



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΑΤΕΙ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ & ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Π.Μ.Σ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ

«ΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ»

(ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

«SPIGA collection»)

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΥ ΧΡΥΣΟΥΛΑ

Α.Μ:15004

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: κ. ΒΟΡΤΕΛΙΝΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΤΡΙΠΟΛΗ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2017

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Επιχειρηματικότητα και Διακυβέρνηση» στην κατεύθυνση «Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη» σε συνεργασία με το Οικονομικό τμήμα του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου και το τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης του ΤΕΙ Πελοποννήσου.

Πριν την παρουσίαση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που γνώρισα και συνεργάστηκα μαζί τους και οι οποίοι έπαιξαν πολύ σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίησή της.

Πρώτον από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, Καθηγητή κ. Βορτελίνο Δημήτριο για την πολύτιμη καθοδήγηση του και την εμπιστοσύνη και εκτίμηση που μου έδειξε.

Στην συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω την ιδιοκτήτρια και διευθύντρια της επιχείρησης SPIGA collection κα Καλάκου Ελένη καθώς και τον λογιστή της επιχείρησης κ. Πουλακίδα Κων/νο που συνέβαλαν ουσιαστικά στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας καθώς μου παρείχαν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να ολοκληρωθεί η παρούσα διπλωματική.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	2
Πίνακες	7
Εικόνες	10
Ακρωνύμια	12
Περίληψη	13
Abstract	14
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	15
Κεφάλαιο 1.....	16
ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	16
1.1 Εισαγωγή στους προϋπολογισμούς.....	16
1.1.1 Πλεονεκτήματα του προϋπολογισμού	17
1.1.2 Που είναι αναγκαίος ο προϋπολογισμός.....	19
1.1.3 Προϋπολογισμός και περιορισμοί	20
1.1.4 Βήματα κατάρτισης του προϋπολογισμού.....	21
1.1.5 Μέθοδος επεξεργασίας δεδομένων για την πρόβλεψη των πωλήσεων.....	22
1. Η τάση των πωλήσεων.....	24
2. Η γνώμη των διευθυντικών στελεχών.....	25
3. Η μέθοδος της κλαδικής σύμβασης.....	26
4. Ανάλυση δεδομένων από τους πωλητές της επιχείρησης.....	27
5. Η ανάλυση συσχέτισης.....	29
6. Η μέθοδος πολλαπλής προσέγγισης.....	30
1.2 Προϋπολογισμός Πωλήσεων	31
1.3 Προϋπολογισμός Παραγωγής	33
1.4. Προϋπολογισμός Αγορών	34
1.5 Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας.....	35
1.6 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων	37
1.7 Προϋπολογισμός Κόστους Προϊόντων	39
1.8 Προϋπολογισμός Δαπανών Διοίκησης και Διάθεσης	39
1.9 Προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος	40
Κεφάλαιο 2.....	41
ΤΟ ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ.....	41

2.1 ιστορική αναδρομή της Break-Even-Point Ανάλυσης.....	41
2.2 Ορισμός και στόχοι του Νεκρού Σημείου.....	42
2.3 Μέθοδοι υπολογισμού του νεκρού σημείου	44
2.3.1 Γραφική απεικόνιση της ανάλυσης του νεκρού σημείου	44
2.3.2 Η μέθοδος της μαθηματικής ισότητας.....	47
2.3.3 Η μέθοδος του περιθωρίου συνεισφοράς	48
2.4 Η χρησιμότητα του Νεκρού σημείου σε μια επιχείρηση	50
2.5 Παραδοχές της ανάλυσης του Νεκρού Σημείου	50
Κεφάλαιο 3.....	52
Από την θεωρία στην πράξη	52
3.1 Τα κριτήρια επιλογής προϋπολογισμού	52
3.1.1 Τα κριτήρια επιλογής προϋπολογισμού των εταιριών γενικότερα	52
3.1.2 Το κριτήριο επιλογής προϋπολογισμού της SPIGA collection	54
3.2 Ο προϋπολογισμός ως εργαλείο χάραξης στρατηγικής	55
3.2.1 Ο προϋπολογισμός ως εργαλείο χάραξης στρατηγικής των επιχειρήσεων γενικότερα.....	55
3.2.2 Ο προϋπολογισμός ως εργαλείο χάραξης στρατηγικής της SPIGA collection	56
3.3 Ο προϋπολογισμός ως βάση για την υλοποίηση στόχων της επιχείρησης	57
3.3.1 Ο προϋπολογισμός ως βάση για την υλοποίηση στόχων της επιχείρησης στην περίπτωση της SPIGA collection	58
3.4 Πώς ο προϋπολογισμός επηρεάζει την συμπεριφορά – αποδοτικότητα των στελεχών.....	59
3.4.1 Πώς ο προϋπολογισμός επηρεάζει την συμπεριφορά – αποδοτικότητα των στελεχών της SPIGA collection	62
3.5 Είναι ο προϋπολογισμός η σωστή βάση προγραμματισμού	62
3.5.1 Είναι ο προϋπολογισμός η σωστή βάση προγραμματισμού για την SPIGA collection;	63
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ	65
Κεφάλαιο 4.....	66
ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ ΤΗΣ SPIGA collection	66
4.1 Παρουσίαση της επιχείρησης.....	66
4.2 Η πρόβλεψη πωλήσεων για το 2016	67
4.3 Προϋπολογισμός Πωλήσεων	68
4.4 Προϋπολογισμός Παραγωγής	71
4.5 Προϋπολογισμός Αγορών Ά υλών.....	72

4.6	Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας.....	79
4.7	Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων	83
4.8	Προϋπολογισμός Κόστους Πωληθέντων	84
4.8	Προϋπολογισμός διοίκησης και διάθεσης.....	85
4.10	Προϋπολογισμός Τελικού αποτελέσματος.....	86
4.11	Ανάλυση Νεκρού Σημείου	87
4.11.1	Χαρακτηρισμός των ειδών κατά είδος σε μεταβλητά και σταθερά.....	87
4.11.2	Σύνταξη κατάστασης για το Μεταβλητό Κόστος.....	89
4.11.3	Πίνακας του Νεκρού Σημείου.....	90
4.11.4	Γραφική απεικόνιση του Νεκρού Σημείου	93
	Κεφάλαιο 5.....	99
	ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ SPIGA collection ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2017-2019	99
5.1	Πρόβλεψη πωλήσεων για το 2017-2019.....	99
5.2	Προϋπολογισμός Πωλήσεων	100
5.3	Προϋπολογισμός Παραγωγής	102
5.4	Προϋπολογισμός Αγορών Ά υλών.....	104
5.5	Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας.....	109
5.6	Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων	113
5.7	Προϋπολογισμός Κόστους Πωληθέντων.....	115
5.8	Προϋπολογισμός διοίκησης και διάθεσης.....	116
5.9	Προϋπολογισμός Τελικού αποθέματος.....	118
5.10	Ανάλυση Νεκρού Σημείου	119
5.10.1	Χαρακτηρισμός των ειδών κατά είδος σε μεταβλητά και σταθερά.....	119
5.10.2	Σύνταξη κατάστασης για το Μεταβλητό Κόστος.....	121
5.10.3	Ο πίνακας του Νεκρού Σημείου	122
5.10.4	Η Γραφική απεικόνιση του Νεκρού Σημείου	123
I.	Για το 2017	123
II.	Για το έτος 2018	125
III.	Για το έτος 2019	127
	Κεφάλαιο 6.....	129
	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ SPIGA collection ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΤΟΣ	129
6.1	Ανάλυση των αποτελεσμάτων	129

6.2	Παρουσίαση των σχεδίων ανάπτυξης	137
I.	Για το έτος 2017.....	137
II.	Για τα έτη 2018 και 2019.....	138
Παράρτημα 1	141
Παράρτημα 2	143
Παράρτημα 3	146
Αναφορές	158

Πίνακες

Πίνακας 1. Υπόδειγμα Προϋπολογισμού Πωλήσεων τρίμηνης περιόδου.....	32
Πίνακας 2. Προσχέδιο παραγωγής των δύο ειδών για 2016.....	69
Πίνακας 3. Προϋπολογισμός πωλήσεων 1 ^{ου} τριμήνου 2016.....	70
Πίνακας 4. Προϋπολογισμός πωλήσεων 2 ^{ου} τριμήνου 2016.....	70
Πίνακας 5. Προϋπολογισμός πωλήσεων 3 ^{ου} τριμήνου 2016.....	70
Πίνακας 6. Προϋπολογισμός πωλήσεων 4 ^{ου} τριμήνου 2016.....	70
Πίνακας 7. Ετήσιος Προϋπολογισμός Πωλήσεων (2016).....	71
Πίνακας 8. Προϋπολογισμός παραγωγής σε μονάδες για το έτος 2016.....	71
Πίνακας 9. Προϋπολογισμός παραγωγής σε μονάδες ανά μήνα.	72
Πίνακας 10. Απαιτήσεις σε πρώτες ύλες για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος.....	73
Πίνακας 11. Προϋπολογισμός αποθεμάτων Ά υλών.	74
Πίνακας 12. Προϋπολογισμός απαιτήσεων Ά υλών για το έτος 2016.....	74
Πίνακας 13. Προϋπολογισμός κόστους Ά υλών ανά προϊόν για το 2016.	75
Πίνακας 14. Προϋπολογισμός αγοράς Ά υλών για το 2016.	76
Πίνακας 15. Προϋπολογισμός αγοράς Ά υλών για κάθε μήνα για το προϊόν Λινά φορέματα.....	76
Πίνακας 16. Προϋπολογισμός αγοράς Ά υλών για κάθε μήνα για το προϊόν βαμβακερά φορέματα.....	77
Πίνακας 17. Κόστος Ά υλών ανά μονάδα.....	77
Πίνακας 18. Προϋπολογισμός κόστους Ά υλών μηνιαίως και ετησίως.	78
Πίνακας 19. Προδιαγραφές επιχείρησης για χρόνο και κόστος σε κάθε φάση παραγωγής.....	79
Πίνακας 20. Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας για το κάθε προϊόν για το έτος.....	80
Πίνακας 21. Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας για κάθε προϊόν για το πρώτο τρίμηνο 2016.....	83
Πίνακας 22. Προϋπολογισμός Γ.Β.Ε για το έτος 2016.....	83
Πίνακας 23. Καταμερισμός των Γ.Β.Ε στα δύο προϊόντα (Λινά και Βαμβακερά φορέματα).....	84
Πίνακας 24. Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων για τα δύο προϊόντα.....	85
Πίνακας 25. Προϋπολογισμός κόστους διάθεσης για το 2016.....	85
Πίνακας 26. Προϋπολογισμός κόστους διοίκησης για το έτος 2016.....	86
Πίνακας 27. Προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος για το 2016.....	86

Πίνακας 28. Διάκριση δαπανών Γ.Β.Ε διοίκησης και διάθεσης σε μεταβλητές και σταθερές (αναλυτικά).....	88
Πίνακας 29. Διάκριση συνολικών δαπανών σε μεταβλητές και σε σταθερές (συνοπτικά)	88
Πίνακας 30. Κατάσταση για το μεταβλητό κόστος	89
Πίνακας 31. Νεκρό σημείο παραγωγής ανά προϊόν για το 2016	90
Πίνακας 32. Κέρδος σε μεταβολές σταθερών εξόδων % για το προϊόν Λινά φορέματα. .	94
Πίνακας 33.Κέρδος σε μεταβολές μεταβλητών εξόδων % για το προϊόν Λινά φορέματα.	95
Πίνακας 34. Συνάρτηση κέρδους για το προϊόν Λινά φορέματα	95
Πίνακας 35. Κέρδος σε μεταβολές σταθερών εξόδων % για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα.....	97
Πίνακας 36. Κέρδος σε μεταβολές των σταθερών εξόδων % για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα.....	98
Πίνακας 37. Συνάρτηση κέρδους για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα.....	98
Πίνακας 38. Πίνακας μέσου όρου παραγωγής κάθε μήνα για τα έτη 2017-2019	100
Πίνακας 39. Προϋπολογισμός παραγωγής σε μονάδες ανά μήνα για έτη 2017-2019.....	101
Πίνακας 40. Τιμές λιανικής πώλησης των προϊόντων για τα έτη 2017-2019.....	101
Πίνακας 41. Συνολικός Προϋπολογισμός Πωλήσεων των Ετών 2017-2019.....	101
Πίνακας 42. Προϋπολογισμός παραγωγής για το 2017	102
Πίνακας 43. Προϋπολογισμός Παραγωγής για το 2018.	102
Πίνακας 44. Προϋπολογισμός παραγωγής για το 2019.	103
Πίνακας 45. Συνολικός Προϋπολογισμός Παραγωγής για τα έτη 2017-2019	103
Πίνακας 46. Προϋπολογισμός Παραγωγής σε μονάδες ανά μήνα των προϊόντων για τα έτη 2017-2019.....	104
Πίνακας 47. Ποσότητα Ά υλικών ανά μονάδα προϊόντος για τα έτη 2017-2019.....	105
Πίνακας 48. Προϋπολογισμός αποθεμάτων Ά υλών.	105
Πίνακας 49. Προϋπολογισμός απαιτήσεων Ά υλών για το έτος 2016.....	106
Πίνακας 50. Πίνακας τιμών Ά υλών για τα έτη 2017-2019.....	107
Πίνακας 51. Προϋπολογισμός κόστους Ά υλών ανά προϊόν για το 2017-2019.....	108
Πίνακας 52. Προϋπολογισμός αγοράς Ά υλών για το 2016.	108
Πίνακας 53. Προϋπολογισμός Ά υλών σε € ανά έτος για την περίοδο 2017-2019.....	109
Πίνακας 54. Προδιαγραφές επιχείρηση για χρόνο και κόστος σε κάθε φάση παραγωγής για τα έτη 2017-2019	110

Πίνακας 55. Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας για το κάθε προϊόν για το έτος 2017...	110
Πίνακας 56. Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας για κάθε προϊόν για το έτος 2018.	111
Πίνακας 57. Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας για κάθε προϊόν για το έτος 2019.	112
Πίνακας 58. Συνολικός πίνακας άμεσης εργασίας για έτη 2017-2019.....	112
Πίνακας 59. Συνολικά Γ.Β.Ε για τα έτη 2017-2019.....	113
Πίνακας 60. Καταμερισμός των Γ.Β.Ε στα δύο προϊόντα για το έτος 2017.	114
Πίνακας 61. Καταμερισμός των Γ.Β.Ε στα δύο προϊόντα για το έτος 2018.	114
Πίνακας 62.Καταμερισμός των Γ.Β.Ε στα δύο προϊόντα για το έτος 2019.	115
Πίνακας 63. Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων για τα δύο προϊόντα για τα έτη 2017-2019.....	116
Πίνακας 64. Προϋπολογισμός κόστους διάθεσης για τα έτη 2017-2019.	117
Πίνακας 65. Προϋπολογισμός κόστους διοίκησης για τα έτη 2017-2019.....	118
Πίνακας 66. Προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος για το έτος 2017.	118
Πίνακας 67. Προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος για το έτος 2018.	119
Πίνακας 68. Προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος για το έτος 2019.....	119
Πίνακας 69. Διάκριση συνολικών δαπανών σε μεταβλητές και σε σταθερές για το έτος 2017(συνοπτικά).	120
Πίνακας 70. Διάκριση συνολικών δαπανών σε μεταβλητές και σταθερές για το έτος 2018(συνοπτικά).	120
Πίνακας 71. Διάκριση συνολικών δαπανών σε μεταβλητές και σταθερές για το έτος 2019(συνοπτικά).	120
Πίνακας 72. Κατάσταση για το μεταβλητό κόστος για τα έτη 2017-2019.....	121
Πίνακας 73. Νεκρό σημείο παραγωγής ανά προϊόν για τα έτη 2017- 2019.....	122
Πίνακας 74. Νεκρό σημείο πωλήσεων για το προϊόν Λινά φορέματα για το έτος 2017	123
Πίνακας 75. Πίνακας Νεκρού σημείου σε πωλήσεις του Νεκρού σημείου για το προϊόν βαμβακερά φορέματα για το έτος 2017	124
Πίνακας 76. Πίνακας Νεκρού σημείου σε πωλήσεις για το προϊόν Λινά φορέματα του έτους 2018.....	125
Πίνακας 77. Πίνακας Νεκρού σημείου σε πωλήσεις για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα του έτους 2018	126
Πίνακας 78. Πίνακας Νεκρού σημείου σε πωλήσεις για το προϊόν Λινά φορέματα του έτους 2019.....	127
Πίνακας 79. Πίνακας Νεκρού σημείου σε πωλήσεις για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα του έτους 2019.....	128

Εικόνες

Εικόνα 1. Καμπύλη S του κύκλου ζωής του προϊόντος	24
Εικόνα 2. Γραφική παράσταση της μεταβολής των σταθερών εξόδων.....	45
Εικόνα 3. Γραφική παράσταση της μεταβολής των μεταβλητών εξόδων.....	45
Εικόνα 4. Γραφική παράσταση των μεταβολών των συνολικών εξόδων.....	46
Εικόνα 5. Γραφική παράσταση της μεταβολής των εσόδων	46
Εικόνα 6. Γραφική παράσταση του Νεκρού Σημείου	47
Εικόνα 7. Γραφική παράσταση του βαθμού δυσκολίας ενός στόχου.....	61
Εικόνα 8. Διάγραμμα των πωλήσεων των προϊόντων της επιχείρησης.....	68
Εικόνα 9. Γραφική παράσταση Νεκρού σημείου για το προϊόν Λινά φορέματα.	93
Εικόνα 10. Γραφική απεικόνιση του Νεκρού Σημείου για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα.....	96
Εικόνα 11. Γραφική απεικόνιση της πρόβλεψης πωλήσεων για τα έτη 2017-2019.....	100
Εικόνα 12. Γραφική παράσταση Νεκρού σημείου για το προϊόν Λινά φορέματα για το έτος 2017.....	123
Εικόνα 13 Γραφική παράσταση του Νεκρού σημείου για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα για το έτος 2017.	124
Εικόνα 14. Γραφική παράσταση Νεκρού σημείου για το προϊόν Λινά φορέματα για το έτος 2018.....	125
Εικόνα 15. Γραφική παράσταση Νεκρού σημείου για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα για το έτος 2018.	126
Εικόνα 16. Γραφική παράσταση για το Νεκρό σημείο για το προϊόν Λινά φορέματα για το έτος 2019.	127
Εικόνα 17, Γραφική παράσταση για το Νεκρό σημείο για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα για το έτος 2019.	128
Εικόνα 18. Γραφική απεικόνιση Συνολικών πωλήσεων ανά προϊόν για τα έτη 2017-2019.	129
Εικόνα 19. Γραφική απεικόνιση για την Παραγωγή φορεμάτων σε τεμάχια για τα έτη 2017-2019.....	130
Εικόνα 20. Γραφική απεικόνιση για το ύψος του κόστους των Ά υλών ανά προϊόν για τα έτη 2017-2019.....	130
Εικόνα 21. Γραφική απεικόνιση των ωρών εργασίας για τα έτη 2017-2019.	131

Εικόνα 22. Γραφική απεικόνιση του κόστους εργασίας για τα έτη 2017-2019.	131
Εικόνα 23. Γραφική απεικόνιση του κόστους πωληθέντων ανά προϊόν για κάθε έτος...132	
Εικόνα 24. Γραφική απεικόνιση εξόδων της επιχείρησης για τα έτη 2017-2019.....	133
Εικόνα 25. Γραφική απεικόνιση των καθαρών κερδών της επιχείρησης για τα έτη 2017-2019.....	134
Εικόνα 26. Γραφική απεικόνιση για το κέρδος ανά μονάδα προϊόντος για κάθε προϊόν για τα έτη 2017-2019.	134
Εικόνα 27. Ποσοστό καθαρών κερδών επί των πωλήσεων για τα έτη 2017-2019.....	135
Εικόνα 28. Γραφική απεικόνιση του Νεκρού σημείου ανά προϊόν για τα έτη 2017-2019.	136
Εικόνα 29. Γραφική απεικόνιση της τάσης του Νεκρού σημείου για τα έτη 2017-2019.	136

Ακρωνύμια

Γ.Π = Γενικός προϋπολογισμός

Π.Π = προϋπολογισμός πωλήσεων

Γ.Π= γενικός προϋπολογισμός

Γ.Δ= γενικός διευθυντής

Γ.Β.Ε= γενικά βιομηχανικά έξοδα

ΒΕΡ= Break Even Point

FC= Fixed Coat = Σταθερό κόστος

P= Profit = Κέρδος

p. u= per unit = ανά μονάδα

TC= Total Cost

TR= Total Revenue

SP= Sales Price = Τιμή Πώλησης

SV= Sales Volume = Ύψος Πωλήσεων

V= Volume = Ύψος

VC= Variable Cost = Μεταβλητό Κόστος

Περίληψη

Ένα από τα πιο δύσκολα καθήκοντα που έχει να αντιμετωπίσει σήμερα μια επιχείρηση είναι ο σχεδιασμός της μελλοντικής της πορείας σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται. Ο καλύτερος τρόπος προετοιμασίας για να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, είναι να υιοθετήσει ένα σχέδιο δράσης, ένα καλοσχεδιασμένο σύστημα κατάρτισης προϋπολογισμών για την επόμενη χρονιά ή την επόμενη τριετία ή πενταετία, για τις αγορές, τις πωλήσεις, τα έξοδα κτλ. Ωστόσο, πρέπει να υπολογιστεί το μέγεθος της παραγωγής που της επιφέρει την κερδοφορία καθώς επίσης αν παράγει περισσότερα από ένα προϊόντα και με τί μικτό και καθαρό κέρδος παράγει το κάθε είδος. Το Νεκρό Σημείο παραγωγής είναι άκρως απαραίτητο για την επιβίωση της επιχείρησης και κατά συνέπεια θα πρέπει ανά πάσα στιγμή να είναι γνωστό στα πρόσωπα που διοικούν την επιχείρηση.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάζονται οι βασικοί μέθοδοι κατάρτισης προϋπολογισμών και εξετάζεται η λειτουργία τους ως μηχανισμός προγραμματισμού και ελέγχου στα πλαίσια της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Επίσης, αναλύεται ο τρόπος υπολογισμού του Νεκρού Σημείου και τέλος απαντώνται γενικά θεωρητικά ερωτήματα γύρω από τους προϋπολογισμούς και τις επιχειρήσεις και ειδικότερα για την επιχείρηση που μελετάται στην παρούσα διπλωματική.

Στο δεύτερο μέρος γίνεται αναλυτική παρουσίαση των προϋπολογισμών της επιχείρησης SPIGA collection για το έτος 2016, καθώς και του Νεκρού σημείου που, μαζί με άλλα στοιχεία της εταιρίας, θα λειτουργήσουν ως η βάση ώστε να συνταχθεί ένα τριετές πλάνο προϋπολογισμών - Νεκρού σημείου της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα αυτά θα αποτελέσουν την βάση για την σύνταξη ενός βιώσιμου στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης της εταιρίας, όπως αυτά αναλύονται στο τελευταίο κεφάλαιο του δευτέρου μέρους.

Λέξεις κλειδιά: βιωσιμότητα , προϋπολογισμός , νεκρό σημείο , κόστος, κέρδος, BEP ανάλυση, στρατηγικός σχεδιασμός.

Abstract

One of the most difficult tasks a company has to face nowadays is to plan its future course in a business environment that is constantly changing. The best way for a company to prepare in order to deal with the changing conditions of a business environment, is to adopt an action plan, a well-designed budgeting system for the year to follow or the next three or five years as regards the purchases, the sales, the expenses etc. However, the company should calculate the size of production which brings profitability as well as if it produces more than one product and with what gross and net profit every item is produced. The Break Even Point production is of utmost importance for the company's survival and therefore must always be known to the persons who run the company.

In the first part of this thesis we present the basic budgeting methods and analyze their function as a programming and supervision mechanism within a company. It also discusses the calculation method of Break Even Point and finally it gives answers to theoretical issues concerning budgets and companies in both general as well as in a more concentrated manner as regards the company especially now studied in this thesis.

The second part is a detailed presentation of the company's SPIGA collection budget for 2016 and the Break Even Point which, along with other elements, will serve as the basis to draw up a three-year budget plan – Break Even Point for the company. These results will form the basis for drafting a sustainable strategic development plan for the company, as detailed in the last chapter of the second part.

Keywords: sustainability, budget, cost, profit, BEP analysis, strategic planning.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Κεφάλαιο 1

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

1.1 Εισαγωγή στους προϋπολογισμούς

Ο προϋπολογισμός αποτελεί την χρηματοοικονομική και περιγραφική έκφραση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τις αποφάσεις του προγραμματισμού. Ονομάζεται *πρόγραμμα κερδών* ή *προϋπολογισμός* διότι καθορίζει επακριβώς τους στόχους με χρονικές διαστάσεις και τα αναμενόμενα οικονομικά οφέλη της επιχείρησης για κάθε μεγάλο τμήμα της. Οι τυπικοί προϋπολογισμοί είναι εκείνοι που καθορίζουν τη μορφή και το περιεχόμενο των εκθέσεων του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τις δραστηριότητες, τα έσοδα, τα έξοδα αλλά και την οικονομική θέση που ανέπτυξε η επιχείρηση. Σε κάθε μεγάλη επιχείρηση συνήθως πραγματοποιείται η σύνταξη δύο ειδών προϋπολογισμού: ενός βραχυχρόνιου (ετήσιου) που αφορά το επόμενο έτος και ενός μακροχρόνιου (3 ή 5 έτη) που αφορά τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης {Μηλιώτη,1998}.

Ο προϋπολογισμός μιας επιχείρησης αποτελεί ένα πολύ καλά καταρτισμένο επιχειρησιακό πρόγραμμα για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ο έλεγχος της εφαρμογής ή μη του προϋπολογισμού αποτελεί το μέσον με το οποίο επιδιώκεται η συγκράτηση των προϋπολογισθέντων μεγεθών μέσα σε ανεκτά όρια αποκλίσεων και αφορά την σύγκριση των προϋπολογισθέντων στόχων σε σχέση με τα πραγματικά αποτελέσματα και την ανάληψη διορθωτικής δράσης σε περίπτωση που αυτό κριθεί απαραίτητο λόγω της ύπαρξης μεγάλων αποκλίσεων.

Οι προϋπολογισμοί στην ουσία, εκφράζουν τα επιχειρηματικά σχέδια σε ποσοτικούς όρους και βοηθούν επίσης και στην αξιολόγηση αυτών των σχεδίων. Οι δύο βασικές λειτουργίες που επιτελούν οι προϋπολογισμοί είναι:

- A) Η διατύπωση ενός περιεκτικού προγράμματος μελλοντικής δράσης της επιχείρησης.
- B) Να συγκρίνουν τα πραγματικά αποτελέσματα με αυτά που καθορίζονταν από το πρόγραμμα δράσης του προϋπολογισμού.

Χωρίς τον προϋπολογισμό η επιχείρηση παραπαίει, καθώς η διοίκησή της αγνοεί την κατεύθυνση της μελλοντικής της πορείας. Παρόλα αυτά, ακόμα και όταν μια επιχείρηση

έχει καταρτίσει προϋπολογισμό, η επιτυχία των στόχων της δεν είναι εξασφαλισμένη. Όμως ο συνεχής έλεγχος της εφαρμογής των προϋπολογισμών κάνει εφικτό τον εντοπισμό τυχόν αποκλίσεων από τα προγραμματισμένα, επιτρέποντας έτσι στην διοίκηση της επιχείρησης να προβεί στις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες (Hamilton Alexander Institute, 1990).

1.1.1 Πλεονεκτήματα του προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός κατά την κατάρτισή του υποχρεώνει την εκάστοτε διοίκηση μιας επιχείρησης να ερευνήσει σημαντικούς παράγοντες προκειμένου να χαραχθεί ένα ισορροπημένο πρόγραμμα. Οι παράγοντες που πρέπει να ερευνηθούν αποτελούν ταυτόχρονα και μερικά από τα πλεονεκτήματα του προϋπολογισμού. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Εκτίμηση του ύψους των πωλήσεων που θα έχει η επιχείρηση για το χρονικό διάστημα κατάρτισης του προϋπολογισμού. Οι εκτιμήσεις αυτές είναι τόσο ποσοτικές (αφορούν δηλαδή την ποσότητα των προϊόντων που αναμένεται να πωληθούν), όσο και χρηματικές (αφορούν δηλαδή το σύνολο των εσόδων που θα προέλθουν από αυτές τις πωλήσεις). Για να γίνει σωστή εκτίμηση του παράγοντα αυτού θα πρέπει η διοίκηση να κάνει έναν ενδελεχή έλεγχο σε εκείνους τους παράγοντες, τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς, που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση και την απόδοσή της.
- Εκτίμηση του κόστους παραγωγής. Το έργο αυτό περιλαμβάνει τη μελέτη και την πρόγνωση του κόστους των υλικών παραγωγής (Α ύλες), της εργασίας και των γενικών εξόδων.
- Εκτίμηση των εξόδων διοίκησης αλλά και διανομής των προϊόντων της επιχείρησης για τη προϋπολογιζόμενη περίοδο.
- Προσδιορισμός των διαθέσιμων οικονομικών πόρων. Η άντληση τυχόν πρόσθετων κονδυλίων που θα απαιτηθούν, πρέπει να προβλεφθούν και να προγραμματιστούν ώστε να υλοποιηθούν βάση προγραμματισμού.

Η επιχείρηση πρέπει να ενσωματώσει όλους τους παράγοντες που προαναφέρθηκαν στο επιχειρησιακό της πρόγραμμα για την προϋπολογισθείσα περίοδο (Hamilton Alexander Institute, 1990).

Μέσα από την παραπάνω διαδικασία προκύπτει ακόμα ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του προϋπολογισμού, ο προϋπολογιστικός έλεγχος. Οι προϋπολογισμοί συχνά επιτρέπουν στις εταιρείες να έχουν ένα οικονομικό χάρτη πορείας για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Πολλές εταιρείες ελέγχουν τους προϋπολογισμούς του προηγούμενου έτους για να καθορίσουν πόσο καλά ακολουθήθηκαν οι κατευθυντήριες γραμμές και τι συνέβη στις περιπτώσεις που παρουσιάστηκαν διακυμάνσεις. Δεν υποδεικνύουν όλες οι αποκλίσεις του προϋπολογισμού ζημιογόνες καταστάσεις των επιχειρήσεων. Αν οι αποκλίσεις του προϋπολογισμού συνέβησαν λόγω απροσδόκητης αύξησης των εσόδων από τις πωλήσεις για παράδειγμα, η απόκλιση είναι προς όφελος της επιχείρησης. Οι εταιρείες σε αυτή την περίπτωση μπορεί να χρειαστεί να αυξήσουν τα ποσά του προϋπολογισμού για τις αυξήσεις μελλοντικές πωλήσεις (Yang Liang, Yan Wang, 2010).

Επίσης ο προϋπολογισμός συντονίζει την λειτουργία, τις δραστηριότητες και τα διάφορα πλάνα ανάπτυξης και λειτουργίας μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα προάγει την ομαδική εργασία.

Ακόμα ένα σημαντικό όφελος από τη χρήση μιας επιχείρησης προϋπολογισμού, είναι η ικανότητα να περιορίζει πόσα χρήματα δαπανώνται για ορισμένες λειτουργίες. Οι προϋπολογισμοί συνήθως μετράνε λογαριασμούς εξόδων για να εξασφαλιστεί ότι το κεφάλαιο δεν σπαταλιέται σε επουσιώδη στοιχεία ή η εταιρεία δεν πληρώνει πάρα πολλά για οικονομικούς πόρους που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση. Περιορίζοντας το ποσό του κεφαλαίου που δαπανάται από την επιχείρηση μπορεί να απαιτήσει από τους ιδιοκτήτες και τους διευθυντές να βρουν νέους προμηθευτές ή τους προμηθευτές για την απόκτηση εισροών των επιχειρήσεων, την εξοικονόμηση χρημάτων και την ικανοποίηση των ορίων του προϋπολογισμού (Osmond Vitez, 2009).

Τέλος, οι εταιρείες χρησιμοποιούν συχνά τον προϋπολογισμό για το σχεδιασμό της μελλοντικής επιχειρηματικής ανάπτυξης και επέκτασης. Το κεφάλαιο αποθηκεύεται σε ειδικό λογαριασμό αποθεματικού που θα χρησιμοποιηθεί για την υλοποίηση των νέων επιχειρηματικών ευκαιριών. Διασφαλίζεται έτσι ότι οι εταιρείες έχουν κεφάλαια στο χέρι, όταν χρειάζεται να λάβουν γρήγορες αποφάσεις για την επέκταση των επιχειρηματικών

τους δραστηριοτήτων. Αυτό το κεφάλαιο μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί κατά τη διάρκεια της αργής οικονομικής συγκυρίας ως δίκτυ ασφαλείας για την καταβολή των τακτικών δαπανών των επιχειρήσεων.

1.1.2 Που είναι αναγκαίος ο προϋπολογισμός

Έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές μελέτες και έχουν γραφτεί πολλά περισσότερα άρθρα σχετικά με το αν ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για μια επιχείρηση ή ένα ξεπερασμένο εργαλείο διοίκησης στις μέρες μας. Στο μεγαλύτερο ποσοστό τους οι επιχειρηματίες, διευθυντές τμημάτων και ερευνητές συγκλίνουν προς την κατεύθυνση πως ο προϋπολογισμός αποτελούσε και αποτελεί ένα από τα καλύτερα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού αλλά και ελέγχου της επιχείρησης με μόνη εξαίρεση πολύ λίγες Σκανδιναβικές επιχειρήσεις όπως η Skandia, Borealis και η Svenska Handelsbanken (Andy Neely, Mike Bourne, Chris Adams, 2003).

Μερικοί επιχειρηματίες πιστεύουν πως οι επιχειρήσεις τους είναι τόσο μικρές ή αυτόνομες ώστε είναι δυνατόν να διοικούνται ικανοποιητικά με την προσωπική τους και μόνο επίβλεψη. Μολονότι σε μια μικρή επιχείρηση είναι δυνατόν να υπάρχει ένα και μόνον πρόσωπο, συνήθως ο ιδιοκτήτης που ελέγχει όλες τις λειτουργίες της, δεν σημαίνει ότι εκλείπει και η ανάγκη για την κατάρτιση και εφαρμογή του προϋπολογισμού. Οι λειτουργίες αυτές είναι τόσο σημαντικές τόσο για μια μικρή επιχείρηση, όσο και για μια μεγαλύτερου μεγέθους όπως και για ένα τμήμα αλλά και για ολόκληρη την επιχείρηση.

Προγράμματα μπορούν να γίνουν και πέρα από τον προϋπολογισμό βασισμένα σε νέας τεχνολογίας πληροφοριακά συστήματα που απευθύνονται στους διευθυντές των επιχειρήσεων και δίνουν την πληροφορία σε πραγματικό χρόνο ή με τη μορφή μηνιαίων αναφορών (Weng Thomas, 2013). Ο προγραμματισμός όμως επάνω σε μια συγκεκριμένη βάση, όπως συμβαίνει όταν εφαρμόζεται ένα σύστημα κατάρτισης των προϋπολογισμών, εξασφαλίζει πολύ καλύτερα αποτελέσματα από ότι η υλοποίηση κάποιων γενικών ιδεών που τυγχάνει να έχουν ορισμένα μεμονωμένα άτομα σε μια επιχείρηση. Το μέγεθος της επιχείρησης ή του τμήματος, δεν αίρει την ανάγκη για προγραμματισμό. Στην μικρότερη εταιρία βεβαίως, οι διαδικασίες είναι πιο απλουστευμένες, παραμένουν παρόλα αυτά εξίσου σημαντικές.

1.1.3 Προϋπολογισμός και περιορισμοί

Κανένας άνθρωπος ή ομάδα ή κάποιο σύστημα πληροφορικής δεν είναι σε θέση να προβλέψει το μέλλον με ακρίβεια. Και όμως αυτό ακριβώς το γεγονός είναι από τους σημαντικότερους λόγους που καθιστούν τον προϋπολογισμό αναγκαίο. Ένα σύστημα προϋπολογιστικού ελέγχου υποχρεώνει την διοίκηση να στραφεί προς το μέλλον και να χρησιμοποιήσει όλες τις διαθέσιμες τεχνικές που θα την βοηθήσουν να διαμορφώσει μια σωστή πρόβλεψη.

Καμία επιχείρηση ή κλάδος δεν παραμένει στατικός. Για αυτό κι επιβάλλεται να επιδιώκεται η ακριβής εκτίμηση της πορείας των μελλοντικών γεγονότων. Ορισμένες τουλάχιστον από τις μελλοντικές εξελίξεις μπορούν να προβλεφθούν. Η πρόβλεψή τους συμβάλλει στην αποφυγή μιας ενδεχόμενης μεγάλης καταστροφής, η οποία θα μπορούσε να πλήξει μια επιχείρηση που βαδίζει στα τυφλά.

Ακόμη και αν αποδειχθεί λανθασμένη, μια πρόβλεψη προσφέρει τουλάχιστον μια βάση για αναπροσαρμογή των δεδομένων. Για αυτό και οι προϋπολογισμοί πρέπει να είναι αρκετά ελαστικοί ώστε να επιδέχονται τροποποιήσεων.

Ένας σωστά καταρτισμένος και λειτουργικός προϋπολογισμός δεν είναι ένα σχέδιο που προβλέπει με ακρίβεια τι πρόκειται να συμβεί στο μέλλον, αλλά ένα σχέδιο που προβλέπει με ακρίβεια τι πρέπει να γίνει προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι κερδοφορίας. Ένα τέτοιο σχέδιο αναλύει την επιχείρηση των επιμελών τμημάτων που είναι αρκετά μεγάλα ώστε να μπορούν να επηρεάσουν το λειτουργικό αποτέλεσμα της επιχείρησης. Τα τμήματα αυτά υπολογίζονται σε ατομική βάση και ενώ η δράση και οι αλληλεπιδράσεις τους συσχετίζονται με το στόχο κερδοφορίας που έχει τεθεί.

Η αξιοποίηση των προϋπολογισμών ως εργαλείο διοίκησης αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία για έναν επιχειρηματία ή διευθυντή σε εταιρίες μεγάλου μεγέθους. Ένα και μόνο άτομο, προφανώς και δεν μπορεί να πιστεύει ότι είναι σε θέση να ελέγχει τέτοια τεράστια συγκέντρωση κεφαλαίου και εργασίας, την οποία αντιπροσωπεύει μια μεγάλη επιχείρηση.

1.1.4 Βήματα κατάρτισης του προϋπολογισμού

Το σημείο εκκίνησης για κάθε γενικό προϋπολογισμό σε μια επιχείρηση είναι η σύνταξη των επιμέρους προϋπολογισμών από τα αντίστοιχα τμήματα της επιχείρησης, με εκείνον του τμήματος πωλήσεων (προϋπολογισμός εσόδων από τις πωλήσεις), ο οποίος στηρίζεται στις προβλέψεις του ύψους των πωλήσεων για την προσυπολογιζόμενη χρονιά. Με βάση τον προϋπολογισμό πωλήσεων η επιχείρηση στην συνέχεια συντάσσει τον προϋπολογισμό λειτουργίας της επιχείρησης που αναφέρεται στον τρόπο λειτουργίας της και το κόστος αυτής, ώστε να καλύψει την ζήτηση που προκύπτει από αυτήν. Μια λογική σειρά των διαδοχικών βημάτων προετοιμασίας των στοιχείων που είναι απαραίτητα για την σύνταξη των Γ. Π περιγράφεται ως εξής :

1. **Προετοιμασία του προϋπολογισμού πωλήσεων.** Η πρόβλεψη και σύνταξη του Π.Π στηρίζεται πολύ στην εμπειρία και σε εκτιμήσεις των γενικότερων επιχειρηματικών και οικονομικών συνθηκών καθώς και στα προσδοκώμενα επίπεδα ανταγωνισμού.
2. **Προετοιμασία του προϋπολογισμού παραγωγής, κόστους παραγωγής και εξόδων λειτουργίας.** Εφόσον έχουν προβλεφθεί οι πωλήσεις, στην συνέχεια με βάση τα στοιχεία αυτά, μπορούν να πραγματοποιηθούν οι εκτιμήσεις σχετικά με το ύψος και το αντίστοιχο κόστος παραγωγής φυσικά. Επίσης μπορούν να γίνουν οι προβλέψεις για τα αντίστοιχα βιομηχανικά έξοδα καθώς και τα έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης για την προσυπολογιζόμενη περίοδο.
3. **Προετοιμασία προϋπολογιζόμενης κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης.** Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης στηρίζεται για την σύνταξή της στα στοιχεία που προκύπτουν από τις προβλέψεις των πωλήσεων και τα βιομηχανικά έξοδα, που προσδιορίζουν το κόστος πωληθέντων και τα προ υπολογιζόμενα έξοδα λειτουργίας.
4. **Προετοιμασία ενός ταμειακού προϋπολογισμού.** Η πρόβλεψη των εισπράξεων και πληρωμών για την περίοδο που καλύπτει ο προϋπολογισμός αποτελεί τον ταμειακό προϋπολογισμό. 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.

5. **Προετοιμασία του προϋπολογισμένου ισολογισμού.** Ο συγκεκριμένος ισολογισμός συντάσσεται αφού προσδιοριστούν οι επιδράσεις των διαφόρων ταμειακών συναλλαγών πάνω στα στοιχεία του ενεργητικού αλλά και των υποχρεώσεων καθώς και της καθαρής περιουσίας (Δημοπούλου - Δημάκη Ιωάννα, 2002).

1.1.5 Μέθοδος επεξεργασίας δεδομένων για την πρόβλεψη των πωλήσεων

Η πρόβλεψη των πωλήσεων όπως ήδη αναφέραμε παραπάνω αποτελεί το σημείο εκκίνησης των διαδικασιών για την σύνταξη του Γ.Π. καθώς και των προϋπολογισμών τμημάτων. Οι επιχειρήσεις, προκειμένου να συντάξουν τον προϋπολογισμό πωλήσεων ακολουθούν σε γενικές γραμμές τα επτά παρακάτω βήματα:

1. Ταξινομούν τα προϊόντα σε ομάδες.
2. Εκτιμούν ξεχωριστά για κάθε ομάδα τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν τις πωλήσεις τους.
3. Διαλέγουν για κάθε ομάδα την σωστή μέθοδο πρόβλεψης.
4. Συλλέγουν, επαληθεύουν και εκτιμούν τα διάφορα δεδομένα που επηρεάζουν τον όγκο πωλήσεων.
5. Διατυπώνουν υποθέσεις αναφορικά με παράγοντες που δεν μπορούν να προβλεφθούν ή να μετρηθούν.
6. Εξειδικεύουν τις υποθέσεις για συγκεκριμένες ομάδες, προϊόντα ή γεωγραφικές περιοχές.
7. Τέλος, πράττουν ανασκόπηση σε περιοδική βάση στις δραστηριότητες της επιχείρησης και αναθεωρούν τις προβλέψεις όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Οι πωλήσεις όλων των προϊόντων των εταιριών και ιδιαίτερα αυτών που διαθέτουν πολλαπλές γραμμές προϊόντων δεν είναι δυνατόν να κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, πολύ δε περισσότερο να αυξάνονται ή να μειώνονται με τον ίδιο ρυθμό και για αυτόν το λόγο χρειάζεται να ταξινομηθούν σε ομάδες.

Το δεύτερο βήμα αναφέρεται στους παράγοντες που πρέπει να συνυπολογιστούν και επηρεάζουν τις πωλήσεις κάθε γραμμής παραγωγής, όπως για παράδειγμα οι καιρικές συνθήκες κάθε έτους ή η οικονομική δυσχέρεια κάθε πληθυσμού. Η μακροπρόθεσμη πρόβλεψη των καιρικών συνθηκών όμως είναι δύσκολη και κατά συνέπεια η πρόβλεψη αυτή δεν βαρύνει ιδιαίτερα στην τελική εκτίμηση του όγκου πωλήσεων. Το βήμα αυτό υπόκειται σε συνεχή παρακολούθηση, ανεξάρτητα από την μέθοδο πρόβλεψης που χρησιμοποιείται.

Το τρίτο βήμα αναφέρεται στην καταλληλότερη μέθοδο πρόβλεψης για τις πωλήσεις. Διαφορετικές ομάδες προϊόντων μιας εταιρίας μπορεί να απαιτούν διαφορετικές μεθόδους πρόβλεψης. Οι περισσότεροι επιτυχημένοι προγραμματιστές χρησιμοποιούν συχνά κάποιες από τις έξι παρακάτω μεθόδους:

1. Προβολή της τάσης των πωλήσεων
2. Ανάλυση πληροφοριών που προέρχονται από πωλητές
3. Γνώμες διευθυντικών στελεχών
4. Κλαδική ανάλυση
5. Ανάλυση συσχέτισης
6. Πολλαπλή προσέγγιση

Η επιλογή της μεθόδου εξαρτάται σε κάποιο βαθμό από το μέγεθος της εταιρίας. Οι περισσότερες μεγάλες εταιρίες χρησιμοποιούν κατά βάση την προβολή και επικουρικά τις πληροφορίες που προέρχονται από τις πωλήσεις και κυρίως τις γνώμες των διευθυντικών στελεχών.

Από την άλλη μεριά οι μικρότερες επιχειρήσεις ως επί των πλείστων χρησιμοποιούν την κλαδική ανάλυση, σε συνδυασμό και πάλι με την προβολή και τις γνώμες των διευθυντικών στελεχών. Οι εκτιμήσεις των πωλητών μπορεί να μην αποτελούν σημαντικό εργαλείο πρόβλεψης για τις μικρές εταιρίες διότι σε αυτές τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μπορούν να παρακολουθούν πιο στενά τις προσπάθειες των υφιστάμενων πωλητών τους.

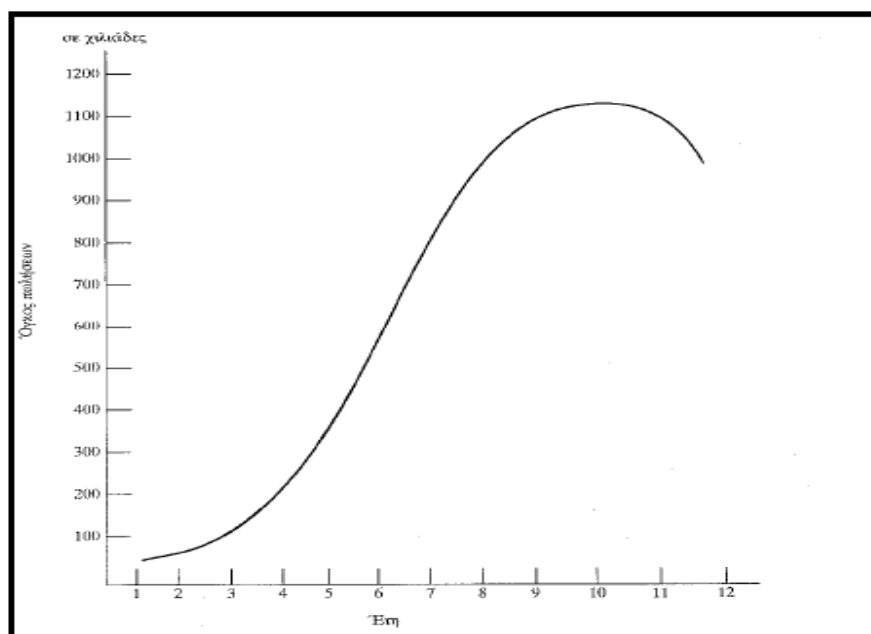
Στην ουσία, τα ανώτερα στελέχη πολλών μικρών επιχειρήσεων είναι άμεσα και πρωταρχικά υπεύθυνα για την πραγματοποίηση των πωλήσεων με αποτέλεσμα να έχουν οι ίδιοι πολύ καλύτερη εικόνα της αγοράς σε σχέση με τους γενικούς διευθυντές των μεγάλων επιχειρήσεων.

Παρακάτω εξηγούνται αναλυτικότερα οι μέθοδοι που προαναφέρθηκαν.

1. Η τάση των πωλήσεων

Η προβολή, είναι μια απλή στη χρήση της τεχνική πρόβλεψης. Υπάρχουν και άλλες τεχνικές πρόβλεψης που θεωρούνται περισσότερο επιστημονικές, εντούτοις δεν οδηγούν σε πιο αξιόπιστα ή ακριβή αποτελέσματα. Συνήθως ο προϋπολογισμός καλύπτει μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, κατά κανόνα ένα ημερολογιακό έτος. Σε περιπτώσεις μακροπρόθεσμων προϋπολογισμών αυτή η περίοδος είναι τρία ή πέντε έτη. Η πρόβλεψη για την περίπτωση του μονοετούς προϋπολογισμού δε μπορεί να μας δείξει κατά πόσον ο ρυθμός ανάπτυξης των πωλήσεων ενός προϊόντος θα αυξηθεί ή θα μειωθεί ή θα παρουσιάσει στασιμότητα. Η διαγραμματική απεικόνιση της τάσης πωλήσεων παρόλα αυτά για την περίπτωση περισσότερων ετών, μπορούν να μας δείξουν σε ποιο σημείο του κύκλου ζωής βρίσκεται το προϊόν.

Η εικόνα 1 που ακολουθεί, μας δείχνει την γραμμή «S» του κύκλου ζωής του προϊόντος. Η πορεία των πωλήσεων αυξάνει σταδιακά από τη φάση εισαγωγής του νέου προϊόντος, επιταχύνει κατά το μεσοδιάστημα, σταθεροποιείται στην κορυφή της καμπύλης S και μετά αρχίζει να μειώνεται.



