



16 18 23  
Μαρτίου  
2021

# ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Α' κύκλος διαδικτυακών σεμιναρίων

Για περισσότερες πληροφορίες για τη θεματολογία, το πρόγραμμα της εκδήλωσης, αλλά και για να εγγραφείτε, κάντε κλικ εδώ



## Διαχείριση Εσόδων & Οικονομική Βιωσιμότητα των Ερασιτεχνικών Σωματείων

Δρ. Δημητρόπουλος Παναγιώτης  
Οικονομολόγος - Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό

Τμήμα Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου



## Εισαγωγή

- Ερασιτεχνικά αθλητικά σωματεία στην Ελλάδα: Μη-κερδοσκοπικού χαρακτήρα αλλά πρέπει να λειτουργούν βιώσιμα από οικονομικής απόψεως.
- Δυσκολίες στην χρηματοδότηση.
- Έλεγχος των εξόδων.
- Αντιμετώπιση ανταγωνισμού από λοιπούς παρόχους υπηρεσιών άθλησης και αναψυχής – για τον χρόνο, χρήμα και ενδιαφέρον παρόντων και δυνητικών μελών.



Ποια είναι όμως τα βασικότερα προβλήματα;

### Ηνωμένο Βασίλειο:

- Πρόσβαση σε χρηματοδότηση – χορηγίες.
- Δημιουργία ικανοποιητικού εισοδήματος.
- Αυξανόμενα έξοδα λειτουργίας.
- Προσέλκυση νέων μελών.



## Ποια είναι όμως τα βασικότερα προβλήματα;

---

### Γερμανία:

- Η χρηματοδότηση είναι η 2<sup>η</sup> μεγαλύτερη πρόκληση των σωματείων.
- Οι συνδρομές μελών είναι η κυριότερη πηγή εσόδων και ακολουθούν οι δωρεές, χορηγίες και κρατικές χρηματοδοτήσεις.



## Ποιο είναι το τοπίο στην Ελλάδα;

### Σωματεία:

- Έλλειψη χρηματοδότησης: απαίτηση-ανάγκη ιδιωτικής χρηματοδότησης, άσκηση εμπορικής δραστηριότητας.
- Εξειδικευμένα στελέχη σε διαχείριση χορηγιών και εσόδων (άμεσα εμπλεκόμενοι είναι οι προπονητές και γονείς με επιχειρήσεις).
- Χορηγία αποσκοπεί σε κάλυψη άμεσων αναγκών σε υλικά και εξοπλισμό – έλλειψη γνώσης και ενημέρωσης στην διασφάλιση χορηγιών.
- Περιορισμένες συνδρομές μελών (οικονομική κρίση, φορολογία, γραφειοκρατία).



## Ποιο είναι το τοπίο στην Ελλάδα;

- Επιχειρήσεις:
- Υπερφορολόγηση – γραφειοκρατία μειώνουν το ενδιαφέρον συνεργασιών-επενδύσεων μεταξύ σωματείων και ιδιωτών.
- Έλλειψη γνώσης στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ
- Χάσμα επικοινωνίας με τα σωματεία.



# Πηγές εσόδων Ευρωπαϊκών σωματείων

## Ελβετία:

- 35% συνδρομές μελών, 23% έσοδα αγώνων, 16% εμπορικές δραστηριότητες, 26% από χορηγίες και κρατικές επιχορηγήσεις.

## Νορβηγία:

- 30% συνδρομές μελών, 30% έσοδα αγώνων και χορηγίες, 30% εμπορικές δραστηριότητες και εράνους, 9% από κρατικές επιχορηγήσεις.



# Βασικοί πυλώνες οικονομικής επιβίωσης

- Διαφοροποιημένες πηγές εσόδων (ενίσχυση συνδρομών μελών και διαχείριση χορηγιών).
- Διαχειρίσιμα επίπεδα δανεισμού, και διατήρηση ισορροπίας μεταξύ δανεισμού, περιουσιακών στοιχείων και εσόδων.
- Διαχείριση εξόδων στα πλαίσια δυνατοτήτων (κάλυψης) πληρωμής.
- Σωστός οικονομικός προγραμματισμός.






