

Χρηματοοικονομική Διοίκηση

10^η Διάλεξη – Προϋπολογισμοί

Δρ. Αγγελική Ζαχαράκη (agzachar@pme.duth.gr)

Μηχανικός Παραγωγής και Διοίκησης

Εισαγωγικές Έννοιες

- 1) Οι προϋπολογισμοί είναι η **ποσοτική έκφραση** ενός συγκεκριμένου προγράμματος δράσης μιας επιχείρησης και ένα **εργαλείο** για το συντονισμό και την εφαρμογή του προγράμματος.
 - Είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση **αποφασίζει πως θα χρησιμοποιηθούν οι πόροι της επιχείρησης** μέσα σε μια ορισμένη χρονική περίοδο
 - Η περίοδος είναι **συνήθως βραχεία** και δεν υπερβαίνει τον ένα χρόνο.
- 2) Οι προϋπολογισμοί, ως ένα συγκροτημένο **σύνολο αποφάσεων για τις διάφορες δραστηριότητες και προγράμματα**, καλύπτουν την επιχείρηση σαν σύνολο, αλλά και κάθε ένα από τα επιμέρους τμήματά της ξεχωριστά.
- 3) Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης, οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται σαν **βάση σύγκρισης και διευκολύνουν τη διαδικασία του ελέγχου**.
- 4) Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται από τη λειτουργία της επιχείρησης χρησιμοποιούνται για την κατάρτιση **αρτιότερων προϋπολογισμών στο μέλλον**.
- 5) Οι Προϋπολογισμοί είναι ένα **αναλυτικό σχέδιο για την απόκτηση και χρησιμοποίηση οικονομικών και άλλων πόρων μέσα σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο**. Αντιπροσωπεύουν ένα σχέδιο για το μέλλον που εκφράζεται με επίσημους ποσοτικούς όρους.
 - Η διαδικασία της **σύνταξης** ενός προϋπολογισμού ονομάζεται **Κατάρτιση Προϋπολογισμού**.
 - Η χρήση προϋπολογισμών για τον έλεγχο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι γνωστή ως **Προϋπολογιστικός Έλεγχος** (Budgetary Control).

Πλεονεκτήματα Κατάρτισης Προϋπολογισμών

Τα πλεονεκτήματα των προϋπολογισμών μπορεί να συνοψισθούν ως εξής:

- Οι προϋπολογισμοί παρέχουν ένα **μέσο μετάδοσης των σχεδίων** των διευθυντικών στελεχών σε όλα τα κλιμάκια του οργανισμού.
- Οι προϋπολογισμοί υποχρεώνουν τα στελέχη να **λάβουν υπόψη το μέλλον και να καταστρώσουν σχέδια** για αυτό.
- Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού προσφέρει ένα **μέσο κατανομής πόρων** σε εκείνα τα τμήματα του οργανισμού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα.
- Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού **μπορεί να αποκαλύψει πιθανά προβλήματα πριν αυτά εκδηλωθούν**.
- Οι προϋπολογισμοί **συντονίζουν τις δραστηριότητες ολόκληρου του οργανισμού** ολοκληρώνοντας τα σχέδια των διάφορων μερών. Η κατάρτιση του προϋπολογισμού βοηθάει ώστε να διασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες όλων στον οργανισμό **συγκλίνουν προς την ίδια κατεύθυνση**.
- Οι προϋπολογισμοί καθορίζουν σκοπούς και στόχους που μπορούν να παίξουν ρόλο **προτύπων βέλτιστης πρακτικής** για την αξιολόγηση της μετέπειτα απόδοσης.
- Είναι τα **εργαλεία** τα οποία ετοιμάζονται και χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση της επιχείρησης.
- Είναι οι διαδικασίες και οι προσπάθειες που καταβάλλονται για τον καταρτισμό προγραμμάτων (με τη μορφή πινάκων), σύμφωνα με τα οποία προσδιορίζεται εκ των προτέρων **ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα στα πλαίσια των επιδιωκόμενων σκοπών και στόχων της επιχείρησης για μια σαφώς ορισμένη περίοδο**.
- Είναι μια ποσοτική έκφραση της αναμενόμενης λειτουργίας της επιχείρησης. Βοηθούν τη διοίκηση στη **συγκεκριμενοποίηση των στόχων** και επιβεβαιώνει ότι η πραγματική λειτουργία της επιχείρησης **συμμορφώνεται προς τα εγκεκριμένα προγράμματα**.

Προϋποθέσεις Επιτυχούς κατάρτισης Προϋπολογισμού

Για τη σωστή και εύκολη κατάρτιση του προϋπολογισμού και για την πραγματοποίηση των σκοπών του, είναι απαραίτητες οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Οργανωτική διάρθρωση και λογιστική οργάνωση
- Στενή συνεργασία των στελεχών της επιχείρησης
- Ανθρώπινοι παράγοντες στη διαδικασία κατάρτισης των προϋπολογισμών
- Σωστή εκτίμηση των παραγωγικών δυνατοτήτων της επιχείρησης