Εικόνα 1. Καμπύλη S του κύκλου ζωής του προϊόντος

Όταν η πρόβλεψη πωλήσεων γίνεται με την μέθοδο της προβολής, τότε ο προσδιορισμός του συγκεκριμένου σημείου του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται το προϊόν μπορεί να συντελέσει θετικά στη διαδικασία της πρόβλεψης. Κατά βάση, η μέθοδος της προβολής καταγράφει την τάση των πωλήσεων που διαμορφώθηκε στο παρελθόν και την προεκτείνει στο μέλλον. Άλλοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι:

- Η οικονομική συγκυρία και πως επηρεάζονται από αυτήν οι πωλήσεις.
- Ο πληθωρισμός – η αξία των πωλήσεων μπορεί να αυξάνει ενώ ταυτόχρονα οι πωλούμενες μονάδες του προϊόντος μειώνονται.
- Η δραστηριότητα του ανταγωνισμού, είναι εντονότερη ή ασθενέστερη κατά το έτος που καλύπτει ο προϋπολογισμός; Η κυβέρνηση ίσως υιοθετήσει πολιτική παροχής κινήτρων για τις εξαγωγές ή αντικινήτρων για τις εισαγωγές.

2. Η γνώμη των διευθυντικών στελεχών

Όπως συμβαίνει με την μέθοδο της προβολής, οι μελέτες μας έχουν δείξει ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη γνώμη των διευθυντών τους πιο συχνά από ότι οι επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους. Η πρακτική αυτή είναι αντανάκλασή του γεγονότος ότι σε μια μεγάλη εταιρεία οι αποφάσεις είναι πιθανό να λαμβάνονται συλλογικά. Πολλά κορυφαία στελέχη δηλαδή καταθέτουν τις απόψεις τους και επιδιώκουν να καταλήξουν σε κοινές και αποδεκτές αποφάσεις.

Η μέθοδος της γνώμης των διευθυντικών στελεχών έχει ως στόχο ακριβώς αυτόν τον συγκερασμό απόψεων. Συνήθως τα μέλη που συνθέτουν την ομάδα πρόβλεψης των πωλήσεων είναι τα στελέχη από διάφορα λειτουργικά τμήματα της εταιρίας. Τα στελέχη αυτά είναι σε θέση να γνωρίζουν ποιοι είναι οι παράγοντες που θα επηρεάσουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης καθώς και γενικότερα του κλάδου τους, καθώς και πληροφορίες γύρω από τις γενικότερες οικονομικές συνθήκες της χώρας ή και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ομάδα αυτή είναι ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα απόψεων και εκτιμήσεων σχετικά με τους διαφόρους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την πρόβλεψη των πωλήσεων.

Κατά την διαδικασία εκτίμησης των πωλήσεων, κάθε μέλος της διευθυντικής ομάδας προετοιμάζει την δική του πρόταση προβλέψεων ως προς τις πωλήσεις στον γενικό διευθυντή της επιχείρησης, όπου στην συνέχεια ο δεύτερος αφού έχει συλλέξει όλες τις πληροφορίες από όλα τα στελέχη εξετάζει τις προτάσεις και συνήθως καταλήγει σε μια εκτίμηση που αντιπροσωπεύει τον μέσο όρο των προτάσεων-προβλέψεων που του υποβλήθηκαν.

Η τρίτη προσέγγιση ως προς την τελική απόφαση του γενικού διευθυντή είναι να μην λάβει καθόλου υπόψη του τις προτάσεις των στελεχών του πριν από την συνεδρίαση των μελών που τις συντάξαν. Η διευθυντική ομάδα, μετά από αρκετές ίσως διαδοχικές συναντήσεις και αφού έχουν ακουστεί όλες οι γνώμες, καταλήγει σε μια κοινή πρόβλεψη. Μια παραλλαγή στη μέθοδο αυτή είναι επίσης το τμήμα πωλήσεων να κάνει μια αρχική πρόβλεψη. Στην συνέχεια αυτή η πρόταση να εξεταστεί από το συμβούλιο της επιχείρησης και ακολούθως να διατυπώσει το τελικό κείμενο της πρόβλεψης.

Ανεξαρτήτως ποια από τις παραπάνω μεθόδους θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να καταλήξει στο επιθυμητό αποτέλεσμα, η διευθυντική ομάδα ανά τακτά χρονικά διαστήματα συσκέπτεται κατά το διάστημα της προϋπολογιζόμενης περιόδου προκειμένου να εξετάσει κατά πόσον οι προβλέψεις αξίζουν στην πραγματικότητα ή παρουσιάζουν αποκλίσεις (θετικές ή αρνητικές), άρα χρειάζεται να προβούν σε αναθεώρηση των προβλέψεων, δηλαδή του προϋπολογισμού πωλήσεων (Kihn, 2011).

3. Η μέθοδος της κλαδικής σύμβασης

Μια από τις έξι πιο διαδεδομένες μεθόδους πρόβλεψης των πωλήσεων είναι η μέθοδος της κλαδικής ανάλυσης για τις επιχειρήσεις. Για την ακρίβεια κατατάσσεται στην τέταρτη θέση προτίμησης των επιχειρήσεων.

Στην συγκεκριμένη μέθοδο γίνεται ο προσδιορισμός της σχέσης μεταξύ των πωλήσεων γενικότερα του κλάδου που εντάσσεται η επιχείρηση και των πωλήσεων της επιχείρησης ειδικότερα. Μέσα από αυτήν την σχέση μπορούμε να δούμε και το μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση στην αγορά. Η συγκεκριμένη διαδικασία ξεκινά μέσα από την στατιστική ανάλυση στοιχείων που αφορούν το βαθμό ανάπτυξης του κλάδου συνολικά. Κατόπιν γίνεται η πρόβλεψη των συνολικών πωλήσεων του κλάδου για το προϋπολογιζόμενο έτος. Στην συνέχεια συγκρίνεται η εξέλιξη των πωλήσεων της

εταιρίας με εκείνη ολόκληρου του κλάδου. Ποιο είναι το ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων του κλάδου το οποίο αντιστοιχεί στην εταιρία; Το ποσοστό αυτό παραμένει σταθερό, αυξάνεται ή μειώνεται; έχει προσδιοριστεί η τάση του; Το επόμενο βήμα για την εταιρεία είναι να κάνει προβολή του ποσοστού επί των συνολικών πωλήσεων του κλάδου που αναμένει να πέτυχει στην προσυπολογιζόμενη περίοδο. Το ποσοστό αυτό που μετατρέπεται σε απόλυτο μέγεθος με βάση την εκτίμηση για τις συνολικές πωλήσεις του κλάδου, αποτελεί την πρόβλεψη πωλήσεων της επιχείρησης.

Η μέθοδος της κλαδικής ανάλυσης βασίζεται φυσικά στην ακρίβεια των προβολών των συνολικών πωλήσεων του κλάδου και του μεριδίου της αγοράς. Ωστόσο όταν υπάρχει πληθώρα δημοσιευμένων στατιστικών στοιχείων για τον κλάδο και τις τάσεις ανάπτυξής του, η πρόβλεψη μπορεί να γίνει εύκολα. Η προβολή του μεριδίου αγοράς είναι πιο δύσκολη από την προβολή των συνολικών πωλήσεων του κλάδου. Οι επιχειρήσεις εκείνες που έχουν διαμορφώσει μια ξεκάθαρη τάση διαχρονικά ή έχουν διατηρήσει σταθερό το μερίδιό τους στην αγορά μπορούν να προβάλλουν σχετικά εύκολα το μερίδιό τους.

Όταν το ποσοστό του μεριδίου της αγοράς που κατέχει η εταιρία παρουσιάζει διακυμάνσεις, η μέθοδος της κλαδικής ανάλυσης γίνεται μη αξιόπιστη και σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να επιφέρει και καταστροφικά αποτελέσματα. Για να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία της μεθόδου μια εταιρία πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη ώστε να μπορεί να προσδιοριστεί το μερίδιό της στην αγορά. Τέλος πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογεί προσεκτικά σε βάθος τα στοιχεία που αφορούν το κλάδο της.

4. Ανάλυση δεδομένων από τους πωλητές της επιχείρησης

Σε αυτήν την μέθοδο οι επιχειρήσεις ζητούν από κάθε πωλητή τους να προβλέψει τις πιθανές πωλήσεις για την συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή που δραστηριοποιούνται ως προς την προϋπολογιζόμενη περίοδο. Για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός κάθε πωλητής συνήθως συμπληρώνει συγκεκριμένα έντυπα τα οποία περιέχουν μέσα και τα στοιχεία των πωλήσεων από το παρελθόν για κάθε προϊόν ξεχωριστά αλλά και για κάθε γεωγραφική περιοχή. Στα έντυπα αυτά υπάρχει αρκετός χώρος για να συμπληρώνει ο κάθε πωλητής τη δική του εκτίμηση για τις πωλήσεις ανά προϊόν και περιοχή στη προϋπολογιζόμενη περίοδο.

Τα στοιχεία πωλήσεων των περασμένων ετών αποτελούν μια βάση για τον πωλητή στην προσπάθεια του να εκτιμήσει αν ο όγκος των πωλήσεων θα αυξηθεί ή θα μειωθεί. Σε επιχειρήσεις που διαθέτουν περιφερειακά γραφεία, ο κάθε περιφερειακός διευθυντής (area manager) εξετάζει τις προβλέψεις των πωλητών λαμβάνοντας υπόψη του διάφορες μεταβλητές γύρω από τον κάθε πωλητή, όπως για παράδειγμα την τάση του να υπερβάλλει η την περίσσια αισιοδοξία ή απαισιοδοξία που μπορεί να έχει. Επίσης, τις ικανότητες του στις πωλήσεις και τις γνώσεις του.

Στην συνέχεια, οι περιφερειακοί διευθυντές συντάσσουν μια αναφορά των εκτιμήσεων ως προς το κάθε προϊόν αναλυτικά και την προωθούν στο κεντρικό τμήμα που έχει αναλάβει τη σύνταξη του Π.Π. Εκεί, ένα ανώτατο στέλεχος εξετάζει τις αναφορές αυτές και κάνει τις τροποποιήσεις που κρίνει αναγκαίες.

Αξίζει να σημειωθεί, πως σε αυτήν την μέθοδο, η πληροφορία παρέχεται κατά κύριο λόγο από τους πωλητές που είναι τα άτομα που βρίσκονται πιο κοντά από κάθε άλλο υπάλληλο της επιχείρησης στον πελάτη της. Όσοι περισσότεροι υπάλληλοι τις επιχείρησης που σχετίζονται με τις πωλήσεις λάβουν μέρος στην διαδικασία, τόσο πληρέστερη θεωρείται. Παράλληλα με αυτόν τον τρόπο όλοι οι υπάλληλοι αποκτούν ενδιαφέρον για την σύνταξη αλλά κυρίως την επίτευξη των στόχων του προϋπολογισμού πωλήσεων. Πολλές φορές μάλιστα οι πωλητές παρακινούνται θετικά όταν συμβάλλουν όσο μπορούν ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι που τέθηκαν μέσα από τον προϋπολογισμό.

Υπάρχουν και επιχειρήσεις όμως που δεν χρησιμοποιούν τις εκτιμήσεις των πωλητών τους. Τις προβλέψεις τις κάνουν μόνο οι περιφερειακοί διευθυντές ή οι διευθυντές των υποκαταστημάτων. Η μέθοδος αυτή εξοικονομεί μεν χρόνο, αλλά μειονεκτεί ως προς την προσήλωση των πωλητών στην επίτευξη των στόχων που τέθηκαν για τις πωλήσεις όπως επίσης και ως προς τη γνώση της τοπικής αγοράς.

Η μέθοδος της άντλησης πληροφοριών από τους πωλητές είναι συνήθως αποτελεσματική επειδή γίνεται πολλαπλή διασταύρωση των εκτιμήσεων και το εύρος του δείγματος είναι μεγάλο. Πολλές φορές, η ακρίβεια των προβλέψεων βελτιώνεται με την παροχή χρηματικών κινήτρων σε όσους πωλητές κατόρθωσαν να πραγματοποιήσουν τον όγκο πωλήσεων που είχαν προβλέψει.

Ως προς την κατάρτιση του προϋπολογισμού, η ανάλυση των πωλήσεων ανά προϊόν, πωλητή, περιοχή, ακόμη και ανά κατηγορία πελατών, εξασφαλίζει στην μέθοδο ένα προφανές πλεονέκτημα. Πρόσθετο όφελος της εφαρμογής της μεθόδου αυτής είναι οι

πληροφορίες που συλλέγονται από τους πωλητές, οι οποίες προσφέρουν πολύτιμα στοιχεία για τον σχεδιασμό της παραγωγής και της προώθησης των προϊόντων.

Μειονέκτημα της μεθόδου της άντλησης πληροφοριών από τους πωλητές, είναι το γεγονός, ότι συνήθως έχουν άγνοια των γενικών οικονομικών συνθηκών. Πολλές φορές, οι προβλέψεις πωλήσεων τις οποίες κάνουν οι πωλητές παραβλέπουν τις γενικές οικονομικές συνθήκες ή άλλους οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση.

5. Η ανάλυση συσχέτισης

Μερικές φορές χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη των πωλήσεων στατιστικές μέθοδοι που αγνοούν την προσωπική γνώμη των εργαζομένων. Η μέθοδος αυτή ονομάζεται ανάλυση συσχέτισης και μετρά την σχέση δύο ή και περισσότερων παραγόντων και αποτελεί μια από τις μεθόδους που χρησιμοποιούν στην στατιστική ανάλυση.

Η ανάλυση συσχέτισης εντοπίζει την σχέση ανάμεσα στις πωλήσεις της επιχείρησης και σε κάποιο εξωτερικό οικονομικό μέγεθος για το οποίο υπάρχει επάρκεια δημοσιευμένων πληροφοριών.

Μια επιχείρηση παραδείγματος χάριν που κατασκευάζει προϊόντα που χρησιμοποιούνται στον κατασκευαστικό κλάδο όπως τούβλα, πόρτες ή ντουζιέρες, θα μπορούσε να υποθέσει ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ του αριθμού των πωλήσεων και του αριθμού των αδειών ανέγερσης κτιρίων που εκδίδει η πολεοδομία. Η υπόθεση αυτή μπορεί να ελέγχει στατιστικά εάν οι ετήσιες πωλήσεις της επιχείρησης συγκριθούν με τον αντίστοιχο αριθμό αδειών ανέγερσης.

Η ανάλυση συσχέτισης στο συγκεκριμένο παράδειγμα δείχνει ότι οι πωλήσεις υστερούν χρονικά σε σχέση με τον αριθμό των νέων αδειών ανέγερσης που εκδίδονται. Αυτό έχει ως συνέπεια ειδικά για μια βραχυπρόθεσμη περίοδο προϋπολογισμού, οι άδειες που έχουν ήδη εκδοθεί να μπορούν να αποτελέσουν την βάση για την πρόβλεψη των μελλοντικών πωλήσεων. Οι προβλεφθείς πωλήσεις είναι δυνατόν να αφορούν περίοδο του προϋπολογισμού τριών μηνών ή έξι μηνών ή ενός έτους, ανάλογα με το πόσο υστερούν χρονικά οι πωλήσεις σε σχέση με τις άδειες ανέγερσης με βάση τα στοιχεία του παρελθόντος.

Το πλεονέκτημα που παρουσιάζει η συγκεκριμένη μέθοδος εξαφανίζεται όταν οι μεταβολές στις πωλήσεις της επιχείρησης συμβαίνουν ταυτόχρονα με τις μεταβολές στον αριθμό των αδειών ανέγερσης χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι πρέπει να απορριφθεί η συγκεκριμένη τεχνική. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι ΗΠΑ που όπου οι πωλήσεις αεροσκαφών σχετίζεται με το ΑΕΠ. Πολλοί οικονομολόγοι του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα κάνουν εκτιμήσεις του ΑΕΠ τις οποίες στην συνέχεια τις χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις αεροναυπηγικής για να κάνουν πρόβλεψη των πωλήσεων τους. Η συσχέτιση μπορεί να αποδειχθεί με τη βοήθεια ενός γραφήματος ή με την μορφή των ελαχίστων τετραγώνων αν θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε μια πιο εξελιγμένη επιστημονικά μέθοδο. Στο τέλος της τεχνικής αυτής συναντάμε την διαδικασία της μετάφρασης της πρόβλεψης συγκεκριμένων μακροοικονομικών παραγόντων σε πρόβλεψη συνόλου πωλήσεων του κλάδου που μας ενδιαφέρει και στην συνέχεια της επιχείρησης. Η μέθοδος της ανάλυσης συσχέτισης είναι μια δύσκολη και εξαιρετικά ακριβής διαδικασία που για να πραγματοποιηθεί σωστά απαιτεί την ανάθεσή της σε ειδικούς και όχι σε απλά διευθυντικά στελέχη.

6. Η μέθοδος πολλαπλής προσέγγισης

Υπάρχουν αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν όλες τις τεχνικές που προαναφέρθηκαν παραπάνω ή έναν συνδυασμό αυτών. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν τα απαραίτητα μέσα επεξεργάζονται μια πρόβλεψη με τη βοήθεια των στατιστικών μεθόδων, την μέθοδο της γνώμης των στελεχών της, της άντλησης πληροφοριών από τους πωλητές της και την κλαδική ανάλυση.

Η μέθοδος της πολλαπλής προσέγγισης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν θέλουμε να κάνουμε προγνώσεις για προϋπολογιζόμενο διάστημα μεγαλύτερο του έτους. Μολονότι πολλές επιχειρήσεις καταρτίζουν μεσοπρόθεσμα προγράμματα δράσης, πολύ λίγες είναι εκείνες που καταρτίζουν προϋπολογισμούς για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο από ένα έτος. Κυρίως οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι εκείνες που το πράττουν.

Η πλειονότητα των οικονομολόγων (οικονομικοί προγραμματιστές) συμφωνούν ότι για να έχεις καλύτερα αποτελέσματα στην σύνταξη των Π.Π., οι προγνώσεις δεν πρέπει να ξεπερνούν σε ορίζοντα το ένα έτος. Επίσης συμφωνούν στο γεγονός, ότι οι

στατιστικές μελέτες πρέπει να συνδυάζονται με τις μεθόδους της γνώμης των διευθυντικών στελεχών και της άντλησης πληροφοριών από τους πωλητές.

1.2 Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων παρουσιάζει τις λεπτομέρειες της λειτουργίας των πωλήσεων για την προϋπολογιζόμενη περίοδο. Είναι ένα πλάνο πωλήσεων το οποίο αναλύεται συνήθως ανά μήνα, τρίμηνο ή εξάμηνο ή κάποια άλλη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι προϋπολογισμοί πωλήσεων καταρτίζονται για να χρησιμοποιηθούν από το τμήμα πωλήσεων, για παράδειγμα για να καθοριστούν οι συγκεκριμένοι στόχοι πωλήσεων που θα αναλάβει κάθε πωλητής ξεχωριστά να φέρει εις πέρας. Επίσης το τμήμα παραγωγής χρειάζεται τον Π.Π. ώστε να μπορέσει να μπορέσει μεταξύ άλλων, να δημιουργήσει το πλάνο παραγωγής, να υπολογίσει το εργατικό δυναμικό αλλά και τις πρώτες ύλες που θα χρειασθεί ώστε να παραχθούν οι αναγκαίες ποσότητες προϊόντος. Επιπλέον ο Π.Π. βοηθά τις οικονομικές υπηρεσίες της επιχείρησης στην προβολή των ταμειακών ροών στην προϋπολογιζόμενη περίοδο. Ο συνολικός προϋπολογισμός του ανθρώπινου δυναμικού, εξαρτάται φυσικά και αυτός από τον Π.Π. (Hamilton Alexander Institute, 1990).

Αυτός που συνήθως προετοιμάζει τον προϋπολογισμό πωλήσεων με βάση τα στοιχεία που συμφωνήθηκαν τελικά ότι θα αποτελέσουν τη βάση για την πρόβλεψη των πωλήσεων, είναι ο διευθυντής πωλήσεων. Στις μικρές επιχειρήσεις την εργασία αυτή την πραγματοποιεί κατά κανόνα ο Γ.Δ., ο οποίος ενδέχεται μάλιστα να είναι το άτομο εκείνο που καταρτίζει όλους τους επιμέρους προϋπολογισμούς καθώς και τον γενικό προϋπολογισμό.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων δεν γίνεται απαραίτητα μεταφρασμένη σε χρηματικό ποσό. Τις περισσότερες φορές μεταφράζεται σε μονάδες προϊόντος και στην συνέχεια εισάγεται στον υπολογισμό η παράμετρος της τιμής πώλησης. Αυτό κυρίως γίνεται για να μπορεί η επιχείρηση να συγκρίνει ανά πάσα στιγμή αν ο προβλεπόμενος για την προϋπολογιζόμενη περίοδο αριθμός των μονάδων του προϊόντος, θα αποφέρει κέρδος ή όχι. Στην περίπτωση που δεν αποφέρει, η διοίκηση μπορεί να ζητήσει να γίνει ανακοστολόγησή του προϊόντος αλλά και αναθεώρηση των προβλέψεων των πωλήσεων.

Εκτός να θεωρήσει η επιχείρηση ότι η ζημιά θα είναι αναπόφευκτη για την συγκεκριμένη περίοδο που αφορά ο προϋπολογισμός.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι να παρουσιάσει μια επιχείρηση τον Π.Π. της. Κυρίως εξαρτάται από την οργανωτική συγκρότηση του τμήματος πωλήσεων, τα προϊόντα που διαθέτει και τις γραμμές προϊόντων. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων κατασκευάζουν για κάθε γεωγραφική περιοχή προϋπολογισμούς που είναι τρίμηνοι και αναλύονται ανά μήνα, με τις προβλέψεις να ταξινομούνται ανά προϊόν ή ομάδες προϊόντων. Ο παρακάτω πίνακας 1 μας παρουσιάζει ένα τέτοιο έντυπο Π.Π.

Προϋπολογισμός Πωλήσεων						Έτος;	Τμήμα:	
Κατηγορία προϊόντος	1 ^ο Τρίμηνο						Συνολική Πρόβλεψη Τριμήνου	
	Ιανουάριος		Φεβρουάριος		Μάρτιος			
Προϊόν Α	Μονάδες	Ποσό	Μονάδες	Ποσό	Μονάδες	Ποσό	Μονάδες	Ποσό
Προϊόν Β								
Προϊόν Γ								
Προϊόν Δ								

Πίνακας 1. Υπόδειγμα Προϋπολογισμού Πωλήσεων τρίμηνης περιόδου.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, υπάρχει μια στενή σχέση ανάμεσα στις δραστηριότητες ενός τμήματος και εκείνες των υπόλοιπων τμημάτων. Συνεκτικός κρίκος του, είναι η κοινή παραδοχή ότι οι επιχειρήσεις υπάρχουν για να παράγουν και πωλούν με την δημιουργία κέρδους από την διαδικασία αυτή.

Η πιο άμεση σχέση βέβαια, είναι αυτή μεταξύ των προϋπολογισμών του τμήματος πωλήσεων και του τμήματος παραγωγής. Εάν για παράδειγμα το τμήμα πωλήσεων χρειάζεται 4000 μονάδες προϊόντος, ο προϋπολογισμός του τμήματος παραγωγής πρέπει να εξασφαλίζει τις απαραίτητες πρώτες ύλες αλλά και τη απαραίτητη εργασία ώστε να πραγματοποιηθεί η απαιτούμενη παραγωγή. Η σχέση μεταξύ του προϋπολογισμού των πωλήσεων και του προϋπολογισμού των διοικητικών και γενικών εξόδων μπορεί να μην είναι το ίδιο άμεση. Βέβαια τυχόν μεγάλες μεταβολές στις πωλήσεις θα έχουν αντίκτυπο και στις διοικητικές λειτουργίες. Μια μεγάλη αύξηση των πωλήσεων για παράδειγμα, απαιτεί συνήθως εντατικοποίηση των λειτουργιών έκδοσης τιμολογίων εξυπηρέτησης πελατών αλλά και λογιστικών τιμολογίων. Αν οι πωλήσεις μειωθούν αιφνίδια τότε τα

περισσότερα τμήματα της εταιρίας θα βρεθούν στην ανάγκη να μειώσουν τις δαπάνες για προσωπικό ή και για άλλου τύπου δαπάνες.

1.3 Προϋπολογισμός Παραγωγής

Ο προϋπολογισμός παραγωγής προσδιορίζει τις προγραμματισθείσες ποσότητες προϊόντων προς παραγωγή για την περίοδο που καλύπτει ο προϋπολογισμός. Επομένως πρώτα πρέπει να προσδιορισθούν τα επίπεδα αποθεμάτων των προϊόντων και μετά να γίνει ο προϋπολογισμός αγορών. Στην συνέχεια θα ακολουθήσει ο υπολογισμός της ποσότητας που πρέπει να παραχθεί για κάθε προϊόν και στο τέλος θα γίνει η κατανομή παραγωγής αυτής της ποσότητας σε μικρότερα χρονικά διαστήματα. Ένα πλήρες πρόγραμμα παραγωγής θα είχε τα εξής στοιχεία: Α) τα προϊόντα, Β) τις ενδιάμεσες χρονικές περιόδους και Γ) τις δραστηριότητες κάθε κέντρου ευθύνης. Επίσης με τον προϋπολογισμό παραγωγής έχουν άμεση σχέση οι υπολογισμοί των άμεσων και λοιπών στοιχείων, των άμεσων εργατικών (ποσότητα και κόστος) και των ΓΕΒ (Μηλιώτη, 1998).

Οι επιχειρήσεις που κατασκευάζουν τυποποιημένα προϊόντα καταρτίζουν ένα πρόγραμμα παραγωγής με βάση τις ανάγκες τους σε αποθέματα, το μέγεθος των οποίων θα πρέπει να ικανοποιεί το ύψος των προβλέψεων για τις πωλήσεις. Το πρόγραμμα της παραγωγής κατανέμει το έργο τόσο στα διάφορα τμήματα της βιομηχανικής επεξεργασίας όσο και στα διάφορα μηχανήματα. Η παραγωγή πρέπει να παράγεται με όσο τον δυνατόν πιο σταθερό ρυθμό με πολύ μικρές αυξομειώσεις. Αυτό, διότι ο σταθερός ρυθμός παραγωγής συμβάλει στη διατήρηση ενός χαμηλού κόστους σε χαμηλά επίπεδα.

Για να προγραμματίσουν τη ροή των ημικατεργασμένων προϊόντων, οι μεταποιητικές επιχειρήσεις συνήθως αναλύουν τον προϋπολογισμό που είναι συνήθως ενός έτους σε μικρότερες περιόδους του κύκλου παραγωγής έχοντας πάντα λάβει υπόψιν τους το χρόνο που απαιτείται να λάβουν τις πάρον τις πρώτες ύλες αλλά και να τις επεξεργαστούν μέχρι να φτάσουν στην παραγωγή του τελικού προϊόντος (Hamilton Alexander Institute, 1990).

1.4. Προϋπολογισμός Αγορών

Το επόμενο βήμα σε μία επιχείρηση είναι η σύνταξη του προϋπολογισμού αγορών. Ο ακριβής καθορισμός δηλαδή των αναγκαίων ποσοτήτων σε πρώτες ύλες και υλικά παραγωγής αλλά και η κατάρτιση του αντίστοιχου προγράμματος εργασίας. Τα άμεσα υλικά είναι αυτά που μπορούν να ταυτιστούν με συγκεκριμένα προϊόντα και αποτελούν το μεταβλητό κόστος. Όσα δεν μπορούν να ταυτιστούν με συγκεκριμένα προϊόντα τα ονομάζουμε έμμεσα υλικά και συμπεριλαμβάνονται στα Γ.Β.Ε. Στα έμμεσα υλικά το κόστος τους δεν προσδιορίζεται ευχερώς για κάθε προϊόν, για παράδειγμα λάδι συντήρησης μηχανών, υλικά συντήρησης.

Ο προϋπολογισμός αγορών πρέπει να περιλαμβάνει λεπτομερή προϋπολογισμό για την απαιτούμενη ποσότητα και το κόστος των πρώτων υλών καθώς και ένα σχετικό προϋπολογισμό υλικών.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν προϊόντα όπως έπιπλα, ρουχισμό, και διαφόρους τύπους συσκευών υπολογίζουν τις ποσότητες των πρώτων υλών και υλικών παραγωγής που απαιτούνται με βάση τα πρότυπα που έχουν καθοριστεί από τις μηχανολογικές μελέτες ή από την πρακτική του παρελθόντος. Η εφαρμογή των προτύπων αυτών στο πρόγραμμα παραγωγής δίνει τις απαιτούμενες ποσότητες πρώτων υλών και υλικών κατασκευής για την περίοδο που καλύπτει ο προϋπολογισμός.

Ο προϋπολογισμός των άμεσων υλικών καθορίζει επίσης τις αγορές των πρώτων υλών και υλικών παραγωγής. Όταν καταρτίζεται ο προϋπολογισμός πρώτων υλών και υλικών παραγωγής πρέπει να εξεταστούν τρεις παράγοντες. Ο πρώτος είναι οι ποσότητες των απαιτούμενων υλικών. Ο δεύτερος, είναι ο χρόνος κατά τον οποίο τα υλικά πρέπει να είναι διαθέσιμα και ο τρίτος είναι το κόστος των υλικών.

Το πρόγραμμα παραγωγής, οι τεχνικές προδιαγραφές της παραγωγής και οι μεταβολές στα παραγωγικά αποθέματα δίνουν τις αναγκαίες πληροφορίες για τον καθορισμό των απαιτούμενων ποσοτήτων των πρώτων υλών. Το πρόγραμμα παραγωγής διευκρινίζει τον χρόνο κατά τον οποίο τα υλικά αυτά θα χρειασθούν. Οι τιμές αγοράς, οι τιμές που συμφωνήθηκαν βάσει συμβολαίων και οι προβλέψεις των τιμών που κάνει ο υπεύθυνος αγορών είναι αυτές που προσδιορίζουν τα κόστη. Ο πολλαπλασιασμός των ποσοτήτων επί τις αντίστοιχες τιμές δίνει το εκτιμώμενο κόστος των πρώτων υλών και υλικών παραγωγής (Hamilton Alexander Institute, 1990).

Συνοψίζοντας λοιπόν, καταλήγουμε στους εξής τέσσερις υπό-προϋπολογισμούς που πρέπει να περιλαμβάνει κάθε προϋπολογισμός αγορών:

1. Ο προϋπολογισμός των πρώτων υλών (σε ποσότητα για κάθε πρώτη ύλη ανά χρονικά διαστήματα, προϊόν αλλά και κέντρο ευθύνης).
2. Ο προϋπολογισμός των αποθεμάτων (σε ποσότητα αλλά και σε αξία).
3. Ο προϋπολογισμός αγοράς των πρώτων υλών (προγραμματισθείσες ποσότητες, κόστος αγοράς, ημερομηνίες παράδοσης).
4. Προϋπολογισμός κόστους πρώτων υλών που χρησιμοποιήθηκαν (Μηλιώτη, 1998).

1.5 Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

Όταν αναφέρουμε το κόστος παραγωγής για μια επιχείρηση, πρέπει να έχουμε υπόψιν μας πως χωρίζεται σε δύο εξίσου σημαντικές κατηγορίες, το έμμεσο και το άμεσο κόστος.

Το άμεσο κόστος παραγωγής είναι εκείνο που έχει άμεση σχέση με την παραγωγή, συνδέεται δηλαδή άμεσα με τα προϊόντα και τα τμήματα της παραγωγής της επιχείρησης. Η έμμεση εργασία αφορά σε βοηθητικές λειτουργίες, όπως για παράδειγμα η συντήρηση των μηχανημάτων παραγωγής, η επίβλεψη και οι διάφορες διοικητικές λειτουργίες.

Το κόστος της άμεσης εργασίας υπολογίζεται στον προϋπολογισμό του κόστους εργασίας. Το κόστος της έμμεσης εργασίας περιλαμβάνεται στον προϋπολογισμό των Γ.Β.Ε. Ο προϋπολογισμός του κόστους εργασίας πρέπει να είναι συντονισμένος με το πρόγραμμα παραγωγής. Ταυτόχρονα, πρέπει να ληφθούν υπόψιν και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αφορούν την εργασία. Μια τέτοια σφαιρική θεώρηση είναι πολύ σημαντική, ιδιαίτερα από πλευράς εργατικής νομοθεσίας και ανάγκης για καλές εργασιακές σχέσεις. Πρέπει να καταβληθούν ιδιαίτερες προσπάθειες προκειμένου το πρόγραμμα παραγωγής που θα καταρτιστεί να δίνει στους εργαζόμενους αίσθημα σιγουριάς και σταθερότητας.

Αρχικά θα πρέπει να υπολογιστούν οι ανάγκες σε έμμεση εργασία, δηλαδή να υπολογισθούν οι ώρες εργασίας που απαιτούνται για την παραγωγή των αναγκαίων ποσοτήτων εμπορεύματος. Η δυνατότητα προγραμματισμού των απαιτούμενων ωρών άμεσης εργασίας είναι από τα πιο βασικά πλεονεκτήματα του προϋπολογισμού. Η

αποφυγή ακραίων αυξομειώσεων στις ώρες εργασίας είναι επωφελής για την εταιρία, τους εργαζόμενους αλλά και την εθνική οικονομία γενικότερα.

Οι κατασκευαστές τυποποιημένων προϊόντων καθορίζουν για κάθε τμήμα παραγωγής πρότυπες ανά μονάδα προϊόντος ώρες απαιτούμενης εργασίας. Στη συνέχεια, για να προσδιορίσουν τις απαιτήσεις σε εργασία, πολλαπλασιάζουν της μονάδες προϊόντος που προβλέπονται από το πρόγραμμα παραγωγής επί τις πρότυπες ώρες εργασίας.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν συστήματα διοικητικής λογιστικής τα οποία χρησιμοποιούν άμεσες ώρες εργασίας. Σε γενικές γραμμές, τα συστήματα αυτά χρησιμοποιούν σωστές μεθόδους προσδιορισμού των ωρών άμεσης εργασίας που απαιτούνται για την παραγωγή ενός προϊόντος, οι οποίες μπορούν να αξιοποιούνται στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού.

Υπάρχουν επίσης, διάφορες προσεγγίσεις που χρησιμοποιούν οι μηχανικοί παραγωγής για τον υπολογισμό του χρόνου που απαιτείται για την εκτέλεση ενός έργου, ενώ σε μερικές περιπτώσεις οι διευθυντές προτιμούν τη χρήση ιστορικών στοιχείων ως βάση για τις ώρες εργασίας, στοιχεία τα οποία στη συνέχεια προσαρμόζουν κατάλληλα ώστε να αντανακλούν τις τρέχουσες συνθήκες εργασίας και τους αντικειμενικούς στόχους του προϋπολογισμού.

Συχνά, είναι δυνατό να γίνει υπολογισμός του δείκτη ωρών εργασίας προς τον παραγόμενο όγκο προϊόντων. Η κατάλληλη μέθοδος υπολογισμού των ωρών άμεσης εργασίας είναι αυτή που προσδιορίζεται από τους εσωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας λοιπόν, για τον υπολογισμό της απαιτούμενης εργασίας σε ώρες ανά τμήμα και ανά χρονική περίοδο, πρέπει να πολλαπλασιαστούν οι πρότυπες ώρες με την ποσότητα των μονάδων που προϋπολογίστηκαν για αυτή την περίοδο. Έπειτα αν πολλαπλασιαστεί αυτό το γινόμενο με την αμοιβή ανά ώρα προκύπτει το προϋπολογιστικό κόστος της περιόδου. Η ίδια διαδικασία υπολογισμού του προϋπολογιστικού κόστους ακολουθείται για κάθε προϊόν και τμήμα. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το σύνολο των υπολογισμών προστίθενται για να δώσουν τελικά το προβλεπόμενο συνολικό κόστος άμεσης εργασίας για την περίοδο του προϋπολογισμού.

Η αμοιβή ανά ώρα μπορεί να καθορίζεται από τη σύμβαση εργασίας, να είναι η αναμενόμενη για την περίοδο ή να είναι σταθερή. Επειδή οι μισθοί και τα ημερομίσθια καταβάλλονται σε καθορισμένα τακτά διαστήματα, οι πληροφορίες που αφορούν το κόστος εργασίας πρέπει να είναι άμεσα διαθέσιμες ώστε να χρησιμοποιηθούν στην σύνταξη του ταμειακού προϋπολογισμού. Άλλωστε, το συνολικό κόστος παραγωγής δεν μπορεί να συνταχθεί αν πρώτα δεν είναι γνωστό το κόστος της άμεσης εργασίας. Όλα αυτά τα μεγέθη συνδέονται στενά το ένα με το άλλο και αλληλεξαρτώνται στην διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού.

1.6 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων

Για να παραχθούν τα προϊόντα δεν αρκούν η άμεση εργασία και οι πρώτες ύλες. Απαιτούνται επίσης να πραγματοποιηθούν και άλλα έξοδα τα λεγόμενα Γ.Β.Ε., τα οποία αποτελούνται από τα έμμεσα υλικά, τα έμμεσα εργατικά και όλα εκείνα τα έξοδα που έχουν σχέση με τη παραγωγή και δεν μπορεί να εκτιμηθεί ευκολά το κόστος τους ανά μονάδα προϊόντος.

Τα Γ.Β.Ε. δεν σχετίζονται άμεσα με τις μονάδες προϊόντος όπως συμβαίνει με τις πρώτες ύλες και την άμεση εργασία. Παραδείγματα τέτοιων εξόδων είναι το ηλεκτρικό ρεύμα, η συντήρηση, η επίβλεψη και ο σχεδιασμός της παραγωγής, οι αποσβέσεις των κτιριακών εγκαταστάσεων και του μηχανικού εξοπλισμού και τα ασφάλιστρα.

Η έμμεση εργασία των Γ.Β.Ε. με το παραγόμενο προϊόν, κάνει το έργο του προϋπολογισμού τους αρκετά δύσκολο. Πρέπει όμως να υπολογίζονται και να παρακολουθούνται στενά, αφού στις περισσότερες επιχειρήσεις τα Γ.Β.Ε. αποτελούν μεγάλο μέρος των δαπανών παραγωγής.

Παρόλο που τα Γ.Β.Ε. δεν έχουν άμεση σχέση με τις παραγόμενες μονάδες προϊόντος, σχετίζονται παρόλα αυτά με το επίπεδο της παραγωγικής δραστηριότητας που αναπτύσσεται στο εργοστάσιο. Κατά την προετοιμασία των διαφόρων προϋπολογισμών δαπανών, ο υπεύθυνος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού Γ.Β.Ε. και οι αναλυτές κόστους χρησιμοποιούν αριθμητικά στοιχεία αναφορικά με τις παραγόμενες ποσότητες κάθε προϊόντος. Χρησιμοποιούν επίσης σε μεγάλο βαθμό και διάφορα ποσοτικά στοιχεία από το παρελθόν. Τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνουν λογιστικές εκθέσεις οι οποίες

εμφανίζουν πραγματικά αριθμητικά δεδομένα σχετικά με τον όγκο παραγωγής, τις ώρες εργασίας και το μέρος των Γ.Β.Ε. που αφορά το κόστος εργασίας.

Τα Γ.Β.Ε διακρίνονται συνήθως σε σταθερά και μεταβλητά αν και υπάρχει ακόμη μια κατηγορία εξόδων που έχει χαρακτηριστικά τόσο μεταβλητής όσο και σταθερής δαπάνης και ονομάζονται ημιμεταβλητά. Το ύψος των σταθερών δαπανών δεν επηρεάζεται άμεσα από τις μεταβολές στον παραγόμενο όγκο προϊόντων. Οι μεταβλητές δαπάνες αντίθετα μεταβάλλονται άμεσα σε συνάρτηση με τις παραγόμενες ποσότητες προϊόντων, στην πραγματικότητα σε λίγες μόνο κατηγορίες δαπανών μπορεί να δοθεί ο απόλυτος χαρακτηρισμός μεταβλητές ή σταθερές. Μερικοί λογιστές χρησιμοποιούν τους όρους «δαπάνες δυναμικότητας» για τις σταθερές δαπάνες και «ελεγχόμενες δαπάνες» για τις μεταβλητές.

Ο χρόνος που απαιτείται για να τεθεί ένα μηχάνημα σε λειτουργία αποτελεί μεταβλητή δαπάνη για παράδειγμα. Οι μεταβλητές δαπάνες αυτής της κατηγορίας αυξομειώνονται ανοδικά - καθοδικά ανάλογα με την αύξηση ή μείωση του όγκου παραγωγής και συνεπώς οι δαπάνες αυτές είναι ελεγχόμενες και σχετίζονται μέσα σε λογικά πλαίσια με τις ώρες άμεσης εργασίας ή τις δαπάνες άμεσης εργασίας που πραγματοποιήθηκαν.

Οι αρμόδιοι διευθυντές ξεκινούν τη διαδικασία προϋπολογισμού των Γ.Β.Ε. από τα ιστορικά στοιχεία που αφορούν τις σταθερές δαπάνες της επιχείρησης. Οι δαπάνες αυτές περιλαμβάνουν το ενοίκιο, τις αποσβέσεις, τα ασφάλιστρα, τους φόρους ακίνητης περιουσίας, το ελάχιστο κόστος συντήρησης και τα πάγια των λογαριασμών των επιχειρήσεων κοινής ωφελείας, καθώς και τους μισθούς ορισμένων βασικών μελών του προσωπικού του τμήματος παραγωγής.

Μια δαπάνη είναι σταθερή, εάν ο βασικός λόγος για τον οποίο καταβάλλεται είναι η εξασφάλιση της καταρχήν λειτουργίας της επιχείρησης. Οι αποσβέσεις του μηχανολογικού εξοπλισμού για παράδειγμα, γίνονται για να εξασφαλίσουν τη παραγωγική δυναμική των μηχανημάτων. Η κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος ωστόσο εξαρτάται από το χρόνο λειτουργίας των μηχανημάτων. Έτσι οι μεν αποσβέσεις είναι σταθερή δαπάνη, το δε ηλεκτρικό ρεύμα είναι μεταβλητή δαπάνη. Αν ωστόσο οι μηχανές λειτουργούσαν συνέχεια, ανεξάρτητα τα από το αν χρησιμοποιούνταν ή όχι, η κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος θα αποτελούσε μια σταθερή δαπάνη. Οι σταθερές

δαπάνες είναι συνάρτηση του χρόνου και μπορούν να μετρηθούν σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα όπως η ημέρα, η εβδομάδα ο μήνας ή το έτος .

Τέλος, οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ελαστικούς προϋπολογισμούς όσο αφορά τα Γ.Β.Ε. σε συνδυασμό με τον γενικό προϋπολογισμό.

1.7 Προϋπολογισμός Κόστους Προϊόντων

Από τον συνδυασμό των τριών παραπάνω προϋπολογισμών θα προκύψει ο προϋπολογισμός του κόστους πωληθέντων προϊόντων. Αυτά τα στοιχεία από τη μεριά τους θα χρειασθούν για τη σύνταξη της προϋπολογιζόμενης κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης και υπόλοιπων λογιστικών καταστάσεων. Παράλληλα μπορεί να ελέγχει η επιχείρηση με αυτό τον τρόπο σε τι βαθμό βελτιώνεται ή διαχείριση του κόστους των προϊόντων της (Δημοπούλου - Δημάκη Ιωάννα, 2002).

Ο προϋπολογισμός του κόστους των παραχθέντων και πωληθέντων προϊόντων δείχνει το κόστος πρώτων και βοηθητικών υλών, άμεσης και έμμεσης εργασίας καθώς και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα που προβλέπεται να συμβούν σε μια περίοδο. Προϋπολογίζεται το κόστος συνολικά για όλες τις μονάδες που καλύπτει η περίοδος του προϋπολογισμού αλλά και για μια μονάδα.

1.8 Προϋπολογισμός Δαπανών Διοίκησης και Διάθεσης

Η επιχείρηση μεταξύ των άλλων καταρτίζει και τον προϋπολογισμό διοίκησης και διάθεσης. Όπως τα Γ.Β.Ε έτσι και αυτά δεν επιβαρύνουν απευθείας το κόστος κάθε μονάδας προϊόντος.

Στις δαπάνες διάθεσης περιλαμβάνονται όλα τα στοιχεία του κόστους που αφορούν την διαφήμιση των προϊόντων όπως:

1. Η δημιουργία ζήτησης (διαφήμιση, προώθηση)
2. Η εξασφάλιση χώρων ή μέσων στους πελάτες για να αγοράσουν τα προϊόντα της επιχείρησης (μισθοί προσωπικού πωλήσεων, εμπορικές προμήθειες, ενοίκιο).
3. Η αποθήκευση, διαχείριση και παράδοση εμπορευμάτων (κόστος αποθήκευσης, έξοδα αποστολής).

4. Οι παροχές πιστώσεων και οι εισπράξεις λογαριασμών (έρευνα πιστοληπτικής ικανότητας, έξοδα είσπραξης λογαριασμών).

Στις δαπάνες διοίκησης περιλαμβάνονται όλα τα κόστη που αφορούν την διοίκηση της επιχείρησης όπως αμοιβές στελεχών, αναλώσιμα γραφείου, τηλεπικοινωνίες, ενοίκια γραφείων και άλλα. Σε αυτήν την κατηγορία των δαπανών προστίθενται από πολλές επιχειρήσεις οι δαπάνες που δεν μπορούν να αποδοθούν σε άλλες επιχειρήσεις, τα γενικά έξοδα.

Σχετικά με τον τρόπο υπολογισμού του ύψους δαπανών, ισχύουν σε γενικές γραμμές όσα ειπώθηκαν και στα Γ.Β.Ε. Ο προϋπολογισμός διοίκησης και διάθεσης έχει μια έμμεση σχέση με τις πωλήσεις από ότι οι άλλοι προϋπολογισμοί, για αυτό και μερικές επιχειρήσεις τον καταρτίζουν ανεξάρτητα από την πρόβλεψη πωλήσεων. Για την κατάρτιση τους, χρησιμοποιούνται στοιχεία από λογιστικές εκθέσεις παρελθόντων ετών.

1.9 Προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος

Ο προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος είναι στην ουσία το αποτέλεσμα όλων των προηγούμενων προϋπολογισμών. Στον προϋπολογισμό του κόστους πωληθέντων υπολογίστηκε πόσο κοστίζει στην επιχείρηση ένα προϊόν χωρίς όμως να συμπεριληφθούν το κόστος διοίκησης και διάθεσης, γιατί αυτά τα έξοδα είναι σταθερά και τις περισσότερες φορές ανεξάρτητα της παραγωγής.

Σε αυτό το σημείο από τα έσοδα που αναμένονται από τις προβλεπόμενες πωλήσεις για την περίοδο που καλύπτει ο προϋπολογισμός, θα αφαιρεθούν τα κόστη παραχθέντων, διοίκησης και διάθεσης.

Από τη στιγμή που η επιχείρηση συντάσσει τον λειτουργικό της προϋπολογισμό από τα επιμέρους στοιχεία του, έχει τη δυνατότητα να συντάξει προϋπολογιστικά τις λογιστικές καταστάσεις. Αυτού του είδους οι λογιστικές καταστάσεις ή pro forma, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δείξουν στους μετόχους της επιχείρησης την πορεία που αναμένεται να έχει η επιχείρηση. Οι pro forma καταστάσεις αφορούν την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, τον ισολογισμό και τις καταστάσεις των ταμειακών ροών της επιχείρησης (Caruthers J, 1999).

Κεφάλαιο 2

ΤΟ ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ

2.1 ιστορική αναδρομή της Break-Even-Point Ανάλυσης

Η γνώση του νεκρού σημείου για τις διάφορες πτυχές της επιχείρησης, είναι ένα απλό, όμως ισχυρό ποσοτικό εργαλείο που λειτουργεί ως οδηγός στη διαχείριση μιας επιτυχούς επιχείρησης και επιτρέπει στον επιχειρηματία να προγραμματίσει το μέλλον με σταθερά θεμέλια (Moses, 2006).

Στη Γερμανία, οι πρώτοι που ασχολήθηκαν με τις βάσεις του προβλήματος ήταν οι J.F.Schar (1864 – 1924) και Kalr Bucher (1874 – 1930).

Το 1910, ο Schar βρήκε έναν τύπο για τον υπολογισμό του Νεκρού Σημείου και έδειξε την χρήση του με αριθμητικό παράδειγμα.

Τότε ήταν που και ο Bucher άρχισε έρευνες, για το πότε είναι κερδοφόρος η εγκατάσταση διαφορετικών διαδικασιών παραγωγής για το προϊόν σε σχέση με τον όγκο παραγωγής. Οι παραδοχές του οδήγησαν στο "νόμο της μαζικής παραγωγής".

Η μόνη συμβολή για πολλά χρόνια στην ανάλυση, ήταν αυτή των Bucher και Schar. Στις επόμενες δεκαετίες η ανάλυση BEP είχε απομονωθεί μέχρι σήμερα που άρχισε πάλι να δέχεται ιδιαίτερη σημασία σε σχολικά βιβλία, εφημερίδες και εκθέσεις. Γενικά πάντως, στην Γερμανική οικονομική ζωή είχε μεγαλύτερη σημασία, από ότι στην Αγγλο-Αμερικανική.

Το 1904 έγινε μια αριθμητική και γραφική παρουσίαση με το όνομα "On Cost" στην εξάτομη εγκυκλοπαίδεια της Λογιστικής.

