



Θεσσαλονίκη 2015

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΘΕΜΑ: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΤΗΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΖΑΧΑΡΗΣ ΑΕ



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:
Ζέρζη Σταυρούλα
Χρονόπουλος Αλέξανδρος

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
Κ. Χατζηπέτρου Κλαίρη

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ	4
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ	9
1.1 Ορισμοί προϋπολογισμού	10
1.1.1 Ορισμός προϋπολογισμού	10
1.2 Ορισμός συνολικού προϋπολογισμού	10
1.3 Γενικές αρχές του προϋπολογισμού	11
1.4 Διαδικασίες προϋπολογισμού	12
1.5 Χρησιμότητα Προϋπολογισμών	13
1.6 Πλεονεκτήματα προϋπολογισμών	14
1.7 Μειονεκτήματα προϋπολογισμών.....	15
1.8 Η Διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού.....	15
1.8.1 Υπεύθυνοι κατάρτισης προϋπολογισμών	16
1.8.2 Τα στάδια κατάρτισης του προϋπολογισμού	16
1.9 Επισκόπηση συνολικού προϋπολογισμού.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	19
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	19
2.1 Ο προϋπολογισμός πωλήσεων	20
2.2 Προϋπολογισμός παραγωγής.....	22
2.3 Προϋπολογισμός αγορών	23
2.4 Προϋπολογισμός αμέσων υλικών	25
2.5 Προϋπολογισμός Δαπανών Πωλήσεων και Διοίκησης	26
2.6 Προϋπολογισμός Γενικών και Διοικητικών Εξόδων ή Εξόδων Διοικητικής Λειτουργίας	26
2.7 Προϋπολογισμός Εξόδων Έρευνας και Ανάπτυξης	26
2.8 Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας	27
2.9 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων	28
2.10 Προϋπολογισμός Τελικού Αποθέματος.....	29
2.11 Προϋπολογισμός Μετρητών ή Ταμειακών Ροών	29

2.12 Προϋπολογιζόμενα Αποτελέσματα Χρήσεων.....	31
2.13 Προϋπολογιζόμενος Ισολογισμός	31
2.14.1 Προϋπολογισμοί με κριτήριο το χρονικό διάστημα.....	32
2.14.2 Προϋπολογισμοί με κριτήριο το είδος τους.....	32
2.14.3 Προϋπολογισμοί με κριτήριο τα ποσά που εγγράφονται.....	34
2.14.4 Προϋπολογισμοί με κριτήριο μέθοδο κατάρτισης	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο.....	36
3.1 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΖΑΧΑΡΗΣ ΑΕ	36
3.2 ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΤΑ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ	40
3.2.1 ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΥΛΗΣ.....	40
3.4 ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	44
3.5 ΔΟΣΟΛΗΨΙΕΣ ΜΕ Ε.Ε	45
3.6 ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ.....	49
3.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ.....	50
3.7.1 ΠΩΛΗΣΕΙΣ - ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	50
3.8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΕΒΖ ΑΕ.....	52
3.8.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΟΜΙΛΟΥ ΕΒΖ ΑΕ	53
3.9 ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο.....	61
4.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	61
4.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	66
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	69

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ

Σχήμα 1-Διάγραμμα ροής κατάρτισης προϋπολογισμού.	17
Σχήμα 2-Απεικόνιση συνολικού προϋπολογισμού	18
Πίνακας 1-Προγραμματισμού καμπάνιας 2009	38
Πίνακας 2-Κόστος Α ύλης	41
Πίνακας 3-Μεταφορικά Α ύλης.....	42
Πίνακας 4-Καύσιμα	43
Πίνακας 5-Μισθοδοσία μόνιμου προσωπικού.....	44
Πίνακας 6-Μισθοδοσία εποχικού προσωπικού	45
Πίνακας 7-Προκοστολόγιο καμπάνιας.....	46
Πίνακας 8-Αποθέματα 30/6/2009 και αγορές χρήσης 2009/2010	49
Πίνακας 9-Πωλήσεις χρήσης 2009/2010	51
Πίνακας 10-Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης	54
Πίνακας 11-Ταμειακός προϋπολογισμός	155

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Αυτό που έχει σημασία στη διοίκηση επιχειρήσεων, αλλά και στην ζωή γενικότερα, είναι το να διαθέτει κανείς μια έγκυρη διαδικασία που θα τον βοηθά να παίρνει τις σωστότερες αποφάσεις ανάλογα με την περίπτωση.

Και αυτό γιατί στις μέρες μας, με την αβεβαιότητα που υπάρχει, καθώς και τις ταχύτατες εναλλαγές καταστάσεων, στο μόνο που μπορούμε να εξασκήσουμε έλεγχο είναι η δική μας διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Οι επιχειρήσεις για την διαδικασία αυτήν χρησιμοποιούν προϋπολογισμούς. Ο προϋπολογισμός αποτελεί την «πυξίδα» για την δράση κάθε επιχείρησης.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία θα ασχοληθούμε με την παρουσίαση και την ανάλυση προϋπολογισμών σε μια παραγωγική επιχείρηση. Η εργασία αυτή συντάχθηκε στα πλαίσια των σπουδών στο τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Α.Τ.Ε.Ι Θεσσαλονίκης.

Συλλογή στοιχείων έγινε από την επιχείρηση «ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ Α.Ε.» για την εφαρμογή του προϋπολογισμού πάνω σε μια επιχείρηση με πραγματικά στοιχεία του έτους 2009-2010 και η ανάλυση τους.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θερμές και ειλικρινείς ευχαριστίες θα θέλαμε να εκφράσουμε στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μας Κ. Χατζηπέτρου Κλαίρη για την συνεχή καθοδήγηση, τις ουσιώδεις συμβουλές και τις επικοινωνιακές παρατηρήσεις που μας παρείχε όλο αυτό το διάστημα.

Επίσης, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον συνάδελφο και φίλο Κακαζή Άγγελο που μας έφερε σε επικοινωνία με την εταιρεία ABZ ΑΕ καθώς και την ίδια την εταιρεία η οποία μας εμπιστεύτηκε και μας παραχώρησε τα πραγματικά προϋπολογιστικά στοιχεία της.

Τέλος, θέλουμε να απευθύνουμε τις ευχαριστίες μας στις οικογένειες μας, οι οποίες μας στήριξαν και συνέλαβαν στην εκπλήρωση των στόχων μας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σημαντικό τμήμα κάθε επιχείρησης είναι η διοίκηση της, η οποία αποτελείται από τις λειτουργίες του προγραμματισμού, οργάνωσης, έλεγχου και διεύθυνσης. Μέσα από τις λειτουργίες αυτές η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει καταλλήλως τους διαθέσιμους πόρους που διαθέτει, έτσι ώστε να φτάσει στους απαιτούμενους στόχους της.

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν συγκεκριμένους στόχους. Ο σημαντικότερος, όμως, στόχος που θέλει να επιτύχει κάθε επιχείρηση είναι το κέρδος, με το οποίο θα μπορέσει να συνεχίσει την ομαλή λειτουργία της. Το σύνολο των διαδικασιών που πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να φτάσει στο επιθυμητό κέρδος μπορεί να ονομαστεί σχεδιασμός κερδών.

Ο σχεδιασμός κερδών μπορεί να επιτευχθεί με μία σειρά από προϋπολογισμούς. Ο συνδυασμός των προϋπολογισμών αυτών μας δίνει ένα ολοκληρωμένο επιχειρησιακό σχέδιο, το οποίο είναι γνωστό ως συνολικός προϋπολογισμός.

Ο συνολικός προϋπολογισμός είναι το «κλειδί» στα χέρια των διευθυντικών στελεχών και γνωστοποιεί τα σχέδια αυτών στα υπόλοιπα επίπεδα της επιχείρησης, κατανέμοντας πόρους και συντονίζοντας δραστηριότητες και λειτουργίες.

Κάθε προϋπολογισμός είναι το βραχυχρόνιο σχέδιο δράσης κάθε επιχείρησης και συνίσταται από την μαθηματική εκδήλωση του προγραμματισμού. Συνεπώς, ο προϋπολογισμός βοηθάει τη διοίκηση να παρακολουθεί το σύνολο των κερδών που πραγματοποιεί.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία θα αναλύσουμε τους τρόπους και τις τεχνικές υλοποίησης του προϋπολογισμού για κάθε τμήμα της επιχείρησης καθώς και του συνολικού προϋπολογισμού για όλα τα τμήματα μαζί.

Οι αντικειμενικοί σκοποί και οι στόχοι της εργασίας μέσα από τη συλλογή της βιβλιογραφίας και τη συλλογή των στοιχείων της επιχείρησης ήταν οι εξής:

- Να εξεταστεί ο αριθμός ειδών προϋπολογισμού που υπάρχουν.
- Να γίνουν κατανοητά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των προϋπολογισμών.
- Να εξεταστεί το ιδανικό χρονικό διάστημα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού και το χρονικό διάστημα που θα διαρκέσει.

- Να γίνει κατανοητή η σημαντικότητα του προϋπολογισμού στην επιχείρηση.
- Να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού.
- Να αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο βοήθησε ο προϋπολογισμός την επιχείρηση «Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης ΑΕ».

Η πτυχιακή εργασία επετεύχθη βάσει μιας μεθοδολογίας και μιας συγκεκριμένης πορείας. Αρχικά, επιλέχθηκε το θέμα (προϋπολογισμός παραγωγικής επιχείρησης). Στη συνέχεια, έγινε ανασκόπηση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας, η οποία έγινε μέσα από την βιβλιοθήκη του Αλεξάνδρειου Τ.Ε.Ι Θεσσαλονίκης, καθώς και από την βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Επιπλέον διαθέσιμη βιβλιογραφία υπήρχε στο ιντερνέτ και σε διάφορα άρθρα. Έπειτα, έγινε το πλάνο της εργασίας. Η επιβλέπουσα καθηγήτρια Χατζηπέτρου Κλαίρη συνέβαλε στο σχεδιασμό και στην οργάνωση των μερών που θα αποτελούσαν την εργασία καθώς και στον τρόπο αναζήτησης της επιχείρησης για το τελικό στάδιο της εργασίας.

Η επιχείρηση, για να μπορούν τα στοιχεία της να χρησιμοποιηθούν στην εργασία, απαιτούσε να πληρεί κάποιες προϋποθέσεις:

- Να συνέτασσε προϋπολογισμό.
- Να είχε τη δυνατότητα παραχώρησης του προϋπολογισμού της.
- Να διέθετε τον απαιτούμενο χρόνο για συνεργασία σχετικά με την κατανόηση του προϋπολογισμού της.

Η έρευνα για την εύρεση επιχείρησης ήταν χρονοβόρα, διότι πολλές επιχειρήσεις δεν κατάρτιζαν προϋπολογισμό λόγω υψηλού κόστους. Ακόμα, κάποιες επιχειρήσεις που βρεθήκαν και κατάρτιζαν προϋπολογισμό, δεν μπορούσαν να τον διαθέσουν. Τέλος, μετά από δυο μήνες βρέθηκε μια επιχείρηση, η «ΕΒΖ», που πληρούσε όλες τις προϋποθέσεις που χρειαζόνταν και παραχώρησε τον προϋπολογισμό της για να υλοποιηθεί η εργασία. Ο προϋπολογισμός που παραχώρησε ήταν περασμένου έτους με αληθή στοιχεία.

Τελικό στάδιο στην πορεία της εργασίας, εφόσον είχαν ταξινομηθεί τα στοιχεία της επιχείρησης και η βιβλιογραφία, ήταν η συγγραφή της τελικής έκθεσης. Στην τελική έκθεση παρουσιάζονται ορθά και ολοκληρωμένα τα στοιχεία της βιβλιογραφίας και της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ

Ο προϋπολογισμός είναι μια χρηματοοικονομική και περιγραφική έκφραση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων που προκύπτει από τις αποφάσεις προγραμματισμού. Ονομάζεται πρόγραμμα κερδών ή προϋπολογισμός, γιατί καθορίζει επακριβώς τους στόχους με χρονικές διαστάσεις και τα αναμενόμενα οικονομικά οφέλη για κάθε μεγάλο τμήμα της επιχείρησης. Οι τυπικοί προϋπολογισμοί προσδιορίζουν το περιεχόμενο και τη μορφή των εκθέσεων εσωτερικού έλεγχου σε σχέση με τις δραστηριότητες, τα έσοδα, τα έξοδα και την οικονομική θέση που αναπτύσσει η επιχείρηση. Συνήθως αναπτύσσονται δυο προϋπολογισμοί ταυτόχρονα, ένας μακροχρόνιος (στρατηγικός) για τρία ή περισσότερα χρόνια και ένας βραχυχρόνιος (ετήσιος) για το επόμενο έτος.

Ο προϋπολογισμός μια εταιρείας είναι ένα καλά καταρτισμένο επιχειρησιακό πρόγραμμα που αφορά συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ο έλεγχος της εφαρμογής προϋπολογισμών αποτελεί το μέσο με το οποίο επιδιώκεται η συγκράτηση των προϋπολογισμένων μεγεθών, μέσα σε ανεκτά όρια αποκλίσεων και άφορα τη σύγκριση των προγραμματισμένων στόχων με τα πραγματικά αποτελέσματα και την ανάληψη διορθωτικής δράσης σε περίπτωση αποκλίσεων.

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

- Διατύπωση ενός περιεκτικού προγράμματος μελλοντικής δράσης.
- Σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με αυτά που προκαθορίζει το πρόγραμμα δράσης.

Χωρίς προϋπολογισμό μια επιχείρηση παραπαίει. Η διοίκηση της αγνοεί την κατεύθυνση της μελλοντικής πορείας. Βέβαια, ακόμη και όταν μια επιχείρηση διαθέτει προϋπολογισμό, η επίτευξη των στόχων της δεν είναι εξασφαλισμένη. Όμως, ο έλεγχος της εφαρμογής των προϋπολογισμών κάνει εφικτό τον εντοπισμό τυχόν αποκλίσεων από τα προγραμματισμένα, επιτρέποντας έτσι στη διοίκηση της επιχείρησης να προβεί στις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες. (*Μηλιώτη Ειρ.1998 Οικονομοτεχνικές Μελέτες*).

Ο Προϋπολογισμός χρησιμοποιείται κυρίως από μεγάλες οικονομικές μονάδες επιχείρησης, για τις οποίες είναι σημαντικός για τη λήψη αποφάσεων. Σημαντικός, ωστόσο, είναι και για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Είναι το τρίτο στάδιο του προγραμματισμού της δραστηριότητας των οικονομικών μονάδων. Τα αλλά δύο στάδια που τον απαρτίζουν είναι ο σχεδιασμός και ο έλεγχος.

Ο σχεδιασμός θέτει τους στόχους που θέλει να επιτύχει η επιχείρηση. Μέσα από τους στόχους αυτούς έχει την σωστή αντίληψη για τις μελλοντικές της πράξεις. Μέσα σε μια προϋπολογιστική περίοδο η επιχείρηση έχει ένα σχέδιο δράσης που η διοίκηση είναι δεσμευμένη να ακολουθήσει για να φέρει εις πέρας τους στόχους.

Ο έλεγχος περιλαμβάνει τις ενέργειες που μπορούν να γίνουν από τα στελέχη της επιχείρησης, έτσι ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα επιτυχίας των στόχων που τέθηκαν στη φάση του σχεδιασμού. (Ψαρράς Ι. 2013 Συστήματα Χρηματοοικονομικής Διοίκησης).

1.1 Ορισμοί προϋπολογισμού

1.1.1 Ορισμός προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός είναι ένα αναλυτικό σχέδιο για την απόκτηση και χρησιμοποίηση οικονομικών και άλλων πόρων μέσα σε μία καθορισμένη χρονικά περίοδο. Αντιπροσωπεύει ένα σχέδιο της επιχείρησης για το μέλλον που εκφράζεται με επίσημους ποσοτικούς όρους αλλά και με χρηματικές μονάδες. Η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού ονομάζεται κατάρτιση του προϋπολογισμού. Η χρήση των προϋπολογισμών για τον έλεγχο των δραστηριοτήτων είναι γνωστή και ως προϋπολογιστικός έλεγχος. (Garrison-Noreen 2005 Διοικητική Λογιστική).

1.2 Ορισμός συνολικού προϋπολογισμού

Ο συνολικός προϋπολογισμός είναι μια σύνοψη των σχεδίων μιας οικονομικής μονάδας. Ορίζει συγκεκριμένους στόχους για πωλήσεις, την παραγωγή, την διανομή και τις χρηματοδοτικές δραστηριότητες. Κατά κανόνα καταλήγει σε ένα προϋπολογισμό μετρητών σε μια προϋπολογιζόμενη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και έναν προϋπολογιζόμενο ισολογισμό. Με λίγα λόγια αντιπροσωπεύει μια σφαιρική εικόνα των σχεδίων της εταιρείας για το μέλλον και για τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχουν αυτά τα σχέδια. (Garrison-Noreen 2005 Διοικητική Λογιστική).

1.3 Γενικές αρχές του προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τα μέλη της διοίκησης όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων. Υποχρεωτικά πρέπει να διέπεται από αρχές, οι σημαντικότερες από τις οποίες περιγράφονται παρακάτω:

- Ο προϋπολογισμός πρέπει να αναφέρεται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Τα μεγέθη είτε ποσοτικά, είτε ποιοτικά, πρέπει να καθορίζονται με ακρίβεια.
- Πρέπει να είναι απλός, σαφής και κατανοητός και να δίνει πλήρεις απαντήσεις σε τυχόν ερωτήματα.
- Ο προϋπολογισμός υποχρεωτικά πρέπει να αναλύεται σε επιμέρους προϋπολογισμούς, οι οποίοι θα αναφέρονται σε κάθε τομέα χωριστά και λεπτομερειακά.
- Πρέπει να λαμβάνει υπόψη την εναρμόνιση των επιμέρους αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Δεν πρέπει ο στόχος κάποιου τομέα να αντιστρατεύεται το στόχο κάποιου άλλου τομέα.
- Οι στόχοι του προϋπολογισμού πρέπει να ταυτίζονται με το ολοκληρωμένο μακροχρόνιο πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης.
- Ο προϋπολογισμός πρέπει να θέτει στόχους που να μπορούν να πραγματοποιηθούν κάτω από τις υπάρχουσες συνθήκες.
- Θα πρέπει να μπορεί να προσαρμόζεται ανάλογα με τις μεταβολές των συνθηκών λειτουργίας και τις μεταβολές του περιβάλλοντος.
- Όλοι οι φορείς της διοίκησης ανεξαρτήτου επιπέδου, ανωτέρου ή κατωτέρου, πρέπει να συμμετέχουν στην κατάρτιση του προϋπολογισμού.
- Ο προϋπολογισμός δεν θα πρέπει να είναι καταπιεστικός και να περιορίζει την πρωτοβουλία των εργαζομένων, αλλά οφείλει να χρησιμοποιείται για την άσκηση ελέγχου και να γίνεται δεκτός σε όλα τα επίπεδα άσκησης της διοίκησης. *(Χατζής Αναστάσιος 2012 Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης).*

1.4 Διαδικασίες προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός προσφέρει ένα μέσο μέτρησης της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης, καθώς και την αναγκαία συνθήκη για τον έλεγχο της δυνατότητας υλοποίησης των στόχων της. Είναι, επιπρόσθετα, και ο μόνος τρόπος για τον αποτελεσματικό έλεγχο των αποκλίσεων και το σχεδιασμό των αναγκαίων διορθωτικών ενεργειών.

Ο προϋπολογισμός εκφράζει τα μακροπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα σχέδια της διοίκησης και περιέχει τις παρακάτω διαδικασίες:

- Αναλύσεις του περιβάλλοντος-αγοράς-έργου.
- Τους διαθέσιμους πόρους, τους απαιτούμενους πόρους και το κόστος των πόρων.
- Το ελάχιστο δυνατό κόστος των πόρων στο σχεδιασμό έργου-εγκαταστάσεις-νέες εγκαταστάσεις.
- Την εκπόνηση σεναρίων για τη βέλτιστη οικονομική απόδοση των διαθέσιμων πόρων σε σχέση με το περιβάλλον-αγορά-έργο.
- Την απόφαση της διοίκησης να επιλέξει το κύριο σενάριο και τα πιθανά εναλλακτικά σενάρια τεκμηριώνοντας την απόφαση της.