Προϋποθέσεις Επιτυχούς κατάρτισης Προϋπολογισμού

Για τη σωστή και εύκολη κατάρτιση του προϋπολογισμού και για την πραγματοποίηση των σκοπών του, είναι απαραίτητες οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- **Οργανωτική διάρθρωση και λογιστική οργάνωση**
 1. Είναι απαραίτητο η επιχείρηση να υποδιαιρείται σε μικρά τμήματα - διευθύνσεις, γνωστά και ως κέντρα ευθύνης. Τα κέντρα αυτά υποδιαιρούνται σε μικρότερα τμήματα ή ομάδες που επιτρέπουν την πιο εύκολη διοίκησή τους από τον υπεύθυνο που έχει τον έλεγχο του προϋπολογισμού στον τομέα του.
 2. Η παραχώρηση εξουσίας στον κάθε υπεύθυνο προϋπολογισμού, απαιτεί τον ακριβή καθορισμό των ορίων του κάθε κέντρου ευθύνης. Επίσης, απαιτείται ο ακριβής καθορισμός των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών των διοικητικών στελεχών των παραπάνω κέντρων, όσον αφορά τις απολογιστικές εκθέσεις (σύγκριση πραγματοποιηθέντων – προγραμματισθέντων).
 3. Η κατάρτιση του προϋπολογισμού γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε κάθε υποδιαίρεσή του να ανταποκρίνεται στο αντίστοιχο κέντρο ελέγχου. Η κατάταξη των διάφορων λογαριασμών, όχι μόνο ανάλογα του περιεχομένου, αλλά και του κέντρου ευθύνης που αφορούν, βοηθάει στη συστηματικότερη παρακολούθηση της πορείας κάθε Κέντρου Ευθύνης.
 4. Τα Κέντρα Ευθύνης είναι δυνατόν να διακριθούν σε Κέντρα Κόστους και Κέντρα Κέρδους, ανάλογα με το αν εμφανίζουν αντίστοιχα το σύνολο των δαπανών και του κέρδους.

Προϋποθέσεις Επιτυχούς κατάρτισης Προϋπολογισμού

Για τη σωστή και εύκολη κατάρτιση του προϋπολογισμού και για την πραγματοποίηση των σκοπών του, είναι απαραίτητες οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- **Στενή συνεργασία των στελεχών της επιχείρησης**

Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί επίσης η στενή συνεργασία των στελεχών της επιχείρησης και η ύπαρξη ενός αρμόδιου φορέα της Διεύθυνσης Προϋπολογισμού για την επεξεργασία των ακολούθων:

- Επιμέρους προϋπολογισμών
- Της κατάρτισης του γενικού προϋπολογισμού
- Της δημιουργίας ενός συμμετοχικού προϋπολογισμού

Ο Συμμετοχικός Προϋπολογισμός καταρτίζεται με την πλήρη συνεργασία και τη συμμετοχή των στελεχών από όλα τα επίπεδα

- Της εισήγησης αυτού για έγκριση στη Γενική Διεύθυνση.

Προϋποθέσεις Επιτυχούς κατάρτισης Προϋπολογισμού

Για τη σωστή και εύκολη κατάρτιση του προϋπολογισμού και για την πραγματοποίηση των σκοπών του, είναι απαραίτητες οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- **Ανθρώπινοι παράγοντες στη διαδικασία κατάρτισης των προϋπολογισμών**

Η επιτυχία ενός προϋπολογιστικού προγράμματος εξαρτάται από τα ακόλουθα:

- ❖ Από το βαθμό στον οποίο τα κορυφαία στελέχη αποδέχονται το πρόγραμμα ως ζωτικό τμήμα των δραστηριοτήτων της εταιρίας.
- ❖ Από τον τρόπο με τον οποίο τα κορυφαία στελέχη χρησιμοποιούν τα δεδομένα του προϋπολογισμού.

Ο προϋπολογισμός πρέπει να χρησιμοποιείται ως εργαλείο που θα βοηθήσει στον καθορισμό των στόχων, τη μέτρηση των λειτουργικών αποτελεσμάτων και τον εντοπισμό των τομέων εκείνων που χρειάζονται επιπλέον προσπάθεια ή προσοχή.

Προϋποθέσεις Επιτυχούς κατάρτισης Προϋπολογισμού

Για τη σωστή και εύκολη κατάρτιση του προϋπολογισμού και για την πραγματοποίηση των σκοπών του, είναι απαραίτητες οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Σωστή εκτίμηση των παραγωγικών δυνατοτήτων της επιχείρησης
- ❖ Η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης δεν πρέπει να υπερεκτιμηθεί ή να υποεκτιμηθεί, γιατί σε αυτή την περίπτωση όλοι οι προϋπολογισμοί θα συντάσσονται σε λανθασμένη βάση και δε θα ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.
- ❖ Η παραγωγική δυναμικότητα αναφέρεται τόσο στον εξοπλισμό όσο και στην οργάνωση της επιχείρησης σε μηχανολογικό και σε ανθρώπινο δυναμικό.

Διάκριση Προϋπολογισμών

Οι προϋπολογισμοί διακρίνονται με βάση:

- Το χρονικό διάστημα που καλύπτουν
 - • Λειτουργικοί προϋπολογισμοί (operational budgets)
 - ετήσιοι προϋπολογισμοί
 - κυλιόμενοι προϋπολογισμοί (rolling budgets)
 - • Μακροπρόθεσμοι προϋπολογισμοί (long term budgets)
- Τη φιλοσοφία προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών.
 - Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (zero based budgeting)
 - Επαυξητικός προϋπολογισμός (incremental budgeting)

Ετήσιοι Λειτουργικοί Προϋπολογισμοί

- Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί καλύπτουν μια περίοδο ενός έτους που αντιστοιχεί στο οικονομικό έτος της εταιρίας.
- Πολλές εταιρίες χωρίζουν το έτος του προϋπολογισμού τους σε 4 τρίμηνα. Στη συνέχεια, το πρώτο τρίμηνο υποδιαιρείται σε μήνες και γίνεται η κατάρτιση των μηνιαίων προϋπολογισμών.
- Με το πέρας της χρονικής περιόδου, τα στοιχεία για το δεύτερο τρίμηνο αναλύονται σε μηνιαία ποσά. Εν συνεχεία, τα στοιχεία του τρίτου τριμήνου και ούτω καθεξής.
- Η προσέγγιση αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι απαιτεί περιοδική αναθεώρηση και επανεκτίμηση των στοιχείων του προϋπολογισμού σε όλη τη διάρκεια του έτους.
- Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται από σημαντικό αριθμό οργανισμών

