



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ στην

“οργάνωση, διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων και στην προώθηση τουριστικών προορισμών”

7^η Διδακτική Ενότητα

«Οι βασικές αρχές και η σημασία της οικονομικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων»

Συγγραφική Ομάδα:

Δρ. Παπαθεοδώρου Ανδρέας, Αναπληρωτής Καθηγητής Αιγαίου

Δρ. Λιάπης Κωνσταντίνος, Επίκουρος Καθηγητής Πάντειου Πανεπιστημίου

Δρ. Ζούντα Στέλλα, Λέκτορας Πανεπιστημίου Αιγαίου



Περίγραμμα Διδακτικής Ενότητας

- Ορισμός και κατηγορίες Οικονομικών μονάδων
- Βασική Οικονομική Αρχή και Αποτελεσματικότητα των Επιχειρήσεων
- Οργάνωση Επιχειρήσεων
- Διοίκηση Επιχειρήσεων
- Ο Οικονομικός Προγραμματισμός της Δράσης των Επιχειρήσεων
- Οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων
- Ο Ξενοδοχειακός Κλάδος. Οργάνωση, Διοίκηση και Οικονομικός Προγραμματισμός της Δράσης αυτού

Ορισμός και Κατηγορίες Οικονομικών Μονάδων

- ❑ Ως οικονομική μονάδα καλείται ο συστηματικός συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής (φύση, εργασία, κεφάλαιο) με σκοπό την κάλυψη ανθρώπινων αναγκών.

- ❑ Κατηγορίες:
 1. Το αντικείμενο δράσης τους (πρωτογενούς, δευτερογενούς, τριτογενούς παραγωγής)
 2. Τον φορέα (δημόσιες, ιδιωτικές, μικτές)
 3. Το μέγεθος (μικρές, μεσαίες, μεγάλες)
 4. Τη διάρθρωση της περιουσίας τους (πάγιου ενεργητικού, κυκλοφορούντος ενεργητικού, μικτές)
 5. Τη σύνθεση (διάρθρωση) του κόστους (πρώτων υλών, εργασίας, κεφαλαίου)
 6. Τη γεωγραφική έκταση (τοπικές, εθνικές, πολυεθνικές)
 7. Τη νομική τους μορφή (ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ, ΑΕ)

Βασική Οικονομική Αρχή και Αποτελεσματικότητα των Επιχειρήσεων

- ❑ Σύμφωνα με το American Management Association το Management αποτελείται από τα 6 M's: **Men, Materials, Machines, Market, Money, Managers** με βασική επιδίωξη και μέτρο κρίσης και σύγκρισης τη διατήρηση της βασικής οικονομικής αρχής που είναι:
- ❑ «1^η παραλλαγή: Με δοθέντα ή προκαθορισμένα μέσα επιδιώκεται το ανώτερο δυνατό αποτέλεσμα»
- ❑ «2^η παραλλαγή: Με δοθέν ή προκαθορισμένο αποτέλεσμα (έργο), επιδιώκεται ο μέγιστος δυνατός περιορισμός των θυσιών (κόστους, εξόδων).»

Οργάνωση των επιχειρήσεων

- ❑ **Ορισμός:** η ρυθμιστική ενέργεια του «οργανώνω» και το αποτέλεσμα της ενέργειας αυτής που στη στατική του μορφή είναι μια διάταξη- οργάνωση και στη δυναμική του μορφή ένας ζωντανός οργανισμός.

- ❑ **Βασικές Αρχές**
 1. Αρχή της κυριαρχικής θέσης του ανθρώπου σε κάθε μορφή οργάνωσης.
 2. Αρχή του σαφή καθορισμού των λειτουργιών, των τομέων και των θέσεων εργασίας
 3. Αρχή της εναρμόνισης των ενεργειών
 4. Αρχή της αποφυγής κάθε σπατάλης, χρόνου, δυνάμεων, υλικών, ενέργειας και χρημάτων
 5. Αρχή της απλοποίησης, προτυποποίησης και τυποποίησης της εργασίας, των μεθόδων, των κινήσεων, του χρόνου και των αποδόσεων των παραχθέντων προϊόντων ή υπηρεσιών.
 6. Αρχή της εξειδίκευσης των προσώπων και των μηχανών
 7. Αρχή της τοποθέτησης του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση

Βασικές Αρχές Διοίκησης (συνέχεια)

8. Αρχή της σαφούς διάκρισης των διοικητικών, εκτελεστικών και επιτελικών θέσεων
9. Αρχή της ελαστικότητας (προσαρμοστικότητας) στην οργάνωση.
10. Αρχή της ισορροπίας και του ορθολογικού μέτρου
11. Αρχή της οργανωτικής εξέλιξης και προσαρμογής (δυναμισμός της οργάνωσης)
12. Αρχή της συνεχούς βελτίωσης με τάση προς την αριστοποίηση
13. Αρχή της αναδιοργάνωσης όταν αυτή κρίνεται αναγκαία.

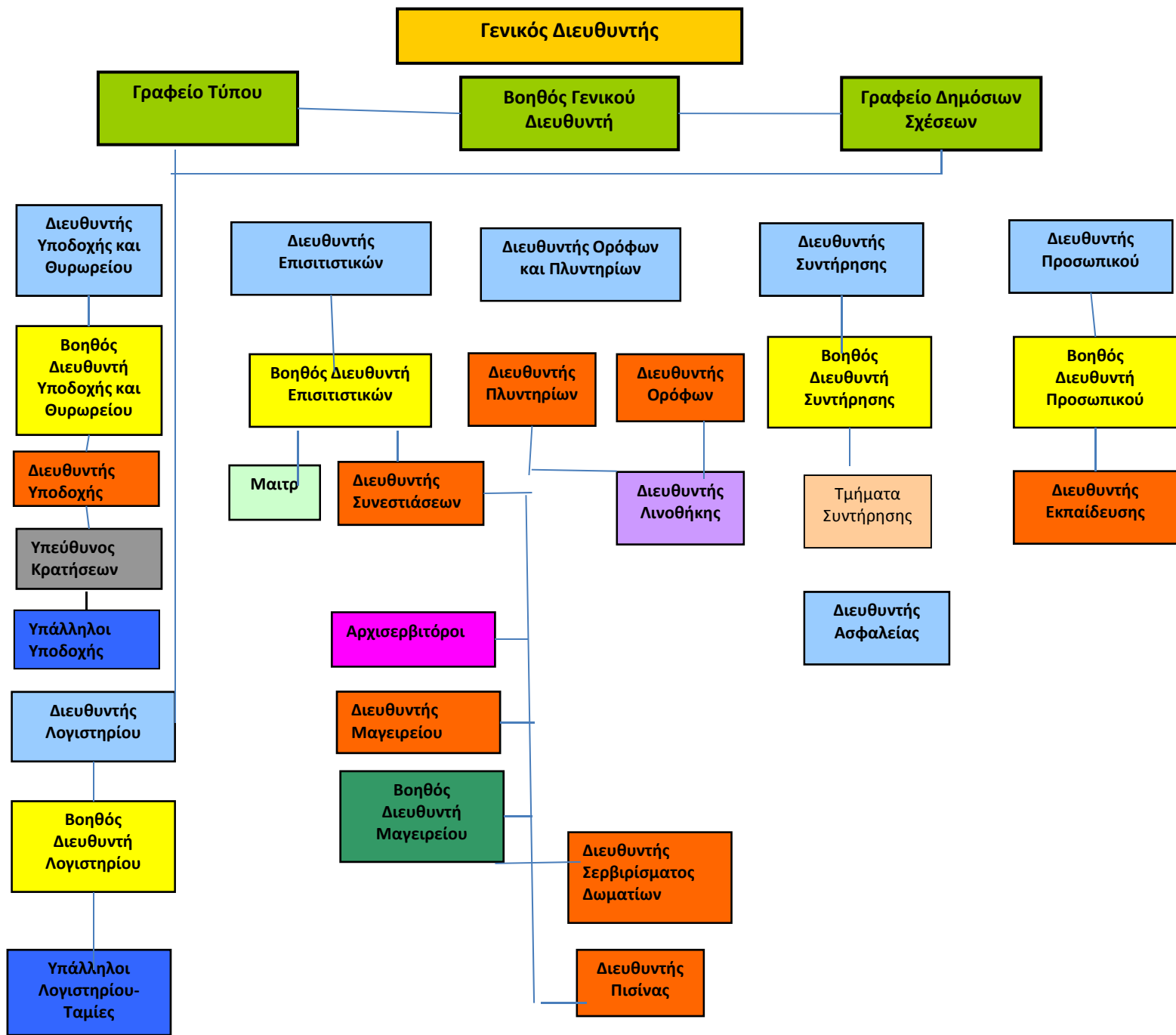
Διακρίσεις -Είδη Εξουσίας και Οργανογράμματος

ΕΞΟΥΣΙΑ (Διακρίσεις)

- Γραμμική Εξουσία (line authority)
- Επιτελική (Staff authority)
- Λειτουργική (Functional authority)
- Συγκεντρωτική (Top- down approach)
- Αποκεντρωτική (Bottom- up approach)

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ (Διακρίσεις)

- Στατικά (βλ. επόμενη διαφάνεια)
- Δυναμικά



Διοίκηση Επιχειρήσεων

□ Ως διοίκηση επιχειρήσεων καλείται το σύστημα δράσεως που συνιστάται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διατιθέμενων πόρων για την πραγματοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων της επιχείρησης. Οι βασικές λειτουργίες της διοικητικής δραστηριότητας είναι:

1. Προγραμματισμός (planning)
2. Οργάνωση (Organizing)
3. Διεύθυνση (Leading)
4. Έλεγχος (Controlling)

Στάδια Προγραμματισμού και Οργάνωσης

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

- Ορισμός στρατηγικών και πολιτικών
- Καθορισμός των μέσων με τα οποία θα επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα
- Προσδιορισμός των προϋπολογισμών και των αναγκαίων για την επίτευξή τους πόρων
- Καθορισμός χρονοδιαγραμμάτων και προγραμμάτων δράσης
- Λήψη δημιουργικών αποφάσεων

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

- Κατάτμηση της εργασίας σε καθήκοντα ανά τμήμα/ εργαζόμενο
- Καθορισμός και καταγραφή των καθηκόντων (job description) ανά τμήμα/ εργαζόμενο
- Εκχώρηση (Delegation) ευθυνών και αρμοδιοτήτων από μια υπερκείμενη διοικητική θέση σε υποκείμενη ή υποκείμενες διοικητικές θέσεις (στην έννοια της αρμοδιότητας περιλαμβάνονται τα δικαιώματα λήψης αποφάσεων, ανάληψης πρωτοβουλιών και χορήγησης εντολών).

Κίνητρα, Ανταμοιβές, Διοίκηση βάσει Στόχων και Συμμετοχικότητα

- ❑ Η εφαρμογή μιας πολιτικής **κινήτρων** στους εργαζομένους συντελεί στη δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας όπου ο «ικανός και αποδοτικός» εργαζόμενος θα ανταμειφθεί για την εργασία του και θα υποκινηθεί προς την επίτευξη των εταιρικών στόχων.
- ❑ Η **ανταμοιβή** μέσω των κινήτρων θα αποτελέσει μια κοινή βάση αξιολόγησης της εργασίας των ατόμων από τη διοίκηση.
- ❑ Η **Διοίκηση Βάσει Στόχων** (Management by objectives- MBO) αποτελεί μια ευρέως διαδεδομένη μέθοδο παρακίνησης και παρότρυνσης σε κοινά αποδεκτούς στόχους προς τους οποίους κατευθύνονται τόσο οι ενέργειες όσο και οι προσδοκίες των εργαζομένων. Βασίζεται σε μια διαδικασία καθορισμού συμφωνημένων στόχων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, γεγονός που απαιτεί σαφή και αναλυτικό προγραμματισμό των ενεργειών και των δράσεων κάθε τμήματος για την επίτευξη του κοινού επιχειρηματικού στόχου/ων.
- ❑ Εξίσου σημαντική τεχνική παρακίνησης σε αποκεντρωμένες δομές διοίκησης αποτελεί **συμμετοχή** των εργαζομένων (Participation) είτε στα κέρδη, είτε στη διοίκηση, είτε στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν είτε στον έλεγχο κυρίως για θέματα συνθηκών εργασίας και ανθρώπινων σχέσεων.