Στον Αγγλο-Αμερικανικό χώρο, οι Charles Edward Knoeppel (1881 – 1936) και Walter Rautenstrauch (1880 – 1951) θεωρούνται οι πρώτοι συγγραφείς της ανάλυσης BEP. Πιο παλιά ακόμα, το 1850, ο Donysius Landes εξέθεσε σε βιβλίο το θέμα αυτό. Η φράση "break – even – chart" αποδίδεται στον Rautenstrauch (Μηλιώτη, 1998).

Σήμερα, η ανάλυση του νεκρού σημείου μπορεί να γίνει εύκολα με την χρήση προγραμμάτων όπως των Business Plan Pro 2003 ή Specisoft Break Even Point Pro.

2.2 Ορισμός και στόχοι του Νεκρού Σημείου

Στο παραδοσιακό μοντέλο της ανάλυσης του νεκρού σημείου, τα έσοδα πωλήσεων είναι το θετικό αποτέλεσμα, ενώ τα κόστη είναι το αρνητικό αποτέλεσμα. Το νεκρό σημείο για μια επιχείρηση ορίζεται ως εκείνος ο όγκος πωλήσεων στον οποίο τα έσοδα από τις συνολικές πωλήσεις ισούνται προς το σύνολο των δαπανών (Φίλιος, 1998). Στο σημείο αυτό, δεν υπάρχει ούτε κέρδος ούτε ζημία.

$$\text{Σύνολο δαπανών} = \text{Σύνολο εσόδων}$$

Εκφράζεται κατά διάφορους τρόπους:

- Ως αξία Πωλήσεων: Σε τι ύψος πωλήσεων η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημία.
- Ως ποσοστό % των Πωλήσεων: Σε ποιο ποσοστό επί των προβλεπόμενων πωλήσεων, η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημία.
- Ως ποσότητα Πωλήσεων: Πόσα προϊόντα (ή άλλη μονάδα μέτρησης) πρέπει να πωλήσει η επιχείρηση για να μην πραγματοποιήσει ούτε κέρδος ούτε ζημία.
- Ως χρόνος: Σε ένα ετήσιο χρονικό ορίζοντα, πόσους μήνες θα χρειαστεί η επιχείρηση για να πραγματοποιήσει εκείνες τις πωλήσεις που θα την φέρουν σε σημείο να μην πραγματοποιήσει ούτε κέρδος ούτε ζημία.

Το νεκρό σημείο παραγωγής πέραν των άλλων εκφράζει τις μονάδες που πρέπει να παραχθούν υποχρεωτικά από την βιομηχανική ή βιοτεχνική επιχείρηση για να καλύψουν τις σταθερές δαπάνες της επιχείρησης. Αν δηλαδή η παραγωγή της επιχείρησης είναι μικρότερη σε αριθμό μονάδων από εκείνη του Νεκρού Σημείου, η επιχείρηση αυτή θα έχει κέρδος. Το κέρδος αυτό είναι ίσο με το ποσό που προκύπτει, αν οι μονάδες είναι πάνω από το Νεκρό Σημείο πολλαπλασιαστούν με το περιθώριο μικτού κέρδους που έχει η κάθε μία από τις μονάδες αυτές.

Η ανάλυση του νεκρού σημείου (break-even analysis) ονομάζεται επίσης ανάλυση κόστους – όγκου – κέρδους (cost – volume-profit – analysis) και εστιάζει την προσοχή των αναλυτών στα καθαρά κέρδη τα οποία αντιστοιχούν σε διάφορους όγκους πωλήσεων, μετά την αφαίρεση των δαπανών (Φίλιος, 1998)

Η ανάλυση του νεκρού σημείου είναι ένα πολύτιμο εργαλείο στη διοίκηση της κάθε επιχείρησης, για τον προγραμματισμό της δράσης της, για τον έλεγχο του κόστους και για την λήψη διοικητικών αποφάσεων. Αναλυτικά, οι στόχοι της ανάλυσης του νεκρού σημείου είναι:

1. Η ακριβής πρόβλεψη του κέρδους για το άμεσο μέλλον. Αυτό είναι γνωστό να επιτευχθεί όταν είναι γνωστές οι σχέσεις:

Κέρδους/ Κόστους και Κέρδους/ Όγκου

2. Η κατάρτιση προϋπολογισμών. Η διαδικασία της κατάρτισης προϋπολογισμού αρχίζει πάντα με την πρόβλεψη του όγκου των πωλήσεων για την προϋπολογιζόμενη περίοδο (συνήθως έτος) και επομένως σε συνδυασμό με τα προβλεπόμενα αποθέματα έναρξης και τα επιθυμητά αποτελέσματα λήξης, τον υπολογισμό του όγκου παραγωγής. Η ανάλυση του νεκρού σημείου είναι σημαντική μετά την κατάρτιση των προϋπολογισμών που υποδεικνύουν το κόστος και το κέρδος σε διαφορετικά επίπεδα επιχειρηματικής δραστηριότητας.
3. Η ανάλυση του νεκρού σημείου βοηθά επίσης στην αξιολόγηση των εργασιών της επιχείρησης με σκοπό τον έλεγχο της παραγωγικής δραστηριότητας. Η μελέτη των αποκλίσεων μεταξύ προϋπολογισθέντων και πραγματοποιθέντων δαπανών και η αναζήτηση ευθυνών για αυτές, προϋποθέτει τον διαχωρισμό των αποκλίσεων που οφείλονται στις μεταβολές του όγκου. Μόνο για το υπόλοιπο μέρος των αποκλίσεων θα αναζητηθούν ευθύνες από τους υπεύθυνους της παραγωγής.
4. Η καθιέρωση σταθερής τιμολογιακής πολιτικής κάθε επιχείρησης βασίζεται στην μελέτη των επιδράσεων εναλλακτικών τιμών πώλησης στα αποτελέσματα της επιχείρησης, είναι δε σημαντικός παράγοντας για την σταθεροποίηση (ποσοτικά και ποιοτικά) της παραγωγής. Προς αυτήν την κατεύθυνση η ανάλυση του νεκρού σημείου αποδεικνύεται πολύτιμη (Πάγγειος, 1994).
5. Ο προσδιορισμός του προϋπολογιστικού συντελεστή καταλογισμού των Γ.Β.Ε. μιας επιχείρησης, εξαρτάται από τον όγκο παραγωγής. Λανθασμένος προσδιορισμός του συντελεστή αυτού, έχει σαν αποτέλεσμα την λανθασμένη κοστολόγηση των παραχθέντων και την δημιουργία μεγάλων διαφορών καταλογισμού των Γ.Β.Ε. Έτσι, η γνώση της σχέσης κόστους/όγκου/κέρδους βοηθά στην σωστή κοστολόγηση των παραχθέντων προϊόντων (Πάγγειος, 1994).

2.3 Μέθοδοι υπολογισμού του νεκρού σημείου

Το επίπεδο στο νεκρό σημείο θα εξαρτηθεί από τις σταθερές δαπάνες, το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα, αλλά και από την τιμή πώλησης. Όσο υψηλότερες είναι οι σταθερές δαπάνες, τόσο περισσότερες μονάδες θα πρέπει να πωληθούν για να επιτευχθεί το νεκρό σημείο. Όσο υψηλότερη είναι η τιμή πώλησης, τόσο λιγότερες μονάδες πρέπει να πωληθούν (Hossein Arsham, 1996).

Υπάρχουν τρεις μέθοδοι, που συνήθως χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του νεκρού σημείου μιας επιχείρησης, οι οποίες είναι (Ali Coskun, 2003).

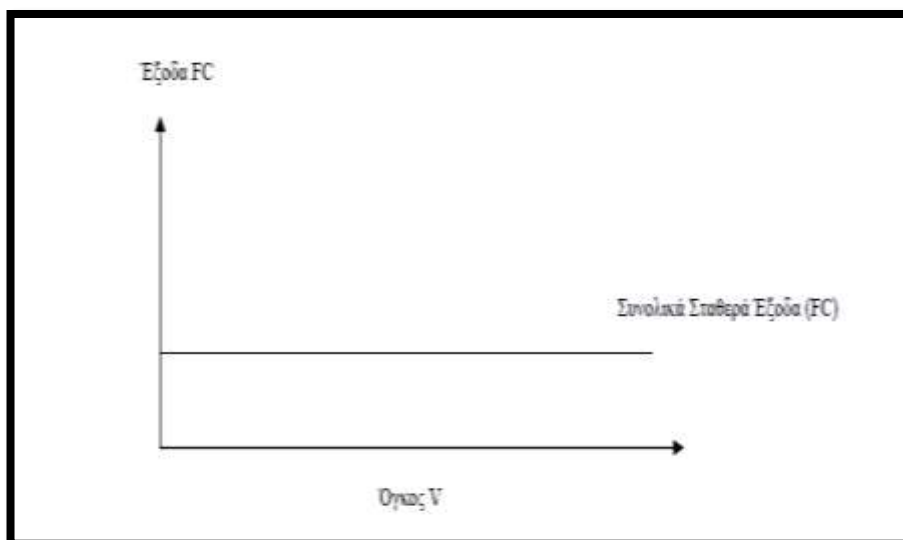
- Η μέθοδος της γραφικής παράστασης
- Η μέθοδος της μαθηματικής ισότητας
- Η μέθοδος του περιθωρίου συνεισφοράς

(Chenghua, 2010)

2.3.1 Γραφική απεικόνιση της ανάλυσης του νεκρού σημείου

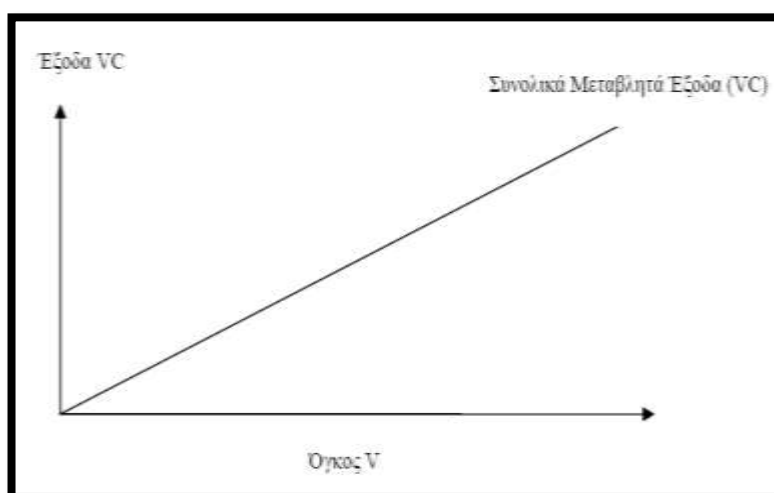
Οι συνιστώσες του νεκρού σημείου είναι ο όγκος των πωλήσεων, τα έσοδα και τα έξοδα. Τα συνολικά έξοδα μιας επιχείρησης διακρίνονται σε σταθερά και μεταβλητά

Σταθερά: ονομάζονται τα έξοδα, τα οποία πραγματοποιούνται σε κάθε περίπτωση, άσχετα με το αν λειτουργεί ή όχι η επιχείρηση ή ανεξάρτητα από τον βαθμό απασχόλησης. Τέτοια έξοδα είναι τα ενοίκια, οι μισθοί διοικητικού προσωπικού, αποσβέσεις κτλ. Είναι φανερό ότι όσο αυξάνει ο αριθμός των παραγόμενων μονάδων προϊόντος τόσο τα σταθερά έξοδα κατά μονάδα ελαττώνονται. Στο διάγραμμα απεικονίζονται με την ευθεία FC η οποία είναι παράλληλη στον οριζόντιο άξονα, έτσι μεταβολές στον όγκο πωλήσεων δεν επιδρούν επί των σταθερών εξόδων.



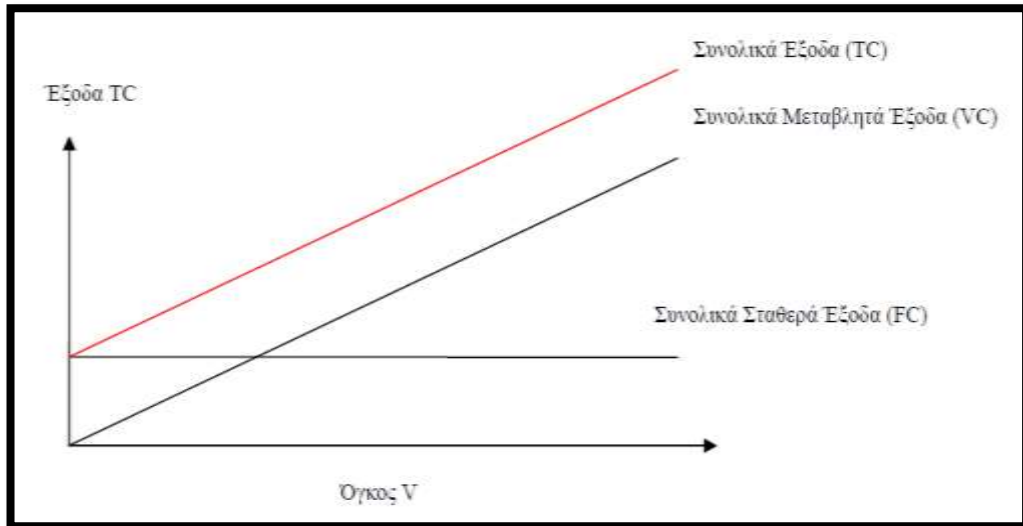
Εικόνα 2. Γραφική παράσταση της μεταβολής των σταθερών εξόδων

Μεταβλητά: ονομάζονται τα έξοδα τα οποία είναι συνυφασμένα απόλυτα με τη λειτουργία της επιχείρησης. Τέτοια έξοδα είναι το ηλεκτρικό ρεύμα, αναλώσιμα, μισθοί ημερομίσθιου προσωπικού κτλ. Όσο αυξάνει η παραγωγή αυξάνουν και τα μεταβλητά έξοδα. Στο διάγραμμα απεικονίζονται με την ευθεία ΜΕ η οποία δείχνει ότι μεταβολές του όγκου έχουν σαν αποτέλεσμα ανάλογες μεταβολές στο κόστος.



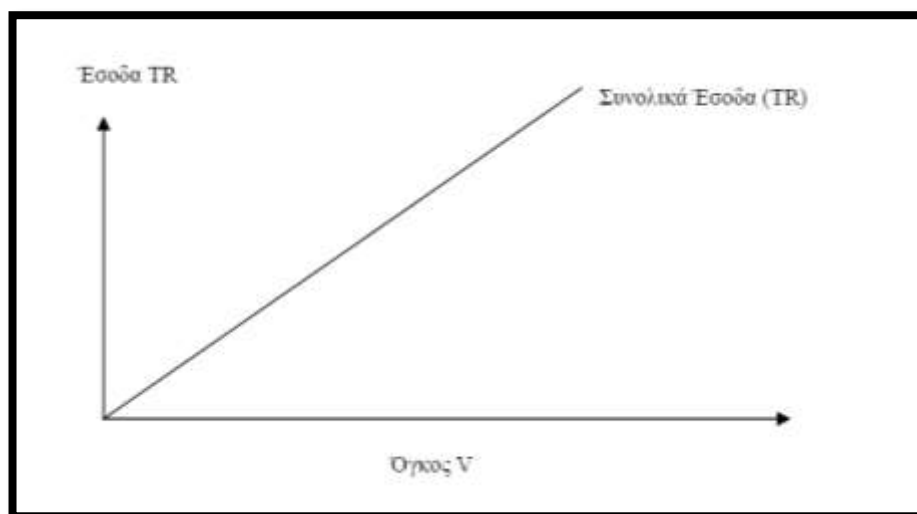
Εικόνα 3. Γραφική παράσταση της μεταβολής των μεταβλητών εξόδων

Το άθροισμα των σταθερών και μεταβλητών εξόδων μας δίνει τα συνολικά έξοδα.
Επομένως : $TC = FC + VC$.



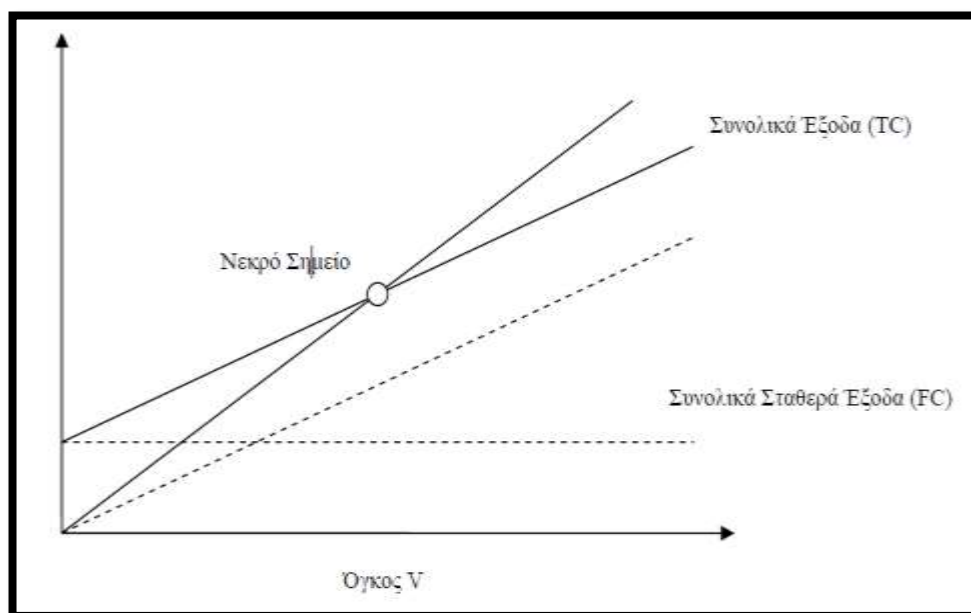
Εικόνα 4. Γραφική παράσταση των μεταβολών των συνολικών εξόδων

Τα συνολικά έσοδα των πωλήσεων είναι ίσα με τον αριθμό των πωλούμενων μονάδων επί την τιμή πώλησης κατά μονάδα προϊόντος. Εάν η συνάρτηση των εσόδων είναι γραμμική μπορούμε να απεικονίσουμε γραφικά ως εξής:



Εικόνα 5. Γραφική παράσταση της μεταβολής των εσόδων

Φέρνοντας μαζί τα διαγράμματα των συνολικών εσόδων και των συνολικών εξόδων μπορούμε να δούμε το νεκρό σημείο της επιχείρησης, το οποίο είναι το σημείο τομής των δυο συναρτήσεων.



Εικόνα 6. Γραφική παράσταση του Νεκρού Σημείου

2.3.2 Η μέθοδος της μαθηματικής ισότητας

Το νεκρό σημείο, είναι μαθηματικούς όρους, είναι απλά το σημείο όπου ισχύει:

$$\text{Καθαρό Εισόδημα Πωλήσεων} = \text{Συνολικά Έξοδα} + \text{Κέρδος}$$

$$TR = TC + P$$

Επειδή το κέρδος ή η ζημία στο νεκρό σημείο ισούται με το μηδέν, δεν θα συμπεριληφθεί στους υπόλοιπους τύπους και επειδή τα συνολικά έξοδα χωρίζονται σε σταθερά και μεταβλητά, η παραπάνω σχέση γίνεται:

$$\text{Καθαρό Εισόδημα Πωλήσεων} = \text{Σταθερά Έξοδα} + \text{Μεταβλητά Έξοδα}$$

$$P = 0$$

$$TR = FC + VC$$

Όπως ειπώθηκε και προηγουμένως, καθώς ο αριθμός των μονάδων που παράγει η εταιρεία αυξάνεται, αυξάνονται και οι μεταβλητές δαπάνες. Η διαπίστωση αυτή θα μας οδηγήσει στην τελική μορφή του βασικού τύπου του νεκρού σημείου:

Καθαρό Εισόδημα Πωλήσεων = Σταθερό Έξοδα + (Μεταβλητά Έξοδα ανά μονάδα* Ογκος Πωλήσεων)

$$TR = FC + (VC_{p.u.} * SV)$$

Μπορούμε να υπολογίσουμε τις πωλήσεις που απαιτούνται για να φτάσει η επιχείρηση στο νεκρό σημείο πολλαπλασιάζοντας την τιμή των πωλήσεων με τον όγκο πωλήσεων στο νεκρό σημείο. Έτσι:

(Τιμή Πώλησης ανά μον). X (Ογκος Πωλήσεων) = [(Σταθερές Δαπάνες) + (Μεταβλητό Κόστος ανά μονάδα)*(Ογκος Πωλήσεων)]

$$TR = SP_{p.u.} * SV$$

$$SP_{p.u.} * SV = FC + (VC_{p.u.} * SV)$$

ή διαφορετικά

$$BEP = \frac{FC}{SP_{p.u.} - VC_{p.u.}}$$

(Gallo, 2014)

2.3.3 Η μέθοδος του περιθωρίου συνεισφοράς

Για να βρεθεί η ποσότητα του νεκρού σημείου, χρησιμοποιείται η τυπική εξίσωση κέρδους, όπου το κέρδος είναι η διαφορά μεταξύ των συνολικών εσόδων και των συνολικών δαπανών.

Προκαθορίζοντας ότι το κέρδος είναι 0, λύνει έπειτα για την ποσότητα που καθιστά αυτή την εξίσωση αληθινή, για το νεκρό σημείο, ως εξής [Doogar, 1999], [Benoliel, 2002].

$$Νεκρό Σημείο (μον) = \frac{Συνολικές Σταθερές Δαπάνες}{Περιθώριο Συνεισφοράς ανά Μον. (σε χρημ. Μον.)}$$

$$\text{και Νεκρό Σημείο (Χρημ. Μον.)} = \frac{\text{Συνολικές Σταθερές Δαπάνες}}{\text{Περιθώριο Συνεισφοράς ανά Μον/Τιμή Πώλησης}}$$

$$\text{ή Νεκρό Σημείο (Χρημ. Μον.)} = \frac{\text{Συνολικές Δαπάνες}}{\text{Συντελεστής Περιθωρίου Συνεισφοράς}}$$

Όπου:

Περιθώριο Συνεισφοράς ανά Μονάδα. = Τιμή Πώλησης ανά μονάδα. - Μεταβλητές Δαπάνες ανά Μονάδα

Αυτή η διαφορά καλείται περιθώριο συνεισφοράς ανά μονάδα, επειδή είναι το ποσό που συνεισφέρει κάθε επιπλέον μονάδα στο κέρδος. Η σχέση αυτή είναι χαρακτηριστικά γνωστή και ως μοντέλο του περιθωρίου συνεισφοράς, καθώς καθορίζει την ποσότητα του νεκρού σημείου ως τον αριθμό που δείχνει πόσες φορές πρέπει η επιχείρηση να παράγει το μοναδιαίο περιθώριο συνεισφοράς, για να καλύψει τις σταθερές δαπάνες. Εάν υπάρχει ικανοποιητική συνεισφορά για να καλύψει τις σταθερές δαπάνες και οποιοδήποτε υπόλοιπο του περιθωρίου συνεισφοράς συμβάλλει στο καθαρό λειτουργικό εισόδημα, θα είναι το κέρδος της επιχείρησης (Ali Coskun, 2003). Εάν υπάρχει ανεπαρκής συνεισφορά για να καλύψει τις σταθερές δαπάνες, τότε η επιχείρηση θα υποστεί ζημία. Για κάθε μονάδα που πωλείται πάνω από το νεκρό σημείο, το κέρδος θα αυξηθεί κατά το ποσό της συνεισφοράς ανά μονάδα.

Μεταξύ αυτών των δύο καταστάσεων, πρέπει να υπάρξει ένα σημείο όπου υπάρχει ακριβώς ικανοποιητική συνεισφορά για να καλύψει τις σταθερές δαπάνες και έτσι να μην υφίσταται ούτε κέρδος ούτε ζημία και το οποίο είναι το νεκρό σημείο.

Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον να σημειωθεί, ότι όσο υψηλότερες είναι οι σταθερές δαπάνες, τόσο υψηλότερο θα είναι και το νεκρό σημείο. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις με μεγάλες επενδύσεις στον εξοπλισμό και υψηλές διοικητικές αναλογίες μπορεί να απαιτήσουν μεγαλύτερες πωλήσεις, έτσι ώστε να λειτουργήσουν χωρίς ζημία.

Με την αντικατάσταση της αξίας των δολαρίων της μεταβλητής συνεισφοράς ανά μονάδα στον παρονομαστή με την ποσοστιαία αξία, ο υπολογισμός παράγει ένα νεκρό σημείο σε χρηματικές μονάδες:

$$\text{Περιθώριο Συνεισφοράς (\%)} = \frac{\text{Περιθώριο Συνεισφοράς ανά Μονάδα}}{\text{Τιμή Πώλησης ανά Μονάδα}}$$

2.4 Η χρησιμότητα του Νεκρού σημείου σε μια επιχείρηση

Η ανάλυση του Νεκρού Σημείου παίζει σπουδαίο ρόλο σε κάθε επιχείρηση. Είναι γνώμονας για την επιχείρηση ώστε να γνωρίζει το ύψος των πωλήσεων που θα πρέπει να πραγματοποιήσει για να καλύψει τα σταθερά και μεταβλητά της έξοδα. Συνεπώς, αποτελεί μέθοδο μελέτης και προγραμματισμού των πωλήσεων και δίνοντας μια ενδεικτική εικόνα της επιχείρησης, βοηθάει τη διοίκηση να λαμβάνει ορθολογικές επιχειρηματικές αποφάσεις. Δίνει την ευκαιρία στη διοίκηση να λάβει γνώση του τρόπου που αλληλοεπιδρούν οι συντελεστές που επηρεάζουν τα κέρδη και να δώσει το στίγμα για την διατύπωση κάποιων σκέψεων, υποθέσεων και προτάσεων. Ο προσδιορισμός και η ανάλυση του «νεκρού σημείου» είναι ένα πολύ χρήσιμο μέσο στις εξής περιπτώσεις:

1. Στην πρόβλεψη του πιθανού κατά μονάδα κόστους προϊόντων στα διάφορα επίπεδα παραγωγής του και του αναγκαίου ύψους πωλήσεων, οι οποίες θα δικαιολογούν μια προγραμματισμένη επένδυση που θα οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης και της πιθανής επίδρασης των κερδών από μια μεταβολή στο κόστος των πρώτων υλών ή των αμοιβών εργασίας, ή μια μεταβολή στον όγκο ή τις τιμές πώλησεως των προϊόντων της επιχείρησης. Σχετικά με τις μεταβολές των τιμών πώλησης, η επίδρασή τους στον όγκο πωλήσεων, θα πρέπει να εξετάζεται σε συνδυασμό με το βαθμό ελαστικότητας της ζήτησης των προϊόντων αυτής.
2. Στην αξιολόγηση της ικανότητας της διοίκησης της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τη σύγκριση και αξιολόγηση του πράγματι επιτευχθέντος «νεκρού σημείου» με τα προκαθορισθέντα επίπεδα αυτού και
3. Για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων σχετικών με τις τρέχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης, την πολιτική που ακολουθεί κ.α. (Universal Business Analytics Ltd, 2016)

2.5 Παραδοχές της ανάλυσης του Νεκρού Σημείου

Ο υπολογισμός του Νεκρού Σημείου είναι μια διαδικασία σύνθετη και λεπτομερειακή. Χρειάζεται πολλές γνώσεις και λεπτομερειακή μελέτη των δεδομένων που χρησιμοποιούνται για να εξαχθεί ένα σωστό αποτέλεσμα που θα καθοδηγήσει

πραγματικά την διοίκηση στο να λάβει τις πρέπουσες αποφάσεις. Η σωστή μεταχείριση των δεδομένων μόνο μπορεί να εγγυηθεί το κύρος του εξαγόμενου αποτελέσματος.

Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται από τους αναλυτές, θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από κάποιες παραδοχές που θα προσφέρουν την σιγουριά της εγκυρότητας ώστε να θεωρείται το αποτέλεσμα αξιόπιστο και αξιοποιήσιμο από την διοίκηση. Οι παραδοχές αυτές ονομαστικά είναι:

1. Η αντικειμενικότητα (objectivity)
2. Η συγκρισιμότητα (comparability)
3. Η σαφήνεια (clarity)
4. Η εγκαірότητα (timeliness)
5. Η ουσιαστικότητα έναντι τυπικότητων (substance versus form)
6. Η γενικότητα σκοπού (generality of purpose)

(Φίλιος, 1998)

Κεφάλαιο 3

Από την θεωρία στην πράξη

3.1 Τα κριτήρια επιλογής προϋπολογισμού

Για τις επιχειρήσεις, η κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι σημαντική προκειμένου να αποφευχθεί η επιχειρηματική αποτυχία. Υπάρχουν τρεις κύριες μέθοδοι για την κατάρτιση του προϋπολογισμού. Η μέθοδος που θα επιλεγεί εξαρτάται κυρίως από το μέγεθος της εταιρείας καθώς και το ύφος της διοίκησής της.

3.1.1 Τα κριτήρια επιλογής προϋπολογισμού των εταιριών γενικότερα

1. Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης

Οι προϋπολογισμοί μηδενικής βάσης είναι διαφορετικοί από τα άλλα είδη των προϋπολογισμών επειδή θα πρέπει να αρχίσει ένας κύκλος του προϋπολογισμού από το μηδέν. Δεν έχει σημασία πόσα χρήματα δαπανήθηκαν για το εν λόγω έτος ή το τρίμηνο πριν από τον κύκλο. Για να δημιουργηθεί ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης θα πρέπει να αξιολογείται κάθε στοιχείο δαπάνης και να αποφασίζεται πόσο να διαθέσει για αυτό. Αυτό επιτρέπει να διατεθούν οι πόροι πιο αποτελεσματικά.

Αυτή η μέθοδος λειτουργεί καλύτερα για τους επιχειρηματίες, τους συνεταιρισμούς και τις εταιρείες με μικρό αριθμό εργαζομένων, διότι οι πόροι είναι συχνά περιορισμένοι. Οι πληροφορίες που απαιτούνται για τη δημιουργία ενός προϋπολογισμού σε μηδενική βάση μπορεί επίσης να είναι εκτεταμένες, καθώς εξετάζει όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Ένα από τα προβλήματα του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης είναι ότι η σύνταξή του μπορεί να είναι χρονοβόρα. Θα πρέπει να δικαιολογηθεί κάθε δαπάνη καθώς και τα έξοδα έρευνας. Αρκετές επιχειρήσεις μπορεί να μην έχουν το χρόνο για αυτό το είδος της κατάρτισης του προϋπολογισμού και χρησιμοποιούν άλλη μέθοδο κατάρτισης του προϋπολογισμού τους.

2. Από κάτω προς τα πάνω προϋπολογισμός

Αν το στυλ της διοίκησης της επιχείρησης ενθαρρύνει την συμμετοχή των εργαζομένων και τη συνεργασία, τότε η από κάτω προς τα πάνω μέθοδος είναι η καταλληλότερη. Οι διευθυντές των τμημάτων έχουν την δυνατότητα έτσι να δημιουργήσουν έναν μίνι προϋπολογισμό για τις ανάγκες του τμήματός τους. Ευκαιρία πολύ σημαντική για την επιχείρηση, αν αναλογιστούμε πως οι διευθυντές των τμημάτων ξέρουν τις ανάγκες των τμημάτων τους καλύτερα από τον κάθε έναν στην επιχείρηση. Μπορούν επίσης να εγκρίνουν ή να τροποποιήσουν τους προϋπολογισμούς με βάση το σύνολο των πόρων που έχουν στη διάθεσή τους. Σε αντίθεση με τον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης, οι εργαζόμενοι μπορούν να ανατρέξουν σε προηγούμενους προϋπολογισμούς για τη λήψη αποφάσεων. Είναι επίσης ένα αποτελεσματικό εργαλείο κατάρτισης του προϋπολογισμού για την οικοδόμηση της ομάδας.

Το κύριο πρόβλημα με το κάτω μέρος μέχρι την κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι οι προϋπολογισμοί των τμημάτων. Οι εργαζόμενοι μπορεί να φοβούνται ότι δεν θα πάρουν το ποσό που θέλουν για το τμήμα τους και για αυτό το λόγο να προσθέτουν ένα μαξιλάρι στον προϋπολογισμό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα στο τέλος να υπάρχουν αποκλίσεις από το αρχικό σχέδιο. Δηλαδή να παρουσιαστεί ένας φουσκωμένος προϋπολογισμός που δεν βασίζεται στην πραγματικότητα.

3. Από πάνω προς τα κάτω προϋπολογισμός

Αν η επιχείρηση θέλει να ελέγχει όλη την διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού με μικρή συμβολή από τους κατώτερους υπαλλήλους, τότε πρέπει να εξετάσει τη μέθοδο από πάνω προς τα κάτω για την σύνταξη του προϋπολογισμού. Με αυτόν τον τύπο του προϋπολογισμού, μπορούν να δημιουργούν τον προϋπολογισμό και να τον παραδώσουν στους εργαζομένους για την εφαρμογή του. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με τον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης ώστε να καθοριστούν όλες οι δραστηριότητες που απαιτούνται και να οριστούν τα ποσά του προϋπολογισμού. Τέλος, τα στελέχη μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν την παραδοσιακή μέθοδο κατάρτισης του προϋπολογισμού της σύγκρισης προηγούμενων κύκλων του προϋπολογισμού για το τρέχον έτος, για να προσδιορίσουν το πόσο που θα πρέπει να διαθέσει η επιχείρηση για κάθε κατηγορία του προϋπολογισμού.

Το πρόβλημα με τον προϋπολογισμό από την κορυφή προς τα κάτω για τις μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλές περιοχές-χώρες είναι ότι τα

στελέχη δεν μπορούν να είναι τα καλύτερα πρόσωπα πάντοτε για να καθορίσουν τις ανάγκες της κάθε περιοχής-χώρας. Οι διευθυντές των περιοχών αυτών μπορεί να έχουν περισσότερες γνώσεις σχετικά με τα ποσά που απαιτούνται για κάθε στοιχείο γραμμής παραγωγής. Χωρίς τη συμβολή των εργαζομένων, θα μπορούσε η επιχείρηση να καταλήξει με έναν προϋπολογισμό που δεν έχει ρυθμιστεί σωστά σε ρεαλιστικούς όρους.

Και οι τρεις μικρές μέθοδοι προϋπολογισμού χρησιμοποιούνται από τους επιχειρηματίες και τις επιχειρήσεις. Ο τύπος του προϋπολογισμού που θα επιλέξουν εξαρτάται από την ποσότητα του ελέγχου που θέλουν να διατηρήσουν, το μέγεθος της επιχείρησης και του χρόνου που έχουν στη διάθεσή τους για την σύνταξή του. Επίσης, για την σύνταξη των προϋπολογισμών, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη πόσο εμπιστεύονται την κρίση των υπαλλήλων τους.

3.1.2 Το κριτήριο επιλογής προϋπολογισμού της SPIGA collection

Στην περίπτωση της SPIGA collection, ως σωστότερη μέθοδος σύνταξης των προϋπολογισμών θεωρήθηκε η *μέθοδος της μηδενικής βάσης*, καθώς για την συγκεκριμένη εταιρία υπερτερούν τα πλεονεκτήματα έναντι των μειονεκτημάτων της συγκεκριμένης μεθόδου.

Αναλυτικότερα, το γεγονός πως η SPIGA collection είναι μία μικρή επιχείρηση, επομένως όλα τα τμήματα διευθύνονται από το ίδιο άτομο, καθώς επίσης και ο όγκος των πληροφοριών που πρέπει να επεξεργασθεί είναι σχετικά μικρός, η χρήση της μεθόδου μηδενικής βάσης έχει ως συνέπεια την μείωση του απαιτούμενου χρόνου για την σύνταξη των προϋπολογισμών.

Ένας ακόμα λόγος που η επιχείρηση επέλεξε την ανωτέρω μέθοδο, είναι διότι μέσω της χρήσης των προϋπολογισμών μπορεί να εντοπίσει τυχόν παθογένειες στην παραγωγή που μειώνουν την κερδοφορία της και να τις ξεπεράσει. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από τον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης κάθε στοιχείο δαπάνης αξιολογείται και αποφασίζεται το ποσό που πρέπει να διατεθεί για κάθε δαπάνη. Αυτό επιτρέπει να διατίθενται πιο αποτελεσματικά οι πόροι ακόμα και αν σε προηγούμενα έτη είχε διεξαχθεί λάθος κατανομή αυτών.

Τέλος, η σύνταξη των προϋπολογισμών συγκριτικά με τις άλλες δύο μεθόδους που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι σχεδόν αδύνατη, καθώς στην συγκεκριμένη εταιρία εκτός από την διευθύντρια κανένας άλλος από το προσωπικό δεν έχει γνώσεις να συμβάλει στην σύνταξη τους.

3.2 Ο προϋπολογισμός ως εργαλείο χάραξης στρατηγικής

Ο προγραμματισμός είναι μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες ενός στελέχους αλλά και της επιχείρησης γενικότερα. Υπάρχουν πολλές κατηγορίες προγραμματισμού, καθώς και πολλοί τρόποι ορισμού αυτής της έννοιας γενικότερα. Στον τομέα του μανάτζμεντ και των επιχειρήσεων όμως, αυτή η έννοια μπορεί να οριστεί με σαφήνεια.

3.2.1 Ο προϋπολογισμός ως εργαλείο χάραξης στρατηγικής των επιχειρήσεων γενικότερα.

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι προγραμματισμού: ο στρατηγικός και ο λειτουργικός προγραμματισμός.

• ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Το κυριότερο αποτέλεσμα που αναμένεται από τον στρατηγικό προγραμματισμό μετά τη συλλογή όλων των απαραίτητων πληροφοριών, είναι τη θέσπιση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Ο στρατηγικός στόχος (goal), είναι μια μακροπρόθεσμη επιδίωξη για μια περίοδο. Αντίθετα από τις ευχές και τις ελπίδες, ο στόχος πρέπει να είναι πάντα συγκεκριμένος και ρεαλιστικός. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που θεσπίζονται κατά την διάρκεια του στρατηγικού προγραμματισμού, μεταφράζονται σε δραστηριότητες που εξασφαλίζουν την επίτευξη του στόχου κατά την διάρκεια του λειτουργικού προγραμματισμού.

• ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι ευθύνη των ανώτερων στελεχών ενός οργανισμού, ενώ τα υπόλοιπα στελέχη αναλαμβάνουν τον λειτουργικό προγραμματισμό, το πρώτο βήμα του οποίου είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων.

Αντικειμενικός στόχος, είναι ένα αποτέλεσμα που αναμένεται στο τέλος του κύκλου προϋπολογισμού (ή κάποιου άλλου προκαθορισμένου χρονικού διαστήματος).

Στην αρχή του κύκλου, προσδιορίζουμε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα που θέλουμε να πετύχουμε μέχρι το τέλος αυτού του κύκλου.

Η έγγραφη απεικόνιση κάθε ενός από τους παραπάνω προγραμματισμούς για τις επιχειρήσεις, είναι ο αντίστοιχος προϋπολογισμός. Στην περίπτωση του στρατηγικού σχεδιασμού, χρησιμοποιούμε τον μακροπρόθεσμο προϋπολογισμό που συνήθως είναι για 3 έως 5 έτη. Αντίθετα, για τον λειτουργικό σχεδιασμό χρειαζόμαστε ο προϋπολογισμός να καλύπτει μικρότερο διάστημα και να ξεκινάει από τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης, επομένως χρησιμοποιούμε ως επί το πλείστον βραχυπρόθεσμο (μονοετή) προϋπολογισμό.

Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά την διάρκεια του έργου και που μπορεί να εμποδίσουν την ολοκλήρωση του. Τα χρονοδιαγράμματα, τα πρότυπα απόδοσης και άλλες τεχνικές μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο και την λήψη μέτρων αν κριθεί απαραίτητο. Με αυτό τον τρόπο, τα στελέχη μπορούν να ελέγχουν την πρόοδο ολόκληρης της μονάδας σε σχέση με τον αντικειμενικό στόχο.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό του προϋπολογισμού που τον έχει καταστήσει ως μια αναγκαία βάση για τις επιχειρήσεις προκειμένου να αναπτυχθούν, είναι η δυνατότητα που παρέχει στα στελέχη να πραγματοποιήσουν ανά πάσα στιγμή κατά την διάρκεια υλοποίησης του προϋπολογισμού, έλεγχο για τυχόν παρεκκλίσεις του από τον αντικειμενικό στόχο που έχει τεθεί από την επιχείρηση. Στην περίπτωση που διαπιστώσουν κάποια απόκλιση μπορούν άμεσα να πραγματοποιήσουν ενέργειες ώστε είτε να τις εξαλείψουν, είτε να επανακαθορίσουν τον αντικειμενικό στόχο στην περίπτωση που το πρώτο δεν είναι εφικτό.

(Tim Blumentritt, 2006), (Terrance Luther Cottrell, 2014)

3.2.2 Ο προϋπολογισμός ως εργαλείο χάραξης στρατηγικής της SPIGA collection

Δεδομένου του μεγέθους της επιχείρησης αλλά και των γνώσεων των υπαλλήλων της, η βέλτιστη μέθοδος επιλογής ως βάση για την χάραξη της στρατηγικής της, είναι εκείνη του λειτουργικού προγραμματισμού, καθώς σε αυτήν την φάση είναι ευκολότερο για την εταιρία να ακολουθήσει τους βραχυπρόθεσμους στόχους της, αλλά και σε περίπτωση αποκλίσεων να είναι σε θέση η διεύθυνση της εταιρίας να το εντοπίσει, ακόμα

και αν δεν διαθέτει βαθιές γνώσεις οικονομικών. Επομένως, στον λειτουργικό προγραμματισμό ο σχεδιασμός είναι αναλυτικός σε μηνιαία βάση άρα πιο εύκολος να ακολουθηθεί.

Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση της SPIGA collection δημιουργήθηκε σε πρώτο στάδιο ο λειτουργικός σχεδιασμός για το 2016 και στην συνέχεια δημιουργήθηκαν αντίστοιχοι σχεδιασμοί για κάθε ένα από τα έτη 2017 έως 2019, με σκοπό να ενημερώνεται η διοίκηση αναλυτικά για κάθε έτος ξεχωριστά, αλλά να υπάρχει και ένα πλάνο για την συνολική τριετία ως προς τους στόχους της εταιρίας. Αυτός ο συνδυασμός λειτουργικού αλλά και στρατηγικού σχεδιασμού έχει ως αποτέλεσμα να μπορεί να ασκηθεί έλεγχος αλλά και να τεθούν μεγαλύτεροι στόχοι σε βάθος τριετίας (Payam Hanafizadeh, Morteza Moosakhani, Javad Bakhshi, 2009).

3.3 Ο προϋπολογισμός ως βάση για την υλοποίηση στόχων της επιχείρησης

Ο προϋπολογισμός αποτελεί μια πολύ καλή βάση ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι (πωλήσεων ή αναπτυξιακοί) της προϋπολογισθείσας περιόδου καθώς παρέχει στις επιχειρήσεις ή εταιρείες ή τους οργανισμούς που τον καταρτίζουν πολλά πλεονεκτήματα, ανάμεσα τους και τα εξής (Garrison R, Norren E, 2006):

1. Οι προϋπολογισμοί αποτελούν εργαλείο υποκίνησης τόσο των υπαλλήλων όσο και των στελεχών για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος και βοηθούν στην ταύτιση των στόχων των στελεχών με τους στόχους της επιχείρησης.
2. Οι προϋπολογισμοί παρέχουν ένα μέσο μετάδοσης των σχεδίων των διεθυντικών στελεχών σε όλα τα κλιμάκια του οργανισμού.
3. Οι προϋπολογισμοί υποχρεώνουν τα στελέχη να σκεφτούν το μέλλον και να καταστρώσουν σχέδια για αυτό. Αν δεν ήταν υποχρεωτική η κατάρτιση προϋπολογισμού, τα περισσότερα στελέχη θα αφιέρωναν όλο το χρόνο τους στην αντιμετώπιση των καθημερινών έκτακτων περιστατικών.
4. Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού προσφέρει ένα μέσο κατανομής των διαθέσιμων πόρων σε εκείνα τα τμήματα του οργανισμού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα.

5. Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού μπορεί να αποκαλύψει πιθανά προβλήματα πριν αυτά εκδηλωθούν.
6. Οι προϋπολογισμοί συντονίζουν τις δραστηριότητες ολοκλήρου του οργανισμού ολοκληρώνοντας τα σχέδια των διαφορών επιμέρους μερών.
7. Οι προϋπολογισμοί υπενθυμίζουν στη διοίκηση τους στόχους και τις επιδιώξεις της.
8. Οι προϋπολογισμοί βοηθούν στην οργάνωση και την αποτελεσματική δομή μιας επιχείρησης.
9. Οι προϋπολογισμοί βοηθούν να διασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες στον οργανισμό συγκλίνουν προς την ίδια κατεύθυνση.
10. Οι προϋπολογισμοί καθορίζουν σκοπούς και στόχους που μπορούν να παίξουν ρόλο βέλτιστης πρακτικής για την αξιολόγηση της μετέπειτα απόδοσης.

Όλα τα παραπάνω πλεονεκτήματα του προϋπολογισμού αποτελούν ταυτόχρονα και τους λόγους που ο ίδιος μπορεί να λειτουργήσει ως η βάση υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης όπως αυτοί έχουν καθοριστεί κατά την σύνταξή του. Καθώς, μέσα από τον συνεχή έλεγχο για τυχόν παρεκκλίσεις κατά την εφαρμογή του αλλά και λόγω της συμμετοχής κυρίως του προσωπικού όλων των τμημάτων της επιχείρησης για την σύνταξή του, γίνεται ακόμα πιο εύκολο να μην παρεκκλίνει η επιχείρηση από τους στόχους της και να τους υλοποιήσει με επιτυχία.

3.3.1 Ο προϋπολογισμός ως βάση για την υλοποίηση στόχων της επιχείρησης στην περίπτωση της SPIGA collection

Έχοντας καταρτίσει έναν προϋπολογισμό, η διεύθυνση της επιχείρησης θα μπορέσει πιο εύκολα να διορθώσει τα λάθη στην λειτουργία της.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα παρελθόντων λαθών αφορούσαν στην οργάνωση της παραγωγής των προϊόντων ανά μήνα αλλά και στην τελική ποσότητα παραγωγής, με αποτέλεσμα σε παλαιότερα έτη να μένουν ποσότητες αδιάθετου προϊόντος γεγονός, που αποτελούσε ζημιά για την επιχείρηση στο τέλος της χρήσης.

Άλλο ένα λάθος που διαπιστώθηκε ύστερα από την σύνταξη του προϋπολογισμού, είναι ότι προηγουμένως η εταιρία δεν είχε ένα πλάνο των πρώτων υλών που χρειαζόταν

ανά μήνα με αποτέλεσμα να παραγγέλνει ποσότητες σύμφωνα με την κρίση της διοίκησης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα αφενός η εταιρία να μην εξασφαλίζει τις καλύτερες τιμές αφού στην αρχή της σεζόν δεν διαπραγματευόταν τις τιμές, αφετέρου συχνά το ύψος των ποσοτήτων να είναι λάθος, είτε επειδή ήταν μικρότερο από όσο χρειαζόταν, είτε επειδή ήταν μεγαλύτερο.

Επίσης, τα προηγούμενα έτη της λειτουργίας της, όταν η επιχείρηση δεν διέθετε προϋπολογισμό, δεν διέθετε και έναν συγκεκριμένο στόχο για το τέλος της χρήσης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, αφενός να μην υπάρχει ένα συγκεκριμένο κίνητρο για τους εργαζόμενους και την ιδιοκτήτρια, αφετέρου η εταιρία να μην αναπτύσσεται με σωστά βήματα και στρατηγική. Αντί αυτού, και ανάλογα με το πώς έληγε ο μήνας ή η σεζόν, η ιδιοκτήτρια εκ των υστέρων αποφάσιζε τις επόμενες κινήσεις της σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της εταιρίας χωρίς όμως να είναι ευχαριστημένη, καθώς δεν ήταν σε θέση να γνωρίζει εάν η εταιρία αναπτύσσεται ή όχι παρά μόνον όταν στερούνταν ρευστού από τα έσοδά της.

Τέλος, ακολουθώντας τον προϋπολογισμό η εταιρία θα είναι σε θέση να κατανέμει τους πόρους που διαθέτει σε εργατικό δυναμικό και χρήματα με τον βέλτιστο τρόπο ώστε να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος για το κάθε έτος.

(Nik Nazil, Nik Ahmad, Maliah Sulaiman, Norhayati Mohd. Alwi, 2003)

3.4 Πώς ο προϋπολογισμός επηρεάζει την συμπεριφορά – αποδοτικότητα των στελεχών

Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο του προϋπολογισμού (H. Nouri, R.J. Parker, 1998). Η αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος έχει ανάγκη εκπαίδευσης, τεκμηριωμένων επιχειρημάτων και ευφώνων ερμηνειών των επίλογων. Η αποτελεσματικότητα του προϋπολογισμού εξαρτάται από τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού. Αξιοσημείωτα χαρακτηριστικά είναι:

- ***Αμυντικό περιθώριο προϋπολογισμού***

Οι άνθρωποι εκ φύσεως προτιμούν να υπόσχονται λίγα και να παραδίδουν περισσότερα, από το αντίστροφο. Παραβιάζεται η βασική προϋπόθεση της τίμιας επικοινωνίας μεταξύ των επιπέδων της ιεραρχίας με την ενσωμάτωση στον προϋπολογισμό από τα χαμηλότερα στελέχη του αμυντικού περιθωρίου ασφάλειας.