# Προϋπολογισμοί και Οικονομικός Προγραμματισμός



# Προϋπολογισμοί και στρατηγικά σχέδια

Η ανάπτυξη των στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού περιλαμβάνει πέντε βασικά βήματα:

- 1) Καθιέρωση της αποστολής και των στόχων.
- 2) Διεξαγωγή ανάλυσης της παρούσας θέσης του οργανισμού.
- 3) Προσδιορισμός και αξιολόγηση των στρατηγικών επιλογών.
- 4) Καθορισμός στρατηγικών επιλογών και διατύπωση σχεδίων.
- 5) Εκτέλεση, επανεξέταση και έλεγχος του προϋπολογισμού.



# Σχέση μεταξύ αποστολής, στόχων, σχεδίων και προϋπολογισμών

- Η αποστολή του οργανισμού θέτει τη γενική κατεύθυνση (πορεία) και από τη στιγμή που διαμορφωθεί, είναι πιθανό να διαρκέσει για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Οι στρατηγικοί στόχοι, οι οποίοι είναι επίσης μακροπρόθεσμοι, θα καθορίζουν πώς η αποστολή μπορεί να επιτευχθεί.
- Τα στρατηγικά σχέδια προσδιορίζουν το πώς θα επιτευχθεί ο κάθε στόχος.
- Οι προϋπολογισμοί καθορίζουν, με λεπτομέρειες, τα βραχυπρόθεσμα σχέδια και τους στόχους που είναι αναγκαίοι για την εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων.



# Παράδειγμα ερασιτεχνικού σωματείου

- Ένας στρατηγικός στόχος ενός σωματείου είναι η αύξηση των μελών.
- Προκειμένου να επιτευχθεί η αποστολή αυτή η διοίκηση καθορίζει την παρούσα κατάσταση (αθλητική δυναμικότητα, οικονομικοί πόροι κλπ.)
- Στην συνέχεια καθορίζει τις επιλογές της οι οποίες διαμορφώνονται βάση κάποιων περιορισμών κυρίως αλλά όχι μόνο οικονομική φύσεως.
- Ακολουθώντας καθορίζει ένα λειτουργικό – βραχυπρόθεσμο σχέδιο για το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο εκφράζεται σε οικονομικούς όρους (προϋπολογισμός).



## Ιδιαίτερη προσοχή!!

- Ο σχεδιασμός (συμπεριλαμβανομένου του προϋπολογισμού) αποτελεί ευθύνη των στελεχών του οργανισμού και όχι των λογιστών.
- Αν και οι λογιστές μπορούν να διαδραματίσουν ένα σημαντικό ρόλο στην διαδικασία σχεδιασμού, παρέχοντας και αξιολογώντας τις οικονομικές πληροφορίες προς τις διοικήσεις και συμβάλλοντας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ως μέρος της ομάδας διοίκησης, δεν θα πρέπει όμως να κυριαρχούν στην όλη διαδικασία.
- Στην πράξη, η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού συχνά κυριαρχείται από τους λογιστές, ίσως επειδή οι περισσότεροι προϋπολογισμοί εκφράζονται σε οικονομικούς όρους.
- Ωστόσο, τα στελέχη του οργανισμού περιορίζουν τις πιθανότητες επιτυχίας του προϋπολογισμού εφόσον επιτρέψουν να συμβεί κάτι τέτοιο.



## Εμπλεκόμενοι στην διαμόρφωση προϋπολογισμού

Έρευνα των Strydom & Stephen (2014) σε μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς (μεταξύ αυτών και αθλητικοί οργανισμοί) στην Νότιο Αφρική.

