

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Του

Κωσταρέλου Νικόλαου

Σκοπός της εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια συγκεντρωτική παρουσίαση των προϋπολογισμών των επιχειρήσεων. Σκοπός της είναι η παρατήρηση και η μελέτη της διαδικασίας, των προϋποθέσεων και των παραγόντων που συμβάλλουν στην κατάρτιση ενός προϋπολογισμού επιχείρησης καθώς και η ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Περιεχόμενα

- Εισαγωγή στον Προϋπολογισμό
- Είδη Προϋπολογισμών
- Γενικός Προϋπολογισμός
- Εφαρμογή Γενικού Προϋπολογισμού
- Συμπεράσματα

Εισαγωγή στον Προϋπολογισμό

Ορισμός

Ο προϋπολογισμός ορίζεται ως η ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος δράσης, το οποίο έχει καταρτιστεί από τη διοίκηση ενός Οργανισμού με σκοπό την αποτελεσματικότερη κατανομή των χρηματοοικονομικών πόρων σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Οι προϋπολογισμοί εφαρμόζονται κυρίως σε επιχειρήσεις που πρωταρχικός τους στόχος είναι η αύξηση των κερδών τους και η εξασφάλιση της ευημερίας, ωστόσο συχνά εφαρμόζεται και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται για δύο κύριους σκοπούς, τον σχεδιασμό και τον έλεγχο.

Προϋπολογιστικός έλεγχος

Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να ελέγχουν συνεχώς τις διάφορες λειτουργίες τους και να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί από τους μάνατζερς. Ο έλεγχος πραγματοποιείται με συνεχή σύγκριση των πραγματοποιηθέντων με τα προϋπολογισθέντα δεδομένα.

Όργανα προϋπολογισμού

Τα όργανα τα οποία είναι υπεύθυνα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού σε μια επιχείρηση είναι ο διευθυντής και η επιτροπή προϋπολογισμού. Η επιτροπή αποτελείται από τον πρόεδρο, τους αντιπρόεδρους και τον εσωτερικό ελεγκτή. Η επιτροπή προϋπολογισμού είναι αυτή που εγκρίνει τον τελικό προϋπολογισμό και λαμβάνει περιοδικές εκθέσεις που αφορούν την πρόοδο μιας επιχείρησης προς την κατεύθυνση των στόχων.

Περίοδος προϋπολογισμού

Η περίοδος του προϋπολογισμού είναι κυρίως ετήσια αλλά μπορεί να είναι και μακροχρόνια όταν αναφέρεται στους προϋπολογισμούς παγίων και μπορούν να καλύπτουν περίοδο πέντε (5) με δέκα (10) ετών. 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 μεγάλη ακρίβεια και να διορθώνονται τυχόν αστοχίες.

Γενικές αρχές προϋπολογισμού

- Ο προϋπολογισμός πρέπει να αναφέρεται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Τα μεγέθη, είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά, να καθορίζονται με ακρίβεια. Να είναι κατανοητός, σαφής και απλός.
- Είναι αναγκαία η υποδιαίρεση του σε επί μέρους προϋπολογισμούς που θα αναφέρονται σε κάθε τομέα ευθύνης χωριστά.
- Η εναρμόνιση των επί μέρους αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.
- Οι στόχοι που θέτει ένας προϋπολογισμός να είναι πραγματοποιήσιμοι κάτω από τις υπάρχουσες συνθήκες. Πρέπει να μην είναι ούτε πολύ συντηρητικοί ούτε ιδιαίτερα αισιόδοξοι.
- Ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι εύκαμπτος και ελαστικός.
- Στην κατάρτιση του προϋπολογισμού πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι φορείς διοίκησης.
- Ο προϋπολογισμός πρέπει να χρησιμοποιείται για την άσκηση έλεγχου και να γίνεται δεκτός σε όλα τα επίπεδα άσκησης διοίκησης.

Πλεονεκτήματα του προϋπολογισμού

- Οι προϋπολογισμοί γνωστοποιούν τα σχέδια της διοίκησης σε ολόκληρο τον οργανισμό.
- Οι προϋπολογισμοί πιέζουν τα στελέχη να σκεφτούν και να σχεδιάζουν για το μέλλον.
- Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού παρέχει ένα μέσο επιμερισμού των διαθέσιμων πόρων σε εκείνα τα τμήματα του οργανισμού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν πιο αποτελεσματικά.
- Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού μπορεί να αποκαλύψει πιθανά σημεία συμφόρησης.
- Οι προϋπολογισμοί συντονίζουν τις δραστηριότητες ολοκλήρου του οργανισμού ολοκληρώνοντας τα σχέδια των διαφόρων επιμέρους μερών.
- Οι προϋπολογισμοί βοηθούν στην οργάνωση και την αποτελεσματική δομή μιας επιχείρησης.
- Οι προϋπολογισμοί καθορίζουν στόχους και σκοπούς που μπορούν να χρησιμεύσουν ως μέτρα σύγκρισης για την αξιολόγηση μεταγενέστερων αποδόσεων.