Ο προϋπολογισμός είναι μια ποσοτική έκφραση των χρηματικών εισροών και εκροών που αποκαλύπτουν, εάν με το υπάρχον λειτουργικό ή επιχειρησιακό σχέδιο δράσης επιτυγχάνονται οι οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης. Η προετοιμασία προϋπολογισμών επιχειρήσεων δείχνει πως θα κατανεμηθούν οι διαθέσιμοι χρηματοοικονομικοί πόροι σε κάθε ένα από τα τμήματα της επιχείρησης, μεταξύ των διαφόρων δράσεων και επιχειρησιακών επιλογών κάθε τμήματος, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι του κάθε τμήματος και της επιχείρησης στο σύνολο της.

Τα διευθυντικά στελέχη όλων των επιπέδων πρέπει να ενημερώνονται μέσω αυτού για τους στόχους της επιχείρησης και τους πόρους, που διατίθενται στα τμήματα τους. Ο λεπτομερής προϋπολογισμός θέτει περιορισμούς, εντός των οποίων οφείλει να κινείται κάθε διευθυντικό στέλεχος κάθε οργανωτικής μονάδας μιας επιχείρησης. Επίσης, αποτελεί ένα κριτήριο μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης και ένα εργαλείο ανίχνευσης αποκλίσεων από τα αρχικά στάδια.

Από τα παραπάνω συνάγεται, ότι ο προϋπολογισμός έργου αποτελεί σημαντικό στοιχείο ενός κύκλου διοίκησης που περιλαμβάνει το σχεδιασμό, τη στελέχωση, την οργάνωση και τον έλεγχο.

Για μια επιχείρηση δεν είναι αρκετό να μπορούμε να δούμε αν έχουμε κέρδος ή ζημία μέσα από μια παραγωγική διαδικασία. Αυτό που είναι απαραίτητο είναι η μεγιστοποίηση των κερδών μέσα από αύξηση των εσόδων και μείωση του κόστους λειτουργίας. Έτσι, λοιπόν, για να πετύχουμε αυτά αλλά και γενικότερα να συμβάλλουμε στην επιχείρηση για τη βελτίωση της θέσης της συντάσσουμε κάποιο προϋπολογισμό.

1.5 Χρησιμότητα Προϋπολογισμών

Οι προϋπολογισμοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διάφορους λόγους μέσα σε μια επιχείρηση. Μερικοί από αυτούς είναι οι εξής:

- Την παρακολούθηση δαπανών και ορίων, καθώς και τον καθορισμό τους.
- Το επιχειρησιακό πλάνο της επιχείρησης.
- Τον καθορισμό ποσότητας πωλήσεων που συμβάλλει στην κάλυψη των γενικών εξόδων.
- Τη σύνδεση κόστους και πωλήσεων.
- Τα αποτελέσματα κερδοφορίας σε σχέση με την αρχική εκτίμηση τους.
- Τη σχέση εσόδων και εξόδων.
- Τον προγραμματισμό των εργαζομένων.
- Το νεκρό σημείο, το οποίο έχουμε όταν κέρδη και ζημίες είναι ισόποσα.
- Την ανάλυση γενικού και επιμέρους κόστους.
- Την ανάλυση χρησιμότητας κάποιου εναλλακτικού σεναρίου.
- Την αναζήτηση πηγών χρηματοδότησης από επενδυτές ή τράπεζες.
(Χατζής Αναστάσιος 2012 Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης).

1.6 Πλεονεκτήματα προϋπολογισμών

Τα πλεονεκτήματα των προϋπολογισμών μπορεί να συνοψισθούν ως εξής:

- Οι προϋπολογισμοί παρέχουν ένα μέσο μετάδοσης των σχεδίων των διευθυντικών στελεχών σε όλα τα κλιμάκια του οργανισμού.
- Οι προϋπολογισμοί υποχρεώνουν τα στελέχη να λάβουν υπόψη το μέλλον και να καταστρώσουν σχέδια για αυτό.
- Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού προσφέρει ένα μέσο κατανομής πόρων σε εκείνα τα τμήματα του οργανισμού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα.
- Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού μπορεί να αποκαλύψει πιθανά προβλήματα πριν αυτά εκδηλωθούν
- Οι προϋπολογισμοί συντονίζουν τις δραστηριότητες ολόκληρου του οργανισμού ολοκληρώνοντας τα σχέδια των διάφορων μερών. Η κατάρτιση του προϋπολογισμού βοηθάει ώστε να διασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες όλων στον οργανισμό συγκλίνουν προς την ίδια κατεύθυνση.
- Οι προϋπολογισμοί καθορίζουν σκοπούς και στόχους που μπορούν να παίξουν ρόλο προτύπων βέλτιστης πρακτικής για την αξιολόγηση της μετέπειτα απόδοσης. (*Hamilton Alexander Institute 1990*).

1.7 Μειονεκτήματα προϋπολογισμών

- Επικεντρώνονται στη μείωση του κόστους, ενώ παραμελούν την δημιουργία αξίας για την επιχείρηση.
- Ειδικά σε γρήγορα μεταβαλλόμενα εργασιακά περιβάλλοντα, το χρονικό διάστημα που αφορούν τους καθιστά ξεπερασμένους και μειώνει την αξία τους.
- Η κατάρτιση τους είναι μια χρονοβόρα διαδικασία. Επομένως, τα ανώτερα στελέχη παραμερίζουν άλλα καθήκοντα προκειμένου να ασχοληθούν με αυτήν.
- Οι υπάλληλοι της επιχείρησης δεν έχουν πρωτοβουλία για αποφάσεις, αφού η διοίκηση δίνει τις διαταγές.
- Συχνά είναι εσκεμμένα κατευθυνόμενοι προς λάθος κατεύθυνση για την εξυπηρέτηση ιδίου οφέλους.
- Παράγουν περιοδικές αλλαγές στα προγράμματα και στους προϋπολογισμούς της περασμένης περιόδου.
- Είναι δαπανηροί σε σχέση με τα οφέλη που προσφέρουν.
- Αποθαρρύνουν την διοίκηση και τα ιεραρχικά κατώτερα στελέχη γιατί θέτουν υψηλούς στόχους, οι οποίοι είναι πολλές φορές ανέφικτοι.
(*Banovic, D. 2005, Evolution and Critical Evaluation of Current Budgeting Practices*).

1.8 Η Διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού

Σε κάθε τμήμα της επιχείρησης ή του οργανισμού, κάθε υπεύθυνος της διεύθυνσης του αντίστοιχου τμήματος ή τομέα με τις εντολές της διοίκησης συγκεντρώνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία, προκειμένου να προχωρήσει στη κατάρτιση του προϋπολογισμού. Το γεγονός, ότι ο κάθε υπεύθυνος τμήματος ξεκινά τη συλλογή για τα δεδομένα που αφορούν άμεσα το τμήμα του, είναι πολύ σημαντικό, καθώς ο ίδιος θα έχει καλύτερη αντίληψη των μεγεθών που θα πρέπει να περιλάβει. (*Αναλυτική λογιστική, Αναστάσιος Χατζής 2012*).

1.8.1 Υπεύθυνοι κατάρτισης προϋπολογισμών

Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού απαιτεί την συνεργασία και τον συντονισμό όλων των στελεχών και των εργαζομένων. Πρέπει να γίνεται πληροφόρηση από τα κατώτερα κλιμάκια της διοίκησης προς τα πάνω και αντίστροφα. Για να γίνει ορθή σύνταξη του προϋπολογισμού οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν μια μόνιμη επιτροπή, η οποία ασχολείται με την σύνταξη του προϋπολογισμού και με γενικά θέματα γύρω από αυτόν. Η επιτροπή του προϋπολογισμού αποτελείται συνήθως από τον πρόεδρο, τους αντιπροέδρους, τους υπευθύνους των τμημάτων παραγωγής, πωλήσεων, διάθεσης, προμηθειών και τον οικονομικό διευθυντή της επιχείρησης. Οι προεργασίες για τον προϋπολογισμό ξεκινούν πριν την λήξη της τρέχουσας χρήσης, σε περίπτωση που η κατάρτιση του προϋπολογισμού γίνεται από τους υπεύθυνους ή τα διευθυντικά στελέχη των τμημάτων της επιχείρησης. *(Αναλυτική λογιστική, Αναστάσιος Χατζής 2012).*

1.8.2 Τα στάδια κατάρτισης του προϋπολογισμού

Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού είναι σε πρώτη φάση top down και στη συνέχεια bottom up.

Στη πρώτη φάση, top down, οι προεργασίες για τον προϋπολογισμό ξεκινούν πριν την λήξη του οικονομικού έτους. Στη φάση αυτή, καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης και οι γενικές κατευθύνσεις, έτσι ώστε να καταρτιστεί ο προϋπολογισμός του έτους. Για να αποφευχθεί η απογοήτευση των στελεχών, οι στόχοι του προϋπολογισμού πρέπει να είναι υλοποιήσιμοι. Στη συνέχεια, οι στόχοι αυτοί ανακοινώνονται στα υφιστάμενα επικεφαλής επιτελικά κλιμάκια που μπορεί να είναι τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Τα κλιμάκια αυτά συνεργάζονται με άλλα κλιμάκια, τα οποία αποτελούνται από διάφορα στελέχη διάφορων τμημάτων και αναθεωρούν τους στόχους που έχουν τεθεί μέχρι να υπάρξει πλήρης συμφωνία μεταξύ τους.

Στη δεύτερη φάση, bottom up, οι προεργασίες για τον προϋπολογισμό γίνονται σταδιακά από την επιτροπή και όσους ασχολούνται με τις διαδικασίες σύνταξης του. Τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης φτιάχνουν εκθέσεις και καταστάσεις, τις οποίες και προωθούν στα ανώτερα διοικητικά στρώματα, για να γίνει έλεγχος, αξιολόγηση και έγκριση. Έτσι, δημιουργούνται τα επιμέρους τμήματα του προϋπολογισμού.

Στην αρχή της διαδικασίας πρέπει να επιλεγεί το τμήμα που με βάση τα στοιχεία του θα συνταχθεί ο προϋπολογισμός, αυτό είναι το τμήμα πωλήσεων. Αφού συγκεντρωθούν τα δεδομένα από το τμήμα πωλήσεων, σειρά έχει το τμήμα παραγωγής, αγοράς εμπορευμάτων και τα υπόλοιπα που και αυτά με την σειρά τους υποβάλουν τους δικούς τους προϋπολογισμούς στην επιτροπή.

Έπειτα, τα ανώτερα στελέχη μαζί με τους προϊστάμενους των τμημάτων ξεκινούν τη διαδικασία οριστικοποίησης των μεγεθών. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται διαρκώς, μέχρι να ταυτίσουν οι στόχοι και οι κατευθυντήριες γραμμές της διοίκησης με τα επιμέρους τμήματα του προϋπολογισμού.

Μέσω του προϋπολογισμού, η επιχείρηση επιδιώκει την μεγιστοποίηση του κέρδους και την ελαχιστοποίηση του κόστους. Για το λόγο αυτό, απαιτείται συνεχής επεξεργασία των επιμέρους προϋπολογισμών, προκειμένου να αντιμετωπίσει τα όποια προβλήματα, κατά την εκτέλεση του, παρουσιάζονται, αλλά και να διαβλέπει πιθανές λύσεις που μπορεί να προκύψουν από αυτά. Ο συνολικός προϋπολογισμός, όπως αναφέραμε παραπάνω, είναι ένα σύνολο από επιμέρους προϋπολογισμούς που συνδέονται μεταξύ τους και αλληλοεξαρτώνται ο ένας από τον άλλον. (Αναλυτική λογιστική, Αναστάσιος Χατζής 2012).

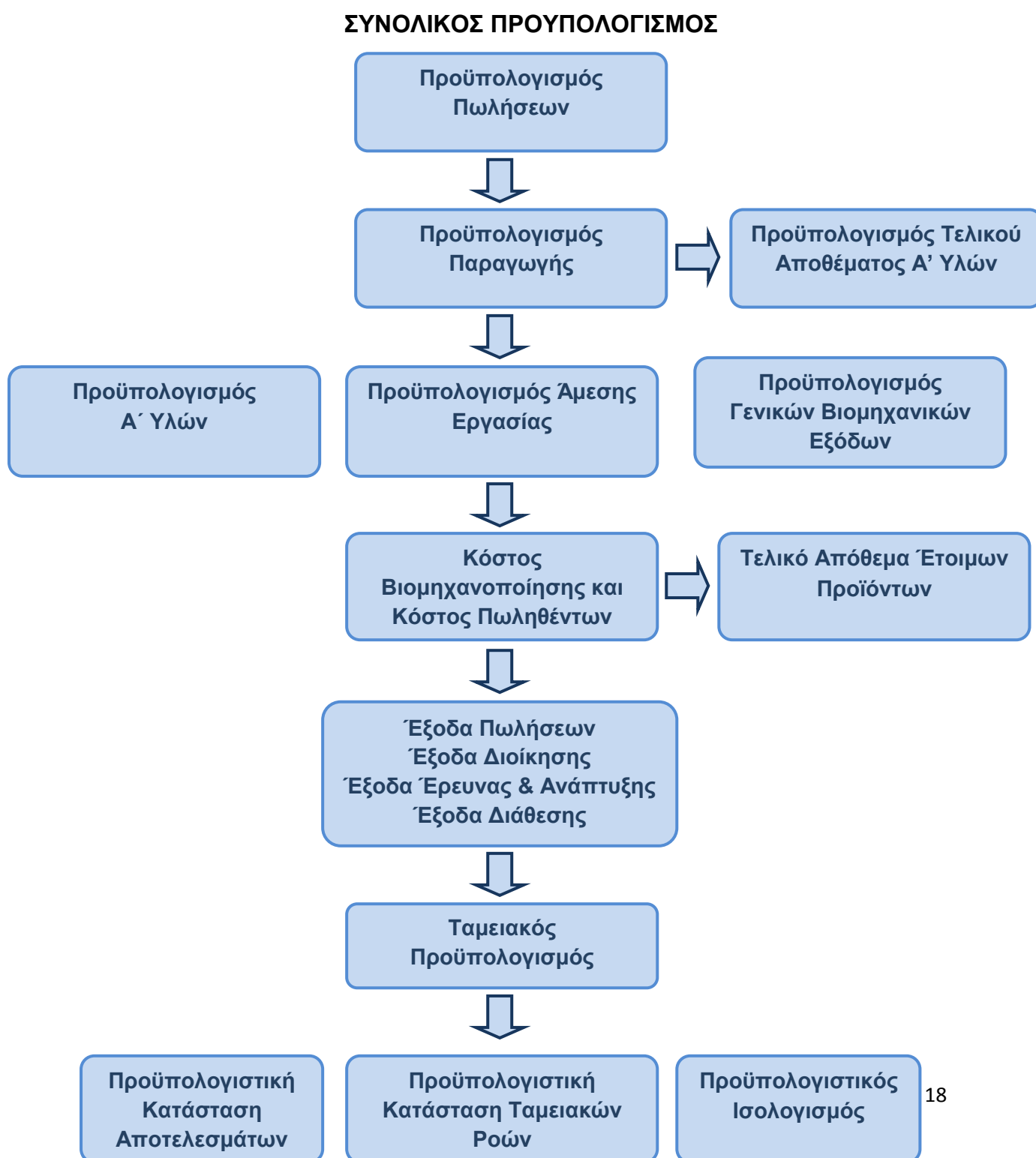
Σχήμα 1 : Διάγραμμα ροής κατάρτισης προϋπολογισμού. (Πηγή: Αναλυτική λογιστική, Αναστάσιος Χατζής 2012).



1.9 Επισκόπηση συνολικού προϋπολογισμού

Ο συνολικός προϋπολογισμός αποτελείται από χωριστούς, αλλά αλληλοεξαρτώμενους προϋπολογισμούς. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται ξεκάθαρα μια συνολική άποψη των μερών, από τα οποία αποτελείται, και τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται μεταξύ τους.

Σχήμα 2: Μια συνολική απεικόνιση του συνολικού προϋπολογισμού.
(Καπανταϊδάκης Ι. 2007, Προϋπολογισμός, Περιεχόμενο και Λειτουργία)



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Όπως αναφέραμε και στο παραπάνω κεφάλαιο, η κατάρτιση του προϋπολογισμού απαιτεί την συνεργασία και τον συντονισμό πολλών ατόμων. Για κάθε τμήμα της επιχείρησης υπάρχει κάποιος διοικητικός φορέας που ασχολείται με την κατάρτιση του προϋπολογισμού ή τουλάχιστον συμμετέχει δίνοντας την γνώμη του.

Τα σχέδια μελετούνται από τα ανώτερα στελέχη και τροποποιούνται, αν χρειαστεί, από τους υφιστάμενους .

Συχνά, οι επιχειρήσεις ξεκινούν με την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων, είτε διότι γνωρίζουν τους απαιτούμενους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή των προϊόντων, είτε γιατί υπάρχει έλλειψη πρώτων υλών.

Με αυτή τη λογική, για να έχει ουσία η όλη διαδικασία από πλευράς εκπλήρωσης μελλοντικών στόχων, θα πρέπει να καταρτιστούν ένα σύνολο λεπτομερών και επιμέρους προϋπολογισμών που απαιτούν εξαιρετικό χρόνο.

Με βάση την ελληνική και τη διεθνή βιβλιογραφία, οι προϋπολογισμοί και τα προγράμματα που συντάσσονται και διαμορφώνουν τον συνολικό προϋπολογισμό καταγράφονται παρακάτω:

- Πρόγραμμα πωλήσεων
- Προϋπολογισμός πωλήσεων
- Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων
- Πρόγραμμα παραγωγής
- Προϋπολογισμός παραγωγής
- Προϋπολογισμός εξόδων παραγωγής
- Πρόγραμμα αγορών
- Προϋπολογισμός κόστους αγοράς αποθεμάτων
- Προϋπολογισμός εξόδων λειτουργίας διοικήσεων
- Προϋπολογισμός κόστους χρηματοοικονομικής λειτουργίας
- Προϋπολογισμός έρευνας και ανάπτυξης
- Προϋπολογισμός προγράμματος επενδύσεων

- Προϋπολογισμός ταμειακών εισροών-εκροών
- Προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων
- Προϋπολογιστική κατάσταση ισολογισμού
- Προϋπολογισμός κόστους παραγωγής προϊόντων

(Καπανταϊδάκης Ι. 2007, Προϋπολογισμός, Περιεχόμενο και Λειτουργία)

Ωστόσο, η κατάρτιση προϋπολογισμών αποτελεί ταυτόχρονα μια εξαιρετικά χρονοβόρα διαδικασία και απαιτεί τον συνυπολογισμό αρκετών λεπτομερειών, επίσης περιορίζεται μόνο στους άμεσους στόχους της επιχείρησης αφού είναι εξαιρετικά δύσκολος ο ακριβής προϋπολογισμός ποσών που αναφέρονται στο μακρινό μέλλον της επιχείρησης.

Οι προϋπολογισμοί τονίζουν την επίσημη δομή της επιχείρησης κι αυτό αποδεικνύεται από τη σειρά κατάρτισης τους. Το γεγονός αυτό οδηγεί, αρχικά, στην εκτέλεση των επιμέρους πιο αναλυτικών προϋπολογισμών, όπως πωλήσεων ή αγορών αποθεμάτων και στη συνέχεια στην υλοποίηση γενικότερων προϋπολογισμών υπεύθυνοι των οποίων είναι τα υψηλότερα ιεραρχικά στελέχη.

2.1 Ο προϋπολογισμός πωλήσεων

Πριν από όλους τους άλλους προϋπολογισμούς καταρτίζεται πρώτα αυτός των πωλήσεων. Ο λόγος που καταρτίζονται πρώτοι είναι ότι στο πρόγραμμα και στους προϋπολογισμούς των πωλήσεων στηρίζονται τα προγράμματα και οι προϋπολογισμοί των λοιπών βασικών λειτουργικών υποδιαιρέσεων της επιχείρησης.

