



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ.

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΑΝΑΛΥΣΗ  
ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ  
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.**

**Η εργασία είναι της φοιτήτριας: Κουταλίδου Μαρία, Α.Μ (115/10)**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Χατζηπέτρου Κλαίρη**

(Ετος 2013-2014)

Θεσσαλονίκη

## Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
1. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ- ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ .....	7
1.1. Εισαγωγή-Κεφαλαίου .....	7
1.2. Έννοια και ορισμός .....	7
1.3. Ο σκοπός και ο ρόλος των προϋπολογισμών.....	8
1.4. Πλεονεκτήματα Προϋπολογισμών .....	8
1.5. Είδη προϋπολογισμών .....	10
1.5.1. Προϋποθέσεις και στάδια κατάρτισης ενός Προϋπολογισμού.....	12
1.6. Κρατικός προϋπολογισμός.....	13
1.7. Χρονική διάρκεια ενός προϋπολογισμού .....	13
1.8. Διαδικασία προετοιμασίας ενός προϋπολογισμού.....	14
2. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ .....	15
2.1. Εισαγωγή-Κεφαλαίου .....	15
2.2. Συνολικός προϋπολογισμός .....	15
2.3. Προϋπολογισμός πωλήσεων.....	17
2.3.1. Μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων .....	17
2.3.2. Στρατηγικό και τακτικό πρόγραμμα πωλήσεων .....	18
2.4. Προϋπολογισμός παραγωγής.....	20
2.4.1. Ποσοτικός προϋπολογισμός παραγωγής.....	20
2.4.2. Προϋπολογισμός πρώτων υλών .....	21
2.4.3. Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας .....	22
2.4.4. Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων .....	23
2.4.5. Προϋπολογιστικό Κόστος Παραγωγής.....	25
2.5. Προϋπολογισμός εξόδων διαθέσεως και διοίκησης.....	26
2.6. Προϋπολογισμός εξόδων έρευνας και ανάπτυξης.....	27
2.7. Προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών .....	27
2.8. Ταμειακός προϋπολογισμός.....	28
2.9. Προϋπολογιστικός λογαριασμός εκμετάλλευσης .....	29
2.10. Προϋπολογιστικός λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσης.....	31
2.11. Προϋπολογιστικός ισολογισμός .....	33
3. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ- ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ.....	35
3.1. Εισαγωγή-Κεφαλαίου .....	35

3.2.	Αποκλίσεις πωλήσεων .....	35
3.3.	Αποκλίσεις στο κόστος παραγωγής .....	36
3.3.1.	Απόκλίσεις πρώτων υλών .....	36
3.3.2.	Αποκλίσεις άμεσων εργατικών .....	37
3.3.3.	Αποκλίσεις μεταβλητών γενικών βιομηχανικών εξόδων .....	38
3.3.4.	Αποκλίσεις σταθερών γενικών βιομηχανικών εξόδων .....	39
3.4.	Λοιπές αποκλίσεις.....	39
4.	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ-ΕΤΑΙΡΕΙΑ .....	41
4.1.	Γενικές πληροφορίες για την εταιρεία.....	41
4.2.	Παραγωγική διαδικασία .....	42
4.3.	Κόστος επένδυσης .....	43
4.4.	Προϋπολογισμός παραγωγής και πωλήσεων .....	43
4.4.1.	Προϋπολογισμένες αναλώσεις πρώτων υλών .....	45
4.4.2.	Προϋπολογισμένα εργατικά.....	47
4.4.3.	Προϋπολογισμένες δαπάνες παραγωγής .....	49
4.5.	Προϋπολογισμός τακτικών αποσβέσεων παγίων .....	51
4.6.	Προϋπολογισμός χρηματοπιστωτικών εξόδων.....	51
4.7.	Προϋπολογισμός λογαριασμού εκμεταλλεύσεως και αποτεσμάτων χρήσης.....	52
4.8.	Προβλεπόμενες ροές κεφαλαίου .....	53
4.9.	Προβλεπόμενη προστιθέμενη αξία.....	54
5.	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ-ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	56
5.1.	Γενικές εκτιμήσεις.....	56
5.2.	Συμπεράσματα – Παραγωγής .....	56
5.2.1.	Συμπεράσματα –Δαπάνες Παραγωγής .....	56
5.3.	Συμπεράσματα –Λοιπές Δαπάνες.....	57
5.4.	Συμπεράσματα –Υποχρεώσεις .....	57
5.5.	Συμπεράσματα –Καθαρό Κέρδος .....	57
5.6.	Χρόνος επαναπόκτησης των κεφαλαίων .....	58
5.7.	Ανάλυση ευαισθησίας της επένδυσης.....	59
5.7.1.	Ανάλυση νεκρού σημείου λειτουργίας της επένδυσης .....	60
5.7.2.	Ανάλυση του περιθωρίου μεταβολής.....	61
5.8.	Γεγονότα πριν τους προϋπολογισμούς.....	62
5.9.	Τελικά συμπεράσματα .....	63
6.	ΤΕΛΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	64

6.1. Πορεία της εταιρείας .....	64
6.2. Σύνοψη .....	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	66

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή μελέτη έρχεται να ολοκληρώσει την φοίτηση μου στο τμήμα της χρηματοοικονομικής λογιστικής του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος στη Θεσσαλονίκη. Το αντικείμενο μελέτης είναι η « προϋπολογισμοί παραγωγικής εταιρείας » όπου θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν οι προϋπολογισμοί πέντε ετών μιας εταιρείας που παράγει ποδήλατα στην Ελλάδα τα έτη 1999 με 2003 .

Στο σημείο αυτό θεωρώ υποχρέωση μου να ευχαριστήσω όλους όσους συνετέλεσαν με οποιοδήποτε τρόπο στη ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής μελέτης. Τα θερμά μου ευχαριστήρια θα ήθελα να απευθύνω στην επιβλέπουσα καθηγήτρια κυρία Κλαίρη Χατζηπέτρου για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση της. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω και την οικογένεια μου για την πολύτιμη ηθική και υλική στήριξη τους τα έτη φοίτησης μου.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα της πτυχιακής εργασίας όπως αναφέρεται και παραπάνω είναι η παρουσίαση και ανάλυση προϋπολογισμών μιας παραγωγικής εταιρίας. Συγκεκριμένα η ακόλουθη πτυχιακή εργασία θα αναφερθεί στην ανάλυση του όρου προϋπολογισμοί, στα είδη των προϋπολογισμών, στο σκοπό, στις κατηγορίες και γενικότερα σε οτιδήποτε καλύπτει το φάσμα των προϋπολογισμών. Επίσης θα γίνει αναφορά σε πενταετείς προϋπολογισμούς μιας ανώνυμης βιομηχανικής και εμπορικής εταιρίας ποδηλάτων με έδρα της την Θεσσαλονίκη αλλά με τόπο εγκατάστασης την περιοχή Σταυροχωρίου Κιλκίς.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να αναφερθώ στο γεγονός ότι οι προϋπολογισμοί αποτελούν την «πυξίδα» για την δράση μιας Επιχείρησης. Και αυτό σημαίνει : καθορισμός στόχων και αντικειμενικών σκοπών που όχι μόνο προσφέρουν ένα μέσο μέτρησης της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης, αλλά που είναι συγχρόνως ο μόνος τρόπος βελτίωσης από το στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση χωρίς προϋπολογισμό.

Η σπουδαιότητα των προϋπολογισμών για τα στελέχη της διοίκησης μπορεί να βεβαιωθεί από το γεγονός ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμούς ο προϋπολογισμός αποτελεί την οικονομική κατάσταση στην οποία καταγράφονται όλα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις, αλλά και οι εισροές και εκροές που θα έχει μια επιχείρηση / οργανισμός, σε ένα αλλά και για ένα, συγκεκριμένο διάστημα χρόνου. Κατά αυτό τον τρόπο συντελείται η οργάνωση μίας εταιρίας και ο προσδιορισμός των στόχων της. Σε αυτό το σημείο να τονιστεί ότι η χρησιμότητα σύνταξης προϋπολογισμού έχει μικρή σημασία και βοηθά ελάχιστα εάν δεν συνοδεύεται από εργαλεία Ελέγχου επίτευξης του προκαθορισμένου στόχου.

Ο σωστός **προϋπολογιστικός έλεγχος** είναι μέσο αποφυγής περιπετειών και επιτρέπει την ανάληψη **διορθωτικών ενεργειών**, αμέσως μόλις εντοπισθούν **αποκλίσεις αρνητικές** που μας πείθουν ότι οδηγούμαστε εκτός στόχων.

Με βάση την Ελληνική και τη διεθνή βιβλιογραφία, οι προϋπολογισμοί και τα προγράμματα που συντάσσονται και διαμορφώνουν τον συνολικό προϋπολογισμό 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

## 1. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ- ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ

### 1.1. Εισαγωγή-Κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο θα περιγράψουμε στη αρχή τον όρο «προϋπολογισμοί», καθώς επίσης και τις βασικές έννοιες που συνθέτουν τους επιχειρησιακούς προϋπολογισμούς, χωρίς να διευρενήσουμε και να αναλύσουμε σε βάθος τα εννοιολογικά χαρακτηριστικά και τη χρησιμότητα των προϋπολογισμών καθώς η ανάλυση αυτή θα γίνει σε μεταγενέστερα κεφάλαια. Θα αναφερθούμε επίσης στο σκοπό, στα πλεονεκτήματα, στις κατηγορίες των προϋπολογισμών καθώς επίσης και στις προϋποθέσεις σύνταξης ενός προϋπολογισμού.

### 1.2. Έννοια και ορισμός

Όπως προαναφέρουμε στα εισαγωγικά (σελ.5) οι προϋπολογισμοί αποτελούν την «**πυξίδα**» για την δράση μιας Επιχείρησης. Οπότε μπορούμε να πούμε ότι στη σύγχρονη κοινωνία η Διοίκηση της επιχειρήσεως που λειτουργεί έξω από το χώρο του κεφαλαιούχου εκτιμά το μέλλον, όπως και ο απλός άνθρωπος που κάνει τα μελλοντικά του σχέδια. Πώς όμως η Διοίκηση της επιχείρησης που είναι υπεύθυνη να συντάσσει προϋπολογισμούς εκτιμά το μέλλον; Τέσσερα είναι τα βασικά στοιχεία που προσδιορίζουν εννοιολογικά την εκτίμηση του μέλλοντος (Κουκούλης.Δ,1993).

- ✚ Καθαρισμός γενικής πολιτικής.
- ✚ Καθαρισμός αντικειμενικών στόχων, ποσοτικά και ποιοτικά που απορρέουν από την παραπάνω πολιτική.
- ✚ Καθαρισμός παραγωγικών μέσων που θεωρούνται απαραίτητα για την επίτευξη των παραπάνω στόχων.
- ✚ Αξιολόγηση του συνόλου των ανωτέρω μεσών. Ο όρος αξιολόγηση έχει την έννοια της χρηματικής εκτίμησης.

Συγκεκριμένα στο βιβλίο Λογιστική Κόστους ΙΙ του Β.Ζάππα (σελ.22 εκδόσεις Υ.ΠΕΠΘ Αθήνα 1981). αναφέρεται πώς ο προϋπολογισμός είναι το τελευταίο στοιχείο που ολοκληρώνει εννοιολογικά την εκτίμηση του μέλλοντος. Ακόμη και μία μικρότερη επιχείρηση θα κερδίσει αν προετοιμάσει ένα σαφές γραπτό πλάνο για τις μελλοντικές εργασίες της, που να περιλαμβάνει τον προβλεπόμενο όγκο πωλήσεων, τα έξοδα, τα καθαρά κέρδη, τις εισπράξεις και τις πληρωμές. (Δημοπούλου-Δημάκη,Ι,2006). Με τον προϋπολογισμό εκφράζουμε, σε χρηματικές μονάδες, όλες εκείνες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που αποσκοπούν στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων που θέτει η γενική πολιτική της επιχείρησης. Σύμφωνα με το βιβλίο Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο στο έκτο μέρος (Αθήνα 1981) ο ορισμός του όρου προϋπολογισμοί δίνεται ως έξης «Οι προϋπολογισμοί αποτελούν την αριθμητική έκφραση, σε νομισματικές μονάδες των ποσοτικών δεδομένων του προγράμματος».

Από την παραπάνω απλή εννοιολογική παρουσίαση του προϋπολογισμού εύλογα προκύπτει ότι ο Προϋπολογισμός, ως πράξη της Προϋπολογιστικής Διοίκησης, αποτελεί βασικό μέσον ελέγχου και συντονισμού όλων των λειτουργιών της οικονομικής μονάδας με απώτερο στόχο την αριστοποίηση του επιδιωκόμενου σκοπού, που στην προκειμένη περίπτωση είναι το κέρδος. Για να εντοπίσει η κάθε επιχειρησιακή μονάδα αν τελικά



επετεύχθησαν οι στόχοι που έθεσε διενεργούνται ελέγχει που απώτερο στόχο έχουν την σύγκριση των πραγματοποιηθέντων ποσών με τα προϋπολογιστικά ποσά. Αν υπάρχουν αποκλίσεις η Διοίκηση έχει τη δυνατότητα να τις αντιμετωπίσει κατά ορθότερο τρόπο ώστε να μην ξαναεμφανιστούν στο μέλλον. Για τους ελέγχους και τις αποκλίσεις από το πρότυπο κόστος θα αναφερθούμε αναλυτικότερα σε επόμενο κεφάλαιο.

### 1.3. Ο σκοπός και ο ρόλος των προϋπολογισμών

Οι προϋπολογισμοί έχουν πέντε βασικούς σκοπούς οι όποιοι είναι οι εξής: (Γσακλαγκάνος,Α,1994)

- ✚ Σχεδιασμός ή προγραμματισμός. Ο πρώτος σημαντικός σκοπός ενός προϋπολογισμού είναι να ποσοτικοποιήσει ένα πρόγραμμα δράσης. Η διαδικασία του προϋπολογισμού υποχρεώνει τα άτομα που απαρτίζουν την επιχείρηση, τον οργανισμό, να προγραμματίζουν για το μέλλον. Τους υποχρεώνει ακολουθώντας συγκεκριμένες διαδικασίες να θέτουν ορισμένους στόχους, στόχους που να μπορούν να επιτευχθούν μέσα σε ορισμένο χρόνο, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένους πόρους.
- ✚ Υποβοήθηση επικοινωνίας και συντονισμού. Κάθε οργανισμός για να είναι αποτελεσματικός πρέπει τα διευθυντικά στελέχη, (Μάνατζερ) σε ολόκληρο τον οργανισμό να γνωρίζουν τα σχέδια και τους στόχους όλων των τμημάτων και κλάδων του οργανισμού. Η επίσημη και άτυπη επικοινωνία αποτελεί προϋπόθεση για τον σωστό βοηθό και άριστο συντονισμό των δραστηριοτήτων των οργανισμών.
- ✚ Κατανομή πόρων. Γενικά οι πόροι ενός οργανισμού είναι περιορισμένοι και οι προϋπολογισμοί βοηθούν στην κατανομή των πόρων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, διευθύνσεων και κλάδων του οργανισμού, οι οποίοι συνήθως ανταγωνίζονται ποιός θα αποκτήσει τους περισσότερους πόρους.
- ✚ Ο Έλενος της λειτουργίας και του κέρδους. Ο προϋπολογισμός είναι ένα πρόγραμμα, και τα προγράμματα υπόκεινται σε συνεχή μεταβολή και τροποποίηση. Εν τούτοις όμως ο προϋπολογισμός αποτελεί σημείο αναφοράς με το οποίο συγκρίνεται η πραγματοποίηση των προγραμματισθέντων στόχων. Έτσι υπολογίζονται και αξιολογούνται οι αποκλίσεις και λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα.
- ✚ Παροχή κινήτρων και αξιολόγηση απόδοσης. Η σύγκριση των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων με τα προϋπολογισμένα αποτελέσματα επίσης βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να αξιολογήσουν την απόδοση των διαφόρων ατόμων, τμημάτων, διευθύνσεων, κλάδων ή και ολόκληρου του οργανισμού. Και επειδή οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την παροχή κινήτρων σε ανθρώπους για να αποδώσουν περισσότερο. Η επίτευξη των στόχων ή ακόμη και η απόδοση αποτελεσμάτων πέραν των στόχων αποτελεί σημαντικό κίνητρο για αυξημένη ανταμοιβή, η οποία στην συνέχεια θα φέρει αυξημένη απόδοση με ευνοϊκά γενικά αποτελέσματα τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους σ' αυτήν.

### 1.4.Πλεονεκτήματα Προϋπολογισμών

Οι προϋπολογισμοί αποτελούν το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των περισσότερων συστημάτων έλεγχου και επικοινωνίας. Όταν χρησιμοποιούνται κατάλληλα οι προϋπολογισμοί, βοηθούν στον προγραμματισμό, παρέχουν κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης και προάγουν την επικοινωνία και τον συντονισμό μέσα στην επιχείρηση. (Τσακλαγκάνος,Α,1994)

Ο σχεδιασμός αποτελεί την σπουδαιότερη λειτουργία τόσο της διοίκησης όσο και των ατόμων στην εκτέλεση των καθημερινών δραστηριοτήτων. Πολύ συχνά, η διοίκηση οποιασδήποτε επιχείρησης ασχολείται με τα καθημερινά σοβαρά προβλημάτων και κρίσεων. Τα καθημερινά προβλήματα έχουν σχέση με τον προγραμματισμό. Η λειτουργία των επιχειρήσεων με την πάροδο του χρόνου βρίσκεται αντιμέτωπη σε τέτοια προβλήματα που κανονικά θα έπρεπε να είχαν προβλεφτεί και να είχαν αποφευχθεί. Ο προγραμματισμός υποχρεώνει τα διευθυντικά στελέχη να προβλέπουν στο μέλλον και να είναι έτοιμοι στην οποιαδήποτε αλλαγή των συνθηκών παρουσιαστεί. Αυτός ο υποχρεωτικός προγραμματισμός αποτελεί την μεγαλύτερη συνεισφορά του προϋπολογισμού στη διοίκηση.

Επιπλέον είναι προφανές ότι οι επιχειρήσεις προγραμματίζουν για το κέρδος. Καμιά επιχείρηση δεν προγραμματίζει την αποτυχία της, επομένως πολλές επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν, απέτυχαν πρώτα να προγραμματίσουν.

Οι προϋπολογισμοί αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής και τακτικής των επιχειρήσεων. Στρατηγική είναι μια ευρεία έννοια η οποία συνήθως σημαίνει επιλογή των γενικών στόχων της επιχείρησης. Η Τακτική είναι τα γενικά μέσα και πόροι που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης δεν υπάρχει καλύτερο κριτήριο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον σκοπό αυτό από την προϋπολογισμένη απόδοση. Οι προϋπολογιζόμενες αποδόσεις θεωρούνται ένα καλύτερο μέτρο από την απόδοση του παρελθόντος γιατί πολλές φορές οι συνθήκες αλλάζουν τόσο στην επιχείρηση όσο και οι γενικότερες οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες στην αγορά και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.

Οι προϋπολογισμοί βοηθούν τη διοίκηση να συντονίσει τις δραστηριότητες σε όλα τα τμήματα και διευθύνσεις ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Οι προϋπολογισμοί θα βοηθήσουν ώστε να επισημανθούν όλες οι αδυναμίες της οργανωτικής δομής, τα προβλήματα στα συστήματα επικοινωνίας και γενικά όλα τα αδύνατα σημεία που εμποδίζουν την κανονική και άριστη λειτουργία της επιχείρησης.

Με τον προϋπολογισμό όλοι μέσα στην επιχείρηση είναι ενήμεροι και προσπαθούν με κάθε τρόπο να εξοικονομήσουν ή να μην σπαταλήσουν άσκοπα τους διάφορους παραγωγικούς συντελεστές και πόρους της επιχείρησης. Η αποτελεσματική ή μη παραγωγική χρησιμοποίηση των παραγωγικών συντελεστών αποκαλύπτεται με τους προϋπολογισμούς οι οποίοι έχουν συνταχθεί για το σκοπό αυτό.

Ο προϋπολογισμός δίνει στη διοίκηση τα μέσα για αυτοεκτίμηση, για αξιολόγηση της απόδοσης του και συνεπώς αποτελεί την βάση για χορήγηση εκτάκτων αμοιβών ή και την επιβολή μέτρων ή λήψη δυσάρεστων αποφάσεων που θα συντελέσουν στη σωστή μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι οι προϋπολογισμοί βοηθούν την διοίκηση, ωστόσο αυτό προϋποθέτει ότι και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να

κατανοούν την κατάρτιση και χρησιμότητα των προϋπολογισμών και με ενθουσιασμό να υποστηρίζουν την διαδικασία αυτών. Και επομένως αν οι συνθήκες μεταβληθούν και υπάρξουν λόγοι τροποποίησης των προϋπολογισμών, τότε θα πρέπει να ακολουθήσουν οι προβλεπόμενες διαδικασίες τροποποίησης αυτών των προϋπολογισμών.

### 1.5.Είδη προϋπολογισμών

Εξετάζοντας τους προϋπολογισμούς μπορούμε να τους διακρίνουμε σε διάφορα είδη. Μια πρώτη αρχική διάκριση είναι: **α) σε προϋπολογισμούς εσόδων** και **β) σε προϋπολογισμούς εξόδων**. Στην κατηγορία των προϋπολογισμών εσόδων περιλαμβάνονται συνήθως οι προϋπολογισμοί πωλήσεων και οι προϋπολογισμοί εσόδων από μη λειτουργικές πηγές. Ενώ στην κατηγορία των προϋπολογισμών εξόδων περιλαμβάνονται οι προϋπολογισμοί παραγωγής, οι προϋπολογισμοί προμηθειών, αγορών πρώτων υλών και προϋπολογισμό άμεσης εργασίας. (Ρεπούσης,Σ,2005)

Συνήθως διακρίνουμε τους προϋπολογισμούς αναλόγως με τη μορφή τους και την έκταση τους σε **α) γενικούς,β) ειδικούς, γ) βοηθητικούς**. Ο γενικός προϋπολογισμός είναι ένα γενικό και περιεκτικό σύστημα προϋπολογισμών που καλύπτει όλες τις δραστηριότητες και όλες τις φάσεις λειτουργίας ενός οργανισμού για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Συνήθως ο **γενικός** προϋπολογισμός υποδιαιρείται σε δύο βασικές κατηγορίες προϋπολογισμών:

- ✚ **Τους λειτουργικούς προϋπολογισμούς:** οι οποίοι περιλαμβάνουν προϋπολογισμός πωλήσεων, παραγωγής, κόστος παραγωγής, κόστος πωληθέντων και τελικών αποθεμάτων και τέλος εμπεριέχει προϋπολογισμό λειτουργικών εξόδων. Δηλαδή γίνεται εκτίμηση των εσόδων και των δαπανών που βαραίνουν τα έσοδα της επιχείρησης. Τέτοιες δαπάνες είναι το κόστος πωληθέντων, οι λειτουργικές δαπάνες, οι χρηματοοικονομικές δαπάνες κ.λπ. 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.
- ✚ **Τους χρηματοοικονομικούς προϋπολογισμούς:** οι οποίοι διακρίνονται με την σειρά τους σε:
  - **Προϋπολογισμό οικονομικών καταστάσεων ή ταμειακούς** ο οποίος εξετάζει και καθοδηγεί τον τρόπο αντιμετώπισης προβλημάτων που μπορεί να παρουσιαστούν στη διαχείριση των χρηματικών εισροών και εκροών του οργανισμού. Η προετοιμασία του προϋπολογισμού ταμειακής ροής ακολουθεί την κατάρτιση του λειτουργικού προϋπολογισμού και αποτελεί σημαντικό μέρος των μελλοντικών προβλέψεων της πορείας της επιχείρησης. (Κουκουλής,Δ,1993).Οι προϋπολογισμοί ταμειακών ροών ή αλλιώς οικονομικών καταστάσεων περιλαμβάνουν την προϋπολογισμένη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, προϋπολογισμό ταμείου και προϋπολογισμένο ισολογισμό.(Δημοπούλου-Δημάκη,Ι,2006)
  - **Προϋπολογισμό επενδύσεων** ο οποίος παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα της επιχείρησης. Αναφέρεται σε

μελλοντικές δαπάνες της επιχείρησης με σκοπό την επένδυση σε πάγια περιουσιακά στοιχεία, μόνιμο κεφάλαιο κινήσεως (π.χ σταθερό απόθεμα πρώτων υλών και εμπορευμάτων), επενδύσεις σε χρεόγραφα (π.χ μετοχές άλλων εταιρειών), εξαγορά ομολόγων και τέλος αποπληρωμή μακροπρόθεσμων δανείων. (Κουκουλής,Δ,1993).

Ο γενικός προϋπολογισμός μπορεί επίσης να κατηγοριοποιηθεί με βάση τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις στις εξής δύο κατηγορίες:

✚ **Στους προϋπολογισμούς Ισολογισμού και περιλαμβάνει:**

- Τους ταμειακούς προϋπολογισμούς-προϋπολογισμούς εισπράξεων και προϋπολογισμούς πληρωμών.
- Τους προϋπολογισμούς κεφαλαιουχικών δαπανών.
- Τους προϋπολογισμούς επενδύσεων (π.χ σε μετοχές και ομολογίες άλλων εταιρειών).
- Τους προϋπολογισμούς κεφαλαίων κινήσεως.
- Τους προϋπολογισμούς τελικών αποθεμάτων, ετοιμών προϊόντων, πρώτων υλών, ημικατεργασμένων προϊόντων και βοηθητικών υλών.

✚ **Στους προϋπολογισμούς των Αποτελεσμάτων Χρήσης και περιλαμβάνει:**

- Τους προϋπολογισμούς πωλήσεων- σε ποσότητα και σε αξία.
- Τους προϋπολογισμούς κόστους πωληθέντων εμπορευμάτων. Στους οποίους εμπεριέχονται οι:
  - Προϋπολογισμοί παραγωγής σε ποσότητες και αξίες.
  - Προϋπολογισμοί αγοράς πρώτων υλών.
  - Προϋπολογισμοί χρησιμοποίησης πρώτων υλών.
  - Προϋπολογισμοί άμεσης εργασίας.
  - Προϋπολογισμοί βοηθητικών υλών.
  - Προϋπολογισμοί γενικών βιομηχανικών εξόδων.
- Τους προϋπολογισμούς εξόδων λειτουργίας. Στους οποίους εμπεριέχονται οι:
  - Προϋπολογισμοί εξόδων πωλήσεων (π.χ έξοδα διαφήμισης, προμηθειών πελατών, έξοδα ταξιδιών κ.α).
  - Προϋπολογισμοί γενικών και διοικητικών εξόδων ( μισθοί διοικήσεως, ενοίκια, αποσβέσεις κ.α).
- Τέλος είναι τα προβλεπόμενα αποτελέσματα χρήσεως. Στα οποία εμπεριέχονται:
  - Προϋπολογισμοί του κόστους πωληθέντων.
  - Και προϋπολογισμοί καθαρών κερδών πριν και μετά τους φόρους.

Μια άλλη διάκριση των προϋπολογισμών είναι **α) σε στατικούς** και **β) σε δυναμικούς** προϋπολογισμούς. Οι δυναμικοί προϋπολογισμοί ονομάζονται και ελαστικοί προϋπολογισμοί. Η διαφορά τους είναι ότι οι στατικοί προϋπολογισμοί θεωρούν ως δεδομένο το μέγεθος της παραγωγικής διαδικασίας και γι'αυτό καταρτίζονται στην αρχή της χρήσης, ενώ οι δυναμικοί προϋπολογισμοί συντάσσονται για διάφορα επίπεδα παραγωγής γι'αυτο

καταρτίζονται στο τέλος της διαχειριστικής χρήσης, ουσιαστικά είναι η “γέφυρα” σύγκρισης των προϋπολογιστικών με τα πραγματοποιηθέντα αφού χρησιμοποιείτε για να δούμε που “πέσαμε έξω” στις προβλέψεις μας. (Τσακλαγκάνος,Α,1994).