Παράγοντες που μπορούν να αποτελέσουν «κίνητρα»	Ανάλυση των κινήτρων που αντιστοιχούν στην κάθε κατηγορία
<p><u>(α) Υλικοί Παράγοντες</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Μισθοδοτική αύξηση • Επιπλέον εφάπαξ • Πρόσθετη (ιδιωτική) ασφάλιση • Δάνεια για αγορά κατοικίας • Ψυχαγωγικές εκδηλώσεις 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Αμοιβή με βάση την παραγωγικότητα- αποδοτικότητα (βραβείο) 2. Συμμετοχή στα κέρδη της εταιρίας 3. Πρόσθετες παροχές 4. Ανύψωση του επιπέδου ασφάλισης και προστασίας
<p><u>(β) Φυσιολογικοί Παράγοντες</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Προσαρμογή στην εργασία 2. Ευνοϊκές συνθήκες περιβάλλοντος (φωτισμός, θέρμανση, κλιματισμός, έλλειψη θορύβων, χρωματισμός χώρων εργασίας) 3. Περιορισμοί της μονοτονίας με διαλείμματα 4. Εργονομικά έπιπλα
<p><u>(γ) Ψυχολογικοί Παράγοντες</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Καλές ανθρώπινες σχέσεις 2. Πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας
<p><u>(δ) Αντικειμενικοί Παράγοντες</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Σαφής περιγραφή του έργου 2. Διεύρυνση και εμπλουτισμός του έργου 3. Συμμετοχή εκπροσώπου των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
<p><u>(ε) Ηθικοί Παράγοντες</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ηθική ικανοποίηση από την εργασία 2. Αντικειμενική Αξιολόγηση της Εργασίας 3. Θέσπιση ειδικών βραβείων ήθους 4. Τιμητικές εκδηλώσεις
<p><u>(στ) Παράγοντες Ηγεσίας</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ηγεσία Ικανή 2. Ηγεσία Δίκαιη 3. Ηγεσία με Ανθρώπινο Περιεχόμενο

Επικοινωνία

- ❑ **Ορισμός:** Η διαδικασία μετάδοσης και αντίστοιχης λήψης και κατανόησης των πληροφοριών και μηνυμάτων από άτομο σε άτομο, από άτομο σε ομάδα ατόμων, από ομάδα ατόμων σε άτομο και από ομάδα σε ομάδα.

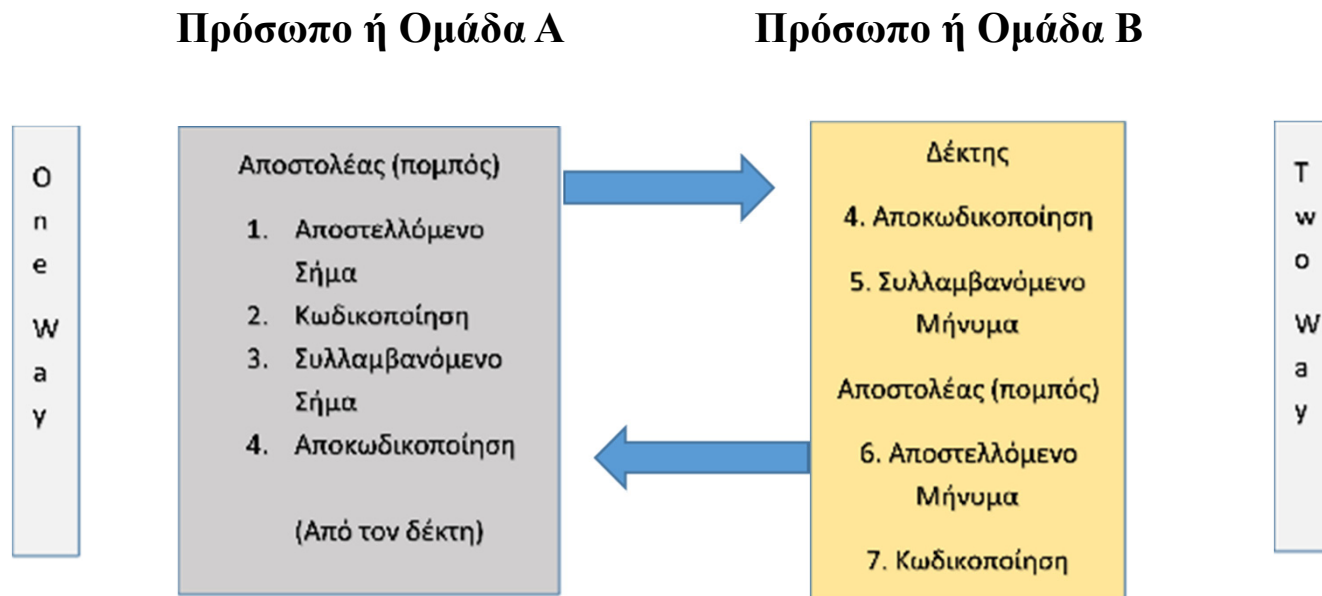
- ❑ **Βασικοί παράγοντες** της επικοινωνίας είναι ο πομπός (αυτός που μεταδίδει την πληροφορία ή το μήνυμα), ο δέκτης (ο λήπτης της πληροφορίας), το μήνυμα καθαυτό καθώς και ο τρόπος (το μέσο) επικοινωνίας.

- ❑ **Στοιχεία Επικοινωνίας**
 1. Ύπαρξη μιας πληροφορίας για μετάδοση
 2. Ύπαρξη ενός αποστολέα που εκπέμπει την πληροφορία και ενός παραλήπτη που τη δέχεται
 3. Ύπαρξη τρόπου διαμόρφωσης της πληροφορίας (filtration)
 4. Ύπαρξη σκοπού για την επικοινωνία
 5. Καθιέρωση ενός συνόλου κανόνων σχέσεων στο σύστημα των δυνατών επικοινωνιών.
 6. Ύπαρξη ειδικής σχέσης ανάμεσα σε αποστολέα και παραλήπτη
 7. Ύπαρξη ενός «κώδικα» στη γλώσσα του οποίου θα γίνεται η αποστολή και η λήψη των πληροφοριών.
 8. Ύπαρξη ενός ή περισσότερων «καναλιών» για τη διοχέτευση της πληροφορίας.
 9. Η λήψη της πληροφορίας και η ενέργεια του παραλήπτη μετά από αυτήν. Ενδέχεται η μετάδοση της πληροφορίας να περιορίζεται μόνο στη λήψη γνώσης ενός κειμένου.

Κατηγοριοποίηση Επικοινωνίας

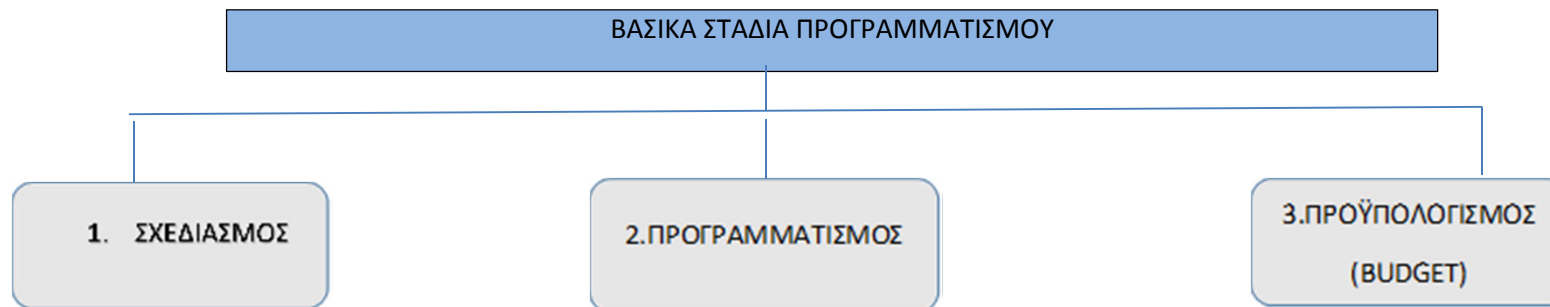
- Εξωεπιχειρησιακή Επικοινωνία
- Ενδοεπιχειρησιακή Επικοινωνία
- Brainstorming

- Επικοινωνία μονής κατεύθυνσης (one way communication)
- Επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης (two ways communication).



Ο Οικονομικός Προγραμματισμός της Δράσης των Επιχειρήσεων

- ❑ Ο προγραμματισμός της δράσης των επιχειρήσεων είναι αναγκαίος για όλα τα μεγέθη τους και συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της διοίκησής τους. Το πρόγραμμα δράσεως προσφέρει τη δυνατότητα μελέτης των συνθηκών που αναμένεται να διαμορφωθούν μελλοντικά και της αξιοποίησης των αποτελεσμάτων από τη μελέτη αυτή κατά τη διαμόρφωση του τελικού προγράμματος και των προϋπολογισμών βασικών τομέων δραστηριότητας των επιχειρήσεων.
- ❑ Στο παρακάτω σχήμα, παρουσιάζονται τα βασικά στάδια του προγραμματισμού που αποτελούν το τρίπτυχο Σχεδιασμού- Προγραμματισμού- Προϋπολογισμού.



Σχεδιασμός, Προγραμματισμός, Προϋπολογισμός

- ❑ Ο **Σχεδιασμός** θέτει τους στόχους που η οικονομική μονάδα επιδιώκει να πραγματοποιήσει και μπορεί να αναφέρεται σε οικονομικά ή μη οικονομικά μεγέθη ως ακολούθως: Κέρδη, Ολικές Πωλήσεις, Κατάκτηση ή Διατήρηση θέσης στην αγορά, Διαφοροποίηση των Δραστηριοτήτων, Εξουδετέρωση του ανταγωνισμού, Έρευνα και Ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, Βασικές Αλλαγές στο σύστημα διοίκησης και πωλήσεων, Επενδύσεις, Επιχειρηματικές Συνεργασίες, Νέες μέθοδοι παραγωγής, Διείσδυση σε αγορές του εξωτερικού, Βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος ή παρεχόμενης υπηρεσίας, Μηχανοργάνωση των οικονομικών και λογιστικών- κοστολογικών διαδικασιών, κ.α.
- ❑ Ο **Προγραμματισμός** ορίζει τα συγκεκριμένα μέσα που απαιτούνται για την επιτυχία των στόχων του σχεδίου δράσης καθώς και τους τρόπους, τις διαδικασίες και το χρόνο που τα μέσα αυτά πρέπει να μπαίνουν σε κίνηση για την επίτευξη του προγράμματος.
- ❑ Ο **Προϋπολογισμός** αποτελεί την αριθμητική έκφραση, σε νομισματικές μονάδες των ποσοτικών δεδομένων του προγράμματος δράσης. Ως προϋπολογισμός ορίζεται η μετατροπή ή η έκφραση σε νομισματικές μονάδες, με βάση τη χρησιμοποιούμενη νομισματική μονάδα, των ποσοτικών μεγεθών του προγράμματος, ώστε να είναι δυνατή η συνάθροισή τους και η σύγκρισή τους με τα πραγματικά μεγέθη δραστηριότητας, με σκοπό τον προσδιορισμό των αποκλίσεων που εκφράζουν υστέρηση ή υπερκάλυψη των στόχων του προγράμματος δράσεως.