Κυλιόμενοι Λειτουργικοί Προϋπολογισμοί

- Κυλιόμενος Λειτουργικός Προϋπολογισμός είναι ένας 12μηνος συνεχής προϋπολογισμός που κυλίνεται στον επόμενο μήνα (ή τρίμηνο), καθώς ολοκληρώνεται ο τρέχων μήνας (ή τρίμηνο).
- Ο υπολογισμός των κοντινών αυτών στοιχείων μπορεί να γίνει με μεγάλη ακρίβεια.
- Τα στοιχεία που αφορούν τα τρία τελευταία τρίμηνα μπορεί να εμφανίζονται στον προϋπολογισμό μόνο ως σύνολα τριμήνου.
- Η μέθοδος αυτή αναγκάζει τα στελέχη να εστιάσουν στο μέλλον με χρονικό ορίζοντα τουλάχιστον ενός έτους

Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης

- Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης είναι μια εναλλακτική μέθοδος που χρησιμοποιείται μερικές φορές και, ιδιαίτερα, στο δημόσιο και στο μη κερδοσκοπικό τομέα της οικονομίας
- Στον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης, τα στελέχη καλούνται να δικαιολογήσουν όλες τις προϋπολογιζόμενες δαπάνες και όχι απλώς τις μεταβολές που σημειώθηκαν στον προϋπολογισμό σε σχέση με το προηγούμενο έτος
- Το σημείο εκκίνησης είναι το μηδέν και όχι ο προϋπολογισμός του προηγούμενου έτους.
- Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης απαιτεί σημαντική τεκμηρίωση. Εκτός από όλες τις καταστάσεις που χρησιμοποιούνται στο συνήθη Συνολικό Προϋπολογισμό, τα στελέχη καλούνται να ετοιμάσουν μια σειρά από «πακέτα αποφάσεων», στα οποία όλες οι δραστηριότητες του τμήματος ιεραρχούνται σύμφωνα με τη σχετική σπουδαιότητά τους ενώ προσδιορίζεται και το κόστος κάθε δραστηριότητας
- Τα στελέχη των υψηλότερων κλιμακίων μπορούν να επανεξετάσουν τα πακέτα αποφάσεων και να κάνουν περικοπές σε εκείνα που αφορούν λιγότερο κρίσιμους τομείς ή το κόστος τους δεν μπορεί να δικαιολογηθεί.

Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης

- Κάθε στοιχείο του προϋπολογισμού εξετάζεται και ελέγχεται η σκοπιμότητά του
- Δεν εφαρμόζεται συχνά στη πράξη λόγω του ότι:
 - Έχει υψηλό κόστος
 - Τα στελέχη πρέπει να έχουν επαρκή γνώση της σκοπιμότητας των δαπανών
- Κατάλληλη μορφή προϋπολογισμού για το Δημόσιο Τομέα

Οι επικριτές του Προϋπολογισμού Μηδενικής βάσης υποστηρίζουν πως η διαδικασία κατάρτισής του είναι υπερβολικά χρονοβόρα και δαπανηρή με αποτέλεσμα να μην δικαιολογείται σε ετήσια βάση. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι οι ετήσιες επανεξετάσεις σύντομα γίνονται μηχανικές με αποτέλεσμα να χάνεται ο λόγος ύπαρξης των προϋπολογισμών Μηδενικής Βάσης.

Επαυξητικός Προϋπολογισμός

Συντάσσεται λαμβάνοντας υπόψη τα ποσά της προηγούμενης χρήσης και αλλαγές λόγω:

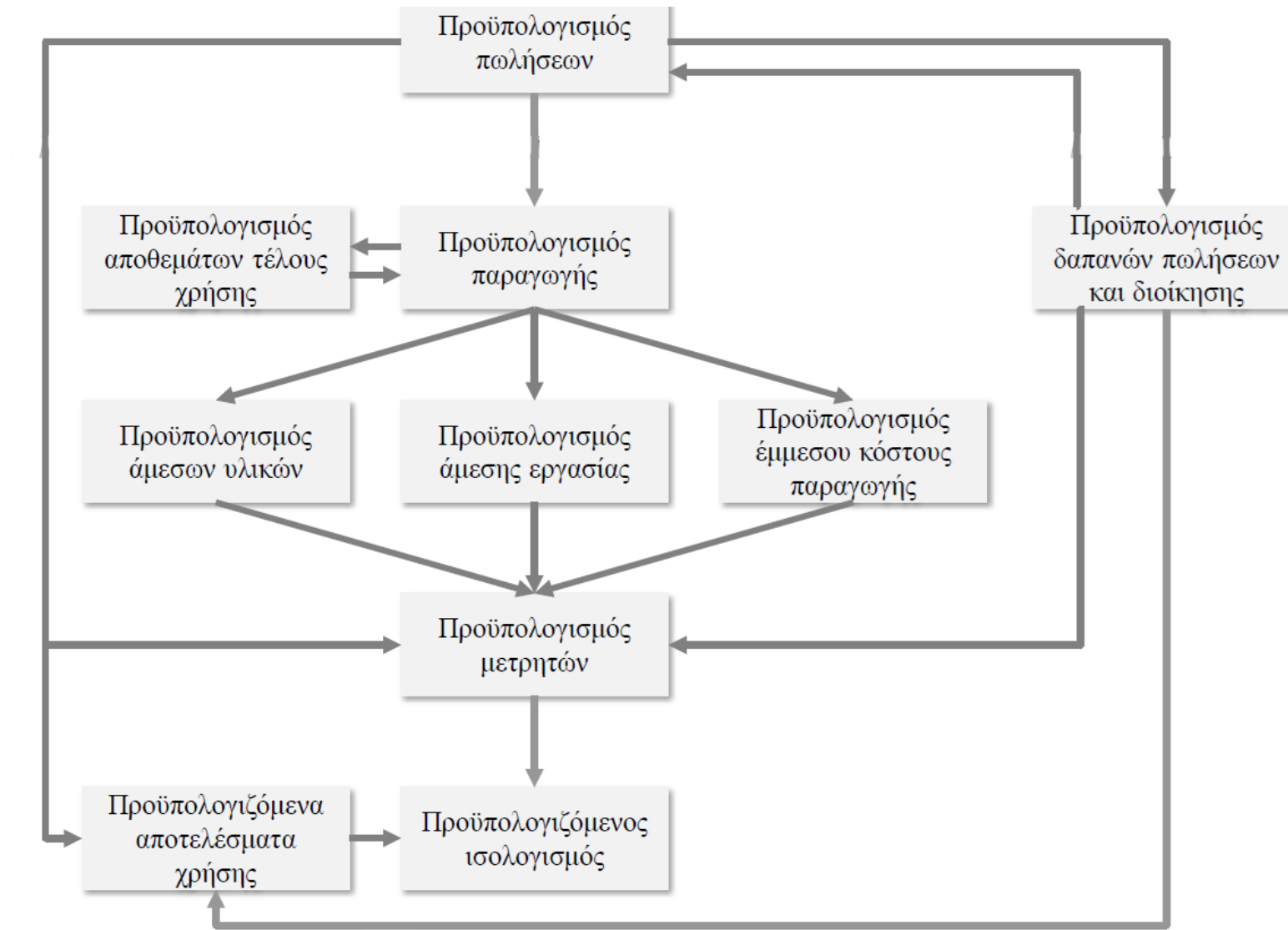
- Αύξησης των τιμών (πληθωρισμός)
- Μεταβολές του επιπέδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης

Συνολικός Προϋπολογισμός

- Ο συνολικός Προϋπολογισμός είναι μια σύνοψη των σχεδίων μιας εταιρίας
- Ορίζει συγκεκριμένους στόχους για τις πωλήσεις, την παραγωγή, τη διανομή και τις χρηματοδοτικές δραστηριότητες
- Κατά κανόνα καταλήγει σε ένα Προϋπολογισμό Μετρητών, σε μια Προϋπολογισμένη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης και σε έναν Προϋπολογιζόμενο Ισολογισμό
- Αντιπροσωπεύει μια σφαιρική εικόνα των σχεδίων της εταιρίας για το μέλλον και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν αυτά τα σχέδια.

Ο συνολικός Προϋπολογισμός αποτελείται από μια σειρά από χωριστούς, αλλά αλληλεξαρτώμενους προϋπολογισμούς. Στο ακόλουθο σχήμα, παρουσιάζεται μια συνολική άποψη των διαφόρων μερών του συνολικού προϋπολογισμού και του τρόπου με τον οποίο σχετίζονται.

Συνολικός Προϋπολογισμός



Ανάπτυξη Συνολικού Προϋπολογισμού

Η ανάπτυξη του συνολικού προϋπολογισμού συντελείται σε βήματα:

- Ορισμένοι επιμέρους προϋπολογισμοί αναπτύσσονται σειριακά
 - Πωλήσεις $\Rightarrow$ Παραγωγή
 - Πωλήσεις $\Rightarrow$ Διανομή
- Άλλοι προϋπολογισμοί αναπτύσσονται ανεξάρτητα
 - Προϋπολογισμός διοίκησης

Συνήθως χρησιμοποιείται πρόγραμμα λογισμικού ή λογιστικά φύλλα.

Απαραίτητη η αναλυτική καταγραφή και τεκμηρίωση των υποθέσεων που γίνονται σε κάθε βήμα για τη διευκόλυνση αναμορφώσεων.

Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Οι προϋπολογισμοί των Πωλήσεων ετοιμάζονται πριν από όλους τους άλλους προϋπολογισμούς γιατί αποτελούν την βάση και προϋπόθεση της κατάρτισης των προϋπολογισμών όλων των άλλων δραστηριοτήτων των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης.

- Για την κατάρτισή του λαμβάνονται υπόψη:
 - Εσωτερικοί παράγοντες
 - Εξωτερικοί παράγοντες
- Καταρτίζεται αναλυτικά ανά προϊόν, μήνα, πελάτη, κτλ.

Προϋπολογισμός Παραγωγής

Για τον προϋπολογισμό της παραγωγής λαμβάνονται υπόψη:

- Αναμενόμενες πωλήσεις
- Αρχικά αποθέματα ετοίμων
- Επιθυμητά τελικά αποθέματα ετοίμων

Συνήθως καταρτίζεται **ανά προϊόν σε μηνιαία βάση**.

Προϋπολογισμός Χρησιμοποίησης Α΄ Υλών

Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού χρησιμοποίησης α΄ υλών λαμβάνονται υπόψη:

- Το προϋπολογισθέν επίπεδο της παραγωγής
- Οι τεχνικές προδιαγραφές των προϊόντων συμπεριλαμβανομένης και της φύρας.

Προϋπολογισμός Αγοράς Α΄ Υλών

Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού αγοράς α΄ υλών λαμβάνονται υπόψη:

- Ο προϋπολογισμός χρησιμοποίησης α΄ υλών
- Τα αρχικά αποθέματα α΄ υλών
- Τα επιθυμητά τελικά αποθέματα α΄ υλών
- Οι τιμές των α΄ υλών (συμπεριλαμβανομένων τυχόν εξόδων μεταφοράς).

Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού άμεσης εργασίας λαμβάνονται υπόψη:

- Ο προϋπολογισμός της παραγωγής
- Το κόστος της άμεσης εργασίας

Επιπλέον,

- Καθορίζονται οι ανάγκες σε ώρες άμεσης εργασίας σε κάθε παραγωγικό τμήμα της επιχείρησης
- Προσδιορίζονται οι ανάγκες για μόνιμο, εποχικό προσωπικό και υπερωρίες

Προϋπολογισμός ΓΒΕ

Ο προϋπολογισμός των ΓΒΕ αφορά τα έξοδα των κύριων και των βοηθητικών τμημάτων της παραγωγής

Ο προϋπολογισμός κάθε κατηγορίας ΓΒΕ θα πρέπει να είναι επαρκώς τεκμηριωμένος

Προϋπολογισμός Εξόδων Πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός αφορά κυρίως:

- Έξοδα κίνησης πωλητών
- Έξοδα εκθέσεων
- Αναλώσιμα για την παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση
- Αμοιβές πωλητών και προμήθειες

Προϋπολογισμός Εξόδων Διοίκησης

Ο προϋπολογισμός αυτός αφορά, κυρίως, σταθερές δαπάνες.

Παραδείγματα τέτοιων δαπανών είναι:

- Έξοδα καθαριότητας
- Αμοιβές Δ.Σ.
- Αμοιβές ελεγκτών
- Αποσβέσεις, ενοίκια, κτλ.

Ορισμένες από τις παραπάνω δαπάνες προϋπολογίζονται συγκεντρωτικά και στη συνέχεια επιμερίζονται σε άλλες διευθύνσεις, όπου συμπεριλαμβάνονται στον προϋπολογισμό τους.

Ταμειακός Προϋπολογισμός

Για την κατάρτιση του ταμειακού προϋπολογισμού λαμβάνονται υπόψη:

- Το αρχικό ταμειακό υπόλοιπο
- Οι εισπράξεις κάθε περιόδου (μήνας, τρίμηνο, κτλ.)
 - Επηρεάζονται από τους όρους πίστωσης που δίνονται στους πελάτες
- Οι πληρωμές κάθε περιόδου
 - Επηρεάζονται από το είδος της δαπάνης και το διακανονισμό των πωλήσεων

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι

Δίνονται στοιχεία και πληροφορίες για να ετοιμαστεί ο Γενικός Προϋπολογισμός της επιχείρησης για το πρώτο τρίμηνο του έτους 2021.

Ο Γενικός Προϋπολογισμός περιλαμβάνει τους εξής προϋπολογισμούς:

- Πωλήσεων
- Παραγωγής
- Αγοράς Άμεσων Ά Υλών
- Προϋπολογισμός Χρησιμοποίησης Ά Υλών
- Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας
- Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων
- Προϋπολογισμός Εξόδων Πωλήσεων
- Προϋπολογισμός Εξόδων Διοίκησης

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι

Προβλέψεις Πωλήσεων 2021 (Μονάδες)

Περιοχή	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος
1	300	450	200
2	280	500	170
3	350	550	300

Μεταβλητά Έξοδα

(Ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων)

- Προμήθειες 5 %
- Ταξίδια 3 %
- Διαφήμιση 7 %

ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ ΑΝΑ ΜΗΝΑ

Έμμεσα υλικά	5.869 €
Έμμεσα εργατικά	2.641 €
Έξοδα συντήρησης	3.521 €
Θέρμανση και φωτισμός	880 €
Ενέργεια	586 €
Ασφάλιστρα	792 €
Αποσβέσεις	3.961 €
Φόροι Ακίνητης Περιουσίας	1.760 €
Μισθοί Πωλητών	4.108 €
Μισθοί Διευθυντών	5.869 €
Διοικητικά έξοδα	4.402 €
Έξοδα πωλήσεων	3.815 €

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι

Επιθυμητό
επίπεδο
αποθεμάτων
Ετοίμων
Προϊόντων
(Μονάδες):

1 ^η Ιανουαρίου	950 Μονάδες
31 ^η Ιανουαρίου	900 Μονάδες
28 ^η Φεβρουαρίου	980 Μονάδες
31 ^η Μαρτίου	1.100 Μονάδες

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι

Μέση τιμή πώλησης	440 €
Κόστος άμεσων πρώτων υλών	255 € ανά μονάδα
Αγορές Δεκεμβρίου 2020	75.568 €
Επιθυμητό επίπεδο τελικών αποθεμάτων άμεσων πρώτων υλών	30% της παραγωγής του επόμενου μήνα
Παραγωγή Απριλίου 2021	600 μονάδες
Ώρες άμεσης εργασίας	3 ώρες ανά μονάδα
Άμεσα υλικά (ά ύλες)	1 μονάδα ανά προϊόν
Κόστος εργασίας	6,60 € την ώρα
Φόρος εισοδήματος	50%
Γ.Β.Ε. ανά ώρα άμεσης εργασίας	
Έμμεσα εργατικά	0,55 €
Συντήρηση	0,88 €
Ενέργεια	1,60 €

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι

Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Οι εισπράξεις από πελάτες θα πραγματοποιηθούν ως εξής: 10% των πωλήσεων επί πιστώσει του τρέχοντος μηνός εισπράττεται στον ίδιο μήνα, το 85% στον επόμενο μήνα και το 5% στον μεθεπόμενο μήνα.

Οι πληρωμές των αγορών Ά υλών γίνονται στον ίδιο μήνα που έγινε η αγορά.

Οι πωλήσεις επί πιστώσει του Νοεμβρίου 2020 ήταν 448.950 €, οι συνολικές πωλήσεις του Δεκεμβρίου 2020 ήταν 445.300 €, οι πωλήσεις σε μετρητά του Δεκεμβρίου 2020 ήταν 89.060 €, του Ιανουαρίου 2021 81.840 €, του Φεβρουαρίου 171.600 € και του Μαρτίου 44.220 €.

Δίνεται επίσης ότι το ελάχιστο ποσό μετρητών που θέλει να διατηρεί η επιχείρηση είναι 150.000 € (Αρχικά Μετρητά Ιανουαρίου).

