

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ***ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ***

ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ***ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ***

Οι μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες κάνουν το έργο της διοίκησης των επιχειρήσεων δύσκολο και καθιστούν αναγκαία την εφαρμογή των αρχών της επιστημονικής διοίκησης.

Οι επιχειρήσεις δεν είναι δυνατό να βαδίζουν στα τυφλά.

Είναι απαραίτητο να γνωρίζουν:

- Που πρόκειται να πάνε.
- Τι απαιτείται για να φθάσουν εκεί.
- Ποια είναι τα μέσα με τα οποία μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτές.

Οι επιχειρήσεις είτε μεγάλες είτε μικρές, οφείλουν να καταστρώνουν εκ των προτέρων **το πρόγραμμα δράσης**, στα πλαίσια του οποίου πρέπει να συντονίζουν όλες τις προσπάθειες τους, για να επιτύχουν στο στόχο τους.

Πρέπει να καθορισθεί με μεγάλη σαφήνεια ο **αντικειμενικός σκοπός** ολόκληρης της επιχείρησης και να **εξασφαλισθούν τα μέσα** για τη πραγματοποίηση του σκοπού της.

Το πλέγμα του προγραμματισμού της δραστηριότητας των οικονομικών μονάδων περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια:

- Το σχεδιασμό
- Τον προγραμματισμό
- **Τον προϋπολογισμό**

Ο σχεδιασμός θέτει τους στόχους που η οικονομική μονάδα επιδιώκει να πραγματοποιήσει.

Ο προγραμματισμός ορίζει τα συγκεκριμένα μέσα που απαιτούνται για την επιτυχία των στόχων του σχεδίου δράσης, καθώς επίσης τους τρόπους, τις διαδικασίες και το χρόνο που τα μέσα αυτά πρέπει να κινηθούν για την επίτευξη των στόχων.

Ο προϋπολογισμός αποτελεί την αριθμητική έκφραση, σε νομισματικές μονάδες των ποσοτικών δεδομένων του προγράμματος.

Ο προϋπολογισμός είναι πολύτιμο εργαλείο για την επίτευξη του σχεδιασμού μιας επιχείρησης, προάγοντας τον συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων της, καθώς αφορά:

- **Τόσο τα επιμέρους τμήματα και τις λειτουργίες**
- **Όσο και το σύνολο της επιχείρησης**

Η **χρονική περίοδος** που καλύπτει ο προϋπολογισμός είναι ένα έτος, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν καταρτίζονται και προϋπολογισμοί που καλύπτουν τόσο μικρότερες, όσο και μεγαλύτερες περιόδους, (μήνα, τρίμηνο, διετία, πενταετία κλπ).

Βάσει της χρονικής περιόδου στην οποία αναφέρονται, οι προϋπολογισμοί διακρίνονται σε:

- **Μακροπρόθεσμους**, όταν αφορούν περιόδους μεγαλύτερες του ενός έτους, και
- **Βραχυπρόθεσμους**, όταν αφορούν περιόδους μικρότερες του έτους.

Ο προϋπολογισμός ως Σύστημα Ελέγχου Διοίκησης

Κάθε προϋπολογισμός και κάθε κονδύλι του προϋπολογισμού σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο ρόλο ή εργασία.

Ο διευθυντής ενός τμήματος είναι υπεύθυνος για τον προϋπολογισμό του τμήματος.

Τα στελέχη πρέπει να δώσουν εξηγήσεις και να προβούν σε διορθωτικές ενέργειες για οποιαδήποτε απόκλιση μεταξύ προϋπολογιστικών και πραγματικών αποτελεσμάτων.

Η λογιστική της υπευθυνότητας εξουσιοδοτεί τα στελέχη να διαχειριστούν, και τα καθιστά υπεύθυνα για τα έσοδα και τα έξοδα στους προϋπολογισμούς των τμημάτων τους.

Ο προϋπολογισμός ως Σύστημα Ελέγχου Διοίκησης

Η λογιστική της υπευθυνότητας ή λογιστική ευθυνών χρησιμοποιείται ευρύτατα από τις επιχειρήσεις.

Παράδειγμα

Για ένα προϋπολογισμό πωλήσεων 8.000.000 €, σημαίνει ότι η επιχείρηση αναμένει και επιθυμεί να επιτύχει έσοδα πωλήσεων αξίας 8.000.000 €.

Από τη στιγμή που αυτός ο στόχος έχει καθορισθεί και είναι αποδεκτός από όλους στην επιχείρηση, μπορεί να ανατεθεί σε ένα συγκεκριμένο άτομο, όπως στον διευθυντή πωλήσεων ο οποίος θα έχει και την ευθύνη της επίτευξης.

Αν στο τέλος της χρήσης ο στόχος των πωλήσεων δεν επιτευχθεί, ο διευθυντής πωλήσεων θα πρέπει να λογοδοτήσει στον γενικό διευθυντή για τη αποτυχία των προϋπολογισμένων πωλήσεων.

Ο προϋπολογισμός ως Σύστημα Ελέγχου Διοίκησης

Με αυτόν τον τρόπο, η κατάρτιση προϋπολογισμών **δημιουργεί εξειδικευμένες ευθύνες** σε συγκεκριμένα άτομα, τα οποία είναι υπόλογα για την επίτευξη των προϋπολογιστικών στόχων.

Ο προϋπολογισμός ως Σύστημα Ελέγχου Διοίκησης

Η σύγκριση των πραγματικών με τα προϋπολ/κά αποτελέσματα βοηθά τη διοίκηση να αξιολογήσει την επίδοση ατόμων, τμημάτων, τομέων, παραρτημάτων ή & ολόκληρων επιχ/σεων.

Παράλληλα με την αξιολόγηση, οι προϋπολογισμοί προσφέρουν κίνητρα για την αύξηση της απόδοσης σε κάθε επίπεδο.

π.χ, σε μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι δυνατόν να δοθούν ειδικές επιπλέον αμοιβές, όταν τα κέρδη από το εστιατόριο ή από το μπαρ ξεπεράσουν τα προϋπολογισμένα.

Η συμπεριφορά της διοίκησης και η διαδικασία του προϋπολογισμού

Ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση χειρίζεται τον προϋπολογισμό, αποτελεί ένα θέμα που επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά των στελεχών.

Η διαδικασία του προϋπολογισμού, είτε «από πάνω προς τα κάτω» είτε αντίστροφα, είναι ουσιαστικά μια διαδικασία συναλλαγής η οποία λειτουργεί ως φορέας διαπραγμάτευσης διαφορετικών συμφερόντων και στόχων.