Τέλος αναλόγως με την διάρκεια τους διακρίνονται σε **α) προϋπολογισμούς μακράς διάρκειας** (περίπου τρία με δέκα χρόνια η διάρκεια τους), **β) προϋπολογισμούς μέσης διάρκειας** (ετήσιας διάρκειας) και **γ) σε προϋπολογισμούς βραχείας διάρκειας** (συνήθως η διάρκεια τους είναι τριμηνιαία). (Κουκουλής,Δ,1993)

Κλείνοντας θα ήθελα να τονίσω ότι ανεξάρτητα του είδους διακρίσεως των προϋπολογισμών για την κατάρτιση τους υπάρχει πάντοτε στις επιχειρήσεις αρμόδιο όργανο. Συνήθως στην πράξη αρμόδιο όργανο είναι η επιτροπή προγραμμάτων που αποτελείται από ειδικούς αρμόδιους κάθε τμήματος και λειτουργίας. Η εποπτεία όμως και η τελική ευθύνη καταρτίσεως των προϋπολογισμών βαρύνει τη γενική διεύθυνση της επιχείρησης.

### 1.5.1. Προϋποθέσεις και στάδια κατάρτισης ενός Προϋπολογισμού

Παραπάνω αναφερθήκαμε στα είδη των προϋπολογισμών ωστόσο δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι κάθε προϋπολογισμός ανεξάρτητα από το είδος καταρτίσεως του, πρέπει να πλήρη και ορισμένες προϋποθέσεις για να είναι βάσιμος. Οι προϋποθέσεις λειτουργίας ενός προϋπολογισμού μέσα στα πλαίσια της προϋπολογιστικής διοίκησης είναι γενικής και ειδικής φύσεως. (Κουκουλής,Δ,1993)

Οι προϋποθέσεις γενικής φύσεως αναφέρονται σε ποικίλους εξωγενείς παράγοντες όπως:

- ✚ Διεθνής ομαλότητα.
- ✚ Εσωτερική πολιτική σταθερότητα.
- ✚ Νομισματική σταθερότητα.
- ✚ Συνέπεια στην ακολουθούμενη οικονομική πολιτική.
- ✚ Σταθερότητα τιμών.

Οι προϋποθέσεις ειδικής φύσεως αναφέρονται στην ίδια την επιχείρηση όπως:

- ✚ Διοικητική οργάνωση.
- ✚ Καθορισμός αρμοδίου οργάνου για σύνταξη.
- ✚ Τήρηση στατιστικών στοιχείων.
- ✚ Ορθολογική οργάνωση της εμπορικής λειτουργίας.
- ✚ Λογιστικό σχέδιο σύμφωνα με την οργανωτική διάρθρωση μέσα στο πρόγραμμα δράσεως.
- ✚ Πλήρη λογιστική οργάνωση (γενική και αναλυτική λογιστική).
- ✚ Πρόθυμη συμμετοχή όλων μέσα στο χώρο του προγράμματος.

Με βάση την ύπαρξη όλων των παραπάνω προϋποθέσεων θα μπορούσαμε να σημειώσουμε ότι ο αριθμός και η φύση των προϋπολογισμών, που συνιστούν την αριθμητική εκτίμηση των προγραμμάτων δράσεως, εξαρτάται από το αντικείμενο δράσεως της επιχείρησης, από το μέγεθος της επιχείρησης, από το βαθμό εφαρμογής προγραμματισμού και από άλλους παράγοντες. Βέβαια σε αυτό το σημείο να πούμε ότι η χρήση στοιχείων προϋπολογισμού γίνεται τόσο από Ιδιωτικούς όσο και από Δημόσιους ή και μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς.

Παράλληλα τους προϋπολογισμούς ή στοιχεία αυτών, θα βρούμε τόσο στην κοστολόγηση όσο και στην χρηματοοικονομική λογιστική.

Τα στάδια κατάρτισης ενός προϋπολογισμού είναι τρία:

- α) το στάδιο κατάρτισης,
- β) το στάδιο έγκρισης,
- γ) το στάδιο ελέγχου.

Κάθε στάδιο θα αναλυθεί σε μεταγενέστερα κεφάλαια. Ξεκινώντας από το δεύτερο κεφάλαιο με την διαδικασία κατάρτισης και έγκρισης και στη συνέχεια στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον έλεγχο και στις τυχόν αποκλίσεις.

### 1.6.Κρατικός προϋπολογισμός

Οι προϋπολογισμοί διεκπεραιώνονται συνήθως από μεγάλες εταιρείες αλλά και από τα ίδια τα κράτη για να μελετήσουν τις ετήσιες δημόσιες δαπάνες τους. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφέρουμε λίγα λόγια για τους κρατικούς προϋπολογισμούς. Αρχικά να πούμε ότι ένας κρατικός προϋπολογισμός παρασκευάζεται από το υπουργικό συμβούλιο. Ο υπουργός οικονομικών θέλει να ελαχιστοποιήσει τις συνολικές ετήσιες δαπάνες του κράτους του. Αν οι προϋπολογισμοί είναι «κατακερματισμένοι» δηλαδή ο υπουργός οικονομικών συντάσει παθητικά αιτήματα δαπανών τότε οι αποκλίσεις από τους ιδανικούς προϋπολογισμούς αυξάνουν τις δαπάνες. Αν από την άλλη η πρόταση είναι πιο συγκεντρωτική δηλαδή η αμφισβήτηση τις αρχικής πρότασης του υπουργού οικονομικών είναι δαπάνη και επιπλέον απαιτεί υποστήριξη από άλλους υπουργούς μπορεί να οδηγήσει σε αυστηρότερο προϋπολογισμό καθώς διενεργείται το σύνολο των μη αμφισβητούμενων προτάσεων. Στο προσδιορισμό των προϋπολογισμών δαπανών της χώρας υπάρχουν τρεις πολιτικοί ο υπουργός οικονομικών και άλλη δύο που επιβλέπουν κρίσιμα τμήματα όπως γεωργικά θέματα, βιομηχανικά θέματα κ.α. Ωστόσο ο κάθε υπουργός που έχει αναλάβει ένα συγκεκριμένο τμήμα πρέπει να δέχεται την σπουδαιότητα των δαπανών των υπολοίπων δραστηριοτήτων. Δεν αποκλύονται όμως και οι διαφωνίες των υπουργών σχετικά με τις προτεραιότητες των δαπανών καθώς και τις συνολικές δαπάνες που προϋπολογίζονται. (αρθρό-ANNA RUBINCHIK,2008) Επομένως ένας κρατικός προϋπολογισμός πρέπει να συντάσσεται με μεγάλη προσοχή καθώς εμπεριέχει τις ετήσιες δαπάνες του κράτους σε όλους τους τομείς. Σε περίπτωση ελλειμματικού προϋπολογισμού σημαίνει ότι δεν καλύβονται τα έξοδα του κράτους με τα χρήματα που διαθέτει, κάτι που συμβαίνει τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας. Ένω ένας πλεονασματικός προϋπολογισμός σημαίνει όχι μόνο ότι καλύβονται τα έξοδα του κράτους αλλά έχουμε και περίσσευμα.

### 1.7.Χρονική διάρκεια ενός προϋπολογισμού

Η περίοδος προϋπολογισμού, κατά γενικό κανόνα, 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 πρέπει να συντάσσονται για διαφορετικά χρονικά διαστήματα. (Δημοπούλου-Δημάκη,Ι,2006)

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

Οι προϋπολογισμοί κεφαλαιουχικών δαπανών, οι οποίοι περιλαμβάνουν τους υπολογισμούς δαπανών για την αγορά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού ή άλλων πάγιων στοιχείων, μπορούν να καλύπτουν περίοδο 5 έως 10 ετών.

Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν το σύστημα του διαρκούς προϋπολογισμού, όπου ο επόμενος μήνας προστίθεται στο τέλος του ετήσιου προϋπολογισμού, μετά το πέρας του πρώτου μήνα, οπότε ο προϋπολογισμός διαρκεί συνήθως δώδεκα μήνες και έχει το πλεονέκτημα ότι σταθεροποιεί τον ορίζοντα προγραμματισμού σε ένα χρόνο μορροστά.

### 1.8. Διαδικασία προετοιμασίας ενός προϋπολογισμού

Μια λογική σειρά διαδοχικών βημάτων προετοιμασίας των ετήσιων στοιχείων του γενικού προϋπολογισμού περιγράφεται στη συνέχεια: (Δημοπούλου-Δημάκη.Ι,2006)

- Προετοιμασία του προϋπολογισμού πωλήσεων: αποτελεί το σημείο εκκίνησης της σύνταξης του γενικού προϋπολογισμού. Αυτή η πρόβλεψη στηρίζεται στην εμπειρία, σε εκτιμήσεις γενικότερων επιχειρηματικών και οικονομικών συνθηκών καθώς και στα προσδοκώμενα επίπεδα ανταγωνισμού.
- Προετοιμασία προϋπολογισμού παραγωγής, κόστος παραγωγής και εξόδων λειτουργίας: αφού έχουν προβλεφθεί οι πωλήσεις μπορεί στη συνέχεια να σχεδιασθεί η παραγωγή και να γίνουν οι εκτιμήσεις των προβλεπόμενων βιομηχανικών εξόδων και των εξόδων λειτουργίας του έτους.
- Προετοιμασία ταμειακού προϋπολογισμού: αυτό είναι η πρόβλεψη των εισπράξεων και πληρωμών για την περίοδο προϋπολογισμού. Τα προβλεπόμενα επίπεδα εισπράξεων εξαρτώνται από τις προβλέψεις των πωλήσεων, τους όρους πίστωσης προς τους πελάτες και την εμπειρία της επιχείρησης σε σχέση με την είσπραξη των απαιτήσεων. Τα προβλεπόμενα επίπεδα πληρωμών εξαρτώνται από τις προβλέψεις των βιομηχανικών εξόδων λειτουργίας, των κεφαλαιουχικών δαπανών και τους όρους πίστωσης των προμηθευτών μας.
- Προετοιμασία του προϋπολογισμένου ισολογισμού: αυτός ο ισολογισμός συντάσσεται αφού προσδιορισθούν οι επιδράσεις των διαφόρων ταμειακών συναλλαγών πάνω στα στοιχεία του ενεργητικού, των υποχρεώσεων και της καθαρής περιουσίας. Σε αμέσως επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθούν οι παραπάνω διαδικασίες κατάρτισης ενός προϋπολογισμού εκτενέστερα.

## 2. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

### 2.1. Εισαγωγή-Κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί ένας συνολικός προϋπολογισμός με πλήρη ανάλυση των επιμέρους προϋπολογισμών που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση (π.χ προϋπολογισμός πωλήσεων, παραγωγής κ.α).

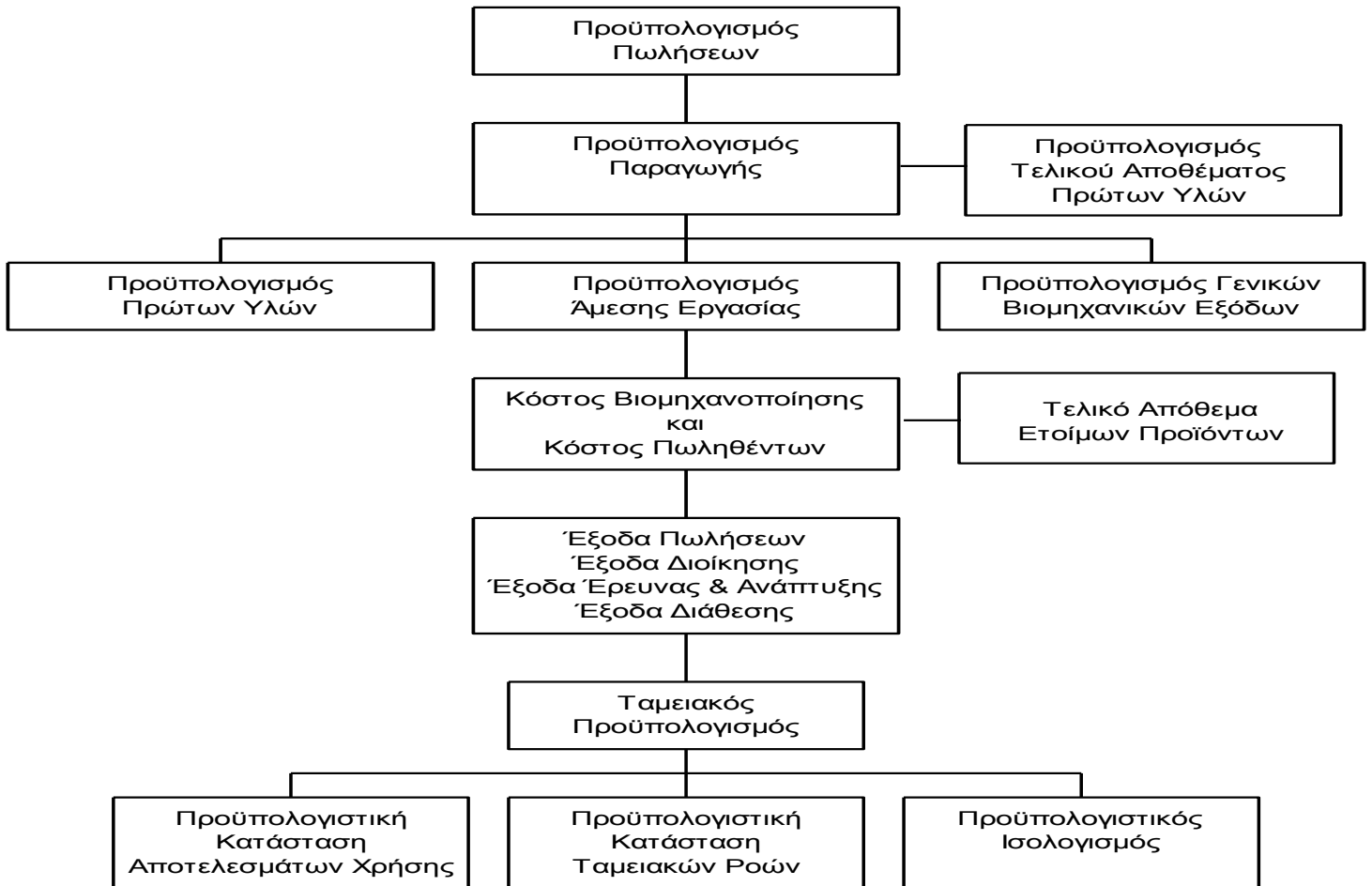
### 2.2. Συνολικός προϋπολογισμός

Οι προϋπολογισμοί καταρτίζονται όχι ανεξάρτητα μεταξύ τους αλλά πάντοτε υφίσταται μια αλληλεπίδραση και εμφανίζεται αναπόφευκτη μεταξύ όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Βέβαια στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει αναφορά ενός συνολικού προϋπολογισμού και τη σειρά που ακολουθείτε για να γίνει η σωστή διεκπεραίωση ενός προϋπολογισμού. Σύμφωνα με τη φυσιολογική σειρά των πραγμάτων προηγείται ο προϋπολογισμός της πώλησης αλλά χωρίς πώληση η παραγωγή καθίσταται άχρηστος. Για το λόγο αυτό την αφετηρία των προϋπολογισμών αποτελεί κατά κανόνα η πρόβλεψη των ετήσιων πωλήσεων. Με βάση την πρόβλεψη αυτή έχουμε την ακόλουθη σειρά καταρτίσεως των προϋπολογισμών:

- 1) Προϋπολογισμός πωλήσεων (ή και παροχή υπηρεσιών).
- 2) Προϋπολογισμός παραγωγής, που περιλαμβάνει τους προϋπολογισμούς:
  - a. Ποσοτήτων παραγωγής.
  - b. Άμεσων υλικών (εφοδιασμός και αναλώσεις).
  - c. Άμεσων εργατικών.
  - d. Γενικών βιομηχανικών εξόδων.
- 3) Προϋπολογισμός εξόδων πώλησεως, διοικήσεως, διαθέσεως, έρευνας και ανάπτυξης .
- 4) Ταμιακός ή χρηματοπιστωτικός προϋπολογισμός.
- 5) Προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών.
- 6) Προϋπολογισμός λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης (κερδών ή ζημιών).
- 7) Προϋπολογισμός ισολογισμού (προβλεπόμενος ισολογισμός).

Στο παρακάτω διάγραμμα μπορούμε να δούμε σχηματικά την παρουσίαση ενός προϋπολογισμού.





(Διάγραμμα.2.1-[http://www.icsd.aegean.gr/website\\_files/metaptyxiako/146370059.pdf](http://www.icsd.aegean.gr/website_files/metaptyxiako/146370059.pdf) σελ.11)

Συμπερασματικά και σύμφωνα με το διάγραμμα 2.1 θα λέγαμε ότι ένας προϋπολογισμός ξεκινάει με τις πωλήσεις, συνεχίζει με την παραγωγή και τις υποδιαίρεσεις αυτής που έχουμε αναφερθεί και παραπάνω. Βρίσκουμε το προϋπολογιστικό κόστος πωληθέντων έτσι ακολουθούν οι προϋπολογισμοί των εξόδων πωλήσεων και των υπολοίπων λειτουργιών της επιχείρησης που είναι τα έξοδα διοικήσεως, έρευνας και ανάπτυξης και διαθέσεως. Τέλος καταλήγουμε στο ταμειακό προϋπολογισμό που εμπεριέχει τον προϋπολογισμό αποτελεσμάτων χρήσης, τον προϋπολογισμό ταμειακών ροών και τον προϋπολογισμό του ισολογισμού.

### 2.3. Προϋπολογισμός πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων είναι η βάση, όπως αναφέραμε και παραπάνω, του προϋπολογιστικού συστήματος δράσεως, της επιχειρήσεως δια μέσου του οποίου καθορίζεται ο επιδιωκόμενος στόχος της επιχειρήσεως. Για το λόγο αυτό θα πρέπει κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων να κυριαρχεί κατά το πλέον δυνατό τρόπο η ακρίβεια των στοιχείων που λαμβάνονται υπόψη. Ακολουθώντας τους κανόνες της Χρηματοοικονομικής στην ταξινόμηση και παρουσίαση των οικονομικών μεγεθών μιας επιχείρησης θα δούμε ότι ο προϋπολογισμός πωλήσεων αποτελεί το λογαριασμό λογιστικής – Πωλήσεις, και κλείνει ως έσοδο της επιχείρησης. (Κουκουλής,Δ,1993)

Κύριοι στόχοι του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι α) να μειώσει την αβεβαιότητα για τα μελλοντικά έσοδα, β) να ενσωματώσει κρίσεις και αποφάσεις στον προγραμματισμό, γ) να διευκολύνει τον έλεγχο της διοίκησης στις πωλήσεις, δ) να παρέχει πληροφορίες για την ανάπτυξη των υπολοίπων προϋπολογισμών. (Μηλιώτη,Ε,2005)

Με τον προϋπολογισμό πωλήσεων επιδιώκεται να προβλέψουμε κατά το δυνατόν ακριβέστερα τα ακόλουθα:

Το ύψος της ποσότητας των παροϊοντών που θα πρέπει να διατεθούν στην αγορά, εσωτερική και εξωτερική. Με βάση το στοιχείο αυτό εύκολα διαπιστώνουμε συμπερασματικά πόσο μεγάλη είναι η συμβολή του Μάρκετινγκ στην όλη πορεία της επιχειρήσεως.

- ✚ Την τιμή πωλήσεως.
- ✚ Τον τρόπο και τόπο διαθέσεως.
- ✚ Την κατανομή των πωλήσεων κατά χρονικά διαστήματα μέσα στα πλαίσια της προγραμματισθείσας περιόδου.

Τέλος να πούμε ότι τα προϋπολογιστικά δεδομένα παρουσιάζονται κατά ποσότητα και αξία πάντα. Σε επόμενα υποκεφάλαια θα δούμε τις μεθόδους υπολογισμού προϋπολογισμών πωλήσεων, καθώς επίσης θα αναλυθούν οι στρατηγικοί και τακτικοί προϋπολογισμοί πωλήσεων που σχετίζονται με το χρονικό διάστημα που καλύπτει ο προϋπολογισμός πωλήσεων. (Κουκουλής,Δ,1993)

#### 2.3.1. Μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων

Όπως προαναφέρθηκε το παρόν υποκεφάλαιο θα αναφερθεί στις μεθόδους πρόβλεψης ενός προϋπολογισμού πωλήσεως. Σε αυτό σημείο να πούμε ότι οι κυριότερες μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων (με ταξινόμηση - ανά προϊόν) είναι οι ακόλουθες: (<http://www.mbasociety.gr/uploads/articles>)

- Προβολή της τάσεως των πωλήσεων (και άλλες στατιστικές μέθοδοι).
- Ανάλυση πληροφοριών που προέρχονται από τους πωλητές.
- Γνώμες διευθυντικών στελεχών.
- Κλαδικές αναλύσεις.
- Πολλαπλή προσέγγιση.

Ακολουθώντας μια από αυτές τις μεθόδους ή και άλλες που δεν παρουσιάζονται, καταρτίζεται το ποσοτικό πρόγραμμα πωλήσεων, το πρόγραμμα τιμολογιακής πολιτικής (ανά προϊόν, περιοχή, κ.α.), προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων (ή διαφορετικά εξόδων διάθεσης) και τέλος ο νομισματικός – αξιακός προϋπολογισμός πωλήσεων. Στις περισσότερες

επιχειρήσεις ο προϋπολογισμός πωλήσεων, με συνημμένες όλες τις απαραίτητες πληροφορίες (ποσοτικά προγράμματα, προγράμματα τιμολογιακής πολιτικής, κ.α.) προωθείται στα αρμόδια όργανα που έχουν την ευθύνη για την κατάρτιση του προϋπολογισμού ή στη διοίκηση της εταιρίας. Βασικός υπο-προϋπολογισμός του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι ο προϋπολογισμός εξόδων διάθεσης που εμπεριέχει μέσα έξοδα που αφορούν την πώληση του προϊόντος (ή του εμπορεύματος ή της υπηρεσίας) όπως είναι οι διαφημίσεις και διάφορες άλλες προωθητικές ενέργειες καθώς επίσης και έξοδα μεταφοράς. (Μηλιώτη,Ε,2005)

### 2.3.2. Στρατηγικό και τακτικό πρόγραμμα πωλήσεων

Στην πράξη, μία επιχείρηση μπορεί να σχεδιάζει να ολοκληρώσει το στρατηγικό μακροχρόνιο πρόγραμμα πωλήσεων στην αρχή της διαδικασίας προϋπολογισμού της.

Τα μακροχρόνια προγράμματα πωλήσεων συντάσσονται με ετήσια ποσά, χρησιμοποιούν μεγάλες ομαδοποιήσεις προϊόντων με ξεχωριστή θέση στα νέα προϊόντα. Αναλύουν σε βάθος τις μελλοντικές δυνατότητες της αγοράς.

Μία συνήθης πρακτική είναι να σχεδιάζει η επιχείρηση πωλήσεις για 12 μήνες μελλοντικά, αναλύοντας αρχικά σε τρίμηνα και σε μήνες το πρώτο τρίμηνο. Στο τέλος κάθε μήνα ή τρίμηνο μέσα στο έτος, το πρόγραμμα πωλήσεων επανεξετάζεται και αναθεωρείται συμπληρώνοντας μία περίοδο στο μέλλον και αφαιρώντας την περίοδο που έληξε μόλις. Έτσι, κάθε τρίμηνο, το πρόγραμμα πωλήσεων υπόκειται σε αναθεώρηση.

Περιέχει αναλυτικό πρόγραμμα για κάθε βασικό προϊόν και για ομαδοποιήσεις μικρότερων προϊόντων. Εκφράζεται σε ποσότητες και τιμές. Πρέπει όμως να συντάσσεται και κατά κέντρο ευθύνης.

ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ		
Στοιχείο	Στρατηγικό προγρ.	Τακτικό πρόγρ.
πολιτική της διοίκησης	γενικό και ευρύ	αναλυτικό και συγκεκριμένο για το έτος
πρόγραμμα marketing-έσοδα πωλήσεων	ετήσια ποσά/μεγάλες ομάδες	αναλυτικό ανά προϊόν και κέντρο ευθύνης
προγράμματα διαφήμισης και προώθησης	γενικό ανά έτος	λεπτομερές και αναλυτικό ανά έτος
προγράμματα εξόδων διανομής	σύνολο σταθερών και μεταβλητών εξόδων ανά έτος	σταθερά και μεταβλητά έξοδα ανά μήνα και κέντρο ευθύνης

(Πίνακας.2.3.2.1) . (Μηλιώτη,Ε,2005) σελ.245

Στο παραπάνω πίνακα μπορούμε να διακρίνουμε την βασική διαφορά μεταξύ ενός στρατηγικού προγράμματος πωλήσεων και ενός τακτικού προγράμματος. Ο μεν στρατηγικός προγραμματισμός αναφέρεται σε γενικά στοιχεία, υποθέσεις και στόχους όσο αφορά την πολιτική διοίκησης, τα προγράμματα marketing, τα προγράμματα διαφήμισης και τα έξοδα διανομής. Οπότε μπορούμε να πούμε ότι συντάσσεται σε ετήσια βάση. Ενώ το τακτικό

πρόγραμμα πωλήσεων συντάσσεται όπως μπορούμε να καταλάβουμε και από την ονομασία του σε τακτά χρονικά διαστήματα, ελέγχεται συνήθως κάθε τρίμηνο ή και κάθε μήνα όπως αναφέραμε και παραπάνω. Γενικά είναι πιο λεπτομερές σε αναλύσεις ακόμα και όταν αυτές αναφέρονται σε ετήσια βάση. Να πούμε ότι στο συγκεκριμένο διάγραμμα γίνεται αναφορά και σε έξοδα πωλήσεων (προγράμματα διανομής, διαφήμισης, διανομής) που θα αναφερθούμε αναλυτικότερα σε μεταγενέστερο κεφάλαιο καθώς σύμφωνα με το διάγραμμα 2.1 σελ.15 οι προϋπολογισμοί των εξόδων πωλήσεων είναι πολύ μεταγενέστεροι των προϋπολογισμών πωλήσεων.

Στα προγράμματα παραγωγής στον τακτικό προϋπολογισμό πρέπει να ενσωματωθούν οι εξής προϋπολογισμοί με τη σειρά:

- 1) Άμεσων υλικών και εργατικών (μετά τον προϋπολογισμό παραγωγής).
- 2) Γ.Β.Ε (μετά τον προϋπολογισμό παραγωγής έχει μετατραπεί στο αναμενόμενο αποτέλεσμα για κάθε τμήμα).
- 3) Έξοδα διάθεσης (μαζί με τον πρόγραμμα πωλήσεων).
- 4) Διοικητικών εξόδων (με το πρόγραμμα πωλήσεων έχει μετασηματισθεί στην προγραμματισμένη δραστηριότητα για κάθε διοικητικό τμήμα).

Πρέπει να συνταχθούν επειδή:

- 1) Τα αποτελέσματα των προγραμματισμένων εσόδων και εξόδων να συγκεντρωθούν σε ένα πρόγραμμα αποτελεσμάτων χρήσης.
- 2) Να προγραμματιστούν ταμιακές εκροές ρεαλιστικά.
- 3) Να προσδιορισθεί ένας ρεαλιστικός αρχικός στόχος για κάθε κέντρο ευθύνης.
- 4) Να προκύψει ένα πρότυπο για σύγκριση στις εκθέσεις επίδοσης.

Η διαδικασία ανάπτυξης προγράμματος πωλήσεων βοηθάει στα εξής:

- ✚ Στην καθοδήγηση της επιχείρησης για τον προγραμματισμό πωλήσεων και τις ευθύνες του τμήματος.
- ✚ Προσδιορισμός προβλέψεων πωλήσεων για την ομαλή πορεία των επόμενων προβλέψεων.
- ✚ Στο συντονισμό όλων των άλλων στοιχείων, που σχετίζονται με την ανάπτυξη ενός προγράμματος πωλήσεων. Όπως π.χ.:
  - Η δυναμικότητα του εργοστασίου.
  - Πόροι πρώτων υλών ή ετοιμών για μεταπώληση.
  - Διαθεσιμότητα ανθρωπίνου δυναμικού.
  - Διαθεσιμότητα εναλλακτικών καναλιών διανομής.
- ✚ Τέλος εξασφαλίζει στη διοίκηση υποστήριξη για επίτευξη των στόχων του προγράμματος.