Χρησιμότητα Οικονομικού Προγραμματισμού Δράσης

1. Συντελεί στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης
2. Συντονίζει την επιχειρηματική δράση
3. Βοηθά στην διοικητική αποκέντρωση και οργάνωση της επιχείρησης
4. Ελέγχει την επιχειρηματική δράση
5. Συντελεί στη μείωση του κόστους και την αύξηση της αποδοτικότητας
6. Δημιουργεί ευνοϊκές προϋποθέσεις για την εφαρμογή των κοστολογικών συστημάτων της επιχείρησης
7. Παρέχει στοιχεία για τη διευκόλυνση στη διενέργεια διαχειριστικών ελέγχων
8. Καθορίζει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες και διαχωρίζει τις ευθύνες των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης.
9. Παρέχει αναγκαία στοιχεία για την εξασφάλιση δανείων
10. Έχει θετικές επιδράσεις στην ψυχολογική διάθεση των υπαλλήλων

Στρατηγικός ή μακροπρόθεσμος επιχειρηματικός προγραμματισμός

- ❑ Πολλές φορές οι διοικούντες τις επιχειρήσεις καλούνται να λάβουν αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα, χαρακτηριστικό γνώρισμα των οποίων είναι ότι η υλοποίησή τους εντείνεται σε βάθος χρόνου και οι αποφάσεις αυτές επηρεάζουν τη δραστηριότητα της επιχείρησης για πολλά χρόνια.
- ❑ Δημιουργείται λοιπόν η ανάγκη στην επιχείρηση να σχεδιάσει την δραστηριότητα της επιχείρησης για μια μεγάλη χρονική περίοδο 5, 10 ή 15 ετών. Ο σχεδιασμός αυτός της επιχειρηματικής δράσεως της επιχείρησης είναι αναγκαστικά μακροχρόνιος και θα επηρεάσει και τα ετήσια προγράμματα δράσεως.
- ❑ **Στρατηγικός ή μακροπρόθεσμος επιχειρηματικός προγραμματισμός** είναι αυτός που συνδέεται με αποφάσεις, των οποίων η πραγματοποίηση επηρεάζει τη ζωή, τη δράση και τα αποτελέσματα της επιχείρησης για μεγάλη χρονική περίοδο.
- ❑ Ένα μακροχρόνιο στρατηγικό σχέδιο πρέπει να στηρίζεται σε επιστημονική ανάλυση και μελέτη όλων των παραγόντων που προβλέπεται να λειτουργήσουν και να επηρεάσουν τη δράση της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της περιόδου που καλύπτει το σχέδιο. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι οι ακόλουθοι:

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης,

Η κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης,

Λειτουργικός ή Βραχυπρόθεσμος επιχειρηματικός προγραμματισμός

- ❑ Τα κυριότερα εργαλεία που διαθέτει η διοίκηση για το συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι οι **προϋπολογισμοί (budgets)** που αποτελούν αναλυτικά και συγκεκριμένα χρηματοοικονομικά σχέδια δράσης που αφορούν ορισμένες χρονικές περιόδους και άπτονται τόσο των επιμέρους τμημάτων όσο και του συνόλου της επιχείρησης.

- ❑ Πιο συγκεκριμένα οι προϋπολογισμοί:
 1. Αναγκάζουν τα στελέχη να λειτουργούν βάσει προγράμματος (να προγραμματίζουν).
 2. Αποκαλύπτουν νέα στοιχεία αναφορικά με το μέλλον της επιχείρησης και επομένως μειώνουν τον κίνδυνο από τις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν.
 3. Ενισχύουν την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων.
 4. Βοηθούν στην ταύτιση των στόχων στελεχών και επιχείρησης.
 5. Παρέχουν ένα σχέδιο δράσης και λειτουργούν και ως μέσο αποτύπωσης των προσυμφωνημένων προτεραιοτήτων μιας επιχείρησης αναφορικά με τη διάθεση των πόρων.
 6. Λειτουργούν ως βάση για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης των τμημάτων και των στελεχών τους.

Είδη Βραχυπρόθεσμων προϋπολογισμών

- Ο **συνολικός προϋπολογισμός** (master budget) αποτελεί την περίληψη των χρηματοοικονομικών προβλέψεων όλων των επιχειρηματικών μονάδων μιας επιχείρησης όσον αφορά τα μελλοντικά κέρδη, τις ταμειακές ροές και τη χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης. Αποτελεί ουσιαστικά την οργανική σύνθεση των επιμέρους προϋπολογισμών που αναφέρονται στα διάφορα τμήματα ή στις λειτουργίες μίας επιχείρησης.
- Οι επιμέρους προϋπολογισμοί που συνθέτουν στο συνολικό προϋπολογισμό στο πλαίσιο μίας παραγωγικής επιχείρησης είναι κυρίως αυτοί που αφορούν:
 - α) τα έσοδα από τις πωλήσεις (**προϋπολογισμός πωλήσεων** - sales budget),
 - β) την παραγωγή (**προϋπολογισμός παραγωγής** - production budget)
 - γ) τα έξοδα υποστηρικτικών δραστηριοτήτων όπως τα **έξοδα πωλήσεων** (selling and marketing budget), τα **έξοδα διοίκησης** (administration expenses budget), τα **έξοδα έρευνας και ανάπτυξης** (research & development budget), τα **έξοδα διάθεσης** (distribution budget), κτλ.
 - δ) την ταμιακή θέση της επιχείρησης (**ταμιακός προϋπολογισμός** - cash budget), δηλαδή τη διαφορά μεταξύ των διαθεσίμων στην αρχή της εκάστοτε περιόδου, των εισπράξεων και των πληρωμών της σε τακτά χρονικά διαστήματα, και
 - ε) το αναμενόμενο χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα από τη δραστηριότητα (budgeted income statement), καθώς και την αναμενόμενη χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης στο τέλος της χρήσης όπως αυτή αντανakλάται στον **προϋπολογιστικό Ισολογισμό** (budgeted balance sheet).

Προϋπολογισμός Πωλήσεων

- ❑ Ο *προϋπολογισμός των πωλήσεων* αποτελεί την βάση του συνολικού προϋπολογισμού.
- ❑ Κατά τη σύνταξη του προϋπολογισμού των πωλήσεων, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες.
- ❑ Παραδείγματα εσωτερικών παραγόντων είναι: α) οι τάσεις των πωλήσεων του προηγούμενου έτους, β) η δυναμικότητα παραγωγής της επιχείρησης, γ) τα νέα προϊόντα που έχουν προγραμματισθεί να εισέλθουν στην αγορά, δ) η φάση του κύκλου ζωής των επιμέρους προϊόντων που συνθέτουν το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της επιχείρησης, ε) οι στρατηγικές μάρκετινγκ και προώθησης πωλήσεων, κτλ.
- ❑ Παραδείγματα εξωτερικών παραγόντων είναι: α) οι συνθήκες ανταγωνισμού στον κλάδο και η δύναμη των επιμέρους ανταγωνιστών, β) η οικονομική κατάσταση των πελατών της επιχείρησης και η διαπραγματευτική τους δύναμη, γ) η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων, δ) οι γενικές οικονομικές συνθήκες τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, κτλ.
- ❑ Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική απόφαση είναι η τιμολογιακή πολιτική η οποία θα ακολουθηθεί. Η τιμή πώλησης, η πολιτική εκπτώσεων, η διενέργεια προσφορών, κτλ. αποτελούν σημαντικές παραμέτρους για τον υπολογισμό του προϋπολογισμού των πωλήσεων

Ταμιακός Προϋπολογισμός

- ❑ Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις εξασφαλίζουν εκ των προτέρων ένα ικανοποιητικό επίπεδο ρευστότητας προκειμένου να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις πληρωμές των υποχρεώσεών τους χωρίς καθυστερήσεις.
- ❑ Ιδιαίτερη προσοχή στον ταμιακό προγραμματισμό πρέπει να δοθεί στις περιπτώσεις υψηλών ταμιακών εκροών όπως για παράδειγμα εξόφληση τραπεζικών δανείων, εξαγορά άλλης επιχείρησης, εισφορές σε ασφαλιστικούς οργανισμούς, τμηματικές καταβολές φόρου εισοδήματος, κτλ. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι ταμιακές εισροές προέρχονται κυρίως από πωλήσεις με μετρητά και από πωλήσεις με πίστωση.
- ❑ Ο ταμιακός προϋπολογισμός τίθεται στη βάση:
 - *Τελικό υπόλοιπο Διαθεσίμων* = Αρχικό υπόλοιπο Διαθεσίμων +
+ Αναμενόμενες ταμειακές εισροές της περιόδου
– Αναμενόμενες ταμειακές εκροές της περιόδου
- ❑ Εάν προκύψει **πλεόνασμα**, τότε θα πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο πιθανών βραχυπρόθεσμων επενδύσεων. Εάν προκύψει **έλλειμμα** τότε η επιχείρηση θα πρέπει να διερευνήσει την περίπτωση σύναψης τραπεζικού δανείου, επιμήκυνσης της περιόδου λήψης πίστωσης ή συντόμευσης του χρόνου είσπραξης των απαιτήσεων ή συνδυασμό των ανωτέρω εντός πάντα των συνήθων συναλλακτικών ηθών που ισχύουν στον κλάδο προκειμένου να καλύψει το ταμιακό άνοιγμα.

Προϋπολογιστικός Έλεγχος

- ❑ Η σύγχρονη οικονομία χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα στις διαμορφούμενες σχέσεις και από αλληλεξάρτηση των διαχειριστικών προβλημάτων, γεγονός που καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη συστημάτων προγραμματισμού της δράσης τους. Η ανώτατη διοίκηση των επιχειρήσεων θα πρέπει να λειτουργεί με βάση το τρίπτυχο:
 - Πρόβλεψη
 - Συντονισμός ενεργειών
 - Έλεγχος των πραγματοποιηθέντων

- ❑ Με τον όρο **Προϋπολογιστικός Έλεγχος** (Budgetary Control) εννοούμε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου της πραγματοποιούμενης δραστηριότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού, που στηρίζεται στη σύγκριση των πραγματικών μεγεθών δραστηριότητας προς τα αντίστοιχα προϋπολογιστικά μεγέθη, τον προσδιορισμό των διαπιστούμενων αποκλίσεων ή διαφορών, την αναζήτηση των αιτιών που τις προκάλεσαν και τη λήψη μέτρων ή αποφάσεων εξουδετέρωσης των παραγόντων που δημιουργούν τις αρνητικές αποκλίσεις.

- ❑ Κύριος και ουσιαστικός **στόχος** του προϋπολογιστικού ελέγχου είναι η **διασφάλιση υλοποίησης του προγράμματος δράσεως**. Συνεπώς, ο προϋπολογιστικός έλεγχος παρακολουθεί, συγκρίνει και διαπιστώνει αν οι βασικοί στόχοι του προγράμματος δράσεως υλοποιήθηκαν κατά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο και σε περίπτωση όπου αυτό δε συνέβη, να οριστούν οι αποκλίσεις τόσο για τους βασικούς, όσο και για τους δευτερεύοντες επιμέρους στόχους της επιχείρησης.

Προϋποθέσεις ορθής λειτουργίας συστήματος προϋπολογιστικού ελέγχου

1. Ο έλεγχος να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα τα οποία μπορούν να είναι σε ημερήσια, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση
2. Τα πραγματικά μεγέθη δραστηριότητας της επιχείρησης που εντάσσονται στο πρόγραμμα δράσεως θα πρέπει να προσδιορίζονται με ακρίβεια και έγκαιρα προκειμένου να διευκολύνεται ο προσδιορισμός των αποκλίσεων από τα προϋπολογισθέντα.
3. Οι διαπιστούμενες αποκλίσεις θα πρέπει να αιτιολογούνται και να αναλύονται επαρκώς με σκοπό την αναζήτηση και τον προσδιορισμό των παραγόντων που τις δημιούργησαν.
4. Να λαμβάνονται εγκαίρως όλα τα αναγκαία μέτρα για την εξουδετέρωση των αιτιών που προκάλεσαν τις αρνητικές αποκλίσεις με σκοπό την μη επανάληψή τους στο μέλλον.

Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις

- Σκοπός της χρηματοοικονομικής λογιστικής είναι η καταγραφή, κατάταξη και αποτίμηση των περιουσιακών στοιχείων και των υποχρεώσεων μιας οικονομικής μονάδας καθώς και των εσόδων και εξόδων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της διαχειριστικής χρήσης (οικονομικό έτος) στις οικονομικές καταστάσεις αυτής.
- Οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων αποτελούν λοιπόν το τελικό «προϊόν» της Χρηματοοικονομικής Λογιστικής, παρέχουν Χρηματοοικονομικές Πληροφορίες προς τη Διοίκηση, αλλά κυρίως στους εκτός των οικονομικών μονάδων ευρισκόμενους χρήστες, καταρτίζονται κατά τακτά χρονικά διαστήματα και είναι *ο Ισολογισμός* και η *Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης*. Στις καταστάσεις αυτές αναγράφονται συνοπτικά όλα τα οικονομικά δεδομένα που ενδιαφέρουν τους εξωτερικούς χρήστες, για αυτό και αναφέρονται ως η χρηματοοικονομική «ταυτότητα» των επιχειρήσεων

Ισολογισμός

- ❑ Ισολογισμός είναι η λογιστική κατάσταση η οποία εμφανίζει την οικονομική ή αλλιώς την χρηματοοικονομική κατάσταση της οικονομικής μονάδας σε δεδομένη χρονική στιγμή και σε ενιαίο νόμισμα (financial position). Ο Ισολογισμός μιας οικονομικής μονάδας χωρίζεται σε τρία βασικά τμήματα ως εξής:
1. **Ενεργητικό (Assets)** Είναι το σύνολο των οικονομικών αγαθών που ανήκουν κατά κυριότητα σε μια οικονομική μονάδα και των οποίων η τιμή μπορεί να προσδιοριστεί κατά αντικειμενικό τρόπο. Στοιχεία του Ενεργητικού μιας επιχείρησης είναι τα Πάγια (οικόπεδα, κτίρια, μηχανήματα, αυτοκίνητα, έπιπλα και εξοπλισμός, άυλα πάγια), τα Αποθέματα (Πρώτες Ύλες, Εμπορεύματα, Αναλώσιμα, κλπ), οι Απαιτήσεις (Πελάτες, Χρεώστες, Χρεόγραφα, Γραμμάτια Εισπρακτέα) και τα Χρηματικά της Διαθέσιμα (Ταμείο, καταθέσεις όψεως)
 2. **Παθητικό (Υποχρεώσεις - Liabilities)** Το σύνολο των υποχρεώσεων μιας οικονομικής μονάδας προς τους τρίτους και των οποίων το ποσό μπορεί να προσδιοριστεί κατά αντικειμενικό τρόπο. Στοιχεία του Παθητικού είναι οι Προμηθευτές, τα Γραμμάτια Πληρωτέα, οι Πιστωτές, τα Δάνεια, οι υποχρεώσεις σε Ασφαλιστικούς Οργανισμούς, κλπ.
 3. **Καθαρή Θέση ή Καθαρή Περιουσία ή Ίδια Κεφάλαια (Owner's Equity)** Το σύνολο των υποχρεώσεων μιας οικονομικής μονάδας προς το φορέα της. Το μέγεθος αυτό προκύπτει εάν από το Ενεργητικό αφαιρεθεί το Παθητικό: $E - \Pi + K.Θ$. Στην ατομική επιχείρηση Καθαρή Θέση είναι οι εισφορές του φορέα και τα κέρδη της επιχείρησης ενώ στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις (βλ. §2), η Καθαρή Θέση αποτελείται από το Μετοχικό Κεφάλαιο (που είναι οι εισφορές των μετόχων), το Τακτικό και το Έκτακτο Αποθεματικό (που είναι υποχρεώσεις από παρακρατήσεις κερδών που δεν διανεμήθηκαν στους μετόχους ή συσσωρευμένες ζημίες προηγούμενων χρήσεων)

Η Βασική Λογιστική Ισότητα

- Η λογιστική ισότητα εκφράζει την οικονομική κατάσταση μίας επιχείρησης και διατηρείται σε οποιαδήποτε οικονομική συναλλαγή ή γεγονός που λαμβάνει χώρα στην επιχείρηση. Οι σχέσεις που εκφράζουν τη λογιστική ισότητα είναι οι παρακάτω:

$$\text{ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ} = \text{ΠΑΘΗΤΙΚΟ} + \text{ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ}$$

ή

$$\text{ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ} - \text{ΠΑΘΗΤΙΚΟ} = \text{ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ}$$

- Προκειμένου η ισότητα αυτή να ισχύει πάντα θα πρέπει κάθε συναλλαγή να μεταβάλλει δύο τουλάχιστον στοιχεία της οικονομική καταστάσεως με συνέπεια:
 - Αύξηση σε ένα στοιχείο του Ενεργητικού με ισόποση μείωση σε ένα άλλο στοιχείο του Ενεργητικού (E+).
 - Αύξηση σε ένα στοιχείο του Παθητικού με ισόποση μείωση σε ένα άλλο στοιχείο του Παθητικού (Π+).
 - Αύξηση ή μείωση σε ένα στοιχείο του Ενεργητικού με ισόποση μεταβολή σε ένα άλλο στοιχείο του Παθητικού ή της Κ.Θ. (+E με +Π ή Κ.Θ.).

Μορφές Παράθεσης Ισολογισμού

• *Μορφή της οριζόντιας παράθεσης (Horizontal form)*

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «Α»
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 30-6-13

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ + ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ	
Ταμείο	150.000	Παθητικό	
Εμπ/τα	1.600.000	Προμηθευτές	800.000
Πελάτες	1.200.000	Γρ. Πληρωτέα	1.600.000
Έπιπλα & σκεύη	200.000	Έξοδα πληρωτέα	50.000
Γρ. Εισπρακτέα	900.000	Μακροπρόθεσμο δάνειο	<u>1.900.000</u>
Καταθέσεις όψεως	200.000		4.350.000
Αυτοκίνητα	500.000		
Εμπ/τα στις Γεν. Αποθήκες	500.000	Καθαρή θέση	
Ενοίκια εισπρακτέα	100.000	Ίδιο Κεφάλαιο	4.000.000
Ακίνητο	<u>3.000.000</u>		
	8.350.000		8.350.000

Μορφές Παράθεσης Ισολογισμού (συνέχεια)

•Μορφή της κάθετης παράθεσης (Vertical form)

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «ΒΔ»

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31-06-13

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	
Καταθέσεις όψεως	200.000
Πελάτες	800.000
Ενυπόθηκο ακίνητο	2.000.000
Εμπορεύματα	1.900.000
Γρ. Ενεχυριασμένα στην ΕΤΕ	300.000
Μεταφορικά μέσα	400.000
Εξοπλισμός γραφείων	150.000
Γρ. Εν καθυστέρησει	<u>50.000</u>
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	4.800.000
ΠΑΘΗΤΙΚΟ + ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ	
Παθητικό	
Προμηθευτές	1.000.000
Δάνειο με ενέχυρο γρ.	230.000
Μακροπρόθεσμο ενυπόθηκο δάνειο	900.000
Κρατήσεις και εισφορές πληρωτέες	30.000
Πελάτες, λ/σμος προκαταβολών	<u>140.000</u>
	2.300.000
Καθαρή θέση	
Ίδιο Κεφάλαιο	<u>2.500.000</u>
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ & ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΕΩΣ	4.800.000

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (Profit and Loss Account)

- ❑ Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως είναι η λογιστική κατάσταση η οποία εμφανίζει το αποτέλεσμα που πέτυχε η οικονομική μονάδα κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου, καθώς και τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτού του αποτελέσματος. Το λογιστικό αποτέλεσμα μπορεί να είναι:
 - Θετικό, οπότε καλείται κέρδος
 - Αρνητικό, οπότε καλείται ζημία
 - Ουδέτερο, όταν δεν υφίσταται κέρδος ούτε ζημία (Κοινοφελείς οικονομικές μονάδες)

- ❑ Οι προσδιοριστικοί παράγοντες του αποτελέσματος ανάλογα με το περιεχόμενο τους είναι οι εξής:
 - Έσοδα (Έσοδο είναι κάθε αύξηση της Καθαρής Θέσης μιας οικονομικής μονάδας η οποία προέρχεται από τις δραστηριότητες της (κύριες και παρεπόμενες))
 - Έξοδα (Έξοδο είναι κάθε μείωση της Καθαρής Θέσης μιας οικονομικής μονάδας η οποία προέρχεται από τις δραστηριότητες της με σκοπό τη δημιουργία εσόδου)
 - Έκτακτα κέρδη
 - Έκτακτες ζημιές

Πηγές και Διακρίσεις Εσόδων

- ❑ Μια επιχείρηση ανάλογα με τον κλάδο όπου ανήκει και το αντικείμενο δραστηριότητάς της ενδέχεται να έχει μια ή περισσότερες από τις ακόλουθες πηγές εσόδων (π.χ. Έσοδα από πώληση εμπορευμάτων, Έσοδα από πώληση παροχής υπηρεσιών – έσοδα από υπηρεσίες, Έσοδα από εκμίσθωση στοιχείων ενεργητικού – ενοίκια κλπ.)
- ❑ Με βάση την πηγή ή το είδος του εσόδου και με τα κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα ένα ή περισσότερα έσοδα εντάσσονται σε κατηγορίες με κοινό τίτλο (πχ: Έσοδα από κόμιστρα ή Κόμιστρα, Έσοδα από τόκους ή Τόκοι πιστωτικοί, Έσοδα από ενοίκια ή Ενοίκια κλπ.)
- ❑ Με κριτήριο την προέλευσή τους ή τη σύνδεσή τους με τις δραστηριότητες της επιχείρησης τα έσοδα διακρίνονται σε:
 - Λειτουργικά ή Οργανικά Έξοδα (Προέρχονται από την ή τις κύριες δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας)
 - Μη λειτουργικά ή Ανόργανα Έξοδα (Προέρχονται από δραστηριότητες ή πράξεις οι οποίες δεν συνδέονται με το κύριο αντικείμενο δράσεως της οικονομικής μονάδας.)