Οι διευθυντές και οι ομάδες συμφερόντων συχνά έχουν διαφορετικές προτεραιότητες.

Διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού

Υπάρχουν **δυο τύποι διαδικασίας** κατάρτισης προϋπολογισμού που χρησιμοποιούνται:

- **«Από πάνω προς τα κάτω»**

Κατά τη διαδικασία αυτή η κεντρική διοίκηση καταρτίζει τον προϋπολογισμό και τον ανακοινώνει στις διευθύνσεις και τα τμήματα να τον υλοποιήσουν.

- **«Από κάτω προς τα πάνω»**

Κατά τη διαδικασία αυτή οι επικεφαλές των ιεραρχικά κατώτερων μονάδων καταρτίζουν προϋπολογισμό για την μονάδα που διοικούν, λαμβάνοντας υπόψη τις αδυναμίες και τις δυνατότητες.

Διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού

Αυτό που απαντάται συχνότερα στις επιχειρήσεις είναι η **κυκλική διαδικασία** κατάρτισης προϋπολογισμών.

Η διαδικασία αυτή **συνδυάζει** το **όραμα** των ανωτέρων διοικητικών στελεχών για τους στόχους που πρέπει να επιτύχει η επιχείρηση, με την **εμπειρία** των επικεφαλής των κατώτερων μονάδων.

Η διαδικασία αυτή είναι η πλέον αποτελεσματική και χαρακτηρίζεται ως **κυκλική** αφού ξεκινά από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια, μεταφέρεται στα χαμηλότερα και επανέρχεται στα υψηλά για την τελική έγκριση.

ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Για την εξυπηρέτηση διαφόρων στόχων καταρτίζονται διαφορετικά είδη προϋπολογισμών.

Ο γενικός προϋπολογισμός είναι ένα περιεκτικό σύνολο,

- **Λειτουργικών προϋπολογισμών** και
- **Χρηματοοικονομικών προϋπολογισμών**

που καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχ/σης για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί περιλαμβάνουν:

- Προϋπολογισμό πωλήσεων
- Προϋπολογισμό παραγωγής
- Προϋπολογισμό αγορών πρώτων υλών
- Προϋπολογισμό άμεσης εργασίας.
- Προϋπολογισμό γενικών βιομηχανικών εξόδων.
- Προϋπολογισμό κόστους πωληθέντων.
- Προϋπολογισμό εξόδων διοικητικής λειτουργίας και λειτουργίας διάθεσης.

Προϋπολογισμός πωλήσεων

Το πρώτο βήμα για την κατάρτιση του γενικού προϋπολογισμού είναι η κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων.

Ένας προϋπολογισμός πωλήσεων εμφανίζει τις αναμενόμενες πωλήσεις στη διάρκεια μιας περιόδου, εκφρασμένες σε μονάδες και αξία.

$$\begin{array}{ccc} \text{Συνολικές} & & \\ \text{Προϋπολογιστικές} & = & \text{Εκτιμώμενη} \\ \text{Πωλήσεις} & & \text{Τιμή Πώλησης} \\ & & \text{ανά μονάδα} \\ & \times & \text{Εκτιμώμενες} \\ & & \text{πωλήσεις σε} \\ & & \text{μονάδες} \end{array}$$

Προϋπολογισμός πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων είναι ο μοναδικός προϋπ/σμός που **βασίζεται** σε μια **εκτίμηση της ζήτησης των πελατών**.

Οι άλλοι προϋπολογισμοί της περιόδου βασίζονται στον προϋπολογισμό των πωλήσεων.

Παρά το γεγονός, ότι ο υπολογισμός του είναι εύκολος, η επιλογή των καλύτερων εκτιμήσεων για την τιμή πώλησης ανά μονάδα και την ζήτηση πωλήσεων σε μονάδες είναι μια δύσκολη διαδικασία.

Προϋπολογισμός πωλήσεων

Ο εκτιμώμενος όγκος των πωλήσεων είναι πολύ σημαντικός επειδή θα επηρεάσει το επίπεδο των λειτουργικών δραστηριοτήτων και τους πόρους που χρειάζονται για τις λειτουργίες.

Η πρόβλεψη των εκτιμώμενων πωλήσεων εξαρτάται από πολλούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες.

Προϋπολογισμός πωλήσεων

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Η κατάσταση της τοπικής και εθνικής οικονομίας.
- Η κατάσταση της οικονομίας του κλάδου.
- Η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης.
- Ο αριθμός των πωλημένων μονάδων σε προηγούμενες περιόδους.
- Η εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων από την επιχείρηση αλλά και από άλλες επιχειρήσεις.
- Εξελίξεις σε θέματα πολιτικής και νομοθεσίας.
- Η πιστωτική πολιτική της επιχείρησης.

κ.λ.π

Προϋπολογισμός πωλήσεων

Παράδειγμα

Προϋπολογισμού πωλήσεων για κάθε τρίμηνο του έτους 20XX.

	1ο ΤΡΙΜΗΝΟ	2ο ΤΡΙΜΗΝΟ	3ο ΤΡΙΜΗΝΟ	4ο ΤΡΙΜΗΝΟ
Πωλήσεις σε μονάδες	20.000	25.000	40.000	18.000
Τιμή πώλησης ανά μονάδα (€)	X 6	X 6	X 6	X 6
Σύνολο πωλήσεων (€)	120.000	150.000	240.000	108.000

