00	2.700,00	8	21.600,00
10. ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΛΟΙΠΩΝ ΕΛΕΥΘΕΡΩΝ ΕΠΑΓΓΤΙΩΝ	1	250,00	250,00	12	3.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΤΡΙΤΩΝ (Λ/61)</b>	<b>11</b>		<b>10.450,00</b>	<b>9,5</b>	<b>97.000,00</b>
<b>62. ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ</b>					
62.03 ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ					2.000,00
62.07 ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ					1.500,00
62. ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ					4.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΤΡΙΤΩΝ (Λ/62)</b>					<b>7.500,00</b>
<b>63. ΦΟΡΟΙ – ΤΕΛΗ</b>					<b>500,00</b>
<b>64. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ</b>					
64.00 ΕΞΟΔΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ					2.000,00
64.01 ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ					2.000,00
64.02 ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ & ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ					3.000,00
64.07 ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ & ΛΟΙΠΑ ΥΛΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ					3.000,00
64.08 ΥΛΙΚΑ ΑΜΕΣΗΣ ΑΝΑΛΩΣΗΣ					2.000,00
64.98 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ					2.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΞΟΔΩΝ (Λ/64)</b>					<b>14.000,00</b>
<b>66.04 ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ</b>					<b>1.590,64</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>					<b>176.000,00</b>

<b>Β. ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ</b>					
73. Παροχή υπηρεσιών					22.000,00
74. Επιχορηγήσεις – Επιδοτήσεις					2.000,00
75. Έσοδα από παρεπόμενες δραστηριότητες					
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</b>					<b>24.000,00</b>
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ</b>					<b>-152.000,00</b>

### 3.4.6.3. Λειτουργία δημόσιων σχέσεων (διάθεσης) της εταιρείας

Η υπηρεσία αυτή ασχολείται με τις ενέργειες προβολής και προώθησης των δραστηριοτήτων και της εταιρείας στο εσωτερικό και το εξωτερικό.

Αναπτύσσει σύγχρονες μεθόδους επικοινωνίας και χρησιμοποιεί όλα τα διαθέσιμα τεχνολογικά μέσα για την προβολή και προώθηση των εργασιών της εταιρείας και την ανάπτυξη ενός δικτύου επικοινωνίας με εμπλεκόμενους φορείς, πελάτες, τουριστικά γραφεία, και επιδιώκει την εγκατάσταση ενός σταθερού και συνεχώς αναπτυσσόμενου δικτύου πωλήσεων των υπηρεσιών της εταιρείας.

Επιδιώκει να γνωστοποιήσει την εταιρεία και τις υπηρεσίες της σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, με τελικό αποτέλεσμα στην έκδοση ενημερωτικών και διαφημιστικών φυλλαδίων για την ύπαρξη, τον σκοπό και τη λειτουργία της επιχείρησης.

Στην υπηρεσία αυτή προβλέπεται να **απασχοληθεί ένα άτομο, υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων και Τύπου**, με αντικείμενο την προβολή, προώθηση των αντικειμένων της επιχείρησης και την οργάνωση – παρακολούθηση των χορηγιών.

Επίσης προβλέπεται και ένας ειδικός marketing υλοποίηση και ανάπτυξη αυτής της δράσης, σύμβαση παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών.

**Τα Έξοδα εκδόσεων και δημοσίων σχέσεων**, αφορούν στην έκδοση ενημερωτικών και διαφημιστικών φυλλαδίων για την ύπαρξη, τον σκοπό και τη λειτουργία της επιχείρησης.

Τα έξοδα για διαφήμιση με την πάροδο των ετών λειτουργίας της επιχείρησης θα μειώνονται αναλογικά με την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

➤ **Έξοδα συνδρομών ημερήσιου και περιοδικού τύπου.**

Συνδρομές σε κλαδικά περιοδικά, δημοσιεύσεις στον τύπο.

➤ **Έξοδα σύνδεσης με τράπεζες πληροφοριών**

Για την άμεση σύνδεση της εταιρείας με αντίστοιχες τράπεζες πληροφοριών.

➤ **Απρόβλεπτα έξοδα προβολής και προώθησης**

Τα απρόβλεπτα έξοδα και έκτακτες δημοσιεύσεις .

Ο βασικός χαρακτήρας της επιχείρησης δεν είναι ανταγωνιστικός, η λειτουργία της είναι προσανατολισμένη να εξυπηρετήσει το συγκεκριμένο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και κατά συνέπεια τα ποσά που θα χρειάζονται για

την κάλυψη αυτής της κατηγορίας των εξόδων θα μειώνονται αναλογικά με την πρόοδο των εργασιών της επιχείρησης.

Με βάση τα παραπάνω προσδιορίζεται **το συνολικό κόστος της λειτουργίας αυτής**, το οποίο έχει ως εξής:

**ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (ΔΙΑΘΕΣΗΣ) ΕΤΟΥΣ 2012**

<b>A. ΔΑΠΑΝΕΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ</b>	ΑΤΟΜΑ	ΕΥΡΩ /	ΣΥΝΟΛΟ /	ΑΝΘΡΩΠΟ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ
		ΜΗΝΑ /			
		ΑΤΟΜΟ			
<b>60. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>					
60.00 ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1	980,00	980,00	9	8.820,00
60.03 ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ ΕΜΜΙΣΘΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1	279,89	279,89	9	2.518,99
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ (Λ/60)</b>	<b>1</b>	<b>1.259,89</b>	<b>1.259,89</b>		<b>11.338,99</b>
<b>61. ΑΜΟΙΒΕΣ &amp; ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ</b>					
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ, ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΡΙΤΩΝ	1	400,00	400,00	9	3.600,00
<b>62. ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ</b>					
62.03 ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ					1.000,00
62.07 ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ					500,00
62. ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ					500,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΤΡΙΤΩΝ (Λ/62)</b>					<b>2.000,00</b>
<b>63. ΦΟΡΟΙ – ΤΕΛΗ</b>					<b>500,00</b>
<b>64. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ</b>					
64.00 ΕΞΟΔΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ					200,00
64.01 ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ					900,00
64.02 ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ & ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ					700,00
64.07 ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ & ΛΟΙΠΑ ΥΛΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ					500,00
64.08 ΥΛΙΚΑ ΑΜΕΣΗΣ ΑΝΑΛΩΣΗΣ					500,00
64.98 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ					200,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΞΟΔΩΝ (Λ/64)</b>					<b>3.000,00</b>
<b>66.04 ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΚΑΙ ΛΟΙΠΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ</b>					<b>1.561,01</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>					<b>22.000,00</b>