Το πρόγραμμα και οι προϋπολογισμοί πωλήσεων καθορίζουν:

- Την γεωγραφική περιοχή πωλήσεων.
- Την ποσότητα που θα πωληθεί από κάθε προϊόν.
- Την τιμή στην οποία θα πωληθεί ή το μεικτό κέρδος με συντελεστή το κόστος αποθήκης με το οποίο θα πωλούνται τα διάφορα είδη.
- Τα είδη που θα πουληθούν από την επιχείρηση.
- Την διαχρονική κατανομή των πωλήσεων μέσα από την διάρκεια της προϋπολογιστικής περιόδου της επιχείρησης.

Το πρόγραμμα και οι προϋπολογισμοί των πωλήσεων καταρτίζονται βάσει των στοιχείων του παρελθόντος, τα οποία η επιχείρηση προσαρμόζει στις συνθήκες που προβλέπεται ότι θα ισχύσουν κατά την διάρκεια της προϋπολογιστικής περιόδου και στους ιδιαίτερους στόχους-σκοπούς, τους οποίους η διοίκηση της οικονομικής μονάδας θέτει για πραγματοποίηση, όπως πχ την αύξηση του ποσοστού συμμετοχής στην αγορά του εσωτερικού.

Για την καλύτερη αξιοποίηση των στοιχείων πωλήσεων του παρελθόντος και τον προσδιορισμό της διαχρονικής τάσεως των πωλήσεων εφαρμόζονται διάφορες τεχνικές. Η τάση πωλήσεων που προσδιορίζεται με τον τρόπο αυτό, επεκτείνεται στην προϋπολογιστική περίοδο και στην συνέχεια προσαρμόζεται με βάση τις εκτιμήσεις εξέλιξης βασικών οικονομικών μεγεθών, τα οποία επηρεάζουν τις πωλήσεις, όπως πχ το εθνικό εισόδημα.

Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη για την κατάρτιση του οριστικού προγράμματος των πωλήσεων και των προϋπολογισμών και εξωτερικούς παράγοντες μέσα από έρευνες αγοράς που πραγματοποιεί, όπως για παράδειγμα οι εξελίξεις στον ανταγωνισμό, η πορεία εθνικών ή πολιτικών θεμάτων ή γεγονότων κλπ.

Η παραπάνω διαδικασία ακολουθείται για την κατάρτιση του προγράμματος πωλήσεων για κάθε είδος ή ομάδα ειδών χωριστά και όχι για το σύνολο των πωλουμένων ειδών.

Για την εξασφάλιση του έλεγχου εκτελέσεως του προγράμματος πωλήσεως κατά μικρότερα από την προϋπολογιστική περίοδο χρονικά διαστήματα (μήνας, δίμηνο, τρίμηνο κλπ) και κατά υπεύθυνο, οι πωλήσεις κατανέμονται διαχρονικά, κατά γεωγραφική περιοχή και συνδέονται με συγκεκριμένα υπεύθυνα πρόσωπα. Η διαχρονική κατανομή των πωλήσεων διευκολύνει την επισήμανση τυχόν υστερήσεων και την έγκαιρη λήψη μέτρων για την διόρθωση των αρνητικών αποκλίσεων. Η ίδια διαχρονική κατανομή είναι αναγκαία για την συνεχή παρακολούθηση των ευαίσθητων ταμειακών προϋπολογισμών, στους οποίους οι σημαντικότερες εισροές, κατά κανόνα, έρχονται από τις πωλήσεις.

Στο πρόγραμμα πωλήσεων περιλαμβάνονται, επίσης, η πολιτική τιμών της οικονομικής μονάδας, τα κίνητρα και οι όροι πωλήσεων, η πολιτική έναντι του ανταγωνισμού κλπ. (Ε.Γ.Λ.Σ 'Β έκδοση 1987).

2.2 Προϋπολογισμός παραγωγής

Ο προϋπολογισμός παραγωγής αναφέρεται στις ποσότητες για παράγωγη που πρέπει να παραχθούν στην εκάστοτε χρονική περίοδο, κατά την οποία εκτελείται ο προϋπολογισμός, για να καλυφθούν οι ανάγκες σε πωλήσεις και για να εξασφαλιστεί το επιθυμητό τελικό απόθεμα. Ελέγχονται τα επίπεδα αποθεμάτων που υπάρχουν διαθέσιμα. Στην συνέχεια, προσδιορίζεται η, προς παράγωγη, ποσότητα κάθε προϊόντος. Τέλος, γίνεται ο διαχωρισμός της παραγωγής σε μικρότερες χρονικές περιόδους. Ολόκληρο το πρόγραμμα παραγωγής έχει τα εξής στοιχεία:

- Τις ενδιάμεσες χρονικές περιόδους
- Τα προϊόντα
- Τις δραστηριότητες κάθε κέντρου ευθύνης

Ο προϋπολογισμός παραγωγής σχετίζεται με άλλους τρεις κύριους προϋπολογισμούς:

- Τον προϋπολογισμό των άμεσων υλικών: Το αναλυτικό σχέδιο που δείχνει τις ποσότητες των πρώτων υλών που πρέπει να αγοραστούν, για να καλυφθούν οι ανάγκες της παραγωγής και οι ανάγκες για αποθέματα.
- Τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας: Το αναλυτικό σχέδιο που δείχνει τις ανάγκες σε εργατικό δυναμικό σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Τον προϋπολογισμό του έμμεσου κόστους παραγωγής: Το αναλυτικό σχέδιο που δείχνει το κόστος παραγωγής, πλην των άμεσων υλικών και της άμεσης εργασίας, που θα δημιουργηθεί στη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. *(Γεροσταθού Α. 2012, Κατάρτιση και Υλοποίηση Προϋπολογισμών).*

Οι ανάγκες κάθε περιόδου σχετίζονται άμεσα με το επιθυμητό τελικό απόθεμα, διότι αυτό θα παίξει τον ρολό του αποθέματος ασφάλειας, έτσι ώστε η επιτήρηση να μην έχει έλλειψη ποτέ από προϊόντα σε περιπτώσεις αύξησης της ζήτησης στην αγορά. Αν υπάρχει πλεόνασμα σε απόθεμα, αυτό θα μας οδηγήσει σε δήμευση κεφαλαίων και περιττά έξοδα για την αποθήκευση και συντήρηση τους. Αντίθετα, αν δεν έχουμε επαρκή τελικό απόθεμα, αυτό μπορεί να μας οδηγήσει σε μείωση εσόδων από τις πωλήσεις. Με λίγα λόγια, το επιθυμητό τελικό απόθεμα κατέχει σημαντικό ρολό σε περίπτωση που δημιουργηθούν προβλήματα στην παράγωγη ή αυξηθούν απροσδόκητα οι πωλήσεις. (*Garrison-Noreen 2005 Διοικητική Λογιστική*).

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν ως αντικείμενο παράγωγης τυποποιημένα προϊόντα, δημιουργούν ένα πρόγραμμα παράγωγης με βάση τις ανάγκες τους σε αποθέματα, το μέγεθος των οποίων θα πρέπει να ικανοποιεί τις προβλέψεις πωλήσεων. Το πρόγραμμα παραγωγής κατανέμει το έργο και στα μηχανήματα, αλλά και στα διάφορα τμήματα της βιομηχανικής επεξεργασίας. Ο ρυθμός παραγωγής πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο σταθερός γίνεται και να μην υπάρχουν αυξομειώσεις στην πραγματοποίησή της. Με σταθερό ρυθμό λειτουργίας μπορούμε να κρατήσουμε σε χαμηλά επίπεδα το κόστος παράγωγης. Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις, για να προγραμματίσουν την ροή των ημικατεργασμένων προϊόντων, διαχωρίζουν την περίοδο του προϋπολογισμού, συνήθως είναι ένα έτος, σε μικρότερες περιόδους του κύκλου παραγωγής, έχοντας κατά νου τον χρόνο που απαιτείται για την απόκτηση των υλικών παραγωγής, την επεξεργασία τους και την παράγωγη του τελικού προϊόντος. (*Hamilton Alexander Institute 1990*).

2.3 Προϋπολογισμός αγορών

Μετά από τον προϋπολογισμό παραγωγής δημιουργούμε τον προϋπολογισμό αγορών, ο οποίος καθορίζει τις αναγκαίες ποσότητες των πρώτων υλών και των υλικών παραγωγής και δημιουργεί το αντίστοιχο πρόγραμμα αγορών. Τα άμεσα υλικά είναι αυτά, τα οποία μπορούν να ταυτιστούν με συγκεκριμένα προϊόντα και αποτελούν το μεταβλητό κόστος, αντίθετα, όσα δεν μπορούν να ταυτιστούν με συγκεκριμένα προϊόντα, ονομάζονται έμμεσα υλικά και περιλαμβάνονται στα γενικά βιομηχανικά έξοδα (Γ.Β.Ε). Το κόστος των έμμεσων υλικών δεν προσδιορίζεται εύκολα για κάθε προϊόν, για παράδειγμα υλικά συντήρησης.

Ο προϋπολογισμός αγορών πρέπει να περιλαμβάνει λεπτομερή στοιχεία για την ακριβή ποσότητα πρώτων υλών που χρειαζόμαστε αλλά και για το κόστος τους. Επίσης, χρειάζεται και έναν προϋπολογισμό υλικών.

Οι πρακτικές του παρελθόντος, αλλά και οι μηχανολογικές μελέτες, βοηθούν τις εταιρείες, οι οποίες παράγουν προϊόντα, όπως έπιπλα, ρουχισμό, να υπολογίσουν τις απαιτούμενες ποσότητες των πρώτων υλών, αλλά και την ποσότητα των υλικών καταγωγής στην περίοδο προϋπολογισμού. Ο προϋπολογισμός των αμέσων υλικών καθορίζει, επίσης, τις αγορές πρώτων υλών και υλικών παραγωγής. Καθ' όλη την διάρκεια που δημιουργείται ο προϋπολογισμός πρώτων υλών και υλικών παραγωγής πρέπει να εξεταστούν τρεις παράγοντες:

- Ποσότητες απαιτούμενων υλικών
- Χρόνος κατά τον οποίο θα είναι διαθέσιμα τα υλικά
- Κόστος υλικών

Το πρόγραμμα παραγωγής, οι τεχνικές προδιαγραφές της παραγωγής και οι μεταβολές στα παραγωγικά αποθέματα δίνουν αναγκαίες πληροφορίες για τον καθορισμό των απαιτούμενων ποσοτήτων πρώτων υλών. Τα κόστη προσδιορίζονται από τις προβλέψεις των τιμών που κάνει ο υπεύθυνος αγορών, από τις τιμές που συμφωνήθηκαν βάσει συμβολαίου και από τις τιμές της αγοράς. Ο πολλαπλασιασμός των ποσοτήτων, επί τις αντίστοιχες τιμές, δίνει το εκτιμώμενο κόστος των πρώτων υλών και υλικών παραγωγής. *.(Hamilton Alexander Institute 1990).*

Τέσσερις είναι, λοιπόν, οι υπό-προϋπολογισμοί που περιλαμβάνονται σε έναν προϋπολογισμό αγορών:

- Προϋπολογισμός πρώτων υλών (σε ποσότητα πρώτης ύλης, ανά χρονικό διάστημα, προϊόν και κέντρο ευθύνης)
- Προϋπολογισμός αποθεμάτων πρώτων υλών (σε ποσότητα και αξία)
- Προϋπολογισμός αγορών πρώτων υλών (παραγραμματισθείσες ποσότητες, κόστος αγοράς, ημερομηνίες παράδοσης)
- Προϋπολογισμός κόστους πρώτων υλών που χρησιμοποιήθηκαν

(Μηλιώτη Ειρ.1998 Οικονομοτεχνικές Μελέτες: Προβλέψεις, Προϋπολογισμοί, Ανάλυση νεκρού σημείου).

2.4 Προϋπολογισμός αμέσων υλικών

Μετά την κατάρτιση του προϋπολογισμού παράγωγης δημιουργείται ο προϋπολογισμός αμέσων υλικών, στον οποίο αναφέρεται λεπτομερώς η ποσότητα των πρώτων υλών που πρέπει να αγοραστούν για την υλοποίηση του προϋπολογισμού παράγωγης και την εξασφάλιση επαρκών αποθεμάτων. Οι υπολογισμοί που θα μας δώσουν τις απαιτούμενες αγορές πρώτων υλών είναι οι εξής:

Πρώτες ύλες που απαιτούνται για την κάλυψη της παραγωγής

+ επιθυμητό τελικό απόθεμα πρώτων υλών

Συνολικές ανάγκες σε πρώτη υλη

- αρχικό απόθεμα πρώτων υλών

Πρώτες ύλες που πρέπει να αγοραστούν

Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού τέτοιου τύπου είναι ένα βήμα προς το γενικό σχεδιασμό των απαιτήσεων σε υλικά. Ο σχεδιασμός των απαιτήσεων σε υλικά είναι ένα εργαλείο επιχειρησιακής διοίκησης, το οποίο χρησιμοποιεί υπολογιστή και λογισμικό, συνήθως ERP, για την καλύτερη διαχείριση υλικών και αποθεμάτων. Στόχος του σχεδιασμού απαιτήσεων σε υλικά είναι η διασφάλιση της έγκαιρης παραλαβής και η κατάλληλη ποσότητα των υλικών που είναι απαραίτητα για την υποστήριξη του προϋπολογισμού παράγωγης. Ο κλάδος που ασχολείται με αυτό είναι η επιστήμη της εφοδιαστικής.

Ο προϋπολογισμός των αγορών χρειάζεται και μια κατάσταση με εκταμιεύσεις μετρητών για την αγορά των πρώτων υλών, η οποία θα χρησιμεύσει αργότερα για την σύνταξη του προϋπολογισμού μετρητών. Οι εκταμιεύσεις μετρητών, εκτός από τις αγορές πρώτων υλών που θα γίνουν την περίοδο που αφορά ο προϋπολογισμός που καταρτίζεται, περιλαμβάνουν συνήθως και πληρωμές για αγορές προηγούμενων περιόδων. (*Garrison-Noreen 2005 Διοικητική Λογιστική*).

2.5 Προϋπολογισμός Δαπανών Πωλήσεων και Διοίκησης

Ο προϋπολογισμός αυτός ασχολείται με όλες τις προϋπολογιζόμενες δαπάνες για όλους τους τομείς της επιχείρησης, εκτός από τον τομέα παραγωγικής διαδικασίας. Τα τμήματα πολλών μικρότερων προϋπολογισμών, που συντάσσει ο διευθυντής κάθε τμήματος κάθε μεγάλης επιχείρησης, μας δίνει τον προϋπολογισμό δαπανών και διοίκησης. Όπως και στον προϋπολογισμό εμμέσου κόστους παράγωγης, έτσι και σε αυτόν το κόστος είναι συνάρτηση σταθερού και μεταβλητού κόστους. Οι προϋπολογιζόμενες δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης επηρεάζονται από το ύψος των πωλήσεων, όπως εμφανίζονται στον προϋπολογισμό πωλήσεων, και υπολογίζονται, αν πολλαπλασιάσουμε το ύψος των προβλεπόμενων πωλήσεων ανά μονάδα με τις μεταβλητές δαπάνες πωλήσεων ανά μονάδα προϊόντος. Οι μισθοί των στελεχών, τα ασφάλιστρα, οι φόροι κλπ., που είναι συνήθως οι σταθερές δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης, προσθέτονται στις μεταβλητές δαπάνες πωλήσεων και μετά αφαιρούνται οι μη ταμειακές δαπάνες, συνήθως οι αποσβήσεις. Έτσι, επιτυγχάνεται η προσαρμογή του προϋπολογισμού με τη ταύτιση του, απόλυτα και μόνο, με ταμειακές εκροές μετρητών. (Garrison-Noreen 2005 Διοικητική Λογιστική).

2.6 Προϋπολογισμός Γενικών και Διοικητικών Εξόδων ή Εξόδων Διοικητικής Λειτουργίας

Ο προϋπολογισμός αυτός περιλαμβάνει τα έξοδα που δημιουργούνται από δαπάνες της διοικητικής λειτουργίας. Τέτοιες δαπάνες είναι τα τηλεφώνια, τα ενοίκια, τα ταχυδρομικά τέλη, τα έξοδα γραφείου, εδέσματα για διοικητικό συμβούλιο κλπ. Να σημειωθεί, ωστόσο, ότι οι παραπάνω δαπάνες δεν σχετίζονται με έξοδα διάθεσης, ούτε με γενικά βιομηχανικά έξοδα. (Πανεπιστήμιο Μακεδονίας 2011- Η οικονομική διαχείριση, σεμινάριο 11).

2.7 Προϋπολογισμός Εξόδων Έρευνας και Ανάπτυξης

Ο προϋπολογισμός έρευνας και ανάπτυξης, ενώ είναι ένας βασικός προϋπολογισμός για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, δεν περιλαμβάνεται συνήθως στον συνολικό οικονομικό προϋπολογισμό. Περιέχει τα κονδύλια της επιχείρησης που σχετίζονται με την έρευνα ή την ανάπτυξη. Πιθανότατα, λοιπόν, ο προϋπολογισμός αυτός αποτυπώνεται σε δύο διαφορετικούς προϋπολογισμούς, οι οποίοι είναι οι εξής:

- Προϋπολογισμός εξόδων έρευνας
- Προϋπολογισμός δαπανών ανάπτυξης (*Γανεπιστήμιο Μακεδονίας 2011- Η Οικονομική Διαχείριση, Σεμινάριο 11*)

Ακολουθώντας τις αρχές χρηματοοικονομικής παρουσίασης, όπως αναλύονται στα διεθνή πρότυπα χρηματοοικονομικής παρουσίασης, τα έξοδα της έρευνας κάνουν άμεση ενημέρωση στα αποτελέσματα της επιχείρησης, ενώ οι δαπάνες ανάπτυξης καταγράφονται στις ισολογιστικές καταστάσεις το προϋπολογισμού. (*Χατζής Αναστάσιος 2012 Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης*).

2.8 Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

Επειδή είναι σημαντικό να καταρτίζονται ρεαλιστικοί και αξιόπιστοι προϋπολογισμοί, για το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται για την ικανοποίηση των ποσοτικών στόχων της παραγωγής στις επιχειρήσεις, που η παραγωγική τους διαδικασία συντελείται σε περισσότερα από ένα τμήματα, οι διευθυντές ή οι προϊστάμενοι των τμημάτων θα πρέπει να καταρτίσουν προϋπολογισμό των αναγκών που έχουν σε ώρες άμεσης εργασίας, ώστε να μπορέσει η διεύθυνση προσωπικού να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για την κατάλληλη στελέχωση των τμημάτων από ανθρώπινο δυναμικό. (*Ιωάννης Δ. Κεχράς 2013, Κατάρτιση Συνολικού Προϋπολογισμού*).

Επίσης, με τον πολλαπλασιασμό της αμοιβής της άμεσης εργασίας επί των αναγκών για άμεσες εργατοώρες, μπορούμε να μεταφράσουμε τις ανάγκες για άμεση εργασία σε ώρες κόστους άμεσης εργασίας.

Το κόστος εργασίας για την παραγωγή διακρίνεται σε έμμεσο και άμεσο κόστος. Το άμεσο κόστος είναι συνδεδεμένο με τα τμήματα της παραγωγής καθώς και με τα άμεσα προϊόντα. Η έμμεση εργασία ασχολείται με τις βοηθητικές λειτουργίες της επιχείρησης, όπως πχ η συντήρηση, επίβλεψη κλπ.

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού άμεσης εργασίας γίνεται, γνωρίζοντας πόσες ώρες χρειάζεται, για την παραγωγή του προϊόντος της επιχείρησης επί της αμοιβής ανά εργατοώρα επί τον αριθμό των εργαζομένων.