Σε αυτό το σημείο να πούμε ότι τέσσερις είναι οι προσεγγίσεις για την ανάπτυξη του προγράμματος πωλήσεων.

- 1) Γνώση των πωλητών (μέγιστη συμμετοχή). Ετήσιο πρόγραμμα.
- 2) Γνώση των διευθυντών πωλήσεων.
- 3) Γνώση εκτελεστών.
- 4) Στατιστικές προσεγγίσεις. (Μηλιώτη.Ε,2005)

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι σε αυτό το κεφάλαιο είδαμε ένα μέρος των προϋπολογισμών που αφορά τις πωλήσεις, στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στους προϋπολογισμούς παραγωγής που είναι μεταγενέστερη των προϋπολογισμών παραγωγής.

## 2.4. Προϋπολογισμός παραγωγής

Στο κεφάλαιο αυτό θα παραθέσουμε τη γενική περιγραφή των στοιχείων εκείνων που είναι απαραίτητα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού παραγωγής. Το πρόγραμμα παραγωγής δεν αποτελεί κομμάτι του οικονομικού προγραμματισμού, πάνω όμως σε αυτό βασίζεται όλο το υπόλοιπο οικονομικό πρόγραμμα της επιχείρησης.

Οπότε συνοπτικά θα λέγαμε ότι ο προϋπολογισμός παραγωγής καταρτίζεται με βάση τον προϋπολογισμό πωλήσεως και περιλαμβάνει τους παραπάνω προϋπολογισμούς:

(<http://www.mbasociety.gr/uploads/articles>).

- 1) Ποσοτικός προϋπολογισμός παραγωγής.
- 2) Προϋπολογισμός πρώτων υλών (άμεσων υλικών).
- 3) Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας (άμεσων εργατικών).
- 4) Προϋπολογισμός γενικών βιομηχανικών εξόδων (παραγωγής).

Ο προϋπολογισμός προσδιορίζει τις προγραμματισθείσες ποσότητες για παραγωγή στην προβλεπόμενη περίοδο. Συνεπώς, πρώτα πρέπει να προσδιορισθούν τα επίπεδα αποθεμάτων. Στη συνέχεια θα προσδιορισθεί η προς παραγωγή ποσότητα κάθε προϊόντος και τέλος θα γίνει κατανομή της παραγωγής σε μικρότερες χρονικές περιόδους. Το πλήρες πρόγραμμα παραγωγής θα έχει τα εξής στοιχεία:

- a) Τα προϊόντα.
- b) Τις ενδιάμεσες χρονικές περιόδους.
- c) Τις δραστηριότητες κάθε κέντρου ευθύνης.

Το πρόγραμμα παραγωγής αντιπροσωπεύει τις επιπτώσεις του προγραμματισθέντος όγκου πωλήσεων στον προγραμματισθέντα όγκο παραγωγής σαν βάση για την παραγωγή-απαιτήσεις δυναμικότητας- άμεσα υλικά και έμμεσα, χρονοπρόγραμμα αγορών, άμεσα εργατικά και κόστος Γ.Β.Ε (γενικά βιομηχανικά έξοδα).

Ο προϋπολογισμός παραγωγής εκφράζεται σε ποσότητες ετοιμών προϊόντων και σε ευρώ. Επιπλέον οι διοίκηση πρέπει να επιλύσει το πρόβλημα του συντονισμού των πωλήσεων, αποθεμάτων και παραγωγής ώστε να προκύψει το ελάχιστο συνολικό ποσό. (Ειρήνη Μηλιώτη,2005)

Σε αμέσως επόμενα υποκεφάλαια θα αναλυθούν οι προϋπολογισμοί που εμπεριέχονται στους προϋπολογισμούς παραγωγής (ποσοτικός προϋπολογισμός παραγωγής, προϋπολογισμός πρώτων υλών, άμεσης εργασίας και γενικών βιομηχανικών εξόδων.)

### 2.4.1. Ποσοτικός προϋπολογισμός παραγωγής

Στο ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής παρουσιάζεται η συνολική ετήσια παραγωγή κατά είδος και ποσότητα, το πρόγραμμα αυτό αναλύεται σε διαστήματα μικρότερα του έτους, συνήθως μηνιαία. 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 (Material Requirements Planning). Ο προϋπολογισμός παραγωγής, εκτός από το ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής περιλαμβάνει και τους προϋπολογισμούς Άμεσων Εργατικών, Υλικών, και Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Παραγωγής. Αρκετές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν τόσο αναλυτικές διαδικασίες στη σύνταξη του προϋπολογισμού, κυρίως λόγω της πολυπλοκότητας που εμπεριέχουν. (<http://www.mbasociety.gr/uploads/articles>)

Με τον ποσοτικό προϋπολογισμό παραγωγής η Διοίκηση της επιχειρήσεως καθορίζει:

- ✚ Τα είδη που θα κατασκευασθούν σύμφωνα με τον προϋπολογισμό πωλήσεων.
- ✚ Τις ποσότητες των παραπάνω ειδών που θα κατασκευασθούν συνολικά αλλά και αναλυτικά κατά τμήμα παραγωγής.
- ✚ Το χρόνο (το συντομότερο) που απαιτείται για την κατασκευή των παραπάνω ειδών.
- ✚ Το επιθυμητό απόθεμα ετοιμών προϊόντων στο τέλος της προϋπολογιστικής περιόδου. (προϋπολογισμός αποθεμάτων ετοιμών προϊόντων.)
- ✚ Σταθερή παραγωγική δραστηριότητα καθ'όλη την διάρκεια της προϋπολογιστικής περιόδου εφόσον βέβαια δεν υπάρχουν σοβαρές εποχιακές διακυμάνσεις.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση εύκολα συνάγεται ότι ο ποσοτικός προϋπολογισμός παραγωγής αποτελεί συνάρτηση του προϋπολογισμού πωλήσεων και του προϋπολογισμού των αποθεμάτων ετοιμών προϊόντων, τόσο σε ετήσια βάση όσο και σε μικρότερα χρονικά διαστήματα. (π.χ. τρίμηνα, μηνιαία κ.τ.λ).

Μετά τη σύνταξη του ποσοτικού προϋπολογισμού παραγωγής ακολουθεί η σύνταξη των υπολοίπων προϋπολογισμών (πρώτων υλών, εργατικών, Γ.Β.Ε) που απαρτίζουν τον προϋπολογισμό παραγωγής. Η κατάρτισή τους είναι εύκολη και άμεση από πλευράς χρόνου, εφόσον όμως τηρείται σύστημα πρότυπου κόστους. Στην πρότυπη (προϋπολογιστική) κοστολόγηση, όπως έχουμε αναφερθεί και παραπάνω, καθορίζονται εκ των προτέρων τα ύψος των πρώτων υλών, εργατικών, Γ.Β.Ε (γενικά βιομηχανικά έξοδα). Και όλα τα παραπάνω συντελούν στην κοστολόγηση καθώς απαιτούνται για την παραγωγή μίας μονάδας ετοιμού προϊόντος. (Κουκουλής,Δ,1993)

#### 2.4.2. Προϋπολογισμός πρώτων υλών

Ο προϋπολογισμός πρώτων υλών αποτελεί μέρος του προϋπολογισμού δαπανών παραγωγής. Σε αυτόν εμφανίζονται στοιχεία όπως οι ανάγκες σε πρώτες και βοηθητικές ύλες, η προβλεπόμενη τιμή αγοράς αυτών, η αξία, ο προβλεπόμενος χρόνος εισαγωγής του υλικού στις αποθήκες της επιχείρησης (αρχή αναγνώρισης εσόδου-εξόδου) και η προβλεπόμενη αποπληρωμή των προμηθευτών. Ο προϋπολογισμός υλικών βασίζεται πάνω στο ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής ή M.R.P\*(Material Requirements Planning). Η διαχείριση των υλικών και γενικότερα των αποθεμάτων προϋποθέτει χρήση λογικών ή μαθηματικών μοντέλων. Στον προϋπολογισμό αυτό συνήθως περιλαμβάνονται τα προγράμματα και οι προϋπολογισμοί, ανάλωσης πρώτων και βοηθητικών υλών, και το πρόγραμμα και ο προϋπολογισμός αγορών. Τα προγράμματα αναφέρονται στα ποσοτικά προγράμματα ανάλωσης και αγορών, ενώ οι προϋπολογισμοί στη νομισματική αποτύπωση αυτών των προγραμμάτων.

(<http://www.mbasociety.gr/uploads/articles>)

Από την ανάλυση που γίνεται παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι ο προϋπολογισμός μπορεί να γίνει τόσο αναλυτικός όσο το επιθυμεί η διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού. Καθώς μπορεί να δώσει όσοι έκταση θέλει για να καλύψει των προϋπολογισμό αγορών πρώτων υλών. Συνήθως όμως οι υποπροϋπολογισμοί που απαιτούνται είναι οι εξής: :

- ✚ Προϋπολογισμοί πρώτων υλών (σε ποσότητα κάθε πρώτης ύλης, ανά χρονικό διάστημα, προϊόν και κέντρο ευθύνης).
- ✚ Προϋπολογισμός αγορών πρώτων υλών (προγραμματισθείσες ποσότητες, κόστος αγοράς, ημερομηνίες παράδοσης).
- ✚ Προϋπολογισμοί αποθεμάτων πρώτων υλών.
- ✚ Προϋπολογισμός κόστους πρώτων υλών που χρησιμοποιήθηκαν.

Ο προϋπολογισμός πρώτων υλών θα κατανέμετε: κατά είδος, κατά κέντρο ευθύνης κατά μικρές χρονικές περιόδους και κατά είδος ετοιμών προϊόντων.

Εκτός από το πρόγραμμα M.R.P που μπορεί να διεκπεραιώσει με επιτυχία έναν προϋπολογισμό πρώτων υλών όπως αναφέρουμε και παραπάνω υπάρχουν και άλλοι δύο τρόποι για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων σε πρώτες ύλες. Ο ένας τρόπος είναι να αναπτυχθεί μια μέθοδος εκτίμησης των συνολικά απαιτούμενων ποσοτήτων με χρήση ιστορικών δεικτών. Ενώ η άλλη μέθοδος είναι η ανάπτυξη μίας σχέσης μεταξύ του κόστους υλικού και κάποιων άλλων μεταβλητών. Ορισμένοι δείκτες που μπορούμε να δούμε είναι οι εξής:

- ✚ Δείκτης ποσότητας υλικού παραγωγής.
- ✚ Δείκτης υλικών ως προς άμεσες ώρες λειτουργίας μηχανής.
- ✚ Δείκτης κόστους υλικού ως προς άμεσο κόστος εργασίας. (Μηλιώτη,Ε,2005)

Σε αυτό το σημείο να πούμε ότι οι προϋπολογισμοί με την χρήση M.R.P συστημάτων είναι συνήθως πιο βατή και εύκολη ιδιαίτερα από ένα καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, αλλά ταυτόχρονα και πιο δαπανηρή απ' ότι οι προϋπολογισμοί με χρήση δεικτών.

### 2.4.3. Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

Ο προϋπολογισμός αυτός αποτελεί μέρος του προϋπολογισμού δαπανών παραγωγής. Στην παρούσα εργασία εξετάζεται όπως άλλωστε και οι επιμέρους προϋπολογισμοί παραγωγής σαν ξεχωριστό κομμάτι γιατί το εργατικό δυναμικό της κάθε επιχείρησης αποτελεί σημαντικό μέρος τόσο του κόστους παραγωγής όσο και των ταμειακών εκροών. Στον προϋπολογισμό των αμέσων εργατικών εμφανίζονται οι ανάγκες που έχει η επιχείρηση τόσο σε αριθμό ατόμων όσο και σε χρηματικές μονάδες. Σε αυτόν τον προϋπολογισμό μπορούμε να δούμε το κόστος της άμεσης εργασίας που χρειάζεται το κάθε προϊόν. Μεταφέροντας τις παραγόμενες ποσότητες από το ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής στο πρόγραμμα άμεσων εργατικών μπορούμε να υπολογίσουμε τον απαραίτητο αριθμό εργαζομένων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραγωγικών αναγκών της οικονομικής μονάδας. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση κάνει οικονομία τόσο σε πόρους παραγωγικούς αλλά πολύ περισσότερο σε ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι η επιχείρηση αποφεύγει προβλήματα υπερωριακής απασχόλησης και υποαπασχόλησης, επιτυγχάνοντας καλύτερο συντονισμό των παραγωγικών της δραστηριοτήτων.

(<http://www.mbasociety.gr/uploads/articles>) Επιπλέον ένας προϋπολογισμός άμεσης εργασίας μπορεί να αναφέρεται και σε οτιδήποτε έχει σχέση με :

- ✚ Την συνταξιοδότηση.
- ✚ Την εκπαίδευση των εργαζομένων.
- ✚ Την περιγραφή εργασίας.
- ✚ Την μέτρηση επίδοσης.
- ✚ Καθώς επίσης και σε συνδικαλιστικές συζητήσεις.

Για τον ετήσιο προϋπολογισμό, τα άμεσα εργατικά θα αναπτυχθούν κατά κέντρο ευθύνης, ενδιάμεσες χρονικές περιόδους και προϊόντα.

Η προσέγγιση που θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από: a) την μέθοδο μισθοδοσίας, b) τον τύπο παραγωγής, c) την ύπαρξη πρότυπων ωρών και d) την επάρκεια στοιχείων λογιστικής κόστους σχετικών με τα άμεσα εργατικά.

Χρησιμοποιούνται τρεις μέθοδοι για τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας.

- 1) Απαιτείται η εκτίμηση των προτύπων άμεσων ωρών εργασίας για κάθε μονάδα κάθε προϊόντος και μετά γίνεται εκτίμηση του δείκτη των μέσων όρων κατά τμήμα, κέντρο κόστους, ή λειτουργίας. Πολλαπλασιάζεται η πρότυπη ώρα ανά προϊόν με τον δείκτη μέσου ημερομισθίου. Προκύπτει το κόστος άμεσης εργασίας ανά μονάδα προϊόντος για το τμήμα, το κέντρο κόστους. Πολλαπλασιάζονται οι μονάδες προϊόντος που είχαμε προγραμματίσει για το τμήμα με τον δείκτη άμεσης εργασίας ανά μονάδα για να προκύψει το κόστος άμεσης εργασίας κατά προϊόν.
- 2) Εκτιμάται δείκτης κόστους άμεσης εργασίας ως προς κάποιο μέτρο της παραγωγής που μπορεί να προγραμματιστεί ρεαλιστικά.
- 3) Με βάση πίνακες του απαιτούμενου προσωπικού για κάθε κέντρο ευθύνης.

Είναι προτιμότερο να αναπτυχθεί ένας προϋπολογισμός άμεσης εργασίας για κάθε τμήμα που έχει μαζί δύο προϋπολογισμούς : έναν με τις ώρες και άλλον με τα κόστη άμεσης εργασίας.

Ο προϋπολογισμός άμεσων εργατικών καταρτίζεται για ορισμένους λόγους και φέρει ορισμένα πλεονεκτήματα που αρχικά είναι η δυνατότητα καλύτερων εργασιακών σχέσεων γιατί υπάρχει η βάση για ένα καλό πρόγραμμα. Επιπλέον βοηθάτε η χρηματοοικονομική λειτουργία γιατί τα άμεσα εργατικά απαιτούν τα περισσότερα ρευστά μέσα στη χρήση, ελέγχεται το κόστος των άμεσων εργατικών και τέλος το προϋπολογιζόμενο κόστος κατασκευής κάθε προϊόντος μπορεί να είναι σημαντικός παραγοντας για τη λήψη αποφάσεων. (Μηλιώτη,Ε,2005)

#### 2.4.4. Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων

Ο προγραμματισμός εξόδων δεν πρέπει να έχει σαν σκοπό τη μείωση τους, αλλά την καλύτερη χρησιμοποίηση των περιορισμένων πόρων. Συνεπώς, ο προγραμματισμός τους θα έχει σαν σκοπό τη σχέση που προκύπτει μεταξύ των εξόδων και των ωφελειών που προκύπτουν από τα έξοδα. Η έννοια του έλεγχου των εξόδων έχει μορφή ενός πρότυπου (το ποσό που αντιστοιχεί σε ένα έξοδο υπό συγκεκριμένες συνθήκες).



Στα έξοδα εντάσσονται τα γενικά βιομηχανικά έξοδα, τα έξοδα ποιότητας προϊόντος, τα έξοδα διάθεσης, τα γενικά διοικητικά έξοδα και τα χρηματοοικονομικά έξοδα. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν τα γενικά βιομηχανικά έξοδα. (Μηλιώτη,Ε,2005)

Σε αυτό το σημείο να θυμίσουμε την διαφορά μεταξύ κόστους και εξόδων. Που το μιν κόστος είναι δαπάνη που καταχωρείται σαν στοιχείο του ενεργητικού και μετατρέπεται σε έξοδο όταν “αναλωθεί” στο μέλλον. Συνεπώς ένας λογαριασμός κόστους είναι λογαριασμός ενεργητικού (όπως τα αποθέματα). Ενώ τα έξοδα είναι δαπάνη που αυτή τη στιγμή αναλίσκεται ή μια δαπάνη που έχει αναλωθεί.

Με τον όρο Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα που αναλύουμε σε αυτό το κεφάλαιο, εννοούμε όλες τις παραγωγικές δαπάνες εκτός των πρώτων υλών και της άμεσης εργασίας. Τα Γ.Β.Ε. χωρίζονται σε δύο κατηγορίες

- **Ελέγξιμες δαπάνες** . Είναι εκείνες που ουσιαστικά και άμεσα εξυπηρετούν την παραγωγή και την ευθύνη τους έχει κάθε τμήμα . Τέτοιες είναι : οι αμοιβές διοικητικού και τεχνικού προσωπικού του τμήματος , οι δαπάνες συντήρησης κ.α.
- **Μη ελέγξιμες δαπάνες** . Είναι εκείνες για τις οποίες ευθύνη φέρει η διοίκηση. Τέτοιες είναι : οι αποσβέσεις , οι δαπάνες σχεδιασμού παραγωγής κ.α.

Τα Γ.Β.Ε. χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες :

- Τα Σταθερά έξοδα (μισθοί, φόροι, αποσβέσεις, ασφάλιστρα).
- Τα Ανάμικτα (ημιμεταβλητά)
- Τα Μεταβλητά έξοδα (<http://www.mbasociety.gr/uploads/articles>)

Τα σταθερά έξοδα θεωρούμε ότι μένουν αμετάβλητα στο πέρασμα του έτους, ενώ τα μεταβλητά μεταβάλλονται σε άμεση αναλογία ως προς τις μεταβολές στο αποτέλεσμα ή στη δραστηριότητα σε ένα κέντρο ευθύνης. Τα μεταβλητά έξοδα βασίζονται στη δραστηριότητα επειδή συμβαίνουν σαν άμεσο αποτέλεσμα της παραγωγικής δραστηριότητας ή της εργασίας που γίνεται. Τα ανάμικτα έξοδα ή ημιμεταβλητά αυξάνουν ή μειώνουν καθώς αυξάνει ή μειώνεται το αποτέλεσμα ή δραστηριότητα, αλλά όχι σε αναλογία με την βάση της δραστηριότητας. Υπό τον ορισμό αυτόν, τα ημιμεταβλητά έξοδα έχουν κάποια χαρακτηριστικά και των σταθερών και των μεταβλητών κοστών.

Για τον προσδιορισμό των δαπανών ως προς την παραγωγή χρειάζεται να εφαρμοστούν τεχνικές, όπως οι ελαστικοί προϋπολογισμοί, το νεκρό σημείο, η ανάλυση οριακού κόστους, η άμεση κοστολόγηση και η ανάλυση κόστους.

Μετά το πρόγραμμα παραγωγής, πρέπει να δημιουργηθούν οι προϋπολογισμοί εξόδων για κάθε κέντρο ευθύνης, αναπτυγμένοι σε μικρότερες περιόδους όπως είδαμε και στα παραπάνω κεφάλαια (2.4.2, 2.4.3, 2.4.4) για τα άμεσα υλικά, την άμεση εργασία και τα Γ.Β.Ε και μετά να ενσωματωθούν στον Προϋπολογισμό Κόστους Παραχθέντων που θα δούμε στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο. Συνεπώς, όλα τα κόστη παραγωγής, πρέπει να διακριθούν είτε άμεσα, είτε με κατανομή, για κάθε προϊόν.

Τα Γ.Β.Ε αποτελούνται από τα έμμεσα υλικά, τα έμμεσα εργατικά (μισθοί) και όλα τα διάφορα έξοδα (φόροι, ασφάλιστρα, αναλώσιμα ανταλλακτικά) που συνδέονται άμεσα με την παραγωγή του προϊόντος. Να πούμε ότι η διαφορά μεταξύ έμμεσων υλικών ή έμμεσης εργασίας με τα άμεσα υλικά και την άμεση εργασία είναι ότι τα μιν έμμεσα υλικά ή εργασία δεν συνδέονται άμεσα με την παραγωγή ενός προϊόντος, δηλαδή δεν μπορούμε να τα αντιστοιχίσουμε επακριβώς στην παραγωγή ενός προϊόντος αλλά κατά

προσέγγιση. Και έτσι γενικά τα Γ.Β.Ε θεωρούνται έμμεσα έξοδα καθώς απαρτίζονται από επιμέρους έξοδα που συντελούν στη διαδικασία της παραγωγής αλλά δεν μπορούμε να προσδιορίσουμε το ακριβές ποσό που αντιστοιχεί στη παραγωγή μίας μονάδας προϊόντος. Γι' αυτό το λόγο τα Γ.Β.Ε δημιουργούν τα εξής δύο προβλήματα: α) τον έλεγχο τους, β) την κατανομή τους στα προϊόντα. (Μηλιώτη.Ε,2005)

#### 2.4.5. Προϋπολογιστικό Κόστος Παραγωγής

Το προϋπολογιστικό κόστος παραγωγής μπορεί να υπολογιστεί όπως και σε περίπτωση κοστολογικών δεδομένων που βασίζονται σε αληθή γεγονότα. Η μόνη διάφορα τους είναι ότι στο μεν προϋπολογιστικό κόστος παραγωγής βασιζόμαστε σε υποθέσεις και στόχους τις επιχείρησης που θέτονται συνήθως στη αρχή του έτους και όταν γνωστοποιηθούντα τελικά τα δεδομένα μελετάμε τις αποκλίσεις που προέκυψαν. (Χατζής.Α,2010)

Το πρότυπο κόστος και ποσότητας ορίζεται από τα διοικητικά στελέχη ως το άθροισμα των πρώτων υλών, της άμεσης εργασίας και το γενικών βιομηχανικών εξόδων, καθώς τα παραπάνω συντελούν στη παραγωγή του προϊόντος.

Οι τεχνικές κοστολόγησης είναι δύο:

- 1) Η **άμεση κοστολόγηση ή οριακή** η οποία περιλαμβάνει μόνο τα κόστη της παραγωγής που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγική διαδικασία. Επομένως το κόστος παραγωγής των προϊόντων περιλαμβάνει μόνο τα μεταβλητά κόστη και συγκεκριμένα, τα άμεσα υλικά, την άμεση εργασία, και τα μεταβλητά Γ.Β.Ε. Στην άμεση κοστολόγηση τα σταθερά Γ.Β.Ε τα υπολογίζει ως κόστος περιόδου δηλαδή ως έξοδα και έτσι αυτά δεν περιλαμβάνονται στο ανά μονάδα κόστος του προϊόντος. Επιπλέον η κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσεως συνδυάζεται πιο πολύ με τη συμπεριφορά του κόστους παρά με τις λειτουργίες της επιχείρησης.
- 2) Η **πλήρης ή απορροφητική κοστολόγηση** στην οποία όλοι οι συντελεστές του κόστους που απαιτούνται για να παραχθεί μια μονάδα προϊόντος, δηλαδή οι πρώτες ύλες, η άμεση εργασία, τα μεταβλητά και τα σταθερά Γ.Β.Ε χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του κόστους παραγωγής των προϊόντων. Η πλήρης κοστολόγηση με τον τρόπο ετοιμασίας της κατάστασης εισοδήματος αναφέρεται στα λειτουργικά κόστη παρά σε οποιεσδήποτε άλλες διαδικασίες του. (σημειώσεις Σερετάκης.Α.,2012)

Κάθε επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί οποία από τις δύο θεωρεί καλύτερη για τον υπολογισμό του πρότυπου κόστους. Η πιο συνήθεις μέθοδος είναι η πλήρης κοστολόγηση ιδίως σε επιχειρήσεις της Ελλάδας.

Τα πρότυπα έχουν την τάση να κατατάσσονται σε μια από τις τρεις ακόλουθες κατηγορίες:

- 1) **Τα ιδανικά πρότυπα:** είναι εκείνα που είναι προσιτά μόνο σε ορισμένες περιπτώσεις. Αντιπροσωπεύουν το μέγιστο επίπεδο παραγωγής υποθέτοντας ιδανικές συνθήκες παραγωγής χωρίς διακοπές, δεν δέχονται βλάβες μηχανών, διακοπή εργασίας και απαιτούν ένα επίπεδο προσπάθειας που μόνο εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι μπορούν να επιτύχουν. Τα ιδανικά πρότυπα δεν επιτρέπουν φυσιολογικές ελλείψεις και καταλήγουν σε αναληθές προγραμματισμό και πρόβλεψη των στοιχείων.

- 2) **Τα βασικά πρότυπο:** είναι εκείνα που είναι σταθερά και δεν μεταβάλλονται από χρόνο σε χρόνο. Χρησιμοποιούνται κυρίως για συγκρίσεις αποτελεσματικότητας και τιμών για σειρά ετών, εφόσον οι τεχνικές προδιαγραφές κάθε προϊόντος δεν αλλάζουν.
- 3) **Τα τρέγοντα πρότυπα:** Είναι πραγματοποιήσιμα πρότυπα διότι μπορούν να επιτευχθούν κάτω από κανονικές συνθήκες λειτουργίας. Και γι' αυτό το λόγο επιτρέπουν βλάβες μηχανών, περιόδους ξεκούρασης εργαζομένων και μπορεί να τα πραγματοποιήσει με λογική προσπάθεια ο μέσος εργαζόμενος.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι μόλις προϋπολογίσουμε της πρώτες ύλες, την άμεση εργασία και τα Γ.Β.Ε μπορούμε να υπολογίσουμε το προϋπολογιστικό κόστος παραγωγής (δηλαδή πόσο μου κόστισε το προϊόν που παρήγαγα.) με μία από τις δύο τεχνικές κοστολόγησης που αναφέρονται παραπάνω.

## 2.5. Προϋπολογισμός εξόδων διαθέσεως και διοίκησης

Αρχικά θα αναφερθούμε στα προϋπολογιστικά έξοδα διαθέσεως τα οποία σχετίζονται με τα έξοδα πωλήσεων, διανομή και παράδοση των προϊόντων σε πελάτες. Ενώ τα έξοδα διοικήσεως αναφέρονται σε οποιαδήποτε έξοδα δημιουργούνται μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της διοίκησης. (Χατζής.Α,2010)

Βασικά στοιχεία που πρέπει να λάβουμε υπόψη μας για την κατάρτιση των προϋπολογισμών του κεφαλαίου αυτού είναι αρχικά ο διαχωρισμός των εξόδων σε σταθερά και σε μεταβλητά εφόσον βέβαια είναι εφικτό. Ο διαχωρισμός αυτός διευκολύνει κατά την εκτίμηση των εξόδων αφού τα μεν σταθερά έξοδα δεν παρουσιάζουν προβλήματα υπολογισμού, τα δε μεταβλητά έξοδα, που έχουν άμεση σχέση με το ύψος των πωλήσεων, υπολογίζονται κατά βάση με το ύψος των προβλεπομένων πωλήσεων. Με βάση λοιπόν την παραπάνω ανάλυση θα έχουμε:

### Λειτουργία Διαθέσεως:

- Σταθερά έξοδα: Μισθοί πωλητών (δαπάνες προσωπικού), Ενοίκια καταστημάτων-εκθέσεων, Αποσβέσεις πάγιων περιουσιακών στοιχείων λειτουργίας πωλήσεων, Ασφάλιστρα.
- Μεταβλητά έξοδα: Προμήθειες πωλητών-αντιπροσώπων, Έξοδα συσκευασίας, Έξοδα διανομής-Μεταφοράς, Διαφημίσεις.

