



Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (Executive MBA)

Μάθημα: Διοικητική Λογιστική – Κοστολόγηση

Ενότητα: Προϋπολογισμοί

Κουναδέας Θεόδωρος PhD

“Εισαγωγή στους Προϋπολογισμούς”

Σκοπός Προϋπολογισμών

Ποσοτική έκφραση των στόχων της επιχείρησης:



Αύξηση μεριδίου αγοράς.



Αύξηση αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων.



Μείωση ποσοστού κόστους πωληθέντων προς πωλήσεις.

Εργαλείο **συντονισμού** των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Μέσο παρακολούθησης της προόδου πραγματοποίησης των στόχων αυτών.

Σκοπός Προϋπολογισμών

Μείωση κινδύνου για μελλοντικές δραστηριότητες.

Ενίσχυση **επικοινωνίας και συνεργασίας** μεταξύ των τμημάτων.

Βάση για τη **μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης**.

Βάση **ελέγχου**

Διακρίσεις Προϋπολογισμών

Οι προϋπολογισμοί **διακρίνονται** ανάλογα με:

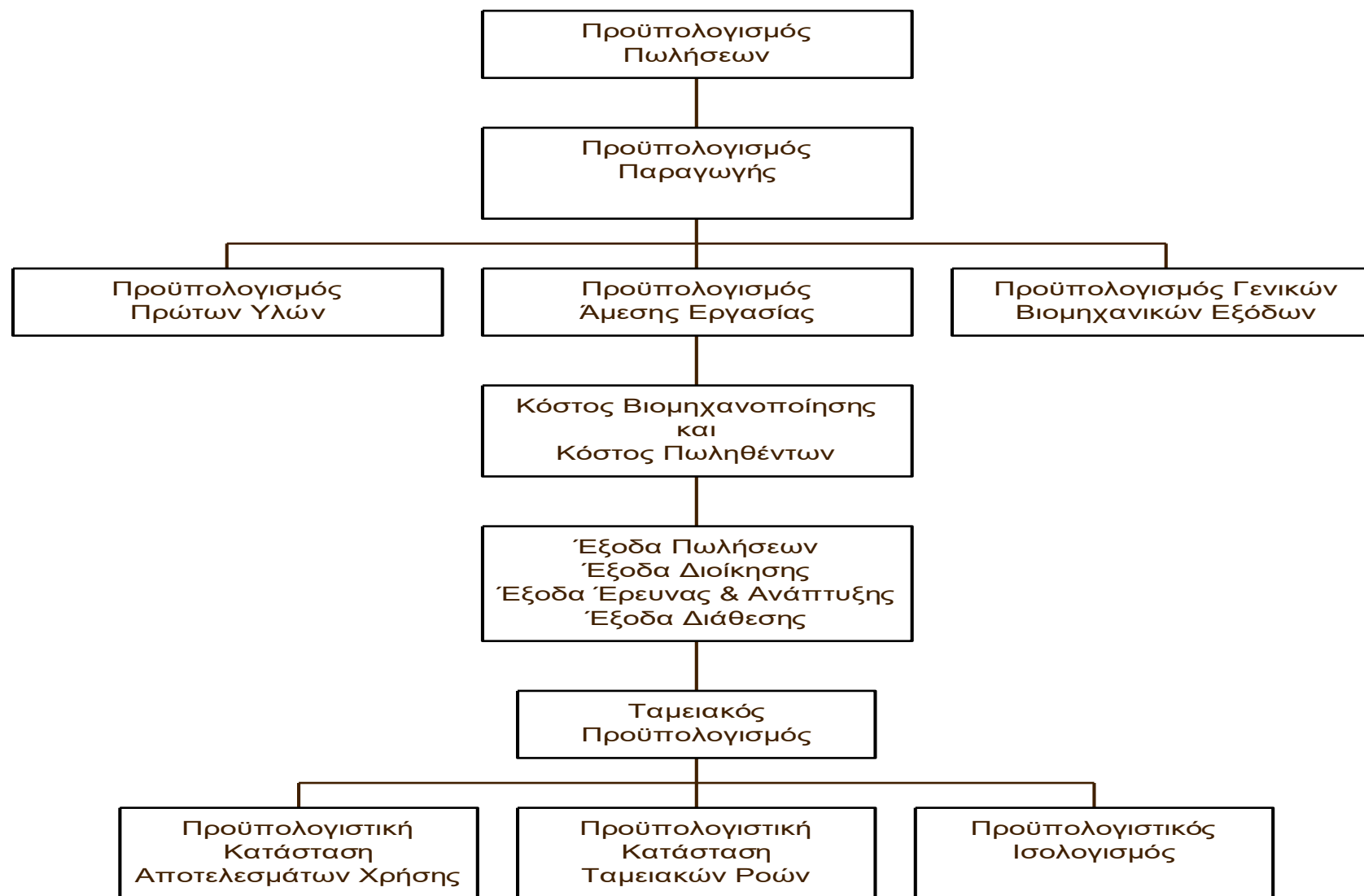
Το **χρονικό διάστημα** που καλύπτουν.