Η ίδια διαδικασία υπολογισμού του προϋπολογιστικού κόστους ακολουθείται για κάθε προϊόν και τμήμα. Το άθροισμα των στοιχείων που προκύπτει από τους υπολογιστές δίνει το προβλεπόμενο συνολικό κόστος άμεσης εργασίας για την περίοδο του προϋπολογισμού. (Garrison-Noreen 2005 *Διοικητική Λογιστική*).

2.9 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων

Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα αποτελούνται από τα έμμεσα υλικά, τα έμμεσα εργατικά και όλα τα διάφορα έξοδα που έχουν σχέση με την παραγωγική διαδικασία. Το κόστος τους, ανά μονάδα, είναι δύσκολο να εκτιμηθεί και αυτό συμβαίνει, γιατί τα ΓΒΕ δεν σχετίζονται άμεσα με τις μονάδες του κάθε προϊόντος, όπως συμβαίνει με την άμεση εργασία και τις πρώτες ύλες. Παραδείγματα τέτοιων εξόδων είναι το ηλεκτρικό ρεύμα, η επίβλεψη, η συντήρηση κλπ.

Τα ΓΒΕ μπορούν να αποτελέσουν για μια επιχείρηση μεγάλο μέρος δαπανών της παραγωγής, για αυτό το λόγο υπολογίζονται και παρακολουθούνται συχνά. Ενώ, τα ΓΒΕ δεν σχετίζονται με τις παραγόμενες μονάδες, σχετίζονται με το επίπεδο της παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης. Ο υπεύθυνος της κατάρτισης του προϋπολογισμού των ΓΒΕ, καθώς και οι αναλυτές κόστους, κατά την προετοιμασία των διαφόρων προϋπολογισμών δαπανών, χρησιμοποιούν αριθμητικά και ποσοτικά στοιχεία σχετικά με την παραγωγή ποσοτήτων ανά μονάδα προϊόντος.

Τα ΓΒΕ μπορούν να διακριθούν σε σταθερά και μεταβλητά. Ωστόσο, υπάρχει και μια τρίτη διάκριση, τα ημιμεταβλητά, που εμφανίζει χαρακτηριστικά τόσο σταθερής όσο και μεταβλητής δαπάνης. Οι μεταβλητές δαπάνες επηρεάζονται άμεσα από τις παραγόμενες ποσότητες προϊόντων. Από την άλλη, οι σταθερές δαπάνες δεν μεταβάλλονται από τις μεταβολές στο παραγόμενο όγκο προϊόντων.

Ο χρόνος που απαιτείται για να τεθεί ένα μηχάνημα σε λειτουργία θεωρείται μεταβλητή δαπάνη. Οι δαπάνες της κατηγορίας αυτής αυξάνονται ή μειώνονται ανάλογα με την αύξηση ή την μείωση του όγκου της παραγωγής. Επομένως, οι δαπάνες αυτές είναι ελεγχόμενες και σχετίζονται με τις ώρες και τις δαπάνες της άμεσης εργασίας.

Σταθερές δαπάνες της επιχείρησης θεωρούνται το ενοίκιο, οι αποσβέσεις, τα ασφάλιστρα, οι φόροι ακίνητης περιουσίας κ.α. Οι αρμόδιοι διευθυντές για τον προϋπολογισμό των ΓΒΕ χρησιμοποιούν τα ιστορικά στοιχεία των σταθερών δαπανών.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ελαστικούς προϋπολογισμούς για τα ΓΒΕ σε συνδυασμό με τον συνολικό προϋπολογισμό. *(Αρετή Γ. Διαμαντόπουλου – Προϋπολογισμοί και Ανάλυση Νεκρού Σημείου μιας μεταποιητικής επιχείρησης).*

2.10 Προϋπολογισμός Τελικού Αποθέματος

Ο προϋπολογισμός τελικού αποθέματος είναι χρήσιμος για τον υπολογισμό του κόστους πωληθέντων προϊόντων στα προϋπολογισμένα αποτελέσματα χρήσης. Συντελεί στο να γνωρίζει η επιχείρηση το ποσό που θα συμπεριλάβει στο προϋπολογιζόμενο ισολογισμό, και συγκεκριμένα στο λογαριασμό των τελικών αποθεμάτων που θα περιλαμβάνει τα προϊόντα, τα οποία δεν πωλήθηκαν. Το κόστος της διατήρησης των προϊόντων που δεν πωλήθηκαν υπολογίζεται στον προϋπολογισμό του τελικού αποθέματος προϊόντων. *.(Garrison-Noreen 2005 Διοικητική Λογιστική).*

2.11 Προϋπολογισμός Μετρητών ή Ταμειακών Ροών

Κατά την ολοκλήρωση των λειτουργικών προϋπολογισμών, δηλαδή των πωλήσεων, παραγωγής και δαπανών πωλήσεων και διοίκησης, έρχεται η ώρα σύνταξης και κατάρτισης του προϋπολογισμού μετρητών ή ταμειακών ροών και άλλων χρηματοδοτικών καταστάσεων. Είναι ένας αναλυτικός προϋπολογισμός που μας δείχνει τους ταμειακούς πόρους της επιχείρησης και πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν στον συνολικό προϋπολογισμό της συγκεκριμένης περιόδου. Όλοι οι προϋπολογισμοί, οι οποίοι έχουν συνταχτεί έως τώρα, είναι χρήσιμοι στην κατάρτιση αυτού του προϋπολογισμού. Όπως για παράδειγμα, ο προϋπολογισμός πωλήσεων με τις αναμενόμενες εισπράξεις μετρητών από πωλήσεις, ή άλλοι προϋπολογισμοί με τις αναμενόμενες ταμειακές δαπάνες μέσα στους ίδιους τους προϋπολογισμούς.

Τα τμήματα τα οποία περιλαμβάνει ο προϋπολογισμός μετρητών είναι τα εξής:

- Τμήμα εκταμιεύσεων
- Τμήμα εισπράξεων
- Τμήμα χρηματοδότησης
- Τμήμα ταμειακών ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων

➤ Τμήμα εκταμιεύσεων

Το τμήμα εκταμιεύσεων περιλαμβάνει τις προγραμματισμένες πληρωμές που έχουν γίνει με μετρητά για την περίοδο αναφοράς του προϋπολογισμού. Τέτοιες πληρωμές είναι, για παράδειγμα, οι αγορές πρώτων υλών, οι πληρωμές άμεσης εργασίας κλπ.

➤ Τμήμα εισπράξεων

Το τμήμα εισπράξεων περιλαμβάνει όλες τις εισροές μετρητών που έχει η επιχείρηση, εκτός των χρηματοδοτήσεων, μέσα στην περίοδο του προϋπολογισμού. Η κύρια πηγή χρημάτων είναι οι πωλήσεις.

➤ Τμήμα χρηματοδότησης

Το τμήμα χρηματοδότησης περιλαμβάνει τα δάνεια που έχει κάνει η επιχείρηση καθώς και την αποπληρωμή τους. Επίσης, περιλαμβάνει και τις καταβολές τόκων που οφείλονται στα χρήματα που έχει δανειστεί η επιχείρηση. Η εκτίμηση αυτών γίνεται μέσα στην προϋπολογιζόμενη περίοδο.

➤ Τμήμα ταμειακών ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων

Για το τμήμα ταμειακών ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων γίνονται οι εξής υπολογισμοί:

Υπόλοιπο ταμείου αρχικό

+ Εισπράξεις

Σύνολο διαθέσιμων μετρητών

- Εκταμιεύσεις

Πλεόνασμα ή έλλειμμα διαθέσιμων μετρητών

Αν η επιχείρηση εντοπίσει πως υπάρχει ταμειακό έλλειμμα θα πρέπει να προβεί σε δανεισμό κεφαλαίων. Αν, από την άλλη, υπάρχει ταμειακό πλεόνασμα, θα μπορούσε να επενδύσει ή να καλύψει έναν προηγούμενο δανεισμό. (Χατζής Αναστάσιος 2012 Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης).

2.12 Προϋπολογιζόμενα Αποτελέσματα Χρήσεων

Η κατάρτιση των προϋπολογιζόμενων αποτελεσμάτων χρήσης, όπως και η κατάσταση αυτών, στηρίζεται σε δεδομένα των άλλων προϋπολογισμών που προαναφερθήκαν. Αποτελεί μία από τις σημαντικότερες εκθέσεις που συντάσσονται κατά την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού. Περιλαμβάνουν τα κέρδη ή τις ζημίες της επιχείρησης για την επόμενη περίοδο προϋπολογισμού. Βάσει αυτών μπορεί να μετρηθεί η απόδοση της επιχείρησης σε σύγκριση με τα πραγματικά αποτελέσματα. (*Garrison-Noreen 2005 Διοικητική Λογιστική*).

2.13 Προϋπολογιζόμενος Ισολογισμός

Η κατάρτιση του προϋπολογιζόμενου ισολογισμού καταρτίζεται βάσει του προϋπολογισμού της προηγούμενης χρήσης. Λαμβάνει υπόψη τους άλλους προϋπολογισμούς, όπως το τελικό απόθεμα προϊόντων, το σύνολο του ταμείου στο τέλος της κάθε περιόδου, τις πληρωμές της επόμενης χρονιάς κλπ. (*Garrison-Noreen 2005 Διοικητική Λογιστική*).

2.14 Διάφοροι άλλοι προϋπολογισμοί

Οι προϋπολογισμοί που αναφέραμε παραπάνω συμβάλλουν στην κατάρτιση του συνολικού προϋπολογισμού, υπάρχουν όμως και άλλοι προϋπολογισμοί οι οποίοι είναι οι εξής :

- Βραχυχρόνιοι προϋπολογισμοί
- Μακροχρόνιοι προϋπολογισμοί
- Στατικός προϋπολογισμός (static budget)
- Ελαστικός ή ευέλικτος προϋπολογισμός (flexible budget)
- Συνεχής ή διαρκής προϋπολογισμός (continuous or perpetual budget)
- Επαυξητικός προϋπολογισμός
- Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (zero-base budget)

Κριτήρια για την κατηγοριοποίηση των προϋπολογισμών αποτελούν το χρονικό διάστημα, το είδος, η μέθοδος κατάρτισης τους, η δραστηριότητα στην οποία αναφέρονται, τα προϋπολογισθέντα ποσά, καθώς και η φιλοσοφία και το σκεπτικό που προσδιορίζουν.

2.14.1 Προϋπολογισμοί με κριτήριο το χρονικό διάστημα

- Βραχυχρόνιοι
- Συνεχείς ή διαρκείς
- Μακροχρόνιοι

➤ Βραχυχρόνιοι Προϋπολογισμοί

Οι βραχυχρόνιοι (λειτουργικοί) προϋπολογισμοί αναφέρονται σε μικρό χρονικό διάστημα, συνήθως ενός έτους, που αντιστοιχεί και στην οικονομική χρήση της επιχείρησης, αλλά εν συνεχεία αναλύονται και σε τρίμηνα, μήνες, δεκαπενθήμερα κ.α. Πλεονέκτημα του συχνού υπολογισμού των μεγεθών αποτελεί η ιδιαίτερη ακρίβεια. Μειονέκτημα είναι η συχνή αναθεώρηση και επανεκτίμηση των στοιχείων του προϋπολογισμού καθ' όλη την διάρκεια του έτους, εξ' αιτίας της απλότητας που δίνεται στα τρία τελευταία τρίμηνα, όταν ξεκινάει η σύνταξη του προϋπολογισμού και η εξειδίκευση πάνω σε αυτά, εφόσον φτάνει η σειρά τους.

➤ Συνεχείς ή Διαρκείς Προϋπολογισμοί

Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων τείνει να χρησιμοποιεί συνεχείς ή διαρκείς προϋπολογισμούς. Οι προϋπολογισμοί αυτοί είναι δωδεκάμηνοι και κυλούν στον επόμενο μήνα ή τρίμηνο ανάλογα την χρονική περίοδο αναφοράς του. Με την μέθοδο αυτή διάρκειας ενός χρόνου, η διοίκηση εξασφαλίζει μείωση του κινδύνου για τυχόν εστίαση στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Το δύσκολο στην κατάρτιση τους είναι η ακριβής πρόγνωση των πωλήσεων και των στοιχείων για αυτά τα διαστήματα, αλλά ακόμα και οι πρόχειρες εκτιμήσεις μπορεί να είναι πολύτιμες και να φανερώσουν προβλήματα που δεν θα εντοπιζόνταν, ή ευκαιρίες που θα παραβλέπονταν.

➤ Μακροχρόνιοι Προϋπολογισμοί

Οι μακροχρόνιοι προϋπολογισμοί αφορούν διαστήματα τριών έως δέκα ετών και σχετίζονται με τη στρατηγική της επιχείρησης ή του οργανισμού. (Χατζής Αναστάσιος 2012 Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης).

2.14.2 Προϋπολογισμοί με κριτήριο το είδος τους

- Στατικοί ή σταθεροί (static budgets)
- Ελαστικοί ή ευέλικτοι (flexible budgets)

➤ Στατικοί Προϋπολογισμοί

Οι στατικοί προϋπολογισμοί καταρτίζονται στην αρχή της περιόδου. Αναφέρονται σε ένα καθορισμένο επίπεδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης, όπως ένα συγκεκριμένο ύψος πωλήσεων, ένα προκαθορισμένο επίπεδο ωρών εργασίας καθώς και ένα ορισμένο όγκο παραγωγής. Όλα τα προϋπολογισθέντα ποσά, τόσο σε κάθε κατηγορία δαπάνης, όσο και για ολόκληρα τμήματα, υπολογίζονται λαμβάνοντας πάντα υπόψη το επίπεδο αυτό. Μειονέκτημα του στατικού προϋπολογισμού είναι, ότι μπορεί η προσέγγιση του να είναι κατάλληλη για σχεδιασμό, αλλά να είναι και ανεπαρκής για να αξιολογηθεί το ποσό καλά και να ελέγχεται το κόστος.

Αν η πραγματική δραστηριότητα στην διάρκεια μιας περιόδου διαφέρει από αυτήν που είχε σχεδιαστεί, θα είναι παραπλανητικό να συγκρίνουμε απλώς το πραγματικό κόστος με το στατικό προϋπολογισμό. Αν η δραστηριότητα είναι μεγαλύτερη από ότι αναμενόταν, το μεταβλητό κόστος θα πρέπει να είναι μεγαλύτερο από το αναμενόμενο. Ενώ, αν η δραστηριότητα είναι μικρότερη από ότι αναμενόταν, το μεταβλητό κόστος θα πρέπει να είναι μικρότερο από το αναμενόμενο. (Τσακλαγκάνος Α. 1997. *Προϋπολογισμοί Budgeting για τη Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων*).

➤ Ελαστικοί Προϋπολογισμοί

Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί προβλέπουν τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης για τα διάφορα επίπεδα της παραγωγικής της δραστηριότητας. Καταρτίζονται με βάση τόσο τα μεταβλητά όσο και τα σταθερά κόστη και απαιτείται ταξινόμηση των εξόδων στα κατάλληλα κέντρα κόστους. Τα έξοδα καθορίζονται από τα διαφορετικά επίπεδα παράγωγης και η διαδικασία χρησιμοποιεί στατιστικές μεθόδους παλινδρόμησης και του προσδιορισμού του βαθμού συσχέτισης των εξόδων και των επιπέδων. Ένα σύνολο στατικών προϋπολογισμών μας δίνει έναν ελαστικό προϋπολογισμό, ο οποίος αναφέρεται σε διαφορετική δραστηριότητα.

Ο ελαστικός προϋπολογισμός αποτελείται από τρία είδη εξόδων:

- Τα σταθερά έξοδα
- Τα μεταβλητά έξοδα
- Τα ημιμεταβλητά έξοδα

Τα σταθερά έξοδα είναι αυτά, τα όποια μένουν σταθερά, για όποια δραστηριότητα αναφέρονται, πχ μισθώματα.

Τα μεταβλητά έξοδα μεταβάλλονται ανάλογα με το βαθμό της δραστηριότητας, πχ αγορές πρώτων υλών.

Τα ημιμεταβλητά έξοδα είναι τα έξοδα που αποτελούνται από ένα μέρος σταθερών και ένα μέρος μεταβλητών εξόδων, πχ πάγιο κόστος κινητής τηλεφωνίας. Από τα ημιμεταβλητά έξοδα θα πρέπει να διαχωριστούν τα σταθερά και τα μεταβλητά. Εάν αυτή η ενέργεια πραγματοποιηθεί σωστά, τότε οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να συντάξουν με επιτυχία ελαστικό προϋπολογισμό. (Χατζής Αναστάσιος 2012 Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης).

Ωστόσο, υπάρχουν και κάποια προβλήματα που δημιουργούνται κατά την κατάρτιση του ελαστικού προϋπολογισμού και είναι τα εξής :

- Η ανάλυση και η κατάταξη των στοιχείων του κόστους.
- Το επίπεδο δραστηριότητας, το οποίο θα είναι η βάση για την κατάρτιση των ελαστικών προϋπολογισμών.
- Το μετρό των βαθμών των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

2.14.3 Προϋπολογισμοί με κριτήριο τα ποσά που εγγράφονται

- Οι προϋπολογισμοί που καταρτίζονται με βάση τους προϋπολογισμούς της προηγούμενης χρονιάς, στους οποίους υπολογίζεται ένα ποσό αύξησης ή μείωσης.
- Οι προϋπολογισμοί που καταρτίζονται από μηδενική βάση.

➤ Επαυξητικός Προϋπολογισμός

Στους επαυξητικούς προϋπολογισμούς τα στοιχεία καταρτίζονται με βάση αυτούς της προηγούμενης χρονιάς, λαμβάνοντας υπόψη εκτιμήσεις, όπως ο αναμενόμενος πληθωρισμός, η τάση του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και άλλες μεταβλητές, ή παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν, θετικά ή αρνητικά, τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης. Δηλαδή, η βάση του επαυξητικού προϋπολογισμού είναι τα δεδομένα της περασμένης περιόδου και η σύνταξη του εστιάζει στον υπολογισμό και την αιτιολόγηση των μεταβλητών που μπορεί να συμβούν σε αυτόν.

➤ Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης, ενώ δεν είναι εννοιολογικά κάτι καινούργιο, θεωρείται ένας εναλλακτικός προϋπολογισμός που χρησιμοποιείται σε νέες επιχειρήσεις, σε δημόσιους φορείς, ακόμη και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Συνδυάζει τα καλά στοιχεία της διοίκησης, όπως οι στόχοι και οι προτεραιότητες που θα καθοριστούν. Απαιτεί από κάθε μάνατζερ να αιτιολογήσει με κάθε λεπτομέρεια, αρχίζοντας πάντοτε από το μηδέν (από όπου παίρνει και την ονομασία του), ολόκληρο τον προϋπολογισμό και, επίσης, να δικαιολογήσει τις δαπάνες ακόμη και των πλέον μικρών ποσών, καθώς και να ολοκληρώσει την εργασία του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Ένας ορισμός για τον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης είναι ο εξής: «Μια μέθοδος προγραμματισμού και προϋπολογισμού που με την παραμικρή λεπτομέρεια μετατοπίζει το βάρος της απόδειξης στον κάθε εισηγητή να δικαιολογήσει γιατί θα πρέπει να δαπανήσει χρήματα.» (Τσακλαγκάνος Α. 1997. *Προϋπολογισμοί Budgeting για τη Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων*).

2.14.4 Προϋπολογισμοί με κριτήριο μέθοδο κατάρτισης

- Αυτοί που καταρτίζονται από τα στελέχη (bottom up)
- Αυτοί που καταρτίζονται από την διοίκηση (top down)

Στην περίπτωση επιβολής από την διοίκηση, υπάρχει περίπτωση τα στελέχη να μην δεσμεύονται ως προς την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης ή να γνωρίζουν καλύτερα τον τρόπο μεταβολής των μεγεθών, λόγω της θέσης τους και να είναι πιο ακριβείς στους προϋπολογισμούς τους. Η μέθοδος κατάρτισης σχετίζεται με την λεγόμενη στην Λογιστική, βιβλιογραφία λογιστικής με βάση τον χώρο ευθύνης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

3.1 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΖΑΧΑΡΗΣ ΑΕ

Η «ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ Α.Ε.» με βάση τη Στατιστική Ταξινόμηση Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας (ΣΤΑΚΟΔ) της Ε.Σ.Υ.Ε. ανήκει στον κλάδο Παραγωγής Τροφίμων και Ποτών (αριθμός ΣΤΑΚΟΔ:15) και ειδικότερα στον κλάδο Παραγωγής Ζάχαρης (αριθμός ΣΤΑΚΟΔ:158.3).

