

## 1.Ασκηση Προϋπολογισμού

Για να υπολογίσουμε τον προϋπολογισμό αρχικών πωλήσεων χρειαζόμαστε τις προβλέψεις πωλήσεων και την τιμή πώλησής τους. Άρα, έστω ότι έχουμε τρία προϊόντα το K, M, N και η πρόβλεψη πωλήσεων για το κάθε προϊόν είναι: K= 500 μονάδες, M= 400 μονάδες και το N=700 μονάδες και η τιμή πώλησής τους είναι: K= 200 €, M= 100 €, N= 500 €. Να υπολογιστεί ο προϋπολογισμός αρχικών πωλήσεων.

## Λύση

Σύμφωνα με τα δεδομένα, ο προϋπολογισμός αρχικών πωλήσεων έχει ως εξής:

### Προϋπολογισμός αρχικών πωλήσεων

Προϊόν	Πρόβλεψη πωλήσεων	* Τιμή πώλησης	Συνολικά έσοδα
<b>K</b>	500 μονάδες	200 €	100.000 €
<b>M</b>	400 μονάδες	100 €	40.000 €
<b>N</b>	700 μονάδες	500 €	350.000 €
<b>Σύνολο</b>	–	–	<b>490.000 €</b>

### A) Προϋπολογισμός παραγωγής<sup>1</sup>

Μετά από την ετοιμασία του προϋπολογισμού αρχικών πωλήσεων σειρά έχει η προετοιμασία του προϋπολογισμού παραγωγής ο οποίος εξαρτάται από τον προϋπολογισμό αρχικών πωλήσεων. Ο προϋπολογισμός παραγωγής είναι μια πρόβλεψη των ποσοτήτων των προϊόντων που πρέπει να παραχθούν κατά τη διάρκεια της περιόδου του προϋπολογισμού. Πριν την ετοιμασία του προϋπολογισμού παραγωγής πρέπει να αποφασιστεί η πολιτική που αφορά το επίπεδο των αποθεμάτων. Αφού αποφασιστεί η πολιτική των αποθεμάτων θα προσδιοριστεί ο συνολικός αριθμός κάθε προϊόντος που πρέπει να παραχθεί.

Υπεύθυνοι για την ετοιμασία του προϋπολογισμού παραγωγής είναι οι διευθυντές παραγωγής οι οποίοι γνωρίζουν τις συνθήκες του τμήματος παραγωγής, έχουν τις απαραίτητες γνώσεις που απαιτούνται στην παραγωγή, γνωρίζουν τις παραγωγικές ικανότητες του ειδικευμένου και ανειδίκευτου ανθρώπινου δυναμικού. Άρα, ο προϋπολογισμός παραγωγής πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των προβλεπόμενων

<sup>1</sup>Τσακλάγκανος, Άγγελος Α. (1985). Προϋπολογισμοί: budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αφών Κυριακίδη. (σελ. 62-63).

Καρτάλης, Νικόλαος Δ. (2009). Εισαγωγή στην διοικητική λογιστική. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις IuS. (σελ. 43).

πωλήσεων και της πολιτικής των αποθεμάτων και να εναρμονίζεται με τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης.

## **2. Προϋπολογισμός παραγωγής<sup>2</sup>**

Μετά από την ετοιμασία του προϋπολογισμού αρχικών πωλήσεων σειρά έχει η προετοιμασία του προϋπολογισμού παραγωγής ο οποίος εξαρτάται από τον προϋπολογισμό αρχικών πωλήσεων. Ο προϋπολογισμός παραγωγής είναι μια πρόβλεψη των ποσοτήτων των προϊόντων που πρέπει να παραχθούν κατά τη διάρκεια της περιόδου του προϋπολογισμού. Πριν την ετοιμασία του προϋπολογισμού παραγωγής πρέπει να αποφασιστεί η πολιτική που αφορά το επίπεδο των αποθεμάτων. Αφού αποφασιστεί η πολιτική των αποθεμάτων θα προσδιοριστεί ο συνολικός αριθμός κάθε προϊόντος που πρέπει να παραχθεί.

Υπεύθυνοι για την ετοιμασία του προϋπολογισμού παραγωγής είναι οι διευθυντές παραγωγής οι οποίοι γνωρίζουν τις συνθήκες του τμήματος παραγωγής, έχουν τις απαραίτητες γνώσεις που απαιτούνται στην παραγωγή, γνωρίζουν τις παραγωγικές ικανότητες του ειδικευμένου και ανειδίκευτου ανθρώπινου δυναμικού. Άρα, ο προϋπολογισμός παραγωγής πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των προβλεπόμενων πωλήσεων και της πολιτικής των αποθεμάτων και να εναρμονίζεται με τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης.