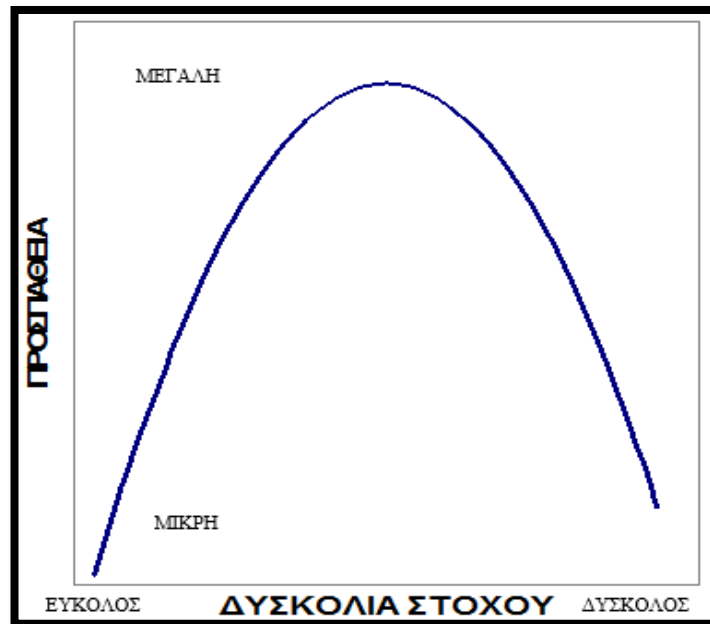
Έχουμε δηλαδή υπερεκτίμηση δαπανών και αναγκαίων πόρων και υποεκτίμηση των εσόδων, ώστε να καθίστανται ευκολότερα επιτεύξιμοι οι στόχοι του προϋπολογισμού. Τα στελέχη δικαιολογούν αυτή τη πρακτική τους ως μέτρο ασφάλισης έναντι αβέβαιων μελλοντικών γεγονότων (Prabhu Sivabalana, Peter Booth, Teemu Malmi, David A. Brown, 2009).

- ***Σύγκλιση προσωπικών και επιχειρησιακών στόχων***

Η ταύτιση των στόχων του προσωπικού της επιχείρησης με τους στόχους του κέντρου ευθύνης στο οποίο απασχολούνται, αποτελεί ιδανική κατάσταση για κάθε επιχείρηση. Πρακτικά όμως αυτό είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί, γιατί οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι του προσωπικού έρχονται σε αντίθεση με τους αντίστοιχους της επιχείρησης. Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι ζητούν αύξηση των απολαβών τους χωρίς επιπλέον εργασία, ενώ η εταιρία ζητά το μέγιστο της εργατικής προσπάθειας με χαμηλούς μισθούς. Προϋπολογισμός ο οποίος συμφιλιώνει τους στόχους της επιχείρησης με αυτούς του ανθρώπινου δυναμικού, έχει πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες να είναι επιτεύξιμος (Chong M. Lau, Ian R.C. Eggleton, 2003).

- ***Δυσκολία στόχων προϋπολογισμού***

Ένας στόχος εύκολα επιτεύξιμος μπορεί να λειτουργήσει αποθαρρυντικά για τους εργαζόμενους και να μην τους υποκινήσει να καταβάλλουν το μέγιστο των προσπαθειών τους, παίρνοντας την επιτυχία ως δεδομένη. Από την άλλη πλευρά, ένας πολύ δύσκολος στόχος μπορεί να επιφέρει το ίδιο ακριβώς αποτέλεσμα επειδή τώρα η προσπάθεια θεωρείται χαμένος χρόνος. Στην εικόνα 7 φαίνεται η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι συναρτήσει της δυσκολίας του στόχου. Γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι οι στόχοι του προϋπολογισμού πρέπει να αποτελούν πρόκληση για τους εργαζόμενους αλλά παράλληλα να είναι επιτεύξιμοι, ώστε να επιτυγχάνεται μέγιστη καταβολή προσπάθειας από τους εργαζόμενους για την επίτευξη τους (Horwood A.G)



Εικόνα 7. Γραφική παράσταση του βαθμού δυσκολίας ενός στόχου

Έρευνα (K. Merchant, J. Manzoni, 1989) υποστηρίζει ότι ένας εύκολα επιτεύξιμος στόχος, ο οποίος δηλαδή μπορεί να επιτευχθεί από τα περισσότερα στελέχη, είναι αρκετά αποτελεσματικός ιδιαίτερα όταν συνοδεύεται από επιπλέον ανταμοιβές για αποδόσεις πάνω από τον στόχο.

Συμφώνα με τους (W. Bruns, K. Merchant, 1990) τα πλεονεκτήματα από την χρήση ενός επιτεύξιμου προϋπολογιστικού στόχου είναι:

- Αυξάνεται η δέσμευση των στελεχών για την επίτευξη του προϋπολογισμού.
- Διατηρεί την εμπιστοσύνη των στελεχών στον προϋπολογισμό.
- Μειώνει το κόστος ελέγχου του οργανισμού.
- Μειώνει το κίνδυνο συμμετοχής των στελεχών σε επίσημες πρακτικές πλασματικής αύξησης των επιδόσεων ή τον κίνδυνο παραβίασης των κανόνων της επιχειρησιακής ηθικής και δεοντολογίας.
- Βελτιώνει την ικανότητα πρόβλεψης των κερδών ή των λειτουργικών αποτελεσμάτων.
- Αυξάνει τη χρησιμότητα του προϋπολογισμού ως μέσου σχεδιασμού και συντονισμού.

3.4.1 Πώς ο προϋπολογισμός επηρεάζει την συμπεριφορά – αποδοτικότητα των στελεχών της SPIGA collection

Στην SPIGA collection υπάρχει μόνο ένα στέλεχος διοίκησης που δεν είναι άλλο από την ιδιοκτήτρια και γενική διευθύντρια της εταιρίας. Έτσι, πολλές από τις δυσκολίες-αρνητικές επιπτώσεις που σχετίζονται με συμφέροντα των στελεχών και τα κίνητρα που πολλές φορές έχουν, όπως για παράδειγμα το αμυντικό περιθώριο που πολλές φορές κρατούν τα στελέχη των επιχειρήσεων είτε στις απαιτούμενες δαπάνες είτε στους στόχους που θέτουν απέναντι στους ιδιοκτήτες, δεν υφίσταται στην προκειμένη περίπτωση.

Άλλη μια δυσκολία του προϋπολογισμού που εξαλείφεται καθώς η ιδιοκτήτρια-γενική διευθύντρια είναι η μόνη υπεύθυνη για την σύνταξη του προϋπολογισμού, είναι η σύγκριση των προσωπικών και επιχειρησιακών στόχων για την περίπτωση των στελεχών καθώς εδώ υπάρχει πλήρης ταύτιση. Όσο περισσότερο αυξάνονται τα έσοδα της επιχείρησης, τόσο και φυσικά αυξάνονται και της ιδιοκτήτριας.

Τέλος, όσον αφορά την περίπτωση του βαθμού δυσκολίας επίτευξης του στόχου του προϋπολογισμού, μόνο θετικά μπορεί να λειτουργήσει και στην περίπτωση της SPIGA collection, καθώς η διευθύντρια έχει την ευχέρεια να θέσει μεγάλους στόχους, σε πραγματοποιήσιμους πάντα όρους, χωρίς τον φόβο της άσκησης ελέγχου από την ιεραρχία σε περίπτωση αποτυχίας, με αποτέλεσμα στην συνέχεια να καταβάλει μεγάλη προσπάθεια ώστε να τους υλοποιήσει. Επομένως σε αυτήν την περίπτωση το γράφημα της εικόνας 7 ισχύει πλήρως.

3.5 Είναι ο προϋπολογισμός η σωστή βάση προγραμματισμού

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην παρούσα εργασία, ο προϋπολογισμός, ανεξάρτητα από το είδος που συντάσσει κάθε εταιρία, αποτελεί μια διαδικασία ακριβή και χρονοβόρα για πολλές επιχειρήσεις. Πολύ συχνά λοιπόν και ειδικότερα μετά την δεκαετία του '80 που η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή άρχισε να παίζει σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις, ακούγονταν φωνές που αμφέβαλαν για την αποτελεσματικότητα του προϋπολογισμού ως την σωστότερη βάση για τον προγραμματισμό μιας επιχείρησης προκειμένου να πετύχει τους αντικειμενικούς στόχους της, λέγοντας πως σε πολλές

περιπτώσεις, δεν ανταποκρινόταν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνταν η επιχείρηση ή στις ανάγκες της για τη λύση κάποιου προβλήματος.

Το 2003 σύμφωνα με την έρευνα που δημοσίευσαν οι (Andy Neely, Mike Bourne, Chris Adams, 2003), το 80% των επιχειρήσεων παγκοσμίως ήταν δυσαρεστημένες με τον προϋπολογισμό και πιο συγκεκριμένα με τον τρόπο κατάρτισής του και αλλά και το αποτέλεσμα σχεδιασμού στρατηγικών.

Η πρώτη εταιρία που εγκατέλειψε τον προϋπολογισμό ήταν η σουηδική τράπεζα Svenska Handelsbanken, ενώ αργότερα ακολούθησαν η Skandia η Volvo και η Borealis (Yang Liang, Yan Wang, 2010). Οι επιχειρήσεις αυτές κατάφεραν να καταργήσουν εντελώς τον προϋπολογισμό και να χρησιμοποιούν στη θέση του πληροφοριακά συστήματα που παρέχουν σε πραγματικό χρόνο την πληροφορία στα στελέχη με αποτέλεσμα να δρουν άμεσα. Τα οικονομικά στοιχεία των εταιριών που εγκατέλειψαν τον προϋπολογισμό παρουσιάζουν αξιοζήλευτα αποτελέσματα, σε σημείο να αποτελούν μερικές από τις ναυαρχίδες της επιχείρησης, η κάθε μια στον τομέα της.

Παρόλαυτα αυτά, όλες οι έρευνες συγκλίνουν στο ίδιο αποτέλεσμα πως παρόλο που οι εταιρίες που το έπραξαν είναι επιτυχημένες, αλλά και τις αδυναμίες του προϋπολογισμού, η πλειονότητα των επιχειρήσεων παγκοσμίως σε ποσοστό 95% συνεχίζουν να χρησιμοποιούν τον προϋπολογισμό προσπαθώντας βέβαια να απαλείψουν τις όποιες αδυναμίες του, καθώς είναι πολύ δύσκολο σε μια επιχείρηση αφενός να αποποιηθεί τον προϋπολογισμό και αφετέρου να στηρίξει αποκλειστικά και μόνο την επίτευξη ή όχι των στόχων της στις καθημερινές αποφάσεις των στελεχών της και όχι βασιζόμενη σε ένα γενικότερο χρονικό πλάνο που να μπορεί να γίνει γνωστό στους υπαλλήλους της επιχείρησης όπως αποτελεί ο προϋπολογισμός. (Klaus Derfuss, 2009), (Adebayo Agbejule, 2005).

3.5.1 Είναι ο προϋπολογισμός η σωστή βάση προγραμματισμού για την SPIGA collection;

Παρόλες τις όποιες αδυναμίες που ενδεχομένως εμφανίζει ο προϋπολογισμός στην περίπτωση της SPIGA collection, μπορούμε με πεποίθηση να πούμε πως είναι σαφώς η πιο σωστή μέθοδος προγραμματισμού της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης αλλά και του στρατηγικού της σχεδιασμού.

Οι λόγοι που καταστούν τον προϋπολογισμό την σωστότερη βάση, είναι αφενός το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με ένα ακριβό πρόγραμμα on line ενημέρωσης και διαχείρισης των πληροφοριών της επιχείρησης όπως ακολουθούν οι εταιρίες που εγκατέλειψαν τον προϋπολογισμό και αφετέρου, η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών κάνουν την μέθοδο των πληροφοριακών συστημάτων να φαντάζει δύσκολη και μη εφαρμόσιμη, δεδομένου ότι τα στελέχη πρέπει ανά πάσα στιγμή να είναι σε θέση να αξιολογούν σωστά τις πληροφορίες και να μπορούν με ευχέρεια να κρίνουν εάν ακολουθούν τον γενικότερο στόχο ή έχουν εκτροχιαστεί. Πράγμα που στην περίπτωση της SPIGA collection και των περιορισμένων οικονομικών γνώσεων της ιδιοκτήτριας, δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστούν.

Τέλος, ένας αρκετά σημαντικός λόγος που κάνει τον προϋπολογισμό το πιο σωστό εργαλείο για την βάση του προγραμματισμού της εταιρίας, είναι το γεγονός πως είναι λεπτομερές. με αποτέλεσμα αυτό να τον καθιστά εύκολα εφαρμόσιμο. Περιλαμβάνει δηλαδή διεξοδικά τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν σε όλα τα επίπεδα παραγωγής και διοίκησης έτσι ώστε στο τέλος της χρήσης να υπάρχει ένα θετικό αποτέλεσμα.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Κεφάλαιο 4

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ ΤΗΣ SPIGA collection

4.1 Παρουσίαση της επιχείρησης

Η επιχείρηση SPIGA collection είναι ατομική εταιρία που ιδρύθηκε από την κα Ελένη Καλάκου το 1994 και δραστηριοποιείται στο χώρο της γυναικείας ένδυσης και πιο συγκεκριμένα στον τομέα της κατασκευής φορεμάτων. Τα φορέματα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, σε καλοκαιρινά και χειμερινά.

Η ποιότητα των υλικών και η άριστη μέθοδος ραψίματος των ρούχων της εταιρίας την έκαναν να είναι μια συνεχώς αναπτυσσόμενη εταιρία στον τομέα των γυναικείων ενδυμάτων για γυναίκες με περιττά κιλά.

Η επιχείρηση ξεκίνησε την δραστηριότητα της από την Αθήνα, όμως το 2008 η έδρα της μεταφέρθηκε στον Πύργο Ηλείας (Δυτική Πελοπόννησος). Στην αρχή ήταν μια επιχείρηση με συνεχή ανάπτυξη μέχρι το 2006 που ξεκίνησε να έχει καθοδική πορεία, ενώ το 2012 ξεκίνησε να ανακάμπτει δυναμικά και πάλι.

Αυτή την στιγμή, γενική διευθύντρια της επιχείρησης είναι η κα Καλάκου. . Το μόνιμο προσωπικό αποτελείται από 5 υπαλλήλους (3 μωδίστρες, 1 υπάλληλο αποθήκης και μια κόπτρια). Τέλος, στους εξωτερικούς συνεργάτες περιλαμβάνονται μια εταιρία courier που αναλαμβάνει την μεταφορά των προϊόντων της, ένας εξωτερικός λογιστής για την τήρηση των λογιστικών της βιβλίων, καθώς και εταιρίες συσκευασίας αλλά και φασόν σε περιπτώσεις υπέρ-παραγγελιών ή έλλειψης καινούργιων σχεδίων.

Για το έτος 2016 η εταιρία SPIGA collection διατηρεί συνεργασία με 68 καταστήματα σε όλη την ελληνική επικράτεια και 2 στην Κύπρο. Σκοπός της είναι η συνεχής αύξηση των συνεργαζόμενων καταστημάτων αλλά και η εξάπλωσή της σε χώρες του εξωτερικού.

Στην επιχείρηση έγινε κατάρτιση του λειτουργικού προϋπολογισμού και ανάλυση του νεκρού σημείου για το 2016 ώστε να υπολογιστεί το μέγεθος της παραγωγής καθώς και την κερδοφορία που επιφέρει, καθώς και το ύψος του μικτού και του καθαρού κέρδους των φορεμάτων ανά εποχή, ώστε να χρησιμοποιηθεί ως βάση για την σύνταξη ενός 3ετούς προϋπολογισμού ανάπτυξης της επιχείρησης.

4.2 Η πρόβλεψη πωλήσεων για το 2016

Για την πρόβλεψη του 2016 η επιχείρηση ακολούθησε την διαδικασία όπως αυτή περιγράφεται στο πρώτο κεφάλαιο του πρώτου μέρους της εργασίας.

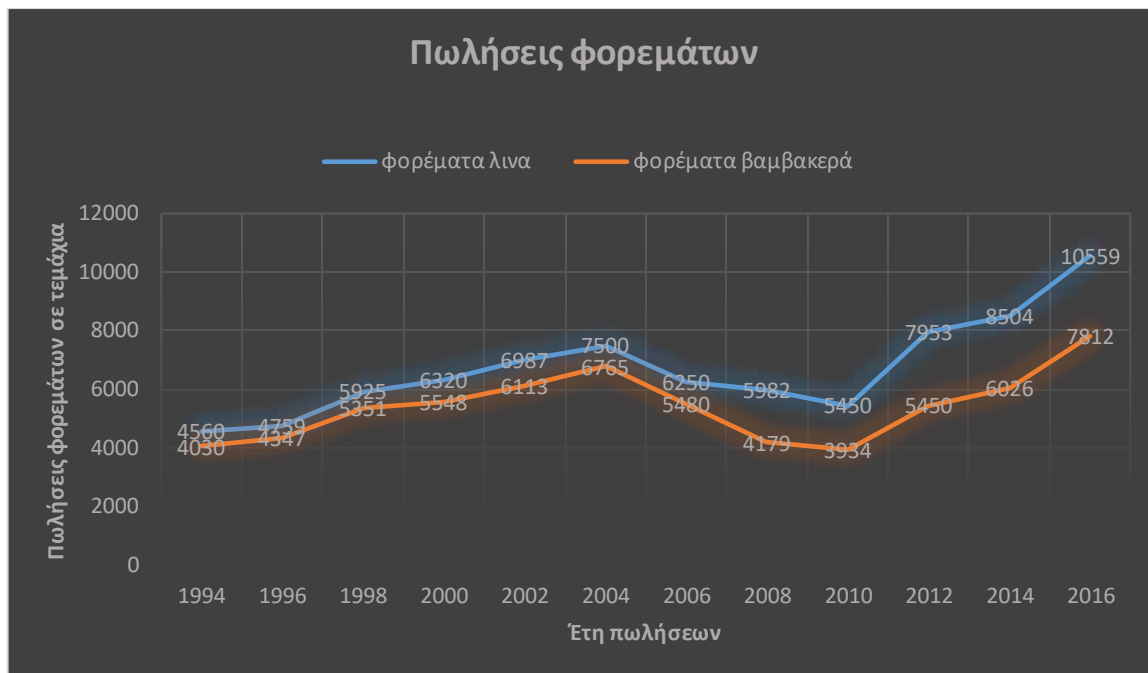
Η εταιρία όπως είπαμε παράγει ένα προϊόν (φορέματα) σε δύο διαφορετικές ποιότητες (λινό για το καλοκαίρι και βαμβακερά για το χειμώνα) επομένως δεν είναι απαραίτητο να γίνει κάποια ταξινόμηση καθώς οι πωλήσεις αυξομειώνονται με τον ίδιο ρυθμό.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις πωλήσεις και των δύο ποιοτήτων φορεμάτων είναι έντονα εποχιακοί καθώς ιδιαίτερα τους μήνες των καλοκαιρινών διακοπών αλλά και των εορτών η ζήτηση είναι αυξημένη. Επίσης επηρεάζονται άμεσα από το διαθέσιμο εισόδημα των Ελλήνων αλλά και τις καιρικές συνθήκες καθώς ένα πολύ ζεστό καλοκαίρι για παράδειγμα, δημιουργεί την ανάγκη στις γυναίκες να φοράνε ακόμα πιο ανάλαφρα ρούχα. Τέλος ο σημαντικότερος ίσως παράγοντας είναι οι τάσεις της μόδας. Το 2016 η μόδα έκανε στροφή προς τα υφάσματα όπως το λινό και το βαμβακερό με αποτέλεσμα να παρουσιαστεί αύξηση των πωλήσεων σε σχέση με τα προηγούμενα έτη.

Εξαιτίας της γενικότερης οικονομικής κατάστασης η επιχείρηση είναι διστακτική ως προς τα ποσοστά αύξησης των πωλήσεών της, παρ' όλα αυτά είναι αισιόδοξη πως θα συνεχίσει την ανοδική της πορεία καθώς έχει ήδη συνάψει συμβόλαιο με μια καινούργια εταιρία σκοπός της οποίας από το νέο έτος, είναι η διάθεση των προϊόντων της εταιρίας SPIGA collection μέσω e-shop σε χώρες του εξωτερικού και πιο συγκεκριμένα σε Γερμανία, βαλκανικές χώρες, Ισπανία και Γαλλία.

Τέλος, επειδή υπήρξε αύξηση στις τιμές των πρώτων υλών, η επιχείρηση προκειμένου να μην αυξήσει τις τιμές της και να παραμείνει ανταγωνιστική αλλά και να μην περιοριστεί η ζήτηση, αποφάσισε να πλέκει μόνη της τα υφάσματα που θα χρησιμοποιεί ώστε να μεγιστοποιήσει την ποιότητά της και ταυτόχρονα να κρατήσει το ύψος του κόστους των πρώτων υλών στα ίδια επίπεδα.

Για την πρόβλεψη των πωλήσεων επιλέχθηκε η προβολή της τάσης των πωλήσεων και η γνώμη της Διευθύντριας. Η διαγραμματική απεικόνιση της τάσης των πωλήσεων από το 1994 έως και το 2016 απεικονίζονται στην Εικόνα 8 που ακολουθεί.



Εικόνα 8. Διάγραμμα των πωλήσεων των προϊόντων της επιχείρησης

Η τάση των πωλήσεων και στα δύο είδη φορεμάτων βλέπουμε πως στην αρχή ακολούθησε ανοδική πορεία μέχρι που το 2006 άρχισε να έχει πτώση μέχρι και το 2010. Στην συνέχεια ξεκίνησε να έχει και πάλι ανοδική πορεία. Να σημειώσω σε αυτό το σημείο, ότι το 2012 η επιχείρηση ξεκίνησε να συμμετέχει σε εκθέσεις ρούχων και να διαφημίζεται μέσω ίντερνετ.

4.3 Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Επειδή η επιχείρηση είναι σχετικά μικρή, την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων με βάση τα στοιχεία την ανέλαβε η ιδιοκτήτρια και γενική διευθύντρια η οποία καταρτίζει επίσης και όλους τους επιμέρους προϋπολογισμούς.

Η ζήτηση των προϊόντων είναι μεγαλύτερη τους καλοκαιρινούς μήνες αλλά και τους μήνες των εορτών. Δόθηκε σημασία στην σταθερότητα της παραγωγής, έτσι το απόθεμα θα κινείται εποχιακά όπως και οι προβλεπόμενες πωλήσεις. Η πολιτική είναι να μην

μεταβληθεί η παραγωγή πέρα από το 15% από τον μέσο όρο παραγωγής. Ο μέσος όρος παραγωγής για τα δύο είδη φορεμάτων είναι:

	Λινά φορέματα	Βαμβακερά φορέματα
Μέσος όρος παραγωγής	10559/12= 880	7812/12= 651

Επομένως το προσχέδιο παραγωγής των προϊόντων σε μηνιαία βάση διαμορφώνεται ως εξής:

	Λινά φορέματα (τμχ)	Βαμβακερά φορέματα (τμχ)	Ποσοστό % αύξησης ή μείωσης από τον μέσο όρο παραγωγής
Ιανουάριος	939	695	6,70%
Φεβρουάριος	956	707	8,58%
Μάρτιος	913	676	3,75%
Απρίλιος	879	650	0,00%
Μάιος	871	644	-1,00%
Ιούνιος	956	707	8,58%
Ιούλιος	768	568	-12,75%
Αύγουστος	785	581	-10,80%
Σεπτέμβριος	811	600	-7,80%
Οκτώβριος	905	670	2,80%
Νοέμβριος	888	657	0,01%
Δεκέμβριος	888	657	0,01%
Σύνολο	10559	7812	

Πίνακας 2. Προσχέδιο παραγωγής των δύο ειδών για 2016

Ουσιαστικά ο τύπος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι:

$$\text{Πρ. πωλήσεων} = (\text{προϋπολογισμός πωλήσεων σε τμχ} * \text{τιμή πώλησης ανά τμχ})$$

Η τιμή πώλησης για τα λινά φορέματα είναι 35 € / τεμάχιο και για τα βαμβακερά 28,5€ / τεμάχιο. Επομένως προκύπτει το πλάνο πωλήσεων των προϊόντων για το 2016 το οποίο αναλύθηκε ανά μήνα και τρίμηνα.

Προϋπολογισμός Πωλήσεων						Έτος:2016	
Κατηγορία προϊόντος	1 ^ο Τρίμηνο						Συνολική Πρόβλεψη Τριμήνου
	Ιανουάριος		Φεβρουάριος		Μάρτιος		
	Μονάδες	Ποσό	Μονάδες	Ποσό	Μονάδες	Ποσό	

							Μονάδες	Ποσό
Λινά	939	32856 €	956	33460€	913	31955€	2808	98280€
Βαμβακερά	695	19807,5€	707	20149,50€	676	19266€	2078	59223€

Πίνακας 3. Προϋπολογισμός πωλήσεων 1^{ου} τριμήνου 2016

Προϋπολογισμός Πωλήσεων							Έτος:2016	
Κατηγορία προϊόντος	2 ^ο Τρίμηνο						Συνολική Πρόβλεψη Τριμήνου	
	Απρίλιος		Μάιος		Ιούνιος			
	Μονάδες	Ποσό	Μονάδες	Ποσό	Μονάδες	Ποσό	Μονάδες	Ποσό
Λινά	879	30765€	871	30485€	956	33460€	2706	94710€
Βαμβακερά	650	18525€	644	18354€	707	20149,5€	2001	57028,5€

Πίνακας 4. Προϋπολογισμός πωλήσεων 2^{ου} τριμήνου 2016

Προϋπολογισμός Πωλήσεων							Έτος: 2016	
Κατηγορία προϊόντος	3 ^ο Τρίμηνο						Συνολική Πρόβλεψη Τριμήνου	
	Ιούλιος		Αύγουστος		Σεπτέμβριος			
	Μονάδες	Ποσό	Μονάδες	Ποσό	Μονάδες	Ποσό	Μονάδες	Ποσό
Λινά	768	26880€	785	27475€	811	28385€	2364	82740€
Βαμβακερά	568	16188€	581	16558,5€	600	17100€	1749	49846,5€

Πίνακας 5. Προϋπολογισμός πωλήσεων 3^{ου} τριμήνου 2016

Προϋπολογισμός Πωλήσεων							Έτος: 2016	
Κατηγορία προϊόντος	4 ^ο Τρίμηνο						Συνολική Πρόβλεψη Τριμήνου	
	Οκτώβριος		Νοέμβριος		Δεκέμβριος			
	Μονάδες	Ποσό	Μονάδες	Ποσό	Μονάδες	Ποσό	Μονάδες	Ποσό
Λινά	905	31675€	888	31080€	888	31080	2681	93835€
Βαμβακερά	670	19095€	657	18724,5€	657	18724,5€	1984	56544€

Πίνακας 6. Προϋπολογισμός πωλήσεων 4^{ου} τριμήνου 2016

Έτσι σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία, προκύπτει ο συγκεντρωτικός προϋπολογισμός πωλήσεων που έχει ως εξής:

Προϋπολογισμός Πωλήσεων								Έτος:2016		
Κατηγορία προϊόντος	Συνολικός προϋπολογισμός 2016								Συνολική Πρόβλεψη Τριμήνου	
	1 ^ο τρίμηνο		2 ^ο τρίμηνο		3 ^ο τρίμηνο		4 ^ο τρίμηνο			
	τιμχ	Ποσό	τιμχ	Ποσό	τιμχ	Ποσό	τιμχ	Ποσό	Μονάδες	Ποσό
Λινά	2808	98280€	2706	94710€	2364	82740€	2681	93835€	10559	369565€
Βαμβακερά	2078	59223€	2001	57028,5€	1749	49846,5€	1984	56544€	7812	222642€

Πίνακας 7. Ετήσιος Προϋπολογισμός Πωλήσεων (2016)

4.4 Προϋπολογισμός Παραγωγής

Έχοντας πραγματοποιήσει τον προϋπολογισμό πωλήσεων, το επόμενο βήμα είναι να προγραμματιστεί η παραγωγή των απαιτούμενων ποσοτήτων προϊόντων. Ο τύπος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού παραγωγής είναι:

$$\text{Προϋπολογισμός παραγωγής} = \text{Προϋπολογισμός πωλήσεων (σε μονάδες)} + \text{Επιθυμητό τελικό απόθεμα (σε μονάδες)} - \text{Αρχικό απόθεμα (σε μονάδες)}$$

Τα επίπεδα των αποθεμάτων είναι μηδενικά καθώς τα φορέματα αλλάζουν σχέδια για κάθε σεζόν και δεν μπορούν να πωληθούν την επόμενη.

Η προς παραγωγή ποσότητα κάθε προϊόντος για το έτος 2016 προϋπολογίστηκε ως εξής:

Προϋπολογισμός παραγωγής	Φορέματα Λινά	Φορέματα Βαμβακερά
Προβλεπόμενες πωλήσεις	10559	7812
+ τελ. Αποθ. ετοιμών	+ 0	+ 0
Σύνολο απαιτούμενης παραγωγής	10559	7812
-Αρχικό απόθεμα ετοιμών	- 0	- 0
Προϋπολογισμός παραγωγής έτους	10559	7812

Πίνακας 8. Προϋπολογισμός παραγωγής σε μονάδες για το έτος 2016

Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω και για τα δύο προϊόντα δεν προβλέπεται να υπάρξουν μονάδες αποθεμάτων στο τέλος της περιόδου καθώς τα ρούχα από σεζόν σε σεζόν δεν μπορούν να είναι τα ίδια, με αποτέλεσμα ό,τι μένει να διατίθεται σε τιμές στοκ στους πελάτες της εταιρίας προκειμένου να μειωθεί όσο το δυνατόν περισσότερο η ζημιά από τα μη διατεθειμένα στην αγορά φορέματα. Συνεπώς ο αριθμός των μονάδων που απαιτείται για να ικανοποιήσει την πρόβλεψη πωλήσεων χωρίς να υπάρξουν αποθέματα είναι 10.559 για το προϊόν Λινά φορέματα και 7.812 για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα. Σε αυτό το σημείο να αναφέρω πως δεν υπάρχει πρόβλεψη για παραπάνω παραγωγή με σκοπό την κάλυψη τυχόν ελαττωματικών προϊόντων, καθώς η παραγωγή είναι 100% χειροποίητη με αποτέλεσμα η περίπτωση ελαττωματικού προϊόντος να είναι σχεδόν μηδενική. Αξίζει να σημειωθεί πως από στοιχεία της επιχείρησης το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων είναι 1 προς 1000, ποσοστό που δεν λαμβάνεται υπόψη στην παραγωγή. Επομένως η κατανομή της παραγωγής σε μικρότερες χρονικές περιόδους όπως ανά μήνα διαμορφώνεται ως εξής:

	Λινά φορέματα (τμχ)	Βαμβακερά φορέματα (τμχ)	Ποσοστό % αύξησης ή μείωσης από τον μέσο όρο παραγωγής
Ιανουάριος	939	695	6,70%
Φεβρουάριος	956	707	8,58%
Μάρτιος	913	676	3,75%
Απρίλιος	879	650	0,00%
Μάιος	871	644	-1,00%
Ιούνιος	956	707	8,58%
Ιούλιος	768	568	-12,75%
Αύγουστος	785	581	-10,80%
Σεπτέμβριος	811	600	-7,80%
Οκτώβριος	905	670	2,80%
Νοέμβριος	888	657	0,01%
Δεκέμβριος	888	657	0,01%
Σύνολο	10559	7812	

Πίνακας 9. Προϋπολογισμός παραγωγής σε μονάδες ανά μήνα.

4.5 Προϋπολογισμός Αγορών Ά υλών

Για τον καθορισμό των αναγκαίων ποσοτήτων σε πρώτες ύλες και υλικά παραγωγής καταρτίστηκε ο προϋπολογισμός αγορών. Ο τύπος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού Ά υλών είναι:

$$\text{Προϋπολογισμός αγρών Α υλών} = \text{προϋπολογισμός παραγωγής (σε μονάδες)} \\ * \text{ μνδ Α υλών απαιτούμενων/μνδ} \\ \text{προϊόντος} \\ + \text{ επιθυμητό τελ. Απόθεμα Α υλών} - \text{αρχικό απόθεμα Α υλών}$$

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει προδιαγραφές σε άμεσα υλικά για κάθε μια από τις 3 πρώτες ύλες οι οποίες είναι αναγκαίες για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος. Για παράδειγμα, για να παραχθεί ένα φόρεμα λινό απαιτούνται 1,95 μέτρα υφάσματος λινού, περίπου 18,5 μέτρα κλωστής και 5 κουμπιά.

Πρώτη ύλη	Λινά φορέματα	Βαμβακερά φορέματα
Υλικό N.1 (ύφασμα)	1,95 m	1,45
Υλικό N.2 (κλωστή)	18,5 m	18,5
Υλικό N.3 (κουμπιά)	5	3
Υλικό N.4 (φερμουάρ)	-	1
Υλικό N.5 (πλεκτά σχέδια για κέντημα)	1	1

Πίνακας 10. Απαιτήσεις σε πρώτες ύλες για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος

Το επιθυμητό τελικό απόθεμα πρώτων υλών σε μονάδες καθώς και το αρχικό απόθεμα θα είναι μηδενικά για κάποια υλικά καθώς το προϊόν διαφοροποιείται οπτικά από σεζόν σε σεζόν με αποτέλεσμα να μην μπορεί να πωληθεί αργότερα. Επομένως δεν παρουσιάζεται ανάγκη δημιουργίας αποθέματος αφού η μόδα αλλάζει άρα και τα χρώματα των υφασμάτων και των κεντητών σχεδίων για παράδειγμα. Υπάρχει όμως η ανάγκη ύπαρξης αποθέματος σε κλωστές, κουμπιά και φερμουάρ καθώς αποτελούν διαχρονικά υλικά που δεν αλλάζουν από σεζόν σε σεζόν.

Το τελικό απόθεμα των πρώτων υλών σε μονάδες αλλά και το αρχικό απόθεμα παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πρώτη ύλη	(επιθυμητό τελικό απόθεμα)	(Αρχικό απόθεμα)
Υλικό N.1 (ύφασμα)	0	0
Υλικό N.2 (κλωστή λινή)	1000 m	500m
Υλικό N.2 (κλωστή βαμβακερή)	800 m	300m

Υλικό N.3 (κουμπιά)	3000 τμχ	2500 τμχ
Υλικό N.4 (φερμουάρ)	350 τμχ	500 τμχ
Υλικό N.5 (πλεκτά σχέδια για κέντημα)	0	0

Πίνακας 11. Προϋπολογισμός αποθεμάτων Ά υλών.

Πολλαπλασιάζοντας τις απαιτήσεις σε άμεσα υλικά για την παραγωγή μιας μονάδας με τις ποσότητες για κάθε προϊόν σύμφωνα με το πρόγραμμα παραγωγής θα λάβουμε το σύνολο των απαιτούμενων πρώτων υλών. Με αυτό τον τρόπο υπολογίστηκε η ετήσια ποσότητα υλών που απαιτούνται για την παραγωγή. Όπου F είναι η απαιτούμενη ποσότητα ανά μονάδα βάσει τεχνικών προδιαγραφών.

Προϋπολογισμός Απαιτήσεων Υλικών Παραγωγής		Έτος 2016
Υλικά	F	Σύνολο Ά υλών για το 2016
Λινά φορέματα	10.559	
Υλικό N. 1 (ύφασμα)	1,95	20.590,05
Υλικό N. 2 (κλωστή)	18,5	19.5341,5
Υλικό N. 3 (κουμπιά)	5	52.795
Υλικό N. 4 (φερμουάρ)	-	-
Υλικό N. 5 (πλεκτά σχέδια για κέντημα)	1	10.559
Βαμβακερά φορέματα	7812	
Υλικό N. 1 (ύφασμα)	1,45	11.327,4
Υλικό N. 2 (κλωστή)	1,85	14.452,2
Υλικό N. 3 (κουμπιά)	3	23.436
Υλικό N. 4 (φερμουάρ)	1	7.812
Υλικό N. 5 (πλεκτά σχέδια για κέντημα)	1	7.812

Πίνακας 12. Προϋπολογισμός απαιτήσεων Ά υλών για το έτος 2016.

Σε αυτό το σημείο είναι αναγκαίο να προϋπολογιστεί και το κόστος κάθε ύλης για κάθε προϊόν για να προκύψει το συνολικό κόστος των Ά υλών τόσο για το προϊόν Λινά φορέματα, όσο και για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα. Αυτά τα στοιχεία θα χρειασθούν αργότερα στον προϋπολογισμό κόστους πωληθέντων όπου θα προστεθούν όλα τα έξοδα ανά προϊόν και θα υπολογιστεί το κόστος για την παραγωγή μιας μονάδας.

Προϋπολογισμός Κόστους Ά υλών ανά προϊόν			Έτος 2016
Υλικά	Σύνολο Ά υλών (2016)	Τιμή κόστους Ά ύλης/μνδ	Σύνολο κόστους ανά Ά ύλη
Λινά φορέματα			
Υλικό Ν. 1 (ύφασμα)	20.590,05	4,25 €/m	87.507,71
Υλικό Ν. 2 (κλωστή)	19.5341,5	0,02€/m	3.906,83
Υλικό Ν. 3 (κουμπιά)	52.795	0,13€/τμχ	6.863,35
Υλικό Ν. 4 (φερμουάρ)	-		
Υλικό Ν. 5(πλεκτά σχέδια για κέντημα)	10.559	3,5€/τμχ	3.6956,5
Σύνολο			135.234,39
Βαμβακερά φορέματα			
Υλικό Ν. 1 (ύφασμα)	11.327,4	3,65/m	41.345,01
Υλικό Ν. 2 (κλωστή)	14.452,2	0,01€/m	144,52
Υλικό Ν. 3 (κουμπιά)	23.436	0,13€/τμχ	3.046,68
Υλικό Ν. 4 (φερμουάρ)	7.812	0,35€/τμχ	2.734,20
Υλικό Ν. 5 (πλεκτά σχέδια για κέντημα)	7.812	2,8 €/τμχ	21.873,6
Σύνολο:			69.144,01

Πίνακας 13. Προϋπολογισμός κόστους Ά υλών ανά προϊόν για το 2016.

Από την συνολική ποσότητα των υλών Ν.1,Ν.2,Ν.3,Ν.4 και Ν.5 που προϋπολογίστηκε ότι απαιτεί η παραγωγή, πρέπει να αφαιρεθεί η ποσότητα που υπάρχει σε απόθεμα στην αρχή της περιόδου και να προστεθεί το τελικό επιθυμητό απόθεμα στο τέλος της κάθε περιόδου. Έτσι, προκύπτει ο πίνακας 14 που δείχνει την ποσότητα σε μονάδες Ά υλών για την παραγωγή και των δύο προϊόντων που πρέπει να αγοραστούν στην διάρκεια της περιόδου προϋπολογισμού.

Προϋπολογισμός Αγοράς Υλικών Παραγωγής				Έτος 2016
	Σύνολο απαιτήσεων Ά υλών για το 2016	Επιθυμητό τελικό απόθεμα	Αρχικό απόθεμα	Σύνολο Ά υλών προς αγορά για το έτος
Υλικό Ν. 1 (ύφασμα Λινό)	20.590,05	0	0	20.590,05
Υλικό Ν. 1 (ύφασμα Βαμβακερό)	11.327,4	0	0	11.327,4
Υλικό Ν. 2 (κλωστή Λινή)	19.5341,5	1000	500	195.841,5

Υλικό Ν. 2 (κλωστή βαμβακερή)	14452,2	800	300	14.952,2
Υλικό Ν. 3 (κουμπιά)	76.231	3000	2.500	76.731
Υλικό Ν. 4 (φερμουάρ)	7.812	300	500	7.662
Υλικό Ν. 5 (πλεκτά σχέδια για κέντημα για λινά)	10.559		0	10.559
Υλικό Ν. 5 (πλεκτά σχέδια για κέντημα)	7.812	0	0	7.812

Πίνακας 14. Προϋπολογισμός αγοράς Α υλών για το 2016.

Αφού υπολογίστηκε η ποσότητα των υλικών που απαιτείται να αγοράσει η επιχείρηση για το έτος, έπειτα υπολογίστηκαν και οι υπό-περίοδοι προκειμένου να γνωρίζει η γενική διευθύντρια τις ποσότητες που πρέπει να παραγγείλει για τον επόμενο μήνα και να καθορίσει τις ημερομηνίες παράδοσης για το παραγόμενο προϊόν.

Ακολουθεί ο πίνακας για το προϊόν Λινά φορέματα:

	Υλικό Ν. 1 ύφασμα	Υλικό Ν. 2 κλωστή	Υλικό Ν.3 κουμπιά	Υλικό Ν. 4 φερμουάρ	Υλικό Ν. 5 πλεκτά σχέδια για κέντημα	% αύξησης ή μείωσης από τον μέσο όρο παραγωγής	Ημ/νία Παράδοσης
Ιανουάριος	1.831,05	17.371,5	4.695	-	939	6,70%	20/12/15
Φεβ/ριος	1.864,2	17.686	4.780	-	956	8,58%	25/1/16
Μάρτιος	1.780,35	16.890,5	4.565	-	913	3,75%	27/2/16
Απρίλιος	1.714,05	16.261,5	4.395	-	879	0,00%	28/3/16
Μάιος	1.698,45	16.113,5	4.355	-	871	-1,00%	28/4/16
Ιούνιος	1.864,2	17.686	4.780	-	956	8,58%	26/5/16
Ιούλιος	1.497,6	14.208	3.840	-	768	-12,75%	29/6/16
Αύγουστος	1.530,75	14.522,5	3.925	-	785	-10,80%	27/7/16
Σεπτ/ριος	1.581,45	15.003,5	4.055	-	811	-7,80%	26/8/16
Οκτ/ριος	1.764,75	16.742,5	4.525	-	905	2,80%	30/9/16
Νοέμβριος	1.731,6	16.428	4.440	-	888	0,01%	29/10/16
Δεκ/ριος	1.731,6	16.428	4.440	-	888	0,01%	30/11/16
Σύνολο	20.590,05	195.341,5	52795		10.559		

Πίνακας 15. Προϋπολογισμός αγοράς Α υλών για κάθε μήνα για το προϊόν Λινά φορέματα.

Ακολουθεί ο πίνακας για το προϊόν βαμβακερά φορέματα:

	Υλικό N. 1 ύφασμα	Υλικό N. 2 κλωστή	Υλικό N.3 κουμπιά	Υλικό N. 4 φερμουάρ	Υλικό N. 5 πλεκτά σχέδια για κέντημα	Ποσοστό % αύξησης ή μείωσης από τον μέσο όρο παραγωγής	Ημ/νία Παράδοσης
Ιανουάριος	10.07,75	12.857,5	2.085	695	695	6,70%	20/12/15
Φεβ/ριος	1.025,15	13.079,5	2.121	707	707	8,58%	25/1/16
Μάρτιος	980,2	12.506	2.028	676	676	3,75%	27/2/16
Απρίλιος	942,5	12.025	1.950	650	650	0,00%	28/3/16
Μάιος	933,8	11.914	1.932	644	644	-1,00%	28/4/16
Ιούνιος	1.025,15	13.079,5	2.121	707	707	8,58%	26/5/16
Ιούλιος	823,6	10.508	1.704	568	568	-12,75%	29/6/16
Αύγουστος	842,45	10.748,5	1.743	581	581	-10,80%	27/7/16
Σεπτ/ριος	870	11.100	1.800	600	600	-7,80%	26/8/16
Οκτώβριος	971,5	12.395	2.010	670	670	2,80%	30/9/16
Νοέμβριος	952,65	12.154,5	1.971	657	657	0,01%	29/10/16
Δεκ/ριος	952,65	12.154,5	1.971	657	657	0,01%	30/11/16
Σύνολο	11.327,4	144.522	23.436	7812	7812		

Πίνακας 16. Προϋπολογισμός αγοράς Α υλών για κάθε μήνα για το προϊόν βαμβακερά φορέματα.

Τέλος, καταρτίστηκε ο προϋπολογισμός κόστους αγορών Α υλών ανά μήνα και συνολικά για το έτος. Το κόστος αγοράς πρώτων υλών ανά μονάδα είναι αυτό που συμφωνήθηκε με τους προμηθευτές πριν την κατάρτιση του προϋπολογισμού και είναι το εξής:

Τιμή σε € ανά μονάδα για κάθε υλικό		
	Λινά φορέματα	Βαμβακερά φορέματα
Υλικό N. 1 (ύφασμα)	4,25	3,65
Υλικό N. 2 (κλωστή)	0,02	0,01
Υλικό N. 3 (κουμπιά)	0,13	0,13
Υλικό N. 4 (φερμουάρ)	-	0,35
Υλικό N. 5 (πλεκτά σχέδια για κέντημα)	3,5	2,8

Πίνακας 17. Κόστος Α υλών ανά μονάδα.

Η μέθοδος κατάρτισης του εν λόγω προϋπολογισμού έχει ως εξής:

Προϋπολογισμός κόστους αγορών Ά υλών = Προϋπολογισμός αγορών Ά υλών (μον.) * κόστος αγοράς ανά μονάδα Ά ύλης.

	Υλικό N. 1 (λινό)	Υλικό N.1 (βαμβ)	Υλικό N. 2 λινή	Υλικό N. 2 βαμβ.	Υλικό N. 3	Υλικό N. 4	Υλικό N. 5 λινά	Υλικό N. 5 βαμβ.	Υλικό N. 1 λινό σε €	Υλικό N. 1 αμβ. σε €	Υλικό N. 2 Κλωστήλι νή σε €	Υλικό N. 2 Κλωστήβαμ β. σε €	Υλικό N.3 Κουμπιά σε €	Υλικό N. 4 φερμουάρ σε €	Υλικό N. 5 λινά σε €	Υλικό N. 5 βαμβ. σε €	Κόστος /μήνα σε Ά ύλες
Κόστος €/m ή τμχ	m	m	m	m	τμχ	τμχ	τμχ	τμχ									
Ιανουάριος	1831,05	1007,75	17371,5	12857,5	6780	695	939	695	7781,96	3678,28	347,43	128,57	881,4	243,25	3286,50	1946	18293,40
Φεβ/ριος	1864,2	1025,15	17686	13079,5	6901	707	956	707	7922,85	3741,79	353,72	130,79	897,13	247,45	3346	1979,6	18619,34
Μάρτιος	1780,35	980,2	16890,5	12506	6593	676	913	676	7566,48	3577,73	337,81	125,06	857,09	236,6	3195,5	1892,8	17789,07
Απρίλιος	1714,05	942,5	16261,5	12025	6345	650	879	650	7284,71	3440,12	325,23	120,25	824,85	227,5	3076,5	1820	17119,16
Μάιος	1698,45	933,8	16113,5	11914	6287	644	871	644	7218,41	3408,37	322,27	119,14	817,31	225,4	3048,5	1803,2	16962,60
Ιούνιος	1864,2	1025,15	17686	13079,5	6901	707	956	707	7922,85	3741,79	353,72	130,79	897,13	247,45	3346	1979,6	18619,34
Ιούλιος	1497,6	823,6	14208	10508	5544	568	768	568	6364,8	3006,14	284,16	105,08	720,72	198,80	2688	1590,4	14958,1
Αύγουστος	1530,75	842,45	14522,5	10748,5	5668	581	785	581	6505,68	3074,94	290,45	107,48	736,84	203,35	2747,5	1626,8	15293,05
Σεπτ/ριος	1581,45	870	15003,5	11100	5855	600	811	600	6721,16	3175,5	300,07	111	761,15	210	2838,5	1680	15797,38
Οκτ/ριος	1764,75	971,5	16742,5	12395	6535	670	905	670	7500,18	3545,97	334,85	123,95	849,55	234,50	3167,5	1876	17632,51
Νοέμβριος	1731,6	952,65	16428	12154,5	6411	657	888	657	7359,30	3477,17	328,56	121,54	833,43	229,95	3108	1839,6	17297,56
Δεκ/ριος	1731,6	952,65	16428	12154,5	6411	657	888	657	7359,30	3477,17	328,56	121,54	833,43	229,95	3108	1839,6	17297,56
Σύνολο Έτους	20590,05	11327,4	195341,5	144522	76231	7812	10559	7812	87507,71	41345,01	3906,83	1445,22	9910,03	2734,20	36956,5	21873,6	205679,10

Πίνακας 18. Προϋπολογισμός κόστους Ά υλών μηνιαίως και ετησίως.

4.6 Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

Στον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας προϋπολογίζεται το κόστος της επιχείρησης για άμεσα εργατικά. Η μέθοδος, όπως ειπώθηκε και στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας, είναι η ακόλουθη:

Προϋπολογισμός άμεσων εργατικών = προϋπολογισμός παραγωγής (σε μονάδες) * ώρες Α.Ε (ανά μονάδα προϊόντος) * κόστος ανά ώρα Α.Ε.