Η Εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή και εμπορία λευκής κρυσταλλικής ζάχαρης και των παραπροϊόντων της. Είναι ο μοναδικός παραγωγός ζάχαρης στην Ελλάδα και λειτουργεί στα πλαίσια της κοινής αγροτικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) και συγκεκριμένα βάσει του Κανονισμού του Συμβουλίου 1234/2007, ο οποίος θεσπίζει τον Ενιαίο Κανονισμό ΚΟΑ για ορισμένα γεωργικά προϊόντα, μεταξύ των οποίων και η ζάχαρη.

Η Εταιρεία προσπαθεί για την αναδιοργάνωσή της και ο μεγάλος στόχος της είναι η μείωση του κόστους παραγωγής μέσω του τρίπτυχου:

- Βελτίωση της βιομηχανικής απόδοσης.
- Επίτευξη παραγωγής σύμφωνα με τη συνολική ποσόστωση με στήριξη της τευτλοκαλλιέργειας.
- Μείωση του κόστους μισθοδοσίας με την υπαγωγή του προσωπικού της στις ευεργετικές διατάξεις του Ν.3660/2008 & Ν.3762/2009, καθώς και των λοιπών συντελεστών του κόστους.

Το αυξημένο γεωργικό εισόδημα των τευτλοπαραγωγών της τρέχουσας χρήσης, σε συνδυασμό με την ομαλοποίηση των τιμών των άλλων γεωργικών προϊόντων, έδωσαν την βάσιμη ελπίδα για την νέα παραγωγική περίοδο 2009/2010, πως η παραγωγή θα κάλυπτε τον στόχο της εθνικής ποσόστωσης, δηλαδή τους 158.750 τόνους ζάχαρης. Το γεγονός αυτό προβλέφθηκε ότι θα οδηγούσε, αφενός στην εξομάλυνση του κόστους παραγωγής, και αφετέρου θα το καθιστούσε ανταγωνιστικό για τις συνθήκες της Ελληνικής αγοράς. Θα πρέπει, όμως, να επισημανθεί ότι αναμενόταν πλήρης ενεργοποίηση της συμφωνίας ΕΒΑ (Everything But Arms) από τον Οκτώβριο του 2009, η οποία θα επέτρεπε την εισαγωγή στην Ε.Ε., στις 50 λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες του κόσμου, αδασμολόγητης ζάχαρης από ζαχαροκάλαμο χωρίς περιορισμό, ποσότητας περίπου 3.000.000 τόνων. Αυτό, λόγω της εκτίμησης ότι θα επέφερε εντονότατο ανταγωνισμό και μείωση

τιμών, κατέστησε επιτακτική ανάγκη την περαιτέρω μείωση του κόστους παραγωγής (και των συντελεστών που την επηρέαζαν), έτσι ώστε να είχε τη δυνατότητα η εταιρεία να γίνει ανταγωνιστική.

Η Εταιρεία επί 2 συνεχείς παραγωγικές περιόδους πέτυχε παραγωγή μικρότερη της ποσόστωσής της των 158.702 τόνων (2007/2008 παραγωγή 78.387,59 τόνοι και 2008/2009 100.382,27 τόνοι). Παρά το γεγονός ότι η Εταιρεία επιδότησε γενναία την βασική τιμή του τεύτλου, επιβαρύνοντας το κοστολόγιό της κατά 9.000.000 € ή κατά 90 €/τόνο ζάχαρης, δεν κατέστη δυνατή η συγκέντρωση του συνόλου των στρεμμάτων για την παραγωγή της συνολικής ποσόστωσης. Η επιλογή αυτή της Εταιρείας ήταν συνειδητή και στα πλαίσια της φιλοσοφίας που υιοθετήθηκε από το 2006 ότι η τευτοκαλλιέργεια δεν πρέπει να καταργηθεί από την Βόρεια Ελλάδα. Η μειωμένη παραγωγή, δημιούργησε υψηλό κόστος παραγωγής, λόγω των σταθερών εξόδων της βιομηχανίας (730,38 €/τόνο την χρήση 2007/2008 και 734,23 €/τόνο την χρήση 2008/2009).

Το απόθεμα ζάχαρης την 30-6-2009 (ελληνική και εισαγόμενη) διαμορφώθηκε στους 57.734 τόνους. Εκ του γεγονότος αυτού η «EBZ ΑΕ» έθεσε ως στόχο και προγραμμάτισε για την νέα χρήση τα παρακάτω:

- Καθορίστηκε σαν στόχος η παραγωγή 158.700 τόνων ζάχαρης, για την επίτευξη του οποίου θα απαιτούνταν, σύμφωνα με την Γεωπονική Διεύθυνση, η καλλιέργεια 230.500 στρεμμάτων ζαχαροτεύτλων.
- Η τιμή αγοράς για τεύτλα που περιείχαν ζάχαρο 16% καθορίστηκε σε 23,78 €.
- Το δικαίωμα Νωπού Πολτού καθορίστηκε σε 1,47 € /τόνο τεύτλων.
- Καθορίστηκε πρόσθετη επαύξηση όλων των τιμών της κλίμακας με 6,50 €/ τόνο τεύτλων, ανεξαρτήτως περιεκτικότητας.
- Καταβλήθηκε, επιπλέον, επιβράβευση-bonus παραγωγής ανάλογα με την περιεκτικότητα των τεύτλων σε ζάχαρο, π.χ. για τεύτλα που περιείχαν ζάχαρο 14-14,99 2,97 €/τόνο.
- Η συμμετοχή της «EBZ ΑΕ» στην δαπάνη συγκομιδής-παράδοσης τεύτλων παρέμεινε η ίδια, όπως και τον προηγούμενο χρόνο.
- Αποχώρηση του προσωπικού που ενέπιπτε στις διατάξεις των νόμων 3660 & 3762 μέσω των προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου και μετατάξεων από 1.1.2010.

Παρατίθεται Πίνακας Νο 1 Προγραμματισμού Καμπάνιας, όπου αποτυπώνονται όλες οι παραδοχές των Γεωπονικών και Τεχνικών Υπηρεσιών.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ 2009

Προγραμματισμός Καμπάνιας 2009						
ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ	ΣΤΡΕΜΜΑΤΑ	ΤΟΝΟΣ/ΣΤΡΕΜΜΑ	ΤΕΥΤΛΑ ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑ	ΜΕΣΗ ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑ	ΜΕΣΟ ΡΟΛ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΖΑΧΑΡΗΣ
ΠΛΑΤΥ	121.000		789.400	7.800	13,60	85.087
ΣΕΡΡΕΣ	61.666		394.666	5.200	13,70	44.192
ΟΡΕΣΤΙΑΔΑ	44.334		316.134	5.900	14,20	36.781
ΣΥΝΟΛΟ ΕΒΖ	227.000	6,556	1.500.200	18.900		166.059

	ΠΛΑΤΥ	ΣΕΡΡΕΣ	ΟΡΕΣΤΙΑΔΑ	ΛΑΡΙΣΑ	ΞΑΝΘΗ	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΓΚΟΜΙΣ. ΣΤΡΕΜΜΑΤΑ	91.000	54.000	40.500	30.000	11.500	227.000
ΤΟΝΟΙ ΑΓΟΡΑΣΘ./ΣΤΡΕΜΜΑ	6,400	6,4000	7,200	6,900	6,400	6,609
ΤΕΥΤΛΑ ΚΑΤΕΡΓΑΣΘ. ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ	582.400	345.600	291.600	207.000	73.600	1.500.200
ΠΑΡΑΛΗΦΘΕΝΤΑ ΤΕΥΤΛΑ	207.000	49.066	24.534	-207.000	-73600	0
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑ	789.400	394.666	316.134	0	0	1.500.200
ΞΕΝΕΣ ΥΛΕΣ %	7,70%	5,50%	6,00%	7,70%	5,50%	
ΤΕΥΤΛΑ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ	850.184	416.373	334.979			1.601.536
ΕΞΟΔΑ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΤΕΥΤΛΩΝ						
€ /ΤΟΝΟ	1.000	2.000	2.000			1,238
ΜΕΣΗ ΗΜΕΡ. ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑ	7.800	5.200	5.900			18.900
ΗΜΕΡΕΣ ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑΣ	101,21	75,90	53,58			230,68
ΡΟΛ ΑΓΟΡΑΣ (Μεσοσταθμικό)	13,60	13,70	14,20	13,90	14,00	13,80
ΤΙΜΗ ΤΟΝΟΥ	22,26	22,57	24,15	23,20	23,52	
BONUS ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ 2009	6,50	6,50	2,97			
BONUS 2€ ΓΙΑ ΡΟΛ 12-13	2,50	2,50	2,55	2,50	2,97	
ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΑ	2,90	2,54	2,55			

ΖΑΧΑΡΗ ΑΓΟΡΑΣΘΕΙΣΑ	107.979,40	54.216,46	44.841,94			207.037,80
ΑΠΩΛΕΙΕΣ-ΤΕΧΝ ΔΙΑΦΟΡΑ	22.892,60	10.024,52	8.061,41	0,00	0,00	40.978,53
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΖΑΧΑΡΗΣ (ΣΤΟ ΣΑΚΙ)	85.086,80	44.191,94	36.780,52			166.059,27
ΜΕΛΑΣΣΑ/ΤΕΥΤΛΩΝ	4,13%	4,00%	4,20%			4,11%
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΜΕΛΑΣΣΑΣ	32.602	15.787	13.278			61.666
ΜΕΛΑΣΣΑ ΣΕ Ξ ΠΟΛΤΟ/ΞΠ	8,00%	8,00%	8,00%			
ΜΕΛΑΣΣΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	30.455	14.366	12.114			56.935
Ξ/Π ΕΠΙ ΤΕΥΤΛΩΝ	3,40%	4,50%	4,60%			3,80%
ΠΑΡΑΓΩΓΗ Ξ/Π	26.840	17.760	14.542			59.142
Ν. ΠΟΛΤΟΣ ΕΠΙ ΤΕΥΤΛΩΝ	6,50%	1,00%	0,80%			3,85%
ΠΑΡΑΓΩΓΗ Ν. ΠΟΛΤΟΥ	51.311	3.947	2.529			57.787

ΚΑΥΣΙΜΑ

Φ. ΑΕΡΙΟ ή ΜΑΖΟΥΤ ΚΝΜ3	0,340	0,340	2,30%			
Φ.Α ή ΜΑΖΟΥΤ ΞΗΡΑΝΘΗΡΙΟΥ ΚΝΜ3	2,330	1,900	16,90%			
ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΟΣ Φ. ΑΕΡΙΟΥ	30	30	369			
ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΛΕΒΗΤΩΝ ΚΩΗ	268.396,00	134.186,50	7.271,08			
ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΞΗΡΑΝΘΗΡΙΩΝ	62.536,27	33.743,96	2.457,62			
ΑΞΙΑ ΚΑΥΣΙΜΟΥ ΛΕΒΗΤΩΝ	8.051.880	4.025.595	2.683.028			14.760.502,76
ΑΞΙΑ ΚΑΥΣΙΜΟΥ ΞΗΡΑΝΘΗΡΙΩΝ	1.876.088	1.012.319	906.863			3.795.270,17
ΣΥΝΟΛΟ ΑΞΙΑΣ ΚΑΥΣΙΜΩΝ	9.927.968	5.037.914	3.589.891			18.555.772,93

ΑΣΒΕΣΤΟΛΙΘΟΣ

ΑΝΑΛΩΣΗ ΤΕΥΤΛΩΝ	5,20%	5,50%	6,50%			5,55%
ΠΟΣΟΤΗΤΑ	41.048,80	21.706,64	20.548,70			83.304,14
ΤΙΜΗ ΤΟΝΟΥ	9,20	6,80	8,20			8,33
ΑΞΙΑ ΚΩΚ	377.648,96	147.605,15	168.499,33			693.753,44

3.2 ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΤΑ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ

3.2.1 ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΥΛΗΣ

Σύμφωνα με τον Πίνακα Νο 2, το σύνολο του κόστους αγοράς πρώτης ύλης με το μέσο POL αγοράς για κάθε εργοστάσιο και την προγραμματισμένη ποσότητα θα ανερχόταν σε 1.500.200 τόνους και θα διαμορφωνόταν, έτσι, αξία αγοράς 50.194.311 €. Στην αξία αυτή περιλαμβάνονται οι αξίες που προέκυπταν:

- από την τιμή αγοράς για τεύτλα που περιείχαν ζάχαρο 16% των 23,78€ των τεύτλων 34.338.634€
- από το δικαίωμα Νωπού Πολτού των 1,47 € /τόνο τεύτλων 2.205.294€
- από την πρόσθετη επαύξηση όλων των τιμών της κλίμακας με 6,50 €/τόνο τεύτλων, ανεξαρτήτως περιεκτικότητας 9.751.300 € και
- από την καταβολή επιπλέον επιβράβευση-bonus παραγωγής ανάλογα με την περιεκτικότητα των τεύτλων σε ζάχαρο των 2,97 €/τόνο 3.899.082 €.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 2 ΚΟΣΤΟΣ Α ΥΛΗΣ

	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΛΑΤΥ	ΣΕΡΡΕΣ	ΟΡΕΣΤΙΑΔΑ
<u>Α. ΠΟΣΟΤΗΤΑ</u>				
ΑΓΟΡΑΣΘΕΝΤΑ	1.219.600	582.400	345.600	291.600
ΙΔΙΟΠΑΡΑΧΘΕΝΤΑ	0			
ΠΑΡΑΛΗΦΘΕΝΤΑ	280.600	207.000	49.066	24.534
ΑΠΟΣΤΑΛΘΕΝΤΑ	0			
ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΟΡΑΣΘΕΝΤΩΝ	1.500.200	789.400	394.666	316.134
<u>Β.ΑΞΙΑ ΤΕΥΤΛΩΝ</u>				
ΑΓΟΡΩΝ				
Ζάχαρο 16% σε23,78€	34.338.634,40	17.765.122,40	8.954.919,66	7.618.592,34
2€ για POL 12-12,99	3.899.082,90	1.973.500,00	986.665,44	938.917,46
6,5€ /τόνο	9.751.300,00	5.131.100,00	2.565.330,14	2.054.869,86
ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ	0,00			
ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ	0,00			
ΣΥΝΟΛΟ Β	47.989.017,30	24.869.722,40	12.506.915,24	10.612.379,65
<u>Γ.ΑΞΙΑ Ν. ΠΟΛΤΟΥ</u>				
ΑΓΟΡΩΝ	2.205.294,00	1.160.418,00	580.159,28	464.716,72
ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ	0,00			
ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ	0,00			
ΣΥΝΟΛΟ Ε	2.205.294,00	1.160.418,00	580.159,28	464.716,72
<u>ΣΤ. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ (Β,Γ,Δ,Ε)</u>	50.194.311,30	26.030.140,40	13.087.074,52	11.077.096,38
<u>Ζ. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ</u>	2.211.000,00	789.400,00	789.332,35	632.267,65
<u>Η. ΣΥΝΟΛΟ (ΣΤ,Ζ)</u>	52.405.311,30	26.819.540,40	13.876.406,87	11.709.364,02
<u>Θ. ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ</u>	10.336.822,22	7.087.290,83	1.826.989,32	1.422.542,06
<u>Ι. ΑΠΟΔΟΧΕΣ</u>	2.475.762,24	1.131.915,25	554.343,98	789.503,01
<u>Κ. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ</u>	0,00			
<u>ΣΥΝΟΛΟ Α ΥΛΗΣ (Η,Θ,Ι,Κ)</u>	65.217.895,75	35.038.746,48	16.257.740,17	13.921.409,10

Σύμφωνα με την κατανομή των στρεμμάτων ανά περιφερειακή ζώνη και τις στρεμματικές αποδόσεις, για την μεταφορά της πρώτης ύλης προσαυξημένης κατά το ποσοστό των ξένων υλών (τόνοι 2.073.009), η δαπάνη συμμετοχής τη «ΕΒΖ ΑΕ» στα μεταφορικά θα ανερχόταν σε 10.336.822 € και τα λοιπά έξοδα συγκέντρωσης της πρώτης ύλης θα ανέρχονταν σε 2.211.000 €. (Πίνακας Νο 3).

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 3 ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ Α ΎΛΗΣ

	ΣΥΝΟΛΟ ΕΒΖ		ΠΛΑΤΥ		ΣΕΡΡΕΣ		ΟΡΕΣΤΙΑΔΑ	
	ΤΟΝΟΙ+Ξ.Υ 5%	ΑΞΙΑ	ΤΟΝΟΙ+Ξ.Υ 5%	ΑΞΙΑ	ΤΟΝΟΙ+Ξ.Υ 5%	ΑΞΙΑ	ΤΟΝΟΙ+Ξ.Υ 5%	ΑΞΙΑ
Α.ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ								
ΑΓΟΡΕΣ	1.588.813	6.186.890	8.340.029	3.481.753	416.426	1.464.636	338.358	1.240.501
ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ	300.710	2.773.785	222.939	2.229.390	51.765	362.354	26.006	182.041
ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ	0	0						
ΣΥΝΟΛΑ Α	1.889.523	8.960.675	1.056.968	5.711.143	468.191	1.826.989	364.364	1.422.542
Β. ΟΣΕ								
ΑΓΟΡΕΣ	183.486	1.376.148	183.486	1.376.148				
ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ	0	0						
ΣΥΝΟΛΑ Β	183.486	1.376.148	183.486	1.376.148	0	0	0	0
Γ. ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ								
ΑΓΟΡΕΣ	0	0	0					
ΕΝΤΟΣ ΑΎΛΗΣ	0	0	0	0	0	0	0	
ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ	0	0	0					
ΣΥΝΟΛΑ Γ	0	0	0	0	0	0	0	0
ΣΥΜΠΛΗΡ. ΕΓΓΡΑΦΕΣ		0						
ΣΥΝΟΛΟ Α+Β+Γ	2.073.009	10.336.822	1.240.454	7.087.291	468.191	1.826.989	364.364	1.422.542

Τα Καύσιμα υπολογίσθηκαν με τις τιμές του Φυσικού Αερίου (λαμβάνοντας υπόψη και τις προβλέψεις της ΔΕΠΑ) και του Μαζούτ. Οποιαδήποτε μεταβολή των τιμών θα είχε την βαρύτητά της στην συνολική διαμόρφωση του Κόστους. Σχετικά με τις αναλώσεις οι συντελεστές επί τεύτλων παραμένουν οι ίδιες με της προηγούμενης καμπάνιας. Το ίδιο ισχύει και με τις αναλώσεις Κωκ και του Ηλεκτρικού ρεύματος που θα αγοραζόταν από την ΔΕΗ. Με βάση τα παραπάνω, η συνολική αξία ανάλωσης καυσίμων θα ανερχόταν στο ποσό των 19.951.980 € (Πίνακας Νο 4).

