

ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ και ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

μικρής επιχείρησης



ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ

Αλέξανδρος Λυγγίτσος



Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων

ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ
ΒΙΟΤΕΧΝΩΝ ΕΜΠΟΡΩΝ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ
και ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ
μικρής επιχείρησης

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΜΙΚΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ
και ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ
μικρής επιχείρησης

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ

Αλέξανδρος Λυγγίτσος



Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων
ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ
ΒΙΟΤΕΧΝΩΝ ΕΜΠΟΡΩΝ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων

Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας

Αριστοτέλους 46

10433, Αθήνα

Τηλ: 2108846852

Φαξ: 2108846853

E-mail: info@imegsevee.gr

www.imegsevee.gr

Εκδότης: **ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ**

Χρονολογία έκδοσης: **2012**

Τίτλος: **ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ** μικρής επιχείρησης

Συγγραφέας: **Αλέξανδρος Λυγγίτσος**

Επιστημονικός Υπεύθυνος: **Γεράσιμος Σούρμης**

Γλωσσική επιμέλεια κειμένων: **Πέτρος – Ιωσήφ Στανγκανέλλης**

Εκτύπωση – παραγωγή:

ACCESS

ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ Α.Ε.

Ποσειδώνος 23 & Συντ. Δαβάκη

T.K. 14451 Μεταμόρφωση

τηλ.: 210 3804460 - fax: 210 3847447

e-mail: access@access.gr

www.access.gr

© ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

ISBN: 978-618-5025-13-7

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει συγγραφεί και εκδοθεί από το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, στο πλαίσιο του έργου - πράξης «Προγράμματα διά βίου εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό της μικρής επιχείρησης» το οποίο υλοποιείται μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση» με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο - ΕΚΤ) και εθνικών πόρων.

Πρόλογος

Η ΓΣΕΒΕΕ και το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

Η Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών, Βιοτεχνών, Εμπόρων Ελλάδας (ΓΣΕΒΕΕ) είναι τριτοβάθμια πανελλαδική οργάνωση εργοδοτών μικρών επιχειρήσεων και ένας από τους βασικούς κοινωνικούς συνομιλητές που συνυπογράφουν την Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας. Αποτελεί το ανώτατο και μαζικότερο συνδικαλιστικό όργανο των επαγγελματιοβιοτεχνών όλης της χώρας. Δραστηριοποιείται στην προαγωγή και κατοχύρωση των επαγγελματικών, οικονομικών, πολιτιστικών και κοινωνικών συμφερόντων των μικρομεσαίων επιχειρηματιών.

Το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών, Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας «ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ» είναι ένας μη κερδοσκοπικός φορέας υλοποίησης μελετών και ερευνών για θέματα που αφορούν τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις της βιοτεχνίας, του εμπορίου και των υπηρεσιών. Το Ινστιτούτο ιδρύθηκε το Δεκέμβριο του 2006 με πρωτοβουλία της ΓΣΕΒΕΕ. Αποτελεί τον επιστημονικό της σύμβουλο σε θέματα οικονομικών και κοινωνικών πολιτικών. Ασχολείται με τα ζητήματα της οικονομικής ανάπτυξης, της απασχόλησης, της φορολογίας, του ανταγωνισμού, της ασφάλισης και άλλων θεμάτων που αφορούν τις μικρές επιχειρήσεις. Παρακολουθεί εκ μέρους της ΓΣΕΒΕΕ τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι κυβερνήσεις και αξιολογεί την πορεία των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Αποτελεί το φορέα τεκμηρίωσης των θέσεων της ΓΣΕΒΕΕ που στοχεύουν στην υποστήριξη των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων.

Επιπλέον, το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ σχεδιάζει και υλοποιεί προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης και συνεργάζεται στενά με το πιστοποιημένο Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης της ΓΣΕΒΕΕ (ΚΕΚ ΓΣΕΒΕΕ) που οργανώνει και πραγματοποιεί δράσεις επαγγελματικής κατάρτισης.

Προγράμματα διά βίου εκπαίδευσης του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ για απασχολούμενους στις μικρές επιχειρήσεις

Ως φορέας παροχής υπηρεσιών διά βίου μάθησης, σύμφωνα με το νόμο 3879/2010

περί «Ανάπτυξης της διά βίου μάθησης», το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης που υλοποιούνται μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» του Υπουργείου Παιδείας, με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο – Ε.Κ.Τ.) και εθνικών πόρων. Στο πλαίσιο αυτό το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ θα υλοποιήσει κατά τα έτη 2012-2013 προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό της μικρής επιχείρησης.

Οι έντονες πιέσεις που δέχονται οι ελληνικές μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις μέσα στο περιβάλλον της οξύτατης οικονομικής κρίσης οδήγησαν το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων για επίκαιρα αντικείμενα μάθησης. Κύρια επιδίωξη είναι η αναβάθμιση των γενικών γνώσεων και των επαγγελματικών προσόντων των απασχολούμενων στις μικρές επιχειρήσεις, ώστε να συμβάλουμε, στο μέτρο του δυνατού, στην αποτελεσματικότερη διαχείριση και αντιμετώπιση των πολλαπλών προβλημάτων. Πρόκειται για έξι θεματικές ενότητες που περιλαμβάνουν 23 αντικείμενα εκπαίδευσης και αντιστοιχούν σε 300 σεμινάρια (περίπου 4.800 ωφελούμενοι/ες) που θα υλοποιηθούν σε πολλές πόλεις της χώρας.

Οι βασικές θεματικές ενότητες των προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι:

- Τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών – Εφαρμογές του διαδικτύου στη μικρή επιχείρηση
- Επιχειρηματικότητα στη μικρή επιχείρηση
- Πρώτες βοήθειες στο χώρο εργασίας
- Νέα διατροφικά πρότυπα
- Περιβαλλοντική εκπαίδευση και εξοικονόμηση ενέργειας
- Εξειδικευμένη ελληνόγλωσση & ξενόγλωσση επιχειρηματική και επαγγελματική ορολογία για μικρές επιχειρήσεις

Τα προγράμματα εκπαίδευσης απευθύνονται σε απασχολούμενους στις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, δηλ. σε εργοδότες, αυτοαπασχολούμενους, εργαζόμενους και συμβοηθούντα μέλη των μικρών βιοτεχνικών και εμπορικών οικονομικών μονάδων, άνω των 18 ετών.

Τα προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης υλοποιούνται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο – Ε.Κ.Τ.) και από εθνικούς πόρους, επομένως παρέχονται στους ωφελούμενους ΔΩΡΕΑΝ και όσοι συμμετάσχουν δεν πρόκειται να έχουν καμία οικονομική επιβάρυνση.

Σε όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα δοθούν κατάλληλα εκπαιδευτικά εγχειρίδια και σημειώσεις διδασκαλίας. Επίσης, θα αξιοποιηθούν έμπειροι εκπαιδευτές, με γνώσεις υψηλού επιπέδου στο αντικείμενο που θα διδάξουν, αλλά και με ικανότητες αξιοποίησης των αρχών και των μεθόδων ενεργητικής και συμμετοχικής εκπαίδευσης ενηλίκων.

Στόχοι των προγραμμάτων εκπαίδευσης

- Ενίσχυση του αναπτυξιακού χαρακτήρα των μικρών επιχειρήσεων και βελτιωμένη παρουσία στην οικονομική δραστηριότητα της χώρας μέσω της διά βίου εκπαίδευσης.
- Ανάδειξη της σημασίας της διά βίου μάθησης στην επιχειρηματική πορεία των μικρών οικονομικών μονάδων και αύξηση της συμμετοχής των εργοδοτών, εργαζομένων και αυτοαπασχολούμενων σε προγράμματα εκπαίδευσης.
- Ανάπτυξη της επιχειρηματικής κουλτούρας των αυτοαπασχολούμενων και εργοδοτών των μικρών επιχειρήσεων, με παράλληλη βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων.
- Βελτίωση των δεξιοτήτων χρήσης εφαρμογών πληροφορικής και επικοινωνιών των απασχολούμενων στις μικρές επιχειρήσεις.
- Ικανοποίηση διαπιστωμένων εκπαιδευτικών αναγκών στους τομείς της υγιεινής & ασφάλειας, της ξενόγλωσσας επαγγελματικής ορολογίας, της περιβαλλοντικής αφύπνισης και της προστασίας του καταναλωτή.

Για περισσότερες πληροφορίες επισκεφθείτε την ιστοσελίδα www.imegseevee.gr.

Ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας και ευχόμαστε το παρόν βιβλίο και γενικότερα το εκπαιδευτικό πρόγραμμα να αποδειχθεί χρήσιμο για σας και την επιχείρησή σας.

Πίνακας Περιεχομένων

ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ.....	ΣΕΛΙΔΑ
Πρόλογος.....	7
Πίνακας Περιεχομένων.....	11
A. Εφαρμογές κοστολόγησης μικρής επιχείρησης.....	15
Εισαγωγή.....	15
1. Ορισμός κόστους, κέντρα κόστους, σημασία κοστολόγησης για τη μικρή επιχείρηση.....	18
1.1. Ορισμός κόστους.....	18
1.2. Κέντρα κόστους.....	20
1.3. Σημασία κοστολόγησης για τη μικρή επιχείρηση.....	21
2. Μεταβλητό και σταθερό κόστος.....	24
2.1. Μεταβλητό κόστος.....	24
2.2. Σταθερό κόστος.....	27
2.3. Μικτό κόστος.....	28
2.4. Συνολικό κόστος.....	28
3. Διάφορες κατηγορίες κόστους.....	31
3.1. Λειτουργικό κόστος, κόστος παραγωγής.....	31
3.1.1. Λειτουργικό κόστος.....	31
3.1.2. Κόστος παραγωγής.....	31
3.1.3. Κόστος λοιπών λειτουργιών.....	34
3.1.4. Θεμελιώδεις εξισώσεις κόστους.....	34
3.1.5. Λειτουργικό κόστος εμπορικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.....	35
3.2. Η σημασία του ευκαιριακού κόστους για τον επιχειρηματία.....	36

4. Μέθοδοι κοστολόγησης	40
4.1. Ορισμός της μεθόδου κοστολόγησης.....	40
4.2. Κατηγορίες μεθόδων κοστολόγησης.....	40
4.3. Κοστολόγηση εξατομικευμένης παραγωγής.....	41
4.4. Κοστολόγηση συνεχόμενων λειτουργιών / διαδικασιών.....	43
4.4.1. Κοστολόγηση αποτελέσματος.....	43
4.4.2. Κοστολόγηση υπηρεσίας.....	44
4.4.3. Κοστολόγηση εμπορικού καταστήματος.....	46
4.4.4. Κοστολόγηση συνεχούς παραγωγής.....	47
5. Εφαρμογές κοστολόγησης μέσω Η/Υ (εφαρμογή EXCEL)	49
6. Επιλεγμένες εφαρμογές κοστολόγησης	58
6.1. Εφαρμογή No.1 – Επιπλοποιείο.....	58
6.2. Εφαρμογή No.2 – Μαρμαράδικο.....	59
6.3. Εφαρμογή No.3 – Λουκουμάδικο.....	62
6.4. Εφαρμογή No.4 – Ταπητοκαθαριστήριο.....	63
6.5. Εφαρμογή No.5 – Μπουτίκ.....	64
6.6. Εφαρμογή No.6 – Ζαχαροπλαστείο.....	67
Σύνοψη.....	69
Αυτοαξιολόγηση.....	74
Παράρτημα.....	79
Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη.....	81
Προτεινόμενες ιστοσελίδες.....	81
B. Τιμολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών	83
Εισαγωγή.....	83
1. Μέθοδοι τιμολόγησης	87
1.1. Εισαγωγή στην τιμολόγηση - ορισμός της τιμολόγησης.....	87
1.2. Παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις του επιχειρηματία σχετικά με την τιμολόγηση.....	88
1.3. Νόμος της προσφοράς και της ζήτησης.....	89
1.4. Ελαστικότητα της ζήτησης.....	91
1.5. Μέθοδοι τιμολόγησης.....	94
1.5.1. Τιμολόγηση «κόστος-συν».....	94
1.5.2. Τιμολόγηση βάσει περιθωρίου μικτού κέρδους.....	95

1.5.3. Τιμολόγηση βάσει επιθυμητής αποδοτικότητας της επένδυσης.....	97
2. Πολιτική τιμολόγησης μικρής επιχείρησης.....	98
2.1. Το οικονομικό περιβάλλον και ο ανταγωνισμός στην αγορά.....	98
2.2. Η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.....	101
3. Η επιλογή της τελικής τιμής για το προϊόν.....	104
3.1. Στρατηγική της διακριτικής τιμολόγησης.....	104
3.2. Στρατηγική τιμολόγησης βάσει του στόχου των πωλήσεων.....	105
3.3. Τιμολόγηση για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης στην αγορά.....	106
3.4. Τιμολόγηση βάσει του κύκλου ζωής του προϊόντος.....	106
3.5. Στρατηγική της πειραματικής τιμολόγησης.....	109
3.6. Στρατηγική της δοκιμαστικής τιμολόγησης (intuitive pricing).....	109
3.7. Τιμολόγηση με βάση ένα προκαθορισμένο ποσοστό αποδοτικότητας (target return pricing).....	109
3.8. Άλλες στρατηγικές τιμολόγησης για τη διαμόρφωση της τελικής τιμής στη μικρομεσαία επιχείρηση.....	109
4. Ανάλυση νεκρού σημείου πωλήσεων.....	112
5. Μερικές εφαρμογές ανάλυσης νεκρού σημείου μικρής επιχείρησης... 124	124
Σύνοψη.....	135
Αυτοαξιολόγηση.....	138
Παράρτημα.....	142
Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη.....	144
Προτεινόμενες ιστοσελίδες.....	144
Γ. Διαχείριση προϋπολογισμού.....	145
Εισαγωγή.....	145
1. Κατάρτιση προϋπολογισμού ως εργαλείο πρόβλεψης αποτελεσμάτων της επιχείρησης.....	148
2. Τεχνική σύνταξης των προϋπολογισμών.....	152
2.1. Προϋπολογισμός πωλήσεων.....	155
2.2. Προϋπολογισμός παραγωγής και τελικού αποθέματος ετοίμων προϊόντων.....	156

2.3. Προϋπολογισμός χρησιμοποίησης των πρώτων υλών.....	157
2.4. Προϋπολογισμός αγοράς πρώτων υλών.....	158
2.5. Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας.....	158
2.6. Προϋπολογισμός γενικών βιομηχανικών εξόδων.....	158
2.7. Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων και προϋπολογισμός τελικού αποθέματος ετοιμών προϊόντων.....	159
2.8. Προϋπολογισμός λειτουργικών εξόδων.....	159
2.9. Ταμειακός προϋπολογισμός – προϋπολογισμός εισπράξεων και πληρωμών.....	160
2.10. Προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.....	162
2.11. Προϋπολογιστικός ισολογισμός.....	163
2.12. Προϋπολογισμένη κατάσταση ταμειακών ροών.....	163
2.13. Γρήγορη κατασκευή πίνακα προϋπολογισμού εσόδων-εξόδων μικρής επιχείρησης.....	166
3. Case study κατάρτισης προϋπολογισμού στη μικρή επιχείρηση.....	171
Σύνοψη.....	191
Αυτοαξιολόγηση.....	194
Παράρτημα.....	199
Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη.....	201
Προτεινόμενες ιστοσελίδες.....	201
Βιβλιογραφία.....	203

Α. Εφαρμογές κοστολόγησης μικρής επιχείρησης

Εισαγωγή



Στόχος

Στόχος αυτής της ενότητας είναι η ανάλυση και παρουσίαση, με τρόπο εύληπτο και κατανοητό, του κόστους της επιχείρησης, των μεθόδων της κοστολόγησης που έχει στη διάθεσή της η μικρή επιχείρηση για να προσδιορίσει το κόστος της, καθώς και της συμβολής της εφαρμογής των αρχών κοστολόγησης στην επιτυχία της μικρής επιχείρησης.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας:

■ **Σε επίπεδο γνώσεων, θα πρέπει να είσαι σε θέση:**

- Να περιγράφεις τις διάφορες μεθόδους κοστολόγησης.
- Να προσδιορίζεις το κόστος μίας επιχείρησης.
- Να παραθέτεις και να αναλύεις τις διάφορες μορφές του κόστους.

- Να εξηγείς πώς γίνεται η κοστολόγηση στις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι εμπορικές, βιοτεχνικές ή παροχής υπηρεσιών.
- Να διακρίνεις τα βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν το κόστος παραγωγής και το συνολικό κόστος μίας επιχείρησης.

■ **Σε επίπεδο δεξιοτήτων, θα πρέπει να είσαι σε θέση:**

- Να υπολογίζεις το κόστος της επιχείρησής σου.
- Να αξιολογείς τις διάφορες κοστολογικές μεθόδους και να επιλέγεις την πιο κατάλληλη κάθε φορά.
- Να υπολογίζεις, με τη βοήθεια του Microsoft Excel, το κόστος της επιχείρησής σου και να επιλύεις, χρησιμοποιώντας το, διάφορα κοστολογικά προβλήματα.
- Να χρησιμοποιείς τις διάφορες μεθόδους κοστολόγησης για να καθορίσεις το κόστος των προϊόντων της επιχείρησής σου.
- Να χειρίζεσαι σωστά τις σχετικές με το κόστος πληροφορίες στην τιμολόγηση της επιχείρησής σου.