Προϋπολογισμός πωλήσεων

Προϋπολογισμός πωλήσεων προϊόντος Π 1ου εξομήνου 20XX

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ			ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ			ΜΑΡΤΙΟΣ			ΑΠΡΙΛΙΟΣ			ΜΑΪΟΣ			ΙΟΥΝΙΟΣ		
	ποσοτ.	τιμή	αξία	ποσοτ.	τιμή	αξία	ποσοτ.	τιμή	αξία	ποσοτ.	τιμή	αξία	ποσοτ.	τιμή	αξία	ποσοτ.	τιμή	αξία
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ																		
Αττική	20	50	1000	22	50	1100	23	50	1150	23	50	1150	25	50	1250	25	50	1250
Στερεά Ελλάδα	13	51	663	15	51	765	15	51	765	15	51	765	17	50	850	17	50	850
Πελοπόννησος	12	50	600	13	50	650	13	50	650	13	50	650	15	50	750	15	50	750
Θεσσαλία	11	51	561	12	51	612	13	51	663	13	51	663	15	50	750	15	50	750
Ήπειρος	8	52	416	8	52	416	9	52	468	9	52	468	11	50	550	11	50	550
Μακεδονία	15	52	780	15	52	780	16	52	832	16	52	832	17	50	850	17	50	850
Θράκη	7	52	364	8	52	416	9	52	468	9	52	468	12	50	600	12	50	600
Κρήτη	7	53	371	6	53	318	6	53	318	6	53	318	10	50	500	10	50	500
Νησιά Αιγαίου	5	53	265	6	53	318	6	53	318	6	53	318	8	50	400	8	50	400
Νησιά Ιονίου	4	52	208	5	52	260	5	52	260	5	52	260	7	50	350	7	50	350
ΣΥΝΟΛΟ	102		5228	110		5635	115		5892	115		5892	137		6850	137		6850
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ																		
Γαλλία	30	50	1500	30	50	1500	32	50	1600	32	52	1664	35	52	1820	35	52	1820
Γερμανία	28	50	1400	28	50	1400	31	50	1550	31	52	1612	34	52	1768	34	52	1768
Ιταλία	25	50	1250	25	50	1250	28	50	1400	28	52	1456	30	52	1560	30	52	1560
Μ. Βρετανία	20	50	1000	20	50	1000	22	50	1100	22	52	1144	25	52	1300	25	52	1300
ΣΥΝΟΛΟ	103		5150	103		5150	113		5650	113		5876	124		6448	124		6448
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	205		10378	213		10785	228		11542	228		11768	261		13298	261		13298

Προϋπολογισμός παραγωγής

Ο προϋπολογισμός παραγωγής εμφανίζει τον αριθμό των μονάδων που πρέπει να παράγει μια επιχείρηση για να πετύχει τις **προϋπολογιστικές πωλήσεις** και τις **ανάγκες σε αποθέματα**.

Για την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού παραγωγής, τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν τον **προϋπολογισμένο αριθμό μονάδων πωλήσεων** (σύμφωνα με τον προϋπολ/σμό πωλήσεων) και το **επιθυμητό επίπεδο στο τελικό απόθεμα** των ετοίμων για κάθε περίοδο του έτους.

Το επίπεδο αυτό αναφέρεται συνήθως ως ποσοστό των προϋπολ/νων μονάδων πωλήσεων της επόμενης περιόδου.

Προϋπολογισμός παραγωγής

Ο αλγόριθμος που αναγνωρίζει τις ανάγκες στην παραγωγή για κάθε περίοδο είναι:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Συνολικές} \\ \text{μονάδες} \\ \text{παραγωγής} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Προϋπολογιστικές} \\ \text{πωλήσεις σε} \\ \text{μονάδες} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Επιθυμητές} \\ \text{μονάδες} \\ \text{τελικού} \\ \text{αποθέματος} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Επιθυμητές} \\ \text{μονάδες} \\ \text{αρχικού} \\ \text{αποθέματος} \\ \hline \end{array}$$

Προϋπολογισμός παραγωγής

Παράδειγμα

Η επιχείρηση «ΑΑΑ» εκτιμάει ότι οι πωλήσεις ανά τρίμηνο του επομένου έτους 20X1 θα είναι 20.000, 60.000, 20.000 και 80.000 αντίστοιχα.

Η επιχείρηση επιθυμεί το τελικό απόθεμα του κάθε τριμήνου να ανέρχεται στο 10% των προϋπολογισμένων μονάδων πωλήσεων του επομένου τριμήνου.

Οι προϋπολογισμένες μονάδες πωλήσεων για το 1^ο τρίμηνο του **20X2** ανέρχονται σε 30.000.

Οι μονάδες του τελικού αποθέματος του 4^{ου} τριμήνου του **20X0** ήταν 2.000.

Με βάση τις παραπάνω πληροφορίες να συνταχθεί ο προϋπολ/σμός παραγωγής της επιχείρησης «ΑΑΑ» για το 20X1.

Προϋπολογισμός παραγωγής

Παρατήρηση

Οι επιθυμητές μονάδες του **τελικού αποθέματος** ετοιμών προϊόντων κάθε τριμήνου, γίνονται οι επιθυμητές μονάδες **αρχικού αποθέματος** ετοιμών προϊόντων του επομένου τριμήνου.

Προϋπολογισμός παραγωγής

Παράδειγμα

Προϋπολογισμού παραγωγής για κάθε τρίμηνο του έτους **20X1**.

	1ο ΤΡΙΜΗΝΟ	2ο ΤΡΙΜΗΝΟ	3ο ΤΡΙΜΗΝΟ	4ο ΤΡΙΜΗΝΟ
Πωλήσεις σε μονάδες	20.000	60.000	20.000	80.000
Συν: Επιθυμητές μονάδες τελικού αποθέματος ετοιμών προϊόντων	6.000	2.000	8.000	3.000
Σύνολο Επιθυμητών Μονάδων	26.000	62.000	28.000	83.000
Μείον: Επιθυμητές μονάδες αρχικού αποθέματος ετοιμών προϊόντων	2.000	6.000	2.000	8.000
Σύνολο Μονάδων Παραγωγής	24.000	56.000	26.000	75.000

Προϋπολογισμός αγορών πρώτων υλών

Ο προϋπολογισμός αγορών πρώτων υλών προσδιορίζει:

- την ποσότητα των αγορών που απαιτείται ώστε να επιτευχθούν οι προϋπολογισμένες ανάγκες παραγωγής και αποθεμάτων.
- το κόστος που σχετίζεται με τις αγορές αυτές.

Προϋπολογισμός αγορών πρώτων υλών

Για την κατάρτιση προϋπολογισμού αγορών πρώτων υλών, τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να γνωρίζουν τις **ανάγκες παραγωγής κάθε περιόδου**.

Η πληροφορία αυτή παρέχεται από τον προϋπολογισμό της παραγωγής .

Θα πρέπει επίσης να γνωρίζουν το **επιθυμητό επίπεδο των αποθεμάτων** των πρώτων υλών για κάθε περίοδο και το **κόστος ανά μονάδα** των πρώτων υλών.

Προϋπολογισμός αγορών πρώτων υλών

Για την σύνταξη του προϋπολογισμού αγορών πρώτων υλών ακολουθούνται **τρία βήματα**:

- Υπολογισμός για κάθε περίοδο των συνολικών αναγκών παραγωγής σε μονάδες πρώτων υλών.
- Προσδιορισμός της ποσότητας των πρώτων υλών που θα αγορασθούν στη διάρκεια της περιόδου.
- Υπολογισμός κόστους των αγορών.