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 4 ΚΑΥΣΙΜΑ

ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑ	ΧΡΕΟΥΜΕΝΟΣ	ΜΑΖΟΥΤ	Φ.ΑΕΡΙΟ	ΚΩΚ	ΔΕΗ	ΣΥΝΟΛΑ
ΠΛΑΤΥ	ΛΕΒΗΤΕΣ		8.051.880	470.956,04	294.119,39	8.816.955,43
ΣΕΡΡΕΣ			4.025.595	235.457,84	98.534,36	4.359.587,20
ΟΡΕΣΤΙΑΔΑ		2.683.027,76		188.605,44	108.534,69	2.980.167,89
ΣΥΝΟΛΟ 1	92.98.00.01	2.683.027,76	12.077.475	895.019,32	501.188,43	16.156.710,51
ΠΛΑΤΥ	ΞΗΡΑΝΤΗΡΙΟ		1.876.088,04			1.876.088,04
ΣΕΡΡΕΣ		1.012.318,74				1.012.318,74
ΟΡΕΣΤΙΑΔΑ		906.863,38				906.863,38
ΣΥΝΟΛΟ 2	93.00.00.02	1.919.182,13	1.876.088,04	0,00	0,00	3.795.270,17
ΠΛΑΤΥ	92+93	0,00	9.927.968,04	470.956,04	294.119,39	10.693.043,47
ΣΕΡΡΕΣ	92+93	1.012.318,74	4.025.595	235.457,84	98.534,36	5.371.905,94
ΟΡΕΣΤΙΑΔΑ	92+93	3.589.891,15	0,00	188.605,44	108.534,69	3.887.031,27
ΣΥΝΟΛΟ 1+2	92+93	4.602.209,89	13.953.563,04	895.019,32	501.188,43	19.951.980,68

3.4 ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο μέσος μισθός αμοιβής προσωπικού για την προγραμματιζόμενη χρήση υπολογιζόταν ότι θα αυξανόταν του μεν μόνιμου κατά μέσο όρο 3% (υπολογιζόμενης και της ωρίμανσης του προσωπικού), του δε εποχικού κατά 1%, μαζί με τα χορηγούμενα επιμίσθια σε ορισμένες ειδικότητες. Έτσι, λαμβανομένης υπόψη της διάρκειας της καμπάνιας του κάθε εργοστασίου και σύμφωνα με την τότε δύναμη του υπάρχοντος μόνιμου προσωπικού, του οποίου η αμοιβή κοστολογούνταν στο κόστος παραγωγής, η δαπάνη θα ανερχόταν στο ποσό των 21.683.164 €, εκ των οποίων:

- 14.823.123 € για το μόνιμο προσωπικό - (Πίνακας Νο 5).
- 6.860.041 € για το εποχικό προσωπικό - (Πίνακας Νο 6).

Υπενθυμίζεται ότι έχει ληφθεί ως παραδοχή, για την σύνταξη του Προϋπολογισμού, η αποχώρηση του προσωπικού που εμπίπτει στις διατάξεις των νόμων 3660 & 3762, μέσω των προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου και μετατάξεων από 1.1.2010.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 5 ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΜΟΝΙΜΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

	ΛΑΡΙΣΑ	ΠΛΑΤΥ	ΣΕΡΡΕΣ	ΞΑΝΘΗ	ΟΡΕΣΤΙΑΣ	ΚΥ	ΕΒΖ ΑΕ
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	0,00	5.771.634,93	4.208.457,30	0.00	4.843.030,80	0,00	14.823.123,03
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	531.621,90	1.031.518,89	803.157,22	341.156,90	899.321,50	3.319.167,63	6.925.944,04
ΑΔΡΑΝΕΙΑ	2.091.718,49	0,00	0,00	1411844,91	0,00	0,00	3.503.563,41
ΛΟΙΠΑ	40.421,82	791.752,67	0,00	0,00	0,00	212.819,98	1.044.994,46
ΣΥΝΟΛΟ	2.663.762,21	7.594.906,49	5.011.614,52	1.753.001,81	5.742.352,30	3.531.987,61	26.297.624,94

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 6 ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΕΠΟΧΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

	ΛΑΡΙΣΑ	ΠΛΑΤΥ	ΣΕΡΡΕΣ	ΞΑΝΘΗ	ΟΡΕΣΤΙΑΣ	ΚΥ	ΕΒΖ ΑΕ
ΠΑΡΑΓΩΓΗ		3.541.884,57	2.368.061,50		950.094,76		6.860.040,83
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	209.314,11	3.541.884,57	306.192,41	64.725,25	118.957,85	173.336,43	1.282.741,39
ΛΟΙΠΑ	102445,11	242.423,68		90.406,11			435.274,90
ΣΥΝΟΛΟ	311.759,21	4.194.523,60	2.674.253,91	155.131,36	1.069.052,61	173,336,43	8.578.057,12

3.5 ΔΟΣΟΛΗΨΙΕΣ ΜΕ Ε.Ε

Υποχρέωση προς την Ευρωπαϊκή Ένωση της Εταιρείας ήταν η καταβολή Συνεισφοράς στην παραγωγή ως εξής: Για την παραγωγή ζάχαρης, καταβλήθηκαν 12 € επί της συνολικής ποσόστωσης. Επομένως, για την προβλεπόμενη παραγωγή, οι συνολικές εισφορές που υπολογίσθηκαν στο κόστος παραγωγής ανήλθαν σε 1.905.000 €.

ΛΟΙΠΑ ΚΟΣΤΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

- Αποσβέσεις 2.020.948 €
- Υλικά Συσκευασίας 509.916 €
- Ανάλωση βοηθ. υλικών παραγωγής 864.678 €
- Υλικά συντήρησης 761.859 €
- Διάφορα έξοδα παραγωγής 1.738.676 €

ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Σύμφωνα με τον προγραμματισμό της παραγωγής και με βάση τις προβλέψεις των υπηρεσιών, θα παράγονταν τα παρακάτω προϊόντα :

- Ζάχαρη Τόνοι 166.059,27
- Μελάσσα Τόνοι 56.935,15
- Ξηρός πολτός Τόνοι 59.141,73
- Νωπός πολτός Τόνοι 57.786,73

Τα υποπροϊόντα Μελάσσα, Ξ. Πολτός, Ν. Πολτός, κοστολογήθηκαν με την μέση τιμή πώλησης, μείον τα άμεσα έξοδα πωλήσεών τους, και αφαιρέθηκαν από το συνολικό κόστος παραγωγής. Σύμφωνα με τις προβλέψεις της Εμπορικής Διεύθυνσης για τις τιμές πωλήσεων, τα κόστη των υποπροϊόντων θα διαμορφώνονταν στις παρακάτω τιμές ανά τόνο:

- Μελάσσα 116 €/τόνο
- Ξ. Πολτός 120 €/τόνο
- Ν. Πολτός 18 €/τόνο

Με βάση την προβλεπόμενη παραγωγή, το κόστος των υποπροϊόντων θα διαμορφωνόταν στο ποσό των 14.741.646 €, το οποίο αφαιρείται από το συνολικό κόστος παραγωγής που σύμφωνα με τους σχετικούς πίνακες θα ανερχόταν στο ποσό 112.178.356 €, και πρόκυπτε το κόστος παραγωγής της ζάχαρης για την καμπάνια του 2009 το οποίο θα ανερχόταν σε 97.436.710 € και θα διαμορφωνόταν ένα μέσο κόστος παραγωγής 586,76 €/τόνο. (Πίνακας Νο 7).

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 7 ΠΡΟΚΟΣΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ 2009

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ ΑΕ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ						
ΠΡΟΚΟΣΤΟΛΟΓΙΟ ΧΡΗΣΗΣ 2009-2010	ΣΥΝΟΛΟ ΑΒΖ ΑΕ			ΠΛΑΤΥ		
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ	ΕΥΡΩ /ΤΟΝΝΟ	ΣΥΜΜΕΤ/%	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ	ΕΥΡΩ /ΤΟΝΝΟ	ΣΥΜΜΕΤ/%
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	36.543.928,40	220,07	37,51%	18.925.540,40	222,426	37,31%
ΒΟΝΥΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ	3.899.082,90	23,48	4,00%	1.973.500,00	23,194	3,89%
ΜΕΤΡΑ ΣΤΗΡΙΞΗΣ	9.751.300,00	58,72	10,01%	5.131.100,00	60,304	10,12%
ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΥΛΗΣ	50.194.311,30	302,27	51,51%	26.030.140,40	305,925	51,32%
ΜΕΤ/ΚΑ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ	6.186.890,01	37,26	6,35%	3481.753,31	40,920	6,86%
ΜΕΤ/ΚΑ ΟΣΕ ΑΥ/ΤΩΝ	4.149.932,20	24,99	4,26%	3605.537,52	42,375	7,11%
ΕΞΟΔΑ ΣΥΓΚ/ΣΗΣ ΤΕΥΛΩΝ	2.211.000,00	13,31	2,27%	789.400,00	9,278	1,56%
ΚΑΥΣΙΜΑ-ΗΛΕΚ/ΣΜΟΣ	19.951.980,68	120,15	20,48%	10.693.043,47	125,672	21,08%
ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΑΚ/ΟΥ ΠΡΟΣ/ΚΟΥ	14.823.123,03	89,26	15,21%	5.771.634,93	67,832	11,38%
ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΠΟΧ ΠΡΟΣ/ΚΟΥ	6.860.040,83	41,31	7,04%	3.541.884,57	41,627	6,98%
ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ	509.915,75	3,07	0,52%	151.029,07	1,775	0,30%

ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ	864.678,24	5,21	0,89%	510.102,16	5,995	1,01%
ΥΛΙΚΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	761,859,56	4,59	0,78%	447.541,98	5,260	0,88%
ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ	1.738.676,59	10,47	1,78%	1.140.722,98	13,407	2,25%
ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΠΑΡ/ΓΗΣ Ε.Ε	1.905.000,00	11,47	1,96%	976.099,42	11,472	1,92%
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	2.020.945,91	12,17	2,07%	1.263.220,10	14,846	2,49%
ΣΥΝΟΛΟ	112.178.356,10	675,53	115,13%	58.402.109,90	686,38	115,13%
ΜΕΙΟΝ ΕΞΟΔΑ ΥΠΟΠΡΟΙΟΤΩΝ	14.741.646,52	88,77	15,13%	7.677.136,03	90,2271	15,13%
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	97.436.709,58	586,76	100,00%	50.724.973,87	596,16	100,00%
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	166.059,267	0,00	0,00	85.086,800	0,00	0,00
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΜΕΛΑΣΣΑΣ	56.935,149	0,00	0,00	30.455,052	0,00	0,00
ΠΑΡΑΓΩΓΗ Ξ. ΠΟΛΤΟΥ	59.141,734	0,00	0,00	26.839,052	0,00	0,00
ΠΑΡΑΓΩΓΗ Ν.ΠΟΛΤΟΥ	57786,732	0,00	0,00	51.311,00	0,00	0,00
ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΛ/ΑΣ /ΤΟΝΝΟ	116.000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ΚΟΣΤΟΣ Ξ.ΠΟΛΤΟΥ /ΤΟΝΝΟ	120.000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ΚΟΣΤΟΣ Ν.ΠΟΛΤΟΥ /ΤΟΝΝΟ	18.000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ ΑΕ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

ΠΡΟΚΟΣΤΟΛΟΓΙΟ ΧΡΗΣΗΣ 2009-2010	ΣΕΡΡΕΣ			ΟΡΕΣΤΙΑΔΑ		
	ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ	ΕΥΡΩ /ΤΟΝΝΟ	ΣΥΜΜΕΤ/%	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ	ΕΥΡΩ /ΤΟΝΝΟ
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	9.535.078,94	215,765	37,32%	8.083.309,06	219,771	38,20%
ΒΟΝΥΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ	986.665,44	22,327	3,86%	938.917,46	25,528	4,44%
ΜΕΤΡΑ ΣΤΗΡΙΞΗΣ	2.565.330,14	58,050	10,04%	2.054.869,86	55,868	9,71%
ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΥΛΗΣ	1308707452	296,142	51,22%	11.077.096,38	301,167	52,35%

ΜΕΤ/ΚΑ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ	1.464.635,61	33,143	5,73%	1.240.501,09	33,727	5,86%
ΜΕΤ/ΚΑ ΟΣΕ ΑΥ/ΤΩΝ	362.353,7	8,200	1,42%	182.040,97	4,949	0,86%
ΕΞΟΔΑ ΣΥΓΚ/ΣΗΣ ΤΕΥΛΩΝ	789.332,35	17,861	3,09%	632.267,65	17,190	2,99%
ΚΑΥΣΙΜΑ-ΗΛΕΚ/ΣΜΟΣ	5.371.905,94	121,558	21,02%	3.887.031,27	105,682	18,37%
ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΑΚ/ΟΥ ΠΡΟΣ/ΚΟΥ	4.208.457,30	95,231	16,47%	4.843.030,80	131,674	22,89%
ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΠΟΧ ΠΡΟΣ/ΚΟΥ	2.368.061,50	53,586	9,27%	950.094,76	25,831	4,49%
ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ	220.959,72	5,000	0,86%	137.926,96	3,750	0,65%
ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ	181.379,07	4,104	0,71%	173.197,01	4,709	0,82%
ΥΛΙΚΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	181.816,14	4,114	0,71%	132.501,44	3,602	0,63%
ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ	300.055,08	6,790	1,17%	297.898,53	8,099	1,41%
ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΠΑΡ/ΓΗΣ Ε.Ε	506.961,49	11,472	1,98%	421.939,09	11,472	1,99%
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	376.317,36	8,516	1,47%	381.410,45	10,370	1,80%
ΣΥΝΟΛΟ	29.419.309,80	665,72	115,14%	24.356.936,40	662,22	115,10%
ΜΕΙΟΝ ΕΞΟΔΑ ΥΠΟΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	3.868.675,72	875,43	15,14%	3.195.834,76	86,889	15,10%
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	25.550.634,07	578,17	100,00%	21.161.101,64	575,33	100,00%
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	44.191,944	0,00	0,00	36.780,523	0,00	0,00
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΜΕΛΑΣΣΑΣ	14.365,849	0,00	0,00	12.114,248	0,00	0,00
ΠΑΡΑΓΩΓΗ Ξ. ΠΟΛΤΟΥ	17.759,978	0,00	0,00	14.542,156	0,00	0,00
ΠΑΡΑΓΩΓΗ Ν.ΠΟΛΤΟΥ	3.946,662	0,00	0,00	2.529,071	0,00	0,00
ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΛ/ΑΣ /ΤΟΝΝΟ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ΚΟΣΤΟΣ Ξ.ΠΟΛΤΟΥ /ΤΟΝΝΟ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ΚΟΣΤΟΣ Ν.ΠΟΛΤΟΥ /ΤΟΝΝΟ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΜΕΛΑΣΣΑΣ 30/6/2009

	ΚΙΛΑ	ΚΟΣΤΟΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ
ΕΒΖ	3.500,00	427.000,00	122,000
ΣΕΡΒΙΑΣ	0,00	0,00	0,00
ΣΥΝΟΛΟ	3.500,00	427.000,00	122,00

ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ Ξ.ΠΟΛΤΟΥ 30/6/2009

	ΚΙΛΑ	ΚΟΣΤΟΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ
ΕΒΖ	13.600,00	2.516.000,00	185,000
ΣΕΡΒΙΑΣ	0,00	0,00	0,00
ΣΥΝΟΛΟ	13.600,00	2.516.000,00	185,000

3.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ

3.7.1 ΠΩΛΗΣΕΙΣ - ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Είχαν προϋπολογισθεί και είχε τεθεί σαν στόχος πωλήσεις ποσοτήτων κατά την χρήση ως εξής:

ΕΙΔΟΣ	ΤΟΝΟΙ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ
ΖΑΧΑΡΗ Ελληνική	170.000	625,15
ΖΑΧΑΡΗ Σερβίας	50.000	581,60
ΖΑΧΑΡΗ Ε/Ε	15.800	604,60
ΜΕΛΑΣΣΑ	56.875	116,00
ΞΗΡΟΣ ΠΟΛΤΟΣ	69.068	120,00
ΝΩΠΟΣ ΠΟΛΤΟΣ	54.057	18,00

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, ο Κύκλος εργασιών της χρήσης 2009/2010 θα ανερχόταν περίπου στο ποσό των 170.790.569 € με αντίστοιχο κόστος πωληθέντων περίπου 162.780.111€ και Μικτά Αποτελέσματα εκμετάλλευσης – κέρδος περίπου 8.010.458 €.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 9 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΧΡΗΣΗΣ 2009/2010**ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΖΑΧΑΡΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΣΕΡΒΙΑΣ**

	ΚΙΛΑ	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ	ΚΟΣΤΟΣ	ΚΕΡΔΟΣ (ΖΗΜΙΑ)	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΠΛΑΤΥ	16.667	9.693.333,33	8.035.100,67	1.658.232,67	482,11	581,60
ΣΕΡΡΕΣ	16.667	9.693.333,33	8.035.100,67	1.658.232,67	482,11	581,60
ΟΡΕΣΤΙΑΔΑ	16.667	9.693.333,33	8.035.100,67	1.658.232,67	482,11	581,60
ΣΥΝΟΛΟ	50.000	24.105.302,00	24.105.302,00	4.974.698,00	482,11	581,60

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΖΑΧΑΡΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ Ε.Ε 2008

	ΚΙΛΑ	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ	ΚΟΣΤΟΣ	ΚΕΡΔΟΣ (ΖΗΜΙΑ)	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΠΛΑΤΥ	5.267	3.184.226,67	2.841.466,67	342.760,00	539,52	604,60
ΣΕΡΡΕΣ	5.267	3.184.226,67	2.841.466,67	342.760,00	539,52	604,60
ΟΡΕΣΤΙΑΔΑ	5.267	3.184.226,67	2.841.466,67	342.760,00	539,52	604,60
ΣΥΝΟΛΟ	15.800	9.552.680,00	8.524.400,00	1.028.280,00	539,52	604,60

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΖΑΧΑΡΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ 2008

	ΚΙΛΑ	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ	ΚΟΣΤΟΣ	ΚΕΡΔΟΣ (ΖΗΜΙΑ)	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΠΛΑΤΥ	16.504	10.317.267,22	10.814.852,77	-497.585,55	655,30	625,15
ΣΕΡΡΕΣ	16.504	10.317.267,22	10.814.852,77	-497.585,55	655,30	625,15
ΟΡΕΣΤΙΑΔΑ	16.504	10.317.267,22	10.814.852,77	-497.585,55	655,30	625,15
ΣΥΝΟΛΟ	49.511	30.951.801,65	32.444.558,30	-1.492.756,65	655,30	625,15

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΖΑΧΑΡΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ 2009

	ΚΙΛΑ	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ	ΚΟΣΤΟΣ	ΚΕΡΔΟΣ (ΖΗΜΙΑ)	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΠΛΑΤΥ	61.737	38.594.970,26	36.804.940,19	1.790.030,07	116,62	116,00
ΣΕΡΡΕΣ	32.065	20.045.256,79	18.538.985,58	1.506.271,21	116,00	116,00
ΟΡΕΣΤΙΑΔΑ	26.687	16.683.471,30	15.354.036,11	1.329.435,19	116,00	116,00
ΣΥΝΟΛΟ	120.489	75.323.698,35	70.697.961,88	4.625.736,47	116,35	116,00

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΕΛΑΣΣΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

	ΚΙΛΑ	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ	ΚΟΣΤΟΣ	ΚΕΡΔΟΣ (ΖΗΜΙΑ)	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΠΛΑΤΥ	33.955	3.938.786,03	3.959.786,03	-21.000,00	116,62	116,00
ΣΕΡΡΕΣ	14.366	1.666.438,46	1.666.438,46	0,00	116,00	116,00
ΟΡΕΣΤΙΑΔΑ	12.114	1.405.252,78	1.405.252,78	0,00	116,00	116,00
ΣΥΝΟΛΟ	60.435	7.010.477,28	7.031.477,28	-21.000,00	116,35	116,00

ΠΩΛΗΣΕΙΣ Ξ. ΠΟΛΤΟΥ

	ΚΙΛΑ	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ	ΚΟΣΤΟΣ	ΚΕΡΔΟΣ (ΖΗΜΙΑ)	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΠΛΑΤΥ	40.440	4.852.752,00	5.736.752,00	-884.000,00	141,86	120,00
ΣΕΡΡΕΣ	17.760	2.131.197,35	2.131.197,35	0,00	120,00	120,00
ΟΡΕΣΤΙΑΔΑ	14.542	1.745.058,71	1.745.058,71	0,00	120,00	120,00
ΣΥΝΟΛΟ	72,742	8.729.008,06	9.613.008,06	-884.000,00	132,15	120,00

ΠΩΛΗΣΕΙΣ Ν. ΠΟΛΤΟΥ

	ΚΙΛΑ	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ	ΚΟΣΤΟΣ	ΚΕΡΔΟΣ (ΖΗΜΙΑ)	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΠΛΑΤΥ	51.311	923.598,00	923.598,00	0,00	18,00	18,00
ΣΕΡΡΕΣ	3.947	71.039,91	71.039,91	0,00	18,00	18,00
ΟΡΕΣΤΙΑΔΑ	2.529	45.523,27	45.523,27	0,00	18,00	18,00
ΣΥΝΟΛΟ	57.787	1.040.161,18	1.040.161,18	0,00	18,00	18,00

3.8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΕΒΖ ΑΕ

Στο παραπάνω μικό αποτέλεσμα προστεθήκαν τα άλλα έσοδα εκμετάλλευσης 1.206.748 €, που αποτελούν την επιδότηση της μισθοδοσίας των εργοστασίων Ξάνθης και Ορεστιάδας από τον ΟΑΕΔ με βάση τον Ν 1262/82.