■ **Σε επίπεδο στάσεων, θα πρέπει να είσαι σε θέση:**

- Να συγκρίνεις τις μεθόδους κοστολόγησης μεταξύ τους και να αλλάξεις τη στάση σου έναντι των αντίστοιχων μεθόδων που μέχρι σήμερα εφαρμόζεις.
- Να αλλάξεις τη στάση σου εντοπίζοντας διάφορα λάθη που έκανες στο παρελθόν κατά την διαδικασία της κοστολόγησης των προϊόντων/υπηρεσιών/εμπορευμάτων στην επιχείρησή σου.
- Να μπορείς να χρησιμοποιήσεις με αυτοπεποίθηση τις γνώσεις και τα εργαλεία που σου προσφέρει η κοστολόγηση στην επιχείρησή σου.



Έννοιες – κλειδιά

Κόστος, έξοδο, δαπάνη, κοστολόγηση, κέντρο κόστους, κόστος ευκαιρίας, σταθερό κόστος, μεταβλητό κόστος, μικτό κόστος, συνολικό κόστος, κόστος παραγωγής, άμεσα υλικά, άμεσα εργατικά, γενικά βιομηχανικά έξοδα, αρχικό κόστος, κόστος μετατροπής, γενικά έξοδα, γενικά λειτουργικά έξοδα, έξοδα διοίκησης, έξοδα διάθεσης και μάρκετινγκ, έξοδα έρευνας και ανάπτυξης, έξοδα χρηματοδότησης, μέθοδος κοστολόγησης, κοστολόγηση εξατομικευμένης παραγωγής ή κατά παραγγελία, κοστολόγηση κατά λειτουργία ή συνεχής κοστολόγηση, ισοδύναμες μονάδες, φύλλο υπολογισμού κόστους παραγγελίας, συμπαράγωγα, υποπροϊόντα, κοστολόγηση παρτίδας, κοστολόγηση αποτελέσματος, κοστολόγηση υπηρεσίας/λειτουργίας, κοστολόγηση εμπορικού καταστήματος.



Σύντομη περιγραφή ενότητας

Στην ενότητα αυτή θα αρχίσουμε αναλύοντας και παρουσιάζοντας τις έννοιες του κόστους, του εξόδου και της δαπάνης, ενώ θα δώσουμε τον ορισμό των κέντρων κόστους, ο οποίος είναι απαραίτητος για να καταλάβουμε πώς οργανώνεται κοστολογικά μία επιχείρηση. Επίσης, θα εξηγήσουμε ποια είναι η σημασία της κοστολόγησης για τη μικρή επιχείρηση.

Στη συνέχεια, θα αναλύσουμε τη συμπεριφορά του κόστους, παρουσιάζοντας τη συμπεριφορά του σταθερού και του μεταβλητού κόστους. Παράλληλα, θα μάθουμε για τις διάφορες κατηγορίες κόστους, όπως είναι το λειτουργικό κόστος και από τι αποτελείται, ή το ευκαιριακό κόστος και πότε παρουσιάζεται στη ζωή της επιχείρησης.

Θα μάθουμε, επίσης, να κοστολογούμε την παραγωγή των διαφόρων ειδών επιχειρήσεων (βιοτεχνικές, υπηρεσιών, εμπορικές κλπ.) με μεθόδους κοστολόγησης που ταιριάζουν στη φύση των παραγωγικών τους διαδικασιών.

Στην επόμενη ενότητα, θα παρουσιάσουμε μία εφαρμογή κοστολόγησης μέσω Η/Υ, και συγκεκριμένα με τη χρήση του **Microsoft Excel**, ώστε να εξοικειωθούμε με το ηλεκτρονικό αυτό εργαλείο, για να μας βοηθήσει, στο μέλλον, στην κοστολόγηση της επιχείρησής μας.

Τέλος, θα παραθέσουμε μερικές επιλεγμένες εφαρμογές κοστολόγησης μικρών επιχειρήσεων, έτσι ώστε να εμπεδώσουμε τη θεωρητική ανάλυση πάνω στο θέμα αυτό.

1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ, ΚΕΝΤΡΑ ΚΟΣΤΟΥΣ, ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΙΚΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Στην καθημερινή γλώσσα των επιχειρηματιών, η λέξη «κόστος» και το ρήμα «κοστίζω» κατέχει περίοπτη θέση: «τόσο μου κόστισε το εμπόρευμα», «το ΙΚΑ του προσωπικού μου κάθε μήνα κοστίζει 3000 ευρώ», «με το που θα γυρίσεις το κλειδί σου στο μαγαζί, έχεις 100 ευρώ κόστος την ημέρα βρέξει-χιονίσει, χωρίς ακόμα να έχεις πουλήσει τίποτα». Τι είναι όμως στην πραγματικότητα το κόστος και πώς ορίζεται από επιστημονικής πλευράς;

Κόστος είναι η αξία όλων εκείνων των συντελεστών παραγωγής (γη, εργασία, κεφάλαιο) που συνδυάζονται για να δημιουργηθούν αγαθά ή/και υπηρεσίες, τα οποία η επιχείρηση τα μεταπωλεί με σκοπό το κέρδος.

Συνεπώς, χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κόστους είναι τα ακόλουθα: για να παραχθούν συγκεκριμένα αγαθά ή υπηρεσίες, τα οποία εμπορεύεται η επιχείρηση, α) έχει θυσιαστεί συγκεκριμένη ποσότητα χρήματος σε συντελεστές παραγωγής, β) η επιχείρηση έχει προβεί σε συγκεκριμένες τακτικές δαπάνες (βλέπε παρακάτω για την έννοια της δαπάνης), ενώ, γ) το κόστος παραγωγής και διάθεσης είναι ενσωματωμένο στο αγαθό ή την υπηρεσία που πουλάει η επιχείρηση.

Τι είναι, όμως, έξοδο; Κι αυτή η λέξη χρησιμοποιείται ευρέως από τους επιχειρηματίες: «είχα πολλά έξοδα αυτό το μήνα», «τα έξοδα ανεβαίνουν», «έχω έξοδα αλλά δεν έχω έσοδα», είναι μερικές από τις φράσεις που ακούμε συχνά. Ποια είναι η διαφορά του εξόδου από το κόστος;

Έξοδο είναι το δεδουλευμένο κόστος (δηλαδή αυτό το κόστος που έχει ήδη πραγματοποιηθεί) που βαρύνει τα αποτελέσματα χρήσεως της επιχείρησης. Ουσιαστικά,

προέρχεται από το κόστος, καθώς δημιουργείται από αυτό και συνεπώς προϋπάρχει πάντοτε ως κόστος. Το έξοδο αντιστοιχεί στο κόστος που εκπνέει κατά τη διάρκεια μιας χρήσης και αφαιρείται από τα έσοδα της χρήσης, για να βρούμε τα ετήσια κέρδη ή τις ζημιές της επιχείρησης, όπως ακριβώς μας δείχνει ο παρακάτω τύπος:

Έσοδα χρήσης-Έξοδα χρήσης =Αποτελέσματα (Κέρδη ή Ζημιές) χρήσης.

Τα έξοδα που συνδέονται άμεσα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που έχουν πωληθεί μέσα σε μία χρήση χαρακτηρίζονται ως «**κόστος πωληθέντων**». Η διαφορά μεταξύ του κύκλου εργασιών (πωλήσεις) και του κόστους πωληθέντων μίας επιχείρησης μέσα σε μία χρήση μας δίνει το **μικτό κέρδος** της για τη συγκεκριμένη χρήση. Για να υπολογίσουμε το **καθαρό κέρδος** της επιχείρησης για τη χρήση, αφαιρούμε τα έξοδα διοίκησης, διάθεσης (marketing), έρευνας, ανάπτυξης και χρηματοδότησης, από το μικτό κέρδος της επιχείρησης.

Και με τον όρο «δαπάνη», θα ρωτούσε κάποιος, τι εννοούμε;

Με τον όρο **δαπάνη**, λοιπόν, εννοούμε την διαδικασία ή η ενέργεια που κάνουμε για να πραγματοποιήσουμε το κόστος, καθώς και τη χρηματική του έκφραση. Λέμε, για παράδειγμα: «είχα δαπάνες μισθοδοσίας 2000 ευρώ για τον μήνα Ιανουάριο».

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Ένας βιβλιοπώλης αγόρασε βιβλία αξίας 2000 ευρώ. Στη συνέχεια πούλησε βιβλία αξίας 1000 ευρώ αντί για 1500 ευρώ. Το κόστος αποτελεί η αγορά των βιβλίων αξίας 2000 ευρώ, ενώ το έξοδο είναι το κόστος των εμπορευμάτων που πουλήθηκαν, δηλαδή 1000 ευρώ. Η δαπάνη είναι η ενέργεια αγοράς των βιβλίων στην τιμή των 2000 ευρώ.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι α) το κόστος πάντα προϋπάρχει του εξόδου (δεν συμβαίνει όμως το αντίθετο), μπορεί να μεταφέρεται από χρήση σε χρήση, ενώ τα έξοδα βαρύνουν τα έσοδα της περιόδου στην οποία πραγματοποιούνται και, β) ότι είναι συστατικό στοιχείο του ενεργητικού (δηλαδή όλων των μέσων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση για να πετύχει τον σκοπό της), ενώ το έξοδο είναι συστατικό στοιχείο των αποτελεσμάτων χρήσεως της επιχείρησης.

Ως συστατικό στοιχείο του ενεργητικού, το κόστος διακρίνεται σε:

1. Κόστος πάγιας μορφής, δηλαδή το κόστος των μέσων που αποκτώνται και χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους της για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του δωδεκαμήνου. Τα αγαθά ή οι υπηρεσίες αυτής της κατηγορίας προορίζονται, όπως λένε οι επιχειρηματίες, για πάγια εκμετάλλευση.

2. Κόστος τρέχουσας μορφής, δηλαδή το κόστος των μέσων που αποκτώνται και χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους της για χρονικό διάστημα μικρότερο του δωδεκαμήνου. Τα αγαθά ή οι υπηρεσίες αυτής της κατηγορίας προορίζονται, όπως λένε οι επιχειρηματίες, για τρέχουσα εκμετάλλευση.

Το κόστος πάγιας μορφής μπορεί να μετατραπεί σε κόστος τρέχουσας μορφής όταν, για παράδειγμα, πουλάμε ένα πάγιο περιουσιακό στοιχείο. Μπορεί να συμβεί και το αντίστροφο όταν, για παράδειγμα, κατασκευάζει η ίδια η επιχείρηση ένα πάγιο για δική της χρήση από πρώτες ύλες που έχει στην αποθήκη της.

Τέλος, είναι χρήσιμο να δώσουμε και τον ορισμό του εσόδου. **Έσοδο** είναι η αγοραστική δύναμη σε ευρώ που αποκτάται άμεσα ή έμμεσα από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης όπως, για παράδειγμα, πώληση προϊόντων, εμπορευμάτων ή υπηρεσιών.

1.2. ΚΕΝΤΡΑ ΚΟΣΤΟΥΣ

Κέντρα κόστους είναι τα μικρότερα τμήματα της επιχείρησης στα οποία γίνεται λογιστική συγκέντρωση των εξόδων για τους σκοπούς της κοστολόγησης.

Η έννοια του κέντρου κόστους συνδυάζεται, τις περισσότερες φορές, με την ύπαρξη διοικητικής ευθύνης σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης, έτσι ώστε να είναι εφικτή η μέτρηση της αποτελεσματικότητάς του (επίτευξη των στόχων σχετικά με το κόστος) και ο έλεγχος του κόστους του.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Κέντρα κόστους σε μία επιχείρηση χυμοποιίας μπορούν να καθοριστούν από τη διοίκηση της επιχείρησης το τμήμα παραγωγής χυμών, το λογιστήριο, το τμήμα marketing και το τμήμα διοίκησης.

Ως κριτήρια για τον καθορισμό του κέντρου κόστους μπορούμε να λάβουμε υπόψη μας την αυτοτέλεια του χώρου, το γεγονός ότι επιτελείται μία ξεχωριστή λειτουργία της επιχείρησης (διοίκηση, παραγωγή, διάθεση κλπ.) και την σημασία που έχει το συγκεκριμένο κομμάτι της ως ξεχωριστό και αυθύπαρκτο κέντρο κόστους για την λειτουργία της επιχείρησης. Είναι αυτονόητο ότι κάθε επιχείρηση θέτει τα δικά της κριτήρια για τη δημιουργία ενός κέντρου κόστους, ενώ ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας, ειδικά, μπορεί να θεωρήσει ολόκληρη την επιχείρηση του ως ένα και μοναδικό κέντρο κόστους.

Σε μία κατά φάση, όπως λέγεται, κοστολόγηση είναι δυνατό κάθε φάση να αποτελέσει ένα ξεχωριστό κέντρο κόστους.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Έστω ότι μία επιχείρηση παράγει βαμβακερό ύφασμα, το οποίο πριν πωληθεί ως έτοιμο προϊόν πρέπει να πλυθεί, να στεγνώσει και να τεντωθεί, ώστε να πακεταριστεί. Η παραγωγή του υφάσματος τελειώνει αφού περάσει από το πλυντήριο για πλύσιμο, μετά, από το στεγνωτήριο για στέγνωμα, ύστερα, από το ειδικό μηχάνημα για τέντωμα και, τέλος, από τη μηχανή πακεταρίσματος για να γίνει δέμα. Η επιχείρηση μπορεί να καθορίσει πέντε ξεχωριστά κέντρα κόστους (παραγωγή-πλύσιμο-στέγνωμα-τέντωμα-πακετάρισμα), αν αυτό εξυπηρετεί τον έλεγχο του κόστους και διευκολύνει τον έλεγχο του κόστους και της παραγωγικής διαδικασίας.

1.3. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΙΚΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Κοστολόγηση ή λογιστική κόστους είναι η μέθοδος προσδιορισμού του κόστους μίας επιχείρησης μέσω συστηματικής συγκέντρωσης, κατάταξης, καταγραφής και επιμερισμού των δαπανών της ώστε να προσδιοριστεί το κόστος παραγωγής των προϊόντων, ή/και των παραγωγικών διαδικασιών, ή/και των υπηρεσιών της

Κατά τη διάρκεια της κοστολογικής διαδικασίας συγκεντρώνονται λεπτομερείς πληροφορίες για κάθε στοιχείο που συνεισφέρει στη διαμόρφωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών μίας επιχείρησης.

Η ποικιλία των παραγωγικών διαδικασιών αλλά και των αναγκών κοστολόγησης μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων έχει οδηγήσει στην υιοθέτηση διαφορετικών κοστολογικών συστημάτων, ώστε να εξυπηρετηθούν οι εξειδικευμένες ανάγκες κάθε επιχείρησης.

Ακόμα και επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο αλλά, όμως, διαφέρουν στο είδος της παραγωγικής διαδικασίας που ακολουθούν είναι δυνατόν να ακολουθούν διαφορετικά κοστολογικά συστήματα.

Ποια είναι, όμως, η χρησιμότητα της κοστολόγησης για την μικρή επιχείρηση; Όπως είδαμε, βασική αποστολή της κοστολόγησης είναι ο ακριβής υπολογισμός του κόστους της μικρής επιχείρησης. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της κοστολόγησης χρησιμεύουν στον έλεγχο της οικονομικότητας της επιχείρησης, στον προγραμματισμό της παραγωγικής της διαδικασίας, στην ανάλυση κόστους-οφέλους και στην τιμολόγηση.

Οικονομικότητα, είναι η ικανότητα της επιχείρησης να αποκτήσει τις χρησιμοποιούμενες πρώτες ύλες, την εργασία και το κεφάλαιο που χρησιμοποιεί, στο μικρότερο δυνατό κόστος.

Αν υπάρχει θέμα αντικοινομικότητας σε κάποιο κέντρο κόστους, με τη βοήθεια της κοστολόγησης εντοπίζεται και αναζητούνται οι κατάλληλες λύσεις ή βελτιώσεις,

ώστε να μειωθεί η επιβάρυνση του κόστους της επιχείρησης. Για την επίτευξη της οικονομικότητας, είναι πολύ χρήσιμο για την επιχείρηση να έχει προϋπολογισμούς, ώστε τα φετινά μεγέθη της επιχείρησης να συγκρίνονται, όχι μόνο με τα περσινά και τον μέσο όρο του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, αλλά και με τα προϋπολογισθέντα, ώστε να εντοπίζονται πιο εύκολα οι αποκλίσεις του κόστους.

Μέσα από αυτές τις συγκρίσεις ο επιχειρηματίας μπορεί να βγάλει τα συμπεράσματά του σχετικά με το κόστος της επιχείρησής του και να συγκρίνει ποιες παραγωγικές διαδικασίες και μέθοδοι είναι οικονομικές, αντιοικονομικές ή οικονομικότερες των υπολοίπων.