Αποκλίσεις από τον προϋπολογισμό

Στο τέλος κάθε περιόδου γίνεται έλεγχος και εντοπισμός των σφαλμάτων και των αποκλίσεων από τους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού. Αξιολογούνται και εφόσον είναι μικρές οι αποκλίσεις τα προϋπολογισμένα αποτελέσματα συγκλίνουν με τα πραγματικά, ενώ σε διαφορετική περίπτωση τα στελέχη επαναπροσδιορίζουν τα νέα δεδομένα ώστε να γίνει η κατάρτιση νέων προϋπολογισμών.

Οι τεχνικές προϋπολογιστικού ελέγχου είναι οι εξής:

- Η λογιστική υπευθυνότητας
- Η προβλεπτική λογιστική
- Η συμμετοχική διοίκηση
- Η ανάλυση αποκλίσεων
- Η ελαστική προϋπολογισμού

Είδη Προϋπολογισμών

Οι προϋπολογισμοί μπορούν να διακριθούν σε λειτουργικούς (πωλήσεων, παραγωγής, κόστους παραγωγής, κόστους πωληθέντων και τελικών αποθεμάτων) και χρηματοοικονομικούς (ταμειακός, αποτελεσμάτων χρήσης και ισολογισμού). Τα κριτήρια διαχωρισμού των κατηγοριών προϋπολογισμού έχουν να κάνουν με το διάστημα που καλύπτουν, τη διαδικασία που ακολουθείται κατά την κατάρτισή τους, το είδος τους, τη φιλοσοφία προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών κλπ.

Κριτήριο: Μέθοδος κατάρτισης

Μπορούν να αναγνωριστούν τριών ειδών πρακτικές: στην κατάρτιση προϋπολογισμού με την μέθοδο «από κάτω προς τα πάνω» (bottom up προσέγγιση), οι επικεφαλές των ιεραρχικά κατώτερων μονάδων καταρτίζουν τον προϋπολογισμό για τη μονάδα που διοικούν λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες, τις αδυναμίες που παρουσιάζει, τις ευκαιρίες που τυχόν θα παρουσιαστούν καθώς και τις δυσκολίες για την επίτευξη των στόχων. Ακριβώς αντίθετη από αυτήν την διαδικασία είναι η «από πάνω προς τα κάτω» (top down προσέγγιση), όπου η κεντρική διοίκηση καταρτίζει τον προϋπολογισμό και τον ανακοινώνει σε κάθε μια από τις μικρότερες μονάδες της επιχείρησης. Στην τρίτη πρακτική ακολουθείται μια συνεργατική διαδικασία μεταξύ των στελεχών όλων των βαθμίδων (participative budgeting).

Κριτήριο: Χρονικό διάστημα

- Οι βραχυχρόνιοι ή λειτουργικοί προϋπολογισμοί αφορούν μικρό χρονικό διάστημα συνήθως του ενός έτους και αναλύονται στη συνέχεια σε τρίμηνα, μήνες, δεκαπενθήμερα και ούτω καθεξής. Κατά τη διάρκεια του έτους οι βραχυχρόνιοι προϋπολογισμοί μπορούν να αναθεωρηθούν από την διοίκηση αν κριθεί απαραίτητο.
- Οι μακροχρόνιοι προϋπολογισμοί αφορούν διάστημα τριών (3) έως δέκα (10) ετών και σχετίζονται με τη φιλοσοφία ή τη στρατηγική της επιχείρησης.

Κριτήριο: Τρόπος υπολογισμού προϋπολογιστικών ποσών

- Προσαυξητικός προϋπολογισμός

Με την τεχνική του προσαυξητικού προϋπολογισμού η οικονομική μονάδα συντάσσει τον προϋπολογισμό μεταβάλλοντας όλα τα ποσά του τελευταίου απολογισμού με ένα ποσοστό ή ποσό ώστε στον νέο να απεικονίζεται τόσο η αύξηση του πληθωρισμού όσο και η ανάπτυξη της εταιρείας.

- Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης

Το διοικητικό στέλεχος το οποίο συντάσσει έναν προϋπολογισμό μηδενικής βάσης θα πρέπει να δικαιολογήσει όλες τις δαπάνες σε αντίθεση με τις μεταβολές που σημειώθηκαν με βάση τον προϋπολογισμό του προηγούμενου έτους. Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού μηδενικής βάσης απαιτεί τεκμηρίωση, σύμφωνα με την οποία ιεραρχούνται όλες οι δραστηριότητες κάθε τμήματος και προσδιορίζεται το κόστος κάθε δραστηριότητας.

Κριτήριο: Επίπεδα δραστηριότητας

- Στατικός προϋπολογισμός

Ένας στατικός προϋπολογισμός καταρτίζεται στην αρχή της περιόδου και ισχύει για το σχεδιαζόμενο επίπεδο δραστηριότητας. Ένας στατικός προϋπολογισμός σχεδιασμού είναι κατάλληλος για προγραμματισμό αλλά είναι ακατάλληλος για να αξιολογηθεί πόσο καλά ελέγχονται τα κόστη. Αν η δραστηριότητα είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, τα μεταβλητά κόστη θα πρέπει να είναι υψηλότερα από τα αναμενόμενα και αν η δραστηριότητα είναι χαμηλότερη από την αναμενόμενη τα μεταβλητά κόστη θα πρέπει να είναι μειωμένα σε σχέση με τα προβλεπόμενα.

- Ελαστικός προϋπολογισμός

Ο ελαστικός προϋπολογισμός λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές στο κόστος και προσφέρει εκτιμήσεις για το ποιο θα έπρεπε να είναι το κόστος για κάθε επίπεδο δραστηριότητας. Όταν μια δραστική μεταβολή στην παραγόμενη ποσότητα μειώνει την χρησιμότητα του αρχικού προϋπολογισμού, ένας νέος προϋπολογισμός μπορεί να συνταχθεί γρήγορα ώστε να αντανakλά τα πραγματικά επίπεδα παραγωγής της περιόδου.

Γενικός Προϋπολογισμός

Ο γενικός προϋπολογισμός (Master Budget) ή αλλιώς συνολικός προϋπολογισμός αποτελείται από χωριστούς αλλά αλληλεξαρτημένους προϋπολογισμούς. Είναι μία σύνοψη των σχεδίων μια εταιρείας η οποία ορίζει συγκεκριμένους στόχους για τις πωλήσεις, την παραγωγή, τη διανομή και τις χρηματοδοτικές δραστηριότητες.

Προϋπολογισμός πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων παρουσιάζει μια αναλυτική κατάσταση των προσδοκώμενων πωλήσεων για την περίοδο που αφορά τον προϋπολογισμό, και συντάσσεται πρώτος πριν από όλους τους υπόλοιπους προϋπολογισμούς. Ο ακριβής προϋπολογισμός είναι το κλειδί για την όλη διαδικασία του προϋπολογισμού. Όλα τα μέρη του συνολικού προϋπολογισμού εξαρτώνται κατά κάποιο τρόπο από τον προϋπολογισμό πωλήσεων.

Προϋπολογισμός παραγωγής

Ο προϋπολογισμός παραγωγής, που καταρτίζεται αφού συνταχθεί ο αντίστοιχος των πωλήσεων, παραθέτει τον αριθμό των μονάδων που πρέπει να παραχθούν για να ικανοποιηθούν τις ανάγκες των πωλήσεων και να παρέχουν την επιθυμητή απογραφή έτοιμων αποθεμάτων τέλους. Οι ανάγκες παραγωγής μπορούν να προσδιοριστούν ως εξής:

Προϋπολογισμένες πωλήσεις σε μονάδες

(+) επιθυμητό τελικό απόθεμα

= Συνολικές ανάγκες

(-) αρχικό απόθεμα

= Απαιτούμενη παραγωγή

Προϋπολογισμός άμεσων υλικών

Ο προϋπολογισμός άμεσων υλικών πρέπει να περιλαμβάνει λεπτομερή προϋπολογισμό για την απαιτούμενη ποσότητα και το κόστος α'υλών. Ο προϋπολογισμός άμεσων υλικών καταρτίζεται μετά τον προϋπολογισμό παραγωγής και αφορά τις πρώτες ύλες που πρέπει να αγοραστούν για να υλοποιηθεί ο προϋπολογισμός παραγωγής και να εξασφαλιστούν επαρκή αποθέματα. Οι απαιτούμενες αγορές πρώτων υλών υπολογίζονται ως εξής:

Πρώτες ύλες που απαιτούνται για να τη κάλυψη της παραγωγής

(+) επιθυμητό τελικό απόθεμα α' υλών

= Συνολικές ανάγκες σε α' ύλη

(-) αρχικό απόθεμα α' υλών

= Α' ύλες που πρέπει να αγοραστούν

Απαιτούμενες α' ύλες ανά μονάδα

(x) κόστος αγοράς ανά μονάδα

= Κόστος αγοράς α' υλών

Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

Ο προϋπολογισμός της άμεσης εργασίας δείχνει τις ώρες άμεσης εργασίας που απαιτούνται για την ικανοποίηση του προϋπολογισμού παραγωγής.