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

- Ο προϋπολογισμός πωλήσεων είναι το σημείο εκκίνησης για την κατάρτιση του συνολικού προϋπολογισμού.
- Όλα τα άλλα στοιχεία του συνολικού προϋπολογισμού μεταξύ των οποίων η παραγωγή, οι προμήθειες τα αποθέματα, και οι δαπάνες εξαρτώνται κατά κάποιον τρόπο από αυτόν.
- Ο προϋπολογισμός πωλήσεων καταρτίζεται πολλαπλασιάζοντας τις προϋπολογιζόμενες πωλήσεις σε μονάδες επί την τιμή πώλησης.

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (ΜΟΝΑΔΕΣ)				
Περιοχή	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Σύνολο
1	300	450	200	950
2	280	500	170	950
3	350	550	300	1.200
Σύνολο	930	1.500	670	3.100

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (€)				
Περιοχή	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Σύνολο
1	132.000 €	198.000 €	88.000 €	418.000 €
2	123.200 €	220.000 €	74.800 €	418.000 €
3	154.000 €	242.000 €	132.000 €	528.000 €
Σύνολο	409.200 €	660.000 €	294.800 €	1.364.000 €

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

Προϋπολογισμός Παραγωγής

- Καταρτίζεται με βάση τις πληροφορίες του Προϋπολογισμού Πωλήσεων και του επιθυμητού επιπέδου αποθεμάτων. (Προϋπολογισμός Παραγωγής = Προϋπολογισμός Πωλήσεων + Επιθυμητό Επίπεδο Τελικών Αποθεμάτων – Αρχικά Αποθέματα).
- Ο προϋπολογισμός παραγωγής αναφέρει τον αριθμό των μονάδων που πρέπει να παραχθούν σε κάθε περίοδο του προϋπολογισμού για να καλυφθούν οι ανάγκες σε πωλήσεις και για να εξασφαλιστεί το τελικό απόθεμα.
- Οι ανάγκες παραγωγής για ένα τρίμηνο επηρεάζονται από το επιθυμητό ύψος του τελικού αποθέματος. Ο προγραμματισμός των αποθεμάτων πρέπει να γίνεται προσεκτικά. Τα πλεονάζοντα αποθέματα δεσμεύουν κεφάλαια και δημιουργούν προβλήματα αποθήκευσης.

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

Προϋπολογισμός Παραγωγής

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΜΟΝΑΔΕΣ)				
	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Σύνολο
Προϋπολογ. Πωλήσεων	930	1.500	670	3.100
+ Επιθυμητό Επίπεδο Τελικών Αποθ.	900	980	1.100	2.980
Μερικό Σύνολο	1.830	2.480	1.770	6.080
- Αρχικά Αποθέματα	950	900	980	2.830
Απαιτούμενη Παραγωγή	880	1.580	790	3.250

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

Προϋπολογισμός Αγοράς Άμεσων Υλικών

Οι απαιτούμενες αγορές πρώτων υλών εξαρτώνται από το Επίπεδο Παραγωγής κάθε περιόδου, Το Αρχικό Επίπεδο Αποθεμάτων πρώτων υλών και το επιθυμητό επίπεδο αποθεμάτων πρώτων υλών στο τέλος της περιόδου. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις ακόλουθες σχέσεις:

- Απαιτούμενο επίπεδο αγοράς πρώτων υλών (Μονάδες) = Προϋπολογισμός παραγωγής (Μονάδες) + Επιθυμητό τελικό επίπεδο αποθεμάτων πρώτων υλών (Μονάδες) – Αρχικό επίπεδο αποθεμάτων πρώτων υλών (Μονάδες).
- Κόστος αγοράς πρώτων υλών = Απαιτούμενο επίπεδο αγοράς πρώτων υλών (Μονάδες) * Κόστος αγοράς πρώτων υλών ανά μονάδα

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

Προϋπολογισμός Αγοράς Άμεσων Υλικών

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΩΝ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ				
	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Σύνολο
Απαιτούμενη Παραγωγή Προϋπολογ. 3	880	1.580	790	3.250
+ Επιθυμητό Επίπεδο Τελικών Αποθ. (2)	474	237	180 (3)	891
Μερικό Σύνολο	1.354	1.817	970	4.141
- Αρχικά Αποθέματα (4)	264	474	237	975
Απαιτούμενες αγορές	1.090	1.343	733	3.166
Κόστος αγοράς Ά Υλών / Μονάδα	255	255	255	255
Κόστος Αγορών Ά Υλών	277.950 €	342.465 €	186.915 €	807.330 €

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

Προϋπολογισμός Αγοράς Άμεσων Υλικών

Επεξηγήσεις:

(2) Το επιθυμητό επίπεδο τελικών αποθεμάτων άμεσων υλικών είναι το 30% της παραγωγής του επόμενου μήνα: $(1.580 \cdot 30\%)$, $(790 \cdot 30\%)$.

(3) $600 \text{ μονάδες (Παραγωγή Απριλίου)} \cdot 30\% = 180 \text{ Μονάδες}$.

(4) Τα αρχικά αποθέματα άμεσων υλικών είναι το 30 % της παραγωγής του ιδίου μήνα. Το ίδιο όπως το επιθυμητό επίπεδο των τελικών αποθεμάτων του προηγούμενου μήνα.

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

Προϋπολογισμός Χρησιμοποίησης Άμεσων Υλικών

Ο προϋπολογισμός χρησιμοποίησης ά υλών (σε μονάδες και κόστος) βασίζεται πάνω στις απαιτήσεις του συστήματος του πρότυπου κόστους δηλ. στον αριθμό των μονάδων του άμεσου κόστους που απαιτείται για να παραχθεί μια μονάδα έτοιμου προϊόντος.