Έπειτα, με την βοήθεια των προϋπολογισμών, μπορεί να γίνει σωστός προγραμματισμός σε μία μικρή επιχείρηση. Ο εντοπισμός των αποκλίσεων του κόστους μπορεί να βοηθήσει τον επιχειρηματία να αναδιατάξει τις δυνάμεις της επιχείρησής του, ώστε να επιτύχει την ελαχιστοποίηση του κόστους της και τη μεγιστοποίηση του κέρδους της.

Επίσης, η κοστολόγηση κάνει εφικτή την ανάλυση κόστους-οφέλους, με την οποία συγκρίνεται το κόστος μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας με το όφελος που προκύπτει.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Έστω ότι σε ένα παντοπωλείο, κατά το μήνα Αύγουστο 2011, η πώληση φέτας έχει οφέλη για την επιχείρηση 1200 ευρώ και κόστος 1000 ευρώ. Η σχέση κόστους-οφέλους θα είναι $\frac{1200}{1000} = 1,2$, που σημαίνει ότι τα οφέλη του εμπορίου της φέτας υπερτερούν του κόστους της.

Δείκτης κόστους-οφέλους μεγαλύτερος της μονάδας σημαίνει ότι τα οφέλη υπερτερούν του κόστους.

Επιπροσθέτως, η σημασία της κοστολόγησης είναι πολύ μεγάλη για την τιμολόγηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της μικρής επιχείρησης. Στο προηγούμενο παράδειγμα, πόσο θα πουλήσει ο επιχειρηματίας τη φέτα, αν δεν ξέρει πόσο του κοστίζει; Τι θα κάνει αν, για παράδειγμα, ο ανταγωνισμός μειώσει τις τιμές; Πώς ξέρει, αν μειώσει κι αυτός τις τιμές, ότι σε αυτό το επίπεδο τιμών κερδίζει και δεν χάνει;

Και βέβαια, όταν λέμε «πόσο του κοστίζει η φέτα», δεν εννοούμε πόσο την αγοράζει από το τυροκομείο. Εκτός από το κόστος αγοράς, η φέτα απαιτεί ψυγείο για τη διατήρησή της, κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος, χαρτί συσκευασίας, ζυγαριά, τηλεφωνικά έξοδα για την παραγγελία της, μεταφορικά έξοδα για την μεταφορά της από το τυροκομείο στο παντοπωλείο, εργασία μέσα στο κατάστημα για τη διαχείρισή της,

ενοίκιο καταστήματος που πουλάει τη φέτα και, ίσως, και αρκετά άλλα κόστη που δεν αναφέρουμε εδώ.

Πώς θα υπολογίσουμε πόσο κοστίζει 1 κιλό φέτα στον ιδιοκτήτη του παντοπωλείου σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση; Φυσικά και δεν του κοστίζει 10 ευρώ που την αγοράζει από το τυροκομείο, αλλά πρέπει, με τη βοήθεια της κοστολόγησης να υπολογίσουμε πόσα από τα έξοδα που προαναφέραμε αναλογούν σε 1 κιλό φέτα.

Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό για τον επιχειρηματία της μικρής επιχείρησης να γνωρίζει το κόστος των προϊόντων, των εμπορευμάτων και των υπηρεσιών του. Γιατί μόνο τότε μπορεί να ανταγωνιστεί με βάση τη γνώση, και όχι με βάση τη διαίσθηση και την εμπειρία. Γιατί μόνο τότε γνωρίζει που βαδίζει, κι αν τον συμφέρει μία επιχειρηματική του κίνηση ή όχι.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Σκεφθείτε την επιχείρησή σας. Που πιστεύετε ότι μπορεί να σας φανεί χρήσιμη η κοστολόγηση; Πόσα κέντρα κόστους μπορείτε να διακρίνετε στην επιχείρησή σας;

2. ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΑΙ ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ

Συμπεριφορά του κόστους (cost behavior) είναι ο τρόπος με τον οποίο το κόστος αλλάζει όταν μεταβάλλεται η δραστηριότητα που το προκαλεί. Η συμπεριφορά του κόστους είναι χρήσιμη να την γνωρίζει ο επιχειρηματίας για πολλούς λόγους. Για παράδειγμα, γνωρίζοντας πώς συμπεριφέρονται τα κόστη της επιχείρησής του, ο επιχειρηματίας μπορεί να προβλέψει τα κέρδη του όταν μεταβάλλονται οι πωλήσεις και η παραγωγή της επιχείρησής του μέσα στη χρήση.

Τα κόστη μίας επιχείρησης κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τη συμπεριφορά τους σε μεταβλητά, σταθερά και μικτά.

2.1. ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ

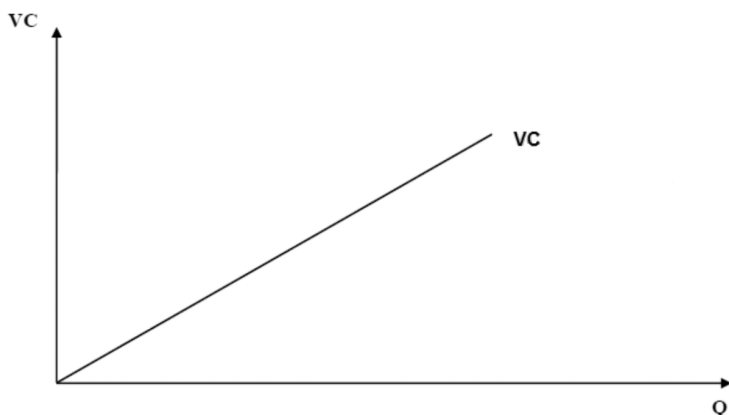
Το μεταβλητό κόστος είναι εκείνο το κόστος που επηρεάζεται από την μεταβολή του όγκου της παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης.

Σκεφθείτε ένα ζαχαροπλαστείο που παράγει σοκολατίνες. Αν, για παράδειγμα, παράγει αντί για 100 κιλά σοκολατίνες, που είναι η συνηθισμένη μηνιαία παραγωγή του, 1000 κιλά, τότε, ασφαλώς, θα χρειαστεί πολύ περισσότερη σοκολάτα, ζάχαρη και άλλα υλικά, θα χρησιμοποιήσει πολύ περισσότερο ρεύμα και νερό, όπως και υλικά συσκευασίας. Θα χρειαστεί, επίσης, κεφάλαιο, για να πληρώσει τις πρώτες ύλες και τα μηχανήματα που πιθανόν θα απαιτηθούν για να αυξηθεί η παραγωγή. Θα χρειαστούν, εξάλλου, πολύ περισσότερα εργατικά για να παραχθεί η ποσότητα αυτών των γλυκών. Συμπερασματικά, η αξία των πρώτων και βοηθητικών υλών που αναλώνονται, τα ημερομίσθια των εργαζομένων, η αξία του ηλεκτρικού ρεύματος και νερού, τα υλικά συντήρησης των μηχανημάτων της επιχείρησης, καθώς και οι τόκοι που πληρώνονται στην τράπεζα για τα δάνεια, αποτελούν μορφές μεταβλητού κόστους.

Το κόστος των προαναφερθέντων στοιχείων αυξάνεται όταν η επιχείρηση αυξάνει

την παραγωγή της, και μειώνεται όταν η επιχείρηση μειώνει την παραγωγή της.

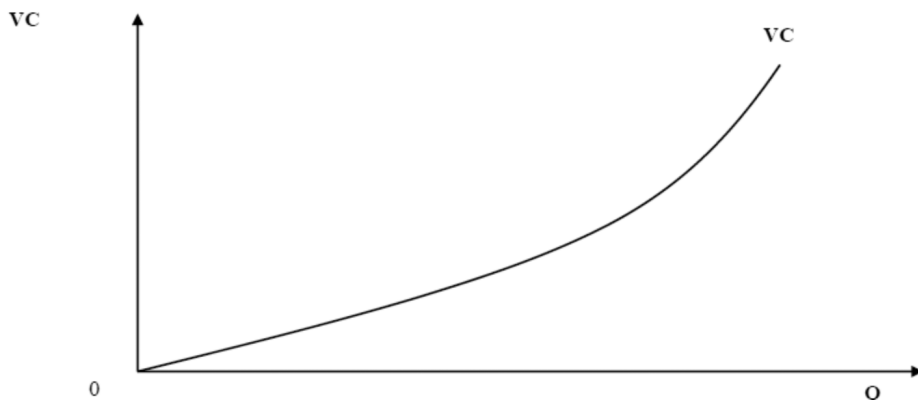
Αναλογικό μεταβλητό κόστος είναι εκείνο το κόστος που μεταβάλλεται με τρόπο ευθέως ανάλογο προς τη μεταβολή του όγκου της δραστηριότητας της επιχείρησης. Όταν, για παράδειγμα, αυξηθεί η παραγωγή των σοκολατινών κατά 5%, τότε αυξάνεται κατά το ίδιο ποσοστό και το κόστος της σοκολάτας που χρησιμοποιήθηκε για την παρασκευή τους. Το αναλογικό μεταβλητό κόστος μπορεί να αποδοθεί από το παρακάτω διάγραμμα:



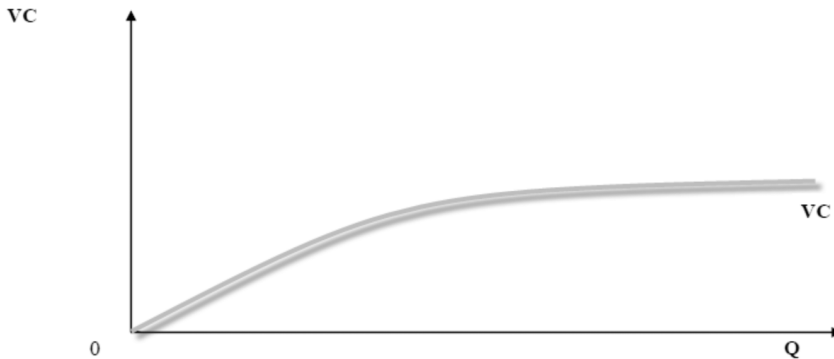
Όπου VC=Variable Cost=μεταβλητό κόστος.

Q=Quantity=Ποσότητα (όγκος) της παραγωγής.

Το μεταβλητό κόστος μπορεί εκτός από αναλογικό να είναι **αύξον**, δηλαδή να αυξάνεται με γρηγορότερο ρυθμό, όσο μεγαλώνει ο όγκος της παραγωγής, όπως στο παρακάτω διάγραμμα:



Το μεταβλητό κόστος μπορεί, εκτός από αναλογικό, να είναι **φθίνον**, δηλαδή να αυξάνεται με αργότερο ρυθμό, όσο μεγαλώνει ο όγκος της παραγωγής, όπως στο παρακάτω διάγραμμα:



Στην περίπτωση του αναλογικού μεταβλητού κόστους, το ανά μονάδα μεταβλητό κόστος παραμένει σταθερό, ενώ, στην περίπτωση του αύξοντος κόστους, το ανά μονάδα μεταβλητό κόστος αυξάνει όσο μεγαλώνει ο όγκος της παραγωγής (ακριβώς το αντίθετο συμβαίνει στην περίπτωση του φθίνοντος κόστους, δηλ. το ανά μονάδα μεταβλητό κόστος μειώνεται όσο αυξάνεται ο όγκος της παραγωγής).

Η κατανόηση της συμπεριφοράς του μεταβλητού κόστους βασίζεται στον εντοπισμό των δραστηριοτήτων που προκαλούν την μεταβολή του. Αυτές οι δραστηριότητες ονομάζονται βάσεις δραστηριότητας (activity bases).

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικά παραδείγματα μεταβλητού κόστους και η σχετική βάση δραστηριότητας, βάσει της οποίας υπολογίζεται σε διάφορους τύπους επιχειρήσεων:

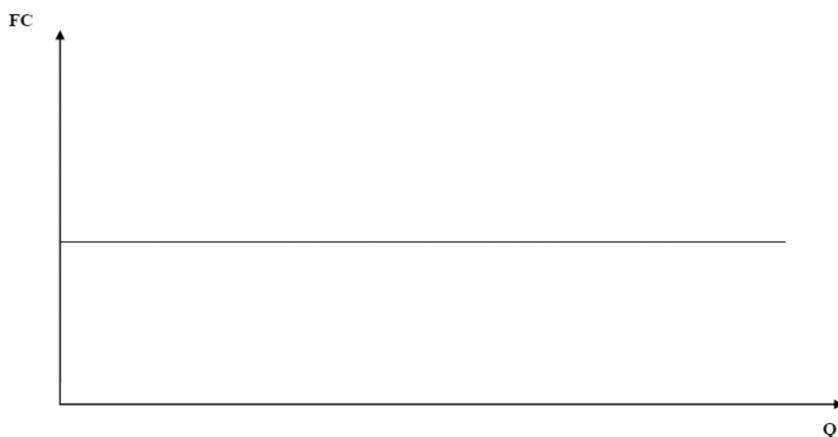
Τύπος επιχείρησης	Κόστος	Βάση δραστηριότητας
Φροντιστήριο	Μισθοί καθηγητών	Αριθμός μαθητών
Ξενοδοχείο	Μισθοί ξενοδοχοϋπαλλήλων οροφοκομίας	Αριθμός φιλοξενουμένων
Νοσοκομείο	Μισθοί νοσοκόμων	Αριθμός ασθενών
Μεταφορική εταιρεία	Καύσιμα	Αριθμός πραγματοποιηθέντων χιλιομέτρων
Ζαχαροπλαστείο	Υλικά ζαχαροπλαστικής	Κιλά παρασκευασθέντων γλυκισμάτων

2.2. ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ

Το σταθερό κόστος είναι το κόστος της επιχείρησης, το οποίο παραμένει αμετάβλητο κατά τη διάρκεια οποιασδήποτε μεταβολής του όγκου παραγωγής της επιχείρησης.

Σκεφθείτε το προηγούμενο ζαχαροπλασείο. Παραδείγματα σταθερού κόστους σε αυτό το ζαχαροπλασείο είναι το πάγιο της ΔΕΗ, του ΟΤΕ και της εταιρείας ύδρευσης, το ενοίκιο του καταστήματος και το χαρτόσημο του ενοικίου, ο δημοτικός φόρος και τα δημοτικά τέλη καθώς και τα τέλη υπέρ της ΕΡΤ. Αυτά ο επιχειρηματίας δεν μπορεί να τα γλιτώσει, ακόμη και αν έχει παραγάγει ελάχιστα ή ο τζίρος του έχει εκμηδενιστεί.

Ουσιαστικά, το σταθερό κόστος είναι το κόστος που πρέπει να καταβάλλει ο επιχειρηματίας, ακόμη και αν επιλέξει να παράγει ελάχιστα ή και να διακόψει την παραγωγή του για κάποιο χρονικό διάστημα. Η μορφή του σταθερού κόστους απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Όπου $FC = \text{Fixed Cost} = \text{Σταθερό κόστος}$.

$Q = \text{Quantity} = \text{Ποσότητα}$.

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικά παραδείγματα σταθερού κόστους και η σχετική βάση δραστηριότητας, βάσει της οποίας υπολογίζεται σε διάφορους τύπους επιχειρήσεων:

Τύπος επιχείρησης	Κόστος	Βάση δραστηριότητας
Φροντιστήριο	Ενοίκιο	Αριθμός μαθητών
Ξενοδοχείο	Φόρος Μεγάλης Ακίνητης Περιουσίας	Αριθμός φιλοξενούμενων
Νοσοκομείο	Ασφάλιση κτιρίου	Αριθμός ασθενών

Μεταφορική εταιρεία	Ασφάλιστρα φορτηγών	Αριθμός πραγματοποιηθέντων χιλιομέτρων
Ζαχαροπλασείο	Δημοτικός φόρος	Κιλά παρασκευασθέντων γλυκισμάτων

Το **ανά μονάδα σταθερό κόστος** έχει την ιδιότητα να πέφτει, όσο αυξάνει ο όγκος της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτό φαίνεται ανάγλυφα στο παρακάτω παράδειγμα:

Αριθμός παραχθεισών μονάδων	Συνολικό Σταθερό κόστος	Ανά μονάδα σταθερό κόστος
5.000	10.000€	2€
10.000	10.000€	1€
15.000	10.000€	0,67€
20.000	10.000€	0,5€
25.000	10.000€	0,4€

2.3. ΜΙΚΤΟ ΚΟΣΤΟΣ

Το **μικτό κόστος** έχει τα χαρακτηριστικά του μεταβλητού και του σταθερού κόστους ταυτόχρονα. Λέγεται και ημιμεταβλητό κόστος.