## **B) Προαπαιτούμενα προϋπολογισμού παραγωγής<sup>3</sup>**

Ο προϋπολογισμός παραγωγής περιλαμβάνει:

---

<sup>2</sup>Τσακλάγκανος, Άγγελος Α. (1985). Προϋπολογισμοί: budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αφών Κυριακίδη. (σελ. 62-63).

Καρτάλης, Νικόλαος Δ. (2009). Εισαγωγή στην διοικητική λογιστική. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις IuS. (σελ. 43).

<sup>3</sup>Τσακλάγκανος, Άγγελος Α. (1985). Προϋπολογισμοί: budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αφών Κυριακίδη. (σελ. 63-64 ).

1. Τη χρονική κατανομή της παραγωγής κατά μήνα, εβδομάδα, μέρα, κλπ. Η χρονική κατανομή της παραγωγής εξαρτάται από τις προβλέψεις των πωλήσεων, από τον αριθμό και τον τύπο των διαφόρων προϊόντων, από τα αποθέματα και τον χρόνο προμήθειας των α' υλών, από το εργατικό δυναμικό που υπάρχει και τη δυνατότητα πρόσληψης και εκπαίδευσης νέου προσωπικού, από τα υπάρχοντα αποθέματα έτοιμων προϊόντων και τις απαιτήσεις της επιχείρησης να διατηρηθεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο τελικών αποθεμάτων, από τις γενικές συνθήκες του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και από τις συνθήκες της αγοράς και της οικονομίας της χώρας.
2. Το επίπεδο παραγωγής από άποψη ποσότητας και κόστους το οποίο επηρεάζεται σχεδόν από τους ίδιους παράγοντες όπως και η χρονική κατανομή της παραγωγής.
3. Τους διαθέσιμους παραγωγικούς συντελεστές: εγκαταστάσεις, μηχανήματα, νέες επενδύσεις για συντήρηση και επέκταση, κλπ, τη χρησιμοποιούμενη παραγωγική διαδικασία και μεθόδους παραγωγής και τον απαιτούμενο χρόνο παραγωγής.
4. Τον καθορισμό των διάφορων παραγωγικών δαπανών.
5. Τον καθορισμό μεθόδων ελέγχου ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και γενικότερα της αποδοτικότητας του προϋπολογισμού παραγωγής.

### **Γ) Βραχυχρόνια και μακροχρόνια προγράμματα παραγωγής<sup>4</sup>**

Τα προγράμματα παραγωγής είναι σημαντικά τόσο από μακροχρόνια όσο και από βραχυχρόνια άποψη. Τα μακροχρόνια προγράμματα προσφέρουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να εκτιμήσει το επίπεδο παραγωγής, έτσι ώστε να προβλεφθούν οι

---

<sup>4</sup>Τσακλάγκανος, Άγγελος Α. (1985). Προϋπολογισμοί: budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αφών Κυριακίδη. (σελ. 64).

ανάγκες σε παραγωγική δυναμικότητα, σε νέες επενδύσεις και επεκτάσεις, ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό και τη σύνθεση και δομή των στοιχείων κόστους, κλπ. Στον μακροχρόνιο προγραμματισμό της παραγωγής λαμβάνονται υπόψη μόνο γενικές αυξομειώσεις των αποθεμάτων. Ενώ στα βραχυχρόνια προγράμματα απαιτείται διαφορετική προσέγγιση λόγω της ανάγκης για μεγαλύτερη ακρίβεια και λεπτομέρειες. Τα προγράμματα πρέπει να είναι εναρμονισμένα με το γενικό πρόγραμμα και στόχους της επιχείρησης και να ετοιμάζονται σε μονάδες και αξία κατά προϊόν.

#### **Δ). Σταθερή παραγωγή – Εποχιακές πωλήσεις<sup>5</sup>**

Η παραγωγή πρέπει να προγραμματίζεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι παρακάτω στόχοι:

1. Να υπάρχουν αρκετά έτοιμα προϊόντα ώστε να ικανοποιείται η υπάρχουσα και η αναμενόμενη ζήτηση.
2. Να διατηρηθούν τα αποθέματα στα επιθυμητά επίπεδα.
3. Να παραχθούν τα προϊόντα με τον οικονομικότερο δυνατό τρόπο και το χαμηλότερο κόστος.