- Διευθυντής / Διαχειριστής
- Υπεύθυνος οικονομικών θεμάτων
- Λογιστής



## Strydom & Stephen (2014)

Λόγοι για τους οποίους οι οργανισμοί συντάσσουν προϋπολογισμούς (κατά σειρά προτεραιότητας):

- Έλεγχος
- Σχεδιασμός
- Άντληση πόρων – χρημάτων (εσόδων)
- Διενέργεια αξιολόγησης
- Διαφάνεια και λογοδοσία



# Χρονική και λειτουργική μορφή προϋπολογισμών

- Οι ετήσιοι προϋπολογισμοί καθορίζουν στόχους για το επόμενο έτος σε διάφορες πτυχές του οργανισμού.
- Οι ετήσιοι προϋπολογισμοί υποδιαιρούνται σε μηνιαίους ή τριμηνιαίους προϋπολογισμούς (αναλόγως της μορφής τους και των θεμάτων που αφορούν) με αντίστοιχους στόχους.
- Οι προϋπολογισμοί μπορεί να συντάσσονται σε περιοδική ή συνεχή βάση.
- Κυλιόμενος προϋπολογισμός: διαμορφώνουμε τα ποσά για κάποια περίοδο και για την επόμενη περίοδο αυξομειώνουμε τα ποσά (με κάποια κριτήρια ή στόχους).





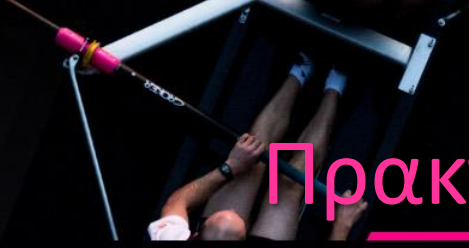
# Βασικά είδη προϋπολογισμών

- Ο προϋπολογισμός εσόδων είναι συνήθως ο πρώτος προϋπολογισμός που συντάσσεται αφού συνήθως το επίπεδο των εσόδων καθορίζει συχνά το συνολικό επίπεδο της δραστηριότητας του ομίλου για την επικείμενη περίοδο.
- Προϋπολογισμός εξόδων καθορίζεται μέσω της πολιτικής του οργανισμού για την παροχή και λήψη πιστώσεων.
- Τα μετρητά θα επηρεαστούν επίσης από τα γενικά έξοδα και το άμεσο κόστος εργασίας.



# Χρησιμότητα προϋπολογισμών

- 1) Οι προϋπολογισμοί τείνουν να ενισχύουν το βλέμμα των διοικήσεων προς το μέλλον και τον πιθανό εντοπισμό βραχυπρόθεσμων προβλημάτων.
- 2) Οι προϋπολογισμοί μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν το συντονισμό μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού.
- 3) Οι προϋπολογισμοί μπορεί να παρακινήσουν τις διοικήσεις για υψηλότερη απόδοση.
- 4) Οι προϋπολογισμοί μπορεί να αποτελέσουν τη βάση για ένα σύστημα ελέγχου.
- 5) Οι προϋπολογισμοί μπορεί να παρέχουν στις διοικήσεις την αυτονομία να αποφασίζουν για την χρήση ορισμένων ποσών.



# Πρακτικότητα προϋπολογισμών

1. Τον καθορισμό και την παρακολούθηση των ορίων των δαπανών
2. Το επιχειρησιακό πλάνο
3. Τον προσδιορισμό της ποσότητας των εσόδων, που είναι απαραίτητη για την κάλυψη των γενικών εξόδων
4. Το συσχετισμό εσόδων-εξόδων
5. Την αρχική εκτίμηση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων κερδοφορίας
6. Τη σύνδεση κόστους και εσόδων
7. Τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού
8. Τη σύγκριση του γενικού με κάθε επιμέρους κόστος
9. Την ανάλυση εναλλακτικών σεναρίων



# Ταμειακός προϋπολογισμός

- Είναι ένας πολύ σημαντικός προϋπολογισμός (πολλοί τον θεωρούν ως τον «κύριο προϋπολογισμό») μιας και όλες οι οικονομικές πτυχές ενός οργανισμού θα αντανακλώνται στα ταμειακά διαθέσιμα αργά ή γρήγορα.
- Κρίσιμος για μικρούς οργανισμούς (συλλόγους - σωματεία) για την λειτουργία και επιβίωσή τους.