Η σχέση που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό του Κόστους χρησιμοποίησης άμεσων πρώτων υλών είναι:

Κόστος χρησιμοποίησης άμεσων πρώτων υλών = Απαιτούμενες μονάδες άμεσων υλικών * Κόστος άμεσων υλικών ανά μονάδα.

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

Προϋπολογισμός Χρησιμοποίησης Άμεσων Υλικών

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ				
	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Σύνολο
Απαιτούμενες Ποσότητες άμεσων υλικών (Μον) (5)	880	1.580	790	3.250
Κόστος αγοράς Ά Υλών / Μονάδα	255 €	255 €	255 €	255 €
Κόστος Χρησιμ/σης άμεσων Υλικών	224.400 €	402.900 €	201.450 €	828.750 €

(5) Για κάθε μονάδα παραγωγής απαιτείται μια μονάδα άμεσων υλικών, επομένως οι ποσότητες είναι ίδιες με τις απαιτούμενες ποσότητες παραγωγής στον προϋπολογισμό 3.

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

- Τα πρότυπα άμεσης εργασίας συνήθως βασίζονται σε μελέτες χρόνου που ετοιμάζονται από ειδικούς τεχνικούς.
- Το κόστος της έμμεσης εργασίας περιλαμβάνεται στον Προϋπολογισμό Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων.
- Η σχέση που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό του κόστους της άμεσης εργασίας είναι η εξής:
Απαιτούμενες Μονάδες Παραγωγής * Ώρες άμεσης εργασίας ανά μονάδα * Κόστος εργασίας ανά ώρα.

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				
	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Σύνολο
Απαιτούμενη Παραγωγή Προϋπολογ. 3	880	1.580	790	3.250
* Ώρες Άμεσης Εργασίας	3	3	3	3
Ώρες Άμεσης Εργασίας	2.640	4.740	2.370	9.750
* Κόστος ανά Ώρα Εργασίας (Ευρώ)	6,60	6,60	6,60	6,60
= Κόστος Άμεσης Εργασίας	17.424 €	31.284 €	15.642 €	64.350 €

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

Προϋπολογισμός ΓΒΕ

- Το κόστος των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων προϋπολογίζεται για τα διάφορα επίπεδα παραγωγής. Το συνολικό κόστος των ΓΒΕ αποτελείται από το σταθερό μέρος που εκφράζεται συνολικά σε Ευρώ και το μεταβλητό μέρος που εκφράζεται με δείκτες και βασίζεται συνήθως σε ώρες άμεσης εργασίας.
- Η σχέση για τον προσδιορισμό του κόστους άμεσης εργασίας είναι η εξής:
Σταθερά ΓΒΕ για κάθε κατηγορία εξόδου + Προϋπολογιζόμενες συνολικές ώρες άμεσης εργασίας * Μεταβλητό κόστος ανά ώρα άμεσης εργασίας.

Ιανουάριος:

ΕΙΔΟΣ ΕΞΟΔΟΥ	ΣΤΑΘΕΡΑ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ	ΣΥΝΟΛΟ
Έμμεσα υλικά	5.869 €	-	5.869 €
Έμμεσα εργατικά	2.641 €	1.452 € (2.640*0,55)	4.093 €
Έξοδα συντήρησης	3.521 €	2.323,2 € (2.640*0,88)	5.844,2 €
Θέρμανση και φωτισμός	880 €	-	880 €
Ενέργεια	586 €	4.224 € (2.640*1,60)	4.810 €
Ασφάλιστρα	792 €	-	792 €
Αποσβέσεις	3.961 €	-	3.961 €
Φόροι Ακίνητης Περιουσίας	1.760 €	-	1.760 €
Σύνολο	20.010 €	7.999,2 €	28.009,2 €

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

Προϋπολογισμός ΓΒΕ

Φεβρουάριος:

ΕΙΔΟΣ ΕΞΟΔΟΥ	ΣΤΑΘΕΡΑ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ	ΣΥΝΟΛΟ
Έμμεσα υλικά	5.869 €	-	5.869 €
Έμμεσα εργατικά	2.641 €	2.607 € (4.740*0,55)	5.248 €
Έξοδα συντήρησης	3.521 €	4.171,20 € (4.740*0,88)	7.692,2 €
Θέρμανση και φωτισμός	880 €	-	880 €
Ενέργεια	586 €	7.584 € (4.740*1,60)	8.170 €
Ασφάλιστρα	792 €	-	792 €
Αποσβέσεις	3.961 €	-	3.961 €
Φόροι Ακίνητης Περιουσίας	1.760 €	-	1.760 €
Σύνολο	20.010 €	14.362,2 €	34.372,2 €

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

Προϋπολογισμός ΓΒΕ

Μάρτιος:

ΕΙΔΟΣ ΕΞΟΔΟΥ	ΣΤΑΘΕΡΑ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ	ΣΥΝΟΛΟ
Έμμεσα υλικά	5.869 €	-	5.869 €
Έμμεσα εργατικά	2.641 €	1.303,50 € (2.370*0,55)	3.944,5 €
Έξοδα συντήρησης	3.521 €	2.085,60 € (2.370*0,88)	5.606,6 €
Θέρμανση και φωτισμός	880 €	-	880 €
Ενέργεια	586 €	3.792 € (2.370*1,60)	4.378 €
Ασφάλιστρα	792 €	-	792 €
Αποσβέσεις	3.961 €	-	3.961 €
Φόροι Ακίνητης Περιουσίας	1.760 €	-	1.760 €
Σύνολο	20.010 €	7.181,1 €	27.191,1 €

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

Προϋπολογισμός Εξόδων Πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων αποτελείται από σταθερά και μεταβλητά έξοδα.

Τα μεταβλητά έξοδα μεταβάλλονται με τις πωλήσεις ενώ τα σταθερά έξοδα είναι τα ίδια κάθε μήνα.