<b>B. ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ</b>					
73. Παροχή υπηρεσιών					10.000,00
74. Επιχορηγήσεις – Επιδότησεις					
75. Έσοδα από παρεπόμενες δραστηριότητες					2.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</b>					<b>12.000,00</b>
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ</b>					<b>-10.000,00</b>



### 3.4.7 Χρηματοοικονομικά έξοδα της επιχείρησης

Στην κατηγορία αυτή των εξόδων, επειδή τα ποσά των τραπεζικών εξόδων, αφορούν μόνο συναλλαγές της Α.Ε. με τις τράπεζες και όχι τόκους δανείων και είναι πολύ μικρά (κάτω από 200,00€) την τελευταία πενταετία. Επειδή η λειτουργία των δραστηριοτήτων της Α.Ε., ακολουθεί την ίδια πολιτική της αυτό - χρηματοδότησης δεν προβλέπεται χρήση δανεισμού από Τράπεζες ή άλλο Πιστωτικό Ίδρυμα, τα χρηματοοικονομικά έξοδα εκτιμώνται ΜΗΔΕΝ.

### 3.5 Προϋπολογισμός Αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης

Με βάση τα παραπάνω αναλυτικώς εκτεθέντα, προσδιορίζεται το σύνολο του Προϋπολογισμού Εσόδων και Εξόδων από όλες τις δραστηριότητες και λειτουργίες της εταιρίας, ο οποίος έχει ως εξής :

#### 3.5.1 Αποτελέσματα ανά δραστηριότητα

##### Α. ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

##### Α.1. ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

<b>ΕΣΟΔΑ</b>	<b>Α</b>	<b>Β</b>	<b>Γ</b>	<b>ΣΦΑΓΕΙΑ</b>	<b>ΕΚΔΗΛ.</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
73. ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	132.000	53.000	520.000	34.000	22.000	<b>761.000</b>
74. ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ – ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ	5.000	3.000	5.000		3.000	<b>16.000</b>
75. ΈΣΟΔΑ ΠΑΡΕΠΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	8.000	2.000	25.000		8.000	<b>43.000</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ( Α1 )</b>	<b><u>145.000</u></b>	<b><u>58.000</u></b>	<b><u>550.000</u></b>	<b><u>34.000</u></b>	<b><u>33.000</u></b>	<b><u>820.000</u></b>

##### Α.2. ΕΞΟΔΑ ΑΠΟ ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

<b>ΔΑΠΑΝΕΣ</b>	<b>Α</b>	<b>Β</b>	<b>Γ</b>	<b>ΣΦΑΓΕΙΑ</b>	<b>ΕΚΔΗΛ.</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
ΚΟΣΤΟΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ (Λ/60)	94.780,86	25.262,04	176.641,44	32.975,64	12.727	<b>342.387</b>
ΚΟΣΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΤΡΙΤΩΝ (Λ/61)	3.000,00	2.000,00	10.000,00	6.000,00	6.300,00	<b>27.300</b>
ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΑΡΟΧΩΝ ΤΡΙΤΩΝ (Λ/62)	10.500,00	7.500,00	74.000,00	16.500,00	1.500,00	<b>110.000</b>
ΦΟΡΟΙ – ΤΕΛΗ (Λ/63)	1.000,00	500,00	2.000,00	2.500,00	2.500,00	<b>8.500</b>
ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ (Λ/64)	3.000,00	2.000,00	16.000,00	4.000,00	3.500,00	<b>28.500</b>
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ (Λ/66)	2.719,14	737,96	11.358,56	2.024,36	1.472,56	<b>18.313</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ( Α2 )</b>	<b><u>115.000</u></b>	<b><u>38.000</u></b>	<b><u>290.000</u></b>	<b><u>64.000</u></b>	<b><u>28.000</u></b>	<b><u>535.000</u></b>

<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΚΥΡΙΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ( A1 - A2 )</b>	<b><u>30.000</u></b>	<b><u>20.000</u></b>	<b><u>260.000</u></b>	<b><u>-30.000</u></b>	<b><u>5.000</u></b>	<b><u>285.000</u></b>
---	----------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------	-----------------------

## Β. ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

### Β.1. ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

<b>ΕΣΟΔΑ</b>	<b>ΤΕΧΝΙΚΗ</b>	<b>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ</b>	<b>ΔΙΑΘΕΣΗΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
73. Παροχή υπηρεσιών	10.000,00	22.000,00	10.000,00	<b>42.000,00</b>
74. Επιχορηγήσεις – Επιδοτήσεις		2.000,00		<b>2.000,00</b>
75. Έσοδα παρεπόμενων υπηρεσιών			2.000,00	<b>2.000,00</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (B1)</b>	<b>10.000</b>	<b>24.000</b>	<b>12.000</b>	<b>46.000</b>

### Β.2 ΕΞΟΔΑ ΑΠΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

<b>ΔΑΠΑΝΕΣ</b>	<b>ΤΕΧΝΙΚΗ</b>	<b>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ</b>	<b>ΔΙΑΘΕΣΗΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>
ΚΟΣΤΟΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ (Λ/60)	39.435,78	55.409,36	11.338,99	<b>106.184,13</b>
ΚΟΣΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΤΡΙΤΩΝ (Λ/61)	2.000,00	97.000,00	3.600,00	<b>102.600,00</b>
ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΑΡΟΧΩΝ ΤΡΙΤΩΝ (Λ/62)	13.000,00	7.500,00	2.000,00	<b>22.500,00</b>
ΦΟΡΟΙ – ΤΕΛΗ (Λ/63)	500,00	500,00	500,00	<b>1.500,00</b>
ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ (Λ/64)	3.000,00	14.000,00	3.000,00	<b>20.000,00</b>
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ (Λ/66)	7.064,22	1.590,64	1.561,01	<b>10.215,87</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ (B2)</b>	<b>65.000</b>	<b>176.000</b>	<b>22.000</b>	<b>263.000</b>