# Χαρακτηριστικά ταμειακού προϋπολογισμού

- 1. Η περίοδος του προϋπολογισμού κατανέμεται σε μικρότερα χρονικά διαστήματα, συνήθως σε μηνιαία βάση.
- 2. Ο προϋπολογισμός συντάσσεται σε κάθετη μορφή, όπου κάθε στήλη περιλαμβάνει τις εισπράξεις, τις πληρωμές και το τελικό υπόλοιπο μετρητών για κάθε μήνα.
- 3. Οι εισπράξεις μετρητών θα αναφέρονται κάτω από διάφορες κατηγορίες και στο σύνολό τους για κάθε μήνα που αφορά ο προϋπολογισμός.
- 4. Οι πληρωμές μετρητών θα πρέπει να προσδιορίζονται σε διάφορες κατηγορίες και στο σύνολό τους για κάθε μήνα που αφορά ο προϋπολογισμός.
- 5. Το πλεόνασμα των συνολικών εισπράξεων από τις πληρωμές, ή των πληρωμών από τις εισπράξεις, για κάθε μήνα θα πρέπει να προσδιορίζεται.
- 6. Τέλος, προσδιορίζεται το τελικό ταμειακό υπόλοιπο το οποίο προκύπτει όταν προσθέσουμε στο αρχικό υπόλοιπο μετρητών του μήνα (τελικό υπόλοιπο του προηγούμενου μήνα) στην διαφορά που προκύπτει μεταξύ του συνόλου εισπράξεων και πληρωμών.




## Καποιες λεπτομέρειες

- Πάντα κατά την σύνταξη του ταμειακού προϋπολογισμού θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας όλους εκείνους του παράγοντες που επηρεάζουν τα ταμειακά μας διαθέσιμα όπως οι όροι πίστωσης που παρέχει ο οργανισμός στους πελάτες και αντίστοιχα τους όρους πίστωσης που παρέχουν στον οργανισμό οι προμηθευτές.
- Αντίστοιχα, θα πρέπει να ενσωματώνουμε στην διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού προγραμματισμένες δράσεις (αγορές παγίων, πληρωμές φόρων, επενδύσεις κλπ.) οι οποίες θα επηρεάσουν τα ταμειακά μας διαθέσιμα στο άμεσο μέλλον.
- Τέλος, κατά την σύνταξη του ταμειακού προϋπολογισμού αγνοούμε έξοδα και έσοδα τα οποία δεν έχουν ταμειακή επίπτωση όπως για παράδειγμα οι πωλήσεις επί πιστώσει, οι αποσβέσεις παγίων και άλλα ανάλογα μεγέθη.



# Προϋπολογισμός εσόδων

- Μέσω του προϋπολογισμού πωλήσεων η διοίκηση του οργανισμού ποσοτικοποιεί τις εκτιμήσεις ή προβλέψεις της για τα έσοδα το αμέσως επόμενο χρονικό διάστημα.
- Μπορούν να εφαρμόστούν διάφορες τεχνικές πρόβλεψης πωλήσεων (ποιοτικές, ποσοτικές και στατιστικές μεθόδους) έχοντας ως βάση δεδομένα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού.



# Δεδομένα εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

- Οι τάσεις εσόδων παλαιότερων ετών,
- Οι μεταβολές στην τιμή της υπηρεσίας,
- Η παραγωγική δυναμικότητα του οργανισμού,
- Η πιστοδοτική πολιτική του οργανισμού,
- Συνθήκες ανταγωνισμού,
- Χαρακτηριστικά των πελατών του οργανισμού (ηλικία, εισόδημα, κλπ.),
- Τάσεις και συνθήκες του κλάδου που δραστηριοποιείται ο οργανισμός,
- Οι γενικές οικονομικές συνθήκες και οι κυβερνητικές αποφάσεις.





# Προϋπολογισμοί εξόδων

- Τα έξοδα διοίκησης και λειτουργίας μπορούν να γίνουν σε μηδενική ή επαυξητική βάση αναλόγως της φύσης τους, δηλαδή αν είναι μεταβλητά ή σταθερά από περίοδο σε περίοδο.
- Τα σταθερά έξοδα είναι πιο εύκολο να προβλεφθούν οπότε δεν απαιτούν και ιδιαίτερη ανάλυση για την ένταξή τους στον προϋπολογισμό.
- Τα έξοδα που είναι μεταβλητά θα πρέπει να ερευνηθούν αναλυτικότερα ώστε να προσδιορίσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν το ύψος τους και με βάση αυτούς να προχωρήσουμε στην ανάλογη διαμόρφωση. Είδη εξόδων διοίκησης και λειτουργίας αποτελούν οι δαπάνες για ενοίκια, αμοιβές εργαζομένων κλπ.