Όπως και στις άμεσες πρώτες ύλες και εδώ αναφερόμαστε στην άμεση εργασία, η οποία μπορεί να αποδοθεί σε συγκεκριμένη παραγωγή ορισμένων προϊόντων.

Για τον καθορισμό των ωρών άμεσης εργασίας όπως και του κόστους χρησιμοποιούνται σπάντα ωρες, μέσα, μισθοί, σχέσεις κόστους εργασίας και συνολικού κόστους, κτλ.

Απαιτούμενες μονάδες παραγωγής

(x) ώρες άμεσης εργασίας ανά μονάδα

(x) κόστος εργασίας ανά ώρα

= Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών εξόδων (ΓΒΕ)

Ο προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών εξόδων είναι το άμεσο και το έμμεσο κόστος εργασίας, ενώ καλύπτει τόσο τα κύρια όσο και τα βοηθητικά τμήματα της παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης. Το κόστος των Γενικών Βιομηχανικών εξόδων (ΓΒΕ) προϋπολογίζεται για διάφορα επίπεδα παραγωγής. Το συνολικό κόστος των ΓΒΕ αποτελείται από το σταθερό μέρος το οποίο εκφράζεται σε ευρώ και το μεταβλητό μέρος το οποίο υπολογίζεται με δείκτες εκφρασμένους σε ώρες άμεσης εργασίας.

Συνολικά σταθερά ΓΒΕ

(+) μεταβλητά ΓΒΕ που αντιστοιχούν στο επίπεδο παραγωγής

= Προϋπολογισμός ΓΒΕ

Ο προϋπολογισμός αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων τέλους

Μετά την ολοκλήρωση των ανωτέρω προϋπολογισμών, μπορεί πλέον με τα στοιχεία που διαθέτουμε να υπολογιστεί το ανά μονάδα κόστος προϊόντος για τις μονάδες που παράγονται κατά την διάρκεια του οικονομικού έτους. Το κόστος των μη πωληθέντων μονάδων υπολογίζεται στον προϋπολογισμό έτοιμων αποθεμάτων τέλους.

Ο προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων και διοίκησης

Ο προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων και διοίκησης περιλαμβάνει τις προϋπολογισμένες δαπάνες για τις περιοχές εκτός βιομηχανικής παραγωγής. Ο προϋπολογισμός αυτός αποτελεί μια συλλογή από πολλούς μικρότερους, μεμονωμένους που υποβάλλονται από τα διάφορα τμήματα του οργανισμού. Το ύψος των δαπανών διοίκησης αποτελείται από ένα δείκτη μέτρησης ανάμεσα στους στόχους της διοίκησης και την απόδοση που παρουσιάζει και θα πρέπει να προσαρμόζονται με τις δραστηριότητες της εταιρίας.

Ταμειακός προϋπολογισμός

Ενας ταμειακός προϋπολογισμός περιλαμβάνει δύο βασικά μέρη: α) τις προβλεπόμενες εισπράξεις μετρητών (εισροές μετρητών) και β) τις προβλεπόμενες πληρωμές μετρητών (εκροές μετρητών). Ο καθορισμός των πιθανών εισροών και εκροών μετρητών επιτρέπει την πιθανή εκτίμηση της ταμειακής θέσης της επιχείρησης για την περίοδο του προϋπολογισμού.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι ταμειακές εισροές προέρχονται κυρίως από πωλήσεις με μετρητά και από πωλήσεις με πίστωση. Αναλύοντας τον τρόπο εισπράξεως της επιχείρησης και λαμβάνοντας υπόψη τη πιστοδοτική πολιτική μπορεί να προσδιοριστεί ένα χρονοδιάγραμμα εισπράξεων. Ξεκινώντας την κατάρτιση της κατάστασης των αναμενόμενων ταμειακών εκροών, το αρχικό υπόλοιπο διαθέσιμων προστίθεται στις αναμενόμενες ταμειακές εισροές για να προσδιοριστεί το συνολικό ύψος των διαθέσιμων κάθε μήνα. Στη συνέχεια, από το ποσό αυτό αφαιρούνται οι αναμενόμενες ταμειακές εκροές για να προσδιοριστεί το ταμειακό πλεόνασμα ή το έλλειμμα του μηνός.

Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης

Η προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως δείχνει τα προγραμματιζόμενα κέρδη της εταιρίας και χρησιμεύει ως το σημείο αναφοράς έναντι του οποίου μπορεί να μετρηθεί η μετέπειτα απόδοση της εταιρίας.

Προϋπολογισμός ισολογισμού

Ο ισολογισμός προϋπολογισμού παρέχει την δυνατότητα για έναν επιπλέον έλεγχο των δραστηριοτήτων που έχουν προγραμματισθεί από την οικονομική μονάδα. Ο προϋπολογιστικός ισολογισμός καταρτίζεται με αφετηρία τον τρέχοντα ισολογισμό και προσαρμόζεται λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα που υπάρχουν στους προαναφερθέντες προϋπολογισμούς.

Εφαρμογή Γενικού Προϋπολογισμού

Η επιχείρηση «Κονδύλης ΑΕ» ιδρύθηκε το 2016 και δραστηριοποιείται στο χώρο της ξυλείας. Συγκεκριμένα κατασκευάζει ξύλινες πόρτες ασφαλείας. Η επιχείρηση επιθυμεί να συντάξει τον Γενικό Προϋπολογισμό για το πρώτο τρίμηνο του 2020. Θα γίνουν οι προϋπολογισμοί:

1.Πωλήσεων, 2.Παραγωγής, 3.Αγοράς άμεσων πρώτων υλικών, 4.Άμεσης εργασίας, 5.Γενικών Βιομηχανικών εξόδων (ΓΒΕ), 6.Τελικών αποθεμάτων, 7.Κόστους πωληθέντων, 8.Εξόδων πωλήσεων, 9.Εξόδων διοίκησης, 10.Αποτελεσμάτων Χρήσεων, 11.Ταμειακό, 12.Ισολογισμού

Πίνακας 1 Ισολογισμός 1^η Ιανουαρίου 2020 (€)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία		Καθαρά Περιουσία	
Εξοπλισμός	330.000	Μετοχικό Κεφάλαιο	4.500.000
Μείον Σωρ. Αποσβ. Εξοπλ.	30.750	Υπόλοιπο εις νέον	211.680
	299.250		
Κτίρια	3.600.000		
Μείον Σωρ. Αποσβ. Κτιρ.	195.000		
	3.405.000		4.711.680
Κυκλοφορούν Ενεργητικό		Υποχρεώσεις	
Ταμείο	496.500	Προμηθευτές	518.565
Πελάτες	586.455		
Πρώτες ύλες	55.440		
Έτοιμα Προϊόντα	387.600		
	1.525.995		518.565
ΣΥΝΟΛΟ	5.230.245	ΣΥΝΟΛΟ	5.230.245

Πίνακας 2 Προβλέψεις Πωλήσεων

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος
Πωλήσεις	2.790	4.500	2.010

Πίνακας 3 Μεταβλητά έξοδα

Προμήθειες	10%
Έξοδα μετακίνησης	6%
Διαφήμιση	14%

Πίνακας 4 Σταθερά έξοδα (€)

Έμμεσα Υλικά	9.000
Έμμεσα Εργατικά	4.350
Έξοδα Συντήρησης	4.650
Λειτουργικά Έξοδα	1.350
Έξοδα ενέργειας	1.050
Ασφάλειες	1.200
Αποσβέσεις (60% Εξοπλ. 40% κτιρ.)	4.800
Φόροι ακινήτων	2.700
Μισθοί Πωλητών	4.950
Μισθοί Διευθυντών	6.000
Διοικητικά Έξοδα	5.100
Έξοδα Πωλήσεων	4.800

Πίνακας 5 Επιθυμητό επίπεδο έτοιμων προϊόντων

1 ^η Ιανουαρίου	2.850
31 ^η Ιανουαρίου	2.700
28 ^η Φεβρουαρίου	2.940
31 ^η Μαρτίου	3.300

Πίνακας 6 Γενικά στοιχεία

Μέση τιμή πώλησης ανά μονάδα	450 €
Κόστος άμεσων πρώτων υλών	70 €
Αγορές Δεκέμβριου	77.000 €
Παραγωγή Απριλίου	1.200
Ωρες άμεσης εργασίας ανά μονάδα	3
Κόστος εργασίας ανά ώρα	8 €
Φόρος εισοδήματος	50%

Το επιθυμητό επίπεδο Τελικών Αποθεμάτων άμεσων πρώτων υλών είναι **30%** της παραγωγής του επόμενου μήνα.

