

Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων προϊόντων (ποσά σε €)

Άμεσα υλικά που χρησιμοποιήθηκαν στην παραγωγή	^α	215.200
Άμεση εργασία	^β	213.200
Γ.Β.Ε.	^γ	<u>208.000</u>
Συνολικό κόστος παραγωγής		636.400
Συν: Αρχικό απόθεμα έτοιμων προϊόντων		14.480
Μείον: Τελικό απόθεμα έτοιμων προϊόντων	^δ	<u>101.180</u>
Μεταβολή αποθεμάτων		<u>-86.700</u>
Κόστος Πωληθέντων		<u>549.700</u>

- (α) από τον προϋπολογισμό χρήσης άμεσων υλικών
(β) από τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας
(γ) από τον προϋπολογισμό γενικών βιομηχανικών εξόδων
(δ) από τον προϋπολογισμό τελικών αποθεμάτων
(ε) Από τον ισολογισμό του έτους 20Χ0

Προϋπολογισμός εξόδων διοικητικής λειτουργίας και πωλήσεων (ποσά σε €)

Προμήθειες πωλήσεων	20.000	
Διαφήμιση	3.000	
Μισθοί προσωπικού πωλήσεων	10.000	
Ταξίδια	<u>5.000</u>	
Συνολικά έξοδα πωλήσεων		38.000
Μισθοί υπαλλήλων	10.000	
Διάφορες προμήθειες	1.000	
Μισθοί ανώτερων στελεχών	21.000	
Διάφορα	<u>5.000</u>	
Συνολικά έξοδα διοικητικής λειτουργίας		<u>37.000</u>
		<u>75.000</u>

Προϋπολογισμός ταμείου (ποσά σε €)

	Τρίμηνο				Σύνολο Έτους
	1°	2°	3°	4°	
Αρχικό υπόλοιπο ταμείου	10.000	15.000	15.000	15.072	10.000
Συν: Εισπράξεις					
Εισπράξεις από πωλήσεις	125.000	150.000	160.000	221.000	656.000
Διαθέσιμο ρευστό πριν την βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση (Α)	<u>135.000</u>	<u>165.000</u>	<u>175.000</u>	<u>236.072</u>	<u>666.000</u>
Μείον: Πληρωμές					
Διάφορες πληρωμές	135.000	150.000	150.000	170.400	605.400
Φόροι	5.000				5.000
Αγορά μηχανημάτων	-	-	-	20.000	20.000
Σύνολο πληρωμών (Β)	<u>140.000</u>	<u>150.000</u>	<u>150.000</u>	<u>190.400</u>	<u>630.400</u>
Απαιτούμενο ελάχιστο υπόλοιπο ταμείου	<u>15.000</u>	<u>15.000</u>	<u>15.000</u>	<u>40.000</u>	<u>40.000</u>
Απαιτούμενο ρευστό	<u>155.000</u>	<u>165.000</u>	<u>165.000</u>	<u>230.400</u>	<u>670.400</u>
Διαφορά διαθέσιμου και απαιτούμενου ρευστού	<u>-20.000</u>	<u>-</u>	<u>10.000</u>	<u>5.672</u>	<u>-4.400</u>
Χρηματοδότηση:					
Αρχικός δανεισμός	20.000	-	-	5.500	25.500
Αποπληρωμή δανείων	-	-	-9.500	-10.500	-20.000
Τόκοι	α	-	-428	-630	-1.058
Διαφορά από τη λειτουργία χρηματοδότησης (Γ)	<u>20.000</u>	<u>-</u>	<u>-9.928</u>	<u>-5.630</u>	<u>4.448</u>
Τελικό υπόλοιπο ταμείου (Α+Γ-Β)	<u>15.000</u>	<u>15.000</u>	<u>15.072</u>	<u>40.042</u>	<u>40.042</u>

(α) Η ύπαρξη διαθέσιμου ρευστού πέραν του απαιτούμενου στο τέλος της περιόδου παρέχει τη δυνατότητα επιστροφής μέρους του δανεισμένου κεφαλαίου. Κάθε εξόφληση κεφαλαίου συνοδεύεται από καταβολή τόκων για το διάστημα που το εξοφλούμενο κεφάλαιο χρησιμοποιήθηκε. Έτσι προκύπτουν:

$$9.500 \times 6\% \times 3/4 = 427,5$$

$$10.500 \times 6\% \times 4/4 = 630$$

Προϋπολογισμένη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (ποσά σε €)

Έσοδα από πωλήσεις	α	691.000
Κόστος πωληθέντων προϊόντων	β	549.700
Μικτό περιθώριο κέρδους		141.300
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας και πωλήσεων	γ	75.000
Έξοδα για τόκους	δ	1.140
Καθαρά κέρδη προ φόρων		65.160
Φόροι	ε	20.000
Καθαρά κέρδη		45.160