### Λειτουργία διοικήσεως:

- Σταθερά έξοδα: (αποτελούν κατά κανόνα το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού ύψους των εξόδων διοικήσεως) είναι οι Δαπάνες διοικητικού προσωπικού, Ενοίκια γραφείων, Αποσβέσεις πάγιων περιουσιακών στοιχείων διοικητικής λειτουργίας, Τόκοι μακροπρόθεσμων χρηματοδοτήσεων.
- Μεταβλητά έξοδα: Ταχυδρομικά, Οδοιπορικά, Γραφική ύλη, Τόκοι χρηματοδοτήσεως κεφαλαίου κινήσεως, Δικαστικά έξοδα, Προβλέψεις για επισφαλείς απαιτήσεις.

Και μία δεύτερη προϋπόθεση που πρέπει να λάβουμε υπόψιν μας για την κατάρτιση των προϋπολογισμών του κεφαλαίου αυτού είναι η ταξινόμηση των εξόδων σύμφωνα με το λογιστικό σχέδιο (Ε.Γ.Λ.Σ ένατη ομάδα) και ανάλογα βέβαια με την λειτουργική διάρθρωση της επιχειρήσεως κατά τομείς ευθύνης. Με βάση το παραπάνω στοιχείο οι προϋπολογισμοί

των εξόδων διάθεσης και των εξόδων διοικήσεως θα είναι το άθροισμα των παρακάτω προϋπολογισμών των αντιστοίχων τμημάτων-τομέων ευθύνης.

- **Τμήμα αποθηκείσεως (λειτουργία διαθέσεως).** Το οποίο εμπεριέχει έξοδα διαφημίσεων και προωθήσεως πωλήσεων.
- **Τμήμα γραμματίας (διοικητική λειτουργία).** Έξοδα λογιστηρίου και κοστολογήσεως, έξοδα διοικητικών υποθέσεων και έξοδα συμβούλων.

Με την παραπάνω ταξινόμηση εξασφαλίζεται να υπάρχει για κάθε τμήμα εξόδων (κέντρο κόστους) υπεύθυνο πρόσωπο που ελέγχεται στη συνέχεια για την απόδοση του τμήματος. (Κουκουλής,Δ,1993)

## 2.6. Προϋπολογισμός εξόδων έρευνας και ανάπτυξης

Ο προϋπολογισμός αυτός δεν εμφανίζεται στο σχέδιο προϋπολογισμοί και σειρά κατάρτισης. Αποτελεί όμως βασικό προϋπολογισμό για όλες τις σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες. Σε αυτόν καταγράφονται τα κονδύλια της επιχείρησης που κατευθύνονται στην έρευνα ή την ανάπτυξη. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνονται κόστη λειτουργίας ανάπτυξης νέων προϊόντων ή υπηρεσιών αλλά και νέων παραγωγικών διαδικασιών. (Αναστάσιος Στ. Χατζής, 2010). Υπάρχει λοιπόν μεγάλη πιθανότητα ο προϋπολογισμός αυτός να αποτυπωθεί σε δύο διαφορετικούς προϋπολογισμούς, τον προϋπολογισμό εξόδων έρευνας και αυτόν των δαπανών ανάπτυξης. Ο διαχωρισμός αυτός είναι σημαντικός, γιατί ακολουθώντας τις αρχές της Χρηματοοικονομικής παρουσίασης όπως αυτές αναλύονται στα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Παρουσίασης (I.F.R.S.), τα έξοδα έρευνας ενημερώνουν άμεσα τα αποτελέσματα της επιχείρησης ενώ οι δαπάνες ανάπτυξης παρουσιάζονται στις υπολογιστικές καταστάσεις του προϋπολογισμού.

(<http://www.mbasociety.gr/uploads/articles>)

## 2.7. Προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών

Ο προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών αν και στο συνολικό προϋπολογισμό που παρουσιάζεται (σελ.16) δεν απεικονίζεται ωστόσο σε πολλές περιπτώσεις επιχειρήσεων εκτελείται διότι βοηθά την επιχείρηση στο σχεδιασμό και στην εξασφάλιση της μελλοντικής ανάπτυξης και κερδοφορίας της επιχείρησης, στην αντικατάσταση του παραγωγικού εξοπλισμού που απαξιώνετε ή γίνεται πολύ δαπανηρός και τέλος στη μελλοντική μείωση του κόστους παραγωγής.

Ο προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών είναι χρήσιμος στην επιχείρηση γιατί δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να προγραμματίζει την ποσότητα των παραγωγικών συντελεστών που πρέπει να επενδυθούν ώστε να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών , να είναι ανταγωνιστική και να διασφαλίσει την ανάπτυξη της . Με το πρόγραμμα αυτό ή επιχείρηση μειώνει τις πιθανότητες να μην χρησιμοποιήσει όλη την παραγωγική της δυναμικότητα, έχει μικρότερη παραγωγική δυναμικότητα από ότι πραγματικά χρειάζεται και τέλος οι επενδύσεις σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό θα έχουν απόδοση μικρότερη από την αναμενόμενη .

Ο προϋπολογισμός αυτός περιλαμβάνει : επενδύσεις σε κτίρια, μηχανολογικό εξοπλισμό μεταφορικά μέσα κλπ. προτείνει δε εναλλακτικές λύσεις χρηματοδότησης (αγορά – leasing\*).

Το πρόγραμμα κεφαλαιουχικών δαπανών ξεπερνά πάντα το έτος. Στις ετήσιες καταστάσεις της επιχείρησης μεταφέρονται ποσά που αφορούν επενδύσεις που έχουν λάβει έγκριση από το Γενικό Συμβούλιο μετόχων ή από το Διοικητικό Συμβούλιο, και αναμένεται να χρηματοδοτηθούν στην παρούσα χρήση.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει ένα δικό της στυλ σχετικά με τις κατηγορίες που θα περιλαμβάνει ένας προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών.

Κάθε πρόταση για επένδυση (που αποτελεί και μία γραμμή στο τελικό προϋπολογισμό) πρέπει να δίνει τη σαφή εικόνα για την επένδυση και να απάντα σε συγκεκριμένες ερωτήσεις :

- Περιγραφή της επένδυσης.
- Λόγοι που την κάνουν απαραίτητη .
- Κίνδυνοι και μειονεκτήματα που συνδέονται με την επένδυση .
- Συνοπτική αναφορά στις δαπάνες και τα οφέλη.
- Περίληψη χρηματοοικονομικών αναγκών (δάνεια - άλλος τρόπος χρηματοδότησης).
- Ημερομηνίες έναρξης και λήξης επενδυτικού σχεδίου .
- Τρόποι με τους οποίους η επένδυση εξυπηρετεί τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους της .

Για να διασφαλιστεί η επιχείρηση από λάθη στελεχών ή από κακές εκτιμήσεις, οι προτάσεις επενδύσεων πρέπει να ελέγχονται σχολαστικά, τονίζοντας την αναγκαιότητα και τη χρησιμότητα των προτεινόμενων επενδύσεων . Η αξιολόγηση αυτών γίνεται από ειδικό τμήμα αξιολόγησης επενδύσεων και χρησιμοποιούνται τεχνικές όπως αυτή της εσωτερικής απόδοσης της επένδυσης ή της καθαρής παρούσας αξίας ή κ.α.

(<http://www.mbasociety.gr/uploads/articles>)

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι ο προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών δεν αναφέρεται στο συνολικό προϋπολογισμό που παρουσιάζουμε (σελ.16) ,διότι είναι κατα κάποιον τρόπο προαιρετικός και ασκείται ιδίως από μεγάλες επιχειρήσεις που κάνουν ακριβές επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό ,είναι ωστόσο εξίσου σημαντικός.

## 2.8. Ταμειακός προϋπολογισμός

Ο ταμειακός προϋπολογισμός ή προϋπολογισμός ταμειακής κινήσεως περιλαμβάνει με κάθε λεπτομέρεια τις κάθε είδους εισπράξεις (ταμειακές εισροές) και τις κάθε είδους πληρωμές (ταμειακές εκροές) που πρόκειται να πραγματοποιηθούν μέσα στην προϋπολογιστική περίοδο. Οι εκτιμήσεις των παραπάνω εισπράξεων και πληρωμών βασίζονται κατά ένα μεγάλο ποσοστό στους προηγούμενους προϋπολογισμούς που αναφέραμε καθώς επίσης και στον προϋπολογισμό κεφαλαιουχικών δαπανών που αναφέρουμε στο παραπάνω κεφάλαιο 2.7. Ειδικότερα ο ταμειακός προϋπολογισμός στηρίζεται ως προς το σκέλος των εισπράξεων στον προϋπολογισμό πωλήσεων και σε άλλες προβλεπόμενες πηγές εσόδων (π.χ. ενοίκια, τόκοι κ.λπ.), και ως προς το σκέλος των πληρωμών στους προϋπολογισμούς παραγωγής (πρώτων υλών, εργατικά, γενικά βιομηχανικά έξοδα), προϋπολογισμούς εξόδων διαθέσεως, διοικήσεως, έρευνας και ανάπτυξης και τέλος στους προϋπολογισμούς κεφαλαιουχικών δαπανών.

Αναλυτικά και παραστατικά από πλευράς διαδικασίας καταρτίσεως θα παρουσιάσουμε τους ταμειακούς προϋπολογισμούς σε τρία επιμέρους τμήματα:

- ✚ Στο πρώτο τμήμα περιλαμβάνονται οι αναφερόμενες εισπράξεις από:
  - Το ύψος των προβλεπόμενων πωλήσεων με μετρητά.
  - Το ύψος των προβλεπόμενων πωλήσεων με πίστωση (εισπράξεις από πελάτες και από γραμμάτια εισπρακτέα σύμφωνα με το πρόγραμμα πιστωτικής πολιτικής της επιχείρησης).
  - Το ύψος των χρεογράφων χαρτοφυλακίου που έχουν εισαχθεί στο χρηματιστήριο αξιών (εμπορικά χρεόγραφα).
  - Το ύψος δόσεων μακροπρόθεσμου δανείου που έχει συνάψει η επιχείρηση με κάποιο πιστωτικό ίδρυμα.
  - Το ύψος δόσεων μετόχων που δεν έχουν εξοφλήσει ακόμη την αξία των μετοχών.
  - Το ύψος τυχόν άλλων πηγών εσόδων (όπως τόκων, ενοίκια, μερίσματα και συμμετοχή σ' άλλες επιχειρήσεις, πώληση -εκποίηση παγίων περιουσιακών με μετρητά, κ.α).

Εάν στο παραπάνω άθροισμα των εισπράξεων προσθέσουμε και τα αρχικά υπόλοιπα των λογαριασμών ταμείου και καταθέσεων όψεως θα έχουμε το συνολικό ποσό που μπορεί να διαθέτει η επιχείρηση για την κάλυψη αναγκών σε μετρητά μέσα στην προβλεπόμενη χρονική περίοδο, (έτος , εξάμηνο , τρίμηνο κ.α).

- ✚ Στο δεύτερο τμήμα περιλαμβάνονται οι αναμενόμενες πληρωμές από:
  - Το ύψος των αγορών κυκλοφοριακών στοιχείων με μετρητά (εμπορεύματα, πρώτες ύλες, διάφορα αναλώσιμα υλικά, είδη συσκευασίας κ.α).
  - Το ύψος της εξοφλήσεως των υποχρεώσεων προς τους προμηθευτές και των γραμματίων πληρωτέων από αγορές με πίστωση.
  - Το ύψος των προϋπολογισμών δαπανών παραγωγής, εξόδων διαθέσεως, διοικήσεως, έρευνας και ανάπτυξης, κεφαλαιουχικών δαπανών.
  - Το ύψος της εξοφλήσεως δανειακών υποχρεώσεων.

Θα πρέπει να σημειώσουμε αν και εξυπακούεται ότι από τις παραπάνω δαπάνες (δεύτερο τμήμα) δεν περιλαμβάνονται μη ταμιακές δαπάνες (όπως αποσβέσεις, προβλέψεις).

- ✚ Στο τρίτο τμήμα εμφανίζονται, υπό τύπου ανακεφαλαίωσης, είναι το συνολικό ύψος των εισπράξεων (κατά κανόνα μηνιαίου) και το αντίστοιχο συνολικό ύψος των πληρωμών. Η διαφορά μεταξύ των δύο παραπάνω μεγεθών στο πρώτο και δεύτερο τμήμα που αναφέρεται παραπάνω μας δίνει το ταμιακό υπόλοιπο (πλεονασματικό ή ελλειμματικό). (Κουκουλής,Δ,1993)

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι στο παρόν κεφάλαιο αναλύσαμε τους ταμιακούς προϋπολογισμούς οι οποίοι κατά κάποιο τρόπο είναι η βάση των προϋπολογισμών που θα ακολουθήσουν και είναι ο προϋπολογιστικός λογαριασμός εκμετάλλευσης , προϋπολογιστικός λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσεως και ο προϋπολογιστικός ισολογισμός που μένουν να ολοκληρώσουν τον συνολικό προϋπολογισμό που παρουσιάζουμε στη παρούσα εργασία.

## 2.9. Προϋπολογιστικός λογαριασμός εκμετάλλευσης

Ο λογαριασμός εκμεταλλεύσεως (80.00 ) εμφανίζει τα μεγέθη της οικονομικής μονάδας, από τα οποία διαμορφώνεται το καθαρό οργανικό αποτέλεσμα της χρήσεως.

Οι προϋπολογισμοί που καταρτίζονται στα πλαίσια του προγράμματος δράσεως, δηλαδή οι προϋπολογισμοί πωλήσεων, αγορών, κεφαλαιουχικών δαπανών, εξόδων κατ'είδος κ.λπ. περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία για την κατάρτιση του προϋπολογιστικού λογαριασμού γενικής εκμεταλλεύσεως. Πιο αναλυτικά το σχεδιάγραμμα παρακάτω μας δείχνει τα στοιχεία από τα οποία αποτελείται ο λογαριασμός γενικής εκμετάλλευσης. (πηγή: Ειρήνη Μηλιώτη-Οικονομοτεχνικές Μελέτες)

χρέωση	80.00	πίστωση
αρχικό απόθεμα		τελικό απόθεμα
αγορές (ομάδα 2η)		πωλήσεις (ομάδα 7η)
έξοδα (ομάδα 6η)		
		(διάγραμμα 2.9.1)

(Το υπόλοιπο του λογαριασμού γενικής εκμετάλλευσης μεταφέρεται στην πίστωση του 80.01 μικτά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως αν πρόκειται για κέρδος, ενώ αν πρόκειται για ζημία μεταφέρεται στην χρέωση του 80.01.) (Χατζής.Α,2010).

Ο προϋπολογιστικός λογαριασμός γενικής εκμεταλλεύσεως εξασφαλίζει μία σαφή εικόνα του στόχου που το πρόγραμμα δράσεως θέτει για πραγματοποίηση, σε ότι αφορά τα μεγέθη κυκλοφορίας της οικονομικής μονάδας και το καθαρό οργανικό αποτέλεσμα της εκμεταλλεύσεως.

Στο τέλος της προϋπολογιστικής περιόδου (χωρίς να αποκλείεται αυτό να γίνεται και κάθε μήνα, τρίμηνο, εξάμηνο κλπ), τα οικονομικά μεγέθη που περιλαμβάνονται στον προϋπολογιστικό λογαριασμό της γενικής εκμεταλλεύσεως συγκρίνονται με τα πραγματικά μεγέθη εσόδων, έξοδα, αποθεμάτων, αγορών και αποτελεσμάτων και προσδιορίζονται οι σχετικές αποκλίσεις, οι οποίες αναλύονται και αιτιολογούνται με σκοπό τον εντοπισμό των αιτιών που τις προκάλεσαν, τη βελτίωση των μεθόδων καταρτίσεως των προϋπολογισμών και των μεθόδων διενέργειας των προβλέψεων.

Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται στο λογαριασμό γενικής εκμετάλλευσης προκύπτουν από τους εξής προϋπολογισμούς:

- Το ύψος των πωλήσεων, από τον προϋπολογισμό πωλήσεων.
- Το ύψος των αρχικών-τελικών αποθεμάτων και αγορών από προϋπολογισμούς αγορών και παραγωγής.
- Το ύψος της ιδιοπαραγωγής παγίων, από το πρόγραμμα κεφαλαιουχικών δαπανών.
- Το ύψος των εξόδων κατ'είδος και η σύνθεση αυτών, από τους προϋπολογισμούς των εξόδων κατ'είδος και λειτουργία.

Τα καθαρά οργανικά αποτελέσματα προσδιορίζονται από το συσχετισμό μεταξύ εσόδων και κόστους εσόδων του προϋπολογιστικού λογαριασμού γενικής εκμεταλλεύσεως και επαληθεύονται από τον προϋπολογιστικό λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσεως, που θα δούμε στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο. (Μηλιώτη.Ε,2005)

## 2.10. Προϋπολογιστικός λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσης

Η κατάσταση του προϋπολογιστικού λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης (86), για την οποία ισχύουν όσα ισχύουν και για την κατάρτιση του προϋπολογιστικού λογαριασμού γενικής εκμεταλλεύσεως, εξυπηρετεί, εκτός των άλλων, και την κατάρτιση του προϋπολογιστικού ισολογισμού που θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο. Η μορφή του προϋπολογιστικού λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως φαίνεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:

χρέωση	86	πίστωση
έξοδα διοικητικής λειτουργίας		πωλήσεις (κύκλος εργασιών)
+		+
έξοδα λειτουργίας έρευνας και ανάπτυξης		κόστος πωληθέντων
+		=
έξοδα λειτουργίας διαθέσεως		<b>μικτά αποτελέσματα</b>
		+
		άλλα έσοδα εκμετάλλευσης
το υπόλοιπο ως εδώ της χρέωσης και της πίστωσης μας δίνουν:	<b>Α)τα μερικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως.</b>	ζημία αν είναι χρεωστικό το υπόλοιπο .
	+	κέρδος αν είναι πιστωτικό το υπόλοιπο.
διαφορά αποτιμήσεως συμμετοχών και χρεογράφων		+
+		έσοδα συμμετοχών
έξοδα και ζημιές συμμετοχών και χρεογράφων		+
+		έσοδα χρεογράφων
χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα		+
		κέρδη πωλήσεως συμμετοχών και χρεογράφων
		+
		πιστωτικοί τόκοι και συναφή έξοδα
το υπόλοιπο ως εδώ της χρέωσης και της πίστωσης μας δίνουν:	<b>Β)ολικά οργανικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως</b>	ζημία αν είναι χρεωστικό το υπόλοιπο .
	+	κέρδος αν είναι πιστωτικό το υπόλοιπο.
έκτακτα και ανόργανα έξοδα		+
		έκτακτα και ανόργανα έσοδα



<p>το υπόλοιπο ως εδώ της χρέωσης και της πίστωσης μας δίνουν:</p>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">έκτακτες ζημίες</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">έξοδα προηγούμενων χρήσεων</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους</p> <p><b>Γ)οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα</b></p>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">έκτακτα κέρδη</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">έσοδα προηγούμενων χρήσεων</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">έσοδα από προβλέψεις προηγούμενων χρήσεων</p> <p>κέρδος αν είναι πιστωτικό το υπόλοιπο.</p>
<p>το υπόλοιπο ως εδώ της χρέωσης και της πίστωσης μας δίνουν:</p>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">σύνολο αποσβέσεων μη ενσωματωμένων στο λειτουργικό κόστος</p> <p><b>Δ)καθαρά αποτελέσματα χρήσεως προ φόρων</b></p>	<p>κέρδος αν είναι πιστωτικό το υπόλοιπο.</p>
<p>το υπόλοιπο ως εδώ της χρέωσης και της πίστωσης μας δίνουν:</p>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">φόρος εισοδήματος και εισφορά ΟΓΑ</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">λοιποί μη ενσωματωμένοι στο λειτουργικό κόστος φόροι</p> <p><b>Ε)καθαρά αποτελέσματα χρήσεως μετά φόρων</b></p>	<p>κέρδος αν είναι πιστωτικό το υπόλοιπο.</p>

(διάγραμμα 2.10.1) (Χατζής.Α,2010).

Ουσιαστικά στο παραπάνω διάγραμμα βλέπουμε τα στοιχεία από τα οποία συντελείται ο λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσης.

Τα οικονομικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την κατάρτιση του προϋπολογιστικού λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως προέρχονται από τους ακόλουθους προϋπολογισμούς:

- ✚ Τον προϋπολογισμό πωλήσεων.
- ✚ Τους προϋπολογισμούς του λειτουργικού κόστους (έξοδα διοίκησης, διάθεσης, έρευνας και ανάπτυξης).
- ✚ Το ταμειακό πρόγραμμα (ανόργανα και έκτακτα έσοδα και έξοδα).
- ✚ Το πρόγραμμα παραγωγής (ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος αποσβέσεις, κόστος πωλήσεων)

Η επαλήθευση των καθαρών ολικών οργανικών αποτελεσμάτων εκμεταλλεύσεως γίνεται από τον προϋπολογιστικό λογαριασμό γενικής εκμεταλλεύσεως. Το σύνολο των αποσβέσεων και οι μη ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος φόροι προκύπτουν από αναλυτικούς ειδικούς προϋπολογισμούς.

Για τη διευκόλυνση καταρτίσεως προϋπολογιστικού ισολογισμού, τα καθαρά αποτελέσματα χρήσεως μετά από την αφαίρεση των φόρων διανέμονται προϋπολογιστικά.

Τα οικονομικά μεγέθη του προϋπολογιστικού λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως συγκρίνονται με τα πραγματικά αντίστοιχα οικονομικά μεγέθη του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως, που καταρτίζεται στο τέλος της προϋπολογιστικής περιόδου. Οι διαφορές που προκύπτουν αξιολογούνται, με σκοπό την επίτευξη μίας ικανοποιητικότερης προσεγγίσεως των προβλέψεων προς την πραγματικότητα, κατά την κατάρτιση του νέου προϋπολογιστικού λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως. (Μηλιώτη,Ε,2005)

### 2.11. Προϋπολογιστικός ισολογισμός

Ο προϋπολογιστικός ισολογισμός απεικονίζει την περιουσιακή κατάσταση της οικονομικής μονάδας, όπως προβλέπεται να διαμορφωθεί κατά το τέλος της προϋπολογιστικής περιόδου.

Τα μεγέθη του προϋπολογιστικού ισολογισμού αντιπροσωπεύουν στόχους προς πραγματοποίηση κατά τη διάρκεια της προϋπολογιστικής περιόδου.

Όλα τα μεγέθη του προϋπολογιστικού ισολογισμού προέρχονται από τους αναλυτικότερους προϋπολογισμούς. Κάθε μέγεθος είναι δυνατό να προσδιορίζεται από έναν αναλυτικό προϋπολογισμό ή μετά από συνδυασμό δύο ή περισσότερων προϋπολογισμών, πάντοτε όμως λαμβάνεται υπόψη ο αρχικός ισολογισμός της προϋπολογιστικής περιόδου.

Το πάγιο ενεργητικό προϋπολογίζεται με τη βοήθεια των στοιχείων του προϋπολογισμού επενδύσεων και του προϋπολογισμού εξόδων κατ'είδος, στον οποίο περιλαμβάνονται και οι αποσβέσεις.

Το κυκλοφορούν ενεργητικό προϋπολογίζεται: α) όσον αφορά τα αποθέματα, από τον προϋπολογιστικό λογαριασμό της γενικής εκμεταλλεύσεως, β) όσον αφορά τις απαιτήσεις, από τους προϋπολογισμούς πωλήσεων-άλλων εσόδων εκμεταλλεύσεως, ανόργανων εσόδων-εξόδων και ταμιακού προγράμματος από τον οποίο προϋπολογίζονται και τα διαθέσιμα.

Οι μακροπρόθεσμες απαιτήσεις προϋπολογίζονται από τα στοιχεία του προϋπολογισμού αγορών, κεφαλαιουχικών δαπανών, πωλήσεων, ταμιακού προγράμματος και ανόργανων εσόδων- εξόδων. Από τους ίδιους προϋπολογισμούς επιβηθεύεται και ο προϋπολογισμός των βραχυπρόθεσμων απαιτήσεων. (Μηλιώτη,Ε,2005)

Από το παρακάτω διάγραμμα μπορούμε να δούμε τη μορφή ενός προϋπολογιστικού ισολογισμού, δηλαδή τη εμπεριέχει και πως παρουσιάζεται.

Ενεργητικό	Ισολογισμός	Παθητικό
<p><b>A) ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>  <b>B) ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ</b></p> <p><b>Γ) ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b></p> <p>I. Ασώματες ακινητοποιήσεις                      II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις                      III. Συμμετοχές και άλλες μακρ/σμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις</p> <p><b>Δ) ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b></p> <p>I. Αποθέματα                      II. Απαιτήσεις                      III. Χρεόγραφα                      IV. Διαθέσιμα</p> <p><b>E) ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b></p> <p><b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (A+B+Γ+Δ+E)</b></p>	<p><b>A) ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b></p> <p>I. Κεφάλαιο (μετοχικό)</p> <p>II. Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιον                      III. Διαφορές αναπροσαρμογής-Επιχορηγήσεις επενδύσεων                      IV. Αποθεματικά κεφάλαια                      V. Αποτελέσματα εις νέον                      VI. Ποσά προορισμένα για αύξηση κεφαλαίου</p> <p><b>B) ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ</b>  <b>Γ) ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b></p> <p>I. Μακροπρόθεσμες                      II. Βραχυπρόθεσμες</p> <p><b>Γ) ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b></p> <p><b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (A+B+Γ+Δ)</b></p>	

(διάγραμμα 2.11.1)

### 3. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ- ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ

#### 3.1.Εισαγωγή-Κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο θα μελετήσουμε τις αποκλίσεις που προκύπτουν από τους προϋπολογισμούς που κάνει η κάθε επιχείρηση. Ουσιαστικά όταν μία επιχείρηση εκτελεί προϋπολογισμούς στο τέλος της χρήσης αφού πραγματοποιηθούν τα έξοδα, έσοδα που προϋπολόγισε μελετάει τις αποκλίσεις δηλαδή που “έπεσε έξω” στους προϋπολογισμούς της. Θα δούμε τους τύπους που χρησιμοποιούνται σε κάθε περίπτωση και τότε μια απόκλιση θεωρείται θετική ή αρνητική. Διότι αν πρόκειται για προϋπολογισμούς εξόδων, υπάρχουν δύο περιπτώσεις η μία είναι να έχουμε προϋπολογίσει περισσότερα έξοδα από όσα τελικά επιτεύχθηκαν οπότε εδώ έχουμε θετική απόκλιση και η άλλη περίπτωση είναι η αντίστροφη της οπότε θα έχουμε αρνητική απόκλιση. Ενώ αν πρόκειται για προϋπολογισμούς εσόδων, αν έχουμε προϋπολογίσει περισσότερα έσοδα από όσα τελικά επιτεύχθηκαν έχουμε αρνητική απόκλιση στη αντίστροφη περίπτωση θα έχουμε θετική απόκλιση. Όλα αυτά θα τα δούμε αναλυτικότερα σε παρακάτω κεφάλαια.