<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ( B1 - B2 )</b>	<b>-55.000</b>	<b>-152.000</b>	<b>-10.000</b>	<b>-217.000</b>
---	----------------	-----------------	----------------	-----------------

**Γ. ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΥΡΙΕΣ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ)**

**Γ.1. ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ (ΚΥΡΙΕΣ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ)**

<b>ΕΣΟΔΑ</b>	<b>ΚΥΡΙΕΣ</b>	<b>ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
73. Παροχή υπηρεσιών	<b>761.000</b>	<b>42.000</b>	<b>803.000</b>
74. Επιχορηγήσεις – Επιδοτήσεις	<b>16.000</b>	<b>2.000</b>	<b>18.000</b>
75. Έσοδα παρεπόμενων υπηρεσιών	<b>43.000</b>	<b>2.000</b>	<b>45.000</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ( Γ1 ) = (A1+B1)</b>	<b><u>820.000</u></b>	<b><u>46.000</u></b>	<b><u>866.000</u></b>

**Γ.2. ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ (ΚΥΡΙΕΣ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ)**

<b>ΔΑΠΑΝΕΣ</b>	<b>ΚΥΡΙΕΣ</b>	<b>ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
ΚΟΣΤΟΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ (Λ60)	<b>342.387</b>	<b>106.184</b>	<b>448.571</b>
ΚΟΣΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΤΡΙΤΩΝ (Λ61)	<b>27.300</b>	<b>102.600</b>	<b>129.900</b>
ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΑΡΟΧΩΝ ΤΡΙΤΩΝ (Λ62)	<b>110.000</b>	<b>22.500</b>	<b>132.500</b>
ΦΟΡΟΙ – ΤΕΛΗ (Λ63)	<b>8.500</b>	<b>1.500</b>	<b>10.000</b>
ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ (Λ64)	<b>28.500</b>	<b>20.000</b>	<b>48.500</b>
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ (Λ66)	<b>18.313</b>	<b>10.216</b>	<b>28.529</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ Γ2 = (A2 + B2)</b>	<b><u>535.000</u></b>	<b><u>263.000</u></b>	<b><u>798.000</u></b>

<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΣΥΝΟΛΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ( Γ1 – Γ2 )</b>	<b><u>285.000</u></b>	<b><u>-217.000</u></b>	<b><u>68.000</u></b>
--	-----------------------	------------------------	----------------------

### 3.6 Αποτελέσματα στο σύνολο της εταιρείας

#### **ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ 2012**

<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</b>		<b>803.000</b>
Μείον : Κόστος πωληθέντων		<u>-571.472</u>
<b>ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ</b>		<b>231.528</b>
Πλέον : διάφορα έσοδα		<u>63.000</u>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>294.528</b>
<b>Μείον :</b>		
1. Έξοδα Διοίκησης	-176.000	
2. Έξοδα Διάθεσης	<u>-22.000</u>	<u>-198.000</u>
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>		<b>96.528</b>
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ &amp; ΦΟΡΩΝ</b>		<b>96.528</b>
Μείον : τόκοι δανείων		<u>0</u>
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ &amp; ΦΟΡΩΝ</b>		<b>96.528</b>
Μείον : Αποσβέσεις (συνολικές)		-28.528
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ</b>		<b>68.000</b>
Μείον: Φόρος εισοδήματος (20 %)		<u>- 13.600</u>
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ</b>		<b><u>54.400</u></b>

## ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΕΡΔΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 2012

<b>Κατηγορία ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ</b>	
Κέρδη προ φόρων	68.000,00
<b>Πλέον :</b> Υπόλοιπο φορολογημένων κερδών προηγούμενων χρήσεων	25.600,00
<b>Μείον :</b> Διαφορές φορολογικού ελέγχου προηγούμενων χρήσεων	<u>- 0,00</u>
<b>Σύνολο κερδών προς διανομή</b>	<b>93.600,00</b>
<b>Μείον :</b> Φόρος εισοδήματος κερδών χρήσης (20% X 68.000)	<b><u>- 13.600,00</u></b>
<b>Υπόλοιπο προς διάθεση</b>	<b><u>80.000,00</u></b>
<b>Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής:</b>	
Τακτικό αποθεματικό :	2.720,00
Έκτακτα αποθεματικά	
Μερίσματα πληρωτέα :	
Υπόλοιπο κερδών εις νέο :	77.280,00
<b>Σύνολο</b>	<b><u>80.000,00</u></b>

### 3.6.1. Πηγές και χρήσεις κεφαλαίου κίνησης

Το καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης που προκύπτει το έτος 2012, προβλέπεται να χρησιμοποιηθεί για τον εκσυγχρονισμό και επέκταση του πάγιου εξοπλισμού της εταιρείας, ως εξής:

<b>A. ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>	<b>Ποσά</b>
1. Κέρδη προ φόρων (2012)	68.000
2. Αποσβέσεις παγίων (2012)	28.528
3. Εισπράξεις υπολοίπων πελατών και χρεωστών (2011)	60.000
4. Πιστώσεις προμηθευτών και λοιπών πιστωτών (2012)	65.000
5. Ενισχύσεις Δημοσίου (2012)	0
6. Λοιπές Πηγές	6.180
<b>ΣΥΝΟΛΟ Α</b>	<b>227.708</b>
<b>B. ΕΚΡΟΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b>	
1. Δαπάνες Επένδυσης (2012)	50.000
2. Συνήθεις Ετήσιες επενδύσεις (2012)	25.000
3. Εξυπηρέτηση πιστώσεων Προμηθευτών (2011)	50.000
4. Φόροι εισοδήματος (2012)	13.600
5. Μερίσματα	0
6. Πιστώσεις σε πελάτες και χρεώστες (2012)	35.000
7. Αμοιβές Δ.Σ.	0
8. Λοιπές εκροές	2.108
<b>ΣΥΝΟΛΟ Β</b>	<b>175.708</b>
<b>ΚΑΘΑΡΗ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ (A – B)</b>	<b><u>52.000</u></b>

Από τις Ροές Κεφαλαίων διαπιστώνεται ότι για το έτος 2012, «περισσεύει» ένα θετικό απόθεμα, το οποίο εξασφαλίζει την ρευστότητα της εταιρείας, η οποία διατηρεί και ενισχύει την φερεγγυότητα της και την βοηθάει στην ενίσχυση των δραστηριοτήτων της.