(α) από τον προϋπολογισμό πωλήσεων και, φυσικά, ανεξάρτητα από την κατανομή των εισπράξεων

(β) από τον προϋπολογισμό κόστους πωληθέντων προϊόντων

(γ) από τον προϋπολογισμό εξόδων διοικητικής λειτουργίας και πωλήσεων

(δ) ο δανεισμός των 5.500 γίνεται στην αρχή του τέταρτου τριμήνου. Οι δεδουλευμένοι τόκοι που είναι: $5.500 \times 6\% \times 1/4 = 82,5$ θα επιβαρύνουν τη χρήση που κλείνει. Σε συνδυασμό με τον προϋπολογισμό ταμείου τα έξοδα για τόκους της χρήσης θα είναι:

$$427,5 + 630 + 82,5 = 1.140$$

(ε) εκτίμηση στελεχών

Προϋπολογισμένος ισολογισμός (ποσά σε €)

Ενεργητικό		Παθητικό	
Πάγιο Ενεργητικό		Ίδια Κεφάλαια	
Γήπεδα - οικόπεδα	50.000	Μετοχικό κεφάλαιο (25.000 μετοχές)	350.000
Κτίρια και εξοπλισμός ^α	400.000	Παρακρατηθέντα Κέρδη ^ζ	105.440
Συσ. Αποσβέσεις ^β	100.000		
	350.000		455.440
Κυκλοφορούν Ενεργητικό		Βραχ/μες Υποχρεώσεις	
Ταμείο ^γ	40.042	Πληρωτέοι Λογαριασμοί ^η	80.000
Εισπρακτέοι Λογ/μοί ^δ	60.000	Φόροι πληρωτέοι ^θ	20.000
Αποθ. άμεσων υλικών ^ε	9.800	Τραπεζικά δάνεια ^ι	5.500
Αποθ. έτ. προϊόντων ^ε	101.180	Τόκοι πληρωτέοι ^κ	82
	211.022		105.582
Σύνολο Ενεργητικού	561.022	Σύνολο Παθητικού	561.022

- (α) υπόλοιπο τέλους προηγούμενης περιόδου + αγορές τρέχουσας περιόδου
- (β) συσσωρευμένες αποσβέσεις προηγούμενης περιόδου + αποσβέσεις τρέχουσας περιόδου
- (γ) από τον προϋπολογισμό ταμείου
- (δ) υπόλοιπο τέλους προηγούμενης περιόδου + πωλήσεις τρέχουσας περιόδου - εισπράξεις τρέχουσας περιόδου
- (ε) από τον προϋπολογισμό τελικών αποθεμάτων
- (ζ) υπόλοιπο τέλους προηγούμενης περιόδου + καθαρά κέρδη τρέχουσας περιόδου
- (η) υπόλοιπο τέλους προηγούμενης περιόδου + αγορές τρέχουσας περιόδου - πληρωμές τρέχουσας περιόδου
- (θ) υπόλοιπο τέλους προηγούμενης περιόδου + φόροι τρέχουσας περιόδου - πληρωμές φόρων τρέχουσας περιόδου
- (ι) από τον προϋπολογισμό ταμείου (4^ο τρίμηνο)
- (κ) $= 6\% \times \frac{1}{4} \times 5.500$

5.3. Οργανωτικά και διοικητικά θέματα για την κατάρτιση προϋπολογισμών

Την εποπτεία της διαδικασίας κατάρτισης του γενικού αλλά και των επιμέρους προϋπολογισμών, σε μεγάλες επιχειρήσεις την ασκεί ένα συγκεκριμένο στέλεχος (controller – ελεγκτής) της επιχείρησης. Αυτό το στέλεχος καθορίζει τις διαδικασίες συγκέντρωσης των δεδομένων και την ευθύνη καθενός από όσους εμπλέκονται στη διαδικασία κατάρτισης των προϋπολογισμών και συχνά υποβοηθείται από μια επιτροπή αποτελούμενη από υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης (επιτροπή προϋπολογισμού). Η επιτροπή προϋπολογισμού είναι αρμόδια για την τελική αποδοχή του προϋπολογισμού.

Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού έχει σημαντικό αντίκτυπο στην συμπεριφορά των στελεχών της επιχείρησης. Η συμμετοχή σε αυτή τη διαδικασία δημιουργεί στα στελέχη την αίσθηση της εξοικείωσης με τον προϋπολογισμό και τους στόχους του. Ταυτόχρονα, βοηθά στην υποκίνηση των στελεχών για την επίτευξη των στόχων που ο προϋπολογισμός θέτει. Όμως, η συμμετοχή υπερβολικά μεγάλου αριθμού στελεχών στη διαδικασία αυτή είναι πιθανό να την καταστήσει χρονοβόρα και αναποτελεσματική.