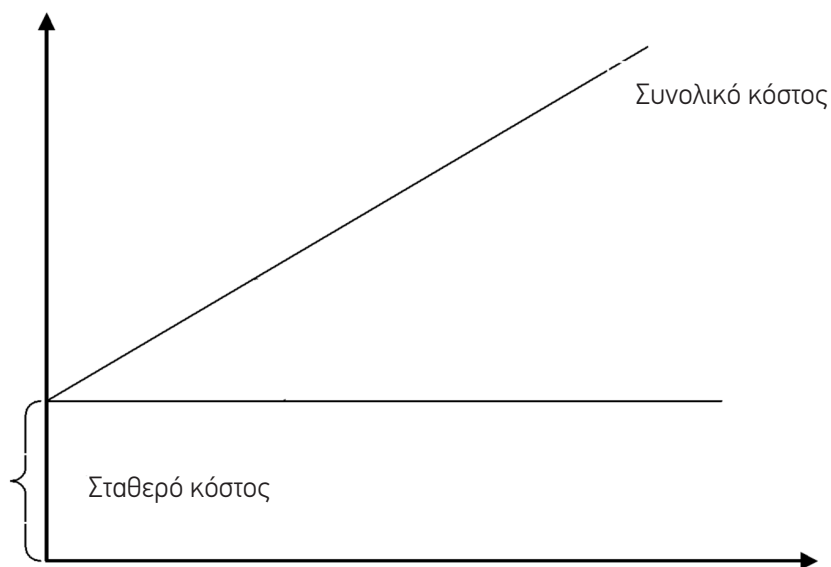
Πώς συμβαίνει αυτό; Απλούστατα, ένα μέρος του έχει χαρακτηριστικά σταθερού και το υπόλοιπο έχει χαρακτηριστικά μεταβλητού κόστους.

Παραδείγματα μικτού κόστους είναι ο λογαριασμός της ΔΕΗ, του ΟΤΕ, της κινητής τηλεφωνίας, οι οποίοι περιέχουν ένα σταθερό μέρος (π.χ. πάγιο) και ένα μεταβλητό μέρος (κόστος με βάση την κατανάλωση). Η μορφή του μοιάζει ακριβώς με το διάγραμμα του συνολικού κόστους (βλέπε παρακάτω), αφού κι αυτό περιέχει ταυτόχρονα ένα σταθερό και ένα μεταβλητό κόστος.

2.4. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ

Το **συνολικό κόστος** ενός κέντρου κόστους προκύπτει ως άθροισμα του σταθερού και του μεταβλητού κόστους που συνδέονται με το συγκεκριμένο κέντρο κόστους (βλέπε διάγραμμα).

Το **ανά μονάδα κόστος** είναι το κόστος που αντιστοιχεί σε κάθε παραγόμενη μονάδα στο συγκεκριμένο κέντρο κόστους.



Τόσο το ανά μονάδα σταθερό κόστος, όσο και το συνολικό κόστος έχουν την ιδιότητα να πέφτουν όσο αυξάνει η παραγωγική διαδικασία ενώ, αντίθετα, το ανά μονάδα μεταβλητό κόστος παραμένει σταθερό, όπως αυτό φαίνεται ανάγλυφα στο παρακάτω παράδειγμα:

Έστω ότι ένα ζαχαροπλαστείο έχει για τις σοκολατίνες που παράγει τα παρακάτω κόστη:

Ανάλυση σταθερού, μεταβλητού και συνολικού κόστους			
Παραγόμενες μονάδες (κιλά)	Σταθερό κόστος	Μεταβλητό κόστος	Συνολικό κόστος
1000	5000	2000	7000
2000	5000	4000	9000
3000	5000	6000	11000

Το ανά μονάδα κόστος ενός κιλού σοκολατίνας θα διαμορφωθεί ως εξής:

Ανάλυση σταθερού, μεταβλητού και συνολικού κόστους ανά μονάδα			
Παραγόμενες μονάδες	Σταθερό κόστος	Μεταβλητό κόστος	Συνολικό κόστος
1000	5€	2€	7€
2000	2,5€	2€	4,5€
3000	1,67€	2€	3,67€

Παρατηρούμε ότι όσο ανεβαίνει η παραγόμενη ποσότητα τόσο πέφτουν το σταθερό και το συνολικό ανά μονάδα κόστος.

Εφαρμογή

Αναλογιστείτε ποια κόστη επωμίζεται η επιχείρησή σας. Δώστε παραδείγματα τόσο για σταθερά όσο και για μεταβλητά κόστη.

3. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

3.1. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ, ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

3.1.1. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ

Για να μπορέσουμε να προβούμε σε προγραμματισμό και έλεγχο του κόστους της επιχείρησής μας, κατατάσσουμε τα διάφορα είδη κόστους βάσει της λειτουργίας την οποία επιτελούν.

Έτσι λοιπόν, **λειτουργικό κόστος** μίας επιχείρησης είναι το σύνολο του κόστους όλων των λειτουργιών της επιχείρησης, δηλαδή της παραγωγής, της διοίκησης, της διάθεσης (marketing), της έρευνας και ανάπτυξης, και της χρηματοδότησης.

3.1.2. ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Κόστος παραγωγής (production cost) είναι το κόστος το οποίο πραγματοποιείται για την παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης. Στην περίπτωση της βιομηχανικής/βιοτεχνικής επιχείρησης το κόστος παραγωγής περιλαμβάνει τα άμεσα υλικά, την άμεση εργασία και τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα.

Τα άμεσα υλικά είναι οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν. Παραδείγματος χάρη, για την κατασκευή ενός γραφείου, τα άμεσα υλικά περιλαμβάνουν το ξύλο, την κόλλα και τις βίδες, το χρώμα και το βερνίκι. Τα άμεσα υλικά προέρχονται από τις πρώτες ύλες που αγοράζονται από την επιχείρηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα για τον σκοπό αυτό. Ως πρώτες ύλες, εκτός από τα υλικά που αγοράζονται για τον σκοπό αυτό, μπορούν να θεωρηθούν και προϊόντα που έχουν ήδη παραχθεί, αλλά ξαναχρησιμοποιούνται για την παραγωγή άλλων προϊόντων. Επίσης, μπορούν

να θεωρηθούν και τα προϊόντα που είναι ημικατεργασμένα, θέλουν δηλαδή ακόμα επεξεργασία ώστε να πάρουν τη μορφή τελικού προϊόντος.

Η άμεση εργασία ή τα άμεσα εργατικά είναι τα ημερομίσθια των εργαζομένων που έχουν σχέση με την παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων. Για παράδειγμα, τα ημερομίσθια των εργατών σε μία γραμμή παραγωγής κονσερβών τόνου, οι αμοιβές των χειριστών των μηχανών παραγωγής και οι μισθοί του υπευθύνου παραγωγής της συγκεκριμένης γραμμής παραγωγής μπορούν να θεωρηθούν ως άμεσα εργατικά, τα οποία πρέπει να συνυπολογιστούν για τον υπολογισμό του κόστους μίας κονσέρβας τόνου.

Πολλά όμως από τα εργατικά κόστη, όπως: η εργασία των καθαριστών του χώρου παραγωγής, των χειριστών *clerk* για ενδομεταφορές, των φυλάκων του χώρου παραγωγής, και των υπαλλήλων αποθήκης, θεωρούνται **έμμεσα εργατικά** αν, για παράδειγμα, το εργοστάσιο έχει και άλλες δύο γραμμές παραγωγής (κονσέρβες χοιρινού κρέατος και κονσέρβες λαχανικών). Στην περίπτωση όμως που το εργοστάσιο έχει μία και μοναδική γραμμή παραγωγής, τότε θα μπορούσαν να θεωρηθούν κι αυτά ως άμεσα εργατικά.

Τα άμεσα εργατικά, όπως είδαμε στην περίπτωση της γραμμής παραγωγής κονσερβών τόνου, περιλαμβάνουν όλο το φάσμα των εργασιών, ανεξάρτητα αν πρόκειται για χειρωνακτική εργασία ή για χειρισμό μηχανημάτων ή άλλης φύσεως εργασία που χρησιμοποιήθηκε αποκλειστικά για τις ανάγκες της γραμμής παραγωγής.

Στο κόστος της άμεσης εργασίας περιλαμβάνεται το κόστος των μισθών, των ημερομισθίων και άλλων πρόσθετων δαπανών που αφορούν το προσωπικό το οποίο απασχολείται άμεσα με την παραγωγή κονσερβών τόνου. Παραδείγματα πρόσθετων δαπανών για το προσωπικό είναι η παροχή μέσων ατομικής προστασίας (π.χ. φόρμες εργασίας, κράνος κλπ.) και η συμμετοχή της επιχείρησης στην ασφάλισή τους για σύνταξη και ιατροφαρμακευτική περίθαλψη.

Το άθροισμα του κόστους των άμεσων υλικών και της άμεσης εργασίας τα οποία ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν μίας επιχείρησης, ονομάζεται **αρχικό κόστος** (primary cost).

Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα περιλαμβάνουν όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του κόστους παραγωγής, τα οποία μπορούν να ταξινομηθούν γενικά ως **έμμεσα υλικά, έμμεσα εργατικά και λοιπά βιομηχανικά έξοδα**.

Το κόστος των έμμεσων υλικών μπορεί να συμπεριλάβει υλικά τα οποία χρησιμοποιούνται, μεν στην παραγωγική διαδικασία, αλλά δεν αποτελούν μέρος του τελικού προϊόντος ή έχουν πολύ μικρή αξία και για ευκολία τα υπολογίζουμε στα έμμεσα υλικά, καθώς συμμετέχουν πολύ λίγο στη διαμόρφωση του άμεσου κόστους παραγωγής.

Έτσι, για παράδειγμα, η κόλλα και οι βίδες για την παραγωγή του γραφείου που προαναφέραμε, μπορούν να συμπεριληφθούν στα έμμεσα υλικά.

Στα έμμεσα εργατικά, όπως ήδη αναφέραμε, μπορούν να συμπεριληφθούν ημερομίσθια και μισθοί, όπως και πρόσθετες δαπάνες για το προσωπικό που, να μεν δεν εργάζεται άμεσα στην παραγωγή του προϊόντος, ωστόσο δουλεύει στην επιχείρηση και είναι απαραίτητο για τη διασφάλιση της παραγωγικής διαδικασίας. Έτσι, όπως είδαμε, οι αποθηκάριοι, οι επόπτες εργασίας, οι συντηρητές μηχανημάτων, οι φύλακες, οι καθαριστές κλπ. αποτελούν προσωπικό, η απασχόληση του οποίου θεωρείται ως έμμεση εργασία για την κοστολόγηση μίας γραμμής παραγωγής.

Στα λοιπά βιομηχανικά έξοδα μπορούν να συμπεριληφθούν κόστη όπως: ο φόρος ακίνητης περιουσίας, το κόστος του νερού, του ηλεκτρικού ρεύματος και των τηλεπικοινωνιακών τελών, το κόστος αδράνειας (λόγω βλάβης π.χ. ενός μηχανήματος), τα ασφάλιστρα, το κόστος του τμήματος συντήρησης και επισκευών, του τμήματος σχεδιασμού, του τμήματος ποιοτικού ελέγχου, της αποθήκης κλπ.

Το άθροισμα της άμεσης εργασίας και των γενικών βιομηχανικών εξόδων, δηλαδή του συνόλου των εξόδων που πραγματοποιούνται για την μετατροπή των άμεσων υλικών σε μία άλλη μορφή, κατά τη διάρκεια μίας φάσης κατεργασίας, ονομάζεται κόστος μετατροπής (conversion cost).

Να σημειώσουμε επίσης ότι τα **Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα** αφορούν ως ορολογία κυρίως βιομηχανικές επιχειρήσεις. Στις εμπορικές επιχειρήσεις και στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών προτιμούμε τον όρο **Γενικά Έξοδα**.

Να περάσουμε τώρα στον καταλογισμό των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων. Είναι μία διαδικασία αναλογικής κατανομής Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων σε κάθε μονάδα παραγόμενου προϊόντος, λαμβάνοντας υπόψη μία βάση απορρόφησης (π.χ. ώρες άμεσης εργασίας, ώρες λειτουργίας μηχανημάτων, κλπ.). Ο τρόπος καταλογισμού ΓΒΕ αλλάζει όταν έχουμε παραγωγή διαφορετικών προϊόντων ή υπηρεσιών μέσα σε μία επιχείρηση, ανάλογα με την παραγωγική διαδικασία που ακολουθείται για την παραγωγή τους. Για να βρούμε πόσα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα θα απορροφηθούν από κάθε μονάδα κόστους, χρησιμοποιούμε έναν **συντελεστή απορρόφησης Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων**, ο οποίος υπολογίζεται από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Συντελεστής απορρόφησης ΓΒΕ} = \frac{\text{Συνολικά ΓΒΕ}}{\text{Συν. ποσότητα βάσης απορρόφησης που χρησιμοποιήθηκε}}$$

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Μία επιχείρηση έχει συνολικά ΓΒΕ 20.000 ευρώ και σύνολο ωρών άμεσης εργασίας περιόδου 1000. Ο συντελεστής απορρόφησης των ΓΒΕ με βάση απορρόφησης τις ώρες άμεσης εργασίας είναι $\frac{20.000}{1.000} = 20$ ή 2000%.

3.1.3. ΚΟΣΤΟΣ ΛΟΙΠΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Όπως είπαμε και στην αρχή, υπάρχουν και άλλες κατηγορίες λειτουργικού κόστους, πέραν του κόστους παραγωγής, οι οποίες οποία συνεπάγονται έξοδα για την επιχείρηση, που ονομάζονται **γενικά λειτουργικά έξοδα**. Τα έξοδα αυτά περιλαμβάνουν:

1. Τα Έξοδα Διοίκησης (administrative expenses): είναι έξοδα που καταβάλλει η επιχείρηση για να οργανωθεί και να διοικηθεί. Τέτοια έξοδα είναι οι μισθοί των διοικητικών υπαλλήλων, των στελεχών λογιστηρίου, των ανώτατων και ανώτερων διοικητικών στελεχών, του προσωπικού που δουλεύει στη νομική υπηρεσία της επιχείρησης, όπως και όλες οι δαπάνες που μπορούν να συσχετιστούν άμεσα με το κόστος διοίκησης της επιχείρησης (π.χ. ενοίκια, ΔΕΗ, ΟΤΕ, θέρμανση κλπ. των κτιρίων διοίκησης).

2. Τα Έξοδα Διάθεσης ή Marketing (marketing expenses): εδώ περιλαμβάνονται όλα τα έξοδα που κάνει η επιχείρηση για να προβάλλει, να διαφημίσει, να διανείμει και να πωλήσει τα προϊόντα της. Τα έξοδα που κάνει η επιχείρηση για το προσωπικό των πωλήσεων (παροχή αυτοκινήτου και βενζίνης, σίτιση, ξενοδοχεία), τα έξοδα προβολής και διαφήμισης, τα έξοδα για δωρεάν παροχή δειγμάτων του προϊόντος, το κόστος αποθήκευσης, διαχείρισης και αποστολής προϊόντων είναι μερικά παραδείγματα από τα έξοδα της κατηγορίας αυτής.

3. Τα Έξοδα Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D – Research and Development expenses): αφορούν τα έξοδα τα οποία επωμίζεται η επιχείρηση για να αναπτύξει νέα, καινοτόμα προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες. Το κόστος των εργαστηρίων, οι μισθοί των ερευνητών, το κόστος παραγωγής και δοκιμής των πρωτότυπων προϊόντων, το κόστος μελέτης και σχεδιασμού νέων προϊόντων είναι μερικά παραδείγματα εξόδων αυτής της κατηγορίας.

4. Τα Έξοδα Χρηματοδότησης (finance expenses): περιλαμβάνουν τα έξοδα της επιχείρησης για τη χρηματοδότηση των επενδύσεών της όπως, για παράδειγμα, οι τόκοι των δανείων, οι προμήθειες και τα έξοδα των τραπεζών κλπ.

3.1.4. ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΕΞΙΣΩΣΕΙΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Όπως συμπεραίνεται από την προηγούμενη ανάλυση, το κόστος παραγωγής μίας χρήσης για μία επιχείρηση δίνεται από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Κόστος παραγωγής} = \text{Άμεσα υλικά} + \text{Άμεσα Εργατικά} + \text{Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα}$$

Το κόστος των άμεσων υλικών, δηλαδή των υλικών που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της χρήσης, μπορεί να βρεθεί αν γνωρίζουμε το αρχικό και το τελικό απόθεμα πρώτων υλών από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Άμεσα υλικά} = \text{Αρχικό Απόθεμα Πρώτων Υλών} \\ + \text{Αγορές Πρώτων Υλών} - \text{Τελικό Απόθεμα Πρώτων Υλών}$$

Το κόστος παραγωγής των παραχθέντων προϊόντων μέσα σε μία χρήση μετράται, αφού ληφθούν υπόψη το αρχικό και το τελικό απόθεμα ημικατεργασμένων προϊόντων στην αρχή και στο τέλος της χρήσης, από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Κόστος Παραχθέντων Προϊόντων} = \text{Αρχικό Απόθεμα Ημικατεργασμένων} \\ \text{Προϊόντων} + \text{Κόστος Παραγωγής} - \text{Τελικό Απόθεμα Ημικατεργασμένων Προϊόντων}$$

Τέλος, το κόστος των πωληθέντων προϊόντων μέσα σε μία χρήση βρίσκεται, αν λάβουμε υπόψη μας το αρχικό και το τελικό απόθεμα ετοιμών προϊόντων στην αρχή και στο τέλος της χρήσης, από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Κόστος Πωληθέντων Προϊόντων} = \text{Αρχικό Απόθεμα Ετοιμών Προϊόντων} \\ + \text{Κόστος Παραγωγής Χρήσεως} - \text{Τελικό Απόθεμα Ετοιμών Προϊόντων}$$

3.1.5. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στην περίπτωση της εμπορικής επιχείρησης δεν υπάρχει κόστος παραγωγής αλλά **κόστος κτήσεως των εμπορευμάτων** και περιλαμβάνει την αξία των εμπορευμάτων και όλα τα έξοδα στα οποία υποβάλλεται η επιχείρηση, όπως έξοδα μεταφοράς, αποθήκευσης, συντήρησης και ασφάλισής τους. Τα υπόλοιπα γενικά λειτουργικά έξοδα παραμένουν τα ίδια.