Στην επιχείρηση SPIGA collection καθορίστηκαν, για κάθε φάση λειτουργίας, οι πρότυπες ώρες απαιτούμενης εργασίας ανά μονάδα προϊόντος. Σημειώνεται εδώ ότι η επιχείρηση δεν παράγει τα προϊόντα της ανά μία μονάδα, αλλά ανά 20 τεμάχια που αντιστοιχούν σε μία κοπή. Η αμοιβή ανά ώρα καθορίστηκε από την σύμβαση εργασίας και είναι διαφορετική για κάθε φάση παραγωγής. Ακολουθεί ο παρακάτω πίνακας που περιγράφει αναλυτικά το κάθε στάδιο παραγωγής:

Προϊόν	Φάση παραγωγής	Απαιτούμενος χρόνος σε λεπτά για την παραγωγή μίας κοπής	Αμοιβή σε € ανά ώρα
Προϊόν Λινά φορέματα	Σχεδίαση	35	8
	Κοπή	25	6
	Ράψιμο	400	8
	Κουμπότρυπες	120	6
Προϊόν Βαμβακερά φορέματα	Σχεδίαση	25	8
	Κοπή	20	7
	Ράψιμο	300	8
	Φερμουάρ	90	6

Πίνακας 19. Προδιαγραφές επιχείρησης για χρόνο και κόστος σε κάθε φάση παραγωγής

Για να προϋπολογίσουμε το ετήσιο κόστος παραγωγής, πολλαπλασιάσαμε αρχικά τις ετήσιες μονάδες που πρέπει να παραχθούν (σύμφωνα με τον προϋπολογισμό παραγωγής για κάθε προϊόν (διαιρεμένες με τα 20 τμχ), με τον απαιτούμενο χρόνο και προέκυψαν οι απαιτούμενες ώρες εργασίας για κάθε φάση. Ο αριθμός των εργατών που απαιτείται προκύπτει από την διαίρεση του συνολικού αριθμού ωρών με τον μέσο αριθμό ωρών ανά εργαζόμενο το έτος. Τέλος, αν πολλαπλασιάσουμε με την αμοιβή ανά ώρα,

προκύπτει το προϋπολογιστικό κόστος ανά φάση και συνολικά για το έτος για το κάθε προϊόν.

Ετήσιος προϋπολογισμός άμεσης εργασίας για το 2016							
α	β	γ	δ = γ/20	ε	στ = δ*ε/60	ζ	η = στ*ζ
Προϊόν	Φάση παραγωγής	Μονάδες σε τεμάχια	Μονάδες /20 τεμ.	Απαιτούμενος χρόνος σε λεπτά για την παραγωγή 20 τμχ.	Ώρες εργασίας	Αμοιβή σε € ανά ώρα	Προϋπολ. κόστος
Λινά φορ.	Σχεδίαση	10.559	528	35	308	8	2.464
	Κοπή	10.559	528	25	220	6	1.320
	Ράψιμο	10.559	528	400	3.520	8	28.160
	Κουμπότρυπες	10.559	528	120	1.056	6	6.336
Σύνολο:					5.104		38.280
Βαμβ. φορ.	Σχεδίαση	7.812	391	25	163	8	1.304
	Κοπή	7.812	391	20	130	7	910
	Ράψιμο	7.812	391	300	1.955	8	15.640
	φερμουάρ	7.812	391	50	326	6	1.956
	Κουμπότρυπες	7.812	291	80	388	6	2.328
Σύνολο :					2.962		22.138
Γενικό Σύνολο:					8.066		60.418

Πίνακας 20. Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας για το κάθε προϊόν για το έτος

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το ετήσιο κόστος των άμεσων εργατικών για την παραγωγή των δύο προϊόντων είναι 60.418. Επίσης ο κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση εργάζεται 25 μέρες το μήνα για 8 ώρες την ημέρα, οπότε ο μέσος αριθμός ωρών ανά εργαζόμενο είναι 2.400 ώρες εργασίας το χρόνο ($25 \times 8 \times 12 = 2.400$). Έτσι προκύπτει ότι για την παραγωγή του προϊόντος (λινά φορέματα) πρέπει να εργασθούν 2,12 υπάλληλοι ενώ για το προϊόν (βαμβακερά φορέματα) πρέπει να εργασθούν 1,23 υπάλληλοι.

Επειδή όμως η επιχείρηση κάθε μήνα παράγει διαφορετικές ποσότητες λόγω της εποχικότητας των προϊόντων, είναι αναγκαίο να γνωρίζει αν απαιτούνται επιπλέον εργαζόμενοι για κάποιο μήνα και πόσο είναι το κόστος άμεσης εργασίας του μήνα. Ενδεικτικά παρακάτω παρατίθεται ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας για τους τρεις μήνες του έτους. Παρατηρείται ότι λόγω της αύξησης της παραγωγής κατά 10% από τον μέσο όρο για τον μήνα Ιανουάριο απαιτούνται 731,38 εργατοώρες για την παραγωγή των φορεμάτων, ενώ ο μέσος αριθμός ωρών ανά εργαζόμενο το μήνα είναι 200 ώρες εργασίας. Οπότε η διοίκηση θα πρέπει να πάρει αποφάσεις αν θα απασχολήσει εργαζόμενο για αυτόν τον μήνα ή θα πληρώσει υπερωρίες στους 4 εργαζόμενους που ήδη απασχολεί.

Ετήσιος προϋπολογισμός άμεσης εργασίας Ιανουαρίου 2016							
α	β	γ	δ = γ/20	ε	στ = δ*ε/60	ζ	η = στ*ζ
Προϊόν	Φάση παρ/γης	Μονάδες σε τεμάχια	Μονάδες /20 τεμ.	Απαιτούμενος χρόνος σε λεπτά για την παραγωγή 20 τεμ.	Ωρες εργασίας	Αμοιβή σε € ανά ώρα	Προϋπολ. κόστος
Λινά φορ.	Σχεδίαση	939	47	35	27,41	8	219,28
	Κοπή	939	47	25	19,58	6	117,48
	Ράψιμο	939	47	400	313,33	8	2.506,66
	Κουμπ/πεζ	939	47	120	94	6	564
Σύνολο :					454,32		3.407,42
Βαμβακερά φορ.	Σχεδίαση	695	35	25	14,58	8	116,66
	Κοπή	695	35	20	11,66	7	81,62
	Ράψιμο	695	35	300	175	8	1.400
	φερμουάρ	695	35	50	29,16	6	174,96
	Κουμπ/πεζ	695	35	80	46,66	6	279,96
Σύνολο:					277,06		2.053,2

Ετήσιος προϋπολογισμός άμεσης εργασίας Φεβρουαρίου 2016							
α	β	γ	δ = γ/20	ε	στ= δ*ε/60	ζ	η = στ*ζ
Προϊόν	Φάση παρ/γης	Μονάδες σε τεμάχια	Μονάδες /20 τεμ.	Απαιτούμενος χρόνος σε λεπτά για την παραγωγή 20 τμχ.	Ώρες εργασίας	Αμοιβή σε € ανά ώρα	Προϋπολ. κόστος
Λινά φορ.	Σχεδίαση	956	48	35	28	8	224
	Κοπή	956	48	25	20	6	120
	Ράψιμο	956	48	400	320	8	2.560
	Κουμπ/πες	956	48	120	96	6	576
Σύνολο :					464		3.480
Βαμβακερά φορ.	Σχεδίαση	707	36	25	15	8	120
	Κοπή	707	36	20	12	7	84
	Ράψιμο	707	36	300	180	8	1.440
	φερμουάρ	707	36	50	30	6	180
	Κουμπ/πες	707	36	80	48	6	288
Σύνολο:					285		2.112

Ετήσιος προϋπολογισμός άμεσης εργασίας Μαρτίου 2016							
α	β	γ	δ = γ/20	ε	στ= δ*ε/60	ζ	η = στ*ζ
Προϊόν	Φάση παρ/γης	Μονάδες σε τεμάχια	Μονάδες /20 τεμ.	Απαιτούμενος χρόνος σε λεπτά για την παραγωγή 20 τμχ.	Ώρες εργασίας	Αμοιβή σε € ανά ώρα	Προϋπολ. κόστος
Λινά φορ.	Σχεδίαση	913	46	35	26,83	8	214,64
	Κοπή	913	46	25	19,16	6	114,96
	Ράψιμο	913	46	400	306,66	8	2.453,28
	Κουμπ/πες	913	46	120	92	6	552
Σύνολο :					444,65		3.334,88

Βαμβακερά φορ.	Σχεδίαση	676	34	25	14,16	8	113,28
	Κοπή	676	34	20	11,33	7	79,31
	Ράψιμο	676	34	300	170	8	1.360
	φερμουάρ	676	34	50	28,33	6	169,98
	Κουμ/πες	676	34	80	45,33	6	271,98
Σύνολο:					269,15		1.824,57

Πίνακας 21. Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας για κάθε προϊόν για το πρώτο τρίμηνο 2016

4.7 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων

Προϋπολογίζεται ότι οι δαπάνες της επιχείρησης για τα Γ.Β.Ε. για το 2016 σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία είναι συνολικά **48.092,62**.

Ετήσιος προϋπολογισμός Γ.Β.Ε. για το 2016		
Κωδικός	Κατηγορία δαπάνης	Ποσό
	Σταθερές δαπάνες	
60.02	Παρεπόμενες παροχές και έξοδα προσωπικού	2.400
62.07	Επισκευές και συντηρήσεις	1.500
66.02	Αποσβέσεις μηχανημάτων	750
	Σύνολο σταθερών δαπανών :	9.750
	Μεταβλητές δαπάνες	
60.01	Αμοιβές ημερομισθίου προσωπικού	3.800,34
61.00	Αμοιβές και έξοδα τρίτων	7.868,50
62.00	Ηλεκτρικό ρεύμα	4.357,60
63.98	Διάφοροι φόροι -τέλη	13.469,46
64.98	Διάφορα έξοδα	8.846,72
	Σύνολο μεταβλητών δαπανών:	38.342,62
Σύνολο δαπανών :		48.092,62

Πίνακας 22. Προϋπολογισμός Γ.Β.Ε για το έτος 2016

Στη συνέχεια τα Γ.Β.Ε. υπολογίζονται ανά τμήμα και προϊόν με βάση τις ώρες άμεσης εργασίας. Έτσι θα προκύψει ο πίνακας 22 με τα εξής στοιχεία:

Προϊόν	Τμήμα	Ώρες	Ωρομίσθιο	Συνολική άμεση εργασία	Ποσοστό	Καταμερισμός Γ.Β.Ε.
Λινά φορ.	1	308	8€	2.464€	3,81%	2.301,93 €
	2	220	6€	1.320€	2,72%	1.643,37 €
	3	3.520	8€	28.160€	43,63%	26.360,37 €
	4	1.056	6€	6.336€	13,19%	7.969,13 €
Σύνολο 1:		5.104		38.280€	63,35%	38.274,80 €
Βαμβακερά φορ.	1	163	8€	1.304€	2,01%	1.214,40 €
	2	130	7€	910€	1,61%	972,73 €
	3	1.955	8€	1.5640€	24,20%	14.621,16 €
	4	326	6€	1.956€	4,02%	2.428,80 €
	5	388	6€	2.328€	4,81%	2.906,11 €
Σύνολο 2 :		2.962		22.138€	36,65%	22.143,20 €
Γενικό σύνολο		8.066		60.418€	100,00	60.418,00€

Πίνακας 23. Καταμερισμός των Γ.Β.Ε στα δύο προϊόντα (Λινά και Βαμβακερά φορέματα)

Επομένως τα Γ.Β.Ε. που αντιστοιχούν στο προϊόν Λινά φορέματα είναι **38.274,80€** , ενώ για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα είναι **22.143,20€**.

4.8 Προϋπολογισμός Κόστους Πωληθέντων

Στον προϋπολογισμό του κόστους παραχθέντων αθροίζονται όλες οι δαπάνες των τριών προηγούμενων προϋπολογισμών. Δηλαδή των Ά υλών, των άμεσων εργατικών και των γενικών βιομηχανικών εξόδων. Τα κόστη κατηγοριοποιούνται υποχρεωτικά ανά προϊόν για να μπορούμε να συμπεράνουμε στα αποτελέσματα χρήσης αν το κάθε προϊόν επιφέρει κέρδος ή ζημιά στην επιχείρηση.

Ετήσιος προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων του έτους 2016		
	Προϊόν (Λινά φορέματα)	Προϊόν (βαμβακερά φορέματα)
Προϋπολογισμός παραγωγής σε Τεμάχια	10.559	7.812
(+) Απόθεμα αρχής σε τμχ	0	0
(-) Αποθέματα τέλους σε τμχ	0	0
Κόστος Α υλών	135.234,39€	69.144,01€
Κόστος άμεσης εργασίας	38.280€	22.138€
Γενικά Βιομηχανικά έξοδα	38.274,80€	22.143,20€
Σύνολο κόστους :	211.789,20€	113.425,2€
Κόστος ανά τεμάχιο :	20,06€	14,52€
(+) Κόστος προϊόντων αρχής	0	0
(-) Κόστος προϊόντων τέλους	0	0
Κόστος πωληθέντων :	211.789,20€	113.425,2€
Κόστος ανά τεμάχιο:	20,06€	14,52€

Πίνακας 24. Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων για τα δύο προϊόντα

4.8 Προϋπολογισμός διοίκησης και διάθεσης

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού διοίκησης και διάθεσης βασίστηκε στα λογιστικά στοιχεία παρελθόντων ετών και οι δαπάνες χωρίστηκαν ανάλογα με το είδος τους σε σταθερές και μεταβλητές.

Ετήσιος προϋπολογισμός διάθεσης του έτους 2016		
Κωδικός	Κατηγορία δαπάνης	Ποσό
Σταθερές δαπάνες		
60.00	Αμοιβές έμμισθου προσωπικού	16.700,00€
60.03	Εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις έμμισθου προσωπικού	4.691,67€
62.05	Ασφάλιστρα	1.970,00€
63.02	Φόροι – τέλη κυκλοφορίας μεταφορικών μέσων	740,00€
	Έξοδα προβολής και διαφημίσεων	9.460,00€
64.02	Αποσβέσεις μεταφορικών μέσων	850,00€
66.03	Σύνολο σταθερών δαπανών :	34.411,67€
Μεταβλητές δαπάνες		
64.00	Έξοδα μεταφορών	13.500,50€
	Σύνολο μεταβλητών δαπανών:	13.500,50€
Σύνολο δαπανών :		47.912,17€

Πίνακας 25. Προϋπολογισμός κόστους διάθεσης για το 2016

Ετήσιος προϋπολογισμός διοίκησης του έτους 2016		
Κωδικός	Κατηγορία δαπάνης	Ποσό
Σταθερές δαπάνες		
60.00	Αμοιβές Έμμισθου προσωπικού	25.000,00€
60.03	Εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις έμμισθου προσωπικού	6.879,42€
62.05	Ασφάλιστρα	4.500,00€
66.04	Αποσβέσεις επίπλων	3.000,00€
66.01	Αποσβέσεις κτιρίου	1.800,00€
	Σύνολο σταθερών δαπανών :	41.179,42 €
Μεταβλητές δαπάνες		
62.03	Τηλεπικοινωνίες	1.500,00€
63.98	Διάφοροι φόροι - τέλη	5.240,00€
64.07	Έντυπα και γραφική ύλη	1.400,00€
64.08	Υλικά άμεσης κατανάλωσης	2.700,50€
64.98	Διάφορα έξοδα	5.000,00€
	Σύνολο μεταβλητών δαπανών	15.840,50 €
Σύνολο δαπανών :		57.019,92 €

Πίνακας 26. Προϋπολογισμός κόστους διοίκησης για το έτος 2016

4.10 Προϋπολογισμός Τελικού αποτελέσματος

Ο προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος της SPIGA collection για το έτος 2016 αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα :

Ετήσιος προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος		
	Λινά φορέματα	Βαμβακερά φορέματα
Προβλεπόμενες πωλήσεις	369.565,00€	222.642,00€
(-) κόστος πωληθέντων	211789,20€	113425,2€
Μικτά αποτελέσματα:	157.775,80 €	109.216,80 €
Σύνολο μικτών αποτελεσμάτων:	266.992,60 €	
(-) έξοδα διάθεσης	47.912,17€	
(-) έξοδα διοίκησης	57.019,92 €	
Καθαρά αποτελέσματα χρήσης :	162.060,51 €	

Πίνακας 27. Προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος για το 2016

4.11 Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Ως καλύτερη μέθοδος για να διαπιστωθεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης, επιλέχθηκε αυτή του νεκρού σημείου παραγωγής. Η διαδικασία προσδιορισμού του νεκρού σημείου ακολουθεί τα παρακάτω στάδια.

4.11.1 Χαρακτηρισμός των ειδών κατά είδος σε μεταβλητά και σταθερά

Χαρακτηρίστηκαν οι λογαριασμοί των εξόδων της επιχείρησης αν εκφράζουν σταθερή ή μεταβλητή δαπάνη. Οι σταθερές και οι μεταβλητές δαπάνες διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και τούτο διότι διαφέρει το όλο λειτουργικό σύστημα (Καραγιάννης Δ. , Καραγιάννης Ι. , Καραγιάννη Αικ., 2008)

Στο παράρτημα αυτής της εργασίας παρατίθεται μια σχετική κατάσταση, όπου χαρακτηρίζονται οι δευτεροβάθμιοι λογαριασμοί σε μεταβλητά ή σε σταθερά έξοδα και τον γενικό αποδεκτό τρόπο που ακολουθείται στη πράξη.

Κωδικός	Κατηγορία δαπάνης	Μεταβλητές	Σταθερές
60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού		
60.00	Αμοιβές έμμισθου προσωπικού		16.700,00€
60.00	Αμοιβές έμμισθου προσωπικού		25.000,00€
60.01	Αμοιβές ωρομίσθιου προσωπικού	3.800,34€	
60.02	Παρεπόμενες παροχές και έξοδα προσωπικού		2.400,00€
60.03	Εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις έμμισθου προσωπικού		6.879,42€
60.03	Εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις έμμισθου προσωπικού		4.691,67€
Σύνολο 60:		3.800,34€	55.671,09 €
61	Αμοιβές και έξοδα τρίτων	7.868,50€	
Σύνολο 61:		7.868,50€	
62	Παροχές τρίτων		
62.00	Ηλεκτρικό ρεύμα	4.357,60€	
62.03	Τηλεπικοινωνίες	1.500,00€	
62.05	Ασφάλιστρα		1.970,00€
62.05	Ασφάλιστρα		4.500,00€
62.07	Επισκευές και συντηρήσεις		1.500,00€

Σύνολο 62:		5.857,60€	7.970,00€
63	Φόροι – τέλη		
63.02	Φόροι – τέλη κυκλοφορίας μεταφορικών μέσων		740,00€
63.98	Διάφοροι φόροι- τέλη	5.240,00€	
63.98	Διάφοροι φόροι -τέλη	1.349,46€	
Σύνολο 63		6.589,46€	740,00€
64	Διάφορα έξοδα		
64.00	Έξοδα μεταφορών	13.500,18€	
64.02	Έξοδα προβολής και διαφημίσεων		9.460,00€
64.07	Έντυπα και γραφική ύλη	1.400,00€	
64.08	Υλικά άμεσης κατανάλωσης	2.700,58€	
64.98	Διάφορα έξοδα	5.000,00€	
64.98	Διάφορα έξοδα	8.846,72€	
Σύνολο 64		31.447,48 €	9.460,00€
66	Αποσβέσεις παγίων ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος		
66.01	Αποσβέσεις κτιρίου		1.800,00€
66.02	Αποσβέσεις μηχανημάτων		750,00€
66.03	Αποσβέσεις μεταφορικών μέσων		850,00€
66.04	Αποσβέσεις επίπλων		3.000,00€
Σύνολο 66:			6.400,00€

Πίνακας 28. Διάκριση δαπανών Γ.Β.Ε διοίκησης και διάθεσης σε μεταβλητές και σταθερές (αναλυτικά)

Για διευκόλυνση, παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα οι δαπάνες με τις Ά ύλες:

Κωδικός	Κατηγορία δαπάνης	Μεταβλητές	Σταθερές	Σύνολο
60	Αμοιβές & έξοδα προσωπικού	3.800,34€	55.671,09€	59.471,43 €
61	Αμοιβές & έξοδα τρίτων	7.868,50€	0,00€	7.868,50 €
62	Παροχές τρίτων	5.857,60€	7.970,00€	13.827,60 €
63	Φόροι- τέλη	6.589,46€	740,00€	7.329,46 €
64	Διάφορα έξοδα	31.447,48€	9.460,00€	40.907,48 €
66	Αποσβ. Παγίων στοιχείων ενσ/νες στο λειτουργικό κόστος	0,00€	6.400,00€	6.400,00 €
Σύνολο δαπανών χωρίς τις Ά ύλες :		55.563,38 €	80.241,09 €	135.804,47 €
24	Ά ύλες	205.679,10€	0,00€	205679,10€
Σύνολο δαπανών με τις Ά ύλες :		261.242,48 €	80.241,09 €	341.483,57€

Πίνακας 29. Διάκριση συνολικών δαπανών σε μεταβλητές και σε σταθερές (συνοπτικά)

4.11.2 Σύνταξη κατάστασης για το Μεταβλητό Κόστος

Για να προσδιοριστεί το νεκρό σημείο παραγωγής, συγκεντρώθηκε πρώτα το μεταβλητό κόστος σε μία κατάσταση και κατανεμήθηκε ύστερα στα δύο προϊόντα. Η κατανομή του μεταβλητού κόστους στα παραγόμενα προϊόντα, όταν αυτή δεν είναι άμεσα εκπιπόμενη γίνεται ανάλογα με τα ποσοστά συμμετοχής που έχουν το καθένα από τα παραγόμενα προϊόντα στο σύνολο της παραγωγής.

Ως μεταβλητό κόστος πέρα από εκείνο που χαρακτηρίζεται στη προηγούμενη κατάσταση και αφορά τους λογαριασμούς 60-68, λαμβάνονται και όλα τα υλικά που αναλώθηκαν για την παραγωγή των προϊόντων και αναφέρονται στους λογαριασμούς 24,25 και 26.

Οι υπόλοιπες δαπάνες που απεικονίζονται στους λογαριασμούς 60-68 θεωρούνται ως σταθερές δαπάνες. Οι σταθερές αυτές δαπάνες μοιράζονται στη συνέχεια στις τρεις δραστηριότητες.

Το ποσό από τις σταθερές αυτές δαπάνες που αναλογεί στην δραστηριότητα της παραγωγής απαιτείται στη συνέχεια για τους υπολογισμούς στο επόμενο στάδιο προσδιορισμού του Νεκρού Σημείου παραγωγής.

Η κατάσταση αυτή με το μεταβλητό κόστος εμφανίζεται στο παρακάτω πίνακα :

Περιγραφή προϊόντων	Παραγόμενες μονάδες σε τμχ	Κόστος Α υλών	Μεταβλητά έξοδα από λογ. 60-68	Συνολικά μεταβλητά έξοδα
Λινά φορέματα	10.559	135.234,39€	32.031,90€	165.497,11€
Βαμβακερά φορέματα	7.812	69.144,01€	18.531,48€	95.745,37€
Σύνολο :	18.371	205.679,10	50.563,38€	261.242,48€

Πίνακας 30. Κατάσταση για το μεταβλητό κόστος

4.11.3 Πίνακας του Νεκρού Σημείου

Αφού προσδιορίστηκαν τα συνολικά έξοδα, στην συνέχεια συντάχθηκε ο πίνακας στον οποίο προσδιορίζεται το νεκρό παραγωγής. Στον πίνακα αυτό, προσδιορίζονται οι μονάδες από το κάθε παραγόμενο είδος που θυσιάζονται για να καλύψουν τις σταθερές δαπάνες της επιχείρησης.

	Στήλη	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
A/A	Περιγραφή είδους	Ποσοτήτα στη παραγωγή %	Προβλεπόμενη παραχθείσα ποσότητα	Συνολικά μεταβλητά έξοδα	Μεταβλητά Έξοδα / μονάδα	Τιμή πώλησης	Πιθανά έσοδα	Μονάδες νεκρού σημείου	Μονάδες που δίνουν κέρδος	Περιθώριο κέρδους	Συνολικό περιθώριο κέρδους	Έξοδα που καλύπτουν το νεκρό σημείο	Σταθερά έξοδα ανά προϊόν	% Μεταβλητού κόστους	% Περιθωρίου κέρδους
1	Λινά φορέματα	63,35%	10.559	165.497,11 €	15,67	35 €	396.565€	2.578	7.981	19,33 €	154.278,31€	90.220,90€	50.832,73€	0,42%	0,58%
2	Βαμβακερά φορέματα	36,65%	7.812	95.745,37 €	12,25	28,5 €	222.642€	1.491	6.321	16,25 €	102.711,56€	42.502,72€	29.408,36€	0,43%	0,57%
	Σύνολο :	100%	18.371	261.242,48 €	27,92		619.207€	4.069	14.302	35,58 €	256.989,87€	132.721,62			

Πίνακας 31. Νεκρό σημείο παραγωγής ανά προϊόν για το 2016

Οι στήλες λοιπόν στον παραπάνω πίνακα συμπληρώνονται ως εξής :

Στήλη (1): «Ποσοστά στην παραγωγή» Αναφέρονται τα ποσοστά στο σύνολο της παραγωγής των προϊόντων που προϋπολογίστηκαν ότι θα παραχθούν μέσα στη συγκεκριμένη χρονιά.

Στήλη (2): «προβλεπόμενη παραχθείσα ποσότητα» Αναφέρονται οι μονάδες σε τεμάχια από τα δύο προϊόντα που προϋπολογίστηκαν ότι θα παραχθούν μέσα στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα για το οποίο προσδιορίζεται το Νεκρό σημείο.

Στήλη (3): «Συνολικά μεταβλητά έξοδα» Μεταφέρεται και ορίζεται στην στήλη αυτή το συνολικό μεταβλητό κόστος όπως αυτό προσδιορίστηκε στην προηγούμενος.

Στήλη (4): «Μεταβλητά έξοδα ανά μονάδα» Αναφέρεται το μεταβλητό κόστος που απαιτείται για να παραχθεί η κάθε μονάδα. υπολογίζεται μέσα από την διαίρεση **στήλη 2 / στήλη 3**.

Στήλη (5): «Πιθανή τιμή πώλησης» Αναφέρονται οι τιμές πώλησης, δηλαδή οι τιμές που προϋπολογίστηκαν να πωληθούν τα αντίστοιχα δύο προϊόντα.

Στήλη (6): «Πιθανά έσοδα» Στη στήλη αυτή αναφέρονται τα έσοδα που θα προκύψουν εάν πωληθούν όλες οι μονάδες που έχουν προϋπολογιστεί, δηλαδή οι προβλεπόμενες πωλήσεις σε αξία.

Στήλη (7): «Μονάδες Νεκρού Σημείου» Στη στήλη αυτή αναφέρονται οι μονάδες που έχουν παραχθεί και οι οποίες θυσιάστηκαν για να καλυφθούν τα σταθερά έξοδα. Οι μονάδες του Νεκρού Σημείου που αναφέρονται στη στήλη αυτή προσδιορίζονται από τα συνολικά δεδομένα και με την εφαρμογή των παρακάτω τύπων :

$$\frac{\text{Στήλη (6)}}{\text{Στήλη (2)}} = \text{Μονάδες Νεκρού Σημείου}$$

$$\frac{\text{Στήλη (3)}}{\text{Στήλη (6)}} = \beta$$

= αναλογία μεταβλητού κόστους πάνω στη μέση τιμή πώλησης

$1-\beta=\gamma$ =περιθώριο κέρδους ανά ευρώ τιμή πώλησης

$1X\gamma =\delta$ = κέρδος που έχουμε πάνω στη μέση τιμή πώλησης

$$\frac{\text{Σταθερά έξοδα}}{\delta} = \alpha = \text{Μέση τιμή πώλησης}$$

Οι μονάδες αυτές του Νεκρού Σημείου είναι συνολικές μονάδες που αφορούν όλα τα παραγόμενα προϊόντα. Στην συνέχεια, οι μονάδες αυτές μερίζονται στο καθένα από τα

παραγόμενα είδη με βάση τις μονάδες που έχουν παραχθεί από το καθένα από τα προϊόντα αυτά που απεικονίζονται στη στήλη (2) της κατάστασης αυτής.

Στήλη (8): «Μονάδες που μας δίνουν κέρδος» Αναφέρονται οι μονάδες από το κάθε είδος προϊόντος που παράγεται οι οποίες μας δίνουν καθαρό κέρδος. Προκύπτουν από τον τύπο: $\text{στήλη (8)} = \text{στήλη (2)} - \text{στήλη (7)}$.

Αν η αφαίρεση αυτή δίνει υπόλοιπο με αρνητικό πρόσημο, τότε αυτό σημαίνει ότι η παραγωγή από το αντίστοιχο αυτό προϊόν δε φτάνει να καλύψει ούτε τις μονάδες του Νεκρού Σημείου, που σημαίνει ότι θα πρέπει να αυξηθεί η παραγωγή από το είδος αυτό.

Στήλη (9): «Περιθώριο κέρδους» Αναφέρεται το περιθώριο κέρδους ανά μονάδα πώλησης που μας δίνει το κάθε είδος προϊόντος χωριστά. Προκύπτει από τον τύπο: $\text{στήλη (9)} = \text{στήλη (5)} - \text{στήλη (4)}$.

Στήλη (10): «Συνολικό περιθώριο κέρδους» Αναφέρεται το συνολικό περιθώριο κέρδους που μας δίνει το κάθε είδος παραγόμενου προϊόντος χωριστά. Προκύπτει από τον τύπο: $\text{στήλη (10)} = \text{στήλη (9)} \times \text{στήλη (8)}$.

Στήλη (11): «Έσοδα που καλύπτουν το Νεκρό Σημείο» Αναφέρονται τα έσοδα που μας δίνουν οι μονάδες του Νεκρού Σημείου, δηλαδή πάνω από τα έσοδα αυτά έχουμε κέρδος. Προκύπτει από τον τύπο: $\text{στήλη (11)} = \text{στήλη (5)} \times \text{στήλη (7)}$

Στήλη (12): «Σταθερά έξοδα κατά προϊόν» Αναφέρονται τα ποσά που προκύπτουν αν πολλαπλασιαστούν τα συνολικά σταθερά έξοδα με τα αντίστοιχα ποσοστά συμμετοχής στην παραγωγή. Δηλαδή $\text{στήλη (12)} = \text{συνολικά σταθερά έξοδα} \times \text{στήλη (1)}$.

Στήλη (13): «Ποσοστό μεταβλητού κόστους» Αναφέρονται τα ποσά που προκύπτουν, αν διαιρεθούν τα αντίστοιχα συνολικά μεταβλητά έξοδα με τα αντίστοιχα πιθανά έσοδα. Προκύπτει από τον τύπο: $\text{στήλη (13)} = \text{στήλη (3)} / \text{στήλη (6)}$

Στήλη (14): «Ποσοστά περιθωρίου κέρδους» Αναφέρονται τα ποσοστά που προκύπτουν, αν από το 100% αφαιρεθούν τα αντίστοιχα ποσοστά που είναι γραμμένα στη στήλη (13) .

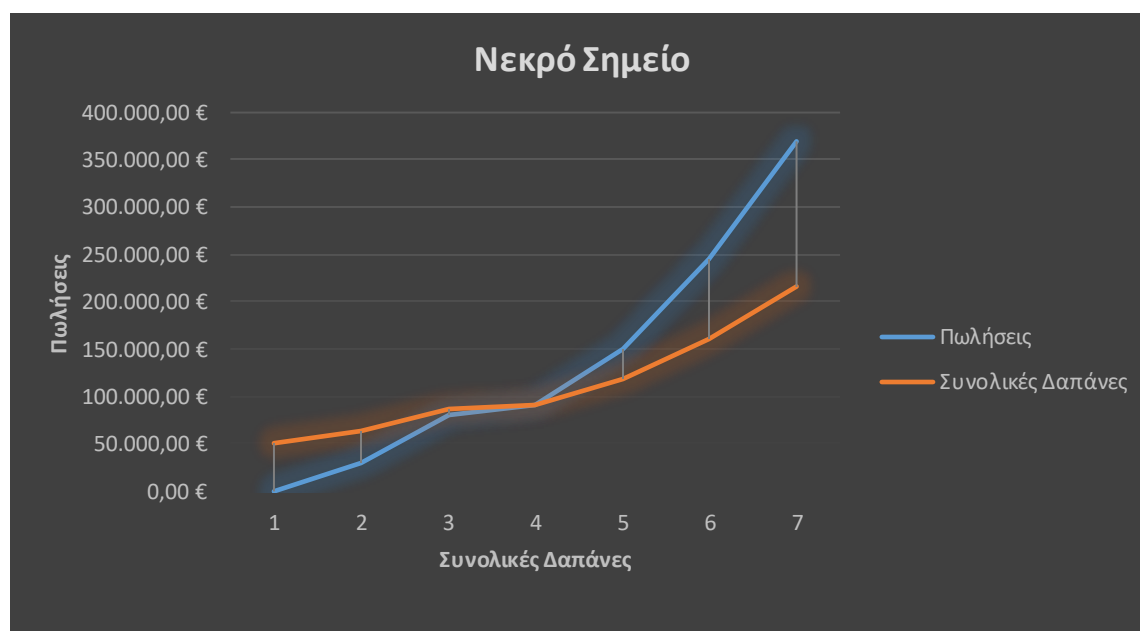
4.11.4 Γραφική απεικόνιση του Νεκρού Σημείου

Με τη βοήθεια του λογισμικού Spacisoft BEP pro, παρουσιάζονται παρακάτω διάφορες αναλύσεις και για τα δύο προϊόντα.

Για το προϊόν (Λινά φορέματα):

Πωλήσεις	369.565€
Σταθερές δαπάνες	50.832,73
Μεταβλητές δαπάνες	165.497,11

Νεκρό σημείο	92.057,59 €
Νεκρό σημείο (% των πωλήσεων)	25%
Νεκρό σημείο σε μήνες¹	3



Εικόνα 9. Γραφική παράσταση Νεκρού σημείου για το προϊόν Λινά φορέματα.

¹ Με την προϋπόθεση ότι οι πωλήσεις ισοκατανέμονται μέσα στο έτος.

A/A	Μεταβολές σταθερών εξόδων %	Σταθερά έξοδα	Κέρδη
1	-15,00%	43.207,82 €	160.860,07 €
2	-14,00%	43.716,15 €	160.351,74 €
3	-13,00%	44.224,48 €	159.843,41 €
4	-12,00%	44.732,80 €	159.335,09 €
5	-11,00%	45.241,13 €	158.826,76 €
6	-10,00%	45.749,46 €	158.318,43 €
7	-9,00%	46.257,78 €	157.810,11 €
8	-8,00%	46.766,11 €	157.301,78 €
9	-7,00%	47.274,44 €	156.793,45 €
10	-6,00%	47.782,77 €	156.285,12 €
11	-5,00%	48.291,09 €	155.776,80 €
12	-4,00%	48.799,42 €	155.268,47 €
13	-3,00%	49.307,75 €	154.760,14 €
14	-2,00%	49.816,08 €	154.251,81 €
15	-1,00%	50.324,40 €	153.743,49 €
16	0,00%	50.832,73 €	153.235,16 €
17	1,00%	51.341,06 €	152.726,83 €
18	2,00%	51.849,38 €	152.218,51 €
19	3,00%	52.357,71 €	151.710,18 €
20	4,00%	52.866,04 €	151.201,85 €
21	5,00%	53.374,37 €	150.693,52 €
22	6,00%	53.882,69 €	150.185,20 €
23	7,00%	54.391,02 €	149.676,87 €
24	8,00%	54.899,35 €	149.168,54 €
25	9,00%	55.407,68 €	148.660,21 €
26	10,00%	55.916,00 €	148.151,89 €
27	11,00%	56.424,33 €	147.643,56 €
28	12,00%	56.932,66 €	147.135,23 €
29	13,00%	57.440,98 €	146.626,91 €
30	14,00%	57.949,31 €	146.118,58 €
31	15,00%	58.457,64 €	145.610,25 €

Πίνακας 32. Κέρδος σε μεταβολές σταθερών εξόδων % για το προϊόν Λινά φορέματα.

A/A	Μεταβολές μεταβλητών εξόδων %	Μεταβλητά έξοδα	Κέρδη
1	-15,00%	140.672,54 €	178.059,73 €
2	-14,00%	142.327,51 €	176.404,76 €
3	-13,00%	143.982,49 €	174.749,78 €
4	-12,00%	145.637,46 €	173.094,81 €
5	-11,00%	147.292,43 €	171.439,84 €
6	-10,00%	148.947,40 €	169.784,87 €

7	-9,00%	150.602,37 €	168.129,90 €
8	-8,00%	152.257,34 €	166.474,93 €
9	-7,00%	153.912,31 €	164.819,96 €
10	-6,00%	155.567,28 €	163.164,99 €
11	-5,00%	157.222,25 €	161.510,02 €
12	-4,00%	158.877,23 €	159.855,04 €
13	-3,00%	160.532,20 €	158.200,07 €
14	-2,00%	162.187,17 €	156.545,10 €
15	-1,00%	163.842,14 €	154.890,13 €
16	0,00%	165.497,11 €	153.235,16 €
17	1,00%	167.152,08 €	151.580,19 €
18	2,00%	168.807,05 €	149.925,22 €
19	3,00%	170.462,02 €	148.270,25 €
20	4,00%	172.116,99 €	146.615,28 €
21	5,00%	173.771,97 €	144.960,30 €
22	6,00%	175.426,94 €	143.305,33 €
23	7,00%	177.081,91 €	141.650,36 €
24	8,00%	178.736,88 €	139.995,39 €
25	9,00%	180.391,85 €	138.340,42 €
26	10,00%	182.046,82 €	136.685,45 €
27	11,00%	183.701,79 €	135.030,48 €
28	12,00%	185.356,76 €	133.375,51 €
29	13,00%	187.011,73 €	131.720,54 €
30	14,00%	188.666,71 €	130.065,56 €
31	15,00%	190.321,68 €	128.410,59 €

Πίνακας 33. Κέρδος σε μεταβολές μεταβλητών εξόδων % για το προϊόν Λινά φορέματα.

Πωλήσεις	Μεταβλητές Δαπάνες	Σταθερές Δαπάνες	Συνολικές Δαπάνες	Κέρδη ή Ζημιές
0,00 €	0,00 €	50.832,73 €	50.832,73 €	-50.832,73 €
30.000,00 €	13.434,17 €	50.832,73 €	64.266,90 €	-34.266,90 €
80.000,00 €	35.825,27 €	50.832,73 €	86.658,00 €	-6.658,00 €
92.057,59 €	41.224,86 €	50.832,73 €	92.057,59 €	0,00 €
150.000,00 €	67.172,40 €	50.832,73 €	118.005,13 €	31.994,87 €
245.000,00 €	109.714,91 €	50.832,73 €	160.547,64 €	84.452,36 €
369.565,00 €	165.497,11 €	50.832,73 €	216.329,84 €	153.235,16 €

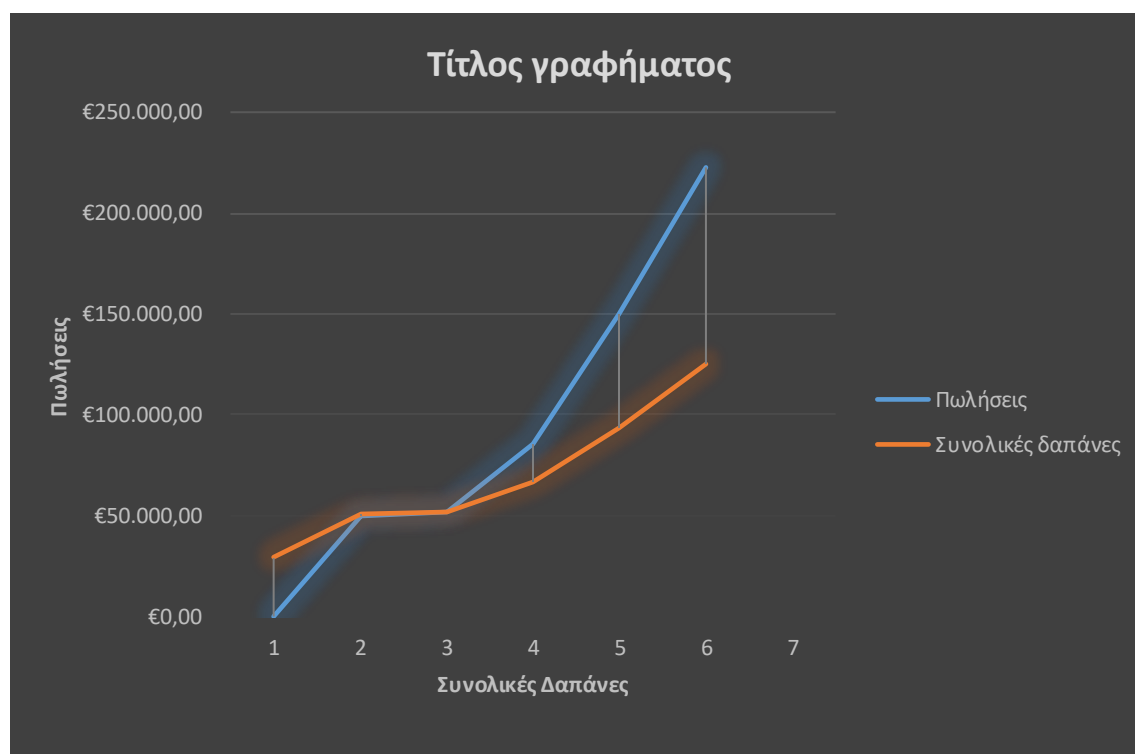
Πίνακας 34. Συνάρτηση κέρδους για το προϊόν Λινά φορέματα

→ Το νεκρό Σημείο της επιχείρησης σε πωλήσεις για το προϊόν Λινά φορέματα.

Για το προϊόν (Βαμβακερά φορέματα):

Πωλήσεις	222.642,00€
Σταθερές δαπάνες	29.408,36€
Μεταβλητές δαπάνες	95.745,37€

Νεκρό σημείο	51.597,40 €
Νεκρό σημείο (% των πωλήσεων)	23%
Νεκρό σημείο σε μήνες²	2,8



Εικόνα 10. Γραφική απεικόνιση του Νεκρού Σημείου για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα.

² Με την προϋπόθεση ότι οι πωλήσεις ισοκατανέμονται μέσα στο έτος.

A/A	Μεταβολές μεταβλητών εξόδων %	Μεταβλητά έξοδα	Κέρδη
1	-15,00%	81.383,56 €	111.850,08 €
2	-14,00%	82.341,02 €	110.892,62 €
3	-13,00%	83.298,47 €	109.935,17 €
4	-12,00%	84.255,93 €	108.977,71 €
5	-11,00%	85.213,38 €	108.020,26 €
6	-10,00%	86.170,83 €	107.062,81 €
7	-9,00%	87.128,29 €	106.105,35 €
8	-8,00%	88.085,74 €	105.147,90 €
9	-7,00%	89.043,19 €	104.190,45 €
10	-6,00%	90.000,65 €	103.232,99 €
11	-5,00%	90.958,10 €	102.275,54 €
12	-4,00%	91.915,56 €	101.318,08 €
13	-3,00%	92.873,01 €	100.360,63 €
14	-2,00%	93.830,46 €	99.403,18 €
15	-1,00%	94.787,92 €	98.445,72 €
16	0,00%	95.745,37 €	97.488,27 €
17	1,00%	96.702,82 €	96.530,82 €
18	2,00%	97.660,28 €	95.573,36 €
19	3,00%	98.617,73 €	94.615,91 €
20	4,00%	99.575,18 €	93.658,46 €
21	5,00%	100.532,64 €	92.701,00 €
22	6,00%	101.490,09 €	91.743,55 €
23	7,00%	102.447,55 €	90.786,09 €
24	8,00%	103.405,00 €	89.828,64 €
25	9,00%	104.362,45 €	88.871,19 €
26	10,00%	105.319,91 €	87.913,73 €
27	11,00%	106.277,36 €	86.956,28 €
28	12,00%	107.234,81 €	85.998,83 €
29	13,00%	108.192,27 €	85.041,37 €
30	14,00%	109.149,72 €	84.083,92 €
31	15,00%	110.107,18 €	83.126,46 €

Πίνακας 35. Κέρδος σε μεταβολές σταθερών εξόδων % για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα.

A/A	Μεταβολές Σταθερών εξόδων %	Σταθερά έξοδα	Κέρδη
1	-15,00%	24.997,11 €	101.899,52 €
2	-14,00%	25.291,19 €	101.605,44 €
3	-13,00%	25.585,27 €	101.311,36 €
4	-12,00%	25.879,36 €	101.017,27 €
5	-11,00%	26.173,44 €	100.723,19 €
6	-10,00%	26.467,52 €	100.429,11 €

7	-9,00%	26.761,61 €	100.135,02 €
8	-8,00%	27.055,69 €	99.840,94 €
9	-7,00%	27.349,77 €	99.546,86 €
10	-6,00%	27.643,86 €	99.252,77 €
11	-5,00%	27.937,94 €	98.958,69 €
12	-4,00%	28.232,03 €	98.664,60 €
13	-3,00%	28.526,11 €	98.370,52 €
14	-2,00%	28.820,19 €	98.076,44 €
15	-1,00%	29.114,28 €	97.782,35 €
16	0,00%	29.408,36 €	97.488,27 €
17	1,00%	29.702,44 €	97.194,19 €
18	2,00%	29.996,53 €	96.900,10 €
19	3,00%	30.290,61 €	96.606,02 €
20	4,00%	30.584,69 €	96.311,94 €
21	5,00%	30.878,78 €	96.017,85 €
22	6,00%	31.172,86 €	95.723,77 €
23	7,00%	31.466,95 €	95.429,68 €
24	8,00%	31.761,03 €	95.135,60 €
25	9,00%	32.055,11 €	94.841,52 €
26	10,00%	32.349,20 €	94.547,43 €
27	11,00%	32.643,28 €	94.253,35 €
28	12,00%	32.937,36 €	93.959,27 €
29	13,00%	33.231,45 €	93.665,18 €
30	14,00%	33.525,53 €	93.371,10 €
31	15,00%	33.819,61 €	93.077,02 €

Πίνακας 36. Κέρδος σε μεταβολές των σταθερών εξόδων % για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα.

Πωλήσεις	Μεταβλητές Δαπάνες	Σταθερές Δαπάνες	Συνολικές Δαπάνες	Κέρδη ή Ζημιές
0,00 €	0,00 €	29.408,36 €	29.408,36 €	-29.408,36 €
50.000,00 €	21.502,09 €	29.408,36 €	50.910,45 €	-910,45 €
51.597,40 €	22.189,04 €	29.408,36 €	51.597,40 €	0,00 €
86.000,00 €	36.983,60 €	29.408,36 €	66.391,96 €	19.608,04 €
150.000,00 €	64.506,27 €	29.408,36 €	93.914,63 €	56.085,37 €
222.642,00 €	95.745,37 €	29.408,36 €	125.153,73 €	97.488,27 €

Πίνακας 37. Συνάρτηση κέρδους για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα.

→ Το νεκρό Σημείο της επιχείρησης σε πωλήσεις για το προϊόν βαμβακερά φορέματα.

Κεφάλαιο 5

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ SPIGA collection ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2017-2019

5.1 Πρόβλεψη πωλήσεων για το 2017-2019

Στο τέλος του 2016 η SPIGA collection υπέγραψε σύμβαση με την επιχείρηση Myrtonia, με σκοπό την πώληση των φορεμάτων της εταιρίας μέσω ίντερνετ αρχικά στην Ελλάδα και στην συνέχεια στο εξωτερικό. Πιο συγκεκριμένα, η Myrtonia έχει ως στόχο την εξάπλωσή της ανά 2 μήνες και σε μια καινούργια χώρα μέχρι να καλύψει όλες τις βαλκανικές χώρες, την Γερμανία, την Γαλλία, την Αγγλία και την Ισπανία, με τελικό χρονικό ορίζοντα ολοκλήρωσης της εξάπλωσης σε αυτές τις χώρες τον Δεκέμβριο του 2018.

Η επιχείρηση Myrtonia θέλοντας να είναι η παραγγελία της άμεσα διαθέσιμη και δεδομένου πως η SPIGA collection είναι μικρή εταιρία και δεν παράγει πλεονάζον αριθμό φορεμάτων, έφτιαξε και παρέδωσε ένα πλάνο παραγγελιών σε τεμάχια ανά μήνα για τα έτη 2017 και 2018.

Λόγω της δυναμικής εξάπλωσης της επιχείρησης Myrtonia σε χώρες του εξωτερικού, η εταιρία SPIGA collection είναι αισιόδοξη για τις μελλοντικές της πωλήσεις και αναμένει φυσικά την κατακόρυφη αύξησή τους. Η ιδιοκτήτρια και γενική διευθύντρια της εταιρίας SPIGA collection μετά από υπολογισμούς με βάση το πλάνο παραγγελιών της Myrtonia αλλά συνυπολογίζοντας και την συνεχόμενη αύξηση της αναγνωρισιμότητας της εταιρίας, κατέληξε στο συμπέρασμα πως αναμένει να έχει αύξηση πωλήσεων 20% για το 2017 και 25% για το 2018.

Τέλος, έχοντας στο μυαλό της ήδη κάποια βήματα ανάπτυξης υπολόγισε πως και το 2019 θα έχει αύξηση πωλήσεων της τάξεως του 20%. Για την πρόβλεψη των πωλήσεων επιλέχθηκε η προβολή της τάσης των πωλήσεων και η γνώμη της Διευθύντριας. Η διαγραμματική απεικόνιση της τάσης των πωλήσεων από το 2016 έως και το 2019 απεικονίζεται στην Εικόνα 11 που ακολουθεί.



Εικόνα 11. Γραφική απεικόνιση της πρόβλεψης πωλήσεων για τα έτη 2017-2019

Όπως φαίνεται και από την γραφική απεικόνιση, η επόμενη τριετία για την επιχείρηση βάση των προβλέψεων αναμένεται να είναι η καλύτερη τριετία στην μέχρι τώρα πορεία της SPIGA collection με συνεχή και ραγδαία αύξηση των πωλήσεών της.