Προϋπολογισμός αγορών πρώτων υλών

1^ο Βήμα: Υπολογισμός για κάθε περίοδο των συνολικών αναγκών παραγωγής σε μονάδες πρώτων υλών.

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Συνολικές Ανάγκες} \\ \text{Παραγωγής σε Μονάδες} \\ \text{Πρώτων Υλών} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Συνολικές} \\ \text{Μονάδες} \\ \text{Παραγωγής} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Απαιτούμενη} \\ \text{Ποσότητα Πρώτων} \\ \text{Υλών ανά Μονάδα} \\ \hline \end{array}$$

Προϋπολογισμός αγορών πρώτων υλών

2^ο Βήμα: Προσδιορισμός της ποσότητας των πρώτων υλών που θα αγορασθούν στη διάρκεια της περιόδου.

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Συνολικές} \\ \text{Μονάδες} \\ \text{Πρ. Υλών} \\ \text{προς Αγορά} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Συνολικές} \\ \text{Ανάγκες} \\ \text{Παραγωγής} \\ \text{σε Μονάδες} \\ \text{Πρ. Υλών} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Επιθυμητές} \\ \text{Μονάδες} \\ \text{Τελικού} \\ \text{Αποθέματος} \\ \text{Πρ. Υλών} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Επιθυμητές} \\ \text{Μονάδες} \\ \text{Αρχικού} \\ \text{Αποθέματος} \\ \text{Πρ. Υλών} \\ \hline \end{array}$$

Προϋπολογισμός αγορών πρώτων υλών

3^ο Βήμα: Υπολογισμός κόστους των αγορών των πρώτων υλών.

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Κόστος Αγοράς} \\ \text{Πρώτων Υλών} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Συνολικές} \\ \text{Μονάδες} \\ \text{Πρώτων Υλών} \\ \text{προς Αγορά} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Κόστος ανά} \\ \text{Μονάδα} \\ \text{Πρώτων Υλών} \\ \hline \end{array}$$

Προϋπολογισμός αγορών πρώτων υλών

Παράδειγμα

Για την επιχείρηση «ΑΑΑ» με βάση το σύνολο των μονάδων παραγωγής του προηγούμενου παραδείγματος, να συνταχθεί ο προϋπολογισμός των αγορών των πρώτων υλών ανά τρίμηνο του επομένου έτους 20Χ1, αφού ληφθούν υπ' όψη τα παρακάτω στοιχεία.

Για τη παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος απαιτούνται 5 μον. πρώτης ύλης.

Το κόστος ανά μονάδα πρώτης ύλης θα είναι για το 1^ο εξάμηνο 2,6 €, ενώ για το 2^ο εξάμηνο 3 € ανά μονάδα.

Η επιχείρηση επιθυμεί το τελικό απόθεμα των πρώτων υλών του κάθε τριμήνου να ανέρχεται στο 15% των συνολικών αναγκών παραγωγής σε μονάδες πρώτων υλών του επομένου τριμήνου.

Προϋπολογισμός αγορών πρώτων υλών

Οι μονάδες αυτές για το 1^ο τρίμηνο 20Χ2, προϋπολογίζονται σε 180.000.

Τα τελικά αποθέματα των πρώτων υλών του τελευταίου τριμήνου του 20Χ0 ήταν 30.000 μονάδες.

Προϋπολογισμός αγορών πρώτων υλών

	1ο ΤΡΙΜΗΝΟ	2ο ΤΡΙΜΗΝΟ	3ο ΤΡΙΜΗΝΟ	4ο ΤΡΙΜΗΝΟ
Συνολικές Μονάδες Παραγωγής	24.000	56.000	26.000	75.000
Απαιτούμενη Ποσότητα Πρώτων Υλών ανά Μονάδα	X 5	X 5	X 5	X 5
Συνολικές Ανάγκες Παραγωγής σε Μονάδες Πρώτων Υλών	120.000	280.000	130.000	375.000
Συν: Επιθυμητές Μονάδες Τελικού Αποθέματος Πρ. Υλών	42.000	19.500	56.250	27.000
Μείον: Επιθυμητές μονάδες αρχικού αποθέματος Πρ. Υλών	30.000	42.000	19.500	56.250
Σύνολο Μονάδων Πρώτων Υλών προς Αγορά	132.000	257.500	166.750	345.750
Κόστος ανά Μονάδα Πρ. Υλών	X 2,6 €	X 2,6 €	X 3 €	X 3 €
Συνολικό Κόστος Αγορών Πρώτων Υλών	343.200	669.500	500.250	1.037.250

Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

Ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας εμφανίζει τις ώρες άμεσης εργασίας που χρειάζονται σε μια περίοδο και το σχετικό κόστος.

Τα στελέχη της παραγωγής χρησιμοποιούν εκτιμώμενες ώρες άμεσης εργασίας για να προγραμματίσουν πόσοι εργαζόμενοι θα χρειασθούν στη διάρκεια της περιόδου και τις ώρες που θα εργασθεί ο καθένας.

Οι λογιστές χρησιμοποιούν το εκτιμώμενο κόστος της εργασίας για να προγραμματίσουν τις ταμειακές πληρωμές των εργαζομένων.

Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού άμεσης εργασίας ακολουθούνται δυο βήματα:

- **1° Βήμα:** Εκτίμηση των συνολικών ωρών άμεσης εργασίας.
- **2° Βήμα:** Υπολογισμός του συνολικού προϋπολογισμένου κόστους άμεσης εργασίας.

Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

1^ο Βήμα: Εκτίμηση των συνολικών ωρών άμεσης εργασίας με τη χρήση του ακόλουθου αλγόριθμου.

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Συνολικές Ώρες} \\ \text{Άμεσης} \\ \text{Εργασίας} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Εκτιμώμενες} \\ \text{Ώρες Άμεσης} \\ \text{Εργασίας ανά} \\ \text{Μονάδα} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Συνολικές} \\ \text{Μονάδες} \\ \text{Παραγωγής} \\ \hline \end{array}$$

Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

2^ο Βήμα: Υπολογισμός του συνολικού προϋπολογισμένου κόστους άμεσης εργασίας με τη χρήση του ακόλουθου αλγόριθμου.