Στην περίπτωση της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών το κόστος της επιχείρησης μετράται ως εάν η επιχείρηση να είχε ένα σύστημα παραγωγής, με τη διαφορά ότι οι υπηρεσίες που παράγονται, καταναλώνονται ταυτόχρονα με την παραγωγή τους. Αντίθετα από τις επιχειρήσεις που παράγουν βιομηχανικά προϊόντα ή εμπορεύονται αγαθά, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δεν έχουν αποθέματα, γιατί οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Πιθανόν, όμως, να έχουν αποθέματα πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στις υπηρεσίες. Για παράδειγμα, ένα κομμωτήριο το οποίο παρέχει υπηρεσίες καλλωπισμού μαλλιών και χρησιμοποιεί υλικά όπως σαμπουάν, βαφές κλπ. Αυτά, βέβαια, δεν πρέπει να υπερβαίνουν το 1/3 της συνολικής τιμής της υπηρεσίας, σύμφωνα με τον Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων, ώστε να χαρακτηριστεί η κοπή μαλλιών από τον Κώδικα ως υπηρεσία.

Το σχετικό άρθρο έχει ως εξής: «...ως παροχή υπηρεσιών θεωρείται και η περίπτωση κατά την οποία χρησιμοποιούνται υλικά, των οποίων το κόστος σε κάθε περίπτωση δεν υπερβαίνει το ένα τρίτο (1/3) της συνολικής αμοιβής, με την προϋπό-

θεση ότι από τη χρησιμοποίηση των υλικών αυτών δεν παράγεται νέο είδος αγαθού» (άρθρο 3, περίπτωση δ, Π.Δ. 186/1992).

Έτσι, λοιπόν, στο κόστος μίας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών συμμετέχουν όλα τα κόστη που χρειάζονται ώστε να παραχθεί αυτή η υπηρεσία: π.χ. οι μισθοί και τα ημερομίσθια των εργαζόμενων για την παροχή της υπηρεσίας, τα καύσιμα, τα υλικά επισκευής μηχανημάτων, τα υλικά που αναλώνονται κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας, οι αποσβέσεις των παγίων στοιχείων της εταιρείας, κλπ., ενώ τα υπόλοιπα γενικά λειτουργικά έξοδα παραμένουν τα ίδια.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Αναλογιστείτε το λειτουργικό κόστος της επιχείρησής σας. Περιγράψτε τα συστατικά του μέρη και προσπαθήστε να κατηγοριοποιήσετε σε είδη τα διάφορα έξοδά σας.

3.2. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΥΚΑΙΡΙΑΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

Το κόστος ευκαιρίας (opportunity cost) είναι το όφελος που θυσιάζει ο επιχειρηματίας όταν επιλέγει και υιοθετεί μία εναλλακτική λύση έναντι μίας άλλης. Για παράδειγμα, το να ανοίξει ένα εμπορικό κατάστημα ένας επιχειρηματίας με δικά του χρήματα, θυσιάζει το όφελος που θα είχε αν άνοιγε μία βιοτεχνία ή τοποθετούσε τα χρήματα στην τράπεζα και απολάμβανε τους τόκους ή τα επένδυε σε ακίνητα και απολάμβανε τα ενοίκια. Ομοίως, αν επιλέξει να ανοίξει ένα κατάστημα με γυναικεία ρούχα, θυσιάζει την επιλογή του να ανοίξει ένα κατάστημα με ανδρικά ρούχα. Αν επιλέξει να φέρει ρούχα αποκλειστικά για γυναικείες εφηβικές ηλικίες, θυσιάζει την επιλογή να διαθέσει στις καταναλώτριες ρούχα για μεγαλύτερες ηλικίες. Αν επιλέξει ένα συγκεκριμένο concept πώλησης γυναικείων εφηβικών ρούχων (π.χ. μέσω σύμβασης franchising), θυσιάζει την εναλλακτική λύση να αγοράζει και να μεταπωλεί ρούχα για έφηβες από περισσότερους προμηθευτές.

Ακόμη και στην προσωπική του ζωή, ο επιχειρηματίας (αλλά και κάθε άνθρωπος) θυσιάζει κάποια πράγματα μόνο και μόνο επιλέγοντας κάποια άλλα. Αν ο επιχειρηματίας σπούδασε πριν ανοίξει την επιχείρησή του, το κόστος ευκαιρίας που σχετίζεται με την απόφασή του να σπουδάσει είναι ο μισθός που θα εισέπραττε αν επέλεγε να εργαστεί ως μισθωτός ή τα χρήματα που θα κέρδιζε αν άνοιγε νωρίτερα την επιχείρησή του.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Αν, για παράδειγμα, οι σπουδές του είχαν διάρκεια 4 χρόνια κι αν, εφόσον εργαζόταν, θα ελάμβανε 15.000 ευρώ το χρόνο, τότε το ευκαιριακό κόστος των σπουδών του θα είναι $4 \times 15.000 = 60.000$ ευρώ. Αν, μάλιστα, είχε καθυστερήσει τις σπουδές του για δύο ακόμη χρόνια, τότε το ευκαιριακό κόστος ανέρχεται στις $6 \times 15.000 = 90.000$ ευρώ.

Το κόστος ευκαιρίας κατά τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων έχει το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό να μην αντιστοιχεί σε χρηματική εκροή, σε αντίθεση με τα υπόλοιπα κόστη που ήδη περιγράψαμε. Το γεγονός ότι δεν συνεπάγεται χρηματική «τιμωρία» δεν σημαίνει ότι δεν είναι σημαντικό. Το αντίθετο μάλιστα: είναι πολλές φορές πιο σημαντικό από το κόστος της επιχείρησής του γιατί, εν πολλοίς, καθορίζει το μέλλον του. Σκεφθείτε μία ακραία περίπτωση: κάποιος ανοίγει δίπλα σε ένα χιονοδρομικό κέντρο πάνω στο Βουνό Μαίναλο ένα κατάστημα με είδη θαλάσσης: μαγιό, σωσίβια, βάρκες, μάσκες, αναπνευστήρες κλπ. Είναι πολύ πιθανό το κατάστημα αυτό να μην πάει καθόλου καλά και να κλείσει. Αντίθετα, αν είχε επενδύσει τα χρήματά του σε ένα κατάστημα συναφές με την περιοχή (π.χ. είδη που χρειάζονται για σκι, μπότες, μπουφάν, χειμωνιάτικα αξεσουάρ κλπ.), θα είχε μεγαλύτερες πιθανότητες να πάει καλά. Το ότι επένδυσε σε ένα κατάστημα με είδη θαλάσσης, σημαίνει ότι έχασε την ευκαιρία να ανοίξει ένα πολύ πιο ελκυστικό κατάστημα για το συγκεκριμένο κοινό. Αυτό το κόστος ευκαιρίας είναι πολύ σημαντικό όταν πρόκειται για επιλογές όπου διακυβεύονται μεγάλα ποσά κεφαλαίων, ένα μεγάλο μέρος των οποίων μπορεί να είναι δανεικά. Αν, μάλιστα, ο συγκεκριμένος επιχειρηματίας είχε στη διάθεσή του μόνο το συγκεκριμένο κεφάλαιο και η επένδυσή του δεν πήγε καλά, τότε μπαίνει σε μία περίοδο δυσκολιών μέχρι να αποπληρώσει τα δάνειά του και να δει πώς μπορεί να προχωρήσει στη ζωή του.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι το ευκαιριακό κόστος σχετίζεται με την αδυναμία του επενδυτή που διαθέτει περιορισμένο κεφάλαιο να εκμεταλλευτεί όλες τις επενδυτικές ευκαιρίες, οπότε είναι υποχρεωμένος να επιλέξει τις πλέον συμφέρουσες.

Να περάσουμε τώρα σε κάτι άλλο: το ευκαιριακό κόστος μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Αν, για παράδειγμα, μία συνεταιριστική επιχείρηση γυναικών παράγει μαρμελάδες και γλυκά κουταλιού, αν λάβει μία παραγγελία για γλυκά ταψιού θα πρέπει, για να εκτελεστεί η παραγγελία, να γίνουν τα εξής:

1. Ένας αριθμός γυναικών θα εγκαταλείψει την παραγωγή μαρμελάδας ή/και γλυκών του κουταλιού και θα παράγει γλυκά του ταψιού. Άρα, θυσιάζεται μία σημαντική παρτίδα μαρμελάδας ή/και γλυκών του κουταλιού ώστε να παραχθούν τα γλυκά του ταψιού.
2. Θα πρέπει να γίνει μία επένδυση σε φούρνους: η επιχείρηση δεν χρειαζόταν μέχρι τώρα τέτοια μηχανήματα, αφού η παρασκευή των άλλων δύο προϋποθέτει μόνο κατασρόλες.

3. Αν διαθέτει ήδη παραγγελίες από καταστήματα για μαρμελάδες ή/και γλυκά του κουταλιού, αυτές οι παραγγελίες θα καθυστερήσουν ή θα ακυρωθούν.
4. Το κόστος ευκαιρίας αποδοχής της παραγγελίας αντιστοιχεί στο κέρδος που θα χάσει η επιχείρηση, και το οποίο θα έβγαζε από την παραγωγή των γλυκών του κουταλιού και της μαρμελάδας.

Στο πλαίσιο της λήψης των αποφάσεων των γυναικών επιχειρηματιών αυτής της επιχείρησης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη όχι μόνο το κόστος ευκαιρίας, αλλά και το εκταμιευόμενο κόστος, δηλαδή το κόστος που πληρώνει η επιχείρηση προκειμένου να εκτελέσει την παραγγελία για τα γλυκά του ταψιού. Έτσι, στο κόστος αυτό περιλαμβάνονται τα υλικά παρασκευής των γλυκών αυτών, τα πάγια (ο φούρνος που προαναφέραμε) που θα χρειαστούν για την παραγωγική διαδικασία, τυχόν εργατώρες ή ημερομίσθια που θα χρειαστούν για την εκπαίδευση του προσωπικού στα νέα μηχανήματα, καθώς και το κόστος των δοκιμών και των αποτυχημένων πρώτων προσπαθειών μέχρι να συντονιστεί η παραγωγική διαδικασία.

Πέρα από την αποδοχή ή όχι της παραγγελίας αυτής, οι γυναίκες συνεταιίροι στην επιχείρηση αυτή, θα πρέπει να σκεφθούν το κόστος ευκαιρίας της εργασίας που παρέχουν στην επιχείρησή τους, στο οποίο περιλαμβάνεται η αμοιβή που θα κέρδιζαν αν πρόσφεραν τις υπηρεσίες τους ως υπάλληλοι σε μία άλλη εταιρεία.

Επίσης, θα πρέπει να σκεφθούν, πριν την αποδοχή κάποιας παραγγελίας, αν το κέρδος που αποκομίζουν αξιοποιεί τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης. Για τον υπολογισμό του κόστους ευκαιρίας από την αξιοποίηση αυτών των κεφαλαίων, λαμβάνεται υπόψη η απόδοσή τους σε διάφορες εναλλακτικές επενδύσεις εκτός της επιχείρησης (π.χ. αγορά ομολόγων, κατάθεση στην τράπεζα κλπ.).

Ένα άλλο θέμα είναι το κόστος ευκαιρίας που προκύπτει από την υποαπασχόληση των παραγωγικών συντελεστών που είναι στη διάθεση της επιχείρησης, το οποίο πρέπει να πάρουμε υπόψη μας για να αξιολογήσουμε κάθε επιχειρηματική στρατηγική. Αν, στο προηγούμενο παράδειγμα, οι παραγγελίες της μαρμελάδας δεν είναι τόσες ώστε να καλυφθεί η δυναμικότητα της επιχείρησης (π.χ. για τις παραγγελίες χρειάζονται 5 γυναίκες με 10 καζάνια διαθέσιμα, ενώ η επιχείρηση διαθέτει 8 γυναίκες με 16 καζάνια διαθέσιμα). Η δυναμικότητα της επιχείρησης στην παρασκευή μαρμελάδας χρησιμοποιείται μόλις στο 62,5% σε αυτή την περίπτωση. Η μη απασχολούμενη δυναμικότητα έχει ένα κόστος ευκαιρίας που ισούται με την επένδυση των χρημάτων των αμοιβών και του εξοπλισμού σε μία άλλη επένδυση. Έτσι λοιπόν, αν υπολειπουργεί χρονίως το τμήμα μαρμελάδας, δεχόμενο λιγότερες παραγγελίες από ότι μπορεί να παρασκευάσει, τότε θα πρέπει να εξεταστεί η μεταφορά πόρων και προσωπικού σε άλλο τμήμα παραγωγής όπου υπάρχει ανάγκη, ή η ίδρυση νέου τμήματος παραγωγής που θα καλύπτει άλλες ανάγκες στην αγορά, προσφέροντας διαφορετικό προϊόν, ή η ρευστοποίηση της υπερβάλλουσας επένδυσης και η τοποθέτησή των χρημάτων σε εναλλακτικές επενδύσεις.

Το κόστος ευκαιρίας δεν θα υπήρχε, αν οι πηγές χρηματοδότησης της επιχείρησης

ήταν απεριόριστες. Αλλά επειδή πρέπει, με βάση την οικονομική λογική, να μεγιστοποιήσουμε το όφελος από την χρησιμοποίηση των περιορισμένων πόρων που βρίσκονται στη διάθεσή μας, γι' αυτό και το ευκαιριακό κόστος έχει μεγάλη σημασία, ειδικά για μακροπρόθεσμες και σοβαρές επιχειρηματικές επιλογές.

Αντίθετα με τις άλλες μορφές κόστους, το ευκαιριακό κόστος δεν καταγράφεται πουθενά στα βιβλία της επιχείρησης ούτε και είναι εμφανές στη λογιστική απεικόνιση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, βρίσκεται πάντα στο πίσω μέρος του μυαλού του επιχειρηματία ως η χαμένη ευκαιρία: «αν δεν είχα κάνει αυτό ... αν είχα κάνει το άλλο...».

Το ευκαιριακό κόστος πρέπει να λαμβάνεται υπόψη πάντα από τον επιχειρηματία, ο οποίος πρέπει να εξετάζει σε κάθε περίπτωση τις **εναλλακτικές λύσεις** που του προσφέρονται σε βάθος. Άστοχες επιλογές, όπως αυτή που περιγράψαμε προηγουμένως (εμπόριο ειδών θαλάσσης στο βουνό), είναι δεδομένο ότι θα περιοριστούν ή θα ελαχιστοποιηθούν αν υπάρξει ένα λεπτομερές **επιχειρηματικό σχέδιο** το οποίο να επιβεβαιώνεται κάθε φορά από μία **έρευνα αγοράς**.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ:

Σκεφθείτε το κόστος ευκαιρίας που είχατε όταν ανοίξατε την επιχείρησή σας. Πιστεύετε ότι η επιλογή σας αυτή σας δικαίωσε; Ποια κόστη ευκαιρίας αντιμετωπίζετε σήμερα ως επιχειρηματίας και πώς τα διαχειριζόσαστε;

4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

4.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μία μέθοδος κοστολόγησης είναι η εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών με μοναδικά χαρακτηριστικά για τον υπολογισμό του κόστους μίας επιχείρησης. Οι διάφορες μέθοδοι κοστολόγησης είναι σχεδιασμένες να ανταποκρίνονται στον τρόπο παραγωγής των προϊόντων ή της παροχής των υπηρεσιών μίας επιχείρησης. Έτσι, επιχειρήσεις με διαφορετικό παραγωγικό προφίλ, όπως, για παράδειγμα, μία επιχείρηση συναρμολόγησης ηλεκτρονικών υπολογιστών, θα έχει διαφορετικές κοστολογικές ανάγκες από ένα κομμωτήριο ή ένα φροντιστήριο. Οποιαδήποτε όμως κοστολογική μέθοδο και αν χρησιμοποιούμε, πρέπει να τηρούμε τις βασικές αρχές της, ώστε να εφαρμόζεται με επιστημονική επάρκεια και πληρότητα: δεν μπορούμε να εφαρμόσουμε μερικές αρχές μίας μεθόδου, να απορρίψουμε κάποιες άλλες και να υιοθετήσουμε μερικές από μία άλλη μέθοδο.

4.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

Διακρίνουμε δύο μεγάλες κατηγορίες μεθόδων κοστολόγησης προϊόντων:

1. Κοστολόγηση εξατομικευμένης παραγωγής ή κοστολόγηση κατά παραγγελία.