Πίνακας 7 Μεταβλητά γενικά βιομηχανικά έξοδα (€)

Έμμεσα εργατικά	2
Συντήρηση	3
Ενέργεια	5
Χαρτόσημο Μισθωτών Υπηρεσιών	1

Οι εισπράξεις των πωλήσεων πραγματοποιούνται ως εξής: **20%** των επί πιστώσει πωλήσεων τον τρέχων μήνα, **70%** των πωλήσεων επί πιστώσει τον προηγούμενο μήνα και **10%** των πωλήσεων επί πιστώσει που έγιναν πριν από δύο μήνες.

Οι πληρωμές αγορών πρώτων υλών γίνονται κατά **70%** στον ίδιο μήνα που έγινε η αγορά και **30%** στον επόμενο μήνα.

Οι πωλήσεις του Δεκεμβρίου ήταν **765.000 €**, οι πωλήσεις μετρητοίς του Δεκεμβρίου ήταν **27.000 €**, του Ιανουαρίου **22.500 €**, του Φεβρουαρίου **39.000 €** και του Μαρτίου **18.000 €**. Το ελάχιστο ποσό μετρητών που θέλει η επιχείρηση είναι **25.500 €**.

Πίνακας 8 Πωλήσεις σε μονάδες

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	ΣΥΝΟΛΟ
Πωλήσεις	2.790	4.500	2.010	9.300

Πίνακας 9 Πωλήσεις σε €

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	ΣΥΝΟΛΟ
Πωλήσεις	1.255.500	2.025.000	904.500	4.185.000

Η τιμή πώλησης ανά μονάδα είναι **450 €**.

Πίνακας 10 Προϋπολογισμός παραγωγής σε μονάδες

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	ΣΥΝΟΛΟ
Προϋπολογισμός πωλήσεων	2.790	4.500	2.010	9.300
(+) επιθυμητό επίπεδο τελ. αποθεμάτων	2.700	2.940	3.300	3.300
Μερικό σύνολο	5.490	7.440	5.310	12.600
(-) αρχικά αποθέματα	2.850	2.700	2.940	2.850
Απαιτούμενη παραγωγή	2.640	4.740	2.370	9.750

Πίνακας 11 Προϋπολογισμός άμεσων υλικών

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	ΣΥΝΟΛΟ
Απαιτούμενη παραγωγή	2.640	4.740	2.370	9.750
(+) επιθυμητό επίπεδο τελ. αποθεμάτων (30% της παραγωγής του επόμενου μήνα)	1.422	711	540	540
Μερικό σύνολο	4.062	5.451	2.910	10.290
(-) αρχικά αποθέματα	792	1.422	711	792
Απαιτούμενες αγορές	3.270	4.029	2.199	9.498
Κόστος πρώτων υλών (70€ ανά μονάδα)	228.900 €	282.030 €	153.930 €	664.860 €

Πίνακας 12 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	ΣΥΝΟΛΟ
Απαιτούμενες μονάδες παραγωγής	2.640	4.740	2.370	9.750
(x) Ώρες άμεσης εργασίας ανά μονάδα	3	3	3	3
Ώρες άμεσης εργασίας	7.920	14.220	7.110	29.250
(x) Κόστος ανά ώρα εργασίας	8 €	8 €	8 €	8 €
Κόστος άμεσης εργασίας	63.360 €	113.760 €	56.880 €	234.000 €

Πίνακας 13 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Ιανουαρίου (€)

Είδος Εξόδου	Σταθερά	Μεταβλητά	Σύνολο
Έμμεσα Υλικά	9.000	-	9.000
Έμμεσα Εργατικά	4.350	15.840	20.190
Έξοδα Συντήρησης	4.650	23.760	28.410
Λειτουργικά Έξοδα	1.350	-	1.350
Έξοδα ενέργειας	1.050	39.600	40.650
Ασφάλειες	1.200	-	1.200
Αποσβέσεις	4.800	-	4.800
Φόροι ακινήτων	2.700	-	2.700
Χαρτόσημο Μισθωτών Υπηρεσιών	-	7.920	7.920
ΣΥΝΟΛΟ			116.220

Πίνακας 14 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Φεβρουαρίου (€)