Ο υπολογισμός των εξόδων βασίζεται στην εξής σχέση:

Σταθερά έξοδα κάθε κατηγορίας + Πωλήσεις * Ποσοστό μεταβλητών εξόδων

Ιανουάριος:

ΕΙΔΟΣ ΕΞΟΔΟΥ	ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ	ΣΥΝΟΛΟ
Μισθοί Πωλητών	4.108 €	-	4.108 €
Προμήθειες Πωλητών	-	20.460 € (409.200*5%)	20.460 €
Έξοδα ταξιδιών	-	12.276 € (409.200*3%)	12.276 €
Έξοδα διαφήμισης	-	28.644 € (409.200*7%)	28.644 €
Έξοδα πωλήσεων	3.815 €	-	3.815 €
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΜΗΝΑ		-	69.303 €

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

Προϋπολογισμός Εξόδων Πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων αποτελείται από σταθερά και μεταβλητά έξοδα.

Τα μεταβλητά έξοδα μεταβάλλονται με τις πωλήσεις ενώ τα σταθερά έξοδα είναι τα ίδια κάθε μήνα.

Ο υπολογισμός των εξόδων βασίζεται στην εξής σχέση:

Σταθερά έξοδα κάθε κατηγορίας + Πωλήσεις * Ποσοστό μεταβλητών εξόδων

Φεβρουάριος:

ΕΙΔΟΣ ΕΞΟΔΟΥ	ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ	ΣΥΝΟΛΟ
Μισθοί Πωλητών	4.108 €	-	4.108 €
Προμήθειες Πωλητών	-	33.000 € (660.000*5%)	33.000 €
Έξοδα ταξιδιών	-	19.800 € (660.000*3%)	19.800 €
Έξοδα διαφήμισης	-	46.200 € (660.000*7%)	46.200 €
Έξοδα πωλήσεων	3.815 €	-	3.815 €
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΜΗΝΑ		-	106.923 €

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

Προϋπολογισμός Εξόδων Πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων αποτελείται από σταθερά και μεταβλητά έξοδα.

Τα μεταβλητά έξοδα μεταβάλλονται με τις πωλήσεις ενώ τα σταθερά έξοδα είναι τα ίδια κάθε μήνα.

Ο υπολογισμός των εξόδων βασίζεται στην εξής σχέση:

Σταθερά έξοδα κάθε κατηγορίας + Πωλήσεις * Ποσοστό μεταβλητών εξόδων

Μάρτιος:

ΕΙΔΟΣ ΕΞΟΔΟΥ	ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ	ΣΥΝΟΛΟ
Μισθοί Πωλητών	4.108 €	-	4.108 €
Προμήθειες Πωλητών	-	14.740 € (294.800*5%)	14.740 €
Έξοδα ταξιδιών	-	8.844 € (294.800*3%)	8.844 €
Έξοδα διαφήμισης	-	20.636 € (294.800*7%)	20.636 €
Έξοδα πωλήσεων	3.815 €	-	3.815 €
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΜΗΝΑ		-	52.143 €

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

Προϋπολογισμός Διοικητικών Εξόδων

Ο προϋπολογισμός Διοικητικών Εξόδων αποτελείται από σταθερά έξοδα. Επομένως, ο καταρτισμός του προϋπολογισμού αυτού για ένα μήνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κάθε μήνα

ΕΙΔΟΣ ΕΞΟΔΟΥ	ΚΟΣΤΟΣ
Μισθοί Διευθυντών	5.869 €
Διοικητικά έξοδα	4.402 €
Σύνολο	10.271 €

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

Σύνολο Εισπράξεων από Πελάτες

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος
Σύνολο Εισπράξεων από πελάτες	439.827,5 €	516.508,0 €	500.786,0 €
Μετρητοίς ιδίου μήνα	81.840,0 €	171.600,0 €	44.220,0 €
Επι πιστώσει ιδίου μήνα 10%	32.736,0 €	48.840,0 €	25.058,0 €
Επι πιστώσει προηγούμενου μήνα 85%	302.804,0 €	278.256,0 €	415.140,0 €
Επι πιστώσει προπροηγούμενου μήνα 5%	22.447,5 €	17.812,0 €	16.368,0 €

Πωλήσεις επί πιστώσει Νοεμβρίου 2020 = 448.950 €

Πωλήσεις μετρητοίς Δεκεμβρίου 2020 = 89.060 €

Συνολικές πωλήσεις Δεκεμβρίου 2020 = 445.300 €

Παράδειγμα Εφαρμογής Ι – Λύση

Ταμειακός Προϋπολογισμός

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος
Αρχικά Μετρητά	150.000,0 €	186.870,3 €	178.063,1 €
Εισπράξεις από πελάτες	439.827,5 €	516.508,0 €	500.786,0 €
Διαθέσιμα Μετρητά	589.827,5 €	703.378,3 €	678.849,1 €
Αγορά Ά Υλών	277.950,0 €	342.465,0 €	186.915,0 €
Άμεση Εργασία	17.424,0 €	31.284,0 €	15.642,0 €
ΓΒΕ	28.009,2 €	34.372,2 €	27.191,1 €
Εξοδα Πωλήσεων	69.303,0 €	106.923,0 €	52.143,0 €
Διοικητικά Έξοδα	10.271,0 €	10.271,0 €	10.271,0 €
Σύνολο Καταβολών	402.957,2 €	525.315,2 €	292.162,1 €
Τελικά Μετρητά	186.870,3 €	178.063,1 €	386.687,0 €

Ευχαριστώ για την προσοχή σας

Ερωτήσεις - Συζήτηση

Δρ. Αγγελική Ζαχαράκη (agzachar@pme.duth.gr)

Μηχανικός Παραγωγής και Διοίκησης