#### 3.2.Αποκλίσεις πωλήσεων

Ως πρωταρχικός προϋπολογισμός θεωρείται ο προϋπολογισμός πωλήσεων συνήθως παρακολουθείται κατά ποσότητα αλλά και κατά αξία, επομένως προκύπτουν οι αντίστοιχες αποκλίσεις όταν συγκριθούν τα πρότυπα κόστη με τα πραγματικά. Οι πωλήσεις θεωρούνται έσοδα, επομένως σε αυτή την περίπτωση οι αποκλίσεις θα έχουν την εξής μορφή :

Πρότυπες πωλήσεις (σε αξία) > Πραγματικές πωλήσεις (σε αξία) τότε έχουμε αρνητική απόκλιση καθώς η επιχείρηση υπολόγισε ότι θα εισπράξει περισσότερα απ’όσα τελικά εισέπραξε από τις πωλήσεις της.

Πρότυπες πωλήσεις (σε αξία) < Πραγματικές πωλήσεις (σε αξία) τότε έχουμε θετική απόκλιση διότι η επιχείρηση υπολόγισε ότι θα εισπράξει λιγότερα απ’όσα εισέπραξε τελικά με τις πωλήσεις που επιτεύχθηκαν.

Πρότυπες πωλήσεις (σε ποσότητα) > Πραγματικές πωλήσεις (σε ποσότητα) εδώ έχουμε αρνητική απόκλιση καθώς η επιχείρηση ανέμενε ότι θα πωληθούν περισσότερες ποσότητες προϊόντος ή εμπορεύματος απ’όσα τελικά πουλήσε.

Πρότυπες πωλήσεις (σε ποσότητα) < Πραγματικές πωλήσεις (σε ποσότητα) μετά απ’όσα ειπώθηκαν παραπάνω μπορούμε να καταλάβουμε τους λόγους που η συγκεκριμένη απόκλιση θεωρείται θετική, καθώς η επιχείρηση πούλησε περισσότερα προϊόντα ή εμπορεύματα απ’όσα προϋπολόγισε.

Σε αυτό το σημείο ολοκληρώσαμε τις αποκλίσεις πωλήσεων, βεβαία είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι για κάθε επιχείρηση που εκτελεί προϋπολογισμούς και υπολογίζει επομένως στο τέλος της χρήσης τις αποκλίσεις καλό θα είναι να προσπαθήσει να επεξηγήσει τους λόγους που τελικά την έφεραν στη συγκεκριμένη απόκλιση είτε αυτή είναι θετική είτε είναι αρνητική. Βεβαία το πιο αρμονικό αποτέλεσμα θα ήταν η πραγματική τιμή να ήταν

“κόντα” στη προϋπολογισμένη τιμή όποτε κατά κάποιο τρόπο οι προβλέψεις μας θεωρούνται πιο σωστές.

### 3.3.Αποκλίσεις στο κόστος παραγωγής

Το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος αποτελείται από πρώτες ύλες, άμεση εργασία και τέλος γενικά βιομηχανικά έξοδα, κάτι που αναφέρουμε και σε παραπάνω κεφάλαια (κεφ.2.4), στα επιμέρους υποκεφάλαια θα αναλυθούν αναλυτικότερα οι αποκλίσεις των εκάστοτε προϋπολογισμών.

#### 3.3.1. Απόκλισεις πρώτων υλών

Οι αποκλίσεις πρώτων υλών είναι ουσιαστικά η διαφορά μεταξύ των πρότυπων με τα πραγματοποιηθέντα ποσά. Για τις πρώτες ύλες υπάρχουν προϋπολογισμοί για τις ποσότητες που μπορεί να χρησιμοποιήθηκαν αλλά και για τη τιμή αγοράς τους, επομένως υπάρχουν αποκλίσεις ποσότητας ή απόδοσης και αποκλίσεις τιμής αντίστοιχα. Και για του λόγου του αληθές έχουμε:

- **απόκλιση ποσότητας ή απόδοσης:** είναι η διαφορά μεταξύ πρότυπης ποσότητας με την πραγματική ποσότητα που τελικά χρησιμοποιήθηκε, ο τύπος που ακολουθούμε σε αυτή την περίπτωση είναι απόκλιση ποσότητας = (πρότυπη ποσότητα- πραγματική ποσότητα)\* πρότυπη τιμή. Όταν το αποτέλεσμα είναι θετικός αριθμός τότε έχουμε θετική απόκλιση σε αντίθετη περίπτωση έχουμε αρνητική απόκλιση. Μία θετική απόκλιση σημαίνει ότι η επιχείρηση είχε προϋπολογίσει ότι θα χρησιμοποιήσει περισσότερες πρώτες ύλες από αυτές που τελικά χρησιμοποίησε. Ένω μια αρνητική απόκλιση σημαίνει ότι είχαν προβλέφθει λιγότερες πρώτες υλές από αυτές που τελικά χρησιμοποιήθηκαν. Σε αυτό το σημείο να πούμε ότι η απόκλιση απόδοσης οφείλεται κυρίως σε σπατάλες πρώτων υλών, πλημμελή λειτουργία των εγκαταστάσεων, σε αποτυχία κατά την βιομηχανοποίηση, σε μη ορθή ή μη κανονική ανάμειξη των πρώτων υλών και σε χρησιμοποίηση των υλικών με διαφορετικές προδιαγραφές από τις προβλεπόμενες στο πρότυπο κοστολόγιο.
- **Απόκλιση τιμής:** είναι η διαφορά μεταξύ της πρότυπης τιμής με την πραγματική τιμή των πρώτων υλών. Ο τύπος που ακολουθούμε σε αυτή την περίπτωση είναι απόκλιση τιμής = (πρότυπη τιμή- πραγματική τιμή)\* πραγματική ποσότητα. Ένα θετικό αποτέλεσμα σημαίνει θετική απόκλιση καθώς είχαμε προβλέψει ότι οι πρώτες υλές θα μας στοιχίσουν περισσότερο από όσο τελικά μας στοίχισαν. Ενώ ένα αρνητικό αποτέλεσμα σημαίνει αρνητική απόκλιση οπότε ουσιαστικά οι πρώτες μας στοίχισαν περισσότερο απ’όσο είχαμε υπολογίσει. (σημειώσεις Σερετάκης,Α,2012)

Και έτσι αν αθροίσουμε την απόκλιση ποσότητας με την απόκλιση τιμής έχουμε την συνολική απόκλιση ή αλλιώς και σύμφωνα με το βιβλίου του Κύριου Χατζή (σελ.209) η συνολική απόκλιση = (πρότυπη ποσότητα για πραγματική παραγωγή \* πρότυπη τιμή) – (πραγματική ποσότητα \* πραγματική τιμή) και έχουμε τις εξής περιπτώσεις : α) αν το πρότυπο κόστος των πρώτων υλών είναι μεγαλύτερο από το πραγματικό τότε έχουμε ευνοϊκή απόκλιση, διότι υπολογίσαμε ότι οι πρώτες ύλες θα μας στοιχίσουν περισσότερο απ’όσο

τελικά στοίχισαν β) ενώ αν το πρότυπο κόστος των πρώτων υλών είναι μικρότερο από το πραγματικό έχουμε δυσμενή απόκλιση και αυτό γιατί οι πρώτες ύλες τελικά στοίχισαν περισσότερο απ'όσο είχαμε υπολογίσει. (Χατζής,Α,2010).

### 3.3.2. Αποκλίσεις άμεσων εργατικών

Οι αποκλίσεις των άμεσων εργατικών είναι απότοκο της διαφοράς της πρότυπης δαπάνης για την επιτευχθείσα παραγωγή και της πραγματικής δαπάνης παραγωγής. Σε αυτό το σημείο να πούμε ότι για τα εργατικά υπάρχουν αποκλίσεις απόδοσης που προέρχονται από τη διαφορά της εργασίας σε σχέση με την πρότυπη εργασία και αποκλίσης τιμής, που προέρχονται από την διαφορά στην καταβληθείσα αμοιβή σε σχέση με την πρότυπη αμοιβή. Παρακάτω μπορούμε να δούμε τις εξής αναλύσεις: (Χατζής,Α,2010)

- **Απόκλιση απόδοσης:** που ουσιαστικά σχετίζεται με τις ώρες εργασίας των εργαζομένων δηλαδή πόσες ώρες υπολογίσαμε ότι θα χρειαστούν οι εργαζόμενοι για να διεκπεραιώσουν τη συγκεκριμένη παραγωγή και πόσες ώρες τελικά επιτεύχθηκαν για τη συγκεκριμένη παραγωγή. Ο τύπος που ακολουθούμε σε αυτή τη μελέτη είναι  $\text{απόκλιση απόδοσης} = (\text{πρότυπες ώρες εργασίας} - \text{πραγματικές ώρες εργασίας}) * \text{πρότυπο ωρομίσθιο}$ . Οπότε η συγκεκριμένη απόδοση αν έχει ως αποτέλεσμα αρνητικό αριθμό τότε παραπέμπει στο γεγονός ότι είχαμε προϋπολογίσει λιγότερες ώρες εργασίας απ'όσες τελικά διεκπαιρώθηκαν για την παραγωγή μας και ουσιαστικά έχουμε μία αρνητική απόκλιση. Μια τέτοια δυσμενή απόκλιση απόδοσης οφείλεται κυρίως σε βλάβες του εξοπλισμού, σε αποτυχία της παραγωγής, σε καθυστέρηση ροής των πρώτων υλών στην παραγωγή, σε υπερβολικές μετακινήσεις των εργατικών και σε έλλειψη απαραίτητων οδηγιών. Σε αντίθετη περίπτωση αν το αποτέλεσμα είναι ένας θετικός αριθμός τότε έχουμε θετική απόκλιση καθώς προϋπολογίστηκαν περισσότερες ώρες εργασίας απ'όσες τελικά επιτεύχθηκαν.
- **Απόκλιση τιμής:** η απόκλιση τιμής σχετίζεται με την αμοιβή των εργαζομένων και ουσιαστικά η υπέρβαση της οφείλεται στη διαφορά μεταξύ του πρότυπου ωρομισθίου με το πραγματικό ωρομίσθιο που δόθηκε τελικά. Για τον υπολογισμό της απόκλισης αυτής ακολουθούμε το τύπο  $\text{απόκλιση τιμής} = (\text{πρότυπο ωρομίσθιο} - \text{πραγματικό ωρομίσθιο}) * \text{πραγματικές ώρες εργασίας}$ . Αν το αποτέλεσμα είναι ένας αρνητικός αριθμός προκύπτει αρνητική απόκλιση διότι υπολογίστηκε λιγότερη αμοιβή εργαζομένων απ'όση δόθηκε τελικά. Να πούμε ότι οι δυσμενείς αποκλίσεις τιμών οφείλονται σε υπερβολική αύξηση του τιμάριθμου, σε απρόβλεπτες μεταβολές των συλλογικών συμβάσεων και σε μη χρησιμοποίηση ειδικευμένων εργατικών στις κατάλληλες θέσεις. Ενώ αν το αποτέλεσμα είναι θετικός αριθμός αυτό αυτόματα σημαίνει ότι υπολογίστηκε περισσότερη αμοιβή εργαζομένων απ'όση τελικά δόθηκε και επομένως προκύπτει θετική απόκλιση.

Με άθροιση της απόκλισης απόδοσης και της απόκλισης τιμής προκύπτει η συνολική απόκλιση εργατικών αλλιώς μπορούμε να την υπολογίσουμε και από τον τύπο  $\text{συνολική απόδοση εργατικών} = \text{πρότυπες ώρες παραγωγής για την πραγματική παραγωγή} * (\text{πρότυπη τιμή} - \text{πραγματικό κόστος άμεσης εργασίας})$ . Τα εργατικά ,οι πρώτες ύλες που αναφέρουμε σε παραπάνω κεφάλαιο και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα που θα αναφερθούμε παρακάτω είναι έξοδα παραγωγής επομένως σε κάθε περίπτωση εξόδων έχουμε δυσμενή απόκλιση όταν το

πρότυπο κόστος είναι μικρότερο από το πραγματικό και θετική απόκλιση όταν το πρότυπο κόστος είναι μεγαλύτερο απ'το πραγματοποιηθέν.

### 3.3.3. Αποκλίσεις μεταβλητών γενικών βιομηχανικών εξόδων

Τα μεταβλητά γενικά βιομηχανικά έξοδα είναι έξοδα που σχετίζονται με την παραγωγή βοηθάνε δηλαδή στη διεκπεραίωση της παραγωγής, αλλά δεν συνδέονται άμεσα με το κάθε προϊόν που παράγεται γι'αυτό το λόγο χαρακτηρίζονται ως έμμεσα έξοδα. Ως αποκλίσεις μεταβλητών γενικών βιομηχανικών εξόδων χαρακτηρίζουμε την διαφορά που προκύπτει μεταξύ πρότυπων και πραγματοποιηθέντων γενικών βιομηχανικών εξόδων. Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα παρακολουθούνται κατά ποσότητα και αξία αντίστοιχα όποτε προκύπτουν και οι αντίστοιχες αποκλίσεις.

- **Απόκλιση ποσότητας ή απόδοσης:** η απόκλιση αυτή αφορά τα μεταβλητά γενικά βιομηχανικά έξοδα σε σχέση με τις ώρες εργασίας που προϋπολογίσαμε και που τελικά επιτεύχθηκαν. Διότι οι ώρες εργασίας θεωρούμε ότι επηρεάζουν τα γενικά βιομηχανικά έξοδα (όσες περισσότερες ώρες εργάζεται κάποιος τόσα περισσότερα γενικά βιομηχανικά έξοδα απαιτούνται). Ο τύπος που ακολουθούμε σε αυτή την περίπτωση είναι απόκλιση ποσότητας= (πρότυπες ώρες εργασίας – πραγματικές ώρες εργασίας) \* πρότυπη τιμή γενικών βιομηχανικών εξόδων. Όταν η απόκλιση αυτή έχει ως αποτέλεσμα έναν αρνητικό αριθμό τότε έχουμε αρνητική απόκλιση που σημαίνει ότι υπολογίστηκαν λιγότερα εργατικά απ'όσα τελικά χρησιμοποιήθηκαν και αυτό έχει επίδραση στα γενικά βιομηχανικά έξοδα διότι τελικά χρειάστηκαν περισσότερα. Ενώ όταν έχει ως αποτέλεσμα θετικό αριθμό τότε έχουμε θετική απόκλιση που σημαίνει ότι χρησιμοποιήθηκαν λιγότερα εργατικά απ'όσα υπολογίστηκαν και επομένως χρησιμοποιήθηκαν και λιγότερα γενικά βιομηχανικά έξοδα.
- **Απόκλιση τιμής:** η απόκλιση τιμής έχει σχέση με την διαφορά που προκύπτει μεταξύ της προϋπολογιζόμενης τιμής για τα γενικά βιομηχανικά έξοδα με την πραγματική τους τιμή. Ο τύπος που ακολουθούμε σε αυτή την περίπτωση είναι απόκλιση τιμής= (πρότυπη τιμή- πραγματική τιμή)\* πραγματικές ώρες εργασίας. Οπότε αν έχουμε ως αποτέλεσμα έναν αρνητικό αριθμό τότε έχουμε αρνητική απόκλιση που σημαίνει ότι τα γενικά βιομηχανικά έξοδα στοίχισαν περισσότερα χρήματα απ'όσα είχαν υπολογιστεί. Ένω αν έχουμε ως αποτέλεσμα θετικό αριθμό τότε παραπέμπει σε θετική απόκλιση και ουσιαστικά τα γενικά βιομηχανικά έξοδα στοίχισαν λιγότερα απ'όσα είχαν υπολογιστεί.

Τέλος να πούμε ότι η συνολική απόκλιση προέρχεται με την άθροιση της απόκλισης απόδοσης και τιμής. Κάθε απόκλιση πρέπει να είναι σε θέση η επιχείρηση να την ερμηνεύσει διότι υπάρχουν λόγοι που συντελούν στην διαφορά πρότυπου και πραγματικού κόστους και ιδίως όταν υπάρχει μεγάλη διαφορά. Μια αρνητική απόκλιση απόδοσης στα γενικά βιομηχανικά έξοδα για παράδειγμα αιτιολογείται από το γεγονός ότι τελικά χρησιμοποιήθηκαν περισσότερα εργατικά απ'όσα περίμενε η επιχείρηση και επομένως χρειάστηκε και περισσότερα γενικά βιομηχανικά έξοδα για να καλυφθεί η διαφορά στα εργατικά. Όμως ποιοι είναι οι λόγοι που τελικά η επιχείρηση χρειάστηκε περισσότερα εργατικά δηλαδή περισσότερες ώρες εργασίας, είναι ένα από τα ερωτήματα που προβληματίζει κατά κάποιο τρόπο τη διοίκηση που οργανώνει τους προϋπολογισμούς.

Μερικοί ας το πούμε λόγοι που ίσως επηρεάζουν τις αποκλίσεις είναι επενδυτικοί, ή λόγο εκτάκτων ζημιών ή εκτάκτων κερδών, ή συνεργασίες που μπορεί να προκύψουν και οτιδήποτε άλλο μπορεί να επηρεάσει την ροή της επιχείρησης. Σε παρακάτω κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην απόκλιση των σταθερών γενικών βιομηχανικών εξόδων και στο τρόπο που αντιμετωπίζονται οι αποκλίσεις σε αυτή την περίπτωση.

### 3.3.4. Αποκλίσεις σταθερών γενικών βιομηχανικών εξόδων

Τα σταθερά γενικά βιομηχανικά έξοδα είναι έξοδα που σχετίζονται με την παραγωγή αλλά δεν συνδέονται άμεσα με αυτήν, επειδή θεωρούμε ότι μεσά στη χρήση δεν μεταβάλλονται γι' αυτό το λόγο θεωρούνται σταθερά. Υπάρχει ωστόσο περίπτωση να έχουμε αποκλίσεις και στα σταθερά γενικά βιομηχανικά έξοδα και απλά σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να διορθώσουμε αντίστοιχα τα σταθερά έξοδα δηλαδή ή θα μειωθούν ή θα αυξηθούν τα σταθερά γενικά βιομηχανικά έξοδα για να μην μεταβληθεί η αποδοτικότητα. Σε αυτό το σημείο να πούμε ότι τα σταθερά γενικά βιομηχανικά έξοδα παρακολουθούνται κατά αξία οπότε αν τα προϋπολογισμένα γενικά βιομηχανικά έξοδα είναι μικρότερα από τα πραγματοποιηθέντα τότε έχουμε αρνητική απόκλιση καθώς υπολογίστηκαν λιγότερα σταθερά γενικά βιομηχανικά έξοδα απ' όσα επιτεύχθηκαν. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να ελεγχθεί η διαφορά του πρότυπου με να το πραγματικό κόστος και να μειωθούν τα πραγματοποιηθέντα γενικά βιομηχανικά έξοδα κατά το ποσό αυτό για να μην μειωθεί η αποδοτικότητα. Αντίστοιχα αν τα προϋπολογισμένα γενικά βιομηχανικά έξοδα είναι μεγαλύτερα από τα πραγματοποιηθέντα έχουμε θετική απόκλιση και ουσιαστικά μπορούμε να αυξήσουμε τα σταθερά πραγματοποιηθέντα γενικά βιομηχανικά έξοδα για να μην μεταβληθεί η αποδοτικότητα. Π.χ προϋπολογισμένα σταθερά έξοδα είναι 77.500 και τα πραγματικά είναι 82.000 σε αυτό το παράδειγμα έχουμε αρνητική απόκλιση καθώς υπολογίστηκαν λιγότερα σταθερά γενικά βιομηχανικά έξοδα απ' αυτά που επιτεύχθηκαν, η διαφορά τους είναι 4.500 οπότε το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι τα πραγματοποιηθέντα σταθερά γενικά βιομηχανικά έξοδα θα πρέπει να μειωθούν κατά 4.500 για να μην μεταβληθεί η αποδοτικότητα.

### 3.4. Λοιπές αποκλίσεις

Σε όλες τις άλλες περιπτώσεις αποκλίσεων αν πρόκειται για προϋπολογισμούς εσόδων η διαδικασία είναι η εξής:

- Περίπτωση 1<sup>η</sup> : προϋπολογισμένα έσοδα > πραγματικά έσοδα συνεπάγεται ζημία (αρνητική απόκλιση) διότι δεν επιτεύχθηκαν τα έσοδα που είχαν προϋπολογιστεί και κατά κάποιο τρόπο δεν επιτεύχθηκαν οι στόχοι της επιχείρησης.
- Περίπτωση 2<sup>η</sup> : προϋπολογισμένα έσοδα < πραγματικά έσοδα συνεπάγεται κέρδος (θετική απόκλιση) διότι πραγματοποιήθηκαν περισσότερα έσοδα απ' αυτά που είχαν προϋπολογιστεί και επομένως οι στόχοι της επιχείρησης πραγματοποιήθηκαν και με



το παραπάνω (εφόσον προϋπολογίστηκαν λιγότερα έσοδα και επιτεύχθηκαν περισσότερα).

Αν πρόκειται για προϋπολογισμούς εξόδων όπως έξοδα πωλήσεων, διοικήσεως, έρευνας και ανάπτυξης κ.α έχουμε την έξης αντιμετώπιση:

- Περίπτωση 1<sup>η</sup> : προϋπολογισμένα έξοδα > πραγματικά έξοδα συνεπάγεται κέρδος (θετική απόκλιση) διότι προϋπολογίστηκαν περισσότερα έξοδα απ'αυτά που πραγματοποιήθηκαν.
- Περίπτωση 2<sup>η</sup> : προϋπολογισμένα έξοδα < πραγματικά έξοδα συνεπάγεται ζημία (αρνητική απόκλιση) διότι προϋπολογίστηκαν λιγότερα έξοδα απ'όσα επιτεύχθηκαν τελικά.

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να ελέγχετε ο βαθμός απόκλισης δηλαδή αν η προϋπολογιστική τιμή είναι κοντά στη πραγματική ή αν έχει μεγάλη απόκλιση που σημαίνει ότι δεν ήταν τόσο αξιόπιστος ο προϋπολογισμός που επιτεύχθηκε.

## 4. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ-ΕΤΑΙΡΕΙΑ

### 4.1. Γενικές πληροφορίες για την εταιρεία

Η εταιρεία που θα μελετηθεί στη παρούσα πτυχιακή εργασία παράγει ποδήλατα στην Ελλάδα. Πρόκειται για ανώνυμη εταιρεία η οποία σύμφωνα με το καταστατικό της η έδρα της βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη όπου βρίσκονται τα γραφεία της Διοίκησης, ενώ ο τόπος εγκατάστασης της είναι στην ΒΙ.ΠΕ Σταυροχωρίου Κιλκίς. Η εταιρεία που μελετάμε ήταν εγκατεστημένη αρχικά στη περιοχή της Σίνδου, ενώ το έτος 1999 μεταφέρθηκε στη περιοχή Σταυροχωρίου Κιλκίς. Οι προϋπολογισμοί που παρουσιάζονται παρακάτω αποτελούν μελέτες βιωσιμότητας και αφορούν τα πρώτα πέντε έτη μεταφοράς της εταιρείας στην περιοχή Σταυροχωρίου (1999-2003). Η ανώνυμη εταιρεία που μελετάμε ήταν μια από τις πρώτες επιχειρήσεις παραγωγής και εμπορίας ποδηλάτων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Αν θέλουμε να εμβαθύνουμε στο σκόπο ίδρυσης της συγκεκριμένης εταιρείας θα λέγαμε ότι αρχικά είναι η παραγωγή και εμπορία ποδηλάτων BMX και MOUNTAIN και η διάθεση τους τόσο στην Ελληνική όσο και στη ξένη αγορά, κυρίως των χωρών της Βαλκανικής. Αφενός στοχεύει στη κάλυψη της αυξημένης ζήτησης αγοράς (αναφερόμαστε για το έτος 1999), αφ'ετέρου στοχεύει στη δημιουργία μιας σύγχρονης, υψηλής τεχνολογίας μονάδα που θα είναι επέκταση της μέχρι τώρα ατομικής δραστηριότητας των φορέων και θα εγγυάται τη μέγιστη παραγωγική δυναμικότητα.

Τα προϊόντα που παράγονται στη προτεινόμενη μονάδα αναλυτικότερα είναι τα εξής:

- Ποδήλατα BMX 20
- Ποδήλατα BMX 16
- Ποδήλατα MOUNTAIN

Τα πιο πάνω προϊόντα είναι και τα επικρατέστερα που ζητούνται τόσο από την εγχώρια αγορά όσο και από το εξωτερικό. Η συγκεκριμένη μονάδα είναι σε θέση να αναπροσαρμόζει την παραγωγή της ανάλογα με την εκάστοτε διαμορφωμένη ζήτηση.

Η συγκεκριμένη μονάδα πέρα από την απασχόληση εργατικού δυναμικού στο εργοστάσιο για την κατασκευή της μονάδας, προβλέπεται να απασχοληθούν για την πλήρη λειτουργία της προτεινόμενης επένδυσης 18 άτομα. Συγκεκριμένα αυτή η πρόβλεψη αφορά το 4<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας (2003).

Αναλύοντας και εμβαθύνοντας στα οφέλη που προέκυψαν από την συγκεκριμένη επένδυση που αρχικά είναι η αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού της περιοχής με την δημιουργία 18 νέων θέσεων απασχόλησης, που περιόρισε την ανεργία. Η συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη της περιοχής. Επίσης είχε επιπτώσεις στην οικονομική ζωή της χώρας διότι δημιούργησε καινούργιες πηγές εσόδων στο Δημόσιο. Να πούμε ότι τις επιπτώσεις στο περιβάλλον από την επένδυση τις θεωρούμε θετικές διότι εμπλούτισε τη περιοχή με ένα ακόμη παραγωγικό στοιχείο, το οποίο δεν δημιουργεί καμίας μορφής απόβλητα.

Τέλος θα αναφερθούμε στο εταιρικό κεφάλαιο της εταιρείας που είναι 88.041,085 ευρώ (σε δραχμές 30.000.000) μοιρασμένο σε 3.0000 μετοχές των 28,35 ευρώ η κάθε μια. Το εταιρικό κεφάλαιο διαιρείται σε 2 εταιρικά μερίδια καθώς η εκάστοτε εταιρεία αποτελείται

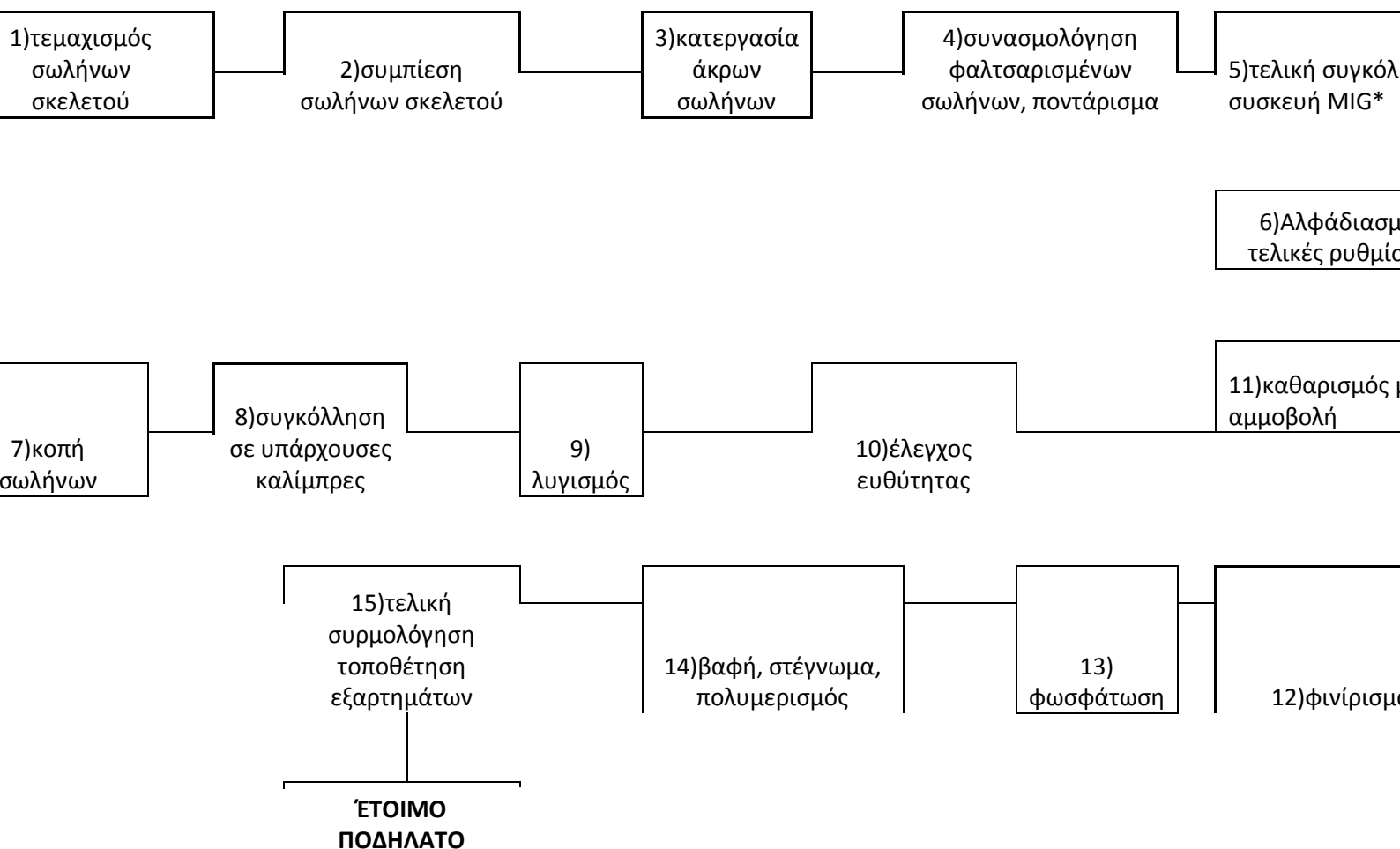
από δύο εταίρους που έχουν ποσοστό συμμετοχής 50% ο καθένας. Το εταιρικό κεφάλαιο σύμφωνα με τις προβλέψεις που είχαν γίνει θα αυξάνεται σταδιακά.