Η κοστολόγηση αυτή εφαρμόζεται εκεί όπου η φύση της επιχειρηματικής παραγωγής είναι τέτοια, ώστε, ουσιαστικά, η επιχείρηση να δουλεύει με εξατομικευμένες παραγγελίες οι οποίες εξασφαλίζονται από ανάληψη ιδιωτικών και δημοσίων έργων και διαγωνισμών, παραγγελίες πελατών ή παρτίδες παραγωγής κατά παραγγελία. Έτσι, η κοστολόγηση κατά παραγγελία περιλαμβάνει κοστολογήσεις έργου, σύμβασης και παρτίδας. Τέτοιες μέθοδοι κοστολόγησης εφαρμόζονται, για παράδειγμα, σε ένα επιπλοποιείο, το οποίο δέχεται παραγγελίες από τους πελάτες του, σε μία εργοληπτική οικοδομική εταιρεία, που κτίζει κατοικίες, σε ένα κατάστημα συναρμολόγησης και εμπορίας υπολογιστών, το οποίο συναρμολογεί μικρές παρτίδες ηλεκτρονικών υπολογιστών, ανάλογες με τα μεγέθη των παραγγελιών που δέχεται.

2. Κοστολόγηση κατά λειτουργία ή διαδικασία ή συνεχής κοστολόγηση. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται εκεί όπου υπάρχει επαναλαμβανόμενη παραγωγή προϊόντων ή τέλεση συγκεκριμένης διαδικασίας για την παροχή μίας υπηρεσίας. Τα κόστη σε αυτή την περίπτωση κατανέμονται στο μέσο όρο των μονάδων προϊόντος που έχουν παραχθεί κατά τη διάρκεια της περιόδου που γίνεται η μέτρηση. Έτσι, αυτή η μέθοδος κοστολόγησης περιλαμβάνει την κοστολόγηση κατά διαδικασία, την κοστολόγηση υπηρεσίας ή λειτουργίας και την κοστολόγηση συνεχούς παραγωγής.

Η **κοστολόγηση κατά διαδικασία** εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις όπου η παραγωγική διαδικασία μπορεί να διαιρεθεί σε παράλληλες διαδικασίες, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται και η παραγωγή συμπαραγώγων ή υποπροϊόντων. **Συμπαράγωγα** είναι τα προϊόντα που παράγονται ταυτόχρονα κατά τη διάρκεια μίας διαδικασίας παραγωγής και το καθένα από τα οποία έχει μία επαρκή αξία πώλησης, ώστε να διατεθεί στην αγορά ως ξεχωριστό προϊόν. Παράδειγμα συμπαραγώγων προϊόντων είναι τα προϊόντα των διυλιστηρίων (βενζίνη, πετρέλαιο χαμηλής ποιότητας (μαζούτ), παραφίνη, πίσσα). **Υποπροϊόντα** είναι εκείνα τα προϊόντα που προκύπτουν από την παραγωγή ενός κύριου προϊόντος (π.χ. ξυλεία-πριονίδι, σίδηρος-σκουριά) και τα οποία έχουν μικρή αξία ανά μονάδα πώλησης (π.χ. ανά κιλό) συγκρινόμενα με το κύριο προϊόν. Συνήθως τα υποπροϊόντα δεν μπορούν να σταθούν ως αυτοτελή προϊόντα στην αγορά αλλά προμηθεύουν με πρώτη ύλη άλλου είδους παραγωγικές διαδικασίες.

Η **Κοστολόγηση συνεχούς παραγωγής** εφαρμόζεται σε μία ευρύτατη γκάμα βιομηχανικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, μετρείται το κόστος των προϊόντων ή των υπηρεσιών, ως αποτέλεσμα μίας σειράς συνεχόμενων ή επαναλαμβανόμενων λειτουργιών, με την προϋπόθεση ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που παράγεται είναι ομοιογενής.

Κατά τη διάρκεια της κοστολόγησης κατά παραγγελία τα άμεσα εργατικά και τα άμεσα υλικά επιβαρύνουν άμεσα την μονάδα κόστους, ενώ μόνο τα ΓΒΕ κατανέμονται σε κέντρα κόστους, από τα οποία, στη συνέχεια, διαμοιράζονται στις παραγόμενες μονάδες του προϊόντος. Αντίθετα, κατά τη διάρκεια της κοστολόγησης κατά λειτουργία (συνεχής κοστολόγηση), όλα τα κόστη (εργατικά, υλικά, ΓΒΕ) απορροφώνται από τα κέντρα κόστους και μετά κατανέμονται στις παραγόμενες μονάδες.

4.3. ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Κατά τη διάρκεια της κοστολόγησης εξατομικευμένης παραγωγής, η παραγωγική διαδικασία στήνεται για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές που έχει θέσει ο πελάτης στην επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή δεν έχουμε ομοιογενή προϊόντα, όπως στη συνεχή παραγωγή, αλλά προϊόντα που μπορεί να διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το μέγεθος (π.χ. μεγάλα ή μικρά έπιπλα), το χρώμα (καφέ, λευκά, ή μαύρα έπιπλα), τη χρήση (έπιπλα κουζίνας, μπάνιου ή σαλονιού) και το στιλ (κλασικά, νεοκλασικά ή μοντέρνα έπιπλα).

Η διαφορά των χαρακτηριστικών που προαναφέραμε προϋποθέτει τη χρήση διαφορετικών πρώτων υλών, κάθε φορά, καθώς και διαφορετική επεξεργασία. Χαρακτηριστικό της κοστολόγησης εξατομικευμένης παραγωγής είναι ότι ο υπολογισμός του κόστους γίνεται συνολικά για ολόκληρη την παραγγελία και, στη συνέχεια, υπολογίζεται το κόστος ανά μονάδα, βάσει των μονάδων που έχουν παραχθεί κατά τη διάρκεια μίας παραγγελίας. Για να κοστολογηθεί, η κάθε παραγγελία της επιχείρησης εξατομικεύεται, καθώς της δίνεται ένας αριθμός (π.χ. παραγγελία Νο.2312) ή ένα όνομα (παραγγελία Π. Νικολόπουλου), για να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες παραγγελίες.

Βασικό καθήκον της κοστολόγησης εξατομικευμένης παραγωγής είναι η εξαγωγή αποτελέσματος (κέρδος ή ζημιά) ανά παραγγελία ή έργο, καθώς και η αποτίμηση των ημικατεργασμένων προϊόντων στο τέλος της περιόδου (στην περίπτωση της υπηρεσίας δεν υπάρχουν ημικατεργασμένα). Προϋποθέσεις επιτυχούς εφαρμογής αυτής της μεθόδου κοστολόγησης είναι: α) η ύπαρξη ενός οργανωμένου λογιστηρίου, που θα καθιερώσει ένα σύστημα καταγραφής ενεργειών που σχετίζονται με την παραγγελία ή το έργο: π.χ. καρτέλες λειτουργίας, αιτήσεις υλικών κλπ., β) ένα κατάλληλο σύστημα παρακολούθησης της άμεσης εργασίας με φύλλα εργασίας ή με καρτέλες παραγωγής τεμαχίων, καθώς και γ) ένα καλά οργανωμένο σύστημα ελέγχου της παραγωγής, βασισμένο σε ένα κατάλληλα προπαρασκευασμένο πληροφοριακό σύστημα, οργανωμένο γύρω από κέντρα κόστους, ικανό να υποστηρίζει την σωστή ανάλυση των εργατικών, να υπολογίζει κατάλληλους συντελεστές απορρόφησης των ΓΒΕ, και να διευκολύνει την αποτίμηση των αποθεμάτων της επιχείρησης.

Το πιο σημαντικό έγγραφο που μας βοηθάει να κοστολογήσουμε ορθά κατά τη διάρκεια μίας διαδικασίας κοστολόγησης εξατομικευμένης παραγωγής, είναι το **«φύλλο υπολογισμού κόστους παραγγελίας»**, το οποίο μας δίνει πληροφορίες για το κόστος των μονάδων που έχουν παραχθεί κατά τη διάρκεια μίας παραγγελίας. Επίσης, μπορούμε, με την βοήθειά του, να υπολογίσουμε το ανά μονάδα κόστος.

Τα άμεσα υλικά και τα άμεσα εργατικά τα καταχωρούμε στο φύλλο εργασίας μόλις καταλογιστούν στη σχετική παραγγελία, ενώ όταν ολοκληρώσουμε την παραγγελία, υπολογίζουμε και τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα, βάσει ήδη υπολογισμένων και γνωστών συντελεστών απορρόφησης.

Στην παράγραφο 6.1 μπορείς να διαβάσεις ένα παράδειγμα κατάρτισης ενός φύλλου υπολογισμού κόστους παραγγελίας ενός επιπλοποιείου, το οποίο δέχεται παραγγελίες από τοπικούς πελάτες, δηλ. έχει εξατομικευμένη παραγωγή. Με το φύλλο υπολογισμού κόστους παραγγελίας ο επιπλοποιός υπολογίζει το κόστος κάθε παραγγελίας που λαμβάνει ή πραγματοποιεί, έτσι ώστε, γνωρίζοντάς το, να ξέρει σε ποια τιμή θα τιμολογήσει την παραγγελία και, μετά την περάτωσή της, να μπορεί να υπολογίσει αν έχασε ή κέρδισε και πόσα χρήματα.

Ας περάσουμε τώρα στην **κοστολόγηση παρτίδας**, η οποία εφαρμόζεται όταν παράγονται ποσότητες ομοειδών προϊόντων κατά παρτίδες, βάσει παραγγελιών πελα-

τών. Η κοστολόγηση παρτίδας μοιάζει με την κοστολόγηση παραγγελίας ή έργου και τα κόστη αθροίζονται στο τέλος, όπως ακριβώς προαναφέραμε για την κοστολόγηση κατά παραγγελία. Όταν τελειώσει η παραγωγή της παρτίδας το κόστος μονάδας υπολογίζεται αν διαιρέσουμε το συνολικό κόστος με τον αριθμό των μονάδων που έχουν παραχθεί.

Στην παράγραφο 6.2 μπορείς να διαβάσεις μία εφαρμογή κοστολόγησης παρτίδας, η οποία αναφέρεται σε ένα τοπικό μαρμαράδικο που δέχεται μία μεγάλη παραγγελία από ένα τοπικό ξενοδοχείο.

4.4. ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΝΕΧΟΜΕΝΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ/ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η κοστολόγηση συνεχόμενων λειτουργιών / διαδικασιών μπορεί να εφαρμοστεί σε μία μεγάλη γκάμα βιομηχανικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις αυτές παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες, οι οποίες είναι αποτέλεσμα μίας σειράς συνεχόμενων ή επαναλαμβανόμενων λειτουργιών. Έτσι, το κόστος υπολογίζεται ως ο μέσος όρος των μονάδων που παρήχθησαν μέσα σε μία περίοδο. Βασική προϋπόθεση εφαρμογής αυτού του είδους της κοστολόγησης είναι το προϊόν να είναι ομοιογενές, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα το ανά μονάδα κόστος να μπορεί να προκύψει από το συνολικό κόστος, αν το διαιρέσουμε με τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων.

Το είδος αυτό της κοστολόγησης περιλαμβάνει μεθόδους όπως:

1. Κοστολόγηση αποτελέσματος.
2. Κοστολόγηση υπηρεσίας / λειτουργίας.
3. Κοστολόγηση συνεχούς παραγωγής.

4.4.1. ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

Μπορούμε να εφαρμόσουμε τη μέθοδο «κοστολόγηση αποτελέσματος» μόνο σε επιχειρήσεις που παράγουν μόνο ένα προϊόν. Επειδή ολόκληρη η παραγωγική διαδικασία και το δυναμικό της επιχείρησης είναι αφιερωμένο στην παραγωγή του ενός και μοναδικού προϊόντος, η εξαγωγή του κόστους ανά μονάδα θα δίνεται, πολύ απλά, αν διαιρέσουμε τα συνολικά κόστη της περιόδου με τον αριθμό των μονάδων που παρήγαγε η επιχείρηση κατά τη συγκεκριμένη περίοδο:

$$\text{Κόστος ανά μονάδα} = \frac{\text{Συνολικά κόστη περιόδου}}{\text{Αριθμός μονάδων που παρήχθησαν σε μία περίοδο}}$$

Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι τα ορυχεία, η βιομηχανία τιμμέντου, γάλακτος κλπ. Στις μικρές επιχειρήσεις θα μπορούσε να εφαρμοστεί π.χ. σε ένα

κατάστημα παρασκευής και πωλήσεως λουκουμάδων. Ένα τέτοιο παράδειγμα αναλύεται στην παράγραφο 6.3 (εφαρμογή Νο.3 – Λουκουμάδικο).

4.4.2. ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Τη μέθοδο αυτή τη χρησιμοποιούμε για τη μέτρηση του κόστους μίας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών (κομμωτήριο, δικηγορικό γραφείο, λογιστικό γραφείο, κουρείο, κλπ.), αλλά και για τη μέτρηση του κόστους κάθε τμήματος (κέντρου κόστους υπηρεσίας) μίας επιχείρησης που παρέχει υπηρεσίες εντός ή εκτός της επιχείρησης (π.χ. λογιστήριο, εστιατόριο προσωπικού, κλπ.).

Ουσιαστικά, δεν υπάρχει διαφορά με την κοστολόγηση προϊόντων: επαναλαμβανόμενες υπηρεσίες κοστολογούνται συγκεντρώνοντας τα συνολικά κόστη μίας περιόδου, ενώ, ταυτόχρονα, μετράμε την ποσότητα της υπηρεσίας που παρέχεται την ίδια περίοδο, όπως μας δίνεται από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Κόστος ανά μονάδα υπηρεσίας} = \frac{\text{Συνολικά κόστη περιόδου}}{\text{Αριθμός μονάδων υπηρεσίας που παρασκήθηκαν σε μία περίοδο}}$$

Κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών είναι υπεύθυνη να καθορίσει ποιες μονάδες υπηρεσίας θα λάβει υπόψη της για τον παρονομαστή του παραπάνω τύπου. Παραδείγματα μονάδων υπηρεσίας είναι τα παρακάτω:

Υπηρεσία	Πιθανές μονάδες κόστους
Γήπεδο 5Χ5	Ώρες ενοικίασης γηπέδου
Εστιατόριο	Μερίδες φαγητού
Καθαριστήριο	Αριθμός τεμαχίων ρούχων που καθαρίστηκαν
Κουρείο	Αριθμός πελατών
Μεταφορική εταιρεία	Χιλιόμετρα ή Τόνοι εμπορευμάτων ανά χιλιόμετρα
Ξενοδοχείο	Διανυκτερεύσεις πελατών
Παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος	Κιλοβατώρες
Τσαγκάρικο	Ζευγάρια παπουτσιών που επιδιορθώθηκαν
Φροντιστήριο	Εγγεγραμμένοι μαθητές
Ταξί	Αριθμός επιβατών
Ταπητοκαθαριστήριο	m ² χαλιών που καθαρίστηκαν

Το κόστος πωληθέντων υπηρεσιών περιλαμβάνει το κόστος των υλικών που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας, το μισθοδοτικό κόστος των υπαλλήλων και των εργατών που δουλεύουν στην επιχείρηση, καθώς επίσης και τα γενικά έξοδα της επιχείρησης.

$$\text{Κόστος Πωληθέντων υπηρεσιών} = \text{Κόστος πρώτων υλών} + \text{Άμεση εργασία} + \text{Γενικά (έμμεσα) Έξοδα}$$

Όταν γνωρίζουμε το κόστος των πωληθέντων υπηρεσιών, μπορούμε να υπολογίσουμε εύκολα το μικτό κέρδος της εμπορικής επιχείρησης:

$$\text{Μικτό κέρδος} = \text{Πωλήσεις υπηρεσιών} - \text{Κόστος πωληθέντων υπηρεσιών}$$

Αν, τώρα, από το μικτό κέρδος της επιχείρησης αφαιρέσουμε τα παρακάτω έξοδα, βρίσκουμε το καθαρό κέρδος:

1. Τα έξοδα διάθεσης (εγκαίνια, έξοδα προβολής, διαφήμισης κλπ.).
2. Τα έξοδα διοίκησης (αμοιβή λογιστή, δικηγόρου, αμοιβή και ασφάλιση επιχειρηματία κλπ.).
3. Τα χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι δανείων κλπ.).

Άρα, έχουμε τον τύπο:

$$\text{Καθαρό κέρδος} = \text{Μικτό κέρδος} - \text{έξοδα διάθεσης} - \text{έξοδα διοίκησης} - \text{χρηματοοικονομικά έξοδα}$$

Ο επιχειρηματίας, για να διευκολυνθεί στο έργο, του μπορεί να υπολογίσει σε κάθε 1 ευρώ τζίρου το κόστος πωληθέντων ή το συνολικό κόστος που θα έχει, από τους παρακάτω τύπους:

$$\text{Κόστος πωληθέντων υπηρεσιών ανά 1 ευρώ τζίρου} = \frac{\text{Κόστος πωληθέντων υπηρεσιών περιόδου}}{\text{Αριθμός μονάδων υπηρεσίας που παρασχεθήκαν σε μία περίοδο}}$$

$$\text{Συνολικό κόστος επιχείρησης ανά 1 ευρώ τζίρου} = \frac{\text{Συνολικά κόστη περιόδου}}{\text{Αριθμός μονάδων υπηρεσίας που παρασχεθήκαν σε μία περίοδο}}$$

Μία εφαρμογή κοστολόγησης υπηρεσίας μπορείς να βρεις στην παράγραφο 6.4 (εφαρμογή Νο.4 – Ταπητοκαθαριστήριο).