5.2 Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Η διεύθυνση πιστεύει πως οι καμπύλη της ζήτησης ως προς τους μήνες για κάθε έτος θα παραμείνει σταθερή επομένως πήρε απόφαση να μην μεταβληθούν τα ποσοστά αύξησης ή μείωσης της παραγωγής για κάθε μήνα από το μέσω όρο παραγωγής για το κάθε έτος εκτός από όπου χρειάζεται ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες παραγωγής. Έτσι στον πίνακα 39 φαίνεται η παραγωγή της επιχείρησης σε μηνιαία βάση και για τα 3 έτη αναλυτικά.

Μέσος όρος παραγωγής για τα έτη 2017-2019		
	Λινά φορέματα	Βαμβακερά φορέματα
2017	1056	781
2018	1372	1015
2019	1643	1218

Πίνακας 38. Πίνακας μέσου όρου παραγωγής κάθε μήνα για τα έτη 2017-2019

	Για το έτος 2017		Για το έτος 2018		Για το έτος 2019		Ποσοστό % αύξησης ή μείωσης από το μέσο όρο της παραγωγής
	Λινά	Βαμ/ρά	Λινά	Βαμ/ρά	Λινά	Βαμ/ρά	
Ιανουάριος	1127	834	1443	1068	1714	1271	6,70%
Φεβρουάριος	1146	848	1463	1083	1734	1286	8,58%
Μάρτιος	1095	810	1412	1045	1683	1248	3,75%
Απρίλιος	1056	781	1373	1016	1643	1219	0,00%
Μάιος	1045	773	1362	1008	1633	1211	-1,00%
Ιούνιος	1146	848	1463	1083	1734	1286	8,58%
Ιούλιος	941	696	1258	931	1529	1134	-10,85%
Αύγουστος	942	697	1259	931	1529	1134	-10,80%
Σεπτέμβριος	973	720	1290	955	1561	1158	-7,80%
Οκτώβριος	1085	803	1402	1037	1673	1240	2,80%
Νοέμβριος	1056	781	1373	1016	1643	1219	0,00%
Δεκέμβριος	1056	781	1373	1016	1643	1219	0,00%
Σύνολο	12670	9374	16471	12186	19720	14623	

Πίνακας 39. Προϋπολογισμός παραγωγής σε μονάδες ανά μήνα για έτη 2017-2019

Οι τιμές πωλήσεων των προϊόντων για τα επόμενα έτη ύστερα από απόφαση της διεύθυνσης θα έχουν ως εξής :

	2017	2018	2019
Λινά φορέματα	35,00€	36,00€	36,50€
Βαμβακερά φορέματα	28,50€	29,00€	29,50€

Πίνακας 40. Τιμές λιανικής πώλησης των προϊόντων για τα έτη 2017-2019

Με βάση τις τιμές λιανικής που ανακοινώθηκαν από την εταιρία αλλά τα στοιχεία παραγωγής από τον πίνακα 39 θα προκύψει ο προϋπολογισμός πωλήσεων των ετών 2017-2019.

Κατηγορία προϊόντος	Προϋπολογισμός Πωλήσεων 2017-2019						Συνολική Πρόβλεψη Τριετίας	
	2017		2018		2019			
	τμχ	Ποσό	τμχ	Ποσό	τμχ	Ποσό		
Λινά φορ.	12670	443450€	16471	592956€	19720	719780€	Μονάδες	Ποσό
Βαμβακερά φορ.	9374	267159€	12186	353394€	14623	431378,5€	48861	1756186€
							36183	1051931,5€

Πίνακας 41. Συνολικός Προϋπολογισμός Πωλήσεων των Ετών 2017-2019.

5.3 Προϋπολογισμός Παραγωγής

Τα επίπεδα των αποθεμάτων είναι μηδενικά καθώς τα φορέματα αλλάζουν σχέδια για κάθε σεζόν και δεν μπορούν να πωληθούν την επόμενη όπως ήδη έχει ξανά αναφερθεί σε προηγούμενο σημείο της εργασίας.

Επομένως η προς παραγωγή ποσότητα κάθε προϊόντος για το κάθε έτος προϋπολογίστηκε ως εξής:

➤ **Προϋπολογισμός παραγωγής για το 2017:**

Προϋπολογισμός παραγωγής	Φορέματα Λινά	Φορέματα βαμβακερά
Προβλεπόμενες πωλήσεις	12670	9374
+ τελ. Αποθ. ετοιμών	+ 0	+ 0
Σύνολο απαιτούμενης παραγωγής	12670	9374
-Αρχικό απόθεμα ετοιμών	- 0	- 0
Προϋπολογισμός παραγωγής έτους	12670	9374

Πίνακας 42. Προϋπολογισμός παραγωγής για το 2017

➤ **Προϋπολογισμός παραγωγής για το 2018:**

Προϋπολογισμός παραγωγής	Φορέματα Λινά	Φορέματα βαμβακερά
Προβλεπόμενες πωλήσεις	16471	12186
+ τελ. Αποθ. ετοιμών	+ 0	+ 0
Σύνολο απαιτούμενης παραγωγής	16471	12186
-Αρχικό απόθεμα ετοιμών	- 0	- 0
Προϋπολογισμός παραγωγής έτους	16471	12186

Πίνακας 43. Προϋπολογισμός Παραγωγής για το 2018.

➤ **Προϋπολογισμός παραγωγής για το 2018:**

Προϋπολογισμός παραγωγής	Φορέματα Λινά	Φορέματα βαμβακερά
Προβλεπόμενες πωλήσεις	19720	14623
+ τελ. Αποθ. ετοιμών	+ 0	+ 0
Σύνολο απαιτούμενης παραγωγής	19720	14623
-Αρχικό απόθεμα ετοιμών	- 0	- 0
Προϋπολογισμός παραγωγής έτους	19720	14623

Πίνακας 44. Προϋπολογισμός παραγωγής για το 2019.

Εφόσον υπολογίστηκε για το κάθε έτος ξεχωριστά ο προϋπολογισμός παραγωγής στην συνέχεια ακολουθεί ο προϋπολογισμός παραγωγής της επιχείρησης για την τριετία :

Συνολικός Προϋπολογισμός παραγωγής για τα έτη 2017-2019:

Προϋπολογισμός παραγωγής	Φορέματα Λινά	Φορέματα βαμβακερά
Προβλεπόμενες πωλήσεις	48861	36183
+ τελ. Αποθ. ετοιμών	+ 0	+ 0
Σύνολο απαιτούμενης παραγωγής	48861	36183
-Αρχικό απόθεμα ετοιμών	- 0	- 0
Προϋπολογισμός παραγωγής έτους	48861	36183

Πίνακας 45. Συνολικός Προϋπολογισμός Παραγωγής για τα έτη 2017-2019

Η επιχείρηση στο τέλος της τριετίας σύμφωνα με τον πίνακα 45 θα έχει παράγει 48861 τεμάχια από το προϊόν (Λινά φορέματα) και 36183 τεμάχια από το προϊόν (Βαμβακερά φορέματα).

Για να μπορεί η διεύθυνση να έχει ένα πιο συγκεκριμένο πλάνο παραγωγής στον πίνακα που ακολουθεί υπολογίστηκαν το ύψος της παραγωγής ανά μήνα για κάθε προϊόν και για τα 3 έτη μαζί. Έτσι ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζει εκ των προτέρων τις ανάγκες που θα δημιουργηθούν και να κάνει τον ανάλογο προγραμματισμό.

	Για το έτος 2017		Για το έτος 2018		Για το έτος 2019		Ποσοστό % αύξησης ή μείωσης από το μέσο όρο της παραγωγής
	Λινά	Βαμ/ρά	Λινά	Βαμ/ρά	Λινά	Βαμ/ρά	
Ιανουάριος	1127	834	1443	1068	1714	1271	6,70%
Φεβρουάριος	1146	848	1463	1083	1734	1286	8,58%
Μάρτιος	1095	810	1412	1045	1683	1248	3,75%
Απρίλιος	1056	781	1373	1016	1643	1219	0,00%
Μάιος	1045	773	1362	1008	1633	1211	-1,00%
Ιούνιος	1146	848	1463	1083	1734	1286	8,58%
Ιούλιος	941	696	1258	931	1529	1134	-10,85%
Αύγουστος	942	697	1259	931	1529	1134	-10,80%
Σεπτέμβριος	973	720	1290	955	1561	1158	-7,80%
Οκτώβριος	1085	803	1402	1037	1673	1240	2,80%
Νοέμβριος	1056	781	1373	1016	1643	1219	0,00%
Δεκέμβριος	1056	781	1373	1016	1643	1219	0,00%
Σύνολο	12670	9374	16471	12186	19720	14623	

Πίνακας 46. Προϋπολογισμός Παραγωγής σε μονάδες ανά μήνα των προϊόντων για τα έτη 2017-2019.

5.4 Προϋπολογισμός Αγορών Ά υλών

Στην συνέχεια η επιχείρηση θέλησε να συντάξει τον προϋπολογισμό Ά υλών για τα έτη 2017 έως 2019. Σε αυτό το σημείο να σημειώσουμε πως η ποσότητα των πρώτων υλών δεν αλλάζουν στα φορέματα καθώς το σχέδιο ενός φορέματος δεν επηρεάζει τα υλικά που χρειάζεται για να δημιουργηθεί όπως μου εξήγησε η σχεδιάστρια της επιχείρησης.

Επομένως τα υλικά που χρειάζονται για να παραχθεί μια μονάδα από το κάθε προϊόν είναι στον παρακάτω πίνακα:

Πρώτη ύλη	Λινά φορέματα	Βαμβακερά φορέματα
Υλικό N. 1(ύφασμα)	1,95 m	1,45
Υλικό N. 2(κλωστή)	18,5 m	18,5
Υλικό N. 3 (κουμπιά)	5	3
Υλικό N. 4 (φερμουάρ)	-	1
Υλικό N. 5 (πλεκτά σχέδια για κέντημα)	1	1

Πίνακας 47. Ποσότητα Ά υλικών ανά μονάδα προϊόντος για τα έτη 2017-2019.

Όπως είναι γνωστό σημαντικό ρόλο στον προϋπολογισμό Ά υλών παίζουν τα αποθέματα αρχής και τέλους Ά υλών που διαθέτει η επιχείρηση. Το ύψος των αποθεμάτων αναφέρεται στον πίνακα 48 παρακάτω:

Πρώτη ύλη	2017		2018		2019	
	Τελικό απόθεμα	Αρχικό απόθεμα	Τελικό απόθεμα	Αρχικό απόθεμα	Τελικό απόθεμα	Αρχικό απόθεμα
Υλικό N. 1(ύφασμα)	0	0	0	0	0	0
Υλικό N. 2(κλωστή λινή)	1500 m	1000m	2000 m	1500 m	2500 m	2000 m
Υλικό N. 2(κλωστή βαμβακερή)	1000 m	800m	1200 m	1000 m	1500 m	1200 m
Υλικό N. 3 (κουμπιά)	3500 τμχ	30000 τμχ	4000 τμχ	3500 τμχ	5000 τμχ	4000 τμχ
Υλικό N. 4 (φερμουάρ)	500 τμχ	350 τμχ	700 τμχ	500 τμχ	900 τμχ	700 τμχ
Υλικό N. 5 (πλεκτά σχέδια για κέντημα)	0	0	0	0	0	0

Πίνακας 48. Προϋπολογισμός αποθεμάτων Ά υλών.

Στην συνέχεια υπολογίστηκε ο συνολικός προϋπολογισμός απαιτήσεων για κάθε έτος ξεχωριστά. Με σκοπό να παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες για κάθε έτος ξεχωριστά στη διοίκηση ώστε να επιτευχθεί και ο σωστός προγραμματισμός προμήθειας αλλά πληρωμής των προμηθειών.

Προϋπολογισμός Απαιτήσεων Υλικών Παραγωγής				
		2017	2018	2019
Υλικά	Ποσότητες /τμχ	Σύνολο Α υλών	Σύνολο Α υλών	Σύνολο Α υλών
Λινά φορέματα F		12670	16471	19720
Υλικό Ν. 1 (ύφασμα)	1,95m	24706,5m	32118,45m	38454m
Υλικό Ν. 2(κλωστή)	18,5m	234395m	304713,5m	364820m
Υλικό Ν. 3 (κουμπιά)	5τμχ	63350τμχ	82355τμχ	98600τμχ
Υλικό Ν. 4 (φερμουάρ)	-	-		
Υλικό Ν. 5(πλεκτά σχέδια για κέντημα)	1τμχ	12670τμχ	16471τμχ	19720τμχ
Προϋπολογισμός Απαιτήσεων Υλικών Παραγωγής				
		2017	2018	2019
Βαμβακερά φορέματα F		9374	12186	14623
Υλικό Ν. 1 (ύφασμα)	1,45m	13592m	17669,7m	21203,35m
Υλικό Ν. 2(κλωστή)	1,85m	17342m	22544,1m	27052,55m
Υλικό Ν. 3 (κουμπιά)	3τμχ	28122τμχ	36558τμχ	43869τμχ
Υλικό Ν. 4 (φερμουάρ)	1τμχ	9374τμχ	12186τμχ	14623τμχ
Υλικό Ν. 5(πλεκτά σχέδια για κέντημα)	1τμχ	9374τμχ	12186τμχ	14623τμχ

Πίνακας 49. Προϋπολογισμός απαιτήσεων Α υλών για το έτος 2016.

Σε αυτό το σημείο είναι αναγκαίο να προϋπολογιστεί και το κόστος κάθε ύλης για κάθε προϊόν, για να προκύψει το συνολικό κόστος των Α υλών τόσο για το προϊόν (Λινά φορέματα) όσο και για το προϊόν (βαμβακερά φορέματα). Αυτά τα στοιχεία θα χρειασθούν αργότερα στον προϋπολογισμό κόστους πωληθέντων όπου θα προστεθούν όλα τα έξοδα ανά προϊόν και θα υπολογιστεί το κόστος για την παραγωγή μιας μονάδας.

Πριν όμως από αυτό να αναφέρουμε πως η επιχείρηση υπέγραψε σύμβαση τριετούς διάρκειας με τους προμηθευτές της εφόσον ήταν σε θέση να γνωρίζει από πριν τις ποσότητες που θα χρειαζόταν ώστε να έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει τις τιμές των πρώτων υλών της εκ των προτέρων αλλά και να εξασφαλίσει όσο το δυνατόν καλύτερες τιμές. Έτσι πέτυχε κερδίσει σταθερές τιμές προμήθειας για το 2017 ενώ για το 2018 και 2019 θα δεχτεί μια αύξηση 10% στα υφάσματα και τις κλωστές. Ενώ για τα κουμπιά και τα φερμουάρ η αύξηση θα είναι 5%. Τέλος τα σχέδια των

κεντημάτων που πηγαίνουν επάνω στα φορέματα θα έχουν αύξηση 8% για κάθε ένα από τα έτη 2018-2019.

Τιμή σε € ανά μονάδα για κάθε υλικό						
	2017		2018		2019	
	Λινά	Βαμβακερά	Λινά	Βαμβακερά	Λινά	Βαμβακερά
Υλικό N. 1(ύφασμα)	4,25 €	3,65€	4,6 8€	4,02€	5,1 5€	4,42€
Υλικό N. 2(κλωστή)	0,02 €	0,01€	0,0 2€	0,01€	0,0 3€	0,02€
Υλικό N. 3 (κουμπιά)	0,13 €	0,13€	0,1 4€	0,14€	0,1 5€	0,15€
Υλικό N. 4 (φερμουάρ)	-	0,35		0,37€		0,39€
Υλικό N. 5(πλεκτά σχέδια για κέντημα)	3,5	2,8	3,7 8€	3,02€	4,0 8€	3,26€

Πίνακας 50. Πίνακας τιμών Α υλών για τα έτη 2017-2019

Χρησιμοποιώντας τις προσυμφωνημένες τιμές πρώτων υλών που έχει καταφέρει να εξασφαλίσει η επιχείρηση ύστερα από διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές για τις συγκεκριμένες ποσότητες που χρειάζεται για κάθε μία από τις πρώτες ύλες προκύπτει ο πίνακας παρακάτω που περιγράφει το κόστος ανά προϊόν για κάθε έτος.

Προϋπολογισμός Κόστους Α υλών ανά προϊόν			Έτος 2017-2019
Υλικά	Σύνολο Α υλών(2017)	Σύνολο Α υλών(2018)	Σύνολο Α υλών(2019)
Λινά φορέματα			
Υλικό N. 1(ύφασμα)	105002,62€	150314,3€	198038,10€
Υλικό N. 2(κλωστή)	4687,9€	6094,27€	10944,60€
Υλικό N. 3 (κουμπιά)	8235,5€	11529,7€	14790,00€
Υλικό N. 4 (φερμουάρ)			
Υλικό N. 5(πλεκτά σχέδια για κέντημα)	44345€	62260,38€	80457,60€
Σύνολο	162271,02€	230198,7€	304230,3€

Βαμβακερά φορέματα			
Υλικό Ν. 1 (ύφασμα)	49610,80€	71032,19€	93718,81€
Υλικό Ν. 2 (κλωστή)	173,42€	225,44€	541,05€
Υλικό Ν. 3 (κουμπιά)	3655,86€	5118,12€	6580,35€
Υλικό Ν. 4 (φερμουάρ)	3280,90€	4508,82€	5702,97€
Υλικό Ν. 5 (πλεκτά σχέδια για κέντημα)	26247,20€	36801,72€	47670,98€
Σύνολο:	82968,18€	117686,3€	154214,15 €

Πίνακας 51. Προϋπολογισμός κόστους Άυλών ανά προϊόν για το 2017-2019.

Από την συνολική ποσότητα των υλών Ν.1,Ν.2,Ν.3,Ν.4 και Ν.5 που προϋπολογίστηκε ότι απαιτεί η παραγωγή πρέπει να αφαιρεθεί η ποσότητα που υπάρχει σε απόθεμα στην αρχή της περιόδου και να προστεθεί το τελικό επιθυμητό απόθεμα στο τέλος της κάθε περιόδου. Έτσι , προκύπτει ο πίνακας 52 που δείχνει την ποσότητα σε μονάδες Ά υλών για την παραγωγή και των δύο προϊόντων που πρέπει να αγοραστούν στην διάρκεια της περιόδου προϋπολογισμού (2017-2019) και ο πίνακας 53 που δείχνει τον προϋπολογισμό Άυλών σε € για την περίοδο 2017-2019.

Προϋπολογισμός Αγοράς Υλικών Παραγωγής σε μονάδες				Έτος 2017/19
	Σύνολο Ά υλών προς αγορά για το έτος	Σύνολο Ά υλών προς αγορά για το έτος	Σύνολο Ά υλών προς αγορά για το έτος	Σύνολο Ά υλών προς αγορά για το έτη 2017/19
Υλικό Ν. 1 (ύφασμα Λινό)	24706,5m	32118,45m	38454m	95278,95m
Υλικό Ν. 1 (ύφασμα Βαμβακερό)	12670m	16471m	19720m	48861m
Υλικό Ν. 2 (κλωστή Λινή)	234895m	305.213,5m	365320m	905428,5m
Υλικό Ν. 2 (κλωστή βαμβακερή)	17542m	22744,1	27352,55m	67638,65m
Υλικό Ν. 3 (κουμπιά)	91972τμχ	119413τμχ	143469τμχ	354854τμχ
Υλικό Ν. 4 (φερμουάρ)	9524τμχ	12386τμχ	14823τμχ	36733τμχ
Υλικό Ν. 5 (πλεκτά σχέδια για κέντημα για λινά)	13592τμχ	17669,7τμχ	21203,35τμχ	52465,05τμχ
Υλικό Ν. 5 (πλεκτά σχέδια για κέντημα)	9374τμχ	12186τμχ	14623τμχ	36183τμχ

Πίνακας 52. Προϋπολογισμός αγοράς Ά υλών για το 2016.

Προϋπολογισμός Αγοράς Υλικών Παραγωγής σε €				Έτος 2017/19
	Σύνολο Ά υλών προς αγορά για το έτος	Σύνολο Ά υλών προς αγορά για το έτος	Σύνολο Ά υλών προς αγορά για το έτος	Σύνολο Ά υλών προς αγορά για το έτη 2017/19
Υλικό Ν. 1(ύφασμα Λινό)	105.002,60€	150314,346	198038,1	453355,071
Υλικό Ν. 1(ύφασμα Βαμβακερό)	42.245,50€	84825,65	87162,4	218233,55
Υλικό Ν. 2(κλωστή Λινή)	4.697,90€	6104,27	10959,6	21761,77
Υλικό Ν. 2(κλωστή βαμβακερή)	2.280,46€	3184,174	4102,8825	9567,5165
Υλικό Ν. 3 (κουμπιά)	11.956,36€	16717,82	21520,35	50194,53
Υλικό Ν. 4 (φερμουάρ)	3.333,40€	4582,82	5780,97	13697,19
Υλικό Ν. 5(πλεκτά σχέδια για κέντημα για λινά)	47.572,00€	66791,466	86509,668	200873,134
Υλικό Ν. 5(πλεκτά σχέδια για κέντημα)	26.247,20€	36801,72	47670,98	110719,9
Σύνολο	247335,445	369322,266	461744,9505	1.078.402,662

Πίνακας 53. Προϋπολογισμός Ά υλών σε € ανά έτος για την περίοδο 2017-2019.

5.5 Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

Σε αυτό το σημείο με τη βοήθεια του πίνακα 54 που μας παρέχει την αμοιβή που θα κοστίζουν τα άμεσα εργατικά ανά τμήμα και έτος θα προϋπολογίσουμε το κόστος της άμεσης εργασίας ανά προϊόν και έτος.

Έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να γνωρίζει εκτός από το κόστος της άμεσης εργασίας για κάθε έτος αν και πόσα άτομα χρειάζεται να προσλάβει ακόμα ή όχι ώστε να μπορέσει να παραχθεί η ποσότητα που έχει υπολογιστεί στο προϋπολογισμό παραγωγής της εταιρίας για κάθε έτος.

Προϊόν	Φάση παραγωγής	Απαιτούμενος χρόνος σε λεπτά για την παραγωγή μιας κοπής	Αμοιβή σε € ανά ώρα (2017)	Αμοιβή σε € ανά ώρα (2018)	Αμοιβή σε € ανά ώρα (2019)
Προϊόν Λινά φορέματα	Σχεδίαση	35	8,00€	8,50€	9,00€
	Κοπή	25	6,00€	6,50€	7,00€
	Ράψιμο	400	8,00€	8,50€	9,00€
	Κουμπότρυπες	120	6,00	6,50€	7,00€
Προϊόν βαμβακερά φορέματα	Σχεδίαση	25	8,00€	8,50€	9,00€
	Κοπή	20	7,00€	7,50€	8,00€
	Ράψιμο	300	8,00€	8,50€	9,00€
	Φερμουάρ	50	6,00€	6,50€	7,00€
	κουμπότρυπες	80	6,00€	6,50€	7,00€

Πίνακας 54. Προδιαγραφές επιχείρηση για χρόνο και κόστος σε κάθε φάση παραγωγής για τα έτη 2017-2019

Ετήσιος προϋπολογισμός άμεσης εργασίας για το 2017							
Προϊόν	Φάση παρ/γης	Μονάδες σε τεμάχια	Μονάδες /20 τεμ.	Απαιτούμενος χρόνος σε λεπτά για την παραγωγή 20 τμχ.	Ώρες εργασίας	Αμοιβή σε € ανά ώρα	Προϋπολ κόστος
Λινά φορ.	Σχεδίαση	12670	633,5	35	369,5	8,00€	2.956,33€
	Κοπή	12670	633,5	25	264	6,00€	1.583,75€
	Ράψιμο	12670	633,5	400	4223,3	8,00€	33.786,67€€
	Κουμπότρυπες	12670	633,5	120	1267	6,00€	7.602,00€
Σύνολο:					6.123,80		45.928,75 €
					€		
Βαμβ. φορ.	Σχεδίαση	9374	468,7	25	195,3	8,00€	1.562,33€
	Κοπή	9374	468,7	20	156,2	7,00€	1.093,63€
	Ράψιμο	9374	468,7	300	1243,5	8,00€	18.748,00€
	φερμουάρ	9374	468,7	50	390,6	6,00€	2.343,50€
	Κουμπότρυπες	9374	468,7	80	624,9	6,00€	3.749,60€
Σύνολο :					2.610,50		27.497,06 €
Γενικό Σύνολο:					8.734,30		73.425,81 €

Πίνακας 55. Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας για το κάθε προϊόν για το έτος 2017

Ετήσιος προϋπολογισμός άμεσης εργασίας για το 2018							
Προϊόν	Φάση παρ/γης	Μονάδες σε τεμάχια	Μονάδες /20 τεμ.	Απαιτούμενος χρόνος σε λεπτά / 20 τμχ.	Ώρες εργασίας	Αμοιβή σε € ανά ώρα	Προϋπολ. κόστος
Λινά	Σχεδίαση	16.471	823,5	35	480,4	8,50€	4.083,44€
	Κοπή			25	343,1	6,50€	2.230,45€
	Ράψιμο			400	5.490,3	8,50€	46.667,83€
	Κουμπότρυπες			120	1.647,1	7,00€	10.706,15€
Σύνολο:					7.960,90		63.687,87 €
Βαμβ. φορ.	Σχεδίαση	12.186	609,3	25	253,9	8,50€	2.157,94€
	Κοπή			20	203,1	7,50 €	1.523,25 €
	Ράψιμο			300	3046,5	8,50 €	25.895,25 €
	φερμουάρ			50	507,8	6,50 €	3.300,38 €
	Κουμπότρυπες			80	812,4	6,50 €	5.280,60 €
Σύνολο :					4.823,70		38.157,42 €
Γενικό Σύνολο:					12.784,60		101.845,29 €

Πίνακας 56. Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας για κάθε προϊόν για το έτος 2018.

Ετήσιος προϋπολογισμός άμεσης εργασίας για το 2019							
Προϊόν	Φάση παρ/γης	Μονάδες σε τεμάχια	Μονάδες /20 τεμ.	Απαιτούμενος χρόνος σε λεπτά για την παραγωγή 20 τμχ.	Ώρες εργασίας	Αμοιβή σε € ανά ώρα	Προϋπολ. κόστος
Λινά φορ.	Σχεδίαση	19.720	986	35	575,2	9,00€	5.176,50 €
	Κοπή	19.720	986	25	410,8	7,00€	2.875,83 €
	Ράψιμο	19.720	986	400	6573,3	9,00€	59.160,00 €
	Κουμπότρυπες	19.720	986	120	1972,0	7,00€	13.804,00 €
Σύνολο:					9.531,30		81.016,33 €
					€		€

Βαμβ. φορ.	Σχεδίαση	14.623	731,1	25	304,6	9,00€	2.741,81 €
	Κοπή	14.623	731,1	20	243,7	8,00€	1.949,73 €
	Ράψιμο	14.623	731,1	300	3655,8	9,00€	32.901,75 €
	φερμουάρ	14.623	731,1	50	609,3	7,00€	4.265,04 €
	Κουμπότρυπες	14.623	731,1	80	974,9	7,00€	6.824,07 €
Σύνολο :					5.788,30		48.682,40 €
Γενικό Σύνολο:					15.319,60		129.698,73 €

Πίνακας 57. Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας για κάθε προϊόν για το έτος 2019.

Τέλος ακολουθεί ο συνοπτικός προϋπολογισμός της άμεσης εργασίας για την τριετία .

Συνολικός Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας για τα έτη 2017-2019					
Προϊόν	Φάση παρ/γης	Μονάδες σε τεμάχια	Μονάδες /20 τεμ.	Ώρες εργασίας	Προϋπολ. κόστος
Λινά φορ.	Σχεδίαση	48.861	2443,05	1425,10	12.216,27 €
	Κοπή	48.861	2443,05	1017,90	6.690,03 €
	Ράψιμο	48.861	2443,05	16286,90	139.614,50 €
	Κουμπότρυπες	48.861	2443,05	4886,10	32.112,15 €
Σύνολο:				23.616,00	190.632,95 €
Βαμβ. φορ.	Σχεδίαση	36183	1809,15	753,80	6.462,08 €
	Κοπή	36183	1809,15	603,00	4.566,61 €
	Ράψιμο	36183	1809,15	7945,80	77.545,00 €
	φερμουάρ	36183	1809,15	1507,70	9.908,92 €
	Κουμπότρυπες	36183	1809,15	2412,20	15.854,27 €
Σύνολο :				13.222,50	114.336,88 €
Γενικό Σύνολο:				36.838,50	304.969,83 €

Πίνακας 58. Συνολικός πίνακας άμεσης εργασίας για έτη 2017-2019.

5.6 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων

Και εδώ για τον υπολογισμό των Γ.Β.Ε και για τα τρία έτη έγινε η χρήση ιστορικών στοιχείων όπως και για το έτος 2016 από παλαιότερα έτη της λειτουργίας της επιχείρησης σε συνδυασμό με τον συνυπολογισμό αύξησης της παραγωγής αλλά και υποχρέωσης της επιχείρησης γύρω από τα σέρβις των μηχανημάτων.

Ετήσιος προϋπολογισμός Γ.Β.Ε για το 2017-2019				
		2017	2018	2019
Κωδικός	Κατηγορία δαπάνης	Ποσό	Ποσό	Ποσό
	Σταθερές δαπάνες			
60.02	Παρεπόμενες παροχές και έξοδα προσωπικού	2600€	2950,80€	3150,70€
62.07	Επισκευές και συντηρήσεις	5500€	1500€	1500€
66.02	Αποσβέσεις μηχανημάτων	1650€	750€	750€
	Σύνολο σταθερών δαπανών :	9750€	5.200,80 €	5.400,70 €
	Μεταβλητές δαπάνες			
60.01	Αμοιβές ημερομισθίου προσωπικού	3800,34€	4100,60€	4200,50€
61.00	Αμοιβές και έξοδα τρίτων	7868,50€	8500,20€	8750,00€
62.00	Ηλεκτρικό ρεύμα	4357,60€	4500,70€	4800,00€
63.98	Διάφοροι φόροι -τέλη	13469,46€	14000,50€	14500,00€
64.98	Διάφορα έξοδα	8846,72€	9050,00€	9248,60€
	Σύνολο μεταβλητών δαπανών:	38342,62€	40.152,00 €	41.499,10 €
	Σύνολο δαπανών :	48.092,62€	45.352,80 €	46.899,80 €

Πίνακας 59. Συνολικά Γ.Β.Ε για τα έτη 2017-2019.

Στην συνέχεια τα Γ.Β.Ε επιμερίστηκαν με την χρήση των ωρών άμεσης εργασίας ως βάση σε κάθε τμήμα για κάθε έτος ξεχωριστά:

➤ Για το έτος 2017

Προϊόν	Τμήμα	Ώρες	Ωρομίσθιο	Συνολική άμεση εργασία	Ποσοστό	Καταμερισμός Γ.Β.Ε
Λινά φορ.	1	369,5	8€	2.956,33€	3,47%	1.667,85 €
	2	264	6€	1.583,75€	2,48%	1.191,65 €
	3	4223,3	8€	33.786,67€	39,64%	19.063,19 €
	4	1267	6€	7.602,00€	11,89%	5.719,00 €
Σύνολο 1:		6.123,80		45.928,75 €	57,48%	27.641,69 €
		€				

Βαμβακερά φορ.	1	195,3	8€	1.562,33€	3,18%	1.530,00 €
	2	156,2	7€	1.093,63€	2,54%	1.223,69€
	3	1243,5	8€	18.748,00€	20,26%	9.741,71 €
	4	390,6	6€	2.343,50€	6,36%	3.060,00 €
	5	624,9	6€	3.749,60€	10,18%	4.895,53 €
Σύνολο 2 :		2.610,50 €		27.497,06 €	42,52%	20.450,93 €
Γενικό σύνολο		8.734,30 €		73.425,81 €	100,00%	48.092,62 €

Πίνακας 60. Καταμερισμός των Γ.Β.Ε στα δύο προϊόντα για το έτος 2017.

➤ **Για το έτος 2018:**

Προϊόν	Τμήμα	Ώρες	Ωρομίσθιο	Συνολική άμεση εργασία	Ποσοστό	Καταμερισμός Γ.Β.Ε
Λινά φορ.	1	480,4	8,50€	4.083,44€	3,47%	1.573,01 €
	2	343,1	6,50€	2.230,45€	2,48%	1.123,44 €
	3	5.490,3	8,50€	46.667,83€	39,64%	17.977,29 €
	4	1.647,1	7,00€	10.706,15€	11,89%	5.393,22 €
Σύνολο 1:		7.960,90 €		63.687,87 €	57,48%	26.066,96 €
Βαμβακερά φορ.	1	253,9	8,50€	2.157,94€	2,24%	1.015,13 €
	2	203,1	7,50 €	1.523,25 €	1,79%	812,02 €
	3	3046,5	8,50 €	25.895,25 €	26,86%	12.180,34 €
	4	507,8	6,50 €	3.300,38 €	4,48%	2.030,26 €
	5	812,4	6,50 €	5.280,60 €	7,16%	3.248,09 €
Σύνολο 2 :		4.823,70 €		38.157,42 €	42,52%	19.285,84 €
Γενικό σύνολο		12.784,60 €		101.845,29 €	100,00%	45.352,80 €

Πίνακας 61. Καταμερισμός των Γ.Β.Ε στα δύο προϊόντα για το έτος 2018.

➤ Για το έτος 2019:

Προϊόν	Τμήμα	Ώρες	Ωρομίσθιο	Συνολική άμεση εργασία	Ποσοστό	Καταμερισμός Γ.Β.Ε
Λινά φορ.	1	575,2	9,00€	5.176,50 €	3,47%	1.626,76 €
	2	410,8	7,00€	2.875,83 €	2,48%	1.161,81 €
	3	6573,3	9,00€	59.160,00 €	39,64%	18.590,39 €
	4	1972,0	7,00€	13.804,00 €	11,89%	5.577,15 €
Σύνολο 1:		9.531,30 €		81.016,33 €	57,48%	26.956,11 €
Βαμβακερά φορ.	1	304,6	9,00€	2.741,81 €	2,24%	1.049,50 €
	2	243,7	8,00€	1.949,73 €	1,79%	839,67 €
	3	3655,8	9,00€	32.901,75 €	26,86%	12.596,12 €
	4	609,3	7,00€	4.265,04 €	4,48%	2.099,35 €
	5	974,9	7,00€	6.824,07 €	7,16%	3.359,04 €
Σύνολο 2 :		5.788,30 €		48.682,40 €	42,52%	19.943,69 €
Γενικό σύνολο		15.319,60 €		129.698,73 €	100,00%	46.899,80 €

Πίνακας 62.Καταμερισμός των Γ.Β.Ε στα δύο προϊόντα για το έτος 2019.

Με αυτόν τον τρόπο η εταιρία μπορεί να προχωρήσει στην σύνταξη του προϋπολογισμού κόστους πωληθέντων.

5.7 Προϋπολογισμός Κόστους Πωληθέντων

Προκειμένου να δούμε την κερδοφορία ή όχι του κάθε προϊόντος συντάσσουμε το προϋπολογισμό του κόστους πωληθέντων .

Ετήσιος προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων του έτους 2017-2019						
	2017		2018		2019	
	Λινά φορέματα	βαμβακερά φορέματα	Λινά φορέματα	βαμβακερά φορέματα	Λινά φορέματα	βαμβακερά φορέματα
Προϋπολογισμός παραγωγής σε Τεμάχια	12670	9374	16471	12186	19720	14623
(+) Αποθέματα αρχής σε τμχ	0	0	0	0	0	0
(-) Αποθέματα τέλους σε τμχ	0	0	0	0	0	0
Κόστος Α υλών	162271,02 €	82968, 18€	230198,7€	117686,3€	304230,3 €	154214,15 €
Κόστος άμεσης εργασίας	45.928,75€	27.497,06	63.687,87€	38.157,42€	81.016,3 3 €	48.682,40 €
Γενικά Βιομηχανικά έξοδα	27.641,69	20.450, 93€	26.066, 96€	19.285,84€	26.956,1 1€	19.943,69€
Σύνολο κόστους :	235.841,46 €	130.916,17 €	319.953,53 €	175.129,56 €	412.202, 74 €	222.840,24 €
Κόστος ανά τεμάχιο :	18,61 €	13,97 €	19,43 €	14,37 €	20,90 €	15,24 €
(+) Κόστος προϊόντων αρχής	0	0	0	0	0	0
(-) Κόστος προϊόντων τέλους	0	0	0	0	0	0
Κόστος πωληθέντων :	235.841,46 €	130.916,17 €	319.953,53 €	175.129,56 €	412.202, 74 €	222.840,24 €
Κόστος ανά τεμάχιο:	18,61 €	13,97 €	19,43 €	14,37 €	20,90 €	15,24 €

Πίνακας 63. Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων για τα δύο προϊόντα για τα έτη 2017-2019.

5.8 Προϋπολογισμός διοίκησης και διάθεσης

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού διοίκησης και διάθεσης βασίστηκε στα λογιστικά στοιχεία παρελθόντων ετών και οι δαπάνες χωρίστηκαν ανάλογα με το είδος τους σε σταθερές και μεταβλητές.

Ετήσιος προϋπολογισμός διάθεσης του έτους 2017-2019				
		2017	2018	2019
Κωδικός	Κατηγορία δαπάνης	Ποσό	Ποσό	Ποσό
Σταθερές δαπάνες				
60.00	Αμοιβές έμμισθου προσωπικού	17.200,50€	25.700,00	35.000,50
60.03	Εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις έμμισθου προσωπικού	5.036,83€	7.483,00	10.080,00
62.05	Ασφάλιστρα	2.100,17€	2.310,40	2620,50
63.02	Φόροι – τέλη κυκλοφορίας μεταφορικών μέσων	740,00€	740,00	740,00
64.02	Έξοδα προβολής και διαφημίσεων	11.500,00€	14.500,00	18.000,00
66.03	Αποσβέσεις μεταφορικών μέσων	850,00€	850,00	850,00
Σύνολο σταθερών δαπανών :		37.427,50 €	51.583,40 €	67.291,00 €
Μεταβλητές δαπάνες				
64.00	Έξοδα μεταφορών	17.460,50€	21.250,00	27.300,00
Σύνολο μεταβλητών δαπανών:		17.460,50€	21.250,00	27.300,00
Σύνολο δαπανών :		54.888,00 €	72.833,40 €	94.591,00 €

Πίνακας 64. Προϋπολογισμός κόστους διάθεσης για τα έτη 2017-2019.

Ετήσιος προϋπολογισμός διοίκησης του έτους 2016				
		2017	2018	2019
Κωδικός	Κατηγορία δαπάνης	Ποσό	Ποσό	Ποσό
Σταθερές δαπάνες				
60.00	Αμοιβές Έμμισθου προσωπικού	35.000,00€	53.500,50€	75.000,00€
60.03	Εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις έμμισθου προσωπικού	9.550,50€	14.380,00€	20.090,50€
62.05	Ασφάλιστρα	5.500,00€	8.500,00€	12.000,00€
66.04	Αποσβέσεις επίπλων	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€
66.01	Αποσβέσεις κτιρίου	1.800,00€	1.800,00€	1.800,00€
Σύνολο σταθερών δαπανών :		54.850,50 €	81.180,50 €	111.890,50 €

Μεταβλητές δαπάνες				
62.03	Τηλεπικοινωνίες	1.900,00€	2.300,00€	2.700,50€
63.98	Διάφοροι φόροι - τέλη	8.590,00€	17.600,50€	25.760,00
64.07	Έντυπα και γραφική ύλη	2.140,00€	3.500,40€	5.120,00€
64.08	Υλικά άμεσης κατανάλωσης	3.900,50€	5.500,00€	7.500,00€
64.98	Διάφορα έξοδα	8.000,00€	14.200,10€	20.000,00€
	Σύνολο μεταβλητών δαπανών	24.530,50 €	28.900,90 €	41.080,50 €
Σύνολο δαπανών :		79.381,00 €	110.081,40 €	152.971,00 €

Πίνακας 65. Προϋπολογισμός κόστους διοίκησης για τα έτη 2017-2019.

5.9 Προϋπολογισμός Τελικού αποθέματος

Ο προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος της SPIGA collection για το κάθε έτος ξεχωριστά αποτυπώνεται στους παρακάτω πίνακες και μας δίνει έτσι την δυνατότητα να προγραμματιστούν οι όποιες ενέργειες θελήσει η διεύθυνση της επιχείρησης επέκτασης ή εκσυγχρονίσεις της επιχείρησης για τα επόμενα έτη με τα κέρδη που αναμένονται.

Ετήσιος προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος για το 2017		
	Λινά φορέματα	Βαμβακερά φορέματα
Προβλεπόμενες πωλήσεις	443.450,00	267.159,00
(-) κόστος πωληθέντων	235.841,46	130.916,17
Μικτά αποτελέσματα:	207.608,54 €	136.242,83 €
Σύνολο μικτών αποτελεσμάτων:	343.851,37 €	
(-) έξοδα διάθεσης	31.547,40	2.334,59
(-) έξοδα διοίκησης	45.624,99 €	33.756,01 €
Καθαρά αποτελέσματα χρήσης :	232.922,97 €	

Πίνακας 66. Προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος για το έτος 2017.

Ετήσιος προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος για το έτος 2018		
	Λινά φορέματα	Βαμβακερά φορέματα
Προβλεπόμενες πωλήσεις	592.956,00	353.394,00
(-) κόστος πωληθέντων	319.953,53	175.129,56
Μικτά αποτελέσματα:	273.002,47 €	178.264,44 €
Σύνολο μικτών αποτελεσμάτων:	451.266,91 €	
(-) έξοδα διάθεσης	41.861,99€	30.971,41€
(-) έξοδα διοίκησης	63.274,79€	46.806,61€
Καθαρά αποτελέσματα χρήσης :	268.352,11 €	

Πίνακας 67. Προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος για το έτος 2018.

Ετήσιος προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος για το έτος 2019		
	Λινά φορέματα	Βαμβακερά φορέματα
Προβλεπόμενες πωλήσεις	719.780,00	431.378,50
(-) κόστος πωληθέντων	412.202,74	222.840,24
Μικτά αποτελέσματα:	307.577,26 €	208.538,26 €
Σύνολο μικτών αποτελεσμάτων:	516.115,52 €	
(-) έξοδα διάθεσης	54.314,84	40.276,16
(-) έξοδα διοίκησης	87.927,73	65.043,27
Καθαρά αποτελέσματα χρήσης :	268.553,52 €	

Πίνακας 68. Προϋπολογισμός τελικού αποτελέσματος για το έτος 2019.

5.10 Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Και στον τριετή προϋπολογισμό θεωρήθηκε ως η πιο σωστή μέθοδος ελέγχου για την επιχείρηση αυτή του νεκρού σημείου .

5.10.1 Χαρακτηρισμός των ειδών κατά είδος σε μεταβλητά και σταθερά

Από τους πίνακες στο παράρτημα 2 όπου αναφέρονται λεπτομερώς οι δαπάνες ανά κωδικό σε μεταβλητές και σταθερές προκύπτουν για κάθε έτος οι παρακάτω συνοπτικοί πίνακες :

Κωδικός	Κατηγορία δαπάνης	Μεταβλητές	Σταθερές	Σύνολο
60	Αμοιβές & έξοδα προσωπικού	3.800,34€	69.387,83€	73.188,17 €
61	Αμοιβές & έξοδα τρίτων	7.868,50€	0,00€	7.868,50 €
62	Παροχές τρίτων	6.257,60€	7.600,17€	13.857,77 €
63	Φόροι- τέλη	22.059,46€	740,00€	22.799,46 €
64	Διάφορα έξοδα	40.347,72€	11.500,00€	51.847,72 €
66	Αποσβ. Παγίων στοιχείων ενσ/νες στο λειτουργικό κόστος	0,00€	6.400,00€	6.400,00 €
Σύνολο δαπανών χωρίς τις Ά ύλες :		80.333,62 €	95.628,00€	175.961,62 €
24	Ά ύλες	247.335,44€	0,00€	247.335,44€
Σύνολο δαπανών με τις Ά ύλες :		327.669,06 €	95.628,00 €	423.297,06 €

Πίνακας 69. Διάκριση συνολικών δαπανών σε μεταβλητές και σε σταθερές για το έτος 2017(συνοπτικά).

Κωδικός	Κατηγορία δαπάνης	Μεταβλητές	Σταθερές	Σύνολο
60	Αμοιβές & έξοδα προσωπικού	4.100,60€	104.014,30€	108.114,90 €
61	Αμοιβές & έξοδα τρίτων	8.500,20€	0,00€	8.500,20 €
62	Παροχές τρίτων	6.800,70€	10.810,40€	17.611,10 €
63	Φόροι- τέλη	19.001,00€	740,00€	19.741,00 €
64	Διάφορα έξοδα	53.500,50€	14.500,00€	68.000,50 €
66	Αποσβ. Παγίων στοιχείων ενσ/νες στο λειτουργικό κόστος	0,00€	6.400,00€	6.400,00 €
Σύνολο δαπανών χωρίς τις Ά ύλες :		91.903,00 €	136.464,70€	228.367,70 €
24	Ά ύλες	369.322,26€	0,00€	369.322,26€
Σύνολο δαπανών με τις Ά ύλες :		461.225,26 €	136.464,70€	597.689,96 €

Πίνακας 70. Διάκριση συνολικών δαπανών σε μεταβλητές και σταθερές για το έτος 2018(συνοπτικά).

Κωδικός	Κατηγορία δαπάνης	Μεταβλητές	Σταθερές	Σύνολο
60	Αμοιβές & έξοδα προσωπικού	4.200,50€	143.321,70€	147.522,20 €
61	Αμοιβές & έξοδα τρίτων	8.750,00€	0,00€	8.750,00 €
62	Παροχές τρίτων	7.500,50€	14.620,50€	22.121,00 €
63	Φόροι- τέλη	40.260,00€	740,00€	41.000,00 €
64	Διάφορα έξοδα	69.168,00€	18.000,00	87.168,00 €
66	Αποσβ. Παγίων στοιχείων ενσ/νες στο λειτουργικό κόστος	0,00€	6.400,00€	6.400,00 €
Σύνολο δαπανών χωρίς τις Ά ύλες :		129.879,00 €	171.282,20€	312.961,20 €
24	Ά ύλες	461.744,95€	0,00€	461.744,95€
Σύνολο δαπανών με τις Ά ύλες :		591.623,95 €	171.282,20€	774.706,15 €

Πίνακας 71. Διάκριση συνολικών δαπανών σε μεταβλητές και σταθερές για το έτος 2019(συνοπτικά).

5.10.2 Σύνταξη κατάστασης για το Μεταβλητό Κόστος

Για να προσδιοριστεί το Νεκρό σημείο παραγωγής απαραίτητο βήμα είναι η σύνταξη της κατάστασης μεταβλητού κόστους ανά προϊόν για κάθε έτος.

Έτος	Περιγραφή προϊόντων	Παραγόμενες μονάδες σε τμχ	Κόστος Α υλών	Μεταβλητά έξοδα από λογ. 60-68	Συνολικά μεταβλητά έξοδα
2017	Λινά φορέματα	12670	162.271,02€	46175,76478	208.446,78 €
	Βαμβακερά φορέματα	9374	82.968,18€	34.157,86 €	117.126,04 €
	Σύνολο :	22.044	245.239,2€	80.333,62	325.572,82 €
2018	Λινά φορέματα	16471	230.198,70€	52.825,84€	283.024,54 €
	Βαμβακερά φορέματα	12186	117.686,30€	39.077,16 €	156.763,46 €
	Σύνολο :	28657	34.788,00€	91.903,00€	439.788,00 €
2019	Λινά φορέματα	19720	304.230,30€	74.654,45 €	378.884,75 €
	Βαμβακερά φορέματα	14623	154.214,15€	55.224,55 €	209.438,70 €
	Σύνολο :	34343	458.444,45 €	129.879,00 €	588.323,45 €

Πίνακας 72. Κατάσταση για το μεταβλητό κόστος για τα έτη 2017-2019.

5.10.3 Ο πίνακας του Νεκρού Σημείου

Κάνοντας χρήση της κατάστασης μεταβλητού κόστους υπολογίζετε το νεκρό σημείο παραγωγής. Πληροφορία απολύτως απαραίτητη για την επιχείρηση έτσι ώστε να γνωρίζει το σημείο εκκίνησης της κερδοφορίας της αλλά και το περιθώριο αυτής ανά προϊόν και έτος.