Τη **δραστηριότητα** προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών.

Τη **διαδικασία** που ακολουθείται κατά την κατάρτισή τους.

“Συνολικός Προϋπολογισμός”

“Συνολικός Προϋπολογισμός”



Παράδειγμα Προϋπολογισμού Πωλήσεων

- ✓ Η εταιρία Royal Company ετοιμάζει προϋπολογισμούς για το τρίμηνο που λήγει στις 30 Ιουνίου.
- ✓ Οι πωλήσεις που έχουν προϋπολογιστεί για τους επόμενους πέντε μήνες είναι:
 - Απρίλιος 20.000 μονάδες
 - Μάιος 50.000 μονάδες
 - Ιούνιος 30.000 μονάδες
 - Ιούλιος 25.000 μονάδες
 - Αύγουστος 15.000 μονάδες.
- ✓ Η τιμή πώλησης είναι \$10 ανά μονάδα.

Παράδειγμα Προϋπολογισμού Πωλήσεων

	<u>Απρίλιος</u>	<u>Μάϊος</u>	<u>Ιούνιος</u>	<u>Τρίμηνο</u>
Προϋπολογισμός πωλήσεων (μονάδες)	20.000	50.000	30.000	100.000
Τιμή πώλησης ανά μονάδα	\$10	\$10	\$10	\$10
Συνολικές πωλήσεις	<u>\$200.000</u>	<u>\$500.000</u>	<u>\$300.000</u>	<u>\$1.000.000</u>

Παράδειγμα Προϋπολογισμού Παραγωγής

- ✓ Η εταιρία Royal Company ετοιμάζει προϋπολογισμούς για το τρίμηνο που λήγει στις 30 Ιουνίου.
- ✓ Οι πωλήσεις που έχουν προϋπολογιστεί για τους επόμενους πέντε μήνες είναι:
 - Απρίλιος 20.000 μονάδες
 - Μάιος 50.000 μονάδες
 - Ιούνιος 30.000 μονάδες
 - Ιούλιος 25.000 μονάδες
 - Αύγουστος 15.000 μονάδες.
- ✓ Η τιμή πώλησης είναι \$10 ανά μονάδα.
- ✓ Η εταιρία επιθυμεί τα τελικά αποθέματά της να είναι ίσα με το 20% των προϋπολογιζόμενων πωλήσεων του ακόλουθου μήνα.
- ✓ Στις 31 του Μαρτίου, 4.000 μονάδες ήταν διαθέσιμες.