Κατηγορίες και Διακρίσεις Εξόδων

- ❑ Μια επιχείρηση ανάλογα με τον κλάδο όπου ανήκει και το αντικείμενο δραστηριότητάς της ενδέχεται να έχει μια ή περισσότερες από τις ακόλουθες κατηγορίες εξόδων:
 - Έξοδα πώλησης εμπορευμάτων ή προϊόντων – κόστος πωλήσεων
 - Έξοδα χρήσης των παγίων στοιχείων – αποσβέσεις
 - Έξοδα από την ανάλυση κυκλοφορούντων στοιχείων – αναλώσεις αποτελεσμάτων
 - Έξοδα απασχόλησης του προσωπικού – αμοιβές προσωπικού
 - Έξοδα για τη χρησιμοποίηση υπηρεσιών τρίτων – αμοιβές τρίτων
 - Έξοδα μίσθωσης ξένων περιουσιακών στοιχείων – ενοίκια
 - Έξοδα λήψης εντόκων δανείων – χρεωστικοί τόκοι

- ❑ Με κριτήριο τον σκοπό για τον οποίο πραγματοποιούνται, τα έξοδα, διακρίνονται σε δύο κατηγορίες ως εξής:
 - Λειτουργικά (ή οργανικά) έξοδα είναι εκείνα που προέρχονται από την κύρια ή τις κύριες δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας και συσχετίζονται με τα λειτουργικά έσοδα για τον προσδιορισμό του αποτελέσματος εκμεταλλεύσεως αυτής.
 - Μη λειτουργικά (ή ανόργανα) έξοδα είναι εκείνα που προέρχονται από δευτερεύουσες δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας και δεν συσχετίζονται με τα λειτουργικά έσοδα για τον προσδιορισμό του αποτελέσματος εκμεταλλεύσεως αυτής. (πχ Πρόστιμα, συναλλαγματικές διαφορές)

Έκτακτα Κέρδη και Έκτακτες Ζημιές

- ❑ **Έκτακτα Κέρδη:** Κάθε αύξηση της Καθαρής Θέσης η οποία δεν προέρχεται από τις δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας, αλλά οφείλεται σε τυχαία ή περιστασιακά γεγονότα συνιστά έκτακτο κέρδος. Π.χ. Κέρδη από κλήρωση ομολογιών, , Κέρδη από λαχεία, Κέρδη από εκποίηση παγίων στοιχείων κλπ.
- ❑ **Έκτακτες Ζημιές:** Κάθε μείωση της Καθαρής Θέσης η οποία δεν προέρχεται από τις δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας, αλλά οφείλεται σε τυχαία ή συμπτωματικά γεγονότα, συνιστά έκτακτη ζημία. Π.χ. Ζημιές από κλοπές, υπεξαιρέσεις στοιχείων ενεργητικού, Ζημιές από καταστροφές στοιχείων ενεργητικού (πυρκαϊές, πλημμύρες), Ζημιές από εκποίηση πάγιων περιουσιακών στοιχείων κ.λπ.

Προσδιορισμός του Αποτελέσματος-Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

- Το αποτέλεσμα που πραγματοποίησε η οικονομική μονάδα κατά τη διάρκεια μιας λογιστικής περιόδου, προσδιορίζεται δια του συσχετισμού των θετικών με τους αρνητικούς παράγοντες προσδιορισμού αποτελέσματος:

$$\text{ΕΣΟΔΑ} - \text{ΕΞΟΔΑ} = \text{ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ}$$

$$\text{ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΘΕΤΙΚΟ} = \text{ΚΕΡΔΟΣ}$$

$$\text{ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΑΡΝΗΤΙΚΟ} = \text{ΖΗΜΙΑ}$$

- Ο συσχετισμός των παραγόντων του αποτελέσματος (Εσόδων και Εξόδων) μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:
 - Ενιαίος συσχετισμός του συνόλου των θετικών και του συνόλου των αρνητικών παραγόντων (οριζόντια παράθεση του λογαριασμού «Αποτελέσματα Χρήσεως»).
 - Διαδοχικοί συσχετισμοί μεταξύ επιμέρους θετικών και αρνητικών παραγόντων και προσδιορισμός ενδιάμεσων μεγεθών (κάθετη παράθεση του λογαριασμού «Αποτελέσματα Χρήσεως»).

Μορφές Παράθεσης Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης Οριζόντια Παράθεση Στοιχείων

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «ΕΡΜΗΣ» ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 20133

(Λογιστική χρήση 1-1-13 έως 31-12-13)

Αμοιβές προσωπικού	4.800.000	Εσοδα από Πωλήσεις	9.000.000
Ενοίκια	500.000	Τόκοι πιστωτικοί	80.000
Καύσιμα αναλωθέντα	1.600.000	Κέρδη από πώληση παγίων στοιχείων	<u>140.000</u>
Αμοιβές τρίτων	200.000		
Ασφάλιστρα	250.000		
Ζημιές από πυρκαϊά επίπλων	<u>150.000</u>		
	7.500.000		
ΚΕΡΔΗ ΧΡΗΣΕΩΣ	<u>1.720.000</u>		
	9.220.000		9.220.000

**Μορφές Παράθεσης Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης
Κάθετη Παράθεση Στοιχείων (παραλλαγή μιας βαθμίδας)**

**ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ "ΒΔ"
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ**

(1-7-12 έως 30-6-13)

Πωλήσεις	8.500.000	
Κέρδη από συμμετοχές σε όμιλο	<u>35.000</u>	8.535.000
Μείον:		
Κόστος πωληθέντων	4.600.000	
Αμοιβές προσωπικού	3.680.000	
Διαφημίσεις	100.000	
Τόκοι χρεωστικοί	320.000	
Γραφική ύλη αναλωθείσα	30.000	
Γενικά έξοδα	<u>70.000</u>	<u>8.800.000</u>
ΖΗΜΙΑ ΧΡΗΣΕΩΣ		265.000

**Μορφές Παράθεσης Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης
Κάθετη Παράθεση Στοιχείων (παραλλαγή πολλαπλών βαθμίδων)**

**ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ "ΒΔ"
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ**

(1-7-12 έως 30-6-13)

Πωλήσεις			8.500.000
Μείον:	Κόστος πωληθέντων		<u>4.600.000</u>
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ			3.900.000
Μείον:	Αμοιβές προσωπικού	3.680.000	
	Διαφημίσεις	100.000	
	Γραφική ύλη αναλωθείσα	30.000	
	Γενικά έξοδα	<u>70.000</u>	<u>3.880.000</u>
ΚΕΡΔΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ			20.000
Συν:	Κέρδη από συμμετοχές		<u>35.000</u>
			55.000
Μείον:	Τόκοι χρεωστικοί		<u>320.000</u>
ΖΗΜΙΑ ΧΡΗΣΕΩΣ			265.000

Πρακτική Εφαρμογή κατάρτισης Ισολογισμού

Να συνταχθεί ο Ισολογισμός της 30.6.13 της ξενοδοχειακής επιχειρήσεως «Α» με βάση τα παρακάτω στοιχεία:

Ταμείο	150.000
Μηχανήματα	1.000.000
Πελάτες	1.200.000
Έπιπλα και σκεύη	800.000
Προμηθευτές	800.000
Γραμμάτια εισπρακτέα	900.000
Καταθέσεις όψεως	200.000
Αυτοκίνητα	500.000
Γραμμάτια πληρωτέα	1.600.000
Εμπ/τα στις Γενικές Αποθήκες	500.000
Ίδιο Κεφάλαιο	4.000.000
Ενοίκια εισπρακτέα	100.000
Ακίνητο	3.000.000
Έξοδα πληρωτέα	50.000
Μακροπρόθεσμο δάνειο	1.900.000

Λύση Πρακτικής Εφαρμογής

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «Α» ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 30-6-03

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ + ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ	
Ταμείο	150.000	Παθητικό	
Μηχανήματα	1.000.000	Προμηθευτές	800.000
Πελάτες	1.200.000	Γρ. Πληρωτέα	1.600.000
Έπιπλα & σκεύη	800.000	Έξοδα πληρωτέα	50.000
Γρ. Εισπρακτέα	900.000	Μακροπρόθεσμο δάνειο	<u>1.900.000</u>
Καταθέσεις όψεως	200.000		4.350.000
Αυτοκίνητα	500.000		
Εμπ/τα στις Γεν. Αποθήκες	500.000	Καθαρή θέση	
Ενοίκια εισπρακτέα	100.000	Ίδιο Κεφάλαιο	4.000.000
Ακίνητο	<u>3.000.000</u>		
	8.350.000		8.350.000

Δημοσιευμένες Οικονομικές Καταστάσεις Ξενοδοχείων

HOTEL EL GRECO A.E. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ						
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012 - 40η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012) Μ.Α.Ε.: 8368/62 Β/86/203						
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2012			Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2011		
	Αξία κτήρ.	Αποθ. αξίες	Αναμ. Αξία	Αξία κτήρ.	Αποθ. αξίες	Αναμ. Αξία
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
I. Ανώματες Ακινήτοποιήσεις						
5. Λοιπές ανώματες ακινήτοποιήσεις	134.107,74	74.145,84	59.961,90	132.956,74	51.034,32	81.922,42
II. Ενούματες Ακινήτοποιήσεις						
4. Μηχανήματα-τεχνικά εργαλεία	1.602.232,04	1.000.761,29	601.470,75	1.268.388,06	994.548,61	273.839,45
6. Έπιπλα και λοιπές εφοδία	960.062,95	845.450,96	114.611,99	910.198,04	765.517,43	144.680,61
7. Ακινήματα υπό εκτέλ. & προκ/λές	0,00	0,00	0,00	327.110,41	0,00	327.110,41
	<u>2.562.294,99</u>	<u>1.846.212,25</u>	<u>716.082,74</u>	<u>2.505.696,51</u>	<u>1.760.066,04</u>	<u>745.630,47</u>
Σύνολο Ακινήτοποιήσεων	<u>2.696.402,73</u>	<u>1.920.358,09</u>	<u>776.044,64</u>	<u>2.638.653,25</u>	<u>1.811.100,36</u>	<u>827.552,89</u>
III. Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις						
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			47,25			47,25
Σύνολο παγίου ενεργητικού			<u>776.091,89</u>			<u>827.600,14</u>
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
I. Αποθέματα						
1. Εμπορεύματα			18.040,67			18.060,33
5. Προκαταβολές για αγορά αποθεμάτων			8.352,80			0,00
			<u>26.393,47</u>			<u>18.060,33</u>
II. Απαιτήσεις						
1. Πελάτες			125.371,68			131.682,40
3. Γραμμάτια σε καθυστέρηση			4.093,64			16.208,84
3α. Επιστολές εισπραξιτές (μπιστρον.)			65,00			0,00
3β. Επιστολές σε καθυστέρηση			4.028,64			0,00
11. Χρεώστες διάφορα			1.610,42			1.068,40
			<u>131.075,74</u>			<u>148.959,64</u>
IV. Διαθέσιμα						
1. Ταμείο			64.521,74			73.893,07
3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας			16.617,52			10.525,34
			<u>81.139,26</u>			<u>84.418,41</u>
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού			<u>238.508,47</u>			<u>241.438,38</u>
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Γ+Δ)			<u>1.014.700,36</u>			<u>1.079.038,52</u>
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012)						
	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2012			Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2011		
I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ						
Κύκλος εργασιών (πυλώνες)			1.142.299,65			1.275.831,79
Μείον: Κόστος πωλήσεων			814.457,62			822.585,42
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως			327.841,98			403.246,32
ΜΕΙΟΝ: Έσοδα διοικητικής λειτουργίας	118.157,10			218.277,34		
Έσοδα λειτουργίας διαθέσεως	292.792,08		410.949,18	313.343,26		531.620,60
Μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έσοδα	-34.504,47		-34.504,47	-35.275,72		-35.275,72
Ολικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως (ζυρίες)			-117.511,57			-163.650,00
Πλέον: 1. Έκτακτα και ανάγονα έσοδα	181.503,51			61.740,69		
3. Έσοδα από προβλ.προηγ.χρησ.	0,00		181.503,51	8.818,27		70.558,96
Μείον: 1. Έκτακτα και ανάγονα έσοδα	0,00		181.503,51	-33,44		70.525,52
Οργανικά και έκτακτα αποτε/τα (κέρδη) ζυρίες			63.891,84			-93.124,48
ΜΕΙΟΝ: Σύνολο αποθ. αξιών πάγιων στοιχείων	109.257,73			55.133,96		
Μείον: Οι ενσωματ. στο λειτουργικό κόστος	56.146,21		53.111,52	32.543,96		17.590,00
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤ/ΤΑ (κέρδη) ζυρίες ΧΡΗΣΕΩΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ			<u>10.780,32</u>			<u>-110.714,48</u>
ΠΑΘΗΤΙΚΟ						
	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2012		Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2011			
A. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ						
I. Κεφάλαιο Μετοχικό						
1. Καταβλημένο			510.600,00			510.600,00
IV. Αποθεματικά Κεφάλαια						
1. Τακτικά αποθεματικά			35.548,30			35.548,30
4. Έκτακτα αποθεματικά ανακιν.			5,30			5,30
5. Αρρογ/τητα αποθ. Ν.Δ. 1828/89			20.217,21			20.217,21
			<u>55.770,81</u>			<u>55.770,81</u>
V. Αποκρίσματα επί νέο						
Υπόλοιπα ζυρίων χρησ. επί νέο			0,00			-110.714,48
Υπόλοιπα ζυρίων προηγ. χρήσεων			-390.542,02			-375.707,86
			<u>-390.542,02</u>			<u>-486.422,34</u>
VI. Ποσά προορισμένα για αύξηση κεφαλαίου						
3. Αποθ. διαθ. για αύξηση κεφαλαίου			89,36			89,36
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΥ+ΑΥ+ΑΥΙ)			<u>175.918,15</u>			<u>80.037,83</u>
Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ						
I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις						
2. Δάνεια τραπεζών			470.177,81			558.675,50
II. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις						
1. Προμηθευτές			59.668,81			62.098,99
2. Γραμμάτια πληρωτέα			22.603,24			18.542,81
4. Προκαταβολές πελατών			3.636,05			0,00
5. Υποχρεώσεις από εόρου-τέλη			7.660,16			9.377,38
6. Ασφαλιστικοί οφειλόμενοι			24.782,80			34.813,14
11. Παταυτές διάφοροι			247.253,34			312.492,87
			<u>365.604,40</u>			<u>437.325,19</u>
Σύνολο υποχρεώσεων (Γ+ΓII)			<u>835.782,21</u>			<u>996.000,69</u>
Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ						
2. Έσοδα χρήσεως διυλισμένου			3.000,00			3.000,00
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Γ+Δ)			<u>1.014.700,36</u>			<u>1.079.038,52</u>
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΦΕΡΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ						
	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2012		Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2011			
Καθαρά αποτελέσματα (κέρδη) ζυρίες) χρησ.			10.780,32			-110.714,48
(-) ή (+): Υπόλοιπα αποτελ. προηγ. χρησ.			-323.541,64			-297.927,16
(-) ή (+): Διαφορές ορισολογικού ελέγχου προηγούμενων χρήσεων			0,00			-77.780,70
Ζυρίες επί νέο			<u>-312.761,32</u>			<u>-486.422,34</u>
Θεσσαλονίκη 20 Απριλίου 2013						
Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.						
ΧΡΗΣΤΟΣ ΣΙΩΡΑΝΗΣ						
Α.Δ.Τ. Χ 229632						
Η ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.						
ΚΑΛΙΩΝΗ ΑΡΒΑΝΙΤΣΙΟΥ						
Α.Δ.Τ. ΑΕ 199636						
Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ						
ΚΑΙΩΝΣ ΑΒΑΝΑΣΙΟΣ						
Α.Δ.Τ. Τ 618254						