4.4.3. ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ένα εμπορικό κατάστημα αγοράζει εμπορεύματα, τα οποία μεταπωλεί στους καταναλωτές. Ουσιαστικά έχουμε τα παρακάτω είδη κόστους για την εμπορική επιχείρηση:

1. Το κόστος των εμπορευμάτων, που περιλαμβάνει την τιμή στην οποία αγοράζονται συν τα τυχόν έξοδα (μεταφορικά, ασφάλιστρα, αποθήκευτρα κλπ.) που κάνει η επιχείρηση μέχρι να τα πουλήσει.
2. Το κόστος της εργασίας, που αφορά τα ημερομίσθια και τους μισθούς όλων όσοι δουλεύουν στην επιχείρηση. Επειδή όλοι όσοι εργάζονται σε μία εμπορική επιχείρηση θεωρούνται ότι συμβάλλουν άμεσα στον κύκλο εργασιών του καταστήματος, γι' αυτό το λόγο όλο το κόστος εργασίας λογίζεται ως άμεσα εργατικά της επιχείρησης.
3. Τα γενικά έξοδα της επιχείρησης (ΔΕΗ, ΟΤΕ, έξοδα ύδρευσης, αποσβέσεις παγίων, δημοτικά τέλη και φόροι, ενοίκια καταστήματος, κοινωνική ασφάλιση εργαζομένων, ασφάλιση του καταστήματος κλπ.).

Το κόστος πωληθέντων περιλαμβάνει το κόστος των εμπορευμάτων, το μισθοδοτικό κόστος των υπαλλήλων και των εργατών που δουλεύουν στην επιχείρηση, καθώς επίσης και τα γενικά έξοδα της επιχείρησης.

$$\text{Κόστος πωληθέντων} = \text{Κόστος εμπορευμάτων} + \text{Κόστος εργασίας} + \text{Γενικά Έξοδα}$$

Όταν γνωρίζουμε το κόστος πωληθέντων, μπορούμε να υπολογίσουμε εύκολα το μικτό κέρδος της εμπορικής επιχείρησης:

$$\text{Μικτό κέρδος} = \text{Πωλήσεις} - \text{Κόστος πωληθέντων}$$

Αν, τώρα, από το μικτό κέρδος της επιχείρησης αφαιρέσουμε τα παρακάτω έξοδα, βρίσκουμε το καθαρό κέρδος:

1. Τα έξοδα διάθεσης (εγκαίνια, έξοδα προβολής, διαφήμισης κλπ.).
2. Τα έξοδα διοίκησης (αμοιβή λογιστή, δικηγόρου, αμοιβή και ασφάλιση επιχειρηματία κλπ.).

3. Τα χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι δανείων κλπ.).

Άρα, έχουμε τον τύπο:

$$\text{Καθαρό κέρδος} = \text{Μικτό κέρδος} - \text{έξοδα διάθεσης} - \text{έξοδα διοίκησης} - \text{χρηματοοικονομικά έξοδα}$$

Ο επιχειρηματίας, για να διευκολυνθεί στο έργο του, μπορεί να υπολογίσει σε κάθε 1 ευρώ τζίρου τι κόστος πωληθέντων ή τι συνολικό κόστος έχει, από τους παρακάτω τύπους:

$$\text{Κόστος πωληθέντων ανά 1 ευρώ τζίρου} = \frac{\text{Κόστος πωληθέντων περιόδου}}{\text{Κύκλος εργασιών επιχείρησης μέσα σε μία περίοδο}}$$

$$\text{Συνολικό κόστος ανά 1 ευρώ τζίρου} = \frac{\text{Συνολικά κόστη περιόδου}}{\text{Κύκλος εργασιών επιχείρησης μέσα σε μία περίοδο}}$$

Μία εφαρμογή κοστολόγησης εμπορικού καταστήματος, μπορείς να βρεις στην παράγραφο 6.5 (εφαρμογή Νο.5 – Μπουτίκ).

4.4.4. ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η μέθοδος αυτή ακολουθείται από επιχειρήσεις που έχουν αδιάκοπη παραγωγή προϊόντων, κυρίως βιομηχανικών, όπως: εργοστάσια τροφίμων, παραγωγής χάλυβα, παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος, διυλιστήρια κλπ. Η παραγωγή κάθε προϊόντος ακολουθεί διάφορα στάδια, κατά τα οποία γίνεται η επεξεργασία του. Κάθε τέτοιο στάδιο ή βιομηχανική διαδικασία θεωρείται ένα διαφορετικό κέντρο κόστους, για το οποίο δημιουργείται και ένας ιδιαίτερος λογαριασμός παραγωγής και ημικατεργασμένων, ο οποίος χρεώνεται με όλα τα κόστη που αφορούν την συγκεκριμένη κατεργασία. Το κόστος ανά μονάδα βρίσκεται αν διαιρέσουμε το κόστος του τμήματος κατεργασίας με τον συνολικό αριθμό μονάδων του προϊόντος που πέρασαν από τη συγκεκριμένη κατεργασία κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης χρήσης.

Εδώ υπάρχει το εξής πρόβλημα: αν οι μονάδες του προϊόντος που θα περάσουν από το τμήμα για κατεργασία ολοκληρωθούν κατά τη διάρκεια της χρήσης, τότε ο υπολογισμός του κόστους γίνεται όπως προείπαμε. Όμως, σχεδόν πάντα, υπάρχουν ημιτελείς μονάδες, οι οποίες αναμένεται να ολοκληρωθούν κατά τη νέα χρήση. Έτσι, δεν είναι τόσο εύκολο να υπολογίσουμε το κόστος, στην περίπτωση που υπάρχουν ημιτελείς μονάδες προϊόντος.

Για την επίλυση αυτού του προβλήματος χρησιμοποιούμε τη θεωρητική έννοια του ισοδύναμου κόστους. Αν όλες οι μονάδες προϊόντος – πλήρεις και ημικατεργασμένες – εκφραστούν σε ισοδύναμες μονάδες, η δυσκολία αυτή παύει να υπάρχει. Έτσι, το κόστος ανά μονάδα προϊόντος θα προκύψει αν διαιρέσουμε το συνολικό κόστος του τμήματος με τον αριθμό των ισοδύναμων μονάδων που παρήχθησαν κατά τη διάρκεια της χρήσης. Για παράδειγμα, τα άμεσα υλικά ανά μονάδα προϊόντος θα υπολογιστούν από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Άμεσα υλικά ανά μονάδα προϊόντος} = \frac{\text{Συνολικό κόστος άμεσων υλικών που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της χρήσης}}{\text{Ισοδύναμες μονάδες προϊόντος που παρήχθησαν κατά τη διάρκεια της χρήσης}}$$

Οι **ισοδύναμες μονάδες** είναι θεωρητικές μονάδες οι οποίες εκφράζουν το ποσοστό ολοκλήρωσης μίας ημικατεργασμένης μονάδας σε σχέση με μία πλήρη (ολοκληρωμένη) μονάδα. Οι ισοδύναμες μονάδες επιτρέπουν την απεικόνιση τόσο των ολοκληρωμένων όσο και των ημικατεργασμένων μονάδων με τους ίδιους όρους και άρα καθίσταται εφικτή η πρόσθεσή τους.

Μία ισοδύναμη μονάδα ισούται πάντα με μία ολοκληρωμένη. Για την μετατροπή μίας ημικατεργασμένης μονάδας σε ισοδύναμη μονάδα πρέπει να γνωρίζουμε το ποσοστό ολοκλήρωσής της. Ο υπολογισμός αυτός γίνεται σε μία κατάσταση που ονομάζεται «Έκθεση Κόστους Παραγωγής».

Για την καλύτερη κατανόηση των πιο πάνω μπορείς να διαβάσεις την εφαρμογή κοστολόγησης συνεχούς παραγωγής, την οποία μπορείς να βρεις στην παράγραφο 6.6 (εφαρμογή Νο.6 – Ζαχαροπλαστείο).

ΕΦΑΡΜΟΓΗ:

Σκεφθείτε την επιχείρησή σας. Ποια από τις παραπάνω μεθόδους είναι κατάλληλη για την κοστολόγηση των προϊόντων/υπηρεσιών/εμπορευμάτων της; Δώστε ένα παράδειγμα για το πώς σκέπτεστε να κοστολογήσετε τα αγαθά ή τις υπηρεσίες σας στο μέλλον, με βάση όσα μάθατε στην ενότητα αυτή.

5. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕΣΩ Η/Υ (ΕΦΑΡΜΟΓΗ EXCEL)

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιήσουμε πληροφοριακά εργαλεία, όπως ένα λογιστικό φύλλο, για να υπολογίσουμε κοστολογικά στοιχεία της επιχείρησής μας.

Ένα λογιστικό φύλλο (spreadsheet) είναι ένα πρόγραμμα πληροφορικής, το οποίο αποτελεί προσομοίωση του έντυπου φύλλου εργασίας που χρησιμοποιούν οι λογιστές. Περιέχει κελιά σε ένα πλέγμα από γραμμές και στήλες. Σε κάθε κελί μπορούμε να βάλουμε αλφαριθμητικό κείμενο, αριθμητικές τιμές ή μαθηματικούς τύπους. Ένας μαθηματικός τύπος ορίζει πώς το περιεχόμενο ενός κελιού υπολογίζεται από τα περιεχόμενα ενός ή παραπάνω κελιών, κάθε φορά που αυτά ενημερώνονται. Αυτό είναι πολύ χρήσιμο γιατί, μόλις αλλάξουμε μία ή περισσότερες τιμές των κελιών με νέα δεδομένα, αμέσως αλλάζουν και τα υπόλοιπα κελιά, καθώς συνδέονται μεταξύ τους με μαθηματικούς τύπους. Έτσι, τα λογιστικά φύλλα είναι εξαιρετικά χρήσιμα για την διαχείριση χρηματοοικονομικών, λογιστικών και κοστολογικών πληροφοριών, λόγω της δυνατότητάς τους να υπολογίζουν πάλι ό,τι χρειάζεται σε όλο το φύλλο, όταν αλλάξει έστω και ένα κελί.

Συμπερασματικά, τα λογιστικά φύλλα είναι προγράμματα πληροφορικής, που μας βοηθούν να οργανώσουμε τις κοστολογικές και άλλες οικονομικές πληροφορίες της επιχείρησής μας με ένα συνεκτικό τρόπο, ώστε, με πολύ λίγο κόπο, να μπορούμε να έχουμε συνεχώς τις κοστολογικές και άλλες πληροφορίες που χρειαζόμαστε.

Η χρήση του Microsoft Excel είναι σχετικά απλή και πολύ γρήγορα μπορεί να γίνει κτήμα του επιχειρηματία, ώστε να το χρησιμοποιεί στην επιχείρησή του.

Με τη βοήθεια ενός παραδείγματος, θα περιγράψουμε και θα αναλύσουμε τι κάνουμε στο Microsoft Excel, ώστε να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Έστω ένα συνεργείο αυτοκινήτων με την επωνυμία «Car Doctor E.E.». Το συνεργείο αποτελείται από 3 κύρια κέντρα κόστους (συνεργείο αποκατάστασης βλαβών, φανοποιείο, βαφείο) και 2 βοηθητικά κέντρα κόστους (αποθήκη, συντήρηση-υποστήριξη μηχανημάτων). Μας δίνονται τα παρακάτω πληροφοριακά στοιχεία:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1						
Βάση επιμερισμού	Κύρια Κέντρα Κόστους			Βοηθητικά Κέντρα Κόστους		Σύνολο
	Συνεργείο Αποκατάστασης Βλαβών	Φανοποιείο	Βαφείο	Αποθήκη	Συντήρηση/Υποστήριξη μηχανημάτων και κτιρίων	
Αριθμός εργαζομένων	15	10	5	3	2	35
Ώρες άμεσης εργασίας	30.000	20.000	10.000	6.000	4.000	70.000
Αξία ακινήτων	200.000	100.000	50.000	30.000	20.000	400.000
Αξία μηχανημάτων	120.000	100.000	50.000	20.000	10.000	300.000
Επιφάνεια ακινήτων (m ²)	2.000	1.000	500	300	200	4.000
Όγκος ακινήτων (m ³)	10.000	5.000	2.500	1.500	1.000	20.000
Αιτήσεις υλικών	30.000	10.000	4.000	-	1.000	45.000
Ώρες συντήρησης	500	300	200	-	-	1.000
Κιλοβατώρες ενέργειας	40.000	20.000	10.000	4.000	2.000	76.000
Ώρες λειτουργίας μηχανημάτων	10.000	4.000	1.000	-	-	15.000

Κατά τη διάρκεια της χρήσης καταγράφηκαν τα ακόλουθα κόστη στα παραπάνω κύρια και βοηθητικά κέντρα κόστους:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2						
	Κύρια Κέντρα Κόστους			Βοηθητικά Κέντρα Κόστους		Σύνολο
	Συνεργείο Αποκατάστασης Βλαβών	Φανοποιείο	Βαφείο	Αποθήκη	Συντήρηση/Υποστήριξη μηχανημάτων και κτιρίων	
Έμμεσα υλικά	3.000	2.000	1.000	600	400	7.000
Έμμεσα εργατικά	6.000	4.000	2.000	1.200	800	14.000
Συντηρήσεις τρίτων	10.000	6.000	4.000	2.000	1.000	23.000

Επίσης, κατά τη διάρκεια της χρήσης, κατεγράφησαν στα βιβλία της επιχείρησης τα παρακάτω έξοδα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3	
Έξοδα	Ευρώ
Ασφάλιστρα φωτιάς	3.000
ΔΕΗ (λογαριασμός ηλεκτρικού ρεύματος)	24.000
Φυσικό αέριο για θέρμανση	4.000
Τόκοι δανείων για κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων	30.000
Αποσβέσεις μηχανημάτων	25.000
Κόστη συντήρησης (εκτός της συντήρησης τρίτων)	15.000
Ασφάλιστρα μηχανημάτων	5.000
Ζημιά στο ψυγείο της καντίνας των εργαζομένων	500

Άσκηση

Να βρεθούν οι συντελεστές απορρόφησης των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων της επιχείρησης αφού γίνει επιμερισμός και επανεπιμερισμός του εμμέσου κόστους στα κύρια κέντρα κόστους της επιχείρησης με τη βοήθεια του Microsoft Excel.

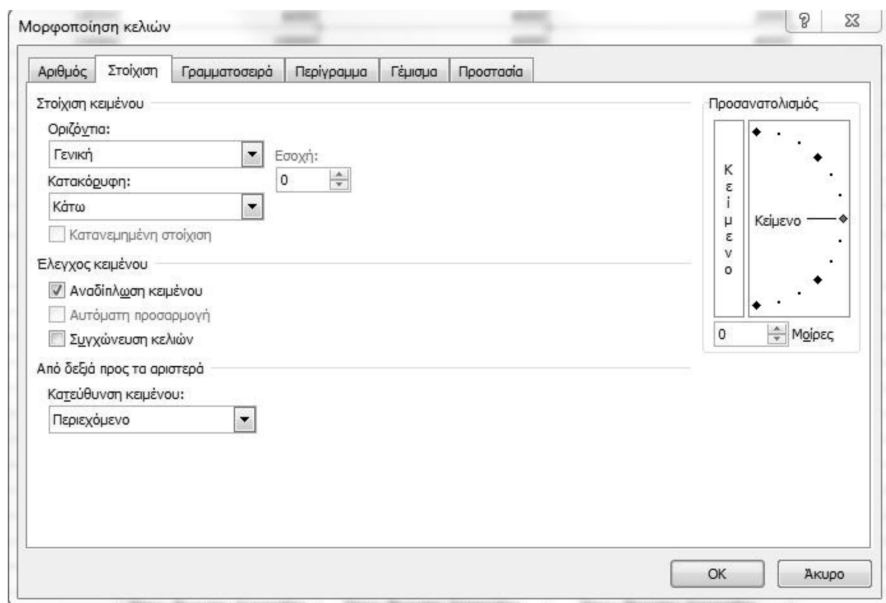
Λύση

[Παρακολούθησε, παράλληλα, και το αντίστοιχο αρχείο, στο επισυναπτόμενο στο εκπαιδευτικό υλικό, όπου υπάρχει και η λύση της άσκησης στο Excel]

Καταρχάς, φτιάχνουμε στο Excel τις τρεις πρώτες στήλες που περιλαμβάνουν τα είδη των ΓΒΕ, τη βάση επιμερισμού, και τα σύνολά τους, με βάση τα στοιχεία που μας δίνονται από την εκφώνηση της άσκησης, από τους πίνακες 2 και 3. Ανοίγουμε τις στήλες του Excel τόσο όσο μας βολεύει για να σχηματίσουμε στήλες.