Είδος Εξόδου	Σταθερά	Μεταβλητά	Σύνολο
Έμμεσα Υλικά	9.000	-	9.000
Έμμεσα Εργατικά	4.350	28.440	32.790
Έξοδα Συντήρησης	4.650	42.660	47.310
Λειτουργικά Έξοδα	1.350	-	1.350
Έξοδα ενέργειας	1.050	71.100	72.150
Ασφάλειες	1.200	-	1.200
Αποσβέσεις	4.800	-	4.800
Φόροι ακινήτων	2.700	-	2.700
Χαρτόσημο Μισθωτών Υπηρεσιών	-	14.220	14.220
ΣΥΝΟΛΟ			185.520

Πίνακας 15 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Μαρτίου (€)

Είδος Εξόδου	Σταθερά	Μεταβλητά	Σύνολο
Έμμεσα Υλικά	9.000	-	9.000
Έμμεσα Εργατικά	4.350	14.220	18.570
Έξοδα Συντήρησης	4.650	21.330	25.980
Λειτουργικά Έξοδα	1.350	-	1.350
Έξοδα ενέργειας	1.050	35.550	36.600
Ασφάλειες	1.200	-	1.200
Αποσβέσεις	4.800	-	4.800
Φόροι ακινήτων	2.700	-	2.700
Χαρτόσημο Μισθωτών Υπηρεσιών	-	7.110	7.110
ΣΥΝΟΛΟ			107.310

Άρα ο προϋπολογισμός γενικών βιομηχανικών εξόδων για το 1^ο τρίμηνο 2020 ισούται με $(116.220 + 185.520 + 107.310) = 409.050 \text{ €}$.

$$[(9.750 \times 70) + 234.000 + 409.050] / 9.750 = 136 \text{ €}$$

Πίνακας 16 Προϋπολογισμός τελικών αποθεμάτων

	Τελικά αποθέματα σε μονάδες	Πρότυπο κόστος ανά μονάδα	Συνολικό κόστος
Ιανουάριος	2.700	136	367.200
Φεβρουάριος	2.940	136	399.840
Μάρτιος	3.300	136	448.800

Πίνακας 17 Προϋπολογισμός Κόστους Πωληθέντων (€)

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	ΣΥΝΟΛΟ
Άμεσα υλικά	228.900	282.030	153.930	664.860
(+) Άμεση εργασία	63.360	185.520	107.310	409.050
(+) Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα	116.220	61.840	35.770	136.350
Σύνολο Βιομηχανικού Κόστους	408.480	581.310	318.120	1.307.910
(+) αρχικά αποθέματα έτοιμων προϊόντων	387.600	367.200	399.840	387.600
Μερικό Σύνολο	796.080	948.510	717.960	1.695.510
(-) Τελικά αποθέματα έτοιμων προϊόντων	367.200	399.840	448.800	448.800
Κόστος πωληθέντων	428.880	548.670	269.160	1.246.710

Πίνακας 18 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Ιανουαρίου (€)

Έιδος Εξόδου	Σταθερά	Μεταβλητά	Σύνολο
Μισθοί πωλητών	4.950	-	4.950
Προμήθειες πωλητών	-	125.550	125.550
Έξοδα μετακίνησης	-	75.330	75.330
Έξοδα διαφήμισης	-	175.770	175.770
Έξοδα πωλήσεων	4.800	-	4.800
Σύνολο	9.750	376.650	386.400

Πίνακας 19 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Φεβρουαρίου (€)

Έιδος Εξόδου	Σταθερά	Μεταβλητά	Σύνολο
Μισθοί πωλητών	4.950	-	4.950
Προμήθειες πωλητών	-	202.500	202.500
Έξοδα μετακίνησης	-	121.500	121.500
Έξοδα διαφήμισης	-	283.500	283.500
Έξοδα πωλήσεων	4.800	-	4.800
Σύνολο	9.750	607.500	617.250

Πίνακας 20 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Μαρτίου (€)

Έιδος Εξόδου	Σταθερά	Μεταβλητά	Σύνολο
Μισθοί πωλητών	4.950	-	4.950
Προμήθειες πωλητών	-	90.450	90.450
Έξοδα μετακίνησης	-	54.270	54.270
Έξοδα διαφήμισης	-	126.630	126.630
Έξοδα πωλήσεων	4.800	-	4.800
Σύνολο	9.750	271.350	281.100

Πίνακας 21 Προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης

Είδος εξόδου	€
Μισθοί Διευθυντών	6.000
Διοικητικά έξοδα	5.100
Σύνολο	11.100

Πίνακας 22 Προϋπολογισμός Αποτελέσματα χρήσεως (€)