Στη συνέχεια αφαιρέθηκαν τα:

- Έξοδα Διοικητικής λειτουργίας, 11.799.170 € περίπου,
- Έξοδα ερευνών 49.412 € περίπου,
- Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως 5.404.017 € περίπου και
- Έξοδα Αδράνειας των εργοστασίων Λάρισας και Ξάνθης 4.944.670 € περίπου.

Προκύπτει Αποτέλεσμα προ τόκων - Ζημία (12.980.063 €) και σε αυτά προστεθήκαν οι τόκοι βραχυπροθέσμων δανείων κλπ, χρηματοοικονομικά έξοδα (προμήθειες εγγυητικής επιστολής ΟΠΕΚΕΠΕ) που ανήλθαν σε 8.248.126 € περίπου.

Τα Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως – Ζημίες της χρήσεως θα έφταναν το ποσό των (21.228.189 €) περίπου. Στο ποσό αυτό προστέθηκε το κόστος των προγραμμάτων για το προσωπικό που έμπιπτε στις διατάξεις των νόμων 3660 & 3762, μέσω του προγράμματος εθελουσίας εξόδου από 1.1.2010 (Αποζημιώσεις * 20% & μισθοί 1500 € * 20%) που ανερχόταν σε 1.744.160 €.

Οι Ζημίες της χρήσης θα οριστικοποιούνται περίπου στα 23.002.349 €, πάντα σύμφωνα με τις προβλέψεις των Διευθύνσεων της εταιρείας και των κατευθύνσεων της Διοίκησής της, και πάντα στα πλαίσια των δεσμεύσεων για εξοικονόμηση κόστους παραγωγής και λειτουργίας. (Πίνακας 10)

3.8.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΟΜΙΛΟΥ EBZ AE

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να συνυπολογισθούν τα αποτελέσματα των θυγατρικών της «EBZ AE» εταιρειών της Σερβίας. Σύμφωνα με το εγκεκριμένο Business Plan, που εκπονήθηκε για τις ανάγκες της αναγνώρισης της υπεραξίας που αναγνωρίσθηκε κατά την αγορά τους, και πάντα σε σχέση με τα μέχρι στιγμής αποτελέσματά τους, προβλέπονται τα εξής:

Κατά τη χρήση 2009/2010 η Sajkaska (θυγατρική της «EBZ AE») θα παρουσίαζε κέρδη της τάξεως των 7.200.000 € περίπου και η Crvenka (θυγατρική της «EBZ AE») κέρδη 6.300.000 € περίπου. Το άθροισμά τους, των 13.500.000 €, θα προστίθεται στο αποτέλεσμα της εταιρείας και αφού προσθαφαιρούνταν οι ενδοεταιρικές συναλλαγές, θα προέκυπτε για τον Όμιλο της «Ελληνικής Βιομηχανίας Ζάχαρης AE» ζημία της τάξης των 9.502.349 € περίπου.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 10 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Προϋπολογισμός χρήσης 2009-2010

Αποτελέσματα περιόδου 1/7/2009-30/6/2010

	ΣΥΝΟΛΟ
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	170.790.568,88
Μείον: ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	162.780.110,68
Πλέον: ΆΛΛΑ ΕΣΟΔΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	1.206.748,11
ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	9.217.206,31
Μείον: ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	11.799.170,08
ΕΞΟΔΑ ΥΠΟΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ (Κόστος Αδράνειας)	4.944.669,86
ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΡΕΥΝΩΝ	49.412,00
ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	5.404.016,83
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	8.248.126,69
ΣΥΝΟΛΟ	30.445.395,45
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	- 21.228.189,14
Πλέον: ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΣΟΔΑ-ΚΕΡΔΗ	0,00
Μείον: ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΞΟΔΑ-ΖΗΜΙΕΣ	0,00
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	-21.228.189,14
Μείον: ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΓΡ. ΠΕΝΤΑΕΤΙΑΣ (Αποζημ.*20%)	1.376.721,22
Μείον: ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΓΡ. ΠΕΝΤΑΕΤΙΑΣ (Μισθοί 1500 *20%)	397.439,09
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	-23.002.349,45

3.9 ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Όσον αφορά τον Ταμειακό Προϋπολογισμό, παρατίθεται αναλυτικός πίνακας που συντάχθηκε για τις ανάγκες κάλυψης κεφαλαίου κίνησης της παραγωγικής διαδικασίας, στον οποίο αναλύονται οι κατά μήνα εισπράξεις και πληρωμές, όπως αυτές προϋπολογίσθηκαν από τις αρμόδιες Διευθύνσεις των Κεντρικών Υπηρεσιών (Πίνακας Νο 11).

Την 30η Ιουνίου 2009 το υπόλοιπο του Λογαριασμού της βραχυπρόθεσμης χρηματοδότησης της Εταιρείας από την ΑΤΕ BANK ανερχόταν στα 110.000.000 €, ενώ οι Εγγυητικές Επιστολές στο ποσό των 65.000.000 € και το πιστοδοτικό όριο ανερχόταν στα 138.000.000€.

Από τον συγκεντρωτικό πίνακα εισπράξεων και πληρωμών, ο οποίος απεικονίζει τις κατά μήνα εισροές και εκροές χρηματικών διαθεσίμων, προκύπτει ότι κατά τους μήνες της παραγωγικής λειτουργίας των εργοστασίων θα χρειαζόταν να υποβληθεί αίτημα προς τις Τράπεζες για την δανειοδότηση της Βιομηχανίας μέχρι του ποσού των 67.000.000 € περίπου..

Η εκταμίευση του Δανείου θα άρχιζε το Δεύτερο 15νήμερο του Οκτωβρίου και θα ολοκληρωνόταν ως εξής:

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 09	15.642.000 €
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 09	24.690.470 €
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 09	19.305.450 €
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 10	7.016.500 €
ΣΥΝΟΛΟ	66.654.240 €

Πέραν τούτου σύμφωνα με το Ταμειακό πρόγραμμα, είχε υπολογιστεί ότι την 30/11/2009, ημερομηνία λήξης της τρέχουσας δανειακής σύμβασης 1145/2002, θα παρέμενε ανεξόφλητο ποσό δανείου 139.704.150 € προς την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος. Υπολογιζόταν ότι το υπόλοιπο του δανείου κατά την λήξη της χρήσης την 30.6.2010 θα ανερχόταν στα 125.074.710 €. Το πιστωτικό όριο που χορήγησε η ΑΤΕ BANK στην Εταιρεία είχε ανέλθει σε 138.000.000 €. Η αποπληρωμή του δανείου θα άρχιζε άμεσα με την κίνηση αλληλόχρεου λογαριασμού με τις καθημερινές εισπράξεις από την πώληση των προϊόντων.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 11 ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

ΕΙΣΡΟΕΣ						
	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΖΑΧΑΡΗΣ ΕΒΖ	8502,04	8502,04	10627,55	8.502,04	8.502,04	8.502,04
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΖΑΧΑΡΗΣ ΣΕΡΒΙΑΣ	2326,40	2326,40	2035,60	2.908,00	2.908,00	2.908,00
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΖΑΧΑΡΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	678,33	764,21	764,21	955,27	955,27	850,10
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΠΟΡΩΝ	0,00	0,00	249,70	312,13	312,13	187,28
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΕΛΑΣΣΑΣ	210,31	280,42	701,05	1.402,10	1.402,10	1.051,57
ΠΩΛΗΣΕΙΣ Ξ. ΠΟΛΤΟΥ			1222,06	1.571,22	1.571,22	1.134,77
ΠΩΛΗΣΕΙΣ Ν. ΠΟΛΤΟΥ			260,04	260,04	260,04	260,04
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ						
ΕΞΟΔΑ ΑΠΟ Π.Υ (ΨΕΚΑΣΜΟΙ ΚΕΡΚ)				685,96	1.028,93	1.028,93
ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ				884,89	1.327,34	1.327,34
ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ – ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ	301,69			301,69		
ΛΟΙΠΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ						
ΦΠΑ ΕΙΣΡΟΩΝ	1.054,54	1.042,40	1427,42	1.573,35	1.644,04	1.552,51
ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ	13.073,31	12.624,68	17.287,63	19.356,67	19.911,10	18.802,57

ΕΙΣΡΟΕΣ							
	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΑΠΡΙΛΙΟΣ	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΖΑΧΑΡΗΣ ΕΒΖ	8.502,04	8.502,04	9.564,80	9.564,80	8.502,04	8502,04	106.275,50
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΖΑΧΑΡΗΣ ΣΕΡΒΙΑΣ	2.326,04	2.035,60	2.326,40	2.617,20	2.326,40	2.326,40	29.080,00

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΖΑΧΑΡΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	764,21	668,69	764,21	859,74	764,21	764,21	9.552,68
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΠΟΡΩΝ	187,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.248,50
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΕΛΑΣΣΑΣ	350,52	350,52	350,52	350,52	280,42	280,42	7.010,48
ΠΩΛΗΣΕΙΣ Ξ. ΠΟΛΤΟΥ	611,03	523,74	523,74	523,74	523,74	523,74	8.729,01
ΠΩΛΗΣΕΙΣ Ν. ΠΟΛΤΟΥ							1.040,16
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ							
ΕΞΟΔΑ ΑΠΟ Π.Υ (ΨΕΚΑΣΜΟΙ ΚΕΡΚ)	685,96						3.429,78
ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ	884,89						4.424,46
ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ – ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ	301,69			301,69			1.206,75
ΛΟΙΠΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ		0,00					0,00
ΦΠΑ ΕΙΣΡΟΩΝ	1.288,11	1.087,25	1.217,67	1.252,44	1.115,71	1.115,71	15.371,15
ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ	15.902,13	13.167,85	14.747,34	15470,13	13.512,23	13.512,23	187.368,47

ΕΚΡΟΕΣ						
	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ
ΖΑΧΑΡΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	2.494,00	2.494,00	2.494,00	10.000,00	10.000	2.446,00
ΤΕΥΤΛΑ				1.986,18	15.627,13	17.904,34
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΤΕΥΤΛΩΝ				269,10	2.089,35	4.165,36
ΕΞΟΔΑ ΨΕΚΑΣΜΩΝ	282,22	282,22	282,22	282,22	282,22	282,22
ΕΞΟΔΑ ΣΠΟΡΩΝ	208,08	208,08	208,08	208,08	208,08	208,08
ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ	286,64	286,64	286,64	286,64	286,64	286,64
ΔΑΠΑΝΕΣ ΣΥΓΓ ΤΕΥΤΛΩΝ	176,88	176,88	176,88	176,88	176,88	221,10
ΑΣΒΕΣΤΟΛΙΘΟΣ ΚΑΠ Β' ΥΛΕΣ	129,70	129,70	129,70	129,70	43,23	43,23
ΚΩΚ ΚΑΠ	89,50	268,51	268,51	268,51		

Φ. ΑΕΡΙΟ				4.186,07	4.186,07	4.186,07
ΜΑΖΟΥΤ		1.380,66	1.380,66	1.380,66	460,22	
ΔΕΗ	25,06	25,06	75,18	75,18	75,18	75,18
ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ	127,48	127,48	127,48	20,40	20,40	20,40
ΥΛΙΚΑ ΕΠΕΝΔΥΣ & ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ	152,37	152,37	152,37	152,37		
ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠ ΕΠΟΧΙΚΟΥ	243,33	505,56	1.541,12	1.541,12	1.541,12	1.784,46
ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠ ΤΑΚΤΙΚΟΥ	1.840,83	1.840,83	3.681,67	2.103,81	2.103,81	3.155,71
ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	349,03	523,55	593,35	488,64	663,16	174,52
ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	470,70	529,54	588,38	411,86	529,54	411,86
ΦΟΡΟΙ ΚΛΠ	305,00		305,00		1305,00	200,00
ΦΠΑ ΕΚΡΩΝ	436,56	777,23	811,19	1.583,90	1.713,98	1.914,18
ΔΟΣΗ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΥ ΔΑΝΕΙΟΥ					2.772,00	
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΕΓΓΥΗΤΙΚΗΣ ΟΠΕΚΕΠΕ	550,00		550,00			
ΕΙΣΦΟΡΑ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ Ε.Ε.				9.000		
ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ						
CASH FLOW	4.905,93	3.016,37	3.635,20	-15.194,65	-24.172,91	-18.676,78
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΑΡΧΗΣ	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΜΗΝΟΣ	13.073,31	13.073,31	17.287,63	19.356,67	19.911,10	18.802,57
ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΜΗΝΟΣ	8.167,39	8.167,39	13.652,43	34.551,32	44.084,01	37.479,35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΑΡΧΗΣ	110.000,00	105.089,07	192.545,60	99.371,85	115.013,68	139.704,15
ΤΟΚΟΙ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ	495,00	472,90	461,46	447,17	517,56	628,67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΤΕΛΟΥΣ	105.089,07	102.545,60	99.371,85	115.013,68	139.704,15	159.009,60
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΤΕΛΟΥΣ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ				15.641,82	24.690,47	19.305,45
ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ	-5.405,93	-3.016,37	-3.635,20	15.194,65	24.172,91	18.676,78

ΕΚΡΟΕΣ							
	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΑΠΡΙΛΙΟΣ	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΖΑΧΑΡΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ							29.928,00
ΤΕΥΤΛΑ	12236,36	2.440,29					50.194,31
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΤΕΥΤΛΩΝ	3.426,91	386,10					10.336,82
ΕΞΟΔΑ ΨΕΚΑΣΜΩΝ	282,22	282,22	282,22	282,22	282,22	282,22	3.386,59
ΕΞΟΔΑ ΣΠΟΡΩΝ	208,08	208,08	208,08	208,08	208,08	208,08	2.497,00
ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ	286,64	286,64	286,64	286,64	286,64	286,64	3.439,65
ΔΑΠΑΝΕΣ ΣΥΓΓ ΤΕΥΤΛΩΝ	176,88	176,88	176,88	176,88	176,88	176,88	2.211,00
ΑΣΒΕΣΤΟΛΙΘΟΣ ΚΑΠ Β' ΥΛΕΣ	43,23	43,23	43,23	43,23	43,23	43,23	864,68
ΚΩΚ ΚΑΠ							895,02
Φ. ΑΕΡΙΟ	1395,36						13.953,56
ΜΑΖΟΥΤ							4.602,21
ΔΕΗ	25,06	25,06	25,06	25,06	25,06	25,06	501,19
ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ	5,10	20,40	20,40		20,40		509,92
ΥΛΙΚΑ ΕΠΕΝΔΥΣ & ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ					76,19	76,19	761,86
ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠ ΕΠΟΧΙΚΟΥ	162,22	162,22	162,22	162,22	243,33	162,22	8.111,17
ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠ ΤΑΚΤΙΚΟΥ	1.840,83	1.840,83	1.840,83	2.366,79	1.840,83	1.840,83	26.297,62
ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	174,52	174,52	104,71	104,71	69,81	69,81	3.490,31
ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	411,86	470,70	470,70	529,54	529,54	529,54	5.883,78
ΦΟΡΟΙ ΚΛΠ	305,00		420,00		180,00		3.020,00
ΦΠΑ ΕΚΡΟΩΝ	1.222,81	394,03	315,81	314,71	326,43	322,55	10.133,38
ΔΟΣΗ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΥ ΔΑΝΕΙΟΥ							2.772,00
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΕΓΓΥΗΤΙΚΗΣ ΟΠΕΚΕΠΕ							1.100,00
ΕΙΣΦΟΡΑ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ							9.000,00

Ε.Ε.							
ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ		1.905,00					1.905,00
ΣΥΝΟΛΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ	22.203,09	8.816,20	4.401,00	4.500,08	4.308,63	4.023,25	195.795,06
CASH FLOW	-6.300,96	4.351,65	10.346,34	10.970,05	9.203,09	9.489,28	-8.426,58
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΑΡΧΗΣ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΜΗΝΟΣ	15.902,13	13.167,85	14.747,34	15.470,13	13.512,53	13.512,53	187.368,47
ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΜΗΝΟΣ	22.203,09	8.816,20	4.401,00	4.500,08	4.308,63	4.023,25	195.795,06
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΑΡΧΗΣ	159.009,60	166.026,10	162.421,57	152.806,12	142.523,70	133.961,16	
ΤΟΚΟΙ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ	715,54	747,12	730,90	687,63	641,36	602,83	7.148,13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΤΕΛΟΥΣ	166.026,10	162.421,57	152.806,12	152.523,70	133.961,16	125.074,71	
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΤΕΛΟΥΣ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	7.016,50						66.654,24
ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ	6.300,96	-4.351,65	-10.346,34	-10.970,05	-9.203,89	-9.489,28	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όπως ειπώθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο της πτυχιακής μας εργασίας, ο προϋπολογισμός είναι ένα σχέδιο απόκτησης και χρησιμοποίησης οικονομικών πόρων από την επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Κάποιοι σημαντικοί ορισμοί που αναφέραμε είναι αυτοί του προϋπολογισμού και του συνολικού προϋπολογισμού.

Ορισμός προϋπολογισμού

«Ο Προϋπολογισμός (Budget) είναι ένα αναλυτικό σχέδιο για την απόκτηση και τη χρησιμοποίηση οικονομικών και άλλων πόρων μέσα σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Αντιπροσωπεύει ένα σχέδιο για το μέλλον που εκφράζεται με επίσημους ποσοτικούς όρους.» (GARISSON - NOREEN, 2005)

Ορισμός συνολικού προϋπολογισμού

«Ο συνολικός Προϋπολογισμός (Master Budget) είναι μια σύνοψη των σχεδίων μιας οικονομικής μονάδας, ορίζει συγκεκριμένους στόχους για τις πωλήσεις, την παραγωγή, τη διανομή και τις χρηματοδοτικές δραστηριότητες. Κατά κανόνα καταλήγει σε ένα προϋπολογισμό μετρητών σε μία προϋπολογιζόμενη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και έναν προϋπολογιζόμενο ισολογισμό. Με λίγα λόγια αντιπροσωπεύει μια σφαιρική εικόνα των σχεδίων της εταιρείας για το μέλλον και για τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχουν αυτά τα σχέδια.» (GARISSON - NOREEN, 2005).

Η σωστή κατάρτιση ενός προϋπολογισμού είναι ένα από τα βασικότερα στάδια, για να θεωρηθεί επιτυχής ο προϋπολογισμός της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερη είναι η ακρίβεια της κατάρτισης του προϋπολογισμού, τόσο περισσότερα πλεονεκτήματα υπάρχουν για την επιχείρηση.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα για κάθε επιχείρηση είναι διαφορετικά. Ανάλογα τους στόχους και την δραστηριότητα τους, οι επιχειρήσεις επιλέγουν τους προϋπολογισμούς που θεωρούν κατάλληλους.

Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που αναφέραμε στο πρώτο κεφάλαιο δίνονται και παρακάτω.

Κάποια από τα πλεονεκτήματα είναι τα εξής:

- Εκτίμηση του κόστους παράγωγης. Το έργο αυτό περιλαμβάνει την μελέτη και πρόγνωση του κόστους των υλικών παράγωγης, της εργασίας καθώς και των γενικών εξόδων.
- Εκτίμηση των εξόδων διοίκησης και διανομής για την προϋπολογιζόμενη περίοδο.