## 4.2. Παραγωγική διαδικασία

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφέρουμε λίγα λόγια για την παραγωγική διαδικασία, και τον τρόπο λειτουργίας της εκάστοτε επιχείρησης. Αρχικά να πούμε ότι η παραγωγική διαδικασία είναι εξαιρετικά απλοποιημένη και ακολουθεί την εξής ροή:

- Αγοράζεται η πρώτη ύλη, που είναι σωλήνες από ελληνικά σωληνουργεία.
- Τεμαχίζεται ο σωλήνας και παίρνει την απαιτούμενη καμπύλη.
- Γίνονται τα πονταρίσματα σε ειδικές ηλεκτροπόδες.
- Βάφονται (τα ποδήλατα) ηλεκτροστατικά.

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε ένα διάγραμμα ροής με τις παραγωγικές διαδικασίες αναλυτικότερα. Το συγκεκριμένο διάγραμμα προέκυψε από τη διαδικασία παραγωγής με τα εξής κριτήρια αρχικά την λειτουργία παραγωγής σε ένα επίπεδο, ελάχιστες διαδρομές, εξοικονόμηση διαδρομών και χώρων, ελάχιστες διασταυρώσεις στην κίνηση και τέλος είναι η συγκέντρωση εξοπλισμού κοντά στα σημεία αποθήκευσης πρώτων και ετοιμών προϊόντων.



(διάγραμμα 4.2.1)

Τα βήματα εκτέλεσης είναι αριθμημένα, σε αυτό το σημείο να πούμε ότι τα βήματα 7, 8, 9, 10, 11 αφορούν το εμπρός πηρούνι του ποδηλάτου. Ένω τα βήματα 2 και 3 αφορούν το πίσω πηρούνι. Η συσκευή MIG όπου γίνεται χρήση της στο βήμα 5 είναι ουσιαστικά συσκευή υψηλής τεχνολογίας που χρησιμοποιείται για τη συγκόλληση των σωλήνων.

### 4.3.Κόστος επένδυσης

Η συγκεκριμένη επένδυση αρχίζει το έτος 1999, επιπλέον οι πενταετείς προϋπολογισμοί που θα αναφέρουμε σε μεταγενέστερα κεφάλαια ξεκινάνε από το έτος μεταφοράς της εταιρείας και αποτελούν ουσιαστικά μελέτη βιωσιμότητας. Στο παρόν κεφάλαιο αναφέρετε το κόστος της εκάστοτε επένδυσης που αναλύεται ως εξής :

- 1) Οικόπεδο= 46.955,245 ευρώ.
- 2) Κόστος κτιριακών εγκαταστάσεων=528.246,515 ευρώ.
- 3) Μηχανολογικός εξοπλισμός= 689.655,172 ευρώ.
- 4) Ειδικός εξοπλισμός= 126.192,22 ευρώ.
- 5) Λοιπός εξοπλισμός= 49.889,948 ευρώ.
- 6) Μεταφορικά μέσα= 44.020,542 ευρώ.
- 7) Κόστος έργων υποδομής και διαμόρφωση περιβάλλοντος= 29.347,028 ευρώ.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ= 1.467.351,43 ευρώ.

Η χρηματοδότηση του επενδυτικού έργου προέρχεται από τις εξής πηγές:

- Από ίδια κεφάλαια των επενδυτών που καλύπτουν το 45% του κόστους της επένδυσης.
- Από ξένα κεφάλαια, που ουσιαστικά είναι η απόκτηση μακροπρόθεσμου δανείου για την κάλυψη του κόστους της επένδυσης.
- Από επιχορήγηση του δημοσίου όπου το ύψος της επιχορήγησης που δικαιούται η επένδυση υπολογίζεται με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης των επενδύσεων και τον τύπο εγκατάστασης της σε 40% της παραγωγικής μονάδας.  
Συγκεκριμένα η διαμόρφωση του κόστους παραγωγής έχει την εξής μορφή:
- Ίδια κεφάλαια:  $1.467.351,43 \times 45\% = 660.308,144$  ευρώ.
- Ξένα κεφάλαια: 220.102,714 ευρώ. (Αποτελεί το 15%)
- Επιχορήγηση του δημοσίου:  $1.467.351,43 \times 40\% = 586.940,572$  ευρώ.

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύοντας το κόστος της επένδυσης μπορούμε να πούμε ότι είναι μια αρκετά δαπανηρή επένδυση, σε μεταγενέστερα κεφάλαια θα αναφέρουμε τους προϋπολογισμούς της επιχείρησης για τα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας της.

### 4.4.Προϋπολογισμός παραγωγής και πωλήσεων

Στο πάρον κεφάλαιο καθώς και στα υποκεφάλαια που θα ακολουθήσουν θα παρουσιαστούν οι προϋπολογισμοί της εταιρείας. Αρχικά θα αναφερθούμε στις ποσότητες προϊόντος που εκτιμήθηκαν ότι θα παραχθούν τα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας της εταιρείας και είναι οι ακόλουθες:

ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ-  
ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Περιγραφή προϊόντων	μονάδα μέτρησης	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο&5ο έτος
ποδήλατα mountain	TMX	10.560	13.200	14.950	17.600
ποδήλατα BMX 20	TMX	10.296	12.870	14.586	17.160
ποδήλατα BMX 16	TMX	13.200	16.500	18.700	22.000

(Πίνακας 4.4.1)

Από τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε ότι η εταιρεία προβλέπει άνοδο των πωλήσεων της καθώς οι ποσοότητες παραγωγής αυξάνονται και για τα τρία είδη ποδηλάτου από χρονιά σε χρονιά. Και μάλιστα η αύξηση αυτή είναι ιδιαίτερα έντονη το τέταρτο και πέμπτο έτος. Συγκεκριμένα για το ποδήλατο mountain προβλέπεται αύξηση παραγωγής κατά

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ σε ευρώ

Προϊόντα	τιμή πώλησης (σε ευρώ)	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο&5ο έτος
<b>Πωλήσεις εσωτερικού</b>		80%	70%	60%	50%
ποδήλατα mountain	64,56 ευρώ ανά τμχ	545.432,13	596.566,40	579.134,26	568.158,47
ποδήλατα BMX 20	39,62 ευρώ ανά τμχ	326.327,22	356.924,43	346.726,34	339.926,63
ποδήλατα BMX 16	37,56 ευρώ ανά τμχ	396.677,92	433.866,47	421.470,29	413.206,16
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>1.268.437,27</b>	<b>1.387.357,30</b>	<b>1.347.330,89</b>	<b>1.321.291,27</b>
<b>Πωλήσεις εξωτερικού</b>		20%	30%	40%	50%
ποδήλατα mountain	64,56	136.358,03	255.671,31	386.089,51	568.158,47
ποδήλατα BMX 20	39,62	81.581,80	152.968,45	231.148,94	339.926,63
ποδήλατα BMX 16	37,56	99.169,48	185.942,77	280.980,19	413.206,16
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>317.109,32</b>	<b>594.582,54</b>	<b>898.218,64</b>	<b>1.321.291,27</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ &amp; ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>		<b>1.585.546,59</b>	<b>1.981.939,84</b>	<b>2.247.550,99</b>	<b>2.642.582,54</b>
(Πίνακας 4.4.2)					

2.640 το δεύτερο έτος, ενώ το τρίτο έτος προβλέπεται να αυξηθεί η παραγωγή κατά 1.750 και τέλος το τέταρτο και πέμπτο έτος προβλέπεται αύξηση 2.650. Ενώ για το ποδήλατο BMX 20 προβλέπεται το δεύτερο έτος αύξηση στη παραγόμενη ποσότητα κατά 2.574, ενώ το τρίτο έτος προβλέπεται αύξηση κατά 1716 και για το τέταρτο και πέμπτο έτος προβλέπεται αύξηση κατά 2.574. Τέλος για το ποδήλατο BMX 16 για το δεύτερο έτος πρόβλεπεται αύξηση κατά 3.300, για τρίτο έτος προβλέπεται αύξηση κατά 2.200 ενώ για το τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο προβλέπεται αύξηση κατά 3.300.

Στο παραπάνω πίνακα αναλύονται τα έσοδα από πωλήσεις εσωτερικού και εξωτερικού, μπορούμε να δούμε ότι οι μεν πωλήσεις εσωτερικού τον δεύτερο χρόνο αυξάνουν ενώ τα επόμενα χρόνια μειώνονται σταδιακά χωρίς όμως να έχουμε δραματικές αλλαγές. Οι πωλήσεις εξωτερικού αυξάνονται σταδιακά κάθε χρόνο αν και είναι λιγότερες από τις πωλήσεις εσωτερικού. Επομένως μπορούμε να πούμε ότι αν και οι πωλήσεις εσωτερικού είναι περισσότερες από τις πωλήσεις εξωτερικού, για τις πωλήσεις εξωτερικού υπάρχει υπόθεση ότι θα αυξάνονται σταδιακά.

#### 4.4.1. Προϋπολογισμένες αναλώσεις πρώτων υλών

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τους προϋπολογισμούς πρώτων υλών κατά ποσότητα και αξία, διότι για να παραχθούν τα ποδήλατα σύμφωνα με τους προϋπολογισμούς που αναφέρουμε σε παραπάνω κεφάλαιο απαιτούνται πρώτες ύλες. Αρχικά θα αναφερθούμε στις προβλεπόμενες ποσότητες πρώτων υλών για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης.

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΑΝΑΛΩΣΕΙΣ  
ΥΛΩΝ

Περιγραφή α & β υλών	ΜΜ	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο&5ο έτος
<b>ποδήλατα mountain</b>					
τιμόνι	τεμ.	10.560	13.200	14.950	17.600
φρένα	τεμ.	10.560	13.200	14.950	17.600
δισκ/βέλα	τεμ.	10.560	13.200	14.950	17.600
ακτίνες	σετ.	10.560	13.200	14.950	17.600
στεφάνια	σετ.	10.560	13.200	14.950	17.600
σασμάν	τεμ.	10.560	13.200	14.950	17.600
λάστιχα	σετ.	10.560	13.200	14.950	17.600
σέλα	τεμ.	10.560	13.200	14.950	17.600
εξαπλέτα	τεμ.	10.560	13.200	14.950	17.600
σκελετός	τεμ.	10.560	13.200	14.950	17.600
πηρούνι	σετ.	10.560	13.200	14.950	17.600
<b>ποδήλατα BMX</b>					

20&16					
τιμόνι	τεμ.	23.496	29.370	33.286	39.160
φρένα	τεμ.	23.496	29.370	33.286	39.160
δισκ/βέλα	τεμ.	23.496	29.370	33.286	39.160
ακτίνες	σετ.	23.496	29.370	33.286	39.160
στεφάνια BMX 20	σετ.	10.296	12.870	14.586	17.160
στεφάνια BMX 16	σετ.	10.296	12.870	14.586	17.160
λάστιχα BMX 20	σετ.	10.296	12.870	14.586	17.160
λάστιχα BMX 16	σετ.	10.296	12.870	14.586	17.160
σέλα	τεμ.	23.496	29.370	33.286	39.160
κέντρα	τεμ.	23.496	29.370	33.286	39.160
σκελετός BMX 20	τεμ.	10.296	12.870	14.586	17.160
σκελετός BMX 16	τεμ.	10.296	12.870	14.586	17.160
πηρούνι	σετ.	23.496	29.370	33.286	39.160

(Πίνακας 4.4.1.1)

Σύμφωνα με τις προϋπολογισμένες αναλώσεις πρώτων υλών οι απαιτήσεις σε πρώτες ύλες αυξάνουν από χρονία σε χρονία. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι είναι αναμενόμενη η σταδιακή αύξηση των αναλώσεων και από το προϋπολογισμό παραγωγής που αναφέρουμε στο κεφάλαιο 4.4., διότι όσο αυξάνεται η παραγωγή τόσο αυξάνονται και οι απαιτήσεις σε πρώτες ύλες για να καλυφθεί η παραγωγή του προϊόντος.

Στο παρακάτω πίνακα αναλύεται το προβλεπόμενο κόστος των πρώτων υλών:

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ ΥΛΩΝ

Περιγραφή α & β υλών	TMX	1ο έτος-σε ευρώ	2ο έτος- σε ευρώ	3ο έτος- σε ευρώ	4ο&5ο έτος- σε ευρώ
<b>ποδήλατα mountain</b>					
τιμόνι	500	15.495,23	19.369,04	21.936,90	25.825,38
φρένα	450	13.945,71	17.432,13	19.744,68	23.242,28
δισκ/βέλα	780	24.173,15	30.215,70	34.221,57	40.287,60
ακτίνες	670	20.763,02	25.954,51	29.396,92	34.606,02
στεφάνια	1600	49.584,74	61.980,92	70.198,09	82.641,23
σασμάν	1250	38.738,08	48.422,60	54.846,66	64.563,46
λάστιχα	2100	65.079,97	81.349,96	92.134,99	108.466,61

σέλα	680	21.074,10	26.341,89	29.834,19	35.122,52
εξαπλέτα	680	21.074,10	26.341,89	29.834,19	35.122,52
σκελετός	1150	35.639,03	44.548,79	50.456,34	59.398,38
πηρούνι	950	29.440,94	36.801,17	41.681,58	49.068,23
<b>ποδήλατα BMX 20&amp;16</b>					
τιμόνι	470	32.407,92	40.510,64	45.910,49	54.013,21
φρένα	680	46.887,75	58.611,88	66.427	78.148,20
δισκ/βέλα	680	46.887,75	58.611,88	66.427	78.148,20
ακτίνες	230	15.859,13	19.823,92	22.468,08	26.432,87
στεφάνια BMX 20	900	27.192,96	33.992,66	38.523,84	45.323,55
στεφάνια BMX 16	830	25.079,97	31.348,49	35.527,51	41.798,97
λάστιχα BMX 20	1350	40.763,02	50.990,46	57.787,23	67.985,33
λάστιχα BMX 16	1270	38.374,17	47.967,72	54.362,43	63.955,98
σέλα	430	29.649,30	37.062,36	42.004,40	49.417,46
κέντρα	450	31.028,61	38.787,97	43.958,91	51.715,33
σκελετός BMX 20	890	26.890,68	33.614,08	38.098,31	44.818,78
σκελετός BMX 16	860	25.986,76	32.481,29	36.812,91	43.304,47
πηρούνι	550	37.925,16	47.407,72	53.728,54	63.207,63
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>738.867,20</b>	<b>949.969,18</b>	<b>1.076.322,82</b>	<b>1.266.614,82</b>

(Πίνακας 4.4.1.2)

Παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα ότι το κόστος των πρώτων υλών αυξάνει από έτος σε έτος κάτι αναμενόμενο διότι η αύξηση ποσοτική των αναλώσεων πρώτων υλών θα επιφέρει αύξηση και στο κόστος τους.

#### 4.4.2. Προϋπολογισμένα εργατικά

Για να παραχθούν τα προϊόντα εκτός από πρώτες ύλες απαιτούνται και εργατικά, στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι προϋπολογισμοί τόσο των άμεσων εργατικών όσο και των έμμεσων εργατικών και του διοικητικού προσωπικού. Τα άμεσα εργατικά είναι τα άτομα που μετέχουν στη διαδικασία μετατροπής των πρώτων υλών σε προϊόντα. Τα έμμεσα εργατικά είναι τα άτομα που εργάζονται στη εταιρεία αλλά η εργασία τους δεν αφορά το “κομμάτι” της παραγωγής για παράδειγμα τα έμμεσα εργατικά μπορεί να απαρτίζονται από καθαριστές, από μηχανικούς για την επίβλεψη και τη σωστή λειτουργία των μηχανημάτων κ.α. Ενώ τα εργατικά διοικητικού προσωπικού είναι ουσιαστικά οι μισθοί που αποδίδονται στα άτομα που απαρτίζουν την διοίκηση. Σε αυτό σημείο να πούμε ότι όσο περισσότερα προϊόντα παράγονται τόσο πιο πολύ θα αυξάνονται τα εργατικά, είτε σε ώρες εργασίας είτε με την πρόσληψη επιπλέον προσωπικού. Επομένως μπορούμε να υποθέσουμε με βάση τους προϋπολογισμούς που έχουμε παρουσιάσει μέχρι τώρα ότι και οι προϋπολογισμοί των εργατικών θα αυξάνουν από χρονιά σε χρονιά. Και επιπλέον είναι προϋπολογισμοί που



αφορούν τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της εταιρείας επομένως αναμένουμε να υπάρχουν αυξήσεις στα εργατικά.

ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΚΑΙ  
ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ

έτος	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο
βαθμός παραγωγικής απασχόλησης	60%	75%	85%	100%	100%
διοικητικοί	4	4	5	5	5
τεχνικό και λοιπό προσωπικό	9	11	14	15	15
ειδικευμένοι	4	5	6	6	6
ανειδίκευτοι	5	6	8	9	9
σύνολο	13	15	19	20	20
<b>άμεσο εργατικό προσωπικό</b>					
αριθμός ατόμων	7	8	11	12	12
κόστος εργασίας	61.115,19	69.845,34	96.038,15	104.768,89	104.768,89
<b>έμμεσο εργατικό προσωπικό</b>					
αριθμός ατόμων	2	3	3	3	3
κόστος εργασίας	20.542,92	30.814,38	30.814,38	30.814,3	30.814,3
<b>διοικητικό προσωπικό</b>					
αριθμός ατόμων	4	4	5	5	5
κόστος εργασίας	41.085,84	41.085,84	51.357,3	51.357,3	51.357,3
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

<b>ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	<b>122.743,94</b>	<b>141.746,14</b>	<b>178.209,83</b>	<b>186.940,57</b>	<b>186.940,57</b>
αύξηση(%)		15%	44%	52%	52%

(Πίνακας 4.4.2.1)

Από τον παραπάνω πίνακα επιβεβαιώνεται η υπόθεση που έγινε παραπάνω και μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι όντως τα εργατικά αυξάνουν τα πρώτα τρία χρόνια λειτουργίας της εταιρείας ενώ το τέταρτο και πέμπτο έτος είναι σταθερά. Η μεταβλητότητα των πρώτων χρόνων μπορεί να αιτιολογηθεί από το γεγονός ότι η εταιρεία έχει τροποποιηθεί κατά κάποιο τρόπο θεωρητικά είναι σαν να κάνει ένα νέο ξεκίνημα. Σύννηθες είναι λοιπόν τα πρώτα χρόνια μεταβολής να είναι πιο μεταβλητά απ'ότι τα επόμενα χρόνια που πλέον έχει προσαρμοστεί η εταιρεία στο τρόπο λειτουργίας της. Ταυτόχρονα με την αύξηση των εργατικών παρατηρούμε ότι αυξάνεται και το κόστος εργασίας τα πρώτα τρία χρόνια ενώ το τέταρτο και πέμπτο έτος είναι σταθερό.

#### 4.4.3. Προϋπολογισμένες δαπάνες παραγωγής

Στις προϋπολογισμένες δαπάνες περιλαμβάνονται δαπάνες καυσίμων, ηλεκτρικής ενέργειας και γενικά έξοδα λειτουργίας. Είναι ουσιαστικά έξοδα που απαιτούνται για τη σωστή λειτουργία της εταιρείας. Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι δαπάνες καυσίμων και ηλεκτρικής ενέργειας τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της εταιρείας.

#### ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ-ΚΑΥΣΙΜΩΝ (ευρώ)

είδος ενέργειας	1ο έτος	2ο έτος	3ο	4ο&5ο
ηλεκρισμός	18.965,52	22.758,62	27.307,41	32.597,21
πετρέλαιο	8.231,84	8.231,84	8.231,84	8.231,84
φυσικό αέριο	7.586,21	8.231,84	9.361,70	11.298,61
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>34.783,57</b>	<b>39.222,30</b>	<b>44.900,95</b>	<b>52.303,74</b>

(Πίνακας 4.4.3.1)

Παρατηρούμε ότι τα έξοδα καυσίμων και ηλεκτρικής ενέργειας αυξάνουν με την πάροδο των χρόνων. Οι δαπάνες ολοκληρώνονται με τους προϋπολογισμούς γενικών εξόδων λειτουργίας που παρουσιάζονται παρακάτω.

#### ΓΕΝΙΚΑ ΞΕΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (ευρώ)

είδος δαπάνης	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο&5ο έτος
υλικά συσκευασίας	84.739,54	107.850,33	130.961,11	154.071,90
συντήρηση-επισκευές	14.673,51	17.608,22	21.716,80	25.825,38
ασφάλιστρα	2.934,70	2.934,70	2.934,70	2.934,70
ανταλλακτικά	2.934,70	3.521,64	4.402,05	5.869,41
αναλώσιμα υλικά	14.673,51	17.608,22	21.716,80	25.825,38
απρόβλεπτα	22.535,58	28.416,73	33.138,66	40.428,47

<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>142.491,56</b>	<b>177.939,83</b>	<b>214.873,07</b>	<b>254.955,24</b>
---------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

(Πίνακας 4.4.3.2)

Σύμφωνα με τον πίνακα 4.4.3.2 τα γενικά έξοδα λειτουργίας ομοίως αυξάνουν σταδιακά με την πάροδο των χρόνων. Σε αυτό το σημείο να πούμε ότι τα έξοδα καυσίμων και ηλεκτρισμού αναφέρονται συνολικά σε όλες τις λειτουργίες της εταιρείας ( παραγωγή, διοίκηση, διάθεση, χρηματοοικονομικά, έρευνα και ανάπτυξη). Ενώ τα έξοδα λειτουργίας αφορούν το “κομμάτι” της παραγωγής κυρίως. Θεωρούμε αναμενόμενο το γεγονός ότι συνολικά τόσο τα έξοδα καυσίμων και ηλεκτρικής ενέργειας όσο και τα γενικά έξοδα λειτουργίας αυξάνουν με την πάροδο του χρόνου διότι η πρόβλεψη παραγωγής εξίσου τείνει να αυξάνει με την πάροδο του χρόνου. Επομένως η παραγωγή όλο και περισσότερων προϊόντων συνεπάρεγεται και την αύξηση των εξόδων της, είτε αυτά τα έξοδα προέρχονται από εργατικά, είτε από πρώτες ύλες, είτε από έξοδα λειτουργίας και καυσίμων. Βέβαια η πρόβλεψη για αυξημένη παραγωγή συνάδει και με τις πωλήσεις διότι καμία εταιρεία δεν παράγει προϊόντα χωρίς την προϋπόθεση ότι θα πωληθούν. Σε επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε το συνολικό κόστος της εταιρείας δηλαδή την άθροιση του κόστους αγορών πρώτων υλών, την δαπάνη των εργατικών τα έξοδα καυσίμων και ηλεκτρικής ενέργειας και τέλος των γενικών εξόδων λειτουργίας.

#### 4.4.3.1. Συνολικό κόστος παραγωγής

Το συνολικό κόστος απαρτίζεται από την άθροιση των εξόδων που παρουσιάζουμε στα παραπάνω κεφάλαια. Στο πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται το συνολικό προϋπολογισμένο κόστος παραγωγής εκτός των αποσβέσεων που θα γίνει αναφορά σε επόμενο κεφάλαιο.

#### ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ

κοστος κατά είδος	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος&5ο έτος
πρώτες& βοηθητικές ύλες	738.867,20	949.969,18	1.076.322,82	1.266.614,82
ημερομίσθια εργοτεχνικού προσωπικού	122.743,94	141.746,14	178.209,83	186.940,57
έξοδα κίνησης-λειτουργίας εργοστασίου	34.783,57	39.222,30	44.900,95	52.303,74
γενικά έξοδα λειτουργίας	142.491,56	177.939,83	214.873,07	254.955,24
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ εκτός αποσβέσεων</b>	<b>1.038.884,81</b>	<b>1.308.877,48</b>	<b>1.514.306,68</b>	<b>1.760.821,72</b>

(Πίνακας 4.4.3.3)

Παρατηρούμε ότι το συνολικό κόστος τείνει να αυξάνει με την πάροδο του χρόνου, θα λέγαμε ότι είναι αναμενόμενο το γεγονός αυτό σύμφωνα με τους προϋπολογισμούς που έχουμε παρουσιάσει σε παραπάνω κεφάλαια.