Δημοσιευμένες Οικονομικές Καταστάσεις Ξενοδοχείων

ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΤΟΙΚΩΝ ΛΙΘΟΤΟΠΟΥ ΛΙΜΝΗΣ ΚΕΡΚΙΝΗΣ Ν. ΣΕΡΡΩΝ δ.τ. «ΕΡΩΔΙΟΣ Α.Ε.»

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31/12/2013 - 16η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (01/01/2013-31/12/2013) ΑΡ.Μ.ΑΕ 37631/3/ΑΡΕΒ/ΕΜΜΗ/14219252000

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2013			Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2012		
B. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ	Αξία Κτήσης	Αποσβέσεις	Αναπόσ. αξία	Αξία Κτήσης	Αποσβέσεις	Αναπόσ. αξία
1. Έξοδα ιδρύσεως και πρώτης εγκ/σεως	3.369,21	3.369,19	0,02	3.369,21	3.369,19	0,02
3. Τόκοι δανείων κατασκευαστικής περιόδου	6.660,01	6.266,00	56.394,01	62.660,01	0,00	62.660,01
4. Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	33.993,51	20.415,06	13.578,45	33.993,51	14.398,26	19.595,25
	<u>100.022,73</u>	<u>30.050,25</u>	<u>69.972,48</u>	<u>100.022,73</u>	<u>17.767,45</u>	<u>82.255,28</u>
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
I. Ανώματες ακινητοποιήσεις						
2. Παραχωρήσεις και δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας	248,63	248,62	0,01	248,63	248,62	0,01
II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις						
1. Γηπέδα-Οικόπεδα	73.194,14	0,00	73.194,14	73.194,14	0,00	73.194,14
3. Κτίρια και τεχνικά έργα	1.735.684,84	1.609.883,68	125.801,16	1.733.867,14	1.543.151,29	190.715,85
4. Μηχανήματα-τεχνικές εγκαταστάσεις και λοιπός μηχανολογικός εξοπλισμός	9.800,66	9.800,60	0,06	9.800,66	9.800,60	0,06
5. Μεταφορικά μέσα	19.360,25	19.360,20	0,05	37.840,14	37.840,06	0,08
6. Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	395.816,47	340.813,09	55.003,38	394.190,47	328.693,49	65.496,98
7. Ακιν/σεις υπό εκτέλεση και προκ/λές	250.652,88	0,00	250.652,88	250.652,88	0,00	250.652,88
	<u>2.484.509,24</u>	<u>1.979.857,57</u>	<u>504.651,67</u>	<u>2.499.545,43</u>	<u>1.919.485,44</u>	<u>580.059,99</u>
Σύνολο Ακινήτοποιήσεων (ΓΙ-ΓΙΙ)	<u>2.484.757,87</u>	<u>1.980.106,19</u>	<u>504.651,68</u>	<u>2.499.794,06</u>	<u>1.919.734,06</u>	<u>580.060,00</u>
III. Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις						
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			1.302,58			1.302,58
Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓΙ+ΓΙΙ+ΓΙΙΙ)			<u>505.954,26</u>			<u>581.362,58</u>
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
I. Αποθέματα						
4. Πρώτες βοηθητικές ύλες-Αναλώσιμα υλικά - Ανταλλακτικά και είδη συσκευασίας			49.308,56			49.282,21
II. Απαιτήσεις						
1. Πελάτες			144.010,61			129.472,77
11. Χρεώστες διάφοροι			6.097,11			6.097,11
			<u>150.107,72</u>			<u>135.569,88</u>
IV. Διαθέσιμα						
1. Ταμείο			137.882,01			117.006,79
3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας			496,74			409,53
			<u>138.378,75</u>			<u>117.416,32</u>
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔΙ+ΔΙΙ+ΔΙΥ)			<u>337.795,03</u>			<u>302.268,41</u>
Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ						
1. Έξοδα επόμενων χρήσεων			0,00			6.884,56
2. Έσοδα χρήσεως εισπρακτέα			372,50			0,00
3. Λοιποί μεταβατικοί λ/σμοί ενεργητικού			602,10			0,00
			<u>974,60</u>			<u>6.884,56</u>
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (B+Γ+Δ+Ε)			<u>914.696,37</u>			<u>972.770,83</u>
Κατάσταση Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσεως (Λ/86) Από: 01/01/2013 Έως: 31/12/2013						
I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως		Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2013		Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2012		
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)		337.292,69		381.849,64		
Μείον: Κόστος πωλήσεων		169.425,28		214.487,46		
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημιές) εκμεταλλεύσεως		167.867,41		167.362,18		
Πλεον. Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως		4.963,51		9.192,03		
Σύνολο		172.830,92		176.554,21		
ΜΕΙΟΝ: Έξοδα διοικητικής λειτουργίας		53.320,83		48.104,67		
3. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως		150.835,14		244.407,87		
Μερικά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημιές) εκμεταλλεύσεως		-31.325,05		-115.958,33		
Μείον: Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα		82.950,66		1.124,07		
Ολικά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημιές) εκμεταλλεύσεως		-114.275,71		-117.082,40		
II. ΠΛΕΟΝ (ή μείον): Έκτακτα αποτελέσματα						
1. Έκτακτα και ανόργανα έσοδα		22.194,07		43.102,83		
Μείον:						
1. Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	3.036,59		5.073,40			
2. Έκτακτες ζημιές	0,03		14.119,92			
3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	6.282,46	9.319,08	12.874,99	0,00	19.193,32	23.909,51
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη ή ζημιές)			-101.400,72			-93.172,89
ΜΕΙΟΝ: Σύνολο αποσβέσεων πάγιων στοιχείων			91.134,79			154.777,22
Μείον: Δι' από αυτές ενσ/νες στο λειτουργικό κόστος			91.134,79			0,00
			<u>154.777,22</u>			<u>154.777,22</u>
			<u>0,00</u>			<u>0,00</u>
ΠΑΘΗΤΙΚΟ		Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2013		Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2012		
Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ						
I. Κεφάλαιο						
1. Καταβλημένο		94.750,34		94.750,34		
III. Διαφορές αναπροσαρμογής - Επιχορηγήσεις Επενδύσεων Δωρεές παγίων						
2. Διαφορές από αναπροσαρμογή αξίας λοιπών περιουσιακών στοιχείων		29.077,98		29.077,98		
3. Επιχ/σεις επενδύσεων πάγιου ενεργητικού		73.811,71		96.005,78		
		<u>102.889,69</u>		<u>125.083,76</u>		
IV. Αποθεματικά Κεφάλαια						
1. Τακτικό αποθεματικό		285,18		285,15		
3. Ειδικά αποθεματικά		611,37		611,37		
		<u>896,55</u>		<u>896,55</u>		
V. Αποτελέσματα εις νέο						
2. Υπόλοιπο ζημιών χρήσεως εις νέο		-102.339,58		93.738,96		
3. Υπόλοιπο ζημιών προηγούμενων χρήσεων		72.784,34		79.045,38		
		<u>-275.123,92</u>		<u>172.784,34</u>		
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΙΙ+ΑΙΥ+ΑΥ)		<u>-76.587,34</u>		<u>47.946,31</u>		
Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ						
I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις						
2. Δάνεια Τραπεζών		864.654,19		496.561,44		
II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις Πιστ. Υπολ.						
1. Προμηθευτές		32.258,72		39.606,30		
2α. Επιταγές πληρωτέες (μεταχρονολογημένες)		24.008,00		31.108,00		
3. Τράπεζες λ/βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων		50.826,94		316.608,63		
5. Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη		13.218,44		16.312,25		
6. Ασφαλιστικοί οργανισμοί		6.317,42		24.627,90		
		<u>126.629,52</u>		<u>428.263,08</u>		
Σύνολο υποχρεώσεων (ΓΙ+ΓΙΙ)		<u>991.283,71</u>		<u>924.824,52</u>		
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Γ)		<u>914.696,37</u>		<u>972.770,83</u>		
Πίνακας Διαθέσεως Αποτελεσμάτων Από: 01/01/2013 Έως: 31/12/2013						
		Ποσά κλ. χρ. 2013		Ποσά πρ. χρ. 2012		
Καθαρά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημιές) χρήσεως		-101.400,72		-93.172,89		
(+)-(-): Υπόλοιπο αποτελεσμάτων (κερδών ή ζημιών) προηγούμενων χρήσεων		-172.784,34		-79.045,38		
Σύνολο		<u>-274.185,06</u>		<u>-172.218,27</u>		
2. Λοιποί μη ενσωματωμένοι στο λειτουργικό κόστος φόροι		938,86		566,07		
Ζημιές εις νέο		<u>-275.123,92</u>		<u>-172.784,34</u>		
Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής						
Σύνολο		<u>-275.123,92</u>		<u>-172.784,34</u>		
ΛΙΘΟΤΟΠΟΣ, 30/04/2014 ΠΡΟΕΔΡΟΣ & ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΚΟΤΣΑΚΙΑΚΙΑΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ € 603219						
ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ CALLO ALFRED BJ 0321442						
ΛΟΓΙΣΤΗΣ ΧΡΥΣΑΦΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΑΕ 114184 Α ΤΑΞΕΩΣ ΑΡ.Α.Δ.0032/99						

Η σημασία του ξενοδοχειακού κλάδου ως τμήμα του Τουριστικού Κλάδου

- ❑ Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας και χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητα της να παρέχει διαμονή - διανυκτέρευση και να προσφέρει στους πελάτες της μια σειρά υπηρεσιών.
- ❑ Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία ανήκουν όλες εκείνες οι κτιριακές εγκαταστάσεις, στις οποίες προσφέρεται ένας συνδυασμός αγαθών και υπηρεσιών. Οι εγκαταστάσεις αυτές διακρίνονται σε κατηγορίες, ανάλογα με το είδος, την έκταση και το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών, την περίοδο λειτουργίας τους, τη γεωγραφική τους περιοχή ή τον τύπο ιδιοκτησίας τους.
- ❑ Η δομή της ξενοδοχειακής αγοράς χαρακτηρίζεται ως μονοπωλιακά ανταγωνιστική, καθώς ο κλάδος αποτελείται από πολλές επιχειρήσεις που προσφέρουν ελαφρώς διαφοροποιημένο προϊόν.