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Συνολικό} \\ \text{Προϋπολογισμένο} \\ \text{Κόστος Άμεσης} \\ \text{Εργασίας} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Συνολικές Ώρες} \\ \text{Άμεσης Εργασίας} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Εκτιμώμενο Κόστος} \\ \text{Άμεσης Εργασίας} \\ \text{ανά Ώρα} \\ \hline \end{array}$$

Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

Παράδειγμα

Για την επιχείρηση «ΑΑΑ» με βάση το σύνολο των μονάδων παραγωγής του προηγούμενου παραδείγματος, να συνταχθεί ο προϋπολογισμός της άμεσης εργασίας ανά τρίμηνο του επομένου έτους 20Χ1, αφού ληφθούν υπ' όψη τα παρακάτω στοιχεία.

- Ώρες άμεσης εργασίας ανά μονάδα 2.
- Κόστος άμεσης εργασίας ανά ώρα(ωρομίσθιο) 8 €

Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

	<i>1ο ΤΡΙΜΗΝΟ</i>	<i>2ο ΤΡΙΜΗΝΟ</i>	<i>3ο ΤΡΙΜΗΝΟ</i>	<i>4ο ΤΡΙΜΗΝΟ</i>
Συνολικές Μονάδες Παραγωγής	24.000	56.000	26.000	75.000
Ώρες Άμεσης Εργασίας ανά Μονάδα	X 2	X 2	X 2	X 2
Συνολικές Ώρες Άμεσης Εργασίας	48.000	112.000	52.000	150.000
Κόστος Άμεσης Εργασίας ανά Ώρα	X 8 €	X 8 €	X 8 €	X 8 €
Συνολικό Κόστος Άμεσης Εργασίας	384.000 €	896.000 €	416.000 €	1.200.000 €

Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων

Ένας προϋπολογισμός Γ.Β.Ε δείχνει το αναμενόμενο κόστος παραγωγής πέρα από το κόστος πρώτων υλών και άμεσης εργασίας.

Περιλαμβάνει δαπάνες όπως:

Αποσβέσεις κτιρίων και μηχανημάτων

Επισκευές και συντηρήσεις

Έμμεσα υλικά και έμμεσα εργατικά

Ενέργεια παραγωγής

Λοιπά Γ.Β.Ε

Η μορφή για την παρουσίαση των πληροφοριών σε ένα προϋπολογισμό Γ.Β.Ε είναι ευέλικτη.

Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων

π.χ

Η ομαδοποίηση πληροφοριών κατά δραστηριότητα είναι χρήσιμη για επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη μέθοδο κοστολόγησης A.B.C. Η προσέγγιση αυτή κάνει πιο εύκολο για τους λογιστές τον προσδιορισμό των συντελεστών καταλογισμού για κάθε δεξαμενή κόστους.

Ενώ

Η ομαδοποίηση των πληροφοριών των Γ.Β.Ε σε μεταβλητά και σταθερά, διευκολύνει την ανάλυση κόστους – όγκου – κέρδους.

Προϋπολογισμός Εξόδων Πωλήσεων και Διοίκησης

Ένας προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων και διοίκησης δείχνει τα λειτουργικά έξοδα, πέρα από εκείνα που σχετίζονται με τη παραγωγή, τα οποία χρειάζονται για την υποστήριξη των πωλήσεων και των γενικών λειτουργιών στη διάρκεια μιας περιόδου.

Οι λογιστές χρησιμοποιούν τον προϋπολογισμό αυτό για να εκτιμήσουν τις ταμειακές πληρωμές για προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν χρησιμοποιούνται σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή.

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Οι χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί περιλαμβάνουν:

- Ταμειακό προϋπολογισμό
- Προϋπολογισμό επενδύσεων
- Προϋπολογιστικό Ισολογισμό
- Προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως

Ο προϋπολογιστικός ισολογισμό και η προϋπολ/κή κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως καλούνται επίσης

Προϋπολ/κές κατ' εκτίμηση οικονομικές καταστάσεις (pro forma)

Ταμειακός προϋπολογισμός

Ο ταμειακός προϋπολογισμός είναι μια προβολή των χρημάτων που θα εισπράξει και θα πληρώσει μια επιχείρηση στη διάρκεια μιας περιόδου.

Συνοψίζει τις ταμειακές ροές όλων των συναλλαγών που λαμβάνονται υπόψη στο συνολικό προϋπολογισμό.

Ένας ταμειακός προϋπολογισμός δεν περιέχει σχεδιαζόμενες μη ταμειακές συναλλαγές.

Ταμειακός προϋπολογισμός

Με τον ταμειακό προϋπολογισμό υπολογίζονται διαχρονικά, κατά τη διάρκεια της προϋπολογιστικής περιόδου:

- **Οι Χρηματικές εισροές και εκροές** που προκύπτουν από την προγραμματισμένη δραστηριότητα της οικονομικής μονάδας.
- **Τα ταμειακά ελλείμματα** και οι πηγές κάλυψής τους.
- **Τα πλεονάσματα** και οι μορφές τοποθέτησης ή επενδύσεώς τους.

Ταμειακός προϋπολογισμός

Ο αλγόριθμος που χρησιμεύει στην κατάρτιση ενός ταμειακού προϋπολογισμού είναι:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Εκτιμώμενο} \\ \text{Τελικό Υπόλοιπο} \\ \text{Ταμειακών} \\ \text{Διαθεσίμων} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Εκτιμώμενο} \\ \text{Αρχικό Υπόλοιπο} \\ \text{Ταμειακών} \\ \text{Διαθεσίμων} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Σύνολο} \\ \text{Εκτιμώμενων} \\ \text{Ταμειακών} \\ \text{Εισπράξεων} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Σύνολο} \\ \text{Εκτιμώμενων} \\ \text{Ταμειακών} \\ \text{Πληρωμών} \\ \hline \end{array}$$

Ταμειακός προϋπολογισμός

Πηγές εισπράξεων

- Οι πωλήσεις μετρητοίς
- Οι πωλήσεις επί πιστώσει, που όμως εισπράττονται μέσα στο προϋπολογιζόμενο έτος.
- Διάφορες πηγές π.χ εισπράξεις ενοικίων ή άλλων προσόδων

Ταμειακός προϋπολογισμός

Προβλεπόμενες πληρωμές

- Αγορές κυκλοφοριακών στοιχείων.
- Αγορές που έγιναν σε προγενέστερες περιόδους με πίστωση και που πληρώνονται κατά την περίοδο του προϋπολογισμού.
- Υπηρεσίες (μισθοί, ημερομίσθια, ενοίκια, τηλέφωνα κλπ) που προσφέρθηκαν σε προγενέστερη περίοδο και πρέπει να εξοφληθούν ή πρόκειται να προσφερθούν στην επιχείρηση κατά την περίοδο του προϋπολογισμού και πρέπει να εξοφληθούν.
- Εξόφληση δόσεων για επενδύσεις μακροχρόνιες που έγιναν σε προγενέστερο χρόνο ή κατά την περίοδο του προϋπολογισμού.