#### 4.5. Προϋπολογισμός τακτικών αποσβέσεων παγίων

Η διενέργεια των αποσβέσεων είναι υποχρεωτική κάθε χρόνο και το ύψος τους καθορίζεται με βάση ορισμένους συντελεστές που έχουν καθοριστεί από το νόμο και ποικίλουν από κράτος σε κράτος, αλλά και με το αντικείμενο της επιχείρησης. Τα ποσοστά αυτά των αποσβέσεων είναι δυνατόν με ορισμένες προϋποθέσεις να αυξάνουν ανάλογα με την περιοχή εγκατάστασης της μονάδας και τις βάρδιες απασχόλησης. Σε περίπτωση που η επένδυση έχει πραγματοποιηθεί με κρατική επιχορήγηση ορίζεται ότι για τον προσδιορισμό του ύψους των αποσβέσεων αφαιρείται από την αξία κτήσεως των παγίων περιουσιακών στοιχείων, το ποσό της δωρεάν επιχορήγησης του Δημοσίου. Έτσι, σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, για τον προσδιορισμό του ύψους των αποσβέσεων της υπόψη μονάδας, αρχικά από την αξία της επένδυσης θα αφαιρεθεί το ποσό της επιχορήγησης του κράτους, και επιπλέον οι συντελεστές απόσβεσης που υπάρχουν στη εξεταζόμενη μονάδα είναι οι ακόλουθοι:

- Βιομηχανοστάσια και συναφείς εγκαταστάσεις 8%
- Μηχανήματα και εγκαταστάσεις 15%

Με γνώμονα τα παραπάνω και εφαρμόζοντας ένα μέσο συντελεστή απόσβεσης για το σύνολο του κόστους της επένδυσης ίσο προς 12%. Το ύψος λοιπόν των ετήσιων αποσβέσεων της μονάδας έχει ως εξής:

- Αξία κτήσεως επένδυσης: 1.467.351,43 ευρώ .
- **Μείον** επιχορήγηση κράτους: 586.940,572 ευρώ.  
=Συνολικό ποσό προς απόσβεση: 880.410,86 ευρώ.
- **Ετήσιο ύψος αποσβέσεων (12%) : 105.649,30 ευρώ**

#### 4.6. Προϋπολογισμός χρηματοπιστωτικών εξόδων

Τα χρηματοπιστωτικά έξοδα της επένδυσης αφορούν αρχικά τους τόκους του δανείου 220.102,714 ευρώ και επιπλέον τους τόκους που αντιστοιχούν στους ενδιάμεσους τόκους του δανείου αυτού, οι οποίοι προβλέπεται να κεφαλαιοποιηθούν ποσού 33.015,41 ευρώ. Σύμφωνα με τους πίνακες τοκοχρεολυτικής εξυπηρέτησής, οι τόκοι και τα χρεολύσια που θα επιβαρύνουν την επένδυση κατά τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της συνοψίζονται ως εξής:

ΔΑΝΕΙΟ ΠΑΓΙΩΝ  
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ (σε ευρώ)

Δόσεις δανείου έτη	χρεολύσιο δόσεων	τόκοι δόσεων	ΕΦΤΕ 4%	επιδότηση τόκων	πληρωτέοι τόκοι
1ο έτος (2 δόσεις)	5.687,45	12.654,44	507,70	5.062,36	8.099,78
2ο έτος (2 δόσεις)	12.237,71	24.446,07	977,26	9.778,43	15.644,90
3ο έτος (2 δόσεις)	13.493,76	23.190,02	927,37	9.276,60	14.840,79

4ο έτος (2 δόσεις)	14.876,01	21.807,78	871,61	8.721,94	13.957,45
5ο έτος (2 δόσεις)	16.399,12	16.399,12	809,98	8.114,45	12.980,19

(Πίνακας 4.6.1)

Η επιδότηση των τόκων υπολογίζεται για τα τέσσερα πρώτα έτη εξυπηρέτησης του δανείου σε ποσοστό 40% και η διάρκεια του δανείου υπολογίζεται σε 12 έτη με επιτόκιο 10%. Επιπλέον τα χρηματοπιστωτικά έξοδα που μελετάμε στο παρόν κεφάλαιο αφορούν και τους τόκους των δανείων για το κεφάλαιο κίνησης που κατά τα πρώτα πέντε έτη διαμορφώνονται ως εξής:

ΔΑΝΕΙΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ  
ΚΙΝΗΣΗΣ  
(σε ευρώ)

	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο & 5ο έτος
απαιτούμενο κεφάλαιο κίνησης	293.470,28	396.184,89	440.205,43	528.246,51
τόκοι	35.216,43	48.422,60	52.824,65	63.389,58

επιτόκιο δανεισμού 12%

#### 4.7. Προϋπολογισμός λογαριασμού εκμεταλλεύσεως και αποτεσμάτων χρήσης

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε το λογαριασμό εκμετάλλευσης καθώς και τα καθαρά αποτελέσματα χρήσης (86.00). Ουσιαστικά θα δούμε τα προϋπολογισμένα καθαρά κέρδη της εταιρείας για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της. Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά τα προϋπολογισμένα καθαρά κέρδη κάθε χρήσης καθώς και ο τρόπος που αυτά προκύπτουν.

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ ΚΑΙ  
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο & 5ο έτος
Σύνολο κύκλου εργασιών	1.585.546,59	1.981.939,84	2.247.550,99	2.642.582,54
μείον				
κόστος πωληθέντων	1.038.884,81	1.308.877,48	1.514.306,68	1.760.821,72
<b>μικτό κέρδος εκμετάλ.</b>	<b>546.661,78</b>	<b>673.062,36</b>	<b>733.244,31</b>	<b>881.760,82</b>
μείον				
έξοδα διοικήσεως	75.832,72	95.553,92	117.241,38	137.931,03
έξοδα διαθέσεως	132.765,96	167.219,37	205.173,88	241.379,31
<b>Αποτελέσματα προ τόκων,</b>	<b>338.063,10</b>	<b>410.289,07</b>	<b>410.829,05</b>	<b>503.184,15</b>

<b>αποσβέσεων</b>				
μείον				
τόκοι				
μακροπρόθεσμ. Δάνειο	8.099,78	15.644,90	14.840,79	13.957,45
μεσοπρόθεσμ. Δάνειο	35.216,43	48.422,60	52.824,65	63.389,58
<b>Αποτελέσματα προ αποσβ. Και φόρων</b>	<b>294.746,88</b>	<b>346.221,57</b>	<b>343.163,61</b>	<b>425.837,12</b>
μείον				
αποσβέσεις	105.649,30	105.649,30	105.649,30	105.649,30
<b>Αποτελέσματα προ φόρων</b>	<b>189.097,58</b>	<b>240.572,27</b>	<b>237.514,31</b>	<b>320.187,82</b>
μείον				
φόρος εισοδ.μη διανεμ. Κερδών	56.727,81	72.173,15	71.254,60	96.055,76
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>	<b>132.369,77</b>	<b>168.399,12</b>	<b>166.259,72</b>	<b>224.132,06</b>
<b>ΔΙΑΘΕΣΗ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ</b>				
Μέρισμα(μικτό)	65.074,10	79.727,07	63.556,86	89.393,98
Αμοιβές Δ.Σ	27.586,21	38.151,14	52.824,65	67.498,17
Αποθεματικά	39.709,46	50.520,91	49.878,21	67.239,91

(Πίνακας 4.7.1)

Σε αυτό σημείο να πούμε ότι τα έξοδα διοίκησης υπολογίζονται σε ποσοστό 4% επί του κύκλου εργασιών ενώ τα έξοδα διάθεσης υπολογίζονται σε ποσοστό 7% επί των πωλήσεων. Επίσης από τα καθαρά αποτελέσματα κρατήθηκε ανά έτος ποσοστό 30% για αφορολόγητα αποθεματικά επενδύσεων και τα υπόλοιπα διανεμήθηκαν στους μετόχους και το διοικητικό συμβούλιο (Δ.Σ) αφού υπολογίσθηκαν οι φόροι.

Παρατηρώντας των παραπάνω πίνακα θα λέγαμε αρχικά ότι τα προϋπολογισμένα μικτά κέρδη αυξάνονται με την πάροδο των χρήσεων και ουσιαστικά αποτελούν το περιθώριο της εταιρείας να καλύψει τα μετέπειτα έξοδα πλύν των εξόδων παραγωγής που έχουν ληφθεί υπ'όψιν. Ενώ τα καθαρά κέρδη που αναμένονται αυξάνουν επίσης με την πάροδο των χρήσεων. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η εταιρεία είναι ιδιαίτερα αισιόδοξη για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της γεγονός που αιτιολογεί και τους λόγους ίδρυσης της.

#### 4.8. Προβλεπόμενες ροές κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τις προβλεπόμενες ροές κεφαλαίου, οι οποίες παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα.

##### ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΡΟΕΣ

##### ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

(σε ευρώ)

αιτιολογία	κατασκ. Περίοδος	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
<b>Α. ΕΙΣΡΟΕΣ</b>						
1. κέρδη προ απόσβ.		294.746,88	346.221,57	343.163,61	425.837,12	425.837,12
2. εισφορά μετοχ.	660.308,14					

Κεφαλαίου.						
3. μακροπρόθεσμο δάνειο	253.118,12					
4. ενισχύσεις δημοσίου	586.940,57					
5. λοιπές πηγές						
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΡΟΩΝ</b>	<b>1.500.366,84</b>	<b>294.746,88</b>	<b>346.221,57</b>	<b>343.163,61</b>	<b>425.837,12</b>	<b>425.837,12</b>
B. ΕΚΡΟΕΣ						
1. δαπάνες επένδυσης	1.467.351,43					
2. προλειτουργικές δαπάνες						
3. τόκοι κατασκ. Περιόδου	33.015,41					
4. χρεωλύσιο μακρ. Δανείου		5.687,45	12.237,71	13.493,76	14.876,01	16.399,12
5. χρεωλύσιο μεσοπρ. Δανείου						
6. φόρος εισοδήματος		56.727,81	72.173,15	71.254,57	96.055,76	96.055,76
7. μερίσματα (μικτά)		65.074,10	79.727,07	63.556,86	89.393,98	89.393,98
8. αμοιβές μελών διοικητ. Συμβ.		27.586,21	38.151,14	52.824,65	67.498,17	67.498,17
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΚΡΟΩΝ</b>	<b>1.500.366,84</b>	<b>155.075,57</b>	<b>202.289,07</b>	<b>201.129,86</b>	<b>267.823,92</b>	<b>269.347,03</b>
ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΚΕΦ. ΚΙΝΗΣΗΣ		-139.671,31	143.932,50	142.033,75	158.013,21	158.013,21
ΣΥΣΣΩΡΕΥΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΑΣΜΑΤΑ		-139.671,31	283.603,81	425.637,56	583.650,77	741.663,98

(Πίνακας 4.8.1)

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι υπό ίδρυση μονάδα θα είναι σε θέση να εξυπηρετήσει με μεγάλη ευχέρεια τις διάφορες υποχρεώσεις που πρόκειται να αναλάβει, ενώ τα ταμειακά πλεονάσματα που αναμένεται να προκύψουν, θα επιτρέψουν επίσης στους επενδυτές μεγάλη ευελιξία στην άσκηση της χρηματοοικονομικής πολιτικής της επιχείρησης.

#### 4.9. Προβλεπόμενη προστιθέμενη αξία

Η προστιθέμενη αξία μίας παραγωγικής διαδικασίας είναι η διαφορά των υλικών που χρησιμοποιούνται και καταναλώνονται από την αξία των προσφερόμενων υπηρεσιών. Από τον ορισμό αυτό προκύπτει, ότι η προστιθέμενη αξία περιλαμβάνει την αμοιβή των υπηρεσιών (εργασία και κεφάλαιο) που χρησιμοποιήθηκαν στην λειτουργική διαδικασία. Με άλλα λόγια η προστιθέμενη αξία είναι η διαφορά της αξίας των υλικών από την αξία των τελικών προϊόντων. Αν στην αξία των υλικών δεν περιλαμβάνονται οι αποσβέσεις του παγίου κεφαλαίου, η υπολογισμένη προστιθέμενη αξία ονομάζεται ακαθάριστη, ενώ όταν περιλαμβάνεται ονομάζεται καθαρή. Η προστιθέμενη αξία μπορεί να υπολογιστεί σε επίπεδο παραγωγικής διαδικασίας, παραγωγικής μονάδας, κλάδου παραγωγής και σύνολο της οικονομίας της χώρας, η οποία είναι γνωστή ως ακαθάριστο εγχώριο προϊόν. Η προστιθέμενη αξία μίας επιχείρησης, περιλαμβάνει την αμοιβή της εργασίας με τις ασφαλιστικές εισφορές, επιβαρύνσεις, φόρους, αμοιβή του επιχειρηματία, τους τόκους και τις αποσβέσεις ( αν είναι ακαθάριστη). Στην ανάλυση των επενδυτικών σχεδίων, η έννοια της προστιθέμενης αξίας είναι σημαντική, γιατί συνδέει το αποτέλεσμα των επενδύσεων με το Εθνικό εισόδημα οπότε το εθνικό εισόδημα εκφράζει το σύνολο της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών στο πλαίσιο του κράτους όπως αναφέρεται και παραπάνω. (<http://el.wikipedia.org/wiki/>). Παραδείγματος

χάρη μία βιομηχανία που αγοράζει πρώτη ύλη (αγαθού) έναντι 3.000 ευρώ, στη συνέχεια μετά από επεξεργασία πωλεί αυτή στους καταναλωτές έναντι 4.000 νομισματικών μονάδων. Η προστιθέμενη αξία επί του συγκεκριμένου αγαθού είναι 4.000 - 3.000, δηλαδή 1.000 νομισματικές μονάδες, όπου πρόκειται αθροιστικά για αμοιβές εργαζομένων που συνέβαλαν, συν την αμοιβή κεφαλαίου που χρειάστηκε συν την αμοιβή του επιχειρηματία, (κέρδος), για τον κίνδυνο που ανέλαβε στην οργάνωση της παραγωγής.[\(http://el.wikipedia.org/wiki/\)](http://el.wikipedia.org/wiki/). Στην ανάλυση των επενδύσεων, το ενδιαφέρον συγκεντρώνεται στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας που θα προκαλέσει το σχέδιο της επένδυσης που μελατάμε. Στον πίνακα που ακολουθεί δίδεται η ανάλυση της προστιθέμενης αξίας της προτεινόμενης επένδυσης κατά τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της εταιρείας.

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ (σε ευρώ)

αιτιολογία	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο & 5ο έτος
έσοδα από πωλήσεις	1.585.546,59	1.981.939,84	2.247.550,99	2.642.582,54
δαπάνες κατά είδους				
1) πρώτες & βοηθ. Ύλες	738.867,20	949.969,18	1.076.322,82	1.266.614,82
2) καύσιμα- ενέργεια	34.783,57	39.222,30	44.900,95	52.303,74
3) γενικά έξοδα	142.224,51	176.234,78	213.796,04	253.006,60
4) λοιπές υπηρεσίες τρίτων	104.299,34	131.386,65	161.209,10	186.940,57
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ ΚΑΤΑ ΕΙΔΟΥΣ</b>	<b>1.020.440,21</b>	<b>1.298.517,98</b>	<b>1.497.305,94</b>	<b>1.763.527,51</b>
<b>ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ</b>	<b>565.106,38</b>	<b>683.421,86</b>	<b>750.245,05</b>	<b>879.055,03</b>
ανάλυση προστιθέμενης αξίας				
1) μισθοί, ημερομίσθια, εργοδ. Εισφο.	122.743,95	141.746,15	178.209,83	186.940,57
2) μισθοί διοίκ.& διαθ.	104.299,34	131.386,65	161.206,16	189.655,17
3) αποσβέσεις	105.649,30	105.649,30	105.649,30	105.649,30
4) μερίσματα προς μετόχους	65.074,10	79.727,07	63.556,86	89.393,98
5) μη διανεμόμενα κέρδη	39.709,46	50.520,91	49.878,21	67.239,92
6) φόροι εισοδήματος	56.727,81	72.173,15	71.254,59	96.055,76
7) τόκοι δανείου	43.316,21	64.067,50	67.665,44	68.542,92
8) αμοιβές μελών διοικ. Συμβ.	27.586,21	38.151,14	52.824,65	67.498,17
<b>ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ</b>	<b>565.106,38</b>	<b>683.421,86</b>	<b>750.245,05</b>	<b>879.055,03</b>
<b>ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΤΑ ΕΣΟΔΑ</b>	<b>35,64%</b>	<b>34,48%</b>	<b>33,38%</b>	<b>32,26%</b>

\* σημείωση: οι λοιπές υπηρεσίες τρίτων αφορούν έξοδα διοίκ. & διάθεσης (Πίνακας.4.9.1)

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η εταιρεία προβλέπει αύξηση της προστιθέμενης αξίας με την πάροδο των ετών που σημαίνει αύξηση αποδόσεων σε μισθούς καθώς η προστιθέμενη αξία αντιστοιχίζεται με τις αποδόσεις μισθών, ασφαλιστικές εισφορές, επιβαρύνσεις, φόρους, αμοιβή του επιχειρηματία, τους τόκους και τις αποσβέσεις. Επομένως η αισιόδοξη προβλεπόμενη πορεία της εταιρείας μπορεί να μας εξηγήσει τους λόγους που προβλέπεται αύξηση της προστιθέμενης αξίας από έτος σε έτος.



## 5. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ-ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 5.1. Γενικές εκτιμήσεις

Με την ανάλυση της αποδοτικότητας μέσω των προϋπολογισμών προσπαθούμε να δούμε αν η επένδυση που σχεδιάστηκε είναι βιώσιμη και αν παρέχει ικανοποιητική απόδοση στα κεφάλαια που πρόκειται να επενδυθούν (ίδια και ξένα κεφάλαια δηλαδή). Γι' αυτό το λόγο οι παραπάνω προϋπολογισμοί καλούνται ως μελέτες βιωσιμότητας. Η βιωσιμότητα ενδιαφέρει και τον χρηματοδότη της επένδυσης (τράπεζα, δημόσιο κ.α) γιατί δείχνει παράλληλα και τις ικανότητες της επιχείρησης να καλύψει τις δανειακές υποχρεώσεις που θα αναλάβει για την πραγματοποίηση και λειτουργία της επένδυσης. Έτσι όσο πιο θετική θεωρείτε η βιωσιμότητα μιας εταιρείας τόσο πιο πολύ ελκύει και το επενδυτικό κοινό. Η συγκεκριμένη επένδυση που μελετάμε στη παρούσα πτυχιακή εργασία θεωρείται βιώσιμη και επομένως συμφέρουσα για την εταιρεία και για τους επενδύτες της, τουλάχιστον για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της. Και αυτό μπορούμε να το επιβεβαιώσουμε από τους προϋπολογισμούς που παρουσιάσαμε στα παραπάνω κεφάλαια. Και επιπλέον η αμοιβή των ιδίων κεφαλαίων θεωρείται ικανοποιητική και επομένως η επένδυση κρίνεται συμφέρουσα για τον επενδυτή αν είναι τουλάχιστον ίση με την αποδόση που θα μπορούσαν να είχαν τα κεφάλαια αυτά σε μία εναλλακτική χρήση. Κάτι που συμβαίνει στη παρούσα επένδυση σύμφωνα με τους προϋπολογισμούς της. Βέβαια να πούμε ότι στο παρόν κεφάλαιο καθώς και στα υποκεφάλαια που ακολουθούν παρουσιάζονται ορισμένα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παρουσίαση των προϋπολογισμών της εταιρείας.

### 5.2. Συμπεράσματα - Παραγωγής

Η εταιρεία που μελετάμε προβλέπει αύξηση της παραγωγής από έτος σε έτος. Συγκεκριμένα για τις πωλήσεις εσωτερικού προβλέπεται αύξηση μέχρι το δεύτερο έτος ενώ τα υπόλοιπα έτη προϋπολογισμού μειώνονται όχι όμως δραματικά, μπορούμε να πούμε ότι εξισορροπούν και ισοψηφίζονται με τις πωλήσεις εξωτερικού. Για τις πωλήσεις εξωτερικού προβλέπεται σταδιακή αύξηση τους τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της εταιρείας και επομένως συνολικά οι πωλήσεις εσωτερικού και εξωτερικού προβλέπεται ότι θα αυξάνουν κατά τα πρώτα πέντε έτη μεταφοράς της εταιρείας. Ουσιαστικά η σταδιακή αύξηση της παραγωγής που αντανακλά σε αυξημένες πωλήσεις αιτιολογεί και το γεγονός της μεταφοράς της εταιρείας για ευημερία της και καλύτερη χρήση της παραγωγής της.

#### 5.2.1. Συμπεράσματα - Δαπάνες Παραγωγής

Λογικό και επόμενο είναι η προβλεπόμενη αύξηση πωλήσεων να επιφέρει σταδιακή αύξηση σε απαιτήσεις πρώτων υλών. Επιπλέον τα εργατικά που επίσης συμβάλλουν στη παραγωγή του προϊόντος αυξάνουν τα πρώτα τρία έτη ενώ τα δύο τελευταία έτη της μελέτης

προβλέπεται εξισορρόπηση τους. Η “κίνηση” αυτή των εργατικών αιτιολογείται από το γεγονός ότι οι προϋπολογισμοί αναφέρονται στα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της εταιρείας, επομένως τα εργατικά αρχικά έχουν μεταβλητότητα ενώ μετέπειτα εξισορροπούν. Ενώ οι περαιτέρω δαπάνες που συμβάλλουν στη λειτουργία παραγωγής αυξάνουν με την πάροδο των ετών γεγονός που αιτιολογείται από τις προβλέψεις παραγωγής που τείνουν να αυξάνουν με την πάροδο των πέντε ετών και επομένως οι περαιτέρω δαπάνες που συμβάλλουν στη παραγωγή του προϊόντος θα αυξάνουν.

### 5.3.Συμπεράσματα -Λοιπές Δαπάνες

Οι λοιπές δαπάνες οι οποίες δεν συνδέονται άμεσα με την λειτουργία παραγωγής του προϊόντος όπως είναι τα έμμεσα εργατικά, έξοδα διοικητικού προσωπικού κ.α επίσης θα “κινήθουν” ανάλογα με την αύξηση της παραγωγής προϊόντος. Διότι η αυξημένη παραγωγή προϊόντων συνεπάγεται αυξημένες δαπάνες προς επίτευξη της παραγωγής. Επομένως η αυξημένη τάση πωλήσεων με την πάροδο των ετών θα επιφέρει αύξηση τόσο στα έξοδα που συνδέονται άμεσα με την λειτουργία της παραγωγής όπως αναμένουμε και στο παραπάνω κεφάλαιο (5.2.1) , όσο και των εξόδων που συνδέονται έμμεσα με την λειτουργία παραγωγής.

### 5.4.Συμπεράσματα -Υποχρεώσεις

Οι υποχρεώσεις τις εταιρείας σχετίζονται αρχικά με το δάνειο παγίων εγκαταστάσεων και το δάνειο κεφαλαίου κίνησης. Η διάρκεια του δανείου παγίων εγκαταστάσεων προβλέπεται να ανέλθει σε 12 έτη, η σταδιακή αύξηση αποπληρωμής του δανείου τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας που μελετάμε οδηγεί στο συμπέρασμα ευελιξίας της εταιρείας στη κάλυψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της. Τέλος οι απαιτήσεις σε τόκους δανείου για κεφάλαιο κίνησης κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας της εταιρείας καλύβονται με αυξημένους ρυθμούς γεγονός που επίσης οδηγεί σε ευελιξία της εταιρείας σε κάλυψη των υποχρεώσεων της.

### 5.5.Συμπεράσματα -Καθαρό Κέρδος

Συμπερασματικά και μετά απ’όσα ειπώθηκαν παραπάνω προκύπτει ότι τα καθαρά κέρδη της εν λόγω εταιρείας προβλέπεται να αυξάνουν με την πάροδο των πέντε ετών. Γεγονός που μπορεί να αιτιολογηθεί από την αυξημένη “κίνηση” της παραγωγής καθώς και γενικότερα των δαπάνων της εταιρείας, καθώς η αυξημένη παραγωγή συνεπάγεται αυξημένες πωλήσεις και επομένως αυξημένο κέρδος. Η αυξητική τάση του καθαρού κέρδους αιτιολογεί κατα κάποιον τρόπο και τους λόγους μεταφοράς της εταιρείας στη περιοχή του Σταυροχωρίου. Και επιπλέον προβλέπεται αύξηση των συνολικών εισροών γεγονός που κάνει την εταιρεία ευέλικτη και ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα σε νέους επενδυτές καθώς η ικανοποιητική ρευστότητα που υπόσχεται η εταιρεία αντικατοπτρίζει το βαθμό ανταπόκρισης της εταιρείας στις υποχρεώσεις της. Τέλος η προστιθέμενη αξία που είναι η διαφορά των πρώτων υλών που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή του προϊόντος και της

αξίας των προσφερόμενων υπηρεσιών, τίνει να αυξάνει από έτος σε έτος γεγονός που σημαίνει ότι προβλέπεται μεγαλύτερο περιθώριο καταβολής σε αποδόσεις μισθών, ασφαλιστικές εισφορές κ.α. Η αυξητική αυτή τάση της προστιθέμενης αξία, των εισροών καθώς και των καθαρών κερδών της εταιρείας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η εταιρεία θα είναι ιδιαίτερα κερδοφόρα και ελκυστική τόσο στους είδη υπάρχον εταίρους όσο και σε νεότερους εταίρους. Επιπλέον αιτιολογούνται και οι λόγοι μεταφοράς της εταιρείας στη περιοχή του Σταυροχωρίου καθώς προβλέπεται ευημερία και καλύτερη διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας.

### 5.6.Χρόνος επαναπόκτησης των κεφαλαίων

Με κριτήριο την αποδοτικότητα της εξεταζόμενης επένδυσης μπορούμε να πούμε ότι η αξία της προτεινόμενης επένδυσης είναι ανάλογη προς την ταχύτητα επανάκτησης του κεφαλαίου που θα επενδυθεί. Όσο πιο γρήγορα επανακτάται το κεφάλαιο, τόσο καλύτερη θεωρείται η επένδυση. Η περίοδος επιστροφής των κεφαλαίων είναι απλή και υπολογίζει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται, ώστε τα καθαρά κέρδη να καλύψουν το ύψος του επενδυτικού κεφαλαίου.

Ως καθαρά κέρδη ορίζονται τα εξής:

- Τα καθαρά κέρδη μετά την φορολογία
- Το χρηματικό κόστος (τόκοι)
- Οι αποσβέσεις

Με βάση τα προαναφερθέντα, ο χρόνος επανάκτησης των κεφαλαίων της προτεινόμενης επένδυσης με βάση τους προϋπολογισμούς της εταιρείας έχει ως εξή:

(σε  
ευρώ)

έτος	κόστος επένδ.&καθ. Κεφάλ.κίνησης	καθαρά κέρδη & εισπράξεις	υπόλοιπο τέλους έτους	χρόνος αποπληρωμής
σύσταση	1.467.351,43		-1.467.351,43	0
1ο	193.470,29	281.335,29	-1.479.486,43	1
2ο		338.115,92	-1.141.370,51	2
3ο		339.574,47	-801.796,04	3
4ο		407.128,39	-394.667,65	4
5ο		407.128,39	12.460,75	5

(Πίνακας 5.2.1)

Από το παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι το κόστος της επένδυσης ( πάγια & ίδιο κεφάλαιο κίνησης) καλύπτεται σε περίοδο πέντε ετών, μη περιλαμβανομένης της περιόδου κατασκευής της επένδυσης. Εάν υπολογιστεί ο χρόνος της κατασκευαστικής περιόδου τότε ο ανώτερος χρόνος αποπληρωμής αυξάνεται σε πέντε έτη συν ενάμιση έτος δηλαδή εξήμιση έτη. Θα λέγαμε ότι είναι αρκετά ικανοποιητικό το χρονικό διάστημα επανάκτησης των προσφερόμενων κεφαλαίων. Συγκεκριμένα το 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας της εταιρείας αθροίζοντας τα συνολικά επενδυτικά κεφάλαια κίνησης τα οποία προκύπτουν 1.660.821,72 ευρώ, και στη συνέχεια αφαιρώντας τα απο τα καθαρά προβλεπόμενα κέρδη βλέπουμε ότι το υπόλοιπο που μένει για να καλυφθεί το προσφερόμενο κεφάλαιο κίνησης είναι ίσο με 1.467.351,43 ευρώ.

Το δεύτερο έτος λειτουργίας εκτελώντας την ίδια διαδικασία με το υπόλοιπο που απομένει προκύπτει ότι απομένουν 1.141.370,51 ευρώ για να καλυφθεί το συνολικό κόστος κεφαλαίου κίνησης. Αντίστοιχα το τρίτο έτος απομένουν 801.796,04 ευρώ για να καλυφθεί το κεφάλαιο κίνησης ενώ το τέταρτο έτος απομένουν 394.667,65 ευρώ για να καλυφθεί το κεφάλαιο κίνησης. Παρατηρούμε ότι κάθε έτος το ποσό που απομένει για να καλυφθεί το κεφάλαιο κίνησης λιγοστεύει και φτάνουμε στο πέμπτο έτος που πλέον με βάση τις προβλέψεις το κεφάλαιο κίνησης έχει καλυφθεί και με το παραπάνω καθώς το ποσό που προβλέπεται είναι κατά 12.460,75 ευρώ μεγαλύτερο από το κεφάλαιο κίνησης.

Η παραπάνω μέθοδος είναι ένα πρόχειρο κριτήριο του οποίου το βασικό μειονέκτημα είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη τον παράγοντα χρόνο και αγνοεί τελείως τα κέρδη που προκύπτουν μετά την περίοδο της επανάκτησης. Με στενή έννοια η περίοδος επανάκτησης δεν είναι μέτρο αποδοτικότητας αλλά μέτρο ρευστότητας καθώς κατά κάποιον τρόπο δείχνει την δυνατότητα της εταιρείας να καλύψει τις υποχρεώσεις της προς τους επενδυτές της. Και όσο λιγότερο είναι το χρονικό διάστημα αποπληρωμής των υποχρεώσεων (κάτι που προβλέπεται στη εταιρεία που μελετάμε) τόσο πιο φερέγγυα και “ελκυστική” προς τους επένδυτες γίνεται η συγκεκριμένη εταιρεία. Παρά τα μειονεκτήματα του το κριτήριο αυτό χρησιμοποιείται στον τομέα των επενδύσεων γιατί βασικά είναι μέθοδος απλή και εύκολη στους υπολογισμούς.