Παράδειγμα Προϋπολογισμού Παραγωγής

	<u>Απρίλιος</u>	<u>Μάιος</u>	<u>Ιούνιος</u>	<u>Τρίμηνο</u>
Προϋπολογιστικές Πωλήσεις	20.000	50.000	30.000	100.000
Συν: Επιθυμητά τελικά αποθέματα	10.000	6.000	5.000	5.000
Απαιτούμενο σύνολο	30.000	56.000	35.000	105.000
Μείον: Αρχικό απόθεμα	4.000	10.000	6.000	4.000
Απαιτούμενη παραγωγή	26.000	46.000	29.000	101.000

Παράδειγμα Ταμειακού Προϋπολογισμού



- ✓ Η εταιρία Royal Company ετοιμάζει προϋπολογισμούς για το τρίμηνο που λήγει στις 30 Ιουνίου.
- ✓ Οι πωλήσεις που έχουν προϋπολογιστεί για τους επόμενους πέντε μήνες είναι:
 - Απρίλιος 20.000 μονάδες
 - Μάιος 50.000 μονάδες
 - Ιούνιος 30.000 μονάδες
 - Ιούλιος 25.000 μονάδες
 - Αύγουστος 15.000 μονάδες.
- ✓ Η τιμή πώλησης είναι \$10 ανά μονάδα.
- ✓ Η εταιρία επιθυμεί τα τελικά αποθέματά της να είναι ίσα με το 20% των προϋπολογιζόμενων πωλήσεων του ακόλουθου μήνα.
- ✓ Στις 31 του Μαρτίου, 4.000 μονάδες ήταν διαθέσιμες.
- ✓ Η πολιτική εισπράξεων της εταιρίας Royal έχει ως εξής:
 - 70% της συνολικής αξίας των πωλήσεων εισπράττεται το μήνα της πώλησης,
 - 25% το μήνα μετά την πώληση,
 - 5% δεν εισπράττεται ποτέ.
- ✓ Το υπόλοιπο των εισπρακτέων λογαριασμών της 31 Μαρτίου που ανέρχεται στο ποσό των \$30.000, θα συλλεχθεί ολόκληρο τον μήνα Απρίλιο.

Παράδειγμα Ταμειακού Προϋπολογισμού



	<u>Απρίλιος</u>	<u>Μάιος</u>	<u>Ιούνιος</u>	<u>Τρίμηνο</u>
Εισπρακτ.Λογ.- 31/3	\$30.000			\$30.000
Πωλήσεις Απριλίου				
70% x \$200.000	\$140.000			\$140.000
25% x \$200.000		\$50.000		\$50.000
Πωλήσεις Μαΐου				
70% x \$500.000		\$350.000		\$350.000
25% x \$500.000			\$125.000	\$125.000
Πωλήσεις Ιουνίου				
70% x \$300.000			\$210.000	\$210.000
Σύνολο ταμειακών ροών	<u>\$170.000</u>	<u>\$400.000</u>	<u>\$335.000</u>	<u>\$905.000</u>

Παράδειγμα Προϋπολογισμού Αγοράς Άμεσων Υλικών

	<u>Απρίλιος</u>	<u>Μάϊος</u>	<u>Ιούνιος</u>	<u>Τρίμηνο</u>
Παραγωγή	26.000	46.000	29.000	101.000
Υλικά ανά μονάδα	5	5	5	5
Απαιτήσεις	130.000	230.000	145.000	505.000
Συν: Επιθυμητά τελικά αποθέματα	23.000	14.500	11.500	11.500
Απαιτούμενο σύνολο	153.000	244.500	156.500	516.500
Μείον: Αρχικό απόθεμα	13.000	23.000	14.500	13.000
Υλικά προς αγορά	<u>140.000</u>	<u>221.500</u>	<u>142.000</u>	<u>503.500</u>

Παράδειγμα Προϋπολογισμού Αγοράς Άμεσων Υλικών

- ✓ Η εταιρία Royal πληρώνει \$0,40 ανά κιλό για τα υλικά της.
- ✓ Το μισό της αξίας των αγορών ενός μήνα πληρώνεται τον μήνα της αγοράς, και το υπόλοιπο τον ακόλουθο μήνα.
- ✓ Το υπόλοιπο πληρωτέων λογαριασμών της 31 Μαρτίου είναι \$12.000.