## Προϋπολογισμός κερδών

- Ο συνδυασμός των επιμέρους προϋπολογισμών πωλήσεων και γενικών – διοικητικών εξόδων συνεισφέρει στην κατάρτιση της προϋπολογιστικής κατάστασης κερδών.
- Σε αυτή εμφανίζονται τα έσοδα και τα έξοδα καθώς και το τελικό αποτέλεσμα (κέρδος – ζημία) για κάθε περίοδο (μήνα, τρίμηνο ή και έτος) κατά την οποία έχουν συνταχθεί οι ανωτέρω προϋπολογισμοί.



# Προϋπολογισμός και έλεγχος

- Η άσκηση του ελέγχου προϋποθέτει την εξεύρεση του «πού» και το «γιατί» τα πράγματα δεν πάνε σύμφωνα με τα σχέδια, και την αναζήτηση τρόπων για να τα διορθώσουμε στο άμεσο μέλλον.
- Η προετοιμασία ενός προϋπολογισμού είναι μια μορφή ελέγχου πρόσθιας τροφοδότησης (feedforward), ενώ συγκρίνοντας τον προϋπολογισμό με τα πραγματικά αποτελέσματα είναι μια μορφή ελέγχου ανάδρασης.



# Ελαστικοί προϋπολογισμοί και ανάλυση σεναρίων

- Ένας πρακτικός τρόπος για να ξεπεραστούν οι δυσκολίες πρόβλεψης και διαμόρφωσης του προϋπολογισμού είναι να «ελαστικοποιήσουμε» τον προϋπολογισμό.
- Ο ελαστικός προϋπολογισμός με απλά λόγια σημαίνει την αναθεώρησή ή την ανάλυση διαφορετικών σεναρίων σε αυτόν, υποθέτοντας ένα διαφορετικό επίπεδο εσόδων, εξόδων και λοιπών λογαριασμών.



# Θετικές συνέπειες των προϋπολογισμών

- Η ύπαρξη των προϋπολογισμών μπορεί να βελτιώσει την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση.
- Απαιτητικοί, αλλά επιτεύξιμοι, στόχοι του προϋπολογισμού τείνουν να παρακινήσουν καλύτερα από ό, τι οι λιγότερο απαιτητικοί στόχοι.
- Εξωπραγματικά απαιτητικοί στόχοι τείνουν να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στις επιδόσεις του προσωπικού.
- Η συμμετοχή του προσωπικού όσον αφορά τον καθορισμό των στόχων του προϋπολογισμού τείνει να βελτιώσει τα κίνητρα και την απόδοση.



## Προϋπολογισμοί και θέματα συμπεριφοράς

- Οι στόχοι του προϋπολογισμού πρέπει να προκαλούν υψηλή απόδοση αλλά να είναι εφικτοί.
- Εγκαθίδρυση συστήματος συλλογής δεδομένων, την ανάλυση και την υποβολή εκθέσεων.
- Αρκετά σύντομες περιόδους αναφοράς.
- Έγκαιρες αναφορές αποκλίσεων.
- Ανάληψη δράσης για να επαναφέρουμε τις δραστηριότητες υπό έλεγχο, εφόσον αποδειχθεί ότι είναι εκτός ελέγχου.



# Σας ευχαριστώ για προσοχή σας

## Επικοινωνία:

Δρ. Δημητρόπουλος Παναγιώτης

Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου,

Λεωφόρος Ευσταθίου & Σταματικής Βαλιώτη, και Πλαταιών,

ΤΚ 23100, Σπάρτη.