Προϋπολογισμοί	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	ΣΥΝΟΛΟ
Πωλήσεων	1.255.500	2.025.000	904.500	4.185.000
(-) Κόστους πωληθέντων	428.880	548.670	269.160	1.246.710
Μικτό Κέρδος	826.620	1.476.330	635.340	2.938.290
Έξοδα πωλήσεων	386.400	617.250	281.100	1.284.750
(+) Διοικητικά έξοδα	11.100	11.100	11.100	33.300
Σύνολο εξόδων λειτουργ.	397.500	628.350	292.200	1.318.050
Καθαρό κέρδος προ φόρων	429.120	847.980	343.140	1.620.240
(-) φόρος εισοδ. 50%	214.560	423.990	171.570	810.120
Καθαρά κέρδη	214.560	423.990	171.570	810.120

Πίνακας 23 Πωλήσεις μετρητοίς και επί πιστώσει (€)

	Δεκέμβριος	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος
Συνολικές Πωλήσεις	765.000	1.255.500	2.025.000	904.500
(-) Πωλήσεις μετρητοίς	27.000	22.500	39.000	18.000
Πωλήσεις επί πιστώσει	738.000	1.233.000	1.986.000	886.500

Πίνακας 24 Προϋπολογισμός εισπράξεων από πελάτες (€)

Μήνας	Πωλήσεις επί πιστώσει	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος
Δεκέμβριος	738.000			
70%		516.600		
10%			73.800	
Ιανουάριος	1.233.000			
20%		246.600		
70%			863.100	
10%				123.300
Φεβρουάριος	1.986.000			
20%			397.200	
70%				1.390.200
Μάρτιος	886.500			
20%				177.300
ΣΥΝΟΛΟ		763.200	1.334.100	1.690.800

Πίνακας 25 Προϋπολογισμός πληρωμών άμεσων υλικών (€)

Μήνας	Αγορές	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος
Δεκέμβριος	228.900			
30%		68.670		
Ιανουάριος	282.030			
70%		197.421		
30%			84.609	
Φεβρουάριος	153.930			
70%			107.751	
30%				46.179
Μάρτιος	664.860			
70%				465.402
ΣΥΝΟΛΟ		266.091	192.360	511.581

Πίνακας 26 Ταμειακός Προϋπολογισμός (€)

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Τρίμηνο
Αρχικό υπόλοιπο μετρητών	496.500	229.269	63.189	496.500
Εισπράξεις				
Πωλήσεις μετρητοίς	22.500	39.000	18.000	79.500
(+) από πελάτες	763.200	1.334.100	1.690.800	3.788.100
Σύνολο εισπράξεων	785.700	1.373.100	1.708.800	3.867.600
Σύνολο διαθέσιμων μετρητών	1.282.200	1.602.369	1.771.989	1.454.700
Πληρωμές				
Άμεσα υλικά	266.091	192.360	511.581	970.032
(+) Άμεση εργασία	63.360	113.760	56.880	234.000
(+) Γ.Β.Ε (αφαιρούνται αποσβέσεις)	111.420	180.720	102.510	394.650
(+) Έξοδα πωλήσεων	386.400	617.250	281.100	1.284.750
(+) Διοικητικά έξοδα	11.100	11.100	11.100	33.300
(+) Φόρος εισοδήματος	214.560	423.990	171.570	810.120
Σύνολο πληρωμών	1.052.931	1.539.180	1.134.741	3.726.852
Τελικό υπόλοιπο μετρητών	229.269	63.189	637.248	637.248

Πίνακας 27 Ισολογισμός 31^η Μαρτίου 2020 (€)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία		Καθαρά Περιουσία	
Εξοπλισμός	330.000	Μετοχικό Κεφάλαιο	4.500.000
Μείον Σωρ. Αποσβ. Εξοπ.	39.390	Υπόλοιπο εις νέον	1.021.800
	290.610		
Κτίρια	3.600.000		
Μείον Σωρ. Αποσβ. Κτιρ.	200.760		
	3.399.240		5.521.800
Κυκλοφορούν Ενεργητικό		Υποχρεώσεις	
Ταμείο	637.248	Προμηθευτές	199.458
Πελάτες	907.560		
Πρώτες ύλες	37.800		
Έτοιμα Προϊόντα	448.800		
	2.031.408		199.458
ΣΥΝΟΛΟ	5.721.258	ΣΥΝΟΛΟ	5.721.258

Συμπεράσματα

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία αναδεικνύει την αξία και την σημαντικότητα που έχει ο προϋπολογισμός για μια σύγχρονη επιχείρηση. Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα δυνατό εργαλείο - όπλο σχεδιασμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, καθώς συμβάλλει θετικά στην διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσα σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και έτσι βοηθά στην καλύτερη σχεδίαση και οργάνωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ !!!