Σύμφωνα με τους σχεδιασμούς της Διοίκησης και τις ανάγκες λειτουργίας της εταιρείας, απαιτούνται στην χρήση 2012, επενδύσεις στο Σφαγείο (μηχανολογικός και τεχνολογικός εξοπλισμός, στα Camping και ιδιαίτερα αυτό του «Γ» (τεχνικά έργα, μηχανολογικός εξοπλισμός, έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός), τάξης μεγέθους περίπου 50.000 € πλέον τις τακτικές (συνήθεις) ετήσιες επενδύσεις που απαιτούνται στα camping, ύψους περίπου 25.000 €.

### **ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΕΤΟΥΣ 2012**

<b>ΕΙΔΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ</b>	<b>ΝΕΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ</b>	<b>ΣΥΝΗΘΕΙΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
1. Επενδύσεις σε κτιριακές εγκαταστάσεις και τεχνικά έργα	33.000,00	15.000,00	<b>48.000,00</b>
2. Μηχανήματα και λοιπός μηχανολογικός εξοπλισμός	10.000,00	5.000,00	<b>15.000,00</b>
3. Ηλεκτρονικά συγκροτήματα, έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	7.000,00	5.000,00	<b>12.000,00</b>
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b><u>50.000,00</u></b>	<b><u>25.000,00</u></b>	<b><u>75.000,00</u></b>

#### 3.6.2. Ανάλυση προβλεπόμενης χρηματοοικονομικής κατάστασης

Με βάση όλα τα παραπάνω η χρηματοοικονομική κατάσταση και θέση της εταιρείας το 2012 προβλέπεται να είναι η εξής :

## ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΟΥΣ 2012

<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	<u>Ποσά κλειόμενης χρήσης 2012</u>			<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>	<u>Ποσά κλειόμενης χρήσης 2012</u>
	<u>Αξία</u>	<u>Αποσ-βέσεις</u>	<u>Αναποσβε</u>		
<b><u>B. ΈΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ</u></b>	<b><u>Κτήσης</u></b>		<b><u>Στη Αξία</u></b>	<b><u>I. Κεφάλαιο (Δημοτικό)</u></b>	
1. Έξοδα ίδρυσης & α' εγκατάστασης	6.000	6.000	0,00	1. Καταβλημένο Δημοτικό κεφάλαιο	<b><u>400.000</u></b>
2. Λοιπά έξοδα εγκατάστασης	<u>1.000</u>	<u>1.000</u>	<u>0,00</u>	<b><u>IV. Αποθεματικά κεφάλαια</u></b>	
<b><u>Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u></b>	<b><u>7.000</u></b>	<b><u>7.000</u></b>	<b><u>0,00</u></b>	1. Τακτικό αποθεματικό	<b><u>6.768</u></b>
<b><u>II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις</u></b>				<b><u>V. Αποτελέσματα εις νέο</u></b>	
3. Κτίρια και τεχνικά έργα	401.000	78.000	323.000	Υπόλοιπο κερδών χρήσης εις νέο	<b><u>77.280</u></b>
4. Μηχανήματα και λοιπός μηχανολ. εξοπλ.	92.000	45.000	47.000	<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (Α)</b>	<b><u>484.048</u></b>
5. Μεταφορικά Μέσα	81.000	20.000	61.000	<b>Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>	
6. Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	<u>12.000</u>	<u>5.000</u>	<u>7.000</u>	<b><u>II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</u></b>	
<b>Σύνολο (ΓII)</b>	<b><u>586.000</u></b>	<b><u>148.000</u></b>	<b><u>438.000</u></b>	1. Προμηθευτές	65.000
<b><u>III. Συμμετοχές &amp; λοιπές μακροπρόθεσμες Απαιτήσεις</u></b>				2.α. Επιταγές πληρωτέες	0,00
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			<b><u>1.000</u></b>	5. Υποχρεώσεις από φόρους – τέλη	25.090
<b>Σύνολο παγίου ενεργητικού (ΓII + ΓIII)</b>			<b><u>439.000</u></b>	6. Ασφαλιστικοί οργανισμοί	18.465
<b><u>Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u></b>				11. Πιστωτές διάφοροι	17.397
<b><u>II. Απαιτήσεις</u></b>				<b>Σύνολο υποχρεώσεων (Γ)</b>	<b><u>125.952</u></b>
1. Πελάτες			35.000		
11. Χρεώστες διάφοροι			<u>50.000</u>		
<b>Σύνολο (ΔII)</b>			<b><u>85.000</u></b>		
<b><u>IV Διαθέσιμα</u></b>					
1. Ταμείο			0		
2. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας			<u>86.000</u>		
<b>Σύνολο(ΔIV)</b>			<b><u>86.000</u></b>		
<b>Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού (ΔI + ΔII+ ΔIV)</b>			<b><u>171.000</u></b>		
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ( B + Γ + Δ )</b>			<b><u>610.000</u></b>	<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ ( A + Γ )</b>	<b><u>610.000</u></b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ**

Οι αντικειμενικοί σκοποί και οι στόχοι της εργασίας μέσα από τη συλλογή της βιβλιογραφίας και από τη συλλογή των στοιχείων της επιχείρησης είναι:

- Να γίνουν κατανοητά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του Προϋπολογισμού.
- Να εξεταστεί πόσα είδη Προϋπολογισμών υπάρχουν.
- Να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η κατάρτιση του Προϋπολογισμού.
- Να αναλυθεί ποιος είναι υπεύθυνος για την κατάρτιση του Προϋπολογισμού.
- Να γίνει κατανοητή η σημαντικότητα του Προϋπολογισμού σε μία επιχείρηση.
- Να διαπιστωθεί αν όλες οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες στην κατάρτιση του Προϋπολογισμού.
- Να διερευνηθεί αν όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα συγκεκριμένο είδος Προϋπολογισμού.
- Να εξεταστεί ποιο είναι το ιδανικό χρονικό διάστημα για τη κατάρτιση του Προϋπολογισμού και για πόσο χρονικό διάστημα να διαρκέσει.
- Να αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο βοήθησε ο Προϋπολογισμός την επιχείρηση CAMPING A.E.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η πτυχιακή εργασία υλοποιήθηκε εφαρμόζοντας μια μεθοδολογία καθώς και μια συγκεκριμένη πορεία.