Email: [dimitrop@go.uop.gr](mailto:dimitrop@go.uop.gr)



# Πρακτικά παραδείγματα προϋπολογισμών





# Παράδειγμα ταμειακού Προϋπολογισμού

Ένας αθλητικός όμιλος λειτουργεί για έξι έτη και διαθέτει περισσότερα από 200 μέλη σε μια περιοχή της χώρας, παρέχοντας υπηρεσίες άθλησης και αναψυχής. Θέλει να προετοιμάσει ένα ταμειακό προϋπολογισμό για το πρώτο τρίμηνο του έτους 2021, έχοντας τα εξής στοιχεία (ποσά σε ευρώ):

- Έσοδα (60% επί πιστώσει)

Νοέμβριος 2020	160000
Δεκέμβριος 2020	200000
Ιανουάριος 2021	120000
Φεβρουάριος 2021	160000
Μάρτιος 2021	140000
  
- Αγορές υλικών/εξοπλισμού

Δεκέμβριος 2017	86800
Ιανουάριος 2021	124700
Φεβρουάριος 2021	99400
Μάρτιος 2021	104800



## Επιπρόσθετα δίνονται οι εξής πληροφορίες:

- 1) Το 60% των συνολικών πωλήσεων είναι επί πιστώσει και το υπόλοιπο μετρητοίς. Από την ανάλυση των αρχείων του οργανισμού κατά το παρελθόν έχει διαπιστωθεί ότι από τις πωλήσεις επί πιστώσει το 30% εισπράττεται το μήνα της πώλησης, το 60% τον επόμενο μήνα, το 8% τον μεθεπόμενο μήνα, ενώ ένα 2% δεν εισπράττεται ποτέ.
- 2) Οι πληρωμές για αγορές υλικών πραγματοποιούνται ένα μήνα μετά την αγορά.
- 3) Οι μισθοί για τον Ιανουάριο υπολογίζονται σε 25200, τον Φεβρουάριο 30000 και τον Μάρτιο 21200.
- 4) Τα σταθερά έξοδα του ομίλου είναι τα εξής: Παροχή υπηρεσιών 4220, προμήθειες τρίτων 1700, ενοίκιο 5300, λοιπές προμήθειες 2480, συντήρηση εξοπλισμού 3140 και λοιπά έξοδα 1900.
- 5) Το υπόλοιπο μετρητών την 31η Δεκεμβρίου 2020 είναι 9600 ευρώ.  
Να συντάξουμε τον ταμειακό προϋπολογισμό του ομίλου για τους μήνες Ιανουάριο, Φεβρουάριο και Μάρτιο του έτους 2020.

# Λύση ταμειακού προϋπολογισμού

Λογαριασμοί	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος
<b>Αρχικό υπόλοιπο μετρητών (α)</b>	<b>9600</b>	<b>28140</b>	<b>300</b>
<i>Εισπράξεις</i>			
Μετρητοίς Ιανουαρίου (120000*0,4)	48000	64000	56000
Επί πιστώσει Ιανουαρίου (120000*0,6*0,3)	21600	28800	25200
Επί πιστώσει Δεκεμβρίου (200000*0,6*0,6)	72000	43200	57600
Επί πιστώσει Νοεμβρίου (160000*0,6*0,08)	7680	9600	5760
<b>Σύνολο Εισπράξεων (β)</b>	<b>149280</b>	<b>145600</b>	<b>144560</b>
<i>Πληρωμές</i>			
Αγορές υλικών Δεκεμβρίου	86800	124700	99400
Μισθοί	25200	30000	21200
Παροχή υπηρεσιών	4220	4220	4220
Προμήθειες τρίτων	1700	1700	1700
Ενοίκιο	5300	5300	5300
Λοιπές προμήθειες	2480	2480	2480
Συντήρηση εξοπλισμού	3140	3140	3140
Λοιπά έξοδα	1900	1900	1900
<b>Σύνολο Πληρωμών (γ)</b>	<b>130740</b>	<b>173440</b>	<b>139340</b>
<b>ΤΕΛΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΜΕΤΡΗΤΩΝ (α + β - γ)</b>	<b>28140</b>	<b>300</b>	<b>5520</b>