Παράδειγμα Προϋπολογισμού Αγοράς Άμεσων Υλικών

	<u>Απρίλιος</u>	<u>Μάϊος</u>	<u>Ιούνιος</u>	<u>Τρίμηνο</u>
Πληρωτέοι λογ.-31/3	\$ 12,000			\$ 12,000
Αγορές Απριλίου				
50% x \$56,000	28,000			28,000
50% x \$56,000		\$ 28,000		28,000
Αγορές Μαΐου				
50% x \$88,600		44,300		44,300
50% x \$88,600			\$ 44,300	44,300
Αγορές Ιουνίου				
50% x \$56,800			28,400	28,400
Σύνολο πληρωμών	<u>\$ 40,000</u>	<u>\$ 72,300</u>	<u>\$ 72,700</u>	<u>\$ 185,000</u>

Παράδειγμα Προϋπολογισμού Άμεσης Εργασίας

- ✓ Η εταιρία Royal πληρώνει \$0,40 ανά κιλό για τα υλικά της.
- ✓ Το μισό της αξίας των αγορών ενός μήνα πληρώνεται τον μήνα της αγοράς, και το υπόλοιπο τον ακόλουθο μήνα.
- ✓ Το υπόλοιπο πληρωτέων λογαριασμών της 31 Μαρτίου είναι \$12.000.
- ✓ Στην εταιρία Royal, η κάθε μονάδα παραγωγής χρειάζεται 0,05 ώρες άμεσης εργασίας.
- ✓ Η εταιρία ακολουθεί τέτοια πολιτική που όλοι οι εργαζόμενοι πληρώνονται για 40 εργάσιμες ώρες κάθε εβδομάδα ανεξαρτήτως αν τις δουλεύουν ή όχι.
- ✓ Σε αντάλλαγμα για την πολιτική αυτή, οι εργαζόμενοι έχουν συμφωνήσει για ένα επίπεδο μισθών της τάξης των \$10 ανά ώρα, ανεξαρτήτως των ωρών εργασίας τους.
- ✓ Για τους επόμενους τρεις μήνες, το εργατικό δυναμικό θα πληρωθεί για τουλάχιστον 1.500 ώρες ανά μήνα.

Παράδειγμα Προϋπολογισμού Άμεσης Εργασίας



	<u>Απρίλιος</u>	<u>Μάϊος</u>	<u>Ιούνιος</u>	<u>Τρίμηνο</u>
Παραγωγή	26.000	46.000	29.000	101.000
Άμεσες ώρες εργασίας	<u>0,05</u>	<u>0,05</u>	<u>0,05</u>	<u>0,05</u>
Απαιτούμενες ώρες εργασίας	1.300	2.300	1.450	5.050
Εγγυημένες ώρες εργασίας	<u>1.500</u>	<u>1.500</u>	<u>1.500</u>	
Ώρες εργασίας που πληρώθηκαν	1.500	2.300	1.500	5.300
Ωρομίσθιο	<u>\$ 10</u>	<u>\$ 10</u>	<u>\$ 10</u>	<u>\$ 10</u>
Συνολικό κόστος άμεσης εργασίας	<u>\$ 15.000</u>	<u>\$ 23.000</u>	<u>\$ 15.000</u>	<u>\$ 53.000</u>

Παράδειγμα Προϋπολογισμού Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων



- ✓ Η εταιρία Royal πληρώνει \$0,40 ανά κιλό για τα υλικά της.
- ✓ Το μισό της αξίας των αγορών ενός μήνα πληρώνεται τον μήνα της αγοράς, και το υπόλοιπο τον ακόλουθο μήνα.
- ✓ Το υπόλοιπο πληρωτέων λογαριασμών της 31 Μαρτίου είναι \$12.000.
- ✓ Στην εταιρία Royal, η κάθε μονάδα παραγωγής χρειάζεται 0,05 ώρες άμεσης εργασίας.
- ✓ Η εταιρία ακολουθεί τέτοια πολιτική που όλοι οι εργαζόμενοι πληρώνονται για 40 εργάσιμες ώρες κάθε εβδομάδα ανεξαρτήτως αν τις δουλεύουν ή όχι.
- ✓ Σε αντάλλαγμα για την πολιτική αυτή, οι εργαζόμενοι έχουν συμφωνήσει για ένα επίπεδο μισθών της τάξης των \$10 ανά ώρα, ανεξαρτήτως των ωρών εργασίας τους.
- ✓ Για τους επόμενους τρεις μήνες, το εργατικό δυναμικό θα πληρωθεί για τουλάχιστον 1.500 ώρες ανά μήνα.
- ✓ Η εταιρία Royal χρησιμοποιεί ένα ποσοστό μεταβλητών γενικών βιομηχανικών εξόδων της τάξης του \$1 ανά παραγόμενη μονάδα.
- ✓ Τα σταθερά γενικά βιομηχανικά έξοδα είναι \$50.000 ανά μήνα και περιλαμβάνουν \$20.000 κόστη μη μετρητών (αφορούν την απόσβεση των περιουσιακών στοιχείων).