Αρχικά εφόσον είχε επιλεγεί το θέμα της εργασίας (Προϋπολογισμός) έγινε ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έγινε μέσα από τη βιβλιοθήκη του Αλεξάνδρειου Τ.Ε.Ι Θεσσαλονίκης καθώς και από τις βιβλιοθήκες των πανεπιστημίων Αριστοτέλειο και Μακεδονίας. Επιπλέον μέσα από το διαδίκτυο καθώς και άρθρα.

Στη συνέχεια έγινε η κατάρτιση του πλάνου εργασίας. Μέσα από το πλάνο εργασίας με τη βοήθεια της επιβλέπουσας καθηγήτριας Χατζηπέτρου Κλαίρυ σχεδιάστηκαν και οργανώθηκαν τα μέρη που θα αποτελούσαν την εργασία καθώς και ο τρόπος αναζήτησης της επιχείρησης για το τελικό στάδιο της εργασίας.

Η αναζήτηση αυτή θα έπρεπε να οδηγήσει σε μια επιχείρηση με τις εξής προϋποθέσεις:

- Να καταρτίζει Προϋπολογισμό.
- Να είχε τη δυνατότητα να διαθέσει τον Προϋπολογισμό της.
- Να είχε τον απαιτούμενο χρόνο να βοηθήσει στην κατανόηση του Προϋπολογισμού.

Αυτή η έρευνα ήταν δύσκολη και χρονοβόρα, διότι οι περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται στη Θεσσαλονίκη δεν καταρτίζουν Προϋπολογισμό λόγο υψηλού κόστους.

Καθώς και οι επιχειρήσεις οι οποίες καταρτίζουν Προϋπολογισμό δεν είχαν τη δυνατότητα να διαθέσουν τον Προϋπολογισμό αλλά ούτε και το χρόνο.

Μετά από διάστημα δύο μηνών μια επιχείρηση πληρούσε τις προϋποθέσεις, όμως λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας, οικονομικών προβλημάτων και Διοικητικών προβλημάτων δεν είχε τη δυνατότητα και το χρόνο να διαθέσει τον Προϋπολογισμό της.

Τελικά μετά από διάστημα πέντε μηνών, η επιχείρηση CAMPING A.E βοήθησε στην συγγραφή της πτυχιακής δίνοντας τον Προϋπολογισμό της. Ουσιαστικά τηρούσε τις προϋποθέσεις που αναφέρονται πιο πάνω. Επιπλέον ο

υπεύθυνος για την κατάρτιση του Προϋπολογισμού της επιχείρησης βοήθησε στην πλήρη κατανόηση του, με διευκρινίσεις και με συχνή επικοινωνία μαζί του.

Παράλληλα με την αναζήτηση της επιχείρησης και με τη συλλογή των στοιχείων της επιχείρησης έγινε η ταξινόμηση του υλικού για την υλοποίηση της εργασίας.

Τελικό στάδιο στην πορεία της εργασίας εφόσον είχαν ταξινομηθεί τα στοιχεία της επιχείρησης και η βιβλιογραφία ήταν η συγγραφή της τελικής έκθεσης.

Στην τελική έκθεση παρουσιάζονται ορθά και ολοκληρωμένα τα στοιχεία της βιβλιογραφίας και της επιχείρησης.

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως αναφέρεται και στο πρώτο (1) Κεφάλαιο:

“Ο Προϋπολογισμός (Budget) είναι ένα αναλυτικό σχέδιο για την απόκτηση και τη χρησιμοποίηση οικονομικών και άλλων πόρων μέσα σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Αντιπροσωπεύει ένα σχέδιο για το μέλλον που εκφράζεται με επίσημους ποσοτικούς όρους.”(GARISSON - NOREEN, 2005)

“Ο συνολικός Προϋπολογισμός (Master Budget) είναι μια σύνοψη των σχεδίων μιας οικονομικής μονάδας, ορίζει συγκεκριμένους στόχους για τις πωλήσεις, την παραγωγή, τη διανομή και τις χρηματοδοτικές δραστηριότητες. Κατά κανόνα καταλήγει σε ένα προϋπολογισμό μετρητών σε μία προϋπολογιζόμενη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και έναν προϋπολογιζόμενο ισολογισμό. Με λίγα λόγια αντιπροσωπεύει μια σφαιρική εικόνα των σχεδίων της εταιρείας για το μέλλον και για τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχουν αυτά τα σχέδια”. (GARISSON - NOREEN, 2005)

Η διαδικασία της σύνταξης ενός προϋπολογισμού ονομάζεται **κατάρτιση προϋπολογισμού**. Η κατάρτιση του Προϋπολογισμού είναι ένα από τα βασικότερα στάδια για έναν επιτυχημένο Προϋπολογισμό. Με την σωστή και ακριβή κατάρτιση του Προϋπολογισμού η επιχείρηση έχει πολλά πλεονεκτήματα.