# Παράδειγμα προϋπολογισμού εσόδων

Ένας αθλητικός σύλλογος παρέχει υπηρεσίες επί πιστώσει σε όλα τα μέλη του. Από την ανάλυση των δεδομένων προηγούμενων ετών διαπιστώθηκαν τα εξής για την είσπραξη των συνδρομών:

A) το 70% των συνδρομών εισπράττεται τον τρέχοντα μήνα της παροχής υπηρεσιών

B) το 15% εισπράττεται ένα μήνα μετά

Γ) το 10% εισπράττεται δύο μήνες μετά

Δ) το 4% εισπράττεται τρεις μήνες μετά

E) το 1% δεν εισπράττεται ποτέ για διάφορους λόγους

Για το 1ο εξάμηνο του προσεχούς έτους προβλέπονται τα εξής έσοδα από συνδρομές (ποσά σε ευρώ):

<u>Μήνας</u>	<u>Συνδρομές</u>
Ιανουάριος	120000
Φεβρουάριος	140000
Μάρτιος	160000
Απρίλιος	180000
Μάιος	200000
Ιούνιος	170000



# Λύση προϋπολογισμού εσόδων

Προϋπολογισμός εσόδων υπηρεσιών	Απρίλιος
Έσοδα υπηρεσιών Απριλίου ( $180000 * 0,70$ )	126000
Έσοδα υπηρεσιών Μαρτίου ( $160000 * 0,15$ )	24000
Έσοδα υπηρεσιών Φεβρουαρίου ( $140000 * 0,10$ )	14000
Έσοδα υπηρεσιών Μαρτίου ( $120000 * 0,04$ )	4800
<b>Σύνολο</b>	<b>168800</b>

Με τον ίδιο τρόπο μπορούμε να υπολογίσουμε και τον προϋπολογισμό εσόδων υπηρεσιών κατά τους μήνες Μάιο και Ιούνιο. Η εργασία αυτή αφήνεται ως άσκηση για εσάς.



# Παράδειγμα προϋπολογισμού κερδών

Ένα αθλητικό κέντρο στην περιοχή της Αθήνας προσφέρει χώρους για ποδόσφαιρο, καλαθοσφαίριση, πετοσφαίριση καθώς και μια πισίνα για εκμάθηση κολύμβησης σε παιδιά. Επιθυμεί να συντάξει μια προϋπολογιστική κατάσταση κερδών για τα πρώτα 2 τρίμηνα του 2021 έχοντας τα εξής στοιχεία:

- Υπολογίζει ότι το 1ο τρίμηνο ο αριθμός των συνδρομητών θα αυξηθεί κατά 300 άτομα και στο 2ο τρίμηνο κατά 200 άτομα στα αθλήματα μπάσκετ και ποδοσφαίρου μιας και οι χώροι υπέστησαν μετατροπές ώστε να μπορεί να διεξάγονται και αγώνες ποδοσφαίρου 5x5, ενώ αναμένει μια αύξηση στους συνδρομητές κολύμβησης κατά 100 άτομα στο 1ο τρίμηνο και 50 άτομα στο 2ο τρίμηνο μετά την πρόσληψη ειδικού προσωπικού για θεραπεία εγκύων γυναικών. Η συνδρομή έχει αποφασισθεί να παραμείνει σταθερή στα 50 ευρώ το μήνα.
- Τα λειτουργικά έξοδα κάθε μήνα περιλαμβάνουν τους μισθούς 3 γυμναστών, ενός γιατρού και μιας φυσιοθεραπεύτριας αντί 1200 ευρώ το μήνα. Το ενοίκιο του χώρου ανέρχεται σε 1000 ευρώ μηνιαίως, ενώ τα έξοδα για ηλεκτρικό, τηλέφωνο και νερό είναι 500 ευρώ μηνιαίως. Τέλος το αθλητικό κέντρο πληρώνει κάθε μήνα τόκους για ένα επισκευαστικό δάνειο που έλαβε τον Δεκέμβριο του 2020 ύψους 400 ευρώ.