Παράδειγμα Προϋπολογισμού Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων



	<u>Απρίλιος</u>	<u>Μάϊος</u>	<u>Ιούνιος</u>	<u>Τρίμηνο</u>
Παραγωγή σε μονάδες	26.000	46.000	29.000	101.000
Ποσοστό γενικού μεταβλ. κόστους	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1
Μεταβλητά γενικά κόστη	\$ 26.000	\$ 46.000	\$ 29.000	\$ 101.000
Σταθερά γενικά κόστη	50.000	50.000	50.000	150.000
Συνολικά γενικά κόστη	76.000	96.000	79.000	251.000
Μείον: Κόστη μη μετρητών	20.000	20.000	20.000	60.000
Πληρωμές για γενικά έξοδα παραγωγής	<u>\$ 56.000</u>	<u>\$ 76.000</u>	<u>\$ 59.000</u>	<u>\$ 191.000</u>



Αξίας Αποθεμάτων Έτοιμων Προϊόντων

- ✓ Η εταιρία Royal πληρώνει \$0,40 ανά κιλό για τα υλικά της.
- ✓ Το μισό της αξίας των αγορών ενός μήνα πληρώνεται τον μήνα της αγοράς, και το υπόλοιπο τον ακόλουθο μήνα.
- ✓ Το υπόλοιπο πληρωτέων λογαριασμών της 31 Μαρτίου είναι \$12.000.
- ✓ Στην εταιρία Royal, η κάθε μονάδα παραγωγής χρειάζεται 0,05 ώρες άμεσης εργασίας.
- ✓ Η εταιρία ακολουθεί τέτοια πολιτική που όλοι οι εργαζόμενοι πληρώνονται για 40 εργάσιμες ώρες κάθε εβδομάδα ανεξαρτήτως αν τις δουλεύουν ή όχι.
- ✓ Σε αντάλλαγμα για την πολιτική αυτή, οι εργαζόμενοι έχουν συμφωνήσει για ένα επίπεδο μισθών της τάξης των \$10 ανά ώρα, ανεξαρτήτως των ωρών εργασίας τους.
- ✓ Για τους επόμενους τρεις μήνες, το εργατικό δυναμικό θα πληρωθεί για τουλάχιστον 1.500 ώρες ανά μήνα.
- ✓ Η εταιρία Royal χρησιμοποιεί ένα ποσοστό μεταβλητών γενικών βιομηχανικών εξόδων της τάξης του \$1 ανά παραγόμενη μονάδα.
- ✓ Τα σταθερά γενικά βιομηχανικά έξοδα είναι \$50.000 ανά μήνα και περιλαμβάνουν \$20.000 κόστη μη μετρητών (αφορούν την απόσβεση των περιουσιακών στοιχείων).
- ✓ Στην εταιρία Royal, τα Γ.Β.Ε. επιμερίζονται στις μονάδες του προϊόντος έχοντας ως βάση επιμερισμού τις ώρες άμεσης εργασίας.