Βέβαια τα πλεονεκτήματα για κάθε επιχείρηση είναι διαφορετικά γιατί και η κάθε επιχείρηση έχει θέσει διαφορετικούς στόχους και έχει διαφορετική δραστηριότητα. Κάποια από τα πλεονεκτήματα είναι:

- Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμών μπορεί να αποκαλύψει πιθανά προβλήματα πριν αυτά εκδηλωθούν.
- Οι προϋπολογισμοί καθορίζουν σκοπούς και στόχους που μπορούν να παίξουν ρόλο προτύπων βέλτιστης πρακτικής για την αξιολόγηση της μετέπειτα απόδοσης.
- Δίνονται οι κατάλληλες γενικές κατευθύνσεις προς όλους του τομείς.
- Προκαθορίζονται οι απαιτήσεις για την μέτρηση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων κ.α. (ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, 1997)

Όμως ένας Προϋπολογισμός θα πρέπει να τηρεί συγκεκριμένες προϋποθέσεις για να επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Δηλαδή θα πρέπει να είναι ρεαλιστικός, να παρακολουθείται συνέχεια από τους υπεύθυνους, να γίνονται εκτιμήσεις και συνεχείς αναπροσαρμογές.

Τα είδη των Προϋπολογισμών είναι πολλά, όπως αναφέρονται και στο δεύτερο (2) Κεφάλαιο και κάθε μια επιχείρηση επιλέγει ανάλογα με τις ανάγκες τις και τις δραστηριότητες τις, τι Προϋπολογισμό θα συντάξει για να έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Υπεύθυνος για την κατάρτιση του Προϋπολογισμού δεν είναι μόνο ένας, ως συνήθως σε μια επιχείρηση ορίζεται ένας υπεύθυνος για κάθε τμήμα της επιχείρησης (ο Διευθυντής του κάθε τμήματος) ο οποίος καταρτίζει τον Προϋπολογισμό του τμήματός του.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται στη Διοίκηση και γίνονται οι ανάλογες διορθώσεις για να εγκριθεί ο Προϋπολογισμός και να τεθεί σε λειτουργία.

Η περίοδος του Προϋπολογισμού κατά γενικό κανόνα θα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη για να φανούν τα αποτελέσματα της πολιτικής της Διοίκησης αλλά και αρκετά σύντομη ώστε οι εκτιμήσεις να γίνονται με κάποια ακρίβεια.

Αυτό σημαίνει ότι διαφορετικοί τύποι Προϋπολογισμών συντάσσονται για διαφορετικά χρονικά διαστήματα.

Ο Προϋπολογισμός της επιχείρησης που αναφέρεται στο τρίτο (3) Κεφάλαιο του έτους 2012, της Ανώνυμης Εταιρείας Camping, περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων που προβλέπεται από την συστατική της πράξη με την διατήρηση από μετατροπή της αμιγούς Επιχείρησης Τ. των εμπορικών και επιχειρηματικών κλάδων για την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του Δήμου της.

Η χρονική περίοδος που έχει επιλεγεί να γίνει ο Προϋπολογισμός είναι ένα έτος.

Σύμφωνα με τη δραστηριότητά της, τους στόχους που έχει θέσει για την συγκεκριμένη χρονική περίοδο καθώς και τα δεδομένα της, έχει χωριστεί σε πέντε κατηγορίες σύμφωνα με τα οικονομικά μεγέθη που μελετά:

- α) στον προϋπολογισμό λειτουργικών εσόδων και εξόδων,
- β) στον προϋπολογισμό αποτελεσμάτων χρήσης και διανομή κερδών,
- γ) στον προϋπολογισμό ροές κεφαλαίου κίνησης,
- δ) στον προϋπολογισμό επενδύσεων,

ε) στον προϋπολογισμένο ισολογισμό.

Ο α) ανήκει στον λειτουργικό προϋπολογισμό ενώ ο β), γ), δ), και ε) στις προϋπολογισμένες οικονομικές καταστάσεις.

α) Αρχικά κατά τον λειτουργικό προϋπολογισμό γίνεται εκτίμηση των εσόδων και των δαπανών που βαραίνουν τα έσοδα της επιχείρησης. Τέτοιες δαπάνες είναι οι λειτουργικές δαπάνες, οι χρηματοοικονομικές δαπάνες κ.λ.π. Η κατηγοριοποίηση των δαπανών προσαρμόζεται σύμφωνα με τη δομή και την κύρια δραστηριότητα κάθε εταιρείας. Κατά τον λειτουργικό προϋπολογισμό έχουμε μια απεικόνιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Στην επιχείρηση που αναφέρεται υπάρχουν κύριες και υποστηρικτικές λειτουργικές δραστηριότητες. Οπότε αρχικά γίνεται ο προϋπολογισμός για κάθε κύρια δραστηριότητα αναφέροντας κάθε λογαριασμό που έχει φέρει έσοδα είτε έξοδα για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα με αποτέλεσμα να βρεθεί το λειτουργικό αποτέλεσμα εσόδων – εξόδων. Αυτό συμβαίνει για κάθε κύρια δραστηριότητα.

Εφόσον ολοκληρωθεί η καταγραφή όλων των κύριων δραστηριοτήτων γίνεται ο προϋπολογισμός για κάθε υποστηρικτική δραστηριότητα. Έτσι ώστε πάλι να βρεθεί για κάθε υποστηρικτική δραστηριότητα το λειτουργικό αποτέλεσμα εσόδων – εξόδων.

Επιπλέον γίνεται και η πλήρη αναφορά και ανάλυση των δραστηριοτήτων (κύριες και υποστηρικτικές) και τι περιλαμβάνουν.

Στη συνέχεια, όχι αναλυτικά αλλά μόνο το αποτέλεσμα από κάθε λογαριασμό που χρησιμοποιείται, γίνεται η ένωση όλων των προϋπολογισμών των κύριων και των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων για την εύρεση του **λειτουργικού αποτελέσματος του συνόλου δραστηριοτήτων**.

Τα χρηματοοικονομικά έξοδα που περιλαμβάνονται στο λειτουργικό προϋπολογισμό δεν αναφέρονται αφού είναι πολύ μικρά και εκτιμώνται ΜΗΔΕΝ.