	Στήλη	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
A/A	Περιγραφή είδους	Ποσότητα στη παραγωγή %	Προβλεπόμεν η παραχθείσα ποσότητα	Συνολικά μεταβλητά έξοδα	Μεταβλητά Έξοδα / μονάδα	Τιμή πώλησης	Πιθανά έσοδα	Μονάδες νεκρού σημείου	Μονάδες που δίνουν κέρδος	Περιθώριο κέρδους	Συνολικό περιθώριο κέρδους	Έξοδα που καλύπτουν το νεκρό σημείο	Σταθερά έξοδα ανά προϊόν	% Μεταβλητού κόστους	% Περιθωρίου κέρδους
2017	Λινά	57,48%	12670	208.446,78 €	16,45 €	35,00€	443.450,00 €	3146,96	9523	18,55 €	176.633,46 €	110.143,47 €	54.966,97€	47,01%	52,99%
	Βαμβακερά	42,52%	9374	117.126,04 €	12,49 €	28,50€	267.159,00 €	2327,92	7046	16,01 €	112.774,16€	66.345,59€	40.661,03€	43,84%	56,16%
	Σύνολο :	100,00%	22044	325.572,82 €			710.609,00 €	5474,87	16569		289.407,62€	176.489,05 €	95.628,00€		100,00%
2018	Λινά	57,48%	16471	283.024,54 €	17,18 €	36,00€	592.956,00 €	4437,47	12034	18,82 €	226.432,53 €	159.748,84 €	78.439,91€	47,73%	52,27%
	Βαμβακερά	42,52%	12186	156.763,46 €	12,86 €	29,00€	353.394,00 €	3282,55	8903	16,14 €	143.664,01 €	95.194,03€	58.024,79€	44,36%	55,64%
	Σύνολο :	100,00%	28657	439.788,00 €			946.350,00 €	7720,02	20937		370.096,55 €	254.942,86 €	136.464,70 €		100,00%
2019	Λινά	57,48%	19720	378.884,75 €	19,21 €	36,50€	719.780,00 €	6007,39	13713	17,29 €	237.046,77 €	219.269,87 €	98.453,01€	52,64%	47,36
	Βαμβακερά	42,52%	14623	209.438,70 €	14,32 €	29,50€	431.378,50 €	4443,88	10179	15,18 €	154.493,01 €	131.094,54 €	72.829,19€	48,55%	51,45%
	Σύνολο :	100,00%	34343	588.323,45 €			1.151.158,50 €	10451,28	23892		391.539,78 €	350.364,40 €	171.282,20 €		100,00%

Πίνακας 73. Νεκρό σημείο παραγωγής ανά προϊόν για τα έτη 2017- 2019.

5.10.4 Η Γραφική απεικόνιση του Νεκρού Σημείου

Με τη βοήθεια του λογισμικού Spencilsoft BEP pro, παρουσιάζονται παρακάτω το Νεκρό σημείο σε € και για τα δύο προϊόντα καθώς και η γραφική απεικόνιση του, αναλυτικά για το κάθε έτος. Οι πίνακες κέρδους σε μεταβολές % Σταθερών και Μεταβλητών εξόδων παρουσιάζονται αναλυτικά ανά προϊόν και έτος στο Παράρτημα 3.

1. Για το 2017

Για το προϊόν (Λινά φορέματα):

Πωλήσεις	443.450,00€
Σταθερές δαπάνες	54.966,97€
Μεταβλητές δαπάνες	208.446,78€
Νεκρό σημείο	103.722,43€
Νεκρό σημείο (% των πωλήσεων)	23,39%
Νεκρό σημείο σε μήνες ³	2,81

Πωλήσεις	Μεταβλητές Δαπάνες	Σταθερές Δαπάνες	Συνολικές Δαπάνες	Κέρδη ή Ζημιές
0,00 €	0,00 €	54.966,97 €	54.966,97 €	- 54.966,97 €
30.000,00 €	14.101,71 €	54.966,97 €	69.068,68 €	- 39.068,68 €
103.722,43 €	48.755,46 €	54.966,97 €	103.722,43 €	0,00 €
143.000,00 €	67.218,15 €	54.966,97 €	122.185,12 €	20.814,88 €
150.000,00 €	70.508,55 €	54.966,97 €	125.475,52 €	24.524,48 €
300.000,00 €	141.017,10 €	54.966,97 €	195.984,07 €	104.015,93 €
443.450,00 €	208.446,78 €	54.966,97 €	263.413,75 €	180.036,25 €

Πίνακας 74. Νεκρό σημείο πωλήσεων για το προϊόν Λινά φορέματα για το έτος 2017



Εικόνα 12. Γραφική παράσταση Νεκρού σημείου για το προϊόν Λινά φορέματα για το έτος 2017.

Για το προϊόν (Βαμβακερά φορέματα):

Πωλήσεις	267.159,00€
Σταθερές δαπάνες	40.661,03€
Μεταβλητές δαπάνες	117.126,04€
Νεκρό σημείο	72.403,82€
Νεκρό σημείο (% των πωλήσεων)	27,10%
Νεκρό σημείο σε μήνες⁴	3,25

Πωλήσεις	Μεταβλητές Δαπάνες	Σταθερές Δαπάνες	Συνολικές Δαπάνες	Κέρδη ή Ζημιές
0,00 €	0,00 €	40.661,03 €	40.661,03 €	- 40.661,03 €
50.000,00 €	21.920,66 €	40.661,03 €	62.581,69 €	- 12.581,69 €
72.403,82 €	31.742,79 €	40.661,03 €	72.403,82 €	0,00 €
120.000,00 €	52.609,59 €	40.661,03 €	93.270,62 €	26.729,38 €
200.000,00 €	87.682,65 €	40.661,03 €	128.343,68 €	71.656,32 €
267.159,00 €	117.126,04 €	40.661,03 €	157.787,07 €	109.371,93 €

Πίνακας 75. Πίνακας Νεκρού σημείου σε πωλήσεις του Νεκρού σημείου για το προϊόν βαμβακερά φορέματα για το έτος 2017



Εικόνα 13 Γραφική παράσταση του Νεκρού σημείου για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα για το έτος 2017.

⁴ Με την προϋπόθεση ότι οι πωλήσεις ισοκατανέμονται μέσα στο έτος.

II. Για το έτος 2018

Για το προϊόν (Λινά φορέματα):

Πωλήσεις	592.956,00€
Σταθερές δαπάνες	78.439,91€
Μεταβλητές δαπάνες	283.024,54€
Νεκρό σημείο	150.070,00€
Νεκρό σημείο (% των πωλήσεων)	25,31%
Νεκρό σημείο σε μήνες ⁵	3,04

Πωλήσεις	Μεταβλητές Δαπάνες	Σταθερές Δαπάνες	Συνολικές Δαπάνες	Κέρδη ή Ζημιές
0,00 €	0,00 €	78.439,91 €	78.439,91 €	- 78.439,91 €
30.000,00 €	14.319,34 €	78.439,91 €	92.759,25 €	- 62.759,25 €
103.722,43 €	49.507,88 €	78.439,91 €	127.947,79 €	- 24.225,36 €
143.000,00 €	68.255,50 €	78.439,91 €	146.695,41 €	- 3.695,41 €
150.070,00 €	71.630,09 €	78.439,91 €	150.070,00 €	0,00 €
300.000,00 €	143.193,36 €	78.439,91 €	221.633,27 €	78.366,73 €
592.956,00 €	283.024,54 €	78.439,91 €	361.464,45 €	231.491,55 €

Πίνακας 76. Πίνακας Νεκρού σημείου σε πωλήσεις για το προϊόν Λινά φορέματα του έτους 2018



Εικόνα 14. Γραφική παράσταση Νεκρού σημείου για το προϊόν Λινά φορέματα για το έτος 2018.

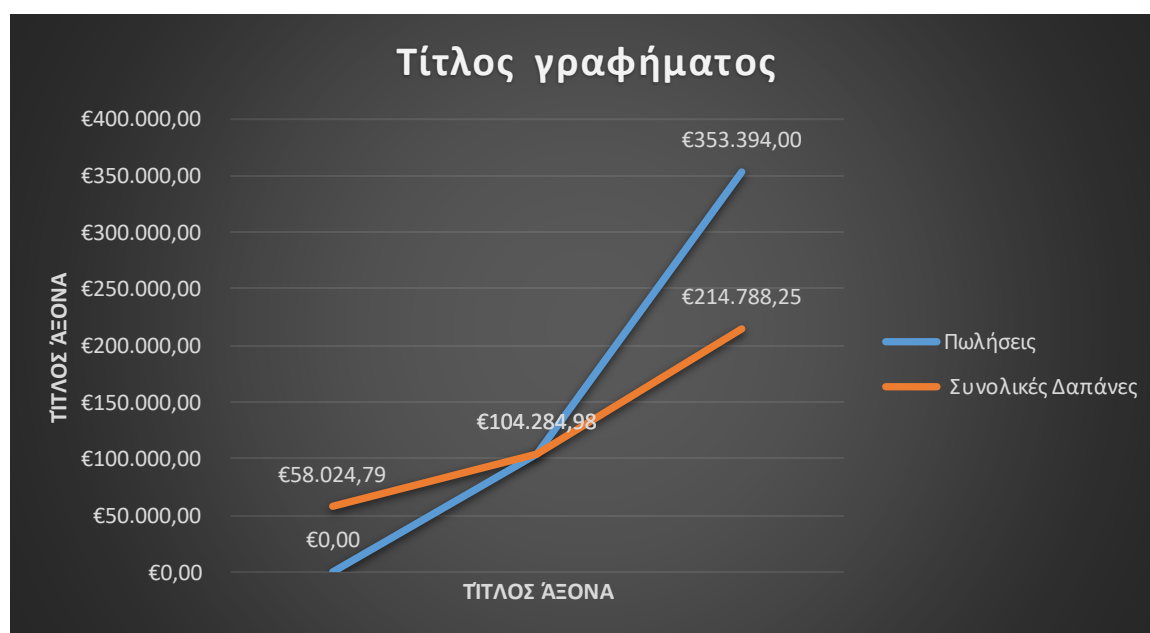
⁵ Με την προϋπόθεση ότι οι πωλήσεις ισοκατανέμονται μέσα στο έτος.

Για το προϊόν (Βαμβακερά φορέματα):

Πωλήσεις	353.394,00€
Σταθερές δαπάνες	58.024,79 €
Μεταβλητές δαπάνες	156.763,46 €
Νεκρό σημείο	104.284,98 €
Νεκρό σημείο (% των πωλήσεων)	29,51%
Νεκρό σημείο σε μήνες⁶	3,54

Πωλήσεις	Μεταβλητές Δαπάνες	Σταθερές Δαπάνες	Συνολικές Δαπάνες	Κέρδη ή Ζημιές
0,00 €	0,00 €	58.024,79 €	58.024,79 €	- 58.024,79 €
50.000,00 €	22.179,70 €	58.024,79 €	80.204,49 €	- 30.204,49 €
104.284,98 €	46.260,19 €	58.024,79 €	104.284,98 €	0,00 €
120.000,00 €	53.231,28 €	58.024,79 €	111.256,07 €	8.743,93 €
200.000,00 €	88.718,80 €	58.024,79 €	146.743,59 €	53.256,41 €
353.394,00 €	156.763,46 €	58.024,79 €	214.788,25 €	138.605,75 €

Πίνακας 77. Πίνακας Νεκρού σημείου σε πωλήσεις για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα του έτους 2018



Εικόνα 15. Γραφική παράσταση Νεκρού σημείου για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα για το έτος 2018.

⁶ Με την προϋπόθεση ότι οι πωλήσεις ισοκατανέμονται μέσα στο έτος.

III. Για το έτος 2019

Για το προϊόν (Λινά φορέματα):

Πωλήσεις	719.780,00€
Σταθερές δαπάνες	98.453,01€
Μεταβλητές δαπάνες	378.884,75€
Νεκρό σημείο	207.877,66€
Νεκρό σημείο (% των πωλήσεων)	28,88%
Νεκρό σημείο σε μήνες⁷	3,47

Πωλήσεις	Μεταβλητές Δαπάνες	Σταθερές Δαπάνες	Συνολικές Δαπάνες	Κέρδη ή Ζημιές
0,00 €	0,00 €	98.453,01 €	98.453,01 €	- 98.453,01 €
30.000,00 €	15.791,69 €	98.453,01 €	114.244,70 €	- 84.244,70 €
103.722,43 €	54.598,41 €	98.453,01 €	153.051,42 €	- 49.328,99 €
207.877,66 €	109.424,65 €	98.453,01 €	207.877,66 €	- 0,00 €
300.000,00 €	157.916,90 €	98.453,01 €	256.369,91 €	43.630,09 €
719.780,00 €	378.884,75 €	98.453,01 €	477.337,76 €	242.442,24 €

Πίνακας 78. Πίνακας Νεκρού σημείου σε πωλήσεις για το προϊόν Λινά φορέματα του έτους 2019



Εικόνα 16. Γραφική παράσταση για το Νεκρό σημείο για το προϊόν Λινά φορέματα για το έτος 2019.

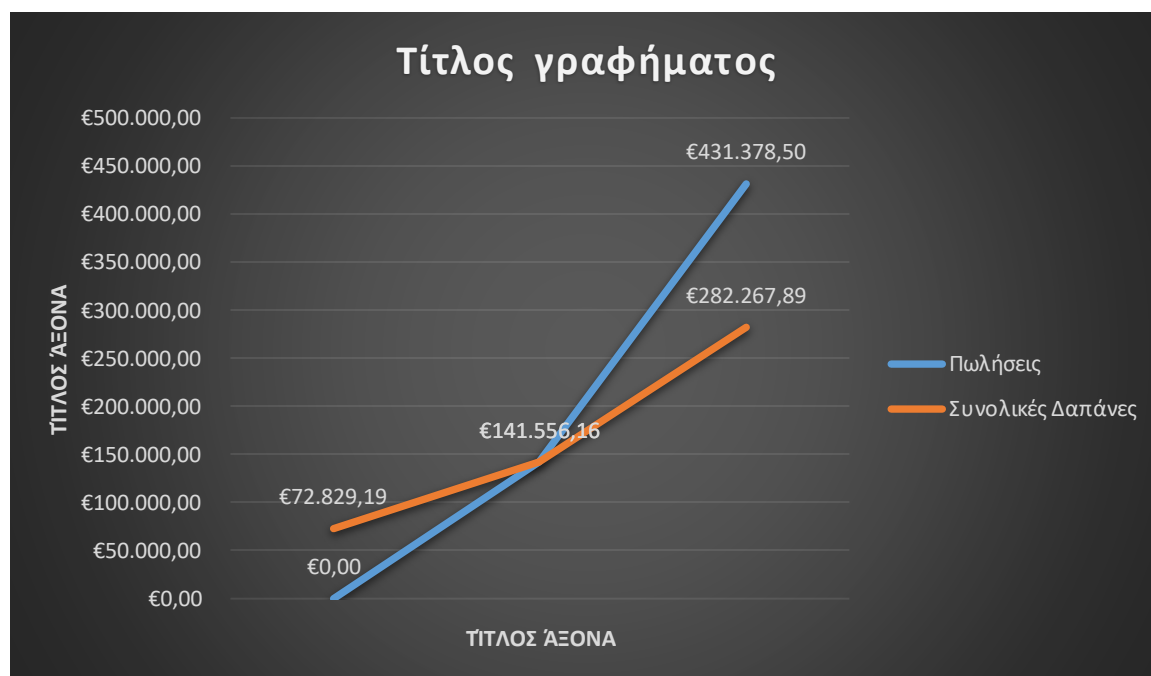
⁷ Με την προϋπόθεση ότι οι πωλήσεις ισοκατανέμονται μέσα στο έτος.

Για το προϊόν (Βαμβακερά φορέματα):

Πωλήσεις	431.378,50€
Σταθερές δαπάνες	72.829,19€
Μεταβλητές δαπάνες	209.438,70€
Νεκρό σημείο	141.556,16€
Νεκρό σημείο (% των πωλήσεων)	32,81%
Νεκρό σημείο σε μήνες⁸	3,94

Πωλήσεις	Μεταβλητές Δαπάνες	Σταθερές Δαπάνες	Συνολικές Δαπάνες	Κέρδη ή Ζημιές
0,00 €	0,00 €	72.829,19 €	72.829,19 €	- 72.829,19 €
50.000,00 €	24.275,51 €	72.829,19 €	97.104,70 €	- 47.104,70 €
104.284,98 €	50.631,43 €	72.829,19 €	123.460,62 €	- 19.175,64 €
141.556,16 €	68.726,97 €	72.829,19 €	141.556,16 €	0,00 €
200.000,00 €	97.102,06 €	72.829,19 €	169.931,25 €	30.068,75 €
431.378,50 €	209.438,70 €	72.829,19 €	282.267,89 €	149.110,61 €

Πίνακας 79. Πίνακας Νεκρού σημείου σε πωλήσεις για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα του έτους 2019.



Εικόνα 17. Γραφική παράσταση για το Νεκρό σημείο για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα για το έτος 2019.

⁸ Με την προϋπόθεση ότι οι πωλήσεις ισοκατανέμονται μέσα στο έτος.

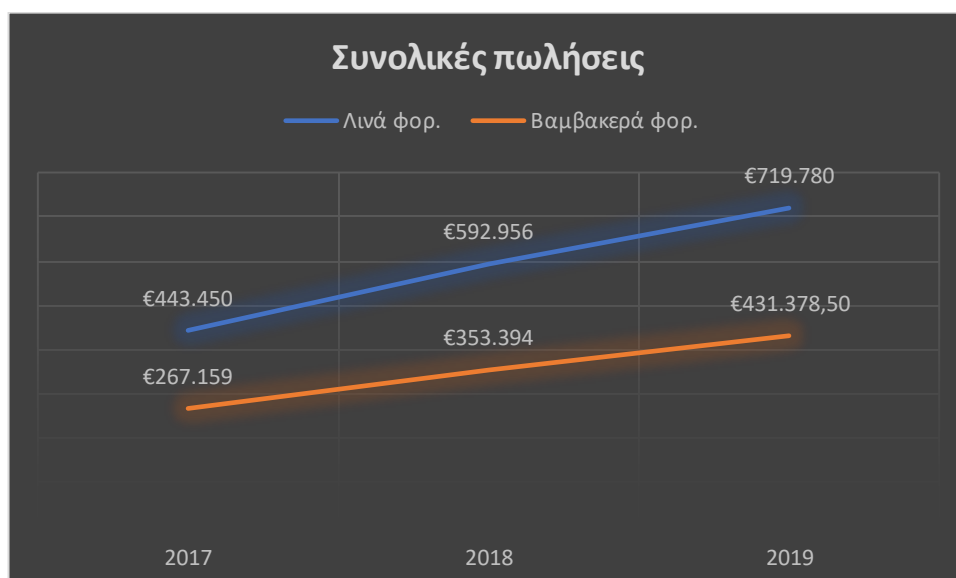
Κεφάλαιο 6

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ SPIGA collection ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΤΟΣ

6.1 Ανάλυση των αποτελεσμάτων

Σύμφωνα με τους στόχους που τέθηκαν από την σύνταξη του τριετούς προϋπολογισμού για το έτος 2017, η εταιρία θα συνεχίσει να βρίσκεται σε τροχιά ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα αναμένεται να έχει αύξηση πωλήσεων κατά 20% για το έτος 2017, 25% για το 2018 και 20% για το 2019.

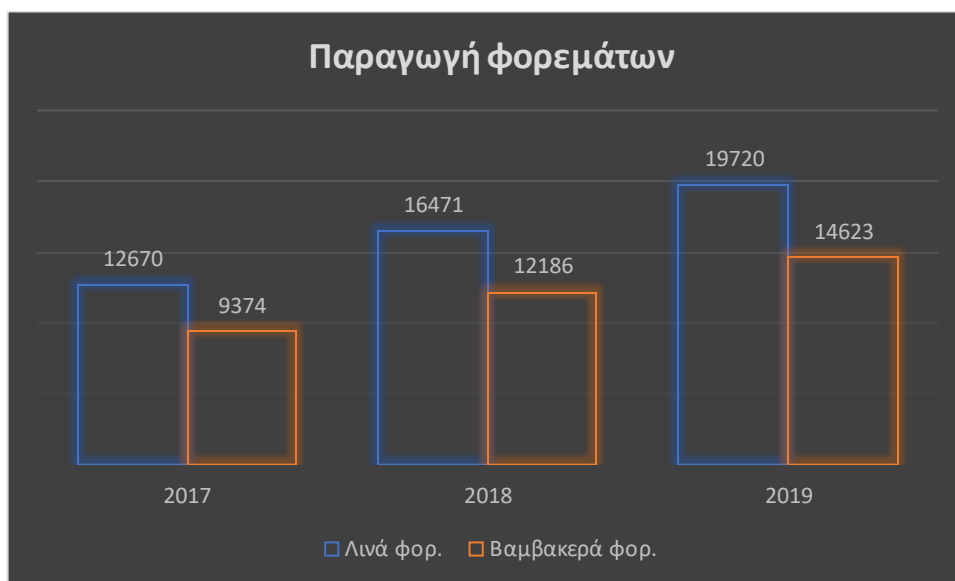
Η πορεία των πωλήσεων για τα επόμενα έτη παρουσιάζεται αναλυτικά στο παρακάτω γράφημα.



Εικόνα 18. Γραφική απεικόνιση Συνολικών πωλήσεων ανά προϊόν για τα έτη 2017-2019.

Όπως μπορούμε να δούμε ξεκάθαρα, η πορεία των πωλήσεων είναι ανοδική για τα δύο προϊόντα και για τα τρία έτη, με τις πωλήσεις των Λινών φορεμάτων να εκτοξεύονται από 443.450,00€ το 2017 σε 719.780,00€ το 2019 και των βαμβακερών φορεμάτων από 267.159,00€ που ήταν το 2017 σε 431.378,50 € το 2019.

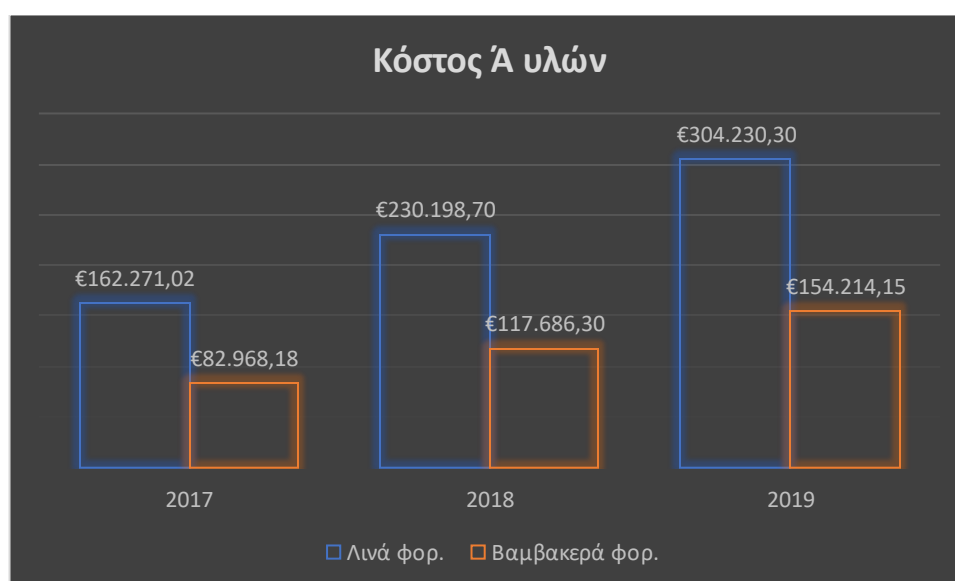
Η αύξηση των εσόδων από τις πωλήσεις στην παρούσα φάση δεν οφείλεται σε μείωση των λειτουργικών εξόδων ή καλύτερη διαχείριση πόρων, όπως θα δούμε στο παρακάτω γράφημα, αλλά σχετίζεται καθαρά με την αύξηση της ποσότητας των προϊόντων που θα πωληθούν, όπως φαίνεται από το παρακάτω γράφημα.



Εικόνα 19. Γραφική απεικόνιση για την Παραγωγή φορεμάτων σε τεμάχια για τα έτη 2017-2019.

Όπως μπορούμε να δούμε, η ποσότητα προϊόντων που θα παραχθεί για κάθε έτος παρουσιάζει σταθερή ανοδική πορεία με την παραγωγή για τα λινά φορέματα να εκτινάσσεται από τα 12.670 τεμάχια που ήταν το 2017 σε 19.720 το 2019, ενώ για τα βαμβακερά από τα 9.374 τεμάχια ανήλθε στα 14.623 το 2019.

Αυτό φυσικά θα έχει ως άμεση απόρροια την αύξηση του κόστους των πρώτων υλών για τα έτη 2017-2019. Η αύξηση αυτή παρουσιάζεται αναλυτικά στο παρακάτω γράφημα:



Εικόνα 20. Γραφική απεικόνιση για το ύψος του κόστους των Ά υλών ανά προϊόν για τα έτη 2017-2019.

Αναλυτικότερα, όπως βλέπουμε από το γράφημα, οι δαπάνες για τις πρώτες ύλες έχουν και για τα δύο προϊόντα ανοδική τάση ανάλογη της ανόδου παραγωγής των προϊόντων αλλά και των πωλήσεων τους.

Φυσικά δεν μπορεί να αυξηθεί η ποσότητα παραγωγής χωρίς να αυξηθεί και η σημαντικότερη μεταβλητή που δεν είναι άλλη από τις απαιτούμενες ώρες εργασίας. Η τάση αύξησης των ωρών εργασίας είναι όπως ακριβώς προβλέπουμε, μελετώντας και τα προηγούμενα γραφήματα πωλήσεων, παραγωγής και κόστους Ά υλών.



Εικόνα 21. Γραφική απεικόνιση των ωρών εργασίας για τα έτη 2017-2019.

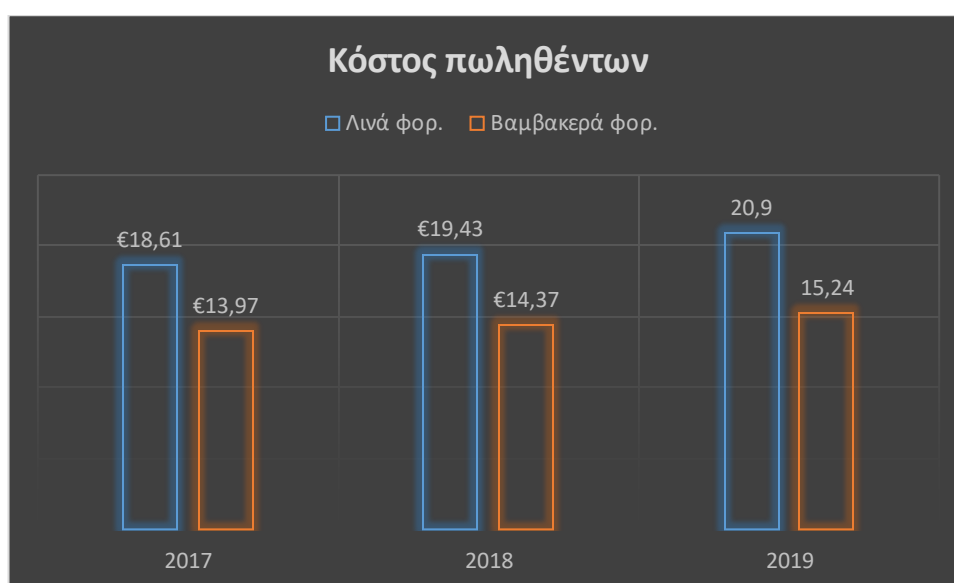
Φυσική εξέλιξη της πορείας αυτής, είναι το γράφημα που μας παρουσιάζει το κόστος της εργασίας για τα ίδια έτη.



Εικόνα 22. Γραφική απεικόνιση του κόστους εργασίας για τα έτη 2017-2019.

Παρόλες τις αυξήσεις όμως των εσόδων από τις πωλήσεις, η εταιρία οφείλει να κάνει τον προϋπολογισμό του κόστους πωληθέντων ανά μονάδα με στόχο αφενός να ελέγξει αν η διαδικασία της παραγωγής είναι αποδοτική ή όχι σε σχέση με τα περασμένα έτη και αφετέρου να γνωρίζει το περιθώριο κέρδους σε σχέση με τις τιμές πώλησης, με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να εντοπίσει τυχόν παθογένειες στην παραγωγή και την διοίκηση.

Παρακάτω ακολουθεί το γράφημα με το κόστος πωληθέντων των προϊόντων για τα έτη 2017-2019.



Εικόνα 23. Γραφική απεικόνιση του κόστους πωληθέντων ανά προϊόν για κάθε έτος.

Σε αυτό το σημείο, τα αποτελέσματα του γραφήματος θέτουν προβληματισμούς στους οποίους η επιχείρηση οφείλει να αναλάβει δράση, καθώς όπως φαίνεται παραπάνω, το κόστος πωληθέντων αυξάνεται για κάθε προϊόν σε κάθε ένα από τα τρία έτη.

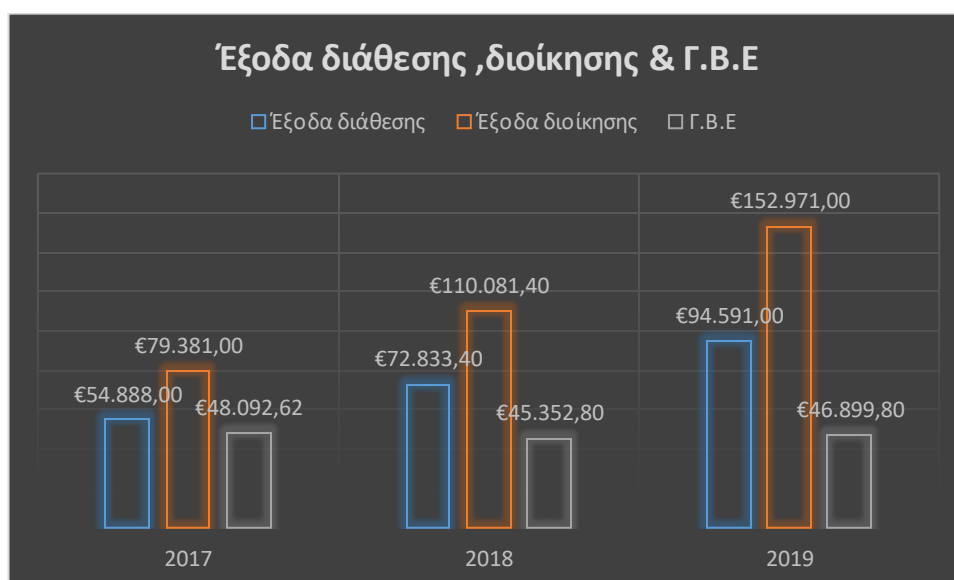
Η αύξηση αυτή οφείλεται στους παράγοντες των πρώτων υλών αλλά και των άμεσων εργατικών που παρουσίασαν αύξηση, όπως είδαμε αναλυτικά στα γραφήματα 20 και 22.

Στα πλαίσια της αύξησης αυτής, η εταιρία ύστερα από έλεγχο αγοράς αποφάσισε αύξηση των τιμών στο επιτρεπόμενο όριο, έτσι ώστε να μην προκληθεί μείωση των πωλήσεων αλλά και να καλύψει την ζημιά ή μέρος αυτής από την μείωση του περιθωρίου κέρδους.

Οι τιμές διαμορφώθηκαν ως εξής:

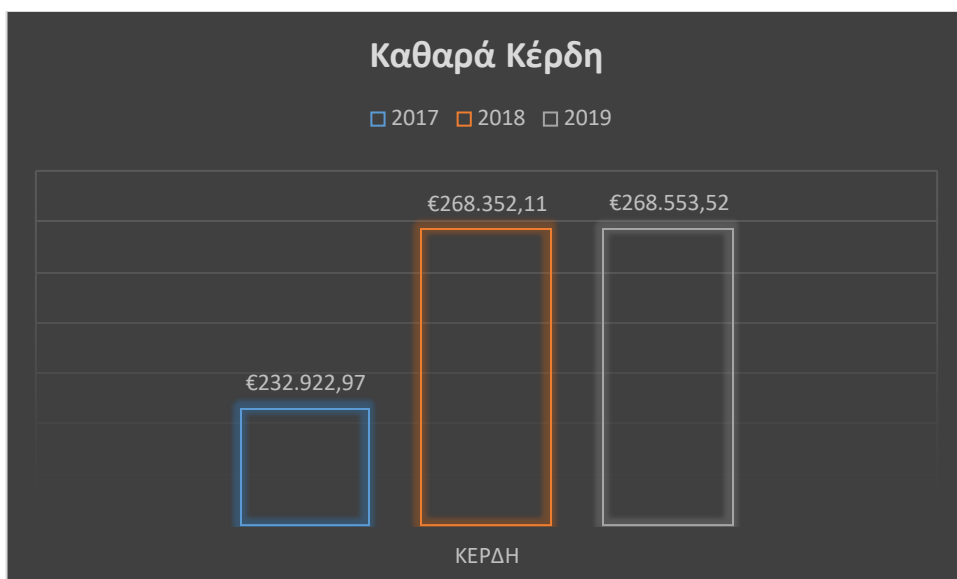
	2017	2018	2019
Λινά φορέματα	35,00€	36,00€	36,50€
Βαμβακερά φορέματα	28,50€	29,00€	29,50€

Τα έξοδα διάθεσης, διοίκησης αλλά και τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα, αποτελούν σημαντικό παράγοντα στον υπολογισμό για το περιθώριο κέρδους της επιχείρησης ανά μονάδα. Η διαμόρφωση τους ανά έτος εμφανίζονται στο παρακάτω γράφημα αναλυτικά:



Εικόνα 24. Γραφική απεικόνιση εξόδων της επιχείρησης για τα έτη 2017-2019.

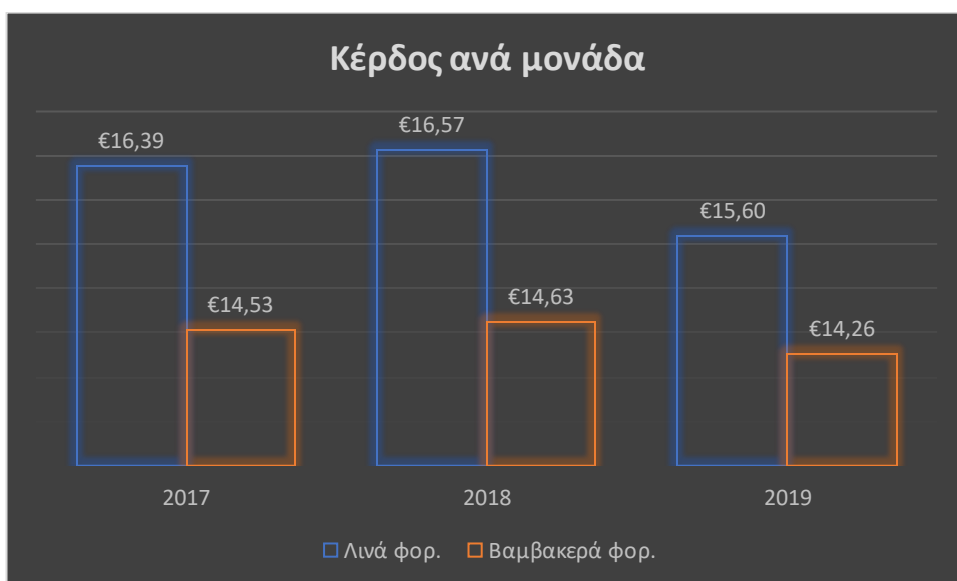
Έχοντας τα αποτελέσματα του κόστους των πωληθέντων αλλά και των εξόδων διάθεσης, διοίκησης και Γ.Β.Ε η επιχείρηση μπορεί εύκολα να υπολογίσει πλέον τα καθαρά της κέρδη για τα έτη 2017, 2018 και 2019. Από τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου υπολογισμού δημιουργήθηκε το γράφημα που ακολουθεί.



Εικόνα 25. Γραφική απεικόνιση των καθαρών κερδών της επιχείρησης για τα έτη 2017-2019.

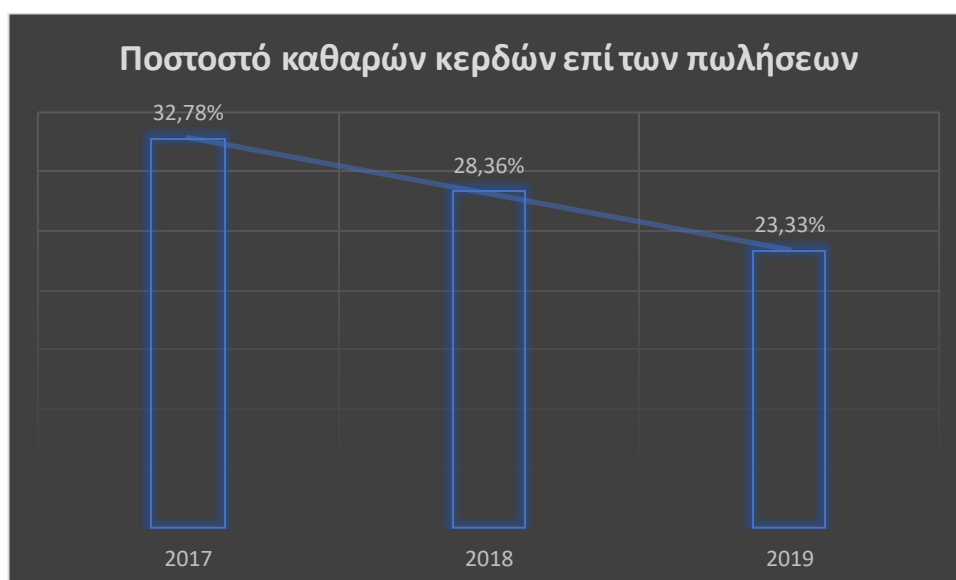
Μελετώντας το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε πως παρόλο που σύμφωνα με τα αποτελέσματα η επιχείρηση θα έχει σταθερή άνοδο στις πωλήσεις η άνοδος αυτή δεν εμφανίζεται στα καθαρά κέρδη. Πιο συγκεκριμένα τα καθαρά έσοδα για το 2019 είναι ίδια με το 2018 με μόλις 201,41€ αύξηση.

Η συγκεκριμένη αύξηση είναι δυσανάλογη της αύξησης των πωλήσεων και της παραγωγής. Έτσι προχωρήσαμε σε έλεγχο για το ανά μονάδα κέρδος της εταιρίας. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στο παρακάτω γράφημα:



Εικόνα 26. Γραφική απεικόνιση για το κέρδος ανά μονάδα προϊόντος για κάθε προϊόν για τα έτη 2017-2019.

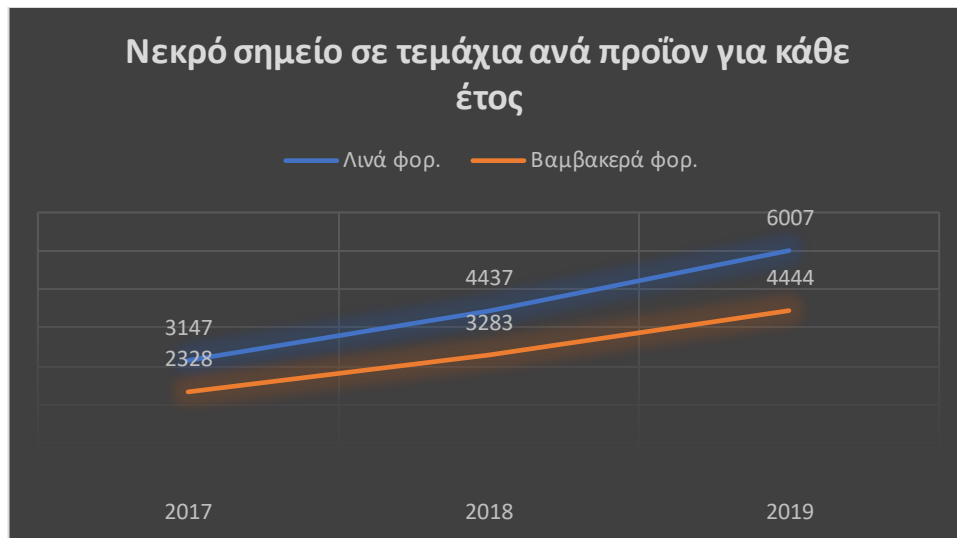
Όπως φαίνεται ξεκάθαρα το κέρδος ανά μονάδα και για τα δύο προϊόντα μειώνεται με το πέρασμα των ετών. Δηλαδή έχει την ακριβώς αντίθετη πορεία τάσης από εκείνη που θα ήθελε η εταιρία, παρόλο που η τιμολογιακή πολιτική της SPIGA collection θα υποστεί αναπροσαρμογή. Για την επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων αυτών συνεχίστηκε η επεξεργασία των δεδομένων και έτσι προέκυψε το γράφημα με τα ποσοστά του καθαρού κέρδους επί των πωλήσεων.



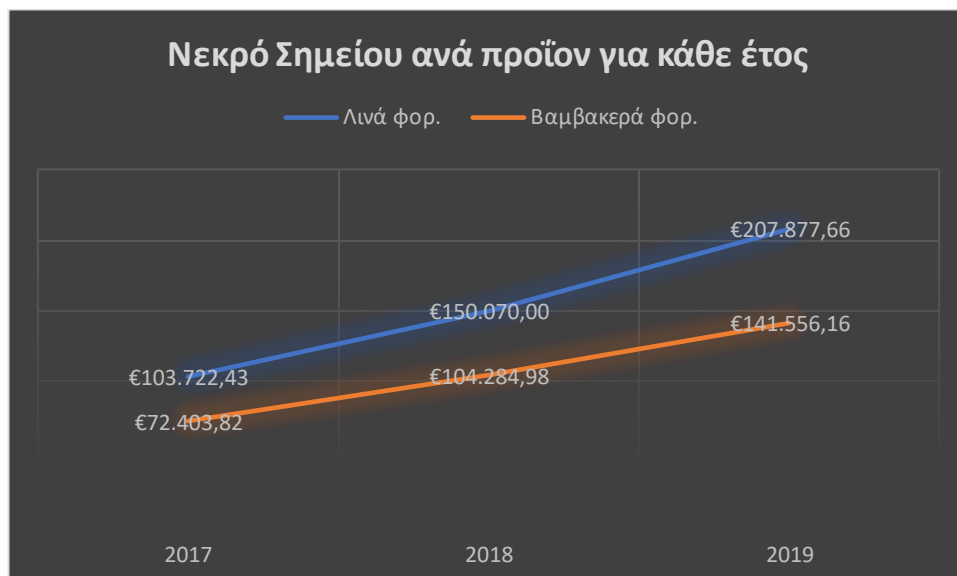
Εικόνα 27. Ποσοστό καθαρών κερδών επί των πωλήσεων για τα έτη 2017-2019.

Σε αυτόν πίνακα φαίνεται ξεκάθαρα πλέον πως το κέρδος της εταιρίας σε ποσοστό επί των πωλήσεων έχει σταθερή μείωση από το ένα έτος στο άλλο. Για την ακρίβεια όπως δείχνει το γράφημα η πωτική τάση είναι αρκετά μεγάλη αν αναλογιστούμε πως την ίδια στιγμή η επιχείρηση έχει γενναίες αυξήσεις πωλήσεων.

Για την ολοκλήρωση της εικόνας σχετικά με το πρόβλημα της επιχείρησης πριν την διεξαγωγή συμπερασμάτων και την αναζήτηση λύσης θελήσαμε να δούμε την τάση του νεκρού σημείου και των δύο προϊόντων για όλα έτη τόσο σε τεμάχια όσο και στο ύψος πωλήσεων σε €. Τα στοιχεία γύρω από το Νεκρό σημείο και για τις δύο περιπτώσεις ακολουθούν στα γραφήματα 28 και 29.



Εικόνα 28. Γραφική απεικόνιση του Νεκρού σημείου ανά προϊόν για τα έτη 2017-2019.



Εικόνα 29. Γραφική απεικόνιση της τάσης του Νεκρού σημείου για τα έτη 2017-2019.

Τα αποτελέσματα από τις εικόνες 26, 27, 28 και 29 εκτός από αρνητικές πληροφορίες για την κερδοφορία της επιχείρησης παρουσιάζουν προβλήματα βαθύτερα που η συνεχής υψηλή αύξηση των πωλήσεων δεν επιτρέπει να γίνουν εύκολα αντιληπτά χωρίς την χρήση προϋπολογισμών, παρά μόνον όταν είναι πιά πολύ αργά για τις επιχειρήσεις. Ευτυχώς στην περίπτωση της SPIGA collection έγινε χρήση προϋπολογισμού για την τριετία και έτσι αποκαλύφθηκε το πρόβλημα που αναμένεται να αντιμετωπίσει η εταιρία στο μέλλον.

Οι αιτίες δημιουργίας του παραπάνω προβλήματος εντοπίζονται ύστερα από την μελέτη των προϋπολογισμών στην δυσανάλογη αύξηση του κόστους πωληθέντων, εξόδων

της εταιρίας σε σχέση με την αύξηση τιμών πώλησης. Όπως όμως έχει προκύψει από έρευνα στην αγορά η εταιρία δεν μπορεί να αυξήσει άλλο τις τιμές της γιατί θα πάψει να θεωρείται αν ανταγωνιστική και οι καταναλωτές θα σταματήσουν να την προτιμούν. Επίσης δεν μπορούν ούτε να επενδύσουν στην μεγαλύτερη αύξηση των πωλήσεων καθώς το πρόβλημα θα διαιωνίζεται μέσα στην εταιρία όπως μας αποδεικνύουν τα αποτελέσματα των γραφημάτων 28 και 29 που εξετάζουν το Νεκρό σημείο της επιχείρησης ανά έτος για κάθε προϊόν. Επομένως η εταιρία θα πρέπει να μελετήσει λύσεις ώστε το μέλλον να μειώσει το κόστος Α υλών και άμεσης εργασίας αλλά και των εξόδων διάθεσης, διοίκησης και Γ.Β.Ε.

6.2 Παρουσίαση των σχεδίων ανάπτυξης

Ύστερα από την μελέτη των αποτελεσμάτων των προϋπολογισμών 2017-2019 η ιδιοκτήτρια της SPIGA collection έχει αποφασίσει πως τα επόμενα έτη δεν θα εισπράξει από την εταιρία το σύνολο των καθαρών εσόδων προκειμένου να μπορέσει να υλοποιήσει στρατηγικές για να διορθώσει τα λάθη στην διαχείριση των πόρων αλλά και του τρόπου παραγωγής, ώστε να αναπτυχθεί στο σύνολο της η επιχείρηση έχοντας στόχο στο μέλλον όχι μόνον να αποφύγει την κατάρρευση αλλά να μπορέσει να γίνει ισχυρή στο χώρο της παραγωγής γυναικείων φορεμάτων. Στα πλαίσια αυτής της απόφασης λοιπόν, έχει καταρτίσει ένα πλάνο απορρόφησης των καθαρών εσόδων της επιχείρησης για τα έτη 2016-2019 από την ίδια την επιχείρηση για κάθε έτος ξεχωριστά. Πιο συγκεκριμένα το σχέδιο δράσης περιλαμβάνει:

I. Για το έτος 2017

Όπως αναλύσαμε στην προηγούμενη ενότητα, η επιχείρηση αναμένει τα επόμενα έτη αύξηση των πωλήσεων της ύστερα από την υπογραφή της σύμβασης για διεύρυνση των πωλήσεων της και στο εξωτερικό. Έτσι λοιπόν ύστερα από μελέτη, αποφάσισε το πρωταρχικό βήμα για την ανάπτυξή της να είναι ο εκσυγχρονισμός των υπάρχοντων μηχανημάτων παραγωγής. Η απόφαση αυτή ελήφθη από την διεύθυνση για δύο εξίσου σημαντικούς λόγους:

Ο πρώτος είναι για να βελτιστοποιήσει την διαδικασία της παραγωγής, καθώς ένα νέο πιο σύγχρονο μηχανικό σχεδιαστήριο, ψαλίδι μαζικής κοπής υφασμάτων και καινούργιες μηχανές ραψίματος μπορούν να προσφέρουν περισσότερες δυνατότητες στην παραγωγή από άποψη ποιότητας.

Δεύτερον, με την υπάρχουσα τεχνολογία που διαθέτει, ο όγκος προϊόντων που μπορεί να παράγει μηνιαίως είναι 3.000 προϊόντα, καθώς ανά συγκεκριμένο αριθμό παραγόμενων προϊόντων απαιτείται να γίνεται συντήρηση στα μηχανήματα που κοστίζει αρκετό χρόνο από την παραγωγή. Ύστερα από αυτήν την αλλαγή όμως η εταιρία θα είναι σε θέση να παράγει έως και 5.500 προϊόντα τον μήνα καθώς τα καινούργια μηχανήματα δεν χρειάζονται τόσο συχνά συντήρηση. Δεδομένου ότι τα επόμενα έτη αναμένει και άλλες αυξήσεις στις πωλήσεις άρα και στις απαιτήσεις παραγωγής, μέσα από έναν γρήγορο έλεγχο διαπίστωσε πως αν δεν εκσυγχρονιστεί στη δεδομένη χρονική στιγμή, δεν θα είναι σε θέση να παράγει τις απαιτούμενες ποσότητες τα επόμενα έτη.

Έτσι λοιπόν με τα κέρδη από την χρήση του 2016 ύψους 162.060,51 €, η επιχείρηση θα προμηθευτεί ένα καινούργιο μηχάνημα σχεδίασης πατρών αξίας 25.000,00€, έναν καινούργιο υπολογιστή σχεδίασης αξίας 3.000,00 €, ένα ηλεκτρικό ψαλίδι αξίας 2.000,00 €, δύο καταρράκτες ψαλίδια αξίας 5.000,00 € έκαστο, 50 μηχανές ραψίματος για διαφόρους τύπους ραψίματος αξίας 85.000,00 € και τέλος θα κάνει επανασχεδιασμό του χώρου τοποθέτησης των μηχανημάτων ώστε να γίνει πιο λειτουργική η αρχιτεκτονική του χώρου παραγωγής για τους υπαλλήλους. Το σύνολο των απαιτήσεων της επένδυσης στα καινούργια μηχανήματα αναμένεται να είναι 125.000,00€ ποσό μικρότερο από εκείνο των καθαρών κερδών της ιδιοκτήτριας, ενώ το υπόλοιπο των καθαρών κερδών ύψους 37.060,51€ θα διατεθεί από την εταιρία στον προσωπικό λογαριασμό της ιδιοκτήτριας για ίδια χρήση.