Ταμειακός προϋπολογισμός

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ από	ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΠΛΗΡΩΜΕΣ από
Λειτουργικές	Πωλήσεις, μετρητά Εισπράξεις από πωλήσεις με πίστωση Τόκοι - Έσοδα από επενδύσεις Μερίσματα από επενδύσεις	Αγορά υλικών Άμεση εργασία Γ.Β.Ε Έξοδα πώλησης & διοίκησης Τόκοι - Έξοδα Φόρος εισοδήματος
Επενδυτικές	Πώληση επενδύσεων Πώληση μακροπρόθεσμων περιουσιακών στοιχείων	Αγορές επενδύσεων Αγορές μακροπρόθεσμων περιουσιακών στοιχείων
Χρηματοδοτικές	Πρόσοδοι από δάνεια Πρόσοδοι από έκδοση μετοχών Πρόσοδοι από έκδοση ομολόγων	Αποπληρωμή δανείων Ταμειακά μερίσματα προς μετόχους Απόσυρση ομολόγων Αγορά ιδίων μετοχών

Ταμειακός προϋπολογισμός

Ο ταμειακός προϋπολογισμός βοηθάει τη διοίκηση στην έγκαιρη λήψη μέτρων για τη κάλυψη ταμειακών εποχιακών ελλειμμάτων που μπορεί να εμφανίζονται και λόγω ετεροχρονισμού εισπράξεων και πληρωμών.

Ο προσδιορισμός του επιπέδου του χρηματικού ποσού που θα απαιτηθεί σε κάθε χρονική στιγμή για την κάλυψη πραγματικών αναγκών της επιχείρησης σε μετρητά είναι γενικά ένα έργο δύσκολο.

Ταμειακός προϋπολογισμός (σε χιλιάδες €) έτους 20ΧΧ

	Ι	Φ	Μ	Α	Μ	ΙΟΥΝ	ΙΟΥΛ	Α	Σ	Ο	Ν	Δ
ΑΡΧΙΚΟ ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΥΠΟΛ.	10	5	1	5	10	6	3	8	10	7	5	6
ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ												
Από πωλήσεις μετρητοίς εσωτερ	300	300	350	400	500	550	600	700	650	550	500	600
Από πελάτες εσωτερικού	150	100	200	250	200	150	180	250	100	150	170	300
Από πελάτες εξωτερικού	50	50	60	40	50	50	80	60	80	85	90	100
Εισπρ. από διαφορες πηγές	50	50	50	50	50	50	60	60	60	65	65	65
Από τραπεζικό δανεισμό	9		5								10	
Από προεξόφληση επιταγών & γραμματίων	6	6	1			10	9		10	5	10	20
ΣΥΝΟΛΑ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ	565	506	666	740	800	810	929	1070	900	855	845	1085
ΠΛΗΡΩΜΕΣ												
Σε αγορές υλικών μετρητοίς	114	102	150	125	140	160	205	202	170	196	200	215
Σε προμηθευτές υλικών	40	38	55	50	55	90	48	100	40	60	63	71
Σε αγορές παγίων μετρητοίς				100	100		80	120	90			
Σε προμηθευτές παγίων	59	30	30	42	30	88	40	33	29	40	60	40
Σε έξοδα λειτουργίας	300	280	350	350	400	400	480	550	510	490	450	670
Σε λοιπές υποχρεώσεις	7	10	12	8	9	10	11	8	9	13	11	16
Σε τράπεζες	50	50	65	60	70	65	60	55	55	58	60	70
ΣΥΝΟΛΑ ΠΛΗΡΩΜΩΝ	570	510	662	735	804	813	924	1068	903	857	844	1082
ΥΠΟΛ. ΤΑΜΕΙΟΥ ή ΚΑΤΑΘΕΣΩΝ	5	1	5	10	6	3	8	10	7	5	6	9

Προϋπολογισμός επενδύσεων

Είναι ο προϋπολογισμός που καταρτίζουν οι επιχειρήσεις για:

- Βελτίωση
- Εκσυγχρονισμό και
- Συμπλήρωση των εγκαταστάσεων

και υπαγορεύεται κυρίως για τους παρακάτω λόγους:

- Τη λειτουργική φθορά
- Τις τεχνικές επιστημονικές βελτιώσεις
- Τις βελτιώσεις όρων εκμετάλλευσης
- Τη δυνατότητα παραγωγής νέων προϊόντων
- Τη προβλεπόμενη ωφέλεια της επένδυσης
- Τον τρόπο χρηματοδότησης

Οι ετήσιοι προϋπολογισμοί περιλαμβάνουν βραχυχρόνιες επενδύσεις και μακροχρόνιες επενδύσεις.

Προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως

Η προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως προβάλλει τα καθαρά κέρδη μιας επιχείρησης, σε μια περίοδο με βάση τα εκτιμώμενα έσοδα και έξοδα της περιόδου.

Αποτέλεσμα περιόδου	ΙΑΝ	ΦΕΒ	ΜΑΡ	ΑΠΡ	ΜΑΪΟΣ	ΙΟΥΝ	ΙΟΥΛ	ΑΥΓ	ΣΕΠΤ	ΟΚΤ	ΝΟΕΜ	ΔΕΚ
Πωλήσεις	428.000	444.000	421.000	450.000	474.000	438.000	446.000	487.000	480.000	474.000	394.000	461.000
Μείον: Κόστος Πωληθέντων	342.400	355.200	336.800	360.000	379.200	350.400	356.800	389.600	384.000	379.200	315.200	368.800
Μικτό Κέρδος	85.600	88.800	84.200	90.000	94.800	87.600	89.200	97.400	96.000	94.800	78.800	92.200
Πλέον: Άλλα έσοδα εκμεταλ/σεως	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Σύνολο	85.600	88.800	84.200	90.000	94.800	87.600	89.200	97.400	96.000	94.800	78.800	92.200
Μείον: Έξοδα Διοικήσεως	30.000	30.000	30.000	40.000	35.000	35.000	35.000	45.000	40.000	40.000	40.000	60.000
Έξοδα Διαθέσεως	42.840	43.320	51.630	57.500	51.220	48.140	49.380	61.610	40.400	47.220	40.820	72.830
Χρηματοοικονομικά έξοδα	14.371	14.343	14.345	14.908	14.572	14.646	15.122	15.535	15.398	14.581	14.273	13.197
Ολικά αποτ/τα εκμεταλ/σεως	-1.611	1.137	-11.775	-22.408	-5.992	-10.186	-10.302	-24.745	202	-7.001	-16.293	-53.827
Πλέον: Έκτακτα έσοδα	0	0	0	0	0	0	60.000	0	0	0	0	0
Μείον: Έκτακτα έξοδα	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Καθαρά αποτελέσματα	-1.611	1.137	-11.775	-22.408	-5.992	-10.186	49.698	-24.745	202	-7.001	-16.293	-53.827