Χαρακτηριστικά Ξενοδοχειακού Κλάδου

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

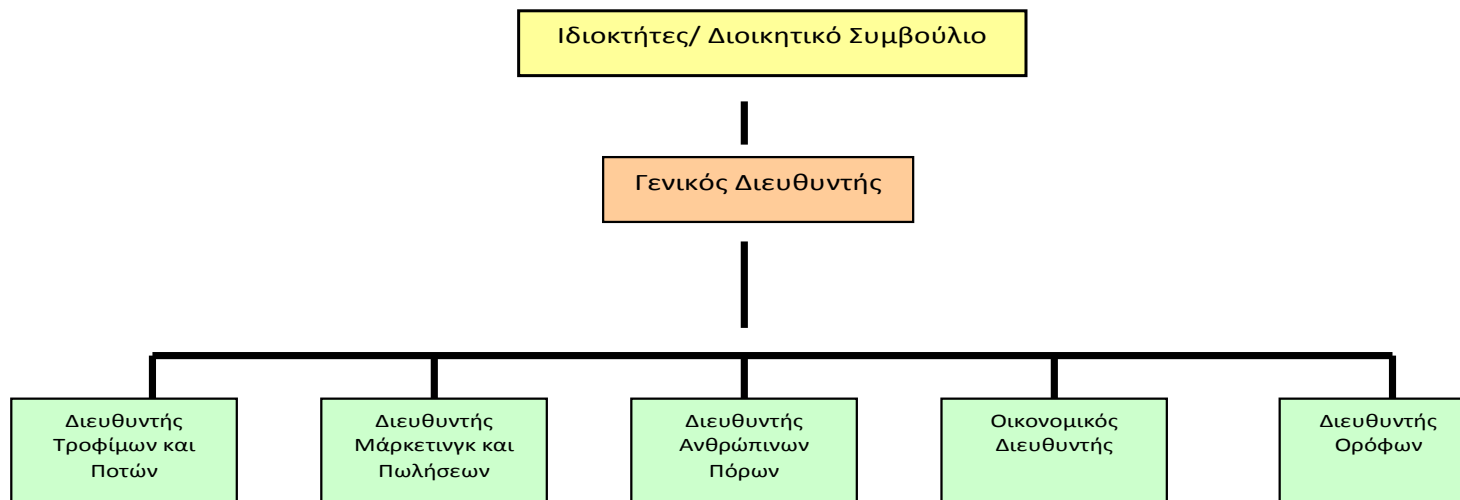
1. Η άμεση επαφή με τον πελάτη, αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου. Συνήθως, οι Διευθυντές (Managers), έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες.
2. Υπάρχει δυσκολία πρόβλεψης της τουριστικής ζήτησης. Το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ πολιτική ή οικονομική κατάσταση της χώρας, ο ανταγωνισμός, κλπ) επηρεάζουν άμεσα τον ξενοδοχειακό κλάδο.
3. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρονται είναι κατεξοχήν εξατομικευμένα, βασιζόμενα στις ιδιαίτερες ανάγκες, επιθυμίες και προτιμήσεις του εκάστοτε πελάτη.
4. Οι υπηρεσίες και πολλά από τα κεφάλαια των ξενοδοχείων βασίζονται στο χρόνο και αναλώνονται γρήγορα- άμεσα.
5. Ο κύκλος παραγωγής, διάθεσης και κατανάλωσης των υπηρεσιών του κλάδου είναι εξαιρετικά μικρός.
6. Το επίπεδο αλληλεπίδρασης μεταξύ των τμημάτων ενός ξενοδοχείου είναι πολύ υψηλό, καθώς οι υπηρεσίες στηρίζονται στον πελάτη (client based).
7. Η ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών είναι συνήθως άμεση.

Η οργάνωση του ξενοδοχείου

- ❑ Ο βασικότερος, ίσως, παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα ενός επιχειρηματικού οργανισμού είναι η διοίκησή του (management). Στον ξενοδοχειακό κλάδο, τη διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να αναλάβει, είτε ο ίδιος *ο ιδιοκτήτης* (περίπτωση μικρών και μεσαίων ξενοδοχείων), είτε κάποιος *κατάλληλα εκπαιδευμένο στέλεχος (manager)*, που δεν έχει την ιδιοκτησία του ξενοδοχείου (αφορά τις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, που συχνά περιλαμβάνουν πολλά υπηρεσιακά τμήματα που στελεχώνονται από εκπαιδευμένα στελέχη).
- ❑ Ο τρόπος οργάνωσης των ξενοδοχείων εξαρτάται κυρίως από τον αριθμό των προσφερόμενων από αυτά υπηρεσιών. Κάθε υπηρεσία- λειτουργία ή συνδυασμός λειτουργιών αποτελεί ένα αυτοτελές τμήμα.
- ❑ Η πολύπλοκη δομή και οργάνωση των ξενοδοχειακών μονάδων, η λειτουργική τους διάρθρωση, τα επιμέρους κέντρα κόστους, κέντρα εσόδων, κέντρα ευθύνης, κ.λπ., αντανακλούν τη ροή ευθυνών μέσα στην οικονομική μονάδα, γεγονός που αφορά τόσο την εξαγωγή κοστολογικών δεδομένων και καταστάσεων, όσο και τη σύνταξη προϋπολογισμών και τη διενέργεια προϋπολογιστικού ελέγχου

Η οργάνωση του ξενοδοχείου

- ❑ Η έννοια της λειτουργίας της οργάνωσης, προϋποθέτει μια οργανωτική δομή η οποία έγκειται στον τρόπο με τον οποίο εξειδικεύονται οι διάφορες εργασίες και στον τρόπο με τον οποίο αυτές συνδέονται μεταξύ τους. Η τμηματοποίηση των εργασιών μπορεί να γίνει κατά λειτουργία, κατά προϊόν, κατά παραγωγική διαδικασία, κατά γεωγραφική περιοχή (όταν η ξενοδοχειακή επιχείρηση διαθέτει πολλές μονάδες), κ.λπ.
- ❑ Η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει τμήματα για τις επιμέρους δραστηριότητές της, έτσι ώστε η κάθε λειτουργία να αποτελεί και ξεχωριστό τμήμα. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μια ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να έχει τμήμα παραγωγής, τμήμα πωλήσεων, χρηματοοικονομικό τμήμα, τμήμα προβολής και διαφήμισης, τμήμα προσωπικού, κ.λπ.
- ❑ Μια τυπική δομή ενός ξενοδοχείου, στα βασικότερα τμήματά του, είναι η ακόλουθη:



Κύρια Παραγωγικά Τμήματα, Παραγόμενα Προϊόντα και Υπηρεσίες Ξενοδοχείου

Κύρια παραγωγικά τμήματα	Παραγόμενα προϊόντα – υπηρεσίες
Τμήμα Δωματίων	Διαμονή- Διανουκτέρευση
Τμήμα Σουιτών	Διαμονή- Διανουκτέρευση
Τμήμα Αιθουσών	Χρήση ανά ώρα και ημέρα
Τμήμα Θυρίδων	Χρήση ανά ημέρα
Τμήμα πλυντηρίων ρούχων	Χρήση ανά μονάδα εισαγωγής
Τμήμα τηλεφώνων	Μονάδες τηλεφωνικών συνδιαλέξεων
Τμήμα φαξ	Μονάδες φαξ
Τμήμα Υπολογιστών	Χρησιμοποίηση ανά ώρα λειτουργίας
Τμήμα Parking	Χρησιμοποίηση ανά ώρα/ μέρες ή μήνα παραμονής
Τμήμα Εστιατορίου/ ων	Φαγητά- Ποτά
Τμήμα Μπαρ	Φαγητά- Ποτά

Αρχές οργάνωσης στις ξενοδοχειακές μονάδες

1. Τμηματοποίηση των διαφορετικών εργασιών που πρέπει να εκτελέσει η επιχείρηση.
2. Εξειδίκευση των εργασιών, δηλαδή διάσπαση μιας συνολικής εργασίας σε επιμέρους ατομικά καθήκοντα (εξαρτάται από το μέγεθος του οργανισμού και το πλήθος των προσφερόμενων υπηρεσιών).
3. Έκταση του ελέγχου που επιτρέπεται στα διάφορα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας (Όσο αυξάνεται ο αριθμός των εργαζομένων και των προσφερόμενων υπηρεσιών, τόσο περισσότεροι προϊστάμενοι υπάρχουν στο ξενοδοχείο, γεγονός που αυξάνει το κόστος οργάνωσης και διοίκησης της ξενοδοχειακής μονάδας).
4. Προκαθορισμένη ιεραρχία, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να λαμβάνει εντολές από έναν μόνο προϊστάμενο.
5. Προκαθορισμένες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες.

Κοστολόγηση στα Ξενοδοχεία- ένα ενδεικτικό θεωρητικό υπόδειγμα

- ❑ Η κοστολόγηση των προϊόντων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, όντας κομμάτι της κοστολόγησης των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών που εμφανίζουν ιδιομορφίες και ιδιαιτερότητες, αποβλέπει σε δυο βασικούς στόχους:
 1. στον έλεγχο του κόστους με σκοπό τη μείωσή του με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας και
 2. στη χρησιμοποίησή του για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων τακτικού και στρατηγικού χαρακτήρα.

- ❑ Η κοστολογική διάρθρωση των τουριστικών επιχειρήσεων στηρίζεται στη διοικητική και οργανωτική τους δομή, που αποτυπώνεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Για κάθε οργανωτική μονάδα δημιουργείται και το αντίστοιχο κέντρο κέρδους, κέντρο εσόδων, κέντρο επενδύσεων και οποιοδήποτε κέντρο ευθύνης.