Παράδειγμα Προϋπολογισμού



Αξίας Αποθεμάτων Έτοιμων Προϊόντων

<u>Κόστος παραγωγής ανά μονάδα</u>	<u>Ποσότητα</u>	<u>Κόστος</u>	<u>Σύνολο</u>
Άμεσα υλικά	5 κιλά	\$ 0,40	\$ 2,00
Άμεση εργασία	0,05 ώρες	\$10,00	0,50
Γενικά κόστη παραγωγής	0,05 ώρες	\$49,70	2,49
			<u>\$ 4,99</u>
<u>Προϋπολογιστικό απόθεμα τελικών αγαθών</u>			
Τελικό απόθεμα σε μονάδες			5.000
Κόστος μονάδας προϊόντος			\$ 4,99
Αξία τελικού αποθέματος ετοιμών			<u>\$24.950</u>

“Στατικοί και Ελαστικοί Προϋπολογισμοί”

Είδη Προϋπολογισμών

Στατικοί προϋπολογισμοί (Static Budgets)

Αναφέρονται σε συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας.

Ελαστικοί προϋπολογισμοί (Flexible Budgets)

Αναφέρονται σε εναλλακτικά επίπεδα δραστηριότητας.

Αλγόριθμος προϋπολογισμού (Budget Formula).

Άσκηση 9.1

Δίνονται επίσης οι παρακάτω πληροφορίες για την επιχείρηση «ΕΜΒΡΙΘΕΙΑ Α.Ε.» :

- ✓ Η ορχήστρα θέλει αμοιβή € 20.000 και 15% ποσοστό επί των εσόδων από τα εισιτήρια της παράστασης.
- ✓ Το ενοίκιο του χώρου της συναυλίας είναι €50.000 πλέον 5% επί των εσόδων από τα εισιτήρια.
- ✓ Η εταιρία για την εξασφάλιση της ασφάλειας των παρευρισκομένων σκοπεύει να προσλάβει ιδιωτικούς αστυνομικούς σε αναλογία ένα ιδιωτικό αστυνομικό ανά 200 άτομα. Η αμοιβή είναι € 80/ αστυνομικό.
- ✓ Δαπάνες δημοσιοποίησης και ασφάλειας για λοιπούς κινδύνους οι οποίες ανέρχονται σε 28.000.
- ✓ Η τιμή του εισιτηρίου σε € 32.

Ζητείται:

Να καταρτίσετε ελαστικούς προϋπολογισμούς για 3.000, 4.000 και 5.000 εισιτήρια.

Άσκηση 9.1

	Αλγόριθμος	Πωλήσεις εισιτηρίων		
		3.000 εισιτήρια	4.000 εισιτήρια	5.000 εισιτήρια
Έσοδα	€ 32 * Χ	96.000	128.000	160.000
Δαπάνες				
Ορχήστρα	$20.000 + 15\%32*Χ$	34.400	39.200	44.000
Ενοίκιο αίθουσας	$50.000 + 5\%32*Χ$	54.800	56.400	58.000
Εταιρεία ασφαλείας	$80*(Χ/200)$	1.200	1.600	2.000
Λοιπές δαπάνες	28.000	28.000	28.000	28.000
Σύνολο δαπανών		118.400	125.200	132.000
Κέρδος / (Ζημία)		(22.400)	2.800	28.000
Χ = αριθμός εισιτηρίων που αναμένεται να πωληθούν				

Άσκηση 9.2

Δίνονται επίσης οι παρακάτω πληροφορίες για την επιχείρηση «ΕΜΒΡΙΘΕΙΑ Α.Ε.» (συνέχεια της άσκησης 4.2):

- ✓ Το ρεαλιστικό σενάριο που αποφασίστηκε αφορούσε 4.000 άτομα.
- ✓ Στην συναυλία παραβρέθηκαν 4.500 άτομα.
- ✓ Τα έσοδα από την συναυλία ήταν € 135.000 (δόθηκαν και φοιτητικά εισιτήρια με έκπτωση και προσκλήσεις).
- ✓ Η επιχείρηση πλήρωσε την ορχήστρα και το ενοίκιο σύμφωνα με την αρχική συμφωνία.
- ✓ Η επιχείρηση χρησιμοποίησε τελικά 25 ιδιωτικούς αστυνομικούς.
- ✓ Οι δαπάνες δημοσιοποίησης και ασφάλειας ανήλθαν σε 29.500.