Προϋπολογιστικός Ισολογισμός

Ο προϋπολ/κός Ισολογισμός προβάλλει την χρηματοοικονομική θέση μιας επιχείρησης στο τέλος μιας περιόδου.

Χρησιμοποιεί όλα τα εκτιμώμενα δεδομένα που συλλέγονται κατά την κατάρτιση του συνολικού προϋπολογισμού και είναι το τελικό βήμα της διαδικασίας του προϋπολογισμού.

Γενικός προϋπολογισμός

Αφού καταρτισθούν οι επιμέρους προϋπολογισμοί μετά συντάσσεται ο γενικός προϋπολογισμός ο οποίος καλύπτει όλες τις προβλεπόμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Από τις πωλήσεις μέχρι και την τελευταία πληρωμή, για να καταλήξει στην προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων και στον προϋπολογιστικό Ισολογισμό.

Επιβαλλόμενοι προϋπολογισμοί

Πολλές φορές είναι σύνηθες το φαινόμενο για τα υψηλόβαθμα στελέχη να θέτουν στόχους στους προϋπολογισμούς, χωρίς να συμβουλευόνται τους ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι να πετύχουν αυτούς τους στόχους.

Σε αυτή την περίπτωση οι προϋπολογισμοί λέγονται **επιβαλλόμενοι** και συχνά προκύπτουν σοβαρά προβλήματα συμπεριφοράς.

Επιβαλλόμενοι προϋπολογισμοί

Ένα μεγάλο πρόβλημα είναι εκτός από μη ρεαλιστικοί, δεν είναι και χρήσιμοι για τον προγραμματισμό.

Παράδειγμα

Οι επιπτώσεις από μη ρεαλιστικούς στόχους στον προϋπολ/σμό των πωλήσεων μπορεί είναι εξαιρετικά σημαντικές.

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων είναι η βάση για τον προϋπολογισμό παραγωγής, που περιλαμβάνει δεσμεύσεις για τις αγορές πρώτων υλών και τη πρόσληψη προσωπικού.

Βασισμένη στον προϋπολογισμό πωλήσεων η επιχείρηση θα έχει προγραμματίσει για την εισροή μετρητών και ενδεχομένως θα έχει υπολογίσει τις ανάγκες σε βραχυχρόνιο δανεισμό.

Επιβαλλόμενοι προϋπολογισμοί

Αν οι στόχοι πωλήσεων δεν πραγματοποιηθούν, τα αποθέματα θα είναι μεγαλύτερα απ' ό,τι αναμενόταν και θα χρειάζεται επιπλέον αποθηκευτικός χώρος.

Οι εισροές των μετρητών δεν θα υλοποιηθούν και θα χρειασθεί επιπλέον βραχυπρόθεσμος δανεισμός, πιθανότατα με δυσμενείς όρους.

Αν τα στελέχη προσαρμόσουν μεταγενέστερα το πρόγραμμα παραγωγής, ώστε να αντιστοιχεί σε χαμηλότερες πωλήσεις, θα πρέπει να απολυθούν εργαζόμενοι.

Πλεονεκτήματα του προϋπολογισμού

- Καλλιεργούν την οργανωσιακή επικοινωνία.
- Αναγνωρίζουν πιθανούς περιορισμούς πριν εξελιχθούν σε προβλήματα.
- Κατανέμουν την ευθύνη σε στελέχη που θεωρούνται υπεύθυνα.
- Διευκολύνουν την σύμπλευση μεταξύ οργανωσιακών και προσωπικών στόχων.
- Ορίζουν στόχους με αριθμούς, με βάση τους οποίους μπορεί να αξιολογηθούν τα πραγματικά αποτελέσματα.

ΑΣΚΗΣΗ 1.

Βιομηχανική επιχείρηση παράγει και πουλάει τα προϊόντα Α, Β και Γ. Τα στοιχεία σχετικά με τις εκτιμήσεις της για τον Ιανουάριο του 20ΧΧ είναι τα παρακάτω:

Πωλήσεις

Προϊόντα	Ποσότητες	Τιμή ανά μονάδα σε (€).
A	1.000	100
B	2.000	120
Γ	1.500	140

Υλικά για την παραγωγή των προϊόντων

<i>Υλικά</i>	<i>Υ1</i>	<i>Υ2</i>	<i>Υ3</i>
Κόστος ανά μονάδα	4 €	6 €	9 €

<i>Απαιτούμενη ποσότητα ανά προϊόν(σε μον.)</i>	<i>Υ1</i>	<i>Υ2</i>	<i>Υ3</i>
Προϊόν Α	4	2	
Προϊόν Β	3	3	2
Προϊόν Γ	2	1	1

Αποθέματα προϊόντων	Προϊόν Α	Προϊόν Β	Προϊόν Γ
1η Ιανουαρίου μονάδες	1.000	1.500	500
31η Ιανουαρίου μονάδες	1.100	1.650	550

Αποθέματα υλικών	Υ1	Υ2	Υ3
1η Ιανουαρίου μονάδες	26.000	20.000	12.000
31η Ιανουαρίου μονάδες	31.200	24.000	14.400

Με βάση τις παραπάνω πληροφορίες, **ζητείται:**

- 1) Ο προϋπολογισμός των πωλήσεων
- 2) Ο προϋπολογισμός παραγωγής
- 3) Ο προϋπολογισμός υλικών για ανάλωση
- 4) Ο προϋπολογισμός των αγορών σε μονάδες και αξίες