### 5.7.Ανάλυση ευαισθησίας της επένδυσης

Η ανάλυση της ευαισθησίας είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος αντιμετώπισης της αβεβαιότητας στην πράξη. Με τον τρόπο αυτό βρίσκουμε τις επιπτώσεις από την μεταβολή των τιμών των διαφόρων μεταβλητών που έχουν ληφθεί υπόψη για τον προσδιορισμό των οικονομικών αποτελεσμάτων της επένδυσης, όπως π.χ η τιμή πώλησης, το μέγεθος της παραγωγής και πωλήσεων κ.α. Οι επενδυτές θέλουν να ξέρουν πριν αποφασίσουν την πραγματοποίηση της επένδυσης ποιά θα είναι τα αποτελέσματα της επένδυσης, αν ορισμένα γεγονότα δεν συμβούν όπως έχουν προβλεφθεί. Τα στοιχεία των οποίων ελέγχεται συνήθως η ευαισθησία στις επενδύσεις είναι αρχικά η ποσότητα παραγωγής, οι τιμές των προϊόντων, το κόστος λειτουργίας και τέλος το κόστος επένδυσης. Τα στοιχεία αυτά εξαρτώνται και επηρεάζονται από πολλά άλλα επιμέρους μεγέθη, τα οποία συνθέτουν στην πράξη πολλές μεταβολές τιμών όπως π.χ. οι μισθοί, κόστος α και β υλών κ.α. και διαμορφώνεται τελικά η αποδοτικότητα. Είναι φανερό ότι η μεταβολή των τιμών των προϊόντων που θα παραχθούν, επηρεάζει την αποδοτικότητα της επένδυσης.

Σε αυτό σημείο να πούμε ότι δεδομένου του γεγονότος ότι τα στοιχεία που παρουσιάσαμε είναι προϋπολογιστικά και επομένως μπορεί να προκύψουν αποκλίσεις από τα πραγματικά γεγονότα, οι επένδυτες θέλουν να γνωρίζουν το βαθμό του περιθωρίου μεταβολής των προϋπολογισμών. Ένα μέτρο σύγκρισης του περιθωρίου μεταβολής από τους προϋπολογισμούς είναι το νεκρό σημείο για το οποίο θα αναφερθούμε εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο. Το νεκρό σημείο μας δίνει μία εικόνα των περιθωρίων που υπάρχουν στην περίπτωση που ένα από τα παραπάνω στοιχεία και κυρίως το επίπεδο παραγωγής δεν πραγματοποιηθεί στο ύψος που έχει προβλεφθεί για τον προσδιορισμό των οικονομικών αποτελεσμάτων που αναμένονται από την επένδυση.

### 5.7.1. Ανάλυση νεκρού σημείου λειτουργίας της επένδυσης

Το μέγεθος των προβλεπόμενων οικονομικών αποτελεσμάτων της επένδυσης βρίσκεται σε στενή σχέση με το μέγεθος παραγωγής και πωλήσεων. Υπάρχουν ορισμένα επίπεδα λειτουργίας που παρουσιάζουν σημαντικό ενδιαφέρον για την επιχείρηση και των οποίων ο προσδιορισμός διευκολύνει την όλη πολιτική της. Ένα από τα επίπεδα αυτά είναι εκείνο που μας παρέχει το Νεκρό Σημείο λειτουργίας της επιχείρησης. το Νεκρό Σημείο λειτουργίας της επένδυσης μας δείχνει το επίπεδο της λειτουργικής δραστηριότητας στο οποίο τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης είναι ίσα με το συνολικό κόστος λειτουργίας της. Έτσι το Νεκρό Σημείο είναι εκείνο το επίπεδο παραγωγής και πωλήσεων στο οποίο η επιχείρηση δεν έχει κέρδη ούτε ζημίες. Επομένως προκύπτει ότι αν τα έσοδα είναι μεγαλύτερα από το νεκρό σημείο η εταιρεία έχει κέρδος ενώ αν τα έσοδα είναι λιγότερα από το νεκρό σημείο έχει ζημεία και η εταιρεία υπολειτουργεί. Αν πάλι τα έσοδα είναι ίσα με τα νεκρό σημείο δεν υπάρχουν ούτε κέρδη αλλά ούτε και ζημίες για την εταιρεία, και πάλι είναι αδύνατο να συνεχιστεί η λειτουργία της δεδομένου ότι δεν υπάρχουν κέρδη, οπότε θα πρέπει να δοθούν λύσεις για να ανατραπεί η ισότητα των εσόδων με το νεκρό σημείο.

Για τον προσδιορισμό του Νεκρού Σημείου λειτουργίας της εξεταζόμενης επένδυσης, λαμβάνουμε υπόψη αρχικά το προβλεπόμενο κύκλο εργασιών (πωλήσεις), τα σταθερά έξοδα λειτουργίας και τα μεταβλητά έξοδα λειτουργίας. Πιο συγκεκριμένα για το πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρείας **τα έσοδα αναμένονται 1.585.546,59** ευρώ, ενώ **τα σταθερά και τα μεταβλητά έξοδα του πρώτου έτους λειτουργίας αναμένονται να είναι :**

σε ευρώ

είδος δαπάνης	σταθερά έξοδα	μεταβλητά έξοδα	σύνολο
πρώτες και βοηθητικές ύλες		738.867,20	738.867,20
υλικά συσκευασίας			
ημερομίσθια		122.743,95	122.743,95
μισθοί υπαλ.	104.299,34		104.299,34
έξοδα κίνησης- λειτουργίας	8.695,52	26.089,57	34.782,10
έξοδα συντήρησης - επισκ.	7.336,76	7.336,76	14.673,51
αντ/κα και εξαρτήματα		2.934,70	2.934,70
ασφάλιστρα	2.934,70		2.934,70
αναλώσιμα υλικά	2.934,70	11.738,81	14.673,51
απρόβλεπτα	3.829,79	18.705,80	22.535,58
έξοδα διοίκησης & διάθεσης	20.859,87	83.439,47	104.299,34
τόκοι δανείων	43.316,21		43.316,21
χρεολύσια	5.687,45		5.687,45
σύνολο	199.894,35	1.011.853,26	1.211.747,62

(Πίνακας 5.6.1.1)

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα ο τρόπος υπολογισμού του Νεκρού Σημείου είναι ο εξής:

Έσοδα= σταθερα έξοδα+ μεταβλητα έξοδα (1)

Σταθερά έξοδα

Νεκρό Σημείο= Έσοδα χ ----- (2)  
 Έσοδα –Μεταβλητά έξοδα

199.894,35

Νεκρό Σημείο= 1.585.546,59 χ-----= 552.458,59 ευρώ  
 1.585.546,59 - 1.011.853,26

Το παραπάνω ποσό του Νεκρού Σημείου αντιστοιχεί σε ποσοστό 34,84% της παραγωγικής ικανότητας της μονάδας όπου τα έσοδα ισούνται με τα έξοδα. Άρα στη προκειμένη περίπτωση για να υπάρξει ζημία πρέπει η πτώση του κύκλου εργασιών να είναι άνω του 65%. Ουσιαστικά το πόσο 552.458,59 ευρώ σημαίνει ότι αν τα συνολικά έσοδα είναι 552.458,59 ευρώ αντίστοιχα και τα συνολικά έξοδα έχουν αυτό το ποσό. Και επομένως για να έχει κέρδη η εταιρεία θα πρέπει τα συνολικά έσοδα να είναι μεγαλύτερα από 554.458,59 ευρώ ετησίως. Αντίστοιχα αν οι πωλήσεις είναι λιγότερες από 552.448, 59 αυτόματος σημαίνει ότι η εταιρεία υπολειτουργεί, θα πρέπει λοιπόν ή να διακόψει τη λειτουργία της ή να προσπαθήσει να βρεί ορισμένες λύσεις προς επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

### 5.7.2. Ανάλυση του περιθωρίου μεταβολής

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε το περιθώριο μεταβολής των πωλήσεων με βάση το νεκρό σημείο που αναφέρουμε παραπάνω. Αρχικά να πούμε ότι σύμφωνα με τους προϋπολογισμούς πωλήσεων που παρουσιάζουμε στο κεφάλαιο 4.4 έχουμε τις εξής πωλήσεις:

έτη	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο και 5ο έτος
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ &amp; ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>	<b>1.585.546,59</b>	<b>1.981.939,84</b>	<b>2.247.550,99</b>	<b>2.642.582,54</b>

(Από πίνακα 4.4.2)

Σε αυτό σημείο να πούμε το νεκρό σημείο είναι 552.458,59 ευρώ δηλαδή το σημείο που τα έσοδα είναι ίσα με τα έξοδα. Παρατηρούμε ότι οι προβλέψεις πωλήσεων για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της εταιρείας απέχουν αρκετά από το νεκρό σημείο ιδιαίτερα το τρίτο, τέταρτο και πέμπτο έτος, που σημαίνει ότι υπάρχει ευελιξία στο περιθώριο μεταβολής των πωλήσεων. Συγκεκριμένα το πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρείας τα συνολικά έσοδα πωλήσεων αναμένεται να είναι 1.585.546,59 ευρώ, δεδομένου ότι το νεκρό σημείο είναι 552.458,59 ευρώ το περιθώριο μεταβολής των εσόδων είναι (1.585.546,59- 552.458,59) 1.033.088 ευρώ. Θα λέγαμε ότι είναι αρκετά μεγάλο περιθώριο, ουσιαστικά αυτό σημαίνει

ότι τα έσοδα το πρώτο έτος λειτουργίας μπορούν να μειωθούν μέχρι 1.033.088 ευρώ. Σε περίπτωση που υπάρχει μεγαλύτερη μείωση η εταιρεία υπολειτουργεί καθώς τα έσοδα είναι κάτω από το νεκρό σημείο που σημαίνει ότι τα έξοδα δεν καλύβονται από τα έσοδα. Το δεύτερο έτος τα προβλεπόμενα έσοδα είναι 1.981.939,84 ευρώ το νεκρό σημείο είναι 552.458,59 ευρώ επομένως το περιθώριο μεταβολής των εσόδων είναι 1.429.481,3 ευρώ. Αρκετά ικανοποιητικό το περιθώριο μεταβολής των εσόδων και για το δεύτερο έτος. Ουσιαστικά το περιθώριο αυτο σημαίνει ότι τα έσοδα για το δεύτερο έτος έχουν περιθώριο μεταβολής κατά 1.429.481,3 ευρώ και επομένως αν υπάρχει μεγαλύτερη μείωση ,τα έσοδα θα είναι λιγότερα από το νεκρό σημείο που σημαίνει ότι η εταιρεία υπολειτουργεί. Για το τρίτο έτος τα συνολικά έσοδα είναι 2.247.550,99 ευρώ ενώ το νεκρό σημείο όπως έχουμε αναφέρει είναι 552.458,59 ευρώ το περιθώριο μεταβολής των εσόδων είναι 1.695.092,4 ευρώ. Επίσης ικανοποιητικό ποσό θα λέγαμε, που σημαίνει ότι τα έσοδα μπορούν να μεταβληθούν κατά 1.695.092,4 ευρώ ενώ αν μειωθούν περισσότερο η εταιρεία για το τρίτο έτος υπολειτουργεί που σημαίνει ότι τα έξοδα δεν καλύβονται από τα έσοδα. Τέλος για τέταρτο και πέμπτο έτος τα συνολικά έσοδα είναι 2.642.582,54 ευρώ το νεκρό σημείο είναι 552.458,59 ευρώ οπότε το περιθώριο μεταβολής των εσόδων είναι 2.090.124. Θα λέγαμε ότι είναι υψηλότερο από κάθε άλλη χρονία. Και γενικότερα το περιθώριο μεταβολής των εσόδων αυξάνει από χρονία σε χρονία κάτι που μαρτυρά ότι η εταιρεία είναι ιδιαίτερα αισιόδοξη για την πορεία της και επιπλέον το περιθώριο κέρδους αυξάνει με την πάροδο των ετών.

### 5.8.Γεγονότα πριν τους προϋπολογισμούς

Η εταιρεία που μελετάμε ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1992 στη περιοχή της Θεσσαλονίκης, δεν ήταν ιδιαίτερα μεγάλη καθώς η εταιρική σύνθεση της εταιρεία αποτελούνταν από έναν εταίρο. Τα τελευταία τρία χρόνια πριν την μεταφορά της εταιρείας στο Κιλκίς η εταιρεία παρουσιάζει τα εξής αποτελέσματα:

<b>Γεγονότα πριν τους προϋπολογισμούς</b>			
Σε ευρώ	1996	1997	1998
πωλήσεις	140.142,27	123.982,56	118.201,47
μικτό κέρδος	31.711,83	31.060,15	
καθαρό κέρδος	10.739,85	8.903,46	

(πίνακας 5.8.1)

Παρατηρούμε ότι η εταιρεία είχε πτώσει των πωλήσεων της τα τελευταία τρία χρόνια πριν την μεταφορά της. Συγκεκριμένα το έτος 1997 πραγματοποιήθηκε πτώσει των πωλήσεων κατά 161.159,71 ευρώ ενώ το έτος 1998 η πτώση των πωλήσεων ανήλθε στο ποσό των 5.781,09 ευρώ. Η μείωση των συνολικών πωλήσεων έχει αντίκτυπο στα συνολικά καθαρά κέρδη καθώς επίσης μειώνονται με την πάροδο των ετών. Το 1999 η εταιρεία μεταφέρεται στην περιοχή Κιλκίς και επιπλέον προστίθεται και ένας επιπλέον μέτοχος και έτσι η εταιρική σύνθεση της εταιρείας απαρτίζεται από δύο εταίρους. Επιπλέον σύμφωνα με τους προϋπολογισμούς πωλήσεων της εταιρείας που παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 4.4 προβλέπεται ότι οι συνολικές πωλήσεις θα αυξηθούν αρκετά και επιπλέον θα επεκταθούν και σε πωλήσεις στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα έχουμε τις εξής προβλέψεις:

ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ& ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ		<b>1.585.546,59</b>	<b>1.981.939,84</b>	<b>2.247.550,99</b>	<b>2.642.582,</b>
--	--	---------------------	---------------------	---------------------	-------------------

(Από πίνακα 4.4.2)

Η εταιρεία προβλέπει ότι η μεταφορά της και επιπλέον η επέκταση της θα επιφέρει αύξηση των πωλήσεων της, επομένως το γεγονός της μείωσης των πωλήσεων τα τελευταία

τρία χρόνια θεωρείται από τους εταίρους ότι θα επιλυθεί από την μεταφορά της εταιρείας και την επέκταση της. Γεγονός που ανακλά στο συμπέρασμα ότι η εταιρεία είχε προοπτικές ανάπτυξης και βελτιστοποίησης.

### 5.9. Τελικά συμπεράσματα

Συνοψίζοντας τα όσα ειπώθηκαν παραπάνω προκύπτει ότι, αρχικά η εταιρεία είναι ιδιαίτερα αισιόδοξη για την πορεία λειτουργίας της, καθώς το κεφάλαιο επανακτάται σε αρκετά ικανοποιητικό χρονικό διάστημα (6,5 έτη) γεγονός που κάνει την εταιρεία να φαίνεται αξιόπιστη στους επενδυτές της. Τα μέτρα αποδοτικότητας που μελετάμε στο 5.3 κεφάλαιο είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικά τόσο για την συνολική επένδυση όσο και για τα ίδια κεφάλαια καθώς η απόδοση τους αυξάνει με την πάροδο του χρόνου γεγονός που κάνει την εταιρεία αξιόπιστη. Επίσης ο συντελεστής βιωσιμότητας είναι ικανοποιητικός γεγονός που εμπίπτει στην απόκλιση χρεοκοπίας της εταιρείας. Από τη μελέτη της καθαρής παρούσας αξίας (που μαρτυρά αν προκύπτει κέρδος από την επένδυση και επομένως αν η επένδυση είναι συμφέρουσα προς τους επενδυτές της) προκύπτει ότι η εταιρεία είναι κερδοφόρα προς τους επενδυτές της. Επιπροσθέτως ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης με βάση τους προϋπολογισμούς καλύπτει το επιτόκιο καταθέσεων προθεσμίας γεγονός που κάνει ακόμη πιο “φιλική” την εταιρεία προς τους επενδυτές της. Τέλος το νεκρό σημείο απέχει αρκετά από τα προβλεπόμενα έσοδα των πρώτων χρόνων λειτουργίας της εταιρείας, γεγονός που κάνει την εταιρεία να έχει περισσότερο περιθώριο κέρδους.

Σε γενικές γραμμές θα λέγαμε ότι σύμφωνα με τους προϋπολογισμούς και τις μελέτες των προϋπολογισμών η παρούσα εταιρεία επιφέρει πολλά πλεονεκτήματα τόσο προς τους επενδυτές και τους εργαζόμενους της όσο και γενικότερα στο κράτος μας, καθώς είχε προστεθεί μια ακόμη ισχυρή επενδυτική οντότητα. Μένει να απαντηθεί το εξής ερώτημα, τελικά η πορεία της εταιρείας είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα; Αυτό το ερώτημα θα απαντηθεί στο επόμενο κεφάλαιο.



## 6. ΤΕΛΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### 6.1. Πορεία της εταιρείας

Για την πορεία της εταιρείας δεν μπορούμε να μάθουμε πολλά καθώς πρόκειται για παλιά εταιρεία και τα ακριβή στοιχεία της δεν είναι προσβάσιμα. Σε γενικές γραμμές τα δεδομένα που μπορέσαμε να μάθουμε είναι ότι η εταιρεία ήταν κερδοφόρα τα πρώτα έτη λειτουργίας και μεταφοράς της. Η λειτουργία της συνεχίστηκε μέχρι το 2008 οπότε τα συνολικά έτη λειτουργίας της εταιρείας στη περιοχή του Σταυροχωρίου ήταν (1999-2008) δέκα. Η εταιρεία σήμερα δεν δραστηριοποιείται καθώς επηρεάστηκε από την κρίση που μαστιίζει τη χώρα μας και επιπλέον τα ποδήλατα που πωλούνται στην Ελλάδα είναι εισαγόμενα από χώρες του εξωτερικού.

### 6.2. Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μια σύντομη “περιήγηση” στα όσα ειπώθηκαν στη παρούσα πτυχική εργασία. Αρχικά στο πρώτο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στον ορισμό του όρου προϋπολογισμοί καθώς το θέμα που αναλύουμε στη παρούσα πτυχιακή εργασία συνδέεται με προϋπολογισμούς. Η σπουδαιότητα των προϋπολογισμών εκφράζεται από το γεγονός ότι οι προϋπολογισμοί απεικονίζουν στόχους που θέτει η κάθε εταιρεία. Επομένως αν μια εταιρεία έχει αποκλίσεις από τα πρότυπα κόστοι σημαίνει ότι δεν έχει οργανώσει σωστά τους στόχους της. Αναλύσαμε το σκοπό και το ρόλο των προϋπολογισμών και τα πλεονεκτήματα που επέρχονται από τη στελέχωση προϋπολογισμών σε μια εταιρεία. Ένα από τα πολλά πλεονεκτήματα που παρέχει είναι ότι οι προϋπολογισμοί περιέχουν κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης καθώς συγκρίνοντας τις προϋπολογισμένες τιμές με τα πραγματικά γεγονότα προκύπτουν συμπεράσματα πολύ σημαντικά για την περαιτέρω πορεία της εταιρείας και τη λήψη κρίσεων αποφάσεων. Επιπλέον αναλύσαμε τα είδη των προϋπολογισμών που αναφορικά διακρίνονται σε α) προϋπολογισμούς εσόδων και εξόδων, σε b) σε γενικούς προϋπολογισμούς και σε ειδικούς, οι γενικοί προϋπολογισμοί διακρίνονται σε b1) λειτουργικούς και χρηματοοικονομικούς επιπλέον τους γενικούς μπορούμε να τους διακρίνουμε σε b2) προϋπολογισμούς ισολογισμού και σε προϋπολογισμούς αποτελεσμάτων χρήσης. Επίσης διακρίνονται σε προϋπολογισμούς c) στατικούς και δυναμικούς και τέλος ανάλογα με την διάρκεια τους διακρίνονται σε προϋπολογισμούς d) μακράς, μέσης και βραχείας διάρκειας. Αναφέραμε τις προϋποθέσεις κατάρτισης ενός προϋπολογισμού, επιπλέον έγινε αναφορά στο κρατικό προϋπολογισμό και στο τρόπο που αυτός καταρτίζεται από το υπουργικό συμβούλιο. Τέλος αναφερθήκαμε και στη χρονική διάρκεια ενός προϋπολογισμού που σύμφωνα με πηγές μας ένας προϋπολογισμός καλύπτεται σε ένα έτος χρήσης κατακερματισμένο σε μικρότερους προϋπολογισμούς. Κλείνοντας το πρώτο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στη διαδικασία προετοιμασίας ενός προϋπολογισμού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά των βημάτων που ακολουθούνται για την διεκπεραίωση ενός προϋπολογισμού. Είπαμε ότι η αφετηρία των προϋπολογισμών είναι ο

προϋπολογισμός πωλήσεων. Μετέπειτα ακολουθεί ο προϋπολογισμός παραγωγής και οι υποδιαίρεσεις αυτού που είναι οι προϋπολογισμοί πρώτων υλών, άμεσα εργατικά και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα, που συνθέτουν το ολικό κόστος παραγωγής. Στη συνέχεια ακολουθούν τα υπολοιπά προϋπολογιστικά έξοδα και έσοδα των υπολοίπων λειτουργιών (έξοδα διάθεσης, διοίκησης, έρευνας και ανάπτυξης, κεφαλαιουχικές δαπάνες και ταμειακές ροές). Τέλος προσπαθώντας να δούμε τη συνολική εικόνα της επιχείρησης και με βάση τα προϋπολογιστικά δεδομένα που αναφέρθηκαν παραπάνω συνθέτουμε το προϋπολογιστικό λογαριασμό εκμετάλλευσης, αποτελεσμάτων χρήσης και το προϋπολογιστικό ισολογισμό.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύουμε την υπέρξη αποκλίσεων από το πρότυπο κόστος όταν πραγματοποιηθούν τα δεδομένα που προϋπολογίσαμε. Τονίσαμε ότι οι αποκλίσεις που μπορεί να προκύψουν είτε θετικές είτε αρνητικές, εξαρτάται από το είδος των προϋπολογισμών. Ειπώθηκαν λοιπόν οι εξής υποθέσεις αν πρόκειται για προϋπολογισμούς εσόδων : α) πρότυπα έσοδα > πραγματικά έσοδα = αρνητική απόκλιση. β) πρότυπα έσοδα < πραγματικά έσοδα = θετική απόκλιση. Αν πρόκειται για προϋπολογισμούς εξόδων έχουμε τις εξής περιπτώσεις αποκλίσεων: α) πρότυπα έξοδα > πραγματικά έξοδα = θετική απόκλιση, β) πρότυπα έξοδα < πραγματικά έξοδα = αρνητική απόκλιση. Σε κάθε περίπτωση προϋπολογισμών προκύπτουν αποκλίσεις που θα πρέπει να μελετηθούν να αξιολογηθούν οι λόγοι που προκάλεσαν τις αποκλίσεις αυτές.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται ορισμένα στοιχεία της εταιρείας που παρουσιάσαμε καθώς επίσης και τους προϋπολογισμούς που έχουν πραγματοποιηθεί για τα πρώτα πέντε χρόνια μεταφοράς της εταιρείας στη περιοχή του Σταυροχωρίου. Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται όλα τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει από την παρουσίαση των προϋπολογισμών στο τέταρτο κεφάλαιο.

Τα συμπεράσματα από την μελέτη που έκανα είναι ότι ο προϋπολογισμός ταυτίζεται με την οργάνωση της κάθε επιχείρησης και τη δημιουργία στόχων προς επίτευξη. Για τους λόγους λοιπόν αυτού είναι σημαντικό η κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από την οικονομική της οντότητα, να δημιουργεί προϋπολογισμούς και στο τέλος κάθε χρήσης να συγκρίνει τις αποκλίσεις των προϋπολογισθέντων με τα πραγματικά γεγονότα για να προκύψουν οι λόγοι αποκλίσεις. Ουσιαστικά οι προϋπολογισμοί συμβάλλουν στη σωστή λειτουργία και οργάνωση των στόχων της εταιρείας αυτό “αντανακλά” και την σπουδαιότητα τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Βιβλία:

Βαζακίδης, Α., Σταυρόπουλος, Α. & Χατζής, Α. (2010). *Λογιστικό Σχέδιο Μηχανογράφηση Λογιστηρίου*. Θεσσαλονίκη: [χ.ε.].

Δημοπούλου-Δημάκη, Ι. (2006). *Διοικητική Λογιστική κοστολόγηση/προϋπολογισμοί/λήψη αποφάσεων*. Αθήνα: Interbooks.

Ζάππας, Β. (1981). *Λογιστική κόστους 2*. αθήνα: Υ.ΠΕΠΘ.

Κουκουλής, Δ. (1993). *Χρηματοοικονομική και διοικητική λογιστική βασικά εισαγωγικά θέματα τρίτο τευχος*. Θεσσαλονίκη: art of text.

Μηλιώτη, Ε. (2005). *Οικονομοτεχνικές Μελέτες*. Αθήνα: συγχρονη έκδοση.

Ρεπούσης, Σ. (2005). *Διαχείριση Χαρτοφυλακίου και Προϋπολογισμοί*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.

Τσακλαγκάνος, Ά. (1994). *Θέματα Οικονομικής Των Επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη: εκδοτικός οίκος αδελφών Κυριακίδη.

Χατζής, Α. (2010). *Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης*. Θεσσαλονίκη: [χ.ε.].

### Ιστοσελίδες:

Εθνικό Εισόδημα. Διαθέσιμο

σε: <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CE%B5%CE%B9%CF%83%CF%8C%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%B1> ((Ανακτήθηκε 21 Φεβρουαρίου, 2014).

Επένδυση. Διαθέσιμο

σε: <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%AD%CE%BD%CE%B4%CF%85%CF%83%CE%B7> (Ανακτήθηκε 9 Φεβρουαρίου, 2014).

Καθαρή Παρούσα Αξία. Διαθέσιμο σε: <http://www.ependysopedia.gr/net-present-value-calculation> (Ανακτήθηκε 14 Φεβρουαρίου, 2014).

Καπανταϊδάκης, Ι. ([χ.χ.]). *Προϋπολογισμός – Περιεχόμενο και Λειτουργία*. Διαθέσιμο σε: [www.mbasociety.gr/uploads/articles/karantaidakis-7.doc](http://www.mbasociety.gr/uploads/articles/karantaidakis-7.doc) (Ανακτήθηκε 1 Νοεμβρίου, 2013).

Προστιθέμενη Αξία. Διαθέσιμο

σε: <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%84%CE%B9>

CE%B8%CE%AD%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%B7 %CE%B1%CE%BE%CE%AF %CE%B1(Ανακτήθηκε 21 Φεβρουαρίου, 2014).

Χαραλαμπίδης, Ι. ([χ.χ.]). *ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ*. Διαθέσιμο σε:[http://www.icsd.aegean.gr/website\\_files/metaptyxiako/146370059.pdf](http://www.icsd.aegean.gr/website_files/metaptyxiako/146370059.pdf) (Ανακτήθηκε 13 Νοεμβρίου, 2013).

**Άρθρα:**

RUBINCHIK, A. (Ιούνιος 2008). IDEOLOGICAL DIVIDE WITHIN THE CABINET AND PUBLIC SPENDING.*Journal of Public Economic Theory*. 1:1069-1071.