Ζητείται:

1. Να καταρτίσετε έναν προϋπολογισμό για 4.500 εισιτήρια.
2. Να υπολογίσετε τη συνολική απόκλιση.
3. Να υπολογίσετε και να χαρακτηρίσετε τις αποκλίσεις δαπάνης και όγκου.

Άσκηση 9.2

	Αλγόριθμος	Πωλήσεις εισιτηρίων
		4.500 εισιτήρια
Έσοδα	€ 32 * Χ	144.000
Δαπάνες		
Ορχήστρα	20.000 + 15%32*Χ	41.600
Ενοίκιο αίθουσας	50.000 + 5%32*Χ	57.200
Εταιρεία ασφαλείας	80*(Χ/200)	1.800
Λοιπές δαπάνες	28.000	28.000
Σύνολο δαπανών		128.600
Κέρδος / (Ζημία)		15.400
Χ = αριθμός εισιτηρίων που αναμένεται να πωληθούν		

Άσκηση 9.2

	Απολογισμός	Προϋπολογισμός	<u>Συνολική απόκλιση</u> (άτομα & τιμή)
	4.500 άτομα	4.000 άτομα	
Έσοδα	135.000 (απολογισμός)	128.000 (32 X 4.000)	7.000 (Ε)
Δαπάνες			
Ορχήστρα	40.250 20.000 + (15% x 135.000)	39.200 20.000 + (15% x 128.000)	1.050 (Δ)
Ενοίκιο αίθουσας	56.750 50.000 + (5% x 135.000)	56.400 50.000 + (5% x 128.000)	350 (Δ)
Εταιρεία ασφαλείας	2.000 80*25 (απολογισμός)	1.600 80*(4000/200)	400 (Δ)
Λοιπές δαπάνες	29.500 (απολογισμός)	28.000 (προϋπολογισμός)	1.500 (Δ)
Σύνολο δαπανών	128.500	125.200	3.300 (Δ)
Κέρδος / (Ζημία)	6.500	2.800	3.700 (Ε)

Άσκηση 9.2

	Απολογισμός	Προϋπολογισμός	Απόκλιση Δαπάνης (τιμή)
	4.500 άτομα	4.500 άτομα	
Έσοδα	135.000 (απολογισμός)	144.000 (32 X 4.500)	-9.000 (Δ)
Δαπάνες			
Ορχήστρα	40.250 20.000 + (15% x 135.000)	41.600 20.000 + (15% x 144.000)	-1.350 (Ε)
Ενοίκιο αίθουσας	56.750 50.000 + (5% x 135.000)	57.200 50.000 + (5% x 144.000)	-450 (Ε)
Εταιρεία ασφαλείας	2.000 80*25 (απολογισμός)	1.800 80*(4500/200)	200 (Δ)
Λοιπές δαπάνες	29.500 (απολογισμός)	28.000 (προϋπολογισμός)	1.500 (Δ)
Σύνολο δαπανών	128.500	128.600	-140 (Ε)
Κέρδος / (Ζημία)	6.500	15.400	-8.900 (Δ)

Άσκηση 9.2

	Προϋπολογισμός	Προϋπολογισμός	<u>Απόκλιση</u> <u>Όγκου</u> (άτομα)
	4.500 άτομα	4.000 άτομα	
Έσοδα	144.000 (32 X 4.500)	128.000 (32 X 4.000)	16.000 (Ε)
Δαπάνες			
Ορχήστρα	41.600 20.000 + (15% x 144.000)	39.200 20.000 + (15% x 128.000)	2.400 (Δ)
Ενοίκιο αίθουσας	57.200 50.000 + (5% x 144.000)	56.400 50.000 + (5% x 128.000)	800 (Δ)
Εταιρεία ασφαλείας	1.800 80*(4500/200)	1.600 80*(4000/200)	200 (Δ)
Λοιπές δαπάνες	28.000 (προϋπολογισμός)	28.000 (προϋπολογισμός)	0
Σύνολο δαπανών	128.600	125.200	3.400 (Δ)
Κέρδος / (Ζημία)	15.400	2.800	12.600 (Ε)



Σας ευχαριστώ

Κουναδέας Θεόδωρος PhD