ΛΥΣΗ

Προϋπολογισμός πωλήσεων σε μονάδες και αξίες

	<i>Προϊόν Α</i>	<i>Προϊόν Β</i>	<i>Προϊόν Γ</i>	<i>Σύνολο</i>
Πωλήσεις σε μονάδες	1.000	2.000	1.500	
Τιμή πώλησης	100 €	120 €	140 €	
Συνολική αξία πωλήσεων	100.000 €	240.000 €	210.000	550.000

ΛΥΣΗ

Προϋπολογισμός παραγωγής

	ΠΡΟΪΟΝ Α	ΠΡΟΪΟΝ Β	ΠΡΟΪΟΝ Γ
Πωλήσεις σε μονάδες	1.000	2.000	1.500
(+) Απόθεμα τέλους	1.100	1.650	550
(-) Απόθεμα αρχής	-1.000	-1.500	-500
Μονάδες που πρέπει να παραχθούν	1.100	2.150	1.550

ΛΥΣΗ

Προϋπολογισμός υλικών για ανάλωση

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ	ΥΛΙΚΑ					
	Υ1		Υ2		Υ3	
	Μονάδες ανά προϊόν	Σύνολο	Μονάδες ανά προϊόν	Σύνολο	Μονάδες ανά προϊόν	Σύνολο
Προϊόν Α - 1.100	4	4.400	2	2.200		
Προϊόν Β- 2.150	3	6.450	3	6.450	2	4.300
Προϊόν Γ - 1550	2	3.100	1	1.550	1	1.550
Σύνολο ανάλωσης σε μονάδες		13.950		10.200		5.850

ΛΥΣΗ

Προϋπολογισμός αγορών σε μονάδες και αξίες

	Υ1	Υ2	Υ3
Προϋπολογισθείσες αναλώσεις υλικών	13.950	10.200	5.850
(+) Απόθεμα τέλους	31.200	24.000	14.400
(-) Απόθεμα αρχής	-26.000	-20.000	-12.000
Απαιτούμενες αγορές σε μονάδες	19.150	14.200	8.250
Τιμή ανά μονάδα	4 €	6 €	9 €
Συνολική αξία αγορών	76.600 €	85.200 €	74.250 €

ΑΣΚΗΣΗ 2.

Η επιχείρηση «ΑΙΩΡΑ ΑΕ» κατασκευάζει αιώρες(κούνιες) κήπου για μικρά παιδιά. Το τμήμα πωλήσεων της επιχείρησης τον Σεπτέμβριο του 2014 έστειλε τα παρακάτω στοιχεία στο τμήμα προϋπολογισμού που αφορούν τις **προβλεπόμενες πωλήσεις σε τεμάχια** για το επόμενο χρονικό διάστημα, όπως φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

2014		2015				2016	
Μήνας	μον.	Μήνας	μον.	Μήνας	μον.	Μήνας	μον.
		1ος	350	7ος	1700	1ος	300
		2ος	400	8ος	1800	2ος	380
		3ος	450	9ος	900	3ος	420
10ος	580	4ος	1000	10ος	600		
11ος	480	5ος	1200	11ος	500		
12ος	300	6ος	1400	12ος	300		

Η τιμή πώλησης της κάθε αιώρας(κούνιας) για το τέταρτο τρίμηνο του 2014, για το πρώτο και τέταρτο τρίμηνο του 2015 καθώς και για το πρώτο τρίμηνο του 2016 καθορίσθηκε στα 100 €, ενώ για το εξάμηνο Απριλίου – Σεπτεμβρίου 2015 καθορίσθηκε στα 120 €.

Η επιχείρηση ακολουθεί την εξής πολιτική που αφορά την είσπραξη των πωλήσεων:

Το 60% των πωλήσεων του μήνα γίνεται μετρητοίς, ενώ το υπόλοιπο 40% των πωλήσεων του μήνα εισπράττεται με τρίμηνη επιταγή.

Σύμφωνα με τον προγραμματισμό που έχει κάνει η επιχ/ση, τα αποθέματα στο τέλος κάθε μήνα επιθυμεί να ανέρχονται στο 20% των εκτιμώμενων πωλήσεων του επόμενου μήνα.

Ζητείται:

- 1) Ο ταμειακός προϋπολογισμός των εισπράξεων για το δεύτερο εξάμηνο του 2015.
- 2) Ο προϋπολογισμός παραγωγής για το 1^ο εξάμηνο του 2015.

ΛΥΣΗ

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

	11ος 2014	12ος 2014	1ος 2015	2ος 2015	3ος 2015	4ος 2015	5ος 2015	6ος 2015
Εκτιμώμενες πωλήσεις σε μονάδες	480	300	350	400	450	1000	1200	1400
Τιμή πώλησης	100	100	100	100	100	120	120	120
Εκτιμώμενες πωλήσεις σε €	48000	30000	35000	40000	45000	120000	144000	168000

	7ος 2015	8ος 2015	9ος 2015	10ος 2015	11ος 2015	12ος 2015	1ος 2016	2ος 2016
Εκτιμώμενες πωλήσεις σε μονάδες	1700	1800	900	600	500	300	300	380
Τιμή πώλησης	120	120	120	100	100	100	100	100
Εκτιμώμενες πωλήσεις σε €	204000	216000	108000	60000	50000	30000	30000	38000

ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ 2ου ΕΞΑΜΗΝΟΥ 2015

	7ος 2015	8ος 2015	9ος 2015	10ος 2015	11ος 2015	12ος 2015
4ος 120.000 €	40% 48.000					
5ος 144.000 €		40% 57.600				
6ος 168.000 €			40% 67.200			
7ος 204.000 €	60% 122.400			40% 81.600		
8ος 216.000 €		60% 129.600			40% 86.400	
9ος 108.000 €			60% 64.800			40% 43.200
10ος 60.000 €				60% 36.000		
11ος 50.000 €					60% 30.000	
12ος 30.000 €						60% 18.000
ΣΥΝΟΛΑ	170.400	187.200	132.000	117.600	116.400	61.200

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ 1ου ΕΞΑΜΗΝΟΥ 2015

	11ος 2014	12ος 2014	1ος 2015	2ος 2015	3ος 2015	4ος 2015	5ος 2015	6ος 2015	7ος 2015
Εκτιμώμενες πωλήσεις σε μονάδες	480	300	350	400	450	1000	1200	1400	1700
(+)Εκτιμώμενο απόθεμα τέλους		70	80	90	200	240	280	340	
(-)Εκτιμώμενο απόθεμα αρχής			70	80	90	200	240	280	
Εκτιμώμενη παραγωγή σε μονάδες			360	410	560	1040	1240	1460	

Ερωτήσεις.....



ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