	A	B	C
1			
2	Είδη ΓΒΕ	Βάση επιμερισμού	Σύνολα
3			
4			
5	Έμμεσα υλικά		7000
6	Έμμεσα εργατικά		14000
7	Συντηρήσεις τρίτων		23000
8			
9	Στοιχεία προς βασικό επιμερισμό:		
10			
11	Ασφάλιστρα φωτιάς	Αξία ακινήτων	3000
12	Ασφάλιστρα μηχανημάτων	Αξία μηχανημάτων	5000
13	ΔΕΗ λογαριασμός ηλεκτρικού ρεύματος	Κιλοβατώρες ενέργειας	24000
14	Φυσικό αέριο για θέρμανση	Όγκος ακινήτων (m ³)	4000
15	Τόκοι δανείων για κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων	Επιφάνεια κτιρίων	30000
16	Αποσβέσεις μηχανημάτων	Αξία μηχανημάτων	25000
17	Ζημιά σε ψυγείο καντίνας	Αρ. εργαζομένων	500
18	Κόστη συντήρησης	Αξία μηχανημάτων	15000
19	Σύνολα		150500

Αν το περιεχόμενο ενός κελιού είναι μακρόσυρτο και θέλουμε να το αναδιπλώσουμε (π.χ. το κελί A15 στην προκειμένη περίπτωση), διαλέγουμε από το Μενού τη «Μορφή» και επιλέγουμε την «Μορφοποίηση κελιών». Στη συνέχεια, επιλέγουμε την καρτέλα «Στοίχιση» και, στο πλαίσιο «Έλεγχος κειμένου», επιλέγουμε την «Αναδίπλωση κειμένου», όπως ακριβώς φαίνεται παρακάτω:



Συνεχίζουμε δεξιά, πληκτρολογώντας τα στοιχεία που μας δίνει η εκφώνηση στον πίνακα 2 για τα κύρια κέντρα κόστους για τα έμμεσα υλικά, τα έμμεσα εργατικά και τις συντηρήσεις τρίτων.

	D	E	F	G	H
	Κύρια Κέντρα Κόστους			Βοηθητικά Κέντρα Κόστους	
Συνεργείο Αποκατάστασης Βλαβών	Φανοποιείο	Βαφείο		Αποθήκη	Συντήρηση-Υποστήριξη μηχανημάτων και κτιρίων.
3000	2000	1000		600	400
6000	4000	2000		1200	800
10000	6000	4000		2000	1000

Παρατηρούμε ότι έχουμε χρησιμοποιήσει τρία κελιά για την επικεφαλίδα «Κύρια Κέντρα Κόστους» και δύο κελιά για την επικεφαλίδα «Βοηθητικά Κέντρα Κόστους». Αυτό γίνεται αν επιλέξουμε τα κελιά που θέλουμε να συγχωνεύσουμε και στη συνέχεια κάνουμε ακριβώς τις ίδιες κινήσεις που κάναμε και προηγουμένως για την αναδίπλωση κειμένου, με τη διαφορά ότι θα επιλέξουμε την επιλογή «Συγχώνευση Κελιών», όπως φαίνεται και από την εικόνα στην αρχή της σελίδας.

Κάτω από τον πρώτο πίνακα φτιάχνουμε έναν άλλο ξεχωριστό πίνακα (αρχίζουμε από την 35^η γραμμή του Excel και χρησιμοποιούμε τη δεύτερη στήλη του, μιας και

περνάμε βάσεις επιμερισμού), ώστε να περάσουμε τα στοιχεία του πίνακα 1. Στην αρχή περνάμε τη βάση επιμερισμού και τα σύνολα:

Βάση επιμερισμού	Σύνολα
Αριθμός εργαζομένων.	35
Ώρες άμεσης εργασίας.	70000
Αξία ακινήτων.	400.000
Αξία μηχανημάτων.	300.000
Επιφάνεια ακινήτων (τ.μ.).	4.000
Όγκος ακινήτων (m ³).	20000
Αιτήσεις υλικών.	45000
Ώρες συντήρησης.	1000
Κιλοβατώρες ενέργειας.	76000
Ώρες λειτουργίας μηχανημάτων.	15000

Έπειτα περνάμε δίπλα, στις στήλες D,E,F, τα πληροφοριακά στοιχεία για τα κύρια κέντρα κόστους:

Κύρια Κέντρα Κόστους		
Συνεργείο Αποκατάστασης Βλαβών	Φανοποιείο	Βαφείο
15	10	5
30000	20000	10000
200.000	100.000	50.000
120.000	100.000	50.000
2.000	1.000	500
10000	5000	2500
30000	10000	4000
500	300	200
40000	20000	10000
10000	4000	1000

Κατόπιν, δίπλα, στις στήλες G και H, περνάμε τα πληροφοριακά στοιχεία για τα βοηθητικά κέντρα κόστους:

Βοηθητικά Κέντρα Κόστους	
Αποθήκη	Συντήρηση-Υποστήριξη μηχανημάτων και κτιρίων.
3	2
6000	4000
30.000	20.000
20.000	10.000
300	200
1500	1000
0	1000
0	0
4000	2000
0	0

Έτσι, είμαστε έτοιμοι να επιμερίσουμε τα έξοδα της επιχείρησης στα κύρια και στα βοηθητικά κέντρα κόστους. Γι' αυτό το λόγο θα χρησιμοποιήσουμε συναρτήσεις. Οι συναρτήσεις είναι μαθηματικές πράξεις που γράφουμε μέσα σε ένα κελί, βάζοντας μπροστά το ίσον (=), ώστε να μας δώσει το Excel ένα αποτέλεσμα, συνδυάζοντας πολλές φορές δεδομένα που βρίσκονται μέσα στα κελιά του. Τα σύμβολα των τεσσάρων πράξεων στο Excel είναι το (+) για την πρόσθεση, το (-) για την αφαίρεση, το (*) για τον πολλαπλασιασμό και το (/) για τη διαίρεση. Μερικές φορές κάνουμε και χρήση των παρενθέσεων, στην περίπτωση που πρέπει να δείξουμε ποιες πράξεις θέλουμε να εκτελέσει πρώτες το πρόγραμμα.

Επιμερίζοντας τα ασφάλιστρα φωτιάς, που το σύνολό τους είναι 3.000 ευρώ, για την περίπτωση του συνεργείου, εάν κάναμε τον υπολογισμό χειρογράφως, θα έπρεπε να κάνουμε την πράξη $3000 \times \frac{200.000}{400.000}$. Στο Excel, αυτό γίνεται με τη συνάρτηση «=C11*(D40/C40)». Μόλις γράψουμε τη συνάρτηση αυτή και πατήσουμε Enter, το πρόγραμμα μας δίνει κατευθείαν το αποτέλεσμα, που είναι 1500. Αν πάμε πάνω στο φύλλο εργασίας και το επιλέξουμε, βλέπουμε στην περιοχή fx τη συνάρτηση, η οποία παραμένει ενεργή: όταν αλλάξουμε τα δεδομένα μελλοντικά, θα αλλάξει αμέσως και το αποτέλεσμα, χωρίς να χρειαστεί να ξαναστήσουμε από την αρχή το φύλλο εργασίας:

$$=C11*(D40/C40)$$

Έτσι, κατά τον ίδιο τρόπο που περιγράψαμε, στο κελί E11 περνάμε τη συνάρτηση «=C11*(E40/C40)», στο κελί F11 περνάμε τη συνάρτηση «=C11*(F40/C40)», στο κελί G11 τη συνάρτηση «=C11*(G40/C40)» και στο κελί H11 τη συνάρτηση «=C11*(H40/C40)».

Στη συνέχεια, μπορούμε να φτιάξουμε, δίπλα από την στήλη H, μία στήλη επαλήθευσης (την I), στην οποία τσεκάρουμε αν το άθροισμα των επιμέρους υπολογισμών των κελιών μας κάνει 3000, το οποίο είναι το σύνολο ασφαλιστρών φωτιάς που έχουμε επιμερίσει. Η πράξη αυτή γίνεται αν μαρκάρουμε οριζόντια τα κελιά, μαζί με το λευκό της στήλης I, και πατήσουμε το κουμπί με το σύμβολο **Σ**, που συμβολίζει το άθροισμα. Έτσι, το κελί I11 υπολογίζει το άθροισμα σε 3000 και αν πάμε πάνω σε αυτό, στο πλαίσιο **fx** μας δείχνει την πράξη που έκανε:

$$=SUM(D11:H11)$$

Ακριβώς με τον ίδιο τρόπο που μόλις περιγράψαμε, επιμερίζουμε όλα τα έξοδα της επιχείρησης, συμπληρώνοντας τα κελιά από το D12 έως το H18. Στη συνέχεια, αθροίζουμε σε κάθε στήλη τα νούμερα, ώστε να βρούμε τα σύνολα των επιμερισμένων εξόδων σε κάθε κέντρο κόστους, με τη διαδικασία άθροισης που περιγράψαμε.

Στη συνέχεια, μπορούμε να κάνουμε τον δευτερεύοντα επιμερισμό, δηλαδή να καταναείνουμε το κόστος των βοηθητικών στα κύρια κέντρα κόστους. Η βάση επιμερισμού για τα κόστη της αποθήκης είναι οι αιτήσεις υλικών, οι οποίες υπολογίζονται στο Excel βάσει της συνάρτησης «=D44+E44+F44+H44», δηλαδή των αιτήσεων υλικών όλων των κύριων κέντρων κόστους και του βοηθητικού κέντρου «συντήρησης και υποστήριξης μηχανημάτων και κτιρίων», όπως αυτά προκύπτουν από τον δεύτερο πίνακα του Excel (αποτέλεσμα 45.000). Η βάση επιμερισμού του βοηθητικού κέντρου κόστους, με την ονομασία «Συντήρηση και υποστήριξη μηχανημάτων και κτιρίων», είναι το άθροισμα της αξίας των ακινήτων και της αξίας των μηχανημάτων, μόνο των κύριων κέντρων κόστους της επιχείρησης. Υπολογίζεται βάσει της συνάρτησης του Excel «=D40+E40+F40+D41+E41+F41» στις 620.000 ευρώ.

21	Δευτερεύων επιμερισμός:		
22			
23	Αποθήκη	Αιτήσεις υλικών	45000
24	Συντήρηση-υποστήριξη μηχανημάτων και κτιρίων	Αξία ακινήτων+Αξία μηχανημάτων	620.000

Στη συνέχεια, επιμερίζουμε το σύνολο των εξόδων της αποθήκης που αναγράφεται στο κελί G19 (10881,01504 ευρώ) στα υπόλοιπα κύρια και βοηθητικά κέντρα κόστους, με τη βοήθεια των συναρτήσεων. Για παράδειγμα, για το κύριο κέντρο κόστους

«Συnergείο αποκατάστασης βλαβών», η συνάρτηση θα έχει τη μορφή «=G19*(D44/C23)». Με βάση τον ίδιο τρόπο υπολογίζουμε και για τα υπόλοιπα κέντρα κόστους τα ποσά που επιμερίζονται από την αποθήκη και, στο τέλος, κάνουμε επαλήθευση για να δούμε αν θα βρούμε το ποσό που αναγράφεται στο κελί G19.

Για να επιμερίσουμε το σύνολο των εξόδων του βοηθητικού κέντρου «συντήρησης και υποστήριξης μηχανημάτων και κτιρίων» στο κύριο κέντρο κόστους «Συnergείο αποκατάστασης βλαβών», χρησιμοποιούμε τη συνάρτηση «=(H19+H23)*(D40+D41)/C24», η οποία αθροίζει τα επιμερισμένα κόστη σε αυτό το βοηθητικό κέντρο και τα κατανέμει, χρησιμοποιώντας τη βάση επιμερισμού «άθροισμα της αξίας των ακινήτων και της αξίας των μηχανημάτων» του κύριου κέντρου «Συnergείο αποκατάστασης βλαβών», ως προς το σύνολο του αθροίσματος της αξίας των ακινήτων και της αξίας των μηχανημάτων όλων των κύριων κέντρων της επιχείρησης. Τον ίδιο τρόπο χρησιμοποιούμε για να κάνουμε τον επιμερισμό και στα άλλα δύο κύρια κέντρα κόστους. Έπειτα, αθροίζουμε όλα τα επιμερισμένα κόστη και στα 3 κέντρα κόστους και βγάζουμε το τελικό ποσό ΓΒΕ για κάθε κέντρο κόστους (Συnergείο αποκατάστασης βλαβών: 78929,91 ευρώ, Φανοποιείο: 47207,92 ευρώ, Βαφείο: 24362,16 ευρώ), ενώ το σύνολό τους θα πρέπει να κάνει οπωσδήποτε 150.500 ευρώ.

Τέλος, υπολογίζουμε τους συντελεστές απορρόφησης των ΓΒΕ, λαμβάνοντας υπόψη τη βάση απορρόφησης που είναι οι Ώρες Άμεσης Εργασίας (ΩΑΕ). Για το «Συnergείο αποκατάστασης βλαβών», διαιρούμε το τελικό ποσό των επιμερισμένων ΓΒΕ με τις ΩΑΕ που έχουν πραγματοποιηθεί στο τμήμα αυτό (συνάρτηση: D26/D39). Ομοίως πράττουμε και για τα άλλα 2 κέντρα κόστους, και βρίσκουμε τους συντελεστές απορρόφησης των ΓΒΕ που μας ζητάει η άσκηση:

Κύρια Κέντρα Κόστους	Συντ. απορρόφησης
Συnergείο αποκατάστασης βλαβών	2,63€/ΩΑΕ
Φανοποιείο	2,36€/ΩΑΕ
Βαφείο	2,43€/ΩΑΕ

6. ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

6.1. ΕΦΑΡΜΟΓΗ Νο.1 – ΕΠΙΠΛΟΠΟΙΕΙΟ

Το επιπλοποιείο των αδελφών Καρυάμη με την διακριτική ονομασία «Αφοί Καρυάμη Ο.Ε. - Επιπλοτεχνική», που δραστηριοποιείται στο Άργος (οδός Δαναού 12, Τ.Κ.21200) λαμβάνει μία παραγγελία από ένα τοπικό πνευματικό κέντρο με τη διακριτική ονομασία «Ο Δαναός» για 50 βιβλιοθήκες ειδικής αντοχής και κατασκευής, με σχέδιο που δίνει ο σύλλογος στο επιπλοποιείο. Οι επιχειρηματίες, λαμβάνοντας το σχέδιο, στις 20/5/2011, δίνουν προσφορά 1500 ευρώ ανά βιβλιοθήκη, την οποία ο «Δαναός» αποδέχεται και επιβεβαιώνει την παραγγελία. Την 1/6/2011 αρχίζει η κατασκευή των βιβλιοθηκών, η οποία τελειώνει στις 30/6/2011. Η κατασκευή κάθε βιβλιοθήκης περνάει από 3 φάσεις (τμήματα παραγωγής): την κοπή των ξύλων, τη συναρμολόγηση και το βαφείο (όπου γίνεται η βαφή και το λουστράρισμα της βιβλιοθήκης). Κατά τη διάρκεια της κατασκευής των βιβλιοθηκών, η επιχείρηση διέθεσε άμεσα υλικά που κόστισαν 40.000 ευρώ, κατανεμημένα κατά 25%-12,5%-67,5% στα τμήματα «κοπή ξύλων», «συναρμολόγηση» και «βαφή-βερνίκι» αντίστοιχα. Η αντίστοιχη αναλογία για τα άμεσα εργατικά ήταν 33,33%-50%-16,67%. Η επιχείρηση υπολογίζει γενικά βιομηχανικά έξοδα με συντελεστή απορρόφησης 200% επί των άμεσων εργατικών. Να κατασκευαστεί το φύλλο υπολογισμού του κόστους παραγγελίας, το συνολικό κόστος και το συνολικό έσοδο και τα συνολικά μικτά κέρδη της επιχείρησης από την παραγγελία, καθώς και το ανά μονάδα κόστος και το ανά μονάδα μικτό κέρδος.

Λύση

Με βάση τα δεδομένα της εκφώνησης κατασκευάζουμε το παρακάτω φύλλο υπολογισμού κόστους παραγγελίας για την επιχείρηση:

Επιπλοποιείο «Επιπλοτεχνική», Αφοί Καρυάμη Ο.Ε. Δαναού 12, Άργος, Τ.Κ. 21200					
Φύλλο υπολογισμού Κόστους Παραγγελίας					
Πελάτης: Πνευματικό κέντρο «Ο Δαναός»			Ημερομηνία παραγγελίας πελάτη: 20/5/2011		
Προϊόν: Βιβλιοθήκες			Ημερομηνία έναρξης: 1/6/2011		
Αριθμός μονάδων: 50			Ημερομηνία λήξης: 30/6/2011		
Τμηματικά κόστη παραγγελίας βιβλιοθηκών:					
Τμήμα	Άμεσα υλικά	Άμεσα εργατικά		Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα	
		Ώρες	Κόστος	Συντελεστής	Κόστος
Κοπή ξύλων	25.000	400	2000	200%	4000
Συναρμολόγηση	5.000	600	3000