- ❑ Οι βασικές κοστολογικές υποδιαιρέσεις ή τα βασικά κέντρα κόστους μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης μπορούν να είναι τα ακόλουθα:
 1. Λειτουργία εκμετάλλευσης ξενοδοχειακών μονάδων
 2. Λειτουργία Μάρκετινγκ ή προώθησης πωλήσεων
 3. Λειτουργία Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών
 4. Χρηματοοικονομική Λειτουργία

Κοστολόγηση στα Ξενοδοχεία- ένα ενδεικτικό θεωρητικό υπόδειγμα

- Με αφετηρία την κοστολογική διάρθρωση της ξενοδοχειακής μονάδας, οι κατ' είδος δαπάνες κατανέμονται και επιβαρύνουν τις αντίστοιχες λειτουργίες που αφορούν για τον σχηματισμό του λειτουργικού κόστους.
- Τα βοηθητικά κέντρα κόστους υπάρχουν μόνο στη λειτουργία παραγωγής (στη Διεύθυνση δηλαδή Εκμεταλλεύσεως του ξενοδοχείου). Τα βοηθητικά κέντρα κόστους παράγουν έργο που απορροφάται από τα κύρια κέντρα κόστους του ξενοδοχείου ως ακολούθως:

Βοηθητικά Κέντρα Κόστους Ξενοδοχείου	Κριτήριο Κατανομής Κόστους
Αποθήκη τροφίμων -ποτών- κουζίνα	Ποσότητα διακινούμενων υλικών
Τμήμα Συντηρήσεων	Χρόνος απασχόλησης του προσωπικού του τμήματος και αξία αναλωμένων υλικών
Τμήμα Κρατήσεων	Αριθμός πραγματοποιημένων κρατήσεων
Τμήμα Πραγματοποίησης Πωλήσεων	Πραγματικός χρόνος απασχόλησης προσωπικού του τμήματος και πρόσθετες δαπάνες
Τμήμα σεμιναρίων- δεξιώσεων- συνεδρίων	Χρόνος απασχόλησης προσωπικού τμήματος
Τμήμα Ψυχαγωγικών Εκδηλώσεων	Χρόνος απασχόλησης προσωπικού τμήματος
Τμήμα Υποστήριξης πελατών	Κόστος απασχολούμενου προσωπικού ανά παραγωγικό τμήμα
Τμήμα Διοικητικών Υπηρεσιών	Κόστος απασχολούμενου προσωπικού ανά παραγωγικό τμήμα
Τμήμα Προσωπικού	Κόστος απασχολούμενου προσωπικού ανά παραγωγικό τμήμα
Τμήμα Ασφαλείας	Κόστος απασχολούμενου προσωπικού ανά παραγωγικό τμήμα
Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών και Προγραμματισμού	Κόστος απασχολούμενου προσωπικού ανά παραγωγικό τμήμα
Τμήμα Λογιστηρίου	Κόστος απασχολούμενου προσωπικού ανά παραγωγικό τμήμα
Τμήμα Διευθυντή Μονάδας	Κόστος απασχολούμενου προσωπικού ανά παραγωγικό τμήμα

Η συμβολή των προϋπολογισμών και του προϋπολογιστικού ελέγχου στα ξενοδοχεία

- ❑ Τα συστήματα διοικητικού ελέγχου των ξενοδοχείων, θα πρέπει να συμβάλλουν στη χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών, ως εργαλείων πρόβλεψης, να σημειώνουν την επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στη λειτουργία τους και να ευνοούν τη διενέργεια προβλέψεων, για σχεδιαστικούς και ελεγκτικούς σκοπούς.
- ❑ Οι οικονομικές προβλέψεις και οι προϋπολογισμοί μπορούν να ενισχύσουν την άσκηση ελέγχου από τις διοικήσεις των ξενοδοχείων, αναφορικά με το ύψος των λειτουργικών εξόδων και της κερδοφορίας τους.
- ❑ Η βιβλιογραφία αναφέρει, τους τρόπους με τους οποίους οι προϋπολογισμοί είναι σημαντικοί μηχανισμοί, που συμβάλουν στο σχεδιασμό και τον έλεγχο πολλών λειτουργιών ενός ξενοδοχείου, όπως είναι:
 - Τα ποσοστά πληρότητας,
 - το Κέρδος ανά δωμάτιο,
 - τα Έσοδα από εστιατόρια, μπαρ ξενοδοχείου, κ.λπ.

Λόγοι χρησιμοποίησης των προϋπολογισμών από τα ξενοδοχεία

- προσφέρουν πεδίο εξέτασης εναλλακτικών στρατηγικών για το μέλλον της επιχείρησης
- προσφέρουν μια εικόνα της μελλοντικής μορφής και εξέλιξης της επιχείρησης
- προβλέπουν τη μελλοντική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης
- αναγνωρίζουν και προγραμματίζουν τις μελλοντικές οικονομικές απαιτήσεις της επιχείρησης
- ο προϋπολογισμός marketing μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης αποτελεί εργαλείο προγραμματισμού, μέσο επικοινωνίας, μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, εργαλείο ελέγχου και σύνδεσμο μεταξύ του κόστους και του ρόλου των δραστηριοτήτων marketing που πρόκειται να διενεργήσει η επιχείρηση.

Κριτική κατά των Προϋπολογισμών και του Προϋπολογιστικού Ελέγχου στα Ξενοδοχεία

- ❑ Η έρευνα των Neely et. al. (2001), παρουσιάζει τις δώδεκα σημαντικότερες αδυναμίες των προϋπολογισμών και του προϋπολογιστικού ελέγχου ως ακολούθως:
 1. Οι προϋπολογισμοί είναι χρονοβόροι κατά την κατάρτισή τους
 2. Οι προϋπολογισμοί αποτελούν συχνά εμπόδιο στην αλλαγή καθώς εμποδίζουν την επικοινωνία και την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των εργαζομένων
 3. Οι προϋπολογισμοί είναι σπάνια καταρτισμένοι βάσει στρατηγικής και αρκετές φορές παρουσιάζουν αντιφάσεις
 4. Οι προϋπολογισμοί προσθέτουν λίγη αξία σε σχέση με τον χρόνο προετοιμασίας τους
 5. Οι προϋπολογισμοί επικεντρώνονται κυρίως στη μείωση του κόστους και όχι στην δημιουργία αξίας για την επιχείρηση
 6. Οι προϋπολογισμοί ενισχύουν την Κάθετη Διοίκηση και Έλεγχο
 7. Οι προϋπολογισμοί δεν αντικατοπτρίζουν τη δομή των δικτύων Διοίκησης που υιοθετούν οι επιχειρήσεις
 8. Οι προϋπολογισμοί ευνοούν τα «παιχνίδια» κατά την κατάρτισή τους
 9. Οι προϋπολογισμοί καταρτίζονται και ενημερώνονται σπάνια (συνήθως μια φορά τον χρόνο)
 10. Οι προϋπολογισμοί βασίζονται σε υποθέσεις και προϋποθέσεις
 11. Οι προϋπολογισμοί ενισχύουν τα εμπόδια μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης αντί να υποστηρίζουν και να βελτιώνουν το μοίρασμα της γνώσης
 12. Οι προϋπολογισμοί δημιουργούν το αίσθημα της υποτίμησης στους εργαζομένους

Εφαρμογή 1

Με βάση τα παρακάτω στοιχεία, να συντάξετε τον Ισολογισμό και την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης της εταιρίας «ΑΒ» και να υπολογίσετε το ποσό των Ιδίων Κεφαλαίων για τη λογιστική χρήση 1/1- 31/12/2013.

Κτίριο	250.000
Αμοιβές Προσωπικού	80.000
Εργοδοτικές Εισφορές	18.000
Αμοιβές δικηγόρων και μελετητών	15.000
Γραμμάτια Εισπρακτέα	120.000
Διαφημίσεις	12.000
Εμπορεύματα	200.000
Γραμμάτια Πληρωτέα	140.000
Ζημία από πώληση αυτοκινήτου	6.000
Πωλήσεις	500.000
Ταμείο	25.000
Τόκοι χρεωστικοί	9.000
Μακροπρόθεσμο Δάνειο	180.000
Χρεόγραφα	40.000
Ίδιο Κεφάλαιο
Κόστος Πωληθέντων	330.000
Κέρδη από πώληση χρεογράφων	7.000
Καταθέσεις όψεως	3.000
Πελάτες	160.000
Έσοδα από ενοίκια	52.500
Προμηθευτές	125.000
Απόθεμα πρώτων υλών	3.500
Χρεώστες διάφοροι	16.000
Έπιπλα και Εξοπλισμός	15.000
Εργοδοτικές εισφορές πληρωτέες	6.000
Κέρδη από λαχεία	10.000
Επισκευές και Συντηρήσεις	3.500
Γενικά Έξοδα	22.000
Αμοιβές προσωπικού πληρωτέες	3.000

Εφαρμογή 2

Ο οικονομικός διευθυντής της μικρομεσαίας ξενοδοχειακής επιχείρησης “Paradise Beach”, θέλει να προετοιμάσει ένα γενικό πλάνο προϋπολογισμών για την καλοκαιρινή περίοδο του 2014. Με βάση τις κρατήσεις των μεμονωμένων πελατών, τα συμβόλαια με τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και την εμπειρία από το 2013, αναμένει να εισπράξει τα παρακάτω έσοδα για τους μήνες Ιούνιο- Αύγουστο 2014.

Προϋπολογισμένα Έσοδα από:	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος
Κρατήσεις μεμονωμένων πελατών	110.000	170.000	160.000
Κρατήσεις τελευταίας στιγμής	10.000	15.000	20.000
Ταξιδιωτικοί Πράκτορες	180.000	200.000	250.000

Επιπλέον, ο διευθυντής με βάση ιστορικά δεδομένα, τις αλλαγές στην απασχόληση (επιπλέον προσωπικό τον Αύγουστο λόγω πληρότητας) και λαμβάνοντας υπόψη τον πληθωρισμό και τις συμφωνίες που έχει συνάψει με τους προμηθευτές, έχει προϋπολογίσει τις παρακάτω βασικές δαπάνες για το τρίτο τρίμηνο του 2014:

Προϋπολογισμένα Έξοδα για:	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος
Αμοιβές Προσωπικού	60.000	70.000	80.000
Αποσβέσεις Εξοπλισμού	5.000	5.000	5.000
Αγορά Πρώτων Υλών για Εστιατόρια και Μπαρ	40.000	45.000	60.000
Αγορά Αναλωσίμων για Δωμάτια	8.000	9.500	15.000
Επισκευές και Συντηρήσεις	1.000	1.000	2.000
Προβολή και Διαφήμιση	2.000	2.000	2.000
Υπηρεσίες μεταφοράς	12.000	13.000	20.000
Λοιπά έξοδα άλλων εκμεταλλεύσεων	23.000	24.000	35.000

Με βάση τα ανωτέρω δεδομένα, **ζητείται** να συντάξετε έναν **Προϋπολογισμό** για τα **Κέρδη** που υπολογίζει να έχει η επιχείρηση τους μήνες Ιούνιο- Αύγουστο 2014. Τον μήνα Αύγουστο που η επιχείρηση αναμένεται να έχει τα υψηλότερα Έσοδα, θα έχει και τα υψηλότερα Κέρδη; Αν όχι, γιατί συμβαίνει αυτό κατά τη γνώμη σας; Αιτιολογήστε συνοπτικά την απάντησή σας.

Ερωτήσεις Κατανόησης

1. Γιατί η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι το σημείο εκκίνησης για την κατάρτιση προϋπολογισμών;
2. «Η ανώτατη διοίκηση προκειμένου να διασφαλίσει τη μεγαλύτερη δυνατή δέσμευση του προσωπικού της εταιρίας στον προϋπολογισμό, θα πρέπει να καταρτίζει εκείνη τον προϋπολογισμό και στη συνέχεια να τον επιβάλλει στους επικεφαλής των κατωτέρων τμημάτων της επιχείρησης». Σχολιάστε συνοπτικά την παραπάνω πρόταση.
3. Ποια οφέλη προκύπτουν από την αποκέντρωση σε έναν οργανισμό;
4. «Στην ουσία σχεδιασμός και έλεγχος σημαίνουν το ίδιο ακριβώς πράγμα». Συμφωνείτε; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.
5. Μια επιχείρηση είναι καλύτερα να συγκρίνει τα απολογιστικά αποτελέσματα της δράσης της αυτού του έτους με τα αντίστοιχα αποτελέσματα του προηγούμενου έτους, παρά με τα αντίστοιχα του προϋπολογισμού αυτού του έτους. Συμφωνείτε; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.
6. Περιγράψτε συνοπτικά το τρίπτυχο «Κίνητρα- Επιβράβευση-Έλεγχος» σε έναν αποκεντρωμένο οργανισμό.

Ευχαριστούμε πολύ!