Οι στόχοι αυτοί είναι δυνατόν να μη βρίσκονται σε αρμονία, ιδιαίτερα όταν η ζήτηση πωλήσεων είναι εποχιακή. Στην περίπτωση αυτή, η παραγωγή μπορεί να διατηρηθεί σε σταθερά επίπεδα μόνο αν επιτρέψουμε τη διακύμανση των αποθεμάτων κατά τρόπο αντίστροφο με τις πωλήσεις. Διαφορετικά ένα σταθερό επίπεδο αποθεμάτων είναι δυνατό μόνο αν επιτρέψουμε στην παραγωγή να μεταβάλλεται ταυτόχρονα και προς την ίδια κατεύθυνση με τις πωλήσεις. Για να πετύχει μια επιχείρηση χαμηλότερο κόστος πρέπει να διατηρήσει και τα αποθέματα

---

<sup>5</sup>Βλέπε 18<sup>η</sup> υποσημείωση. (σελ. 65-66).

και την παραγωγή σταθερά, κάτι το οποίο είναι αδύνατο να συμβεί όταν οι πωλήσεις είναι εποχιακές.

Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν σταθερότητα στην παραγωγή, γιατί συμβάλλει στη μείωση του κόστους και στην ομαλή λειτουργία των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Με τη σταθερή παραγωγή επιτυγχάνεται:

1) Η διατήρηση σταθερής απασχόλησης του προσωπικού που έχει σαν αποτέλεσμα:

- Μικρό ποσοστό προσλήψεων – απολύσεων του προσωπικού.
- Τη διατήρηση των ικανότερων υπαλλήλων για εργασία.
- Υψηλό ηθικό και αίσθημα ασφάλειας που συντελούν στην αύξηση της παραγωγικότητας.
- Μείωση των δαπανών για εκπαίδευση των νεοπροσληθέντων.
- Μείωση των διοικητικών εξόδων του τμήματος προσωπικού.

2) Οικονομία στην προμήθεια πρώτων και βοηθητικών υλών, γιατί:

- Δίδονται σταθερές παραγγελίες και επιτυγχάνονται πολλές φορές σημαντικές εκπτώσεις.
- Αποφεύγονται προβλήματα αποθήκευσης και συντήρησης.
- Διατηρούνται σταθερές πηγές προμήθειας πρώτων υλών και άριστες σχέσεις με τους προμηθευτές αυτών.
- Δεσμεύονται λιγότερα κεφάλαια και εγκαταστάσεις.
- Ελαττώνεται το κόστος και ο κίνδυνος διατήρησης υψηλών αποθεμάτων, φθορών, οικονομικής απαξίωσης, κλπ.

3) Αξιοποιούνται κατά τον καλύτερο τρόπο οι διαθέσιμες εγκαταστάσεις και εξοπλισμός, γιατί:

- Αποφεύγονται οι οξύτητες και δυσκολίες εξυπηρέτησης σε ώρα αιχμής που δημιουργούν δυσαρέσκεις και απώλειες πελατών.
- Αποφεύγονται τα επιπλέον έξοδα σε περιόδους αιχμής όπως υπερωρίες, υπεραστικές συνδιαλέξεις, κλπ.
- Αποφεύγεται η μη-απασχόληση εγκαταστάσεων, μηχανών και άλλων μέσων παραγωγής.

Ακολουθεί ένα μικρό παράδειγμα για την κατανόηση του προϋπολογισμού αρχικών πωλήσεων.

### Παράδειγμα

Για να υπολογίσουμε τον προϋπολογισμό παραγωγής χρειαζόμαστε τα εξής στοιχεία: την πρόβλεψη πωλήσεων, το τελικό απόθεμα και το αρχικό απόθεμα.

Έστω ότι έχουμε τα εξής στοιχεία για κάθε προϊόν. Πρόβλεψη πωλήσεων: K= 500 μονάδες, M= 400 μονάδες, N= 700 μονάδες, Τελικό απόθεμα: K= 300 μονάδες, M= 200 μονάδες, N= 200 μονάδες. Αρχικό απόθεμα: K= 70 μονάδες, M= 60 μονάδες, N= 80 μονάδες.

### Λύση

Σύμφωνα με τα παραπάνω δεδομένα, ο προϋπολογισμός παραγωγής έχει ως εξής:

#### Προϋπολογισμός παραγωγής

	Τμήμα 1 (K)	Τμήμα 2 (M)	Τμήμα 3 (N)
<b>Πρόβλεψη πωλήσεων</b>	500 μονάδες	400 μονάδες	700 μονάδες
<b>+ Τελικό απόθεμα</b>	300 μονάδες	200 μονάδες	200 μονάδες
<b>Σύνολο πωλήσεων και αποθεμάτων</b>	800 μονάδες	600 μονάδες	900 μονάδες
<b>- Αρχικό απόθεμα</b>	70 μονάδες	60 μονάδες	80 μονάδες
<b>Ποσότητες που θα παραχθούν</b>	<b>730 μονάδες</b>	<b>540 μονάδες</b>	<b>820 μονάδες</b>