Η πλήρη ανάλυση των δραστηριοτήτων και ο προϋπολογισμός για κάθε δραστηριότητα καθώς μετά και ο συνολικός προϋπολογισμός βοηθάει στον αναγνώστη – Διοικητικό στέλεχος – Διευθυντή να κατανοήσει πλήρως και με κάθε λεπτομέρεια το κάθε έξοδο αλλά και έσοδο από τις δραστηριότητες τις επιχείρησης.

β) Ο προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης και διανομής κερδών. Αρχικά στον προϋπολογισμό αποτελεσμάτων χρήσης δείχνει τι προέκυψε από τη λειτουργία της επιχείρησης κατά τη διάρκεια του έτους. Δηλαδή τα κέρδη ή τις ζημιές που έχει. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση έχει κέρδη 68.000€ προ φόρων. Καθώς επίσης και το Μεικτό Κέρδος που προκύπτει, το οποίο είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση γιατί μας δείχνει την ικανότητα της να έχει κέρδη σε σχέση με τη δραστηριότητα της. Όσο μεγαλύτερο είναι τόσο πιο εύκολα μπορεί να καλύψει τα υπόλοιπα έξοδα της. Με τη βοήθεια αυτού του προϋπολογισμού μπορεί να γίνει η σύνταξη του προϋπολογισμού διανομής κερδών από τα οποία το 5% υπολογίζεται σαν τακτικό αποθεματικό και τα υπόλοιπα υπόλοιπο κερδών εις νέον.

γ) Ο προϋπολογισμός ροής κεφαλαίου κίνησης δείχνει ότι «περισσεύει» ένα θετικό απόθεμα 52.000€ στην επιχείρηση, το οποίο εξασφαλίζει την ρευστότητα της εταιρείας, η οποία διατηρεί και ενισχύει την φερεγγυότητα της και την βοηθάει στην ενίσχυση των δραστηριοτήτων της.

δ) Ο προϋπολογισμός επενδύσεων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα της επιχείρησης. Αναφέρεται σε μελλοντικές δαπάνες της επιχείρησης με σκοπό την επένδυση σε:

1. Πάγια περιουσιακά στοιχεία (π.χ. κτίρια, μηχανήματα και εξοπλισμό)
2. Μόνιμο κεφάλαιο κινήσεως (π.χ. σταθερό απόθεμα πρώτων υλών και εμπορευμάτων)
3. Επενδύσεις σε χρεόγραφα (π.χ. μετοχές άλλων εταιρειών)
4. Εξαγορά ομολόγων
5. Αποπληρωμή μακροπρόθεσμων δανείων
6. Μορφές χρηματοδότησης

Στην επιχείρηση αναφέρονται σε επενδύσεις σε πάγια περιουσιακά στοιχεία τα οποία ανέρχονται στο ποσό των 75.000€.

ε) Τέλος ο προϋπολογισμένος ισολογισμός ο οποίος απεικονίζει την οικονομική κατάσταση την οποία θα πρέπει να έχει η επιχείρηση (τι πρέπει

να χρωστάει και τι κατέχει η επιχείρηση). Δηλαδή δείχνει την οικονομική θέση της επιχείρησης.

Είναι πολύ σημαντικός διότι βοηθάει στον απολογισμό της επιχείρησης. Διότι με τον απολογισμό θα φανούν οι αποκλίσεις (μικρή ή μεγάλη απόκλιση, θετική ή αρνητική) οι οποίες θα υπάρξουν και θα βοηθήσουν την επιχείρηση να κάνει τις ανάλογες αλλαγές για την επόμενη διαχειριστική περίοδο, καθώς και για τη σύνταξη του προϋπολογισμένου ισολογισμού.

Με την ανάλυση των Προϋπολογισμών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση γίνεται κατανοητός ο τρόπος που μπορεί να βοηθήσει ο Προϋπολογισμός στην επιχείρηση.

Οπότε οι Προϋπολογισμοί θα βοηθήσουν την επιχείρηση:

- Στη πλήρη γνώση των εσόδων και εξόδων που θα πρέπει να προκύψουν μέσα από τις Δραστηριότητες για κάθε τμήμα. Με αποτέλεσμα όλα τα τμήματα της επιχείρησης να έχουν ένα κοινό σκοπό και ένα στόχο ο οποίος θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μέχρι το τέλος της διαχειριστικής περιόδου.
- Στη γνώση των Δραστηριοτήτων που αναλογούν σε κάθε τμήμα της επιχείρησης για την αποφυγή λάθους.
- Στη γνώση των απασχολούμενων εργαζόμενων που απαιτούνται και τους μήνες που θα απασχοληθούν για την επίτευξη του στόχου που έθεσαν. Καθώς και των εξόδων που υπάρχουν για τις αμοιβές τους.
- Στον έλεγχο των τμημάτων για την επίτευξη του στόχου από τη Διοίκηση, αφού θα έχουν πλήρη γνώση των Δραστηριοτήτων των τμημάτων και των εσόδων και των εξόδων που θα έπρεπε να έχουν προκύψει.
- Στην γνώση αν η επιχείρηση θα είναι Κερδοφόρα μέσα από τα Προϋπολογιζόμενα Αποτελέσματα χρήσης.
- Στη γνώση των εισροών και των εκροών κεφαλαίων της επιχείρησης δηλαδή το τι θα πρέπει να υπάρχει στο ταμείο της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τις επενδυτικές δραστηριότητες της.

- Τέλος στη γνώση της θέσης της επιχείρησης στο τέλος του χρόνου λειτουργίας. Πιο συγκεκριμένα με τη βοήθεια του Προϋπολογιζόμενου ισολογισμού παρουσιάζονται τα προβλεπόμενα περιουσιακά στοιχεία, τις υποχρεώσεις και τις απαιτήσεις της εταιρείας.



## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία σχεδιασμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να προβλέψουν την πορεία τους, να ερμηνεύσουν τις οποιεσδήποτε αλλαγές στα οικονομικά τους μεγέθη και να πάρουν γρήγορες αποφάσεις σε περιπτώσεις προβλημάτων που εμφανίζονται στο οικονομικό περιβάλλον τους.