# Λύση προϋπολογισμού κερδών

Έσοδα	1 <sup>ο</sup> Τρίμηνο	2 <sup>ο</sup> Τρίμηνο
Μπάσκετ-ποδόσφαιρο: 300*50€*3 μήνες	45000	75000
Κολύμβηση: 100*50*3 μήνες	15000	22500
<b>Σύνολο εσόδων (α)</b>	<b>60000</b>	<b>97500</b>
<b>Έξοδα</b>		
Μισθοί (5 άτομα*1200*3 μήνες)	18000	18000
Ενοίκιο (1000*3 μήνες)	3000	3000
Ηλεκτρικό-τηλέφωνο-νερό (500*3 μήνες)	1500	1500
Τόκοι (400*3 μήνες)	1200	1200
<b>Σύνολο εξόδων (β)</b>	<b>23700</b>	<b>23700</b>
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ (α-β)</b>	<b>36300</b>	<b>73800</b>



# Παράδειγμα ελαστικού προϋπολογισμού

- Υποθέτουμε σε ένα αθλητικό όμιλο, τα έσοδα των πωλήσεων και τα έξοδα μισθών ποικίλλουν αναλόγως με την ποσότητα εισιτηρίων που πωλούνται. Τα σταθερά έξοδα της εταιρείας αποτελούν τα έξοδα πωλήσεων και τα έξοδα λειτουργίας και έτσι δεν θα αλλάξουν στα επιμέρους σενάρια ελαστικοποίησης του προϋπολογισμού.
- Βέβαια, στην πραγματική ζωή, το κόστος εργασίας μπορεί να μην ποικίλλει αναλόγως με τον όγκο εσόδων αλλά επειδή κάτι τέτοιο γενικά δεν είναι βέβαιο, εμείς θα υποθέσουμε για τους σκοπούς της ανάλυσής μας ότι οι μισθοί μεταβάλλονται σύμφωνα με τις πωλήσεις.
- Έτσι ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει διαφορετικά σενάρια της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης του ομίλου για διαφορετικά επίπεδα πωλήσεων εισιτηρίων, καθώς και τα απολογιστικά ποσά.





# Ελαστικός προϋπολογισμός

Λογαριασμοί	Προϋπολογισμός #1	Προϋπολογισμός #2	Προϋπολογισμός #3	Απολογισμός
Αριθμός Εισιτηρίων	8000	9000	6500	8308
Τιμή Εισιτηρίου	15	15	15	
Έσοδα πωλήσεων εισιτηρίων	120000	135000	97500	108000
Μισθοί	(42000)	(47250)	(34125)	(38950)
Έξοδα λειτουργίας	(55000)	(55000)	(55000)	(56800)
Έξοδα πωλήσεων	(19000)	(19000)	(19000)	(12000)
Λειτουργικό κέρδος	4000	13750	(10625)	250

Σημείωση: Τα έσοδα υπολογίζονται πολλαπλασιάζοντας ποσότητα επί τιμή, τα έξοδα μισθών υπολογίζονται αναλογικά με την ποσότητα των εισιτηρίων, δηλαδή για τον προϋπολογισμό #2 οι μισθοί θα είναι  $(9000/8000)*42000$  και αντιστοίχως για τον προϋπολογισμό #3.



# Ανάλυση αποκλίσεων

Λογαριασμοί	Προϋπολογισμός	Απολογισμός	Συνολική απόκλιση
Έσοδα πωλήσεων εισιτηρίων	120000	108000	12000 (Δ)
Μισθοί	(42000)	(38950)	3050 (Ε)
Έξοδα λειτουργίας	(55000)	(56800)	1800(Δ)
Έξοδα πωλήσεων	(19000)	(12000)	7000(Ε)
Λειτουργικό κέρδος	4000	250	3750 (Δ)

Οι αποκλίσεις μεταξύ προϋπολογισμού και απολογισμού μπορούν να χαρακτηριστούν ως ευμενείς ή δυσμενείς. Ευμενείς αποκλίσεις έχουμε όταν τα απολογιστικά έσοδα (κέρδη) είναι υψηλότερα από τα προϋπολογιζόμενα ή τα απολογιστικά έξοδα (ζημίες) είναι χαμηλότερα από τα προϋπολογιζόμενα. Στις αντίθετες περιπτώσεις οι αποκλίσεις χαρακτηρίζονται ως δυσμενείς.