Κάποια από τα μειονεκτήματα είναι τα εξής:

- Συχνά, οι προϋπολογισμοί είναι εσκεμμένα κατευθυνόμενοι προς λάθος κατεύθυνση για την εξυπηρέτηση ιδίου οφέλους.
- Παράγουν περιοδικές αλλαγές στα προγράμματα και στους προϋπολογισμούς της περασμένης περιόδου.
- Είναι δαπανηροί σε σχέση με τα οφέλη που προσφέρουν.

Έπειτα, αναλύθηκαν οι υπεύθυνοι κατάρτισης των προϋπολογισμών. Υπεύθυνος για την κατάρτιση του Προϋπολογισμού δεν είναι μόνο ένας. Συνήθως, σε κάθε επιχείρηση ορίζεται ένας υπεύθυνος για κάθε τμήμα επιχείρησης, ο Διευθυντής του κάθε τμήματος, ο οποίος καταρτίζει τον προϋπολογισμό του τμήματός του. Στη συνέχεια για την έγκριση του προϋπολογισμού γίνεται έλεγχος από την διοίκηση. Η διοίκηση κάνει τις ανάλογες διορθώσεις και, στη συνέχεια, προχωρεί στην λειτουργία του.

Η περίοδος του Προϋπολογισμού κατά γενικό κανόνα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη για να φανούν τα αποτελέσματα της πολιτικής της Διοίκησης αλλά και αρκετά σύντομη, ώστε οι εκτιμήσεις να γίνονται με κάποια ακρίβεια. Αυτό σημαίνει, ότι διαφορετικοί τύποι Προϋπολογισμών συντάσσονται για διαφορετικά χρονικά διαστήματα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύχθηκαν τα είδη των προϋπολογισμών. Κάθε επιχείρηση ανάλογα με τις ανάγκες και τις δραστηριότητες της επιλεγεί να συντάξει τον προϋπολογισμό που αυτή θεωρεί ότι θα τις φέρει τα καλύτερα αποτελέσματα.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται ο προϋπολογισμός της επιχείρησης «ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ Α.Ε.» του έτους 2009-2010. Η εταιρεία

είχε ως σκοπό την αναδιοργάνωση της και είχε θέσει ως στόχο την μείωση του κόστους παραγωγής.

Μέσω των παρακάτω ενεργειών η επιχείρηση θα μπορούσε να μειώσει το κόστος παραγωγής της:

- Βελτίωση βιομηχανικής απόδοσης.
- Επίτευξη παραγωγής σύμφωνα με τη συνολική ποσόστωση με στήριξη της τευτοκαλλιέργειας.
- Μείωση του κόστους μισθοδοσίας με την υπαγωγή του προσωπικού της στις ευεργετικές διατάξεις του Ν.3660/2008 & Ν.3762/2009, καθώς και των λοιπών συντελεστών του κόστους.

Μέσα στην νέα παραγωγική περίοδο 2009-2010, η αύξηση του γεωργικού εισοδήματος των τευτοπαραγωγών και η ομαλοποίηση των τιμών άλλων γεωργικών προϊόντων είχε λειτουργήσει και η επιχείρηση είχε πιθανότητες να φτάσει τον στόχο της εθνικής ποσόστωσης, δηλαδή 158.750 τόνους ζάχαρης. Ωστόσο, με τη συμφωνία ΕΒΑ που θα γινόταν τον Οκτώβριο του 2009, η οποία θα επέφερε εντονότατο ανταγωνισμό και μείωση τιμών, η επιχείρηση είχε την ανάγκη να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική και αυτό θα μπορούσε να το επιτύχει μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής.

Στις παραγωγικές περιόδους 2007/2008 και 2008/2009 η επιχείρηση είχε πετύχει παραγωγή μικρότερη της ποσόστωσης, η οποία ήταν 78.387,59 τόνοι και 100.382,27 τόνοι, αντίστοιχα. Επίσης, η μειωμένη παραγωγή είχε δημιουργήσει υψηλό κόστος παραγωγής λόγω των σταθερών εξόδων της βιομηχανίας (730,38 €/τόνο την χρήση 2007/2008 και 734,23 €/τόνο την χρήση 2008/2009).

Το απόθεμα ζάχαρης την 30-6-2009 (ελληνική και εισαγόμενη) είχε διαμορφωθεί στους 57.734 τόνους. Βάσει του γεγονότος αυτού, η ΕΒΖ προγραμμάτισε για την νέα τότε χρήση τα παρακάτω:

- Καθορίστηκε σαν στόχος η παραγωγή 158.700 τόνων ζάχαρης, για την επίτευξη του οποίου θα απαιτούνταν, σύμφωνα με την Γεωπονική Διεύθυνση, η καλλιέργεια 230.500 στρεμμάτων ζαχαροτεύλων.
- Η τιμή αγοράς για τεύτλα που περιείχαν ζάχαρο 16% καθορίστηκε σε 23,78 €.
- Το δικαίωμα Νωπού Πολτού καθορίστηκε σε 1,47 € /τόνο τεύτλων.

- Καθορίστηκε πρόσθετη επαύξηση όλων των τιμών της κλίμακας με 6,50 €/ τόνο τεύτλων ανεξαρτήτως περιεκτικότητας.
- Καταβλήθηκε, επιπλέον, επιβράβευση-bonus παραγωγής, ανάλογα με την περιεκτικότητα των τεύτλων σε ζάχαρο, π.χ. για τεύτλα που περιείχαν ζάχαρο 14-14,99 2,97 €/τόνο
- Η συμμετοχή της EBZ στην δαπάνη συγκομιδής-παράδοσης τεύτλων παρέμεινε η ίδια, όπως και τον προηγούμενο χρόνο .
- Αποχώρηση του προσωπικού που ενέπιπτε στις διατάξεις των νόμων 3660 & 3762 μέσω των προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου και μετατάξεων από 1.1.2010.

Η επιχείρηση βάσει της δραστηριότητας της, των στόχων που είχε θέσει για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, καθώς και των δεδομένων της, διακρίνεται από τρεις κατηγορίες σύμφωνα με τα οικονομικά μεγέθη που μελετά:

- α) Από τον προϋπολογισμό λειτουργικών δαπανών και εξόδων (λειτουργικό προϋπολογισμό).
- β) Από τον προϋπολογισμό επενδύσεων.
- γ) Από τον προϋπολογισμό ταμειακής ροής.

α) Αρχικά ο προϋπολογισμός λειτουργικών εσόδων και εξόδων ανήκει στον λειτουργικό προϋπολογισμό. Κατά τον λειτουργικό προϋπολογισμό, γίνεται εκτίμηση των εσόδων και των δαπανών που βαραίνουν τα έσοδα της επιχείρησης. Τέτοιες δαπάνες είναι το κόστος πωληθέντων, οι λειτουργικές δαπάνες, οι χρηματοοικονομικές δαπάνες κλπ. Η κατηγοριοποίηση των δαπανών προσαρμόζεται σύμφωνα με τη δομή και την κύρια δραστηριότητα κάθε εταιρείας. Κατά τον λειτουργικό προϋπολογισμό, έχουμε μια απεικόνιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

β) Ο προϋπολογισμός ταμειακής ροής εξετάζει και καθοδηγεί τον τρόπο αντιμετώπισης προβλημάτων που μπορεί να παρουσιαστούν στη διαχείριση των χρηματικών εισροών και εκροών του οργανισμού. Η προετοιμασία του προϋπολογισμού ταμειακής ροής ακολουθεί την κατάρτιση του λειτουργικού προϋπολογισμού και αποτελεί σημαντικό μέρος των μελλοντικών προβλέψεων της πορείας της επιχείρησης.

Όσον αφορά τον ταμειακό προϋπολογισμό της επιχείρησης EBZ, οι προϋπολογιζόμενες εισροές ανέρχονταν στο ποσό των 187.368.470 € και οι προϋπολογιζόμενες εκροές στο ποσό των 195.797.060 €. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα η επιχείρηση να είχε έλλειμμα της τάξης των 8.426.590 €.

Το έλλειμμα αυτό θα έφερνε ως αποτέλεσμα την υποβολή αιτήματος προς τις Τράπεζες για την δανειοδότηση της Βιομηχανίας μέχρι του ποσού των 67.000.000 € περίπου.

γ) Ο προϋπολογισμός αγοράς Ά υλών για να δημιουργηθεί πρέπει να ληφθούν υπόψη οι τιμές καθώς και τα μεταφορικά των Ά υλών. Η επιχείρηση είχε προϋπολογίσει, ότι το κόστος αγοράς πρώτης ύλης με το μέσο POL αγοράς για κάθε εργοστάσιο και την προγραμματισμένη ποσότητα, το σύνολο της οποίας θα ανερχόταν σε 1.500.200 τόνους, και θα διαμορφωνόταν αξία αγοράς 50.194.311 €. Επίσης, όσον αφορά τα μεταφορικά Ά υλών και για τα τρία εργοστάσια της θα ανέρχονταν στα 10.336.822 €.

δ) Ο προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης παρουσιάζει τα οικονομικά αποτελέσματα, κέρδη ή ζημίες, μιας οικονομικής μονάδας για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (πχ ένα έτος). Αρχικά, προσδιορίζεται το αποτέλεσμα της εκμετάλλευσης (ή των εκμεταλλεύσεων, αν η οικονομική μονάδα έχει περισσότερες από μια εκμεταλλεύσεις) με την αφαίρεση από τα οργανικά έσοδα των οργανικών εξόδων εκμετάλλευσης. Έπειτα, στο αποτέλεσμα αυτό προστίθενται στα ανόργανα έσοδα τα κέρδη, που αφαιρούνται από τα ανόργανα έξοδα και ζημίες. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση έχει ζημία της τάξης των 23.002.349,45 € προ φόρων. Αυτή θα μειωνόταν, αν προσθέταμε το σύνολο των κερδών (13.500.000 €) των δυο θυγατρικών επιτηρήσεων που έχει η EBZ στο εξωτερικό. Έτσι, το αποτέλεσμα θα ανερχόταν σε ζημία της τάξης των 9.502.349 € προ φόρων.

4.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Για την «Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης ΑΕ» το 2008 φαίνεται ότι ήταν ένα από τα πιο δύσκολα οικονομικά έτη. Η διαδικασία κατάρτισης των προϋπολογισμών που ορθά χρησιμοποίησε η εταιρεία ήταν απαραίτητη, ειδικά σε μια εταιρεία σαν και αυτή με τόσα χρέη και ζημίες. Οπότε, βλέπουμε ότι η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμών μπορεί να δώσει μόνο θετικά στοιχεία σε μια επιχείρηση. Βλέπουμε ότι αναλύθηκε κάθε τμήμα ξεχωριστά και αυτό θα μπορούσε να συνεισφέρει στην απόκτηση ενός οργανωμένου κοινού στόχου για όλα τα τμήματα. Δίνεται ενημέρωση στους μετόχους, οι οποίοι ενημερώνονται για την ολική κατάσταση της εταιρείας τους και παρακινούνται, ώστε να θέσουν στόχους και σκοπούς που ευελπιστούν να επιτευχθούν μέσα στην επόμενη οικονομική περίοδο. Επίσης, φαίνονται τα μειονεκτήματα και οι δυνατότητες που έχει η εταιρεία και, το σημαντικότερο, τα κέρδη ή οι ζημίες της.

Παρακάτω, δίνονται ορισμένα από τα αποτελέσματα των προϋπολογισμών της ABZ ΑΕ, αλλά και ορισμένες ενέργειες που πιστεύουμε θα μπορούσαν να βοηθήσουν την εταιρεία.

Ελεύθερη πτώση αναμενόταν να εμφανίσουν τα αποτελέσματα της «Ελληνικής Βιομηχανίας Ζάχαρης ΑΕ» στην επόμενη οικονομική χρήση, σύμφωνα πάντα με τους παραπάνω προϋπολογισμούς. Εκτιμάται ότι η επιχείρηση είχε περισσότερες εκροές παρά εισροές, με αποτέλεσμα ζημία της τάξης των 8.426.590.

Για την κάλυψη των εξόδων της, η εταιρεία χρειαζόταν να κάνει αίτηση δανειοδότησης και από άλλες πιστωτικές τράπεζες. Ωστόσο, επειδή υπήρχε ήδη μια τρέχουσα δανειακή σύμβαση με την ΑΤΕ bank, συνετό και σύμφωνα πάντα με την κατάσταση της εταιρείας θα ήταν να γίνει πρώτα η εξόφληση εκείνου του δανείου πριν προχωρήσει σε επόμενο.

Θετικές προσδοκίες θα μπορούσαν να υπάρξουν, αν η εταιρεία είχε αποφασίσει να προβεί σε κάποιες συγκεκριμένες ενέργειες. Με τις ενέργειες αυτές θα μπορούσε να δώσει θετικά μηνύματα που αφήνουν περιθώρια, ώστε να εκφραζόταν μια αισιοδοξία σε ό,τι αφορά στις επιδόσεις της. Μερικές από αυτές θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

Πρώτον, βασικός στόχος της εταιρείας έπρεπε να είναι η μείωση του κόστους παραγωγής. Αυτό θα μπορούσε να γίνει μέσω του τρίπτυχου: βελτίωση βιομηχανικής απόδοσης, επίτευξη παραγωγής, σύμφωνα με τη

συνολική ποσόστωση με στήριξη της τευτοκαλλιέργειας και μείωση του κόστους μισθοδοσίας.

Δεύτερον, η εταιρεία θα μπορούσε να προβεί στο κλείσιμο των δυο εργοστασίων της σε Λάρισα και Ξάνθη, με την προοπτική να αρχίσει να παράγει κάποιο νέο προϊόν. Το νέο αυτό προϊόν, αν ήταν παρόμοιο με το προηγούμενο, δηλαδή αν υπήρχε η δυνατότητα να παραχθεί στις ίδιες εγκαταστάσεις χωρίς περαιτέρω έξοδα, θα μπορούσε να επιφέρει ένα κερδοφόρο αποτέλεσμα. Ωστόσο, πριν επιχειρήσουν να υλοποιήσουν την παραπάνω ενέργεια θα έπρεπε να ληφθεί υπόψη και να προϋπολογιστεί το κόστος αδράνειας των δυο εργοστασίων.

Τρίτον, την εικόνα της επιχείρησης σε επίπεδο ομίλου μπορούσαν να βελτιώσουν τα θυγατρικά εργοστάσια στη Σερβία, τα οποία φαίνεται πως ήταν σε θέση να συνεισφέρουν κέρδη περίπου 13.500.000 €.

Τέταρτον, η «EBZ ΑΕ» θα μπορούσε να προβεί σε συνεργασία με κάποιο άλλο εργοστάσιο ζάχαρης. Με αυτή την ενέργεια θα έδειχνε περισσότερο ανταγωνιστική στην αγορά.

Πέμπτον, η επιχείρηση θα μπορούσε να καλέσει τους ίδιους ή και νέους μετόχους της να επενδύσουν σε αυτήν νέα κεφάλαια σε μετρητά και αντί αυτού να τους δοθούν νέες μετοχές. Να στηριχτεί, δηλαδή, στην αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου για την κάλυψη ορισμένων ελλειμμάτων-εξόδων.

Έκτον, να επιτύχει καλύτερες συμφωνίες στις τιμές με τους τευτοπαραγωγούς από τους οποίους προμηθεύεται τις Ά ύλες της η εταιρεία.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο συνολικός προϋπολογισμός αποτελεί το πιο σημαντικό εργαλείο στα χέρια των διευθυντικών στελεχών και γνωστοποιεί τα σχέδια αυτών στα υπόλοιπα επίπεδα της επιχείρησης, κατανέμοντας πόρους και συντονίζοντας δραστηριότητες και λειτουργίες. Με την υλοποίηση του, επιτυγχάνεται η έγκαιρη και έγκυρη πρόβλεψη της κατάστασης της εκάστοτε επιχείρησης στην οποία εφαρμόζεται.

Μπορούν λοιπόν να προβλέψουν την πορεία της κάθε εταιρίας, να ερμηνεύσουν τις οποιοσδήποτε αλλαγές στα οικονομικά της μεγέθη και να πάρουν γρήγορες αποφάσεις σε περιπτώσεις προβλημάτων που εμφανίζονται, στο οικονομικό περιβάλλον της. Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παραπάνω, συμπεραίνεται ότι η κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική για όλες τις μοντέρνες επιχειρήσεις που επιθυμούν να είναι αποδοτικές και ανταγωνιστικές στον χώρο της αγοράς.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτέλεσε την προσπάθεια μελέτης του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης, όχι μόνο στα πλαίσια ανάλυσης του προϋπολογισμού της, αλλά και στη γενικότερη λειτουργία της ως ολοκληρωμένης επιχείρησης.

Η συνεργασία με την «Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης Α.Ε.» προσέφερε τη δυνατότητα κατανόησης του λογιστικού κλάδου και το ρόλο αυτού στη λειτουργία της. Επίσης, η ανάλυση προϋπολογισμού μίας εταιρείας με πραγματική υπόσταση μας παρείχε μία ρεαλιστική απεικόνιση και κατανόηση του έργου, που καλούνται να αναλάβουν τα στελέχη της.

Τέλος, η έρευνα μας έδωσε τη δυνατότητα απόκτησης γνώσεων και εμπειρίας πάνω σε ένα θέμα που μας ενδιαφέρει και που θεωρούμε ότι θα συντελέσει στη μελλοντική μας σταδιοδρομία στον κλάδο της Λογιστικής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση:

Βαζακίδης Αθανάσιος, Σταυρόπουλος Αντώνιος, Τσόπογλου Στάυρος 2010, Χρηματοοικονομική λογιστική – Λογιστικό σχέδιο. Θεσσαλονίκη 3^η έκδοση σελ.35-36.

Ε.Γ.Λ.Σ 3^η έκδοση 1987 σελ. 693-696.

Μηλιώτη Ειρ. 1998, Οικονομοτεχνικές Μελέτες: Προβλέψεις, Προϋπολογισμοί, Ανάλυση νεκρού σημείου.

Τσακλαγκάνος Α. 1997, Προϋπολογισμοί Budgeting για τη Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων. Εκδόσεις: Αδερφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 7 – 320 σελ.

Χατζής Αναστάσιος 2012, Αναλυτική λογιστική εκμετάλλευσης, Θεσσαλονίκη σελ.80-138.

Χατζής Αναστάσιος 2010, Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης, Θεσσαλονίκη Σελ. 23-29.

Ξενόγλωσση:

Garrison R. – Noreen E. 2005. Διοικητική Λογιστική. Εκδόσεις: Κλειδάριθμος, Αθήνα, 423 – 714 σελ.

Hamilton Alexander Institute 1990 “The manual of modern budgetary practices”

Διαδικτυακές πηγές:

Γεροσταθού Α. 2012, Κατάρτιση και Υλοποίηση Προϋπολογισμών
<http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/5-28/36-43>

Διαμαντόπουλου Αρετή Γ. 2011 – Προϋπολογισμοί και Ανάλυση Νεκρού Σημείου μιας μεταποιητικής επιχείρησης.

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14408/3/DiamantopoulouAretiMsc2011.pdf>

Καπανταϊδάκης Ι. 2007, Προϋπολογισμός, Περιεχόμενο και Λειτουργία: Βασικό Εργαλείο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων και των Οργανισμών. <http://archive-gr.com/page/2369409/2013-07-01/http://www.mbasociety.gr/?im=32>

Κεχράς Ιωάννης Δ. 2013, Κατάρτιση Συνολικού Προϋπολογισμού http://epixeirisi.gr/actions/lemma/?item_id=4760338

Μανουσώπουλος Γ. 2010, Σύμβουλος επιχειρήσεων εξωτερικός συνεργάτης της Spacesoft. Προϋπολογισμός η Πυξίδα της Επιχείρησης. http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_budget.pdf

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας 2011- Η οικονομική διαχείριση, σεμινάριο 11 https://dasta.uom.gr/Moke/files/afises_seminaria/seminario11_22011.pdf

Ψαρράς Ι. 2013-2014 Συστήματα Χρηματοοικονομικής Διοίκησης <http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=ZzLyHh-p3u8%3D&tabid=381&mid=1229>

Banovic, D. 2005, Evolution and Critical Evaluation of Current Budgeting Practices <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/banovic2695.pdf>