II. Για τα έτη 2018 και 2019

Η επιχείρηση μέχρι τώρα στεγάζεται ουσιαστικά μέσα στο παλιό πατρικό σπίτι της ιδιοκτήτριας συνολικού μεγέθους 250 τετραγωνικών μέτρων ύστερα από την αλλαγή έδρας που έκανε περί τα μέσα του 2008 από την Αθήνα στον Πύργο Ηλείας. Στα πλαίσια ανάπτυξης της εταιρίας - μείωσης του κόστους παραγωγής αλλά και της εταιρικής ευθύνης της επιχείρησης, αποφασίστηκε να ξεκινήσει η ανέγερση ενός νέου κτιρίου που

θα λειτουργεί βασισμένο στα πρότυπα της πράσινης ανάπτυξης σε κομμάτι γης που διαθέτει η ιδιοκτήτρια.

Τα κέρδη από την εταιρία προς διανομή από την χρήση του 2017, αναμένεται να είναι 232.922,97 €, ποσό αρκετά μεγάλο για το μέγεθος της επιχείρησης μέχρι τώρα. Παρόλα αυτά σύμφωνα με την μελέτη που πραγματοποίησε ο αρχιτέκτονας που πρόκειται να αναλάβει το έργο, το ανωτέρω ποσό δεν αρκεί για την κατασκευή του τριώροφου κτιρίου μεγέθους 1.400 τετραγωνικών μέτρων. Για αυτό, θα επενδυθεί για το έργο αυτό και όλο το κέρδος της εταιρίας και κατά το 2018. Συγκεκριμένα, 200.000,00€ από τα κέρδη του 2017, 220.000,00€ από τα κέρδη του 2018 και 200.000,00€ από τα κέρδη του 2019 θα είναι στην διάθεση της διοίκησης για την ολοκλήρωση του έργου, ενώ τα υπόλοιπα από κάθε χρήση θα κατατεθούν στον προσωπικό λογαριασμό της ιδιοκτήτριας.

Το έργο αυτό αναμένεται να κοστίζει 620.000,00€ σύμφωνα με τις προβλέψεις κόστους και θα ολοκληρωθεί στο τέλος του 2019. Οι προδιαγραφές του κτιρίου είναι εκείνες που θα κάνουν την επιχείρηση όχι μόνο να έχει τη δυνατότητα αρκετά μεγαλύτερων όγκων παραγωγής αλλά και με χαμηλότερο κόστος.

Πιο αναλυτικά, παρόλο που η εταιρία υφαίνει μόνη της την βασικότερη πρώτη ύλη της, δηλαδή τα υφάσματα που χρησιμοποιεί μέχρι τώρα, το μόνο που εξασφαλίζει είναι καλύτερη ποιότητα όχι όμως και τιμή. Αυτό συμβαίνει διότι δεν είναι σε θέση να κάνει την ύφανση αλλά και τον χρωματισμό μόνη της καθώς δεν διαθέτει την τεχνολογία και τον χώρο για αυτό. Επομένως αναθέτει σε εξωτερικό συνεργάτη την διαδικασία αυτή, με αποτέλεσμα η τιμή προμήθειας ανά μέτρο υφάσματος να είναι αρκετά υψηλή.

Με την ολοκλήρωση του καινούργιου κτιρίου και την δημιουργία χώρου για την δημιουργία της πρώτης ύλης (ύφασμα) αναμένεται να υπάρξει σύμφωνα με τη μελέτη κόστους μείωση της τιμής της πρώτης ύλης κατά 30%. Έτσι η επιχείρηση θα μπορεί να είναι ακόμα πιο ανταγωνιστική ως προς τις τιμές πώλησης, κρατώντας πάντοτε υψηλή ποιότητα στα προϊόντα της με απώτερο όφελος την αύξηση στα κέρδη της.

Επιπλέον, ο χώρος που στεγάζεται αυτήν τη στιγμή η εταιρία δεν έχει την βέλτιστη αρχιτεκτονική ώστε να ευνοείται η παραγωγική διαδικασία. Ο καινούργιος χώρος για το τμήμα παραγωγής έχει σχεδιαστεί ειδικά για βιοτεχνία ενδυμάτων με αποτέλεσμα ο χρόνος παραγωγής να υποστεί μείωση. Αναλυτικότερα, η μείωση για το τμήμα κοπής αναμένεται να είναι περίπου 10%, για το τμήμα ραφής 15%, ενώ για το

τιμήμα φερμουάρ-κουμπότρυπες 7%. Τέλος στο υπάρχον κτίριο λόγω έλλειψης χώρου δεν υπάρχει χώρος για σιδέρωμα και συσκευασία των ρούχων με αποτέλεσμα και αυτό να το κάνει εξωτερικός συνεργάτης (εταιρία φασόν). Στο καινούργιο κτίριο θα υπάρχει χώρος έτσι ώστε και αυτό το κομμάτι να το αναλάβει η επιχείρηση. Αυτό θα μειώσει τα έξοδα της εταιρίας προς τρίτους κατά περίπου 25%.

Η ύπαρξη χώρου για αύξηση του προσωπικού είτε στο τμήμα παραγωγής είτε στην διοίκηση, είναι ακόμα ένας από τους λόγους που η δημιουργία της συγκεκριμένης επένδυσης κρίνεται απαραίτητη καθώς όσο η πωλήσεις αυξάνονται, τόσο αυξάνεται η ανάγκη της εταιρίας για προσλήψεις.

Ακόμα στο νέο κτήριο θα υπάρχει χώρος αποθήκευσης των εμπορευμάτων και σύνδεση της αποθήκης με μηχανογραφημένο σύστημα παραγγελιών έτσι ώστε αφενός να μειωθεί ο χρόνος παράδοσης στον πελάτη αλλά και τα έξοδα γραφικής ύλης για τις παραγγελίες καθώς μέχρι τώρα οι παραγγελίες δίνονται τηλεφωνικά στη διοίκηση γράφονται σε χαρτί και στη συνέχεια περνούσαν στην αποθήκη και από κει στην μεταφορική εταιρία για αποστολή.

Εκτός από τις αναβαθμίσεις όμως στο λειτουργικό και κοστολογικό κομμάτι της εταιρίας, το κτίριο θα διαθέτει αίθουσα για να πραγματοποιεί shows, ώστε να παρουσιάζει τις κολεξιόν στους πελάτες της, ενέργεια που μέχρι τώρα πραγματοποιεί σε χώρους ξενοδοχείων αυξάνοντας κατά πολύ τα έξοδα διαφήμισης.

Τέλος, όπως προαναφέρθηκε, το όλο εγχείρημα κτίσης του καινούργιου αυτού χώρου που θα στεγάσει την εταιρία θα έχει υψηλές ενεργειακές προδιαγραφές. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την μείωση εξόδων της θέρμανσης και του ηλεκτρισμού κατά περίπου 65 % καθώς ολόκληρο το κτίριο θα αντλεί ενέργεια από ηλιακούς συλλέκτες τοποθετημένους στην οροφή του κτιρίου ενώ θα διαθέτει και ειδική μόνωση ώστε να μην επηρεάζεται από τις εξωτερικές καιρικές συνθήκες.

Σύμφωνα με τους υπολογισμούς της διοίκησης, με την ολοκλήρωση αυτής της επένδυσης θα υπάρξει απαλογή των αιτιών που η επιχείρηση δεν παρουσιάζει αύξηση κερδοφορίας παρόλο που το 2019 σε σχέση με το 2018 έχει αυξήσει τις πωλήσεις της.

Παράρτημα 1

Κωδικοί	Λογαριασμοί	Μεταβλητά	Σταθερά
60.00	Αμοιβές έμμισθου προσωπικού		X
60.01	Αμοιβές ημερομίσθιου προσωπικού	X	
60.02	Παρεπόμενες παροχές & έξοδα προσωπικού	X	
60.03	Εργοδ. εισφορές & επιβαρύνσεις έμμισθου προσωπικού		X
60.04	Εργοδ. Εισφορές & επιβαρύνσεις ημερομίσθιου προσωπικού	X	
60.05	Αποζημιώσεις απόλυσης ή εξόδου από την υπηρεσία		X
61.00	Αμοιβές και έξοδα ελευθέρου επαγγέλματος		X
61.02	Λοιπές προμήθειες τρίτων	X	
61.03	Επεξεργασίες από τρίτους	X	
62.00	Ηλεκτρικό ρεύμα	X	
62.01	Φωτοαέριο παραγωγικής διαδικασίας	X	
62.02	Υδρευση παραγωγικής διαδικασίας	X	
62.03	Τηλεπικοινωνίες	X	
62.04	Ενοίκια		X
62.05	Ασφάλιστρα		X
62.06	Αποθήκευτρα		X
62.07	Επισκευές και συντηρήσεις		X
62.98	Λοιπές παροχές τρίτων		X
63.00	Φόρος εισοδήματος μη συμψηφιζόμενος		X
63.01	Εισφορά ΟΓΑ		X
63.02	Τέλη συν/κών, δανείων και λοιπών πράξεων		X
63.03	Φόροι – τέλη κυκλοφορίας μεταφορικών μέσων		X
63.04	Δημοτικοί φόροι – τέλη		X
63.05	Φόροι – τέλη προβλεπόμενοι από διεθνείς οργανισμούς		X
63.06	Λοιποί φόροι – τέλη εξωτερικού		X
63.98	Διάφοροι φόροι – τέλη	X	
64.00	Έξοδα μεταφορών	X	
64.01	Έξοδα ταξιδιών	X	
64.02	Έξοδα προβολής και διαφημίσεων		X
64.03	Εκθέσεων – Επιδείξεις		X
64.04	Ειδικά έξοδα προώθησης εξαγωγών	X	
64.05	Συνδρομές – Εισφορές		X
64.06	Δωρεές – Επιχορηγήσεις		X
64.07	Έντυπα και γραφική ύλη	X	
64.08	Υλικά άμεσης ανάλωσης	X	
64.09	Έξοδα δημοσιεύσεων		X
64.10	Έξοδα συμμετοχής και χρεογράφων		X
64.11	Διαφορές αποτίμησης συμμετοχών χρεογράφων		X
64.12	Διαφορές (ζημίες) από πώληση συμμετοχών		X

	χρεογράφων		
64.98	Διάφορα έξοδα		X
65.00	Τόκοι και έξοδα ομολογιακών δανείων		X
65.01	Τόκοι & έξοδα ομολογιακών λοιπών μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων		X
65.02	Προεξοφλητικοί τόκοι και έξοδα τράπεζας		X
65.03	Τόκοι και έξοδα χρηματοδοτήσεων τραπεζών εγγυημένων με αξιόγραφα		X
65.04	Τόκοι και έξοδα βραχυπρόθεσμων τραπεζικών χορηγήσεων		X
65.05	Τόκοι και έξοδα λοιπών βραχυπρόθεσμων τραπεζικών χορηγήσεων		X
65.06	Τόκοι και έξοδα λοιπών βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων		X
65.07	Χαρτόσημο συμβάσεων δανείων χρηματοδοτήσεων		X
65.08	Έξοδα ασφαλειών (π.χ. εμπραγμάτων) δανείων & χρηματοδοτήσεων		X
65.09	Παροχές σε ομολογιούχους επί πλέον τόκους		X
65.10	Προμήθειες εγγυητικών επιστολών		X
65.98	Λοιπά συναφή με τις χρηματοδοτήσεις έξοδα		X
66.00	Αποσβέσεις εδαφικών εκτάσεων		X
66.01	Αποσβέσεις κτιρίου – εγκατάστασης κτιρίων		X
66.02	Αποσβέσεις μηχανημάτων		X
66.03	Αποσβέσεις μεταφορικών μέσων		X
66.04	Αποσβέσεις επίπλων		X
66.05	Αποσβέσεις ασωμάτων ακινητοποιήσεων		X

Κατηγοριοποίηση βασικών δευτεροβάθμιων λογαριασμών σε μεταβλητά και σε σταθερά έξοδα (Καραγιάννης Δ. , Καραγιάννης Ι. , Καραγιάννη Αικ., 2008)

Σημείωση: κάποιος από τους παραπάνω λογαριασμούς μπορεί να είναι κατά ένα μέρος μεταβλητή δαπάνη, οπότε θα πρέπει να καθοριστούν από τον κοστολόγο τα αντίστοιχα ποσά.

Παράρτημα 2

Η αναλυτική διάκριση εξόδων σε μεταβλητά και σταθερά για το έτος 2017.

Κωδικός	Κατηγορία δαπάνης	Μεταβλητές	Σταθερές
60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού		
60.00	Αμοιβές έμμισθου προσωπικού		17.200,50
60.00	Αμοιβές έμμισθου προσωπικού		35.000,00
60.01	Αμοιβές ωρομίσθιου προσωπικού	3.800,34	
60.02	Παρεπόμενες παροχές και έξοδα προσωπικού		2.600,00
60.03	Εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις έμμισθου προσωπικού		5.036,83
60.03	Εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις έμμισθου προσωπικού		9.550,50
Σύνολο 60:		3.800,34	69.387,83
61	Αμοιβές και έξοδα τρίτων	7.868,50	
Σύνολο 61:		7.868,50	–
62	Παροχές τρίτων		
62.00	Ηλεκτρικό ρεύμα	4.357,60	
62.03	Τηλεπικοινωνίες	1.900,00	
62.05	Ασφάλιστρα		2.100,17
62.05	Ασφάλιστρα		5.500,00
62.07	Επισκευές και συντηρήσεις		
Σύνολο 62:		6.257,60	7.600,17
63	Φόροι – τέλη		
63.02	Φόροι – τέλη κυκλοφορίας μεταφορικών μέσων		740,00
63.98	Διάφοροι φόροι- τέλη	13.469,46	
63.98	Διάφοροι φόροι -τέλη	8.590,00	
Σύνολο 63		22.059,46	740,00
64	Διάφορα έξοδα		
64.00	Έξοδα μεταφορών	17.460,50	
64.02	Έξοδα προβολής και διαφημίσεων		11.500,00
64.07	Έντυπα και γραφική ύλη	2.140,00	
64.08	Υλικά άμεσης κατανάλωσης	3.900,50	
64.98	Διάφορα έξοδα	8.846,72	
64.98	Διάφορα έξοδα	8.000,00	
Σύνολο 64		40.347,72	11.500,00
66	Αποσβέσεις παγίων ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος		
66.01	Αποσβέσεις κτιρίου		1.800,00
66.02	Αποσβέσεις μηχανημάτων		750,00
66.03	Αποσβέσεις μεταφορικών μέσων		850,00
66.04	Αποσβέσεις επίπλων		3.000,00
Σύνολο 66:		–	6.400,00

Η αναλυτική διάκριση εξόδων σε μεταβλητά και σταθερά για το έτος 2018.

Κωδικός	Κατηγορία δαπάνης	Μεταβλητές	Σταθερές
60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού		
60.00	Αμοιβές έμμισθου προσωπικού		25.700,00
60.00	Αμοιβές έμμισθου προσωπικού		53.500,50
60.01	Αμοιβές ωρομίσθιου προσωπικού	4.100,60	
60.02	Παρεπόμενες παροχές και έξοδα προσωπικού		2.950,80
60.03	Εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις έμμισθου προσωπικού		7.483,00
60.03	Εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις έμμισθου προσωπικού		14.380,00
Σύνολο 60:		4.100,60	104.014,30
61	Αμοιβές και έξοδα τρίτων	8.500,20	
Σύνολο 61:		8.500,20	–
62	Παροχές τρίτων		
62.00	Ηλεκτρικό ρεύμα	4.500,70	
62.03	Τηλεπικοινωνίες	2.300,00	
62.05	Ασφάλιστρα		2.310,40
62.05	Ασφάλιστρα		8.500,00
62.07	Επισκευές και συντηρήσεις		
Σύνολο 62:		6.800,70	10.810,40
63	Φόροι – τέλη		
63.02	Φόροι – τέλη κυκλοφορίας μεταφορικών μέσων	1.400,50	740,00
63.98	Διάφοροι φόροι- τέλη		
63.98	Διάφοροι φόροι -τέλη	17.600,50	
Σύνολο 63		19.001,00	740,00
64	Διάφορα έξοδα		
64.00	Έξοδα μεταφορών	21.250,00	
64.02	Έξοδα προβολής και διαφημίσεων		14.500,00
64.07	Έντυπα και γραφική ύλη	3.500,40	
64.08	Υλικά άμεσης κατανάλωσης	5.500,00	
64.98	Διάφορα έξοδα	9.050,00	
64.98	Διάφορα έξοδα	14.200,10	
Σύνολο 64		53.500,50	14.500,00
66	Αποσβέσεις παγίων ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος		
66.01	Αποσβέσεις κτιρίου		1.800,00
66.02	Αποσβέσεις μηχανημάτων		750,00
66.03	Αποσβέσεις μεταφορικών μέσων		850,00
66.04	Αποσβέσεις επίπλων		3.000,00
Σύνολο 66:		–	6.400,00

Η αναλυτική διάκριση εξόδων σε μεταβλητά και σταθερά για το έτος 2019.

Κωδικός	Κατηγορία δαπάνης	Μεταβλητές	Σταθερές
60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού		
60.00	Αμοιβές έμμισθου προσωπικού		35.000,50
60.00	Αμοιβές έμμισθου προσωπικού		75.000,00
60.01	Αμοιβές ωρομίσθιου προσωπικού	4.200,50	
60.02	Παρεπόμενες παροχές και έξοδα προσωπικού		3.150,70
60.03	Εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις έμμισθου προσωπικού		10.080,00
60.03	Εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις έμμισθου προσωπικού		20.090,50
Σύνολο 60:		4.200,50	143.321,70
61	Αμοιβές και έξοδα τρίτων	8.750,00	
Σύνολο 61:		8.750,00	–
62	Παροχές τρίτων		
62.00	Ηλεκτρικό ρεύμα	4.800,00	
62.03	Τηλεπικοινωνίες	2.700,50	
62.05	Ασφάλιστρα		2.620,50
62.05	Ασφάλιστρα		12.000,00
62.07	Επισκευές και συντηρήσεις		
Σύνολο 62:		7.500,50	14.620,50
63	Φόροι – τέλη		
63.02	Φόροι – τέλη κυκλοφορίας μεταφορικών μέσων		740,00
63.98	Διάφοροι φόροι- τέλη	14.500,00	
63.98	Διάφοροι φόροι -τέλη	25.760,00	
Σύνολο 63		40.260,00	740,00
64	Διάφορα έξοδα		
64.00	Έξοδα μεταφορών	27.300,00	
64.02	Έξοδα προβολής και διαφημίσεων		18.000,00
64.07	Έντυπα και γραφική ύλη	5.120,00	
64.08	Υλικά άμεσης κατανάλωσης	7.500,00	
64.98	Διάφορα έξοδα	9.248,60	
64.98	Διάφορα έξοδα	20.000,00	
Σύνολο 64		69.168,60	18.000,00
66	Αποσβέσεις παγίων ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος		
66.01	Αποσβέσεις κτιρίου		1.800,00
66.02	Αποσβέσεις μηχανημάτων		750,00
66.03	Αποσβέσεις μεταφορικών μέσων		850,00
66.04	Αποσβέσεις επίπλων		3.000,00
Σύνολο 66:		–	6.400,00

Παράρτημα 3

- Πίνακας κέρδους σε μεταβολές % Σταθερών εξόδων για το προϊόν Λινά φορέματα κατά το έτος 2017.

A/A	Μεταβολές σταθερών εξόδων %	Σταθερά έξοδα	Κέρδη
1	-15,00%	46.721,92 €	188.281,30 €
2	-14,00%	47.271,59 €	187.731,63 €
3	-13,00%	47.821,26 €	187.181,96 €
4	-12,00%	48.370,93 €	186.632,29 €
5	-11,00%	48.920,60 €	186.082,62 €
6	-10,00%	49.470,27 €	185.532,95 €
7	-9,00%	50.019,94 €	184.983,28 €
8	-8,00%	50.569,61 €	184.433,61 €
9	-7,00%	51.119,28 €	183.883,94 €
10	-6,00%	51.668,95 €	183.334,27 €
11	-5,00%	52.218,62 €	182.784,60 €
12	-4,00%	52.768,29 €	182.234,93 €
13	-3,00%	53.317,96 €	181.685,26 €
14	-2,00%	53.867,63 €	181.135,59 €
15	-1,00%	54.417,30 €	180.585,92 €
16	0,00%	54.966,97 €	180.036,25 €
17	1,00%	55.516,64 €	179.486,58 €
18	2,00%	56.066,31 €	178.936,91 €
19	3,00%	56.615,98 €	178.387,24 €
20	4,00%	57.165,65 €	177.837,57 €
21	5,00%	57.715,32 €	177.287,90 €
22	6,00%	58.264,99 €	176.738,23 €
23	7,00%	58.814,66 €	176.188,56 €
24	8,00%	59.364,33 €	175.638,89 €
25	9,00%	59.914,00 €	175.089,22 €
26	10,00%	60.463,67 €	174.539,55 €
27	11,00%	61.013,34 €	173.989,88 €
28	12,00%	61.563,01 €	173.440,21 €
29	13,00%	62.112,68 €	172.890,54 €
30	14,00%	62.662,35 €	172.340,87 €
31	15,00%	63.212,02 €	171.791,20 €

- Πίνακας κέρδους σε μεταβολές % Μεταβλητών εξόδων για το προϊόν Λινά φορέματα κατά το έτος 2017

A/A	Μεταβολές σταθερών εξόδων %	Μεταβλητά έξοδα	Κέρδη
1	-15,00%	177.179,76 €	211.303,27 €
2	-14,00%	179.264,23 €	209.218,80 €
3	-13,00%	181.348,70 €	207.134,33 €
4	-12,00%	183.433,17 €	205.049,86 €
5	-11,00%	185.517,63 €	202.965,40 €
6	-10,00%	187.602,10 €	200.880,93 €
7	-9,00%	189.686,57 €	198.796,46 €
8	-8,00%	191.771,04 €	196.711,99 €
9	-7,00%	193.855,51 €	194.627,52 €
10	-6,00%	195.939,97 €	192.543,06 €
11	-5,00%	198.024,44 €	190.458,59 €
12	-4,00%	200.108,91 €	188.374,12 €
13	-3,00%	202.193,38 €	186.289,65 €
14	-2,00%	204.277,84 €	184.205,19 €
15	-1,00%	206.362,31 €	182.120,72 €
16	0,00%	208.446,78 €	180.036,25 €
17	1,00%	210.531,25 €	177.951,78 €
18	2,00%	212.615,72 €	175.867,31 €
19	3,00%	214.700,18 €	173.782,85 €
20	4,00%	216.784,65 €	171.698,38 €
21	5,00%	218.869,12 €	169.613,91 €
22	6,00%	220.953,59 €	167.529,44 €
23	7,00%	223.038,05 €	165.444,98 €
24	8,00%	225.122,52 €	163.360,51 €
25	9,00%	227.206,99 €	161.276,04 €
26	10,00%	229.291,46 €	159.191,57 €
27	11,00%	231.375,93 €	157.107,10 €
28	12,00%	233.460,39 €	155.022,64 €
29	13,00%	235.544,86 €	152.938,17 €
30	14,00%	237.629,33 €	150.853,70 €
31	15,00%	239.713,80 €	148.769,23 €

- Πίνακας κέρδους σε μεταβολές % Σταθερών εξόδων Για το προϊόν βαμβακερά φορέματα κατά το έτος 2017

A/A	Μεταβολές σταθερών εξόδων %	Σταθερά έξοδα	Κέρδη
1	-15,00%	34.561,88 €	115.471,08 €
2	-14,00%	34.968,49 €	115.064,47 €
3	-13,00%	35.375,10 €	114.657,86 €
4	-12,00%	35.781,71 €	114.251,25 €
5	-11,00%	36.188,32 €	113.844,64 €
6	-10,00%	36.594,93 €	113.438,03 €
7	-9,00%	37.001,54 €	113.031,42 €
8	-8,00%	37.408,15 €	112.624,81 €
9	-7,00%	37.814,76 €	112.218,20 €
10	-6,00%	38.221,37 €	111.811,59 €
11	-5,00%	38.627,98 €	111.404,98 €
12	-4,00%	39.034,59 €	110.998,37 €
13	-3,00%	39.441,20 €	110.591,76 €
14	-2,00%	39.847,81 €	110.185,15 €
15	-1,00%	40.254,42 €	109.778,54 €
16	0,00%	40.661,03 €	109.371,93 €
17	1,00%	41.067,64 €	108.965,32 €
18	2,00%	41.474,25 €	108.558,71 €
19	3,00%	41.880,86 €	108.152,10 €
20	4,00%	42.287,47 €	107.745,49 €
21	5,00%	42.694,08 €	107.338,88 €
22	6,00%	43.100,69 €	106.932,27 €
23	7,00%	43.507,30 €	106.525,66 €
24	8,00%	43.913,91 €	106.119,05 €
25	9,00%	44.320,52 €	105.712,44 €
26	10,00%	44.727,13 €	105.305,83 €
27	11,00%	45.133,74 €	104.899,22 €
28	12,00%	45.540,35 €	104.492,61 €
29	13,00%	45.946,96 €	104.086,00 €
30	14,00%	46.353,57 €	103.679,39 €
31	15,00%	46.760,18 €	103.272,78 €

- Πίνακας κέρδους σε μεταβολές % Μεταβλητών εξόδων για το προϊόν βαμβακερά φορέματα κατά το έτος 2017

A/A	Μεταβολές σταθερών εξόδων %	Μεταβλητά έξοδα	Κέρδη
1	-15,00%	99.557,13 €	126.940,84 €
2	-14,00%	100.728,39 €	125.769,58 €
3	-13,00%	101.899,65 €	124.598,32 €
4	-12,00%	103.070,92 €	123.427,05 €
5	-11,00%	104.242,18 €	122.255,79 €
6	-10,00%	105.413,44 €	121.084,53 €
7	-9,00%	106.584,70 €	119.913,27 €
8	-8,00%	107.755,96 €	118.742,01 €
9	-7,00%	108.927,22 €	117.570,75 €
10	-6,00%	110.098,48 €	116.399,49 €
11	-5,00%	111.269,74 €	115.228,23 €
12	-4,00%	112.441,00 €	114.056,97 €
13	-3,00%	113.612,26 €	112.885,71 €
14	-2,00%	114.783,52 €	111.714,45 €
15	-1,00%	115.954,78 €	110.543,19 €
16	0,00%	117.126,04 €	109.371,93 €
17	1,00%	118.297,30 €	108.200,67 €
18	2,00%	119.468,56 €	107.029,41 €
19	3,00%	120.639,82 €	105.858,15 €
20	4,00%	121.811,08 €	104.686,89 €
21	5,00%	122.982,34 €	103.515,63 €
22	6,00%	124.153,60 €	102.344,37 €
23	7,00%	125.324,86 €	101.173,11 €
24	8,00%	126.496,12 €	100.001,85 €
25	9,00%	127.667,38 €	98.830,59 €
26	10,00%	128.838,64 €	97.659,33 €
27	11,00%	130.009,90 €	96.488,07 €
28	12,00%	131.181,16 €	95.316,81 €
29	13,00%	132.352,43 €	94.145,54 €
30	14,00%	133.523,69 €	92.974,28 €
31	15,00%	134.694,95 €	91.803,02 €

- Πίνακας κέρδους σε μεταβολές % Σταθερών εξόδων για το προϊόν Λινά φορέματα για το έτος 2018

A/A	Μεταβολές σταθερών εξόδων %	Σταθερά έξοδα	Κέρδη
1	-15,00%	66.673,92 €	243.257,54 €
2	-14,00%	67.458,32 €	242.473,14 €
3	-13,00%	68.242,72 €	241.688,74 €
4	-12,00%	69.027,12 €	240.904,34 €
5	-11,00%	69.811,52 €	240.119,94 €
6	-10,00%	70.595,92 €	239.335,54 €
7	-9,00%	71.380,32 €	238.551,14 €
8	-8,00%	72.164,72 €	237.766,74 €
9	-7,00%	72.949,12 €	236.982,34 €
10	-6,00%	73.733,52 €	236.197,94 €
11	-5,00%	74.517,91 €	235.413,55 €
12	-4,00%	75.302,31 €	234.629,15 €
13	-3,00%	76.086,71 €	233.844,75 €
14	-2,00%	76.871,11 €	233.060,35 €
15	-1,00%	77.655,51 €	232.275,95 €
16	0,00%	78.439,91 €	231.491,55 €
17	1,00%	79.224,31 €	230.707,15 €
18	2,00%	80.008,71 €	229.922,75 €
19	3,00%	80.793,11 €	229.138,35 €
20	4,00%	81.577,51 €	228.353,95 €
21	5,00%	82.361,91 €	227.569,55 €
22	6,00%	83.146,30 €	226.785,16 €
23	7,00%	83.930,70 €	226.000,76 €
24	8,00%	84.715,10 €	225.216,36 €
25	9,00%	85.499,50 €	224.431,96 €
26	10,00%	86.283,90 €	223.647,56 €
27	11,00%	87.068,30 €	222.863,16 €
28	12,00%	87.852,70 €	222.078,76 €
29	13,00%	88.637,10 €	221.294,36 €
30	14,00%	89.421,50 €	220.509,96 €
31	15,00%	90.205,90 €	219.725,56 €

- Πίνακας κέρδους σε μεταβολές % Μεταβλητών εξόδων Για το προϊόν Λινά φορέματα για το έτος 2018

A/A	Μεταβολές σταθερών εξόδων %	Μεταβλητά έξοδα	Κέρδη
1	-15,00%	240.570,86 €	273.945,23 €
2	-14,00%	243.401,10 €	271.114,99 €
3	-13,00%	246.231,35 €	268.284,74 €
4	-12,00%	249.061,60 €	265.454,49 €
5	-11,00%	251.891,84 €	262.624,25 €
6	-10,00%	254.722,09 €	259.794,00 €
7	-9,00%	257.552,33 €	256.963,76 €
8	-8,00%	260.382,58 €	254.133,51 €
9	-7,00%	263.212,82 €	251.303,27 €
10	-6,00%	266.043,07 €	248.473,02 €
11	-5,00%	268.873,31 €	245.642,78 €
12	-4,00%	271.703,56 €	242.812,53 €
13	-3,00%	274.533,80 €	239.982,29 €
14	-2,00%	277.364,05 €	237.152,04 €
15	-1,00%	280.194,29 €	234.321,80 €
16	0,00%	283.024,54 €	231.491,55 €
17	1,00%	285.854,79 €	228.661,30 €
18	2,00%	288.685,03 €	225.831,06 €
19	3,00%	291.515,28 €	223.000,81 €
20	4,00%	294.345,52 €	220.170,57 €
21	5,00%	297.175,77 €	217.340,32 €
22	6,00%	300.006,01 €	214.510,08 €
23	7,00%	302.836,26 €	211.679,83 €
24	8,00%	305.666,50 €	208.849,59 €
25	9,00%	308.496,75 €	206.019,34 €
26	10,00%	311.326,99 €	203.189,10 €
27	11,00%	314.157,24 €	200.358,85 €
28	12,00%	316.987,48 €	197.528,61 €
29	13,00%	319.817,73 €	194.698,36 €
30	14,00%	322.647,98 €	191.868,11 €
31	15,00%	325.478,22 €	189.037,87 €

- Πίνακας κέρδους σε μεταβολές % Σταθερών εξόδων για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα για το έτος 2018

A/A	Μεταβολές σταθερών εξόδων %	Σταθερά έξοδα	Κέρδη
1	-15,00%	49.321,07 €	147.309,47 €
2	-14,00%	49.901,32 €	146.729,22 €
3	-13,00%	50.481,57 €	146.148,97 €
4	-12,00%	51.061,82 €	145.568,72 €
5	-11,00%	51.642,06 €	144.988,48 €
6	-10,00%	52.222,31 €	144.408,23 €
7	-9,00%	52.802,56 €	143.827,98 €
8	-8,00%	53.382,81 €	143.247,73 €
9	-7,00%	53.963,05 €	142.667,49 €
10	-6,00%	54.543,30 €	142.087,24 €
11	-5,00%	55.123,55 €	141.506,99 €
12	-4,00%	55.703,80 €	140.926,74 €
13	-3,00%	56.284,05 €	140.346,49 €
14	-2,00%	56.864,29 €	139.766,25 €
15	-1,00%	57.444,54 €	139.186,00 €
16	0,00%	58.024,79 €	138.605,75 €
17	1,00%	58.605,04 €	138.025,50 €
18	2,00%	59.185,29 €	137.445,25 €
19	3,00%	59.765,53 €	136.865,01 €
20	4,00%	60.345,78 €	136.284,76 €
21	5,00%	60.926,03 €	135.704,51 €
22	6,00%	61.506,28 €	135.124,26 €
23	7,00%	62.086,53 €	134.544,01 €
24	8,00%	62.666,77 €	133.963,77 €
25	9,00%	63.247,02 €	133.383,52 €
26	10,00%	63.827,27 €	132.803,27 €
27	11,00%	64.407,52 €	132.223,02 €
28	12,00%	64.987,76 €	131.642,78 €
29	13,00%	65.568,01 €	131.062,53 €
30	14,00%	66.148,26 €	130.482,28 €
31	15,00%	66.728,51 €	129.902,03 €

- Πίνακας κέρδους σε μεταβολές % Μεταβλητών εξόδων για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα για το έτος 2018

A/A	Μεταβολές σταθερών εξόδων %	Μεταβλητά έξοδα	Κέρδη
1	-15,00%	133.248,94 €	162.120,27 €
2	-14,00%	134.816,58 €	160.552,63 €
3	-13,00%	136.384,21 €	158.985,00 €
4	-12,00%	137.951,84 €	157.417,37 €
5	-11,00%	139.519,48 €	155.849,73 €
6	-10,00%	141.087,11 €	154.282,10 €
7	-9,00%	142.654,75 €	152.714,46 €
8	-8,00%	144.222,38 €	151.146,83 €
9	-7,00%	145.790,02 €	149.579,19 €
10	-6,00%	147.357,65 €	148.011,56 €
11	-5,00%	148.925,29 €	146.443,92 €
12	-4,00%	150.492,92 €	144.876,29 €
13	-3,00%	152.060,56 €	143.308,65 €
14	-2,00%	153.628,19 €	141.741,02 €
15	-1,00%	155.195,83 €	140.173,38 €
16	0,00%	156.763,46 €	138.605,75 €
17	1,00%	158.331,09 €	137.038,12 €
18	2,00%	159.898,73 €	135.470,48 €
19	3,00%	161.466,36 €	133.902,85 €
20	4,00%	163.034,00 €	132.335,21 €
21	5,00%	164.601,63 €	130.767,58 €
22	6,00%	166.169,27 €	129.199,94 €
23	7,00%	167.736,90 €	127.632,31 €
24	8,00%	169.304,54 €	126.064,67 €
25	9,00%	170.872,17 €	124.497,04 €
26	10,00%	172.439,81 €	122.929,40 €
27	11,00%	174.007,44 €	121.361,77 €
28	12,00%	175.575,08 €	119.794,13 €
29	13,00%	177.142,71 €	118.226,50 €
30	14,00%	178.710,34 €	116.658,87 €
31	15,00%	180.277,98 €	115.091,23 €

- Πίνακας κέρδους σε μεταβολές % Σταθερών εξόδων για το προϊόν Λινά φορέματα για το έτος 2019

A/A	Μεταβολές σταθερών εξόδων %	Σταθερά έξοδα	Κέρδη
1	-15,00%	83.685,06 €	257.210,19 €
2	-14,00%	84.669,59 €	256.225,66 €
3	-13,00%	85.654,12 €	255.241,13 €
4	-12,00%	86.638,65 €	254.256,60 €
5	-11,00%	87.623,18 €	253.272,07 €
6	-10,00%	88.607,71 €	252.287,54 €
7	-9,00%	89.592,24 €	251.303,01 €
8	-8,00%	90.576,77 €	250.318,48 €
9	-7,00%	91.561,30 €	249.333,95 €
10	-6,00%	92.545,83 €	248.349,42 €
11	-5,00%	93.530,36 €	247.364,89 €
12	-4,00%	94.514,89 €	246.380,36 €
13	-3,00%	95.499,42 €	245.395,83 €
14	-2,00%	96.483,95 €	244.411,30 €
15	-1,00%	97.468,48 €	243.426,77 €
16	0,00%	98.453,01 €	242.442,24 €
17	1,00%	99.437,54 €	241.457,71 €
18	2,00%	100.422,07 €	240.473,18 €
19	3,00%	101.406,60 €	239.488,65 €
20	4,00%	102.391,13 €	238.504,12 €
21	5,00%	103.375,66 €	237.519,59 €
22	6,00%	104.360,19 €	236.535,06 €
23	7,00%	105.344,72 €	235.550,53 €
24	8,00%	106.329,25 €	234.566,00 €
25	9,00%	107.313,78 €	233.581,47 €
26	10,00%	108.298,31 €	232.596,94 €
27	11,00%	109.282,84 €	231.612,41 €
28	12,00%	110.267,37 €	230.627,88 €
29	13,00%	111.251,90 €	229.643,35 €
30	14,00%	112.236,43 €	228.658,82 €
31	15,00%	113.220,96 €	227.674,29 €

- Πίνακας κέρδους σε μεταβολές % Μεταβλητών εξόδων για το προϊόν Λινά φορέματα για το έτος 2019

A/A	Μεταβολές σταθερών εξόδων %	Μεταβλητά έξοδα	Κέρδη
1	-15,00%	322.052,04 €	299.274,95 €
2	-14,00%	325.840,89 €	295.486,11 €
3	-13,00%	329.629,73 €	291.697,26 €
4	-12,00%	333.418,58 €	287.908,41 €
5	-11,00%	337.207,43 €	284.119,56 €
6	-10,00%	340.996,28 €	280.330,72 €
7	-9,00%	344.785,12 €	276.541,87 €
8	-8,00%	348.573,97 €	272.753,02 €
9	-7,00%	352.362,82 €	268.964,17 €
10	-6,00%	356.151,67 €	265.175,33 €
11	-5,00%	359.940,51 €	261.386,48 €
12	-4,00%	363.729,36 €	257.597,63 €
13	-3,00%	367.518,21 €	253.808,78 €
14	-2,00%	371.307,06 €	250.019,94 €
15	-1,00%	375.095,90 €	246.231,09 €
16	0,00%	378.884,75 €	242.442,24 €
17	1,00%	382.673,60 €	238.653,39 €
18	2,00%	386.462,45 €	234.864,55 €
19	3,00%	390.251,29 €	231.075,70 €
20	4,00%	394.040,14 €	227.286,85 €
21	5,00%	397.828,99 €	223.498,00 €
22	6,00%	401.617,84 €	219.709,16 €
23	7,00%	405.406,68 €	215.920,31 €
24	8,00%	409.195,53 €	212.131,46 €
25	9,00%	412.984,38 €	208.342,61 €
26	10,00%	416.773,23 €	204.553,77 €
27	11,00%	420.562,07 €	200.764,92 €
28	12,00%	424.350,92 €	196.976,07 €
29	13,00%	428.139,77 €	193.187,22 €
30	14,00%	431.928,62 €	189.398,38 €
31	15,00%	435.717,46 €	185.609,53 €

- Πίνακας κέρδους σε μεταβολές % Σταθερών εξόδων για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα για το έτος 2019

A/A	Μεταβολές σταθερών εξόδων %	Σταθερά έξοδα	Κέρδη
1	-15,00%	61.904,81 €	160.034,99 €
2	-14,00%	62.633,10 €	159.306,70 €
3	-13,00%	63.361,40 €	158.578,40 €
4	-12,00%	64.089,69 €	157.850,11 €
5	-11,00%	64.817,98 €	157.121,82 €
6	-10,00%	65.546,27 €	156.393,53 €
7	-9,00%	66.274,56 €	155.665,24 €
8	-8,00%	67.002,85 €	154.936,95 €
9	-7,00%	67.731,15 €	154.208,65 €
10	-6,00%	68.459,44 €	153.480,36 €
11	-5,00%	69.187,73 €	152.752,07 €
12	-4,00%	69.916,02 €	152.023,78 €
13	-3,00%	70.644,31 €	151.295,49 €
14	-2,00%	71.372,61 €	150.567,19 €
15	-1,00%	72.100,90 €	149.838,90 €
16	0,00%	72.829,19 €	149.110,61 €
17	1,00%	73.557,48 €	148.382,32 €
18	2,00%	74.285,77 €	147.654,03 €
19	3,00%	75.014,07 €	146.925,73 €
20	4,00%	75.742,36 €	146.197,44 €
21	5,00%	76.470,65 €	145.469,15 €
22	6,00%	77.198,94 €	144.740,86 €
23	7,00%	77.927,23 €	144.012,57 €
24	8,00%	78.655,53 €	143.284,27 €
25	9,00%	79.383,82 €	142.555,98 €
26	10,00%	80.112,11 €	141.827,69 €
27	11,00%	80.840,40 €	141.099,40 €
28	12,00%	81.568,69 €	140.371,11 €
29	13,00%	82.296,98 €	139.642,82 €
30	14,00%	83.025,28 €	138.914,52 €
31	15,00%	83.753,57 €	138.186,23 €

- Πίνακας κέρδους σε μεταβολές % Μεταβλητών εξόδων για το προϊόν Βαμβακερά φορέματα για το έτος 2019

A/A	Μεταβολές σταθερών εξόδων %	Μεταβλητά έξοδα	Κέρδη
1	-15,00%	178.022,90 €	180.526,42 €
2	-14,00%	180.117,28 €	178.432,03 €
3	-13,00%	182.211,67 €	176.337,64 €
4	-12,00%	184.306,06 €	174.243,25 €
5	-11,00%	186.400,44 €	172.148,87 €
6	-10,00%	188.494,83 €	170.054,48 €
7	-9,00%	190.589,22 €	167.960,09 €
8	-8,00%	192.683,60 €	165.865,71 €
9	-7,00%	194.777,99 €	163.771,32 €
10	-6,00%	196.872,38 €	161.676,93 €
11	-5,00%	198.966,77 €	159.582,55 €
12	-4,00%	201.061,15 €	157.488,16 €
13	-3,00%	203.155,54 €	155.393,77 €
14	-2,00%	205.249,93 €	153.299,38 €
15	-1,00%	207.344,31 €	151.205,00 €
16	0,00%	209.438,70 €	149.110,61 €
17	1,00%	211.533,09 €	147.016,22 €
18	2,00%	213.627,47 €	144.921,84 €
19	3,00%	215.721,86 €	142.827,45 €
20	4,00%	217.816,25 €	140.733,06 €
21	5,00%	219.910,64 €	138.638,68 €
22	6,00%	222.005,02 €	136.544,29 €
23	7,00%	224.099,41 €	134.449,90 €
24	8,00%	226.193,80 €	132.355,51 €
25	9,00%	228.288,18 €	130.261,13 €
26	10,00%	230.382,57 €	128.166,74 €
27	11,00%	232.476,96 €	126.072,35 €
28	12,00%	234.571,34 €	123.977,97 €
29	13,00%	236.665,73 €	121.883,58 €
30	14,00%	238.760,12 €	119.789,19 €
31	15,00%	240.854,51 €	117.694,81 €

Αναφορές

- Adebayo Agbejule. (2005, June 1). The relationship between management accounting systems and perceived environmental uncertainty on managerial performance: a research note. *Journal of Accounting and Business Research*, Vol.35(No.4), σσ. 295-3005. doi:10.1080/00014788.2005.9729996
- Andy Neely, Mike Bourne, Chris Adams. (2003, September 01). "Better Budgeting or Beyond Budgeting". *Measuring Business Excellence*, Vol.7(N0.3), σσ. 22-28. doi:10.1108/13683040310496471
- Andy Neely, Mike Bourne, Chris Adams. (2003, September). Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, Volume 7(No 3), pp. 22-28. doi:10.1108/1368304031040310496471
- Caruthers J, K. L. (1999, Σεπτέμβριος). Campus Master Planning and Capital Budgeting. *New Directions for Higher Education*(Vol 7(107)). doi:10.1002/he.10707
- Chenghua, L. S. (2010). The Statistic Break Even analysis of productive investment projects considering the inventory. doi:10.1109/ICIII.2010.446
- Chong M. Lau, Ian R.C. Eggleton. (2003). "Budget emphasis on the relationship between participation and slack". *Accounting and Business Research*, Vol. 33(Issue 2), σσ. 91-104. doi:http://dx.doi.org/10.1080/00014788.2003.9729637
- Gallo, A. (2014, July 02). A Quick Guide to Breakeven Analysis. *Harvard Business Review*. Ανάκτηση November 03, 2016, από <https://hbr.org/2014/07/a-quick-guide-to-breakeven-analysis>
- Garrison R, Norren E. (2006). *Διοικητική Λογιστική*. (Α. Σοκοδήμος, Επιμ.) Αθήνα: Κλειδάριθμος. doi: ISBN-13 978-960-209-930-8
- H. Nouri, R.J. Parker. (1998, October 21). "The Relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment". *Accounting, Organization and Society*, σσ. 467-483. doi:10.1016/S0361-3682(97)00036-6
- Hamilton Alexander Institute. (1990). *The manual of modern budgetary practices*. Αθήνα: Κριτήριο εκδοτική και συμβουλευτική ΕΠΕ.
- Hopwood A.G. (n.d.). "An empirical study of the role of ecoounting data in performance evaluation". *Journal of Accounting Research*, σσ. 156-182. doi:10.1108/13683040310496471
- K. Merchant, J. Manzoni. (1989, July). "The achievability of budget targets in profit centers, A field study". *The Accounting Review*, American Accounting Association, Vol.64(No 3), σσ. 539-558. doi: 10.1007/978-1-4899-7138-8_23
- Kihn, A. L. (2011, Σεπτέμβριος 20). How do controllers and managers interpret budget targets? *Journal of Accounting and Organizational Change*, Vol 7(No 3), σσ. 212-236. doi:10.1108/18325911111164187

- Klaus Derfuss. (2009, 04 June). The Relationship of Budgetary Participation and Reliance on Accounting Performance Measures with Individual-Level Consequent Variables: A Meta-Analysis. *European Accounting Review*, σσ. 203-239. doi:http://dx.doi.org/10.1080/09638180802652371
- Moses. (2006). No.1 Rule for every small business: Know your Break-Even Point. *National Federation Of Independent Businnes (NFIB), The voice of small businnes*.
- Nik Nazil, Nik Ahmad, Maliah Sulaiman, Norhayati Mohd. Alwi. (2003, 9 18). "Are budgets useful? A survey of Malaysian companies". *Journal of Managerial Auditing Journal*, σσ. 717-724. doi:Doi: 10.1108/02686900310500479
- Osmond Vitez. (2009). Why is important for a small business to budget? *Houston Chronicle*.
- Payam Hanafizadeh, Morteza Moosakhani, Javad Bakhshi. (2009). "Selecting the best strategic prtices for business process redesign". *Journal of Business Process Management, Vol. 15(No. 4)*, σσ. 609-627. doi:Doi: 10.1108/14637150910975561
- Prabhu Sivabalana, Peter Booth, Teemu Malmi, David A. Brown. (2009). "An exploratory study of operational reasons to budget". *Accounting and Finance(49)*, σσ. 849-871. doi:doi: 10.1111/j.1467-629X.2009.00305.x
- Terrance Luther Cottrell. (2014, April 21). Strategic budgeting instead of strategic planning. *The Bottom Line: Managing Library Finances, Vol.27(No.2)*, σσ. 47-53. doi:doi.org/10.1108/BL-04-2014-0012
- Tim Blumentritt. (2006). "Integrating strategic managment and budgeting". *Journal of Business Strategy, Vol. 27(No. 6)*, σσ. 73-79. doi:Doi: 10.1108/02756660610710382
- Universal Business Analytics Ltd. (2016). *Universal Business Analytics Ltd. Ανάκτηση Οκώβριος 27, 2016, από Ανάλυση Νεκρού Σημείου:*
<http://www.ubaconsultants.com/el/%CF%85%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B5%CF%82/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B5%CF%80%CE%B5%CE%BD%CE%B4%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%C>
- W. Bruns, K. Merchant. (1990). The dangerous morality of managing earnings. *Managment Accounting, Vol . 72*, σσ. 22-25.
- Weng Thomas, N. A. (2013, Νοέμβριος 6). An intergrated Management System for Building Analysis ans Control. *Association for computing Machinery*. doi:10.1145/2528282.2528285
- Yang Liang, Yan Wang. (2010, Ιανουάριος). Research on budgeting and abandoning budgeting for management. *Institute of Electrical and Electronics Engineers*, σσ. 204-207. doi:10.1109/ICAMS.2010.5553256

Δημοπούλου - Δημάκη Ιωάννα. (2002). *Κοστολόγηση*. Αθήνα: INTERBOOKS. doi:ISBN . 960-390-107-5

Καραγιάννης Δ. , Καραγιάννης Ι. , Καραγιάννη Αικ. (2008). *"Ανάλυση ισολογισμών και αριθμοδείκτες, βιωσιμότητα επιχειρήσεων και κέρδη , έλεγχος του κόστους και αποκλίσεις , ταμειακή ρευστότητα επιχειρήσεων, παραδείγματα και εφαρμογές"*. Θεσ/κη.

Μηλιώτη. (1998). *Οικονομοτεχνικές Μελέτες; Προβλέψεις , Προυπολογισμοί , Ανάλυση Νεκρού Σημείου*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Πάγγειος. (1994). *Θεωρία κόστους : κοστολόγηση για την λείψη επιχειρηματικών αποφάσεων, άμεση κοστολόγηση, κοστολόγηση συνεισφοράς , συμπαράγωγα προϊόντα , πρότυπη κοστολόγηση, νεκρό σημείο*. Αθήνα: Σταμούλης.

Φύλιος. (1998). *Διοικητική λογιστική -κοστολόγηση , προυπολογιστική και προυπολογιστικός έλεγχος*. Αθήνα: Έλλην. doi:960-286-347-1