Αν πρέπει να ξεχωρίσουμε το σημαντικότερο απ' όλα τα οφέλη του προϋπολογισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι γίνεται εργαλείο μέσω του οποίου τα στελέχη κινητοποιούνται για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Οι προϋπολογισμοί είναι απαραίτητοι σε επιχειρήσεις που σαν κύριο σκοπό τους έχουν την κερδοφορία. Παρόλα αυτά μπορούν με την ίδια επιτυχία να εφαρμοστούν και στην περίπτωση μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων και μονάδων που ανήκουν στο δημόσιο. Για παράδειγμα οι προϋπολογισμοί είναι απαραίτητοι για τα Υπουργεία, τις Διοικητικές Περιφέρειες, τις Νομαρχίες, τα Νοσοκομεία κ.λπ.

Τέλος η πτυχιακή εργασία αποτελεί το τελευταίο στάδιο των σπουδών μου στο τμήμα Λογιστικής στο Αλεξάνδρειο Τ.Ε.Ι Θεσσαλονίκης. Η ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας ήταν ο στόχος μου για να ολοκληρωθούν οι σπουδές μου.

Η πτυχιακή εργασία μου έδωσε τη δυνατότητα να ασχοληθώ με ένα θέμα που με ενδιαφέρει να αποκτήσω γνώσεις και εμπειρία που είμαι σίγουρη ότι θα με βοηθήσουν κατά τη μελλοντική μου σταδιοδρομία πάνω στον κλάδο της λογιστικής.

Επιπλέον μου δόθηκε η ευκαιρία λόγο της έρευνας πάνω στις επιχειρήσεις και τις συχνές επισκέψεις για να πάρω τα στοιχεία για την έρευνα να κατανοήσω τη λειτουργία της επιχείρησης καθώς και πως εργάζεται ένας λογιστής καθώς και τον τρόπο με τον οποίο συλλέγει τα στοιχεία για την κατάρτιση του προϋπολογισμού.

Τέλος με την επιλογή αυτού του θέματος μου έγινε κατανοητό ότι ένας προϋπολογισμός είναι ένα σημαντικό βήμα του αποτελεσματικού

χρηματοοικονομικού σχεδιασμού για μία επιχείρηση και η σημαντικότητα του, όχι μόνο για τις μεγάλες αλλά και για τις μικρές επιχειρήσεις.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση:

Δημοπούλου – Δημάκη Ι. 2006. *Διοικητική Λογιστική Κοστολόγηση / Προϋπολογισμοί / Λήψη Αποφάσεων*. Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα, 367 – 396 σελ.

Λαϊκόπουλος Γ. 2001. *Ανάπτυξη Συστήματος Προϋπολογισμού Απολογισμού και Τεχνική των Αποκλίσεων*. Εκδόσεις: Σταμούλης, Αθήνα, 5 – 105 σελ.

Μεϊμάρογλου Μ. 1964. *Ο Προγραμματισμός της Δράσεως των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις: Παπαζήσης – Φειδίου 16, Αθήνα, 30 – 140 σελ.

Ξένος Δ. 2003. *Εισαγωγή στη Διοίκηση του Προϋπολογισμού των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις: Παπαζήσης, Αθήνα, 1 - 94 σελ.

Πανουργιά Κ. 1964. *Επιχειρηματικός Προγραμματισμός*. Εκδόσεις: Παπαζήση – Φειδίου 16, Αθήνα, 30 – 183 σελ.

Πομόνης Ν. 1996. *Επιχειρηματικός Προγραμματισμός*. Εκδόσεις: Σταμούλης, Αθήνα – Πειραιάς, 73 – 355 σελ.

Τσακλαγκάνος Α. 1997. *Προϋπολογισμοί Budgeting για τη Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων*. Εκδόσεις: Αδερφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 7 – 320 σελ.

Χολέβα Ι. 1962. *Η Πρόβλεψη (Προγράμματα – Προϋπολογισμοί)*. Εκδόσεις: Δωρεά Κατά τις Παραδόσεις του Κυρίου Ιωάννη Χολέβα στην Α.Σ.Β.Σ.Θ., 1 – 56 σελ.

Ξενόγλωσση:

Andre P. (Μετάφραση: Τσαραβοπούλου Ν.) 1979. *Η Οικονομική Διαχείριση των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις: Πάμισος, Αθήνα, 89 – 108 σελ.

Garrison R. – Noreen E. (Μετάφραση: Σοκοδήμος Α.) 2005. *Διοικητική Λογιστική*. Εκδόσεις: Κλειδάριθμος, Αθήνα, 423 – 714 σελ.

*Προϋπολογισμός σε μια Εβδομάδα*. Εκδόσεις: Nubis, Αθήνα, 5 - 102 σελ.

Sweeny A. – Wisner J. (Μετάφραση: Αντωνιάδης Π.). *Βασικές Αρχές της Καταρτίσεως του Προϋπολογισμού*. Εκδόσεις: Γαλαίος, Αθήνα, 11 – 115 σελ.

Διαδικτυακές πηγές:

Καπανταϊδάκης Ι. *Προϋπολογισμός, Περιεχόμενο και Λειτουργία: Βασικό Εργαλείο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων και των Οργανισμών*. Δευτέρα 5 Νοεμβρίου 2007, [www.mbasociety.gr](http://www.mbasociety.gr)

Μανουσώπουλος Γ. σύμβουλος επιχειρήσεων εξωτερικός συνεργάτης της Spacesoft. *Προϋπολογισμός η Πυξίδα της Επιχείρησης*. [www.Spacesoft.com](http://www.Spacesoft.com)

Ξυλάς Γ. *Ο Ρόλος του Προϋπολογισμού*. Τετάρτη 3 Φεβρουαρίου 2010, [www.pofitandcost.com](http://www.pofitandcost.com)

Howard B. ανεξάρτητος συγγραφέας με έδρα στο Silicon Valley. *Κατάρτιση του προϋπολογισμού*. [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)

*Η Σημασία του Προϋπολογισμού για μια Μικρή Επιχείρηση*. Δευτέρα 26 Οκτωβρίου 2009, [www.bizhelp.365.com](http://www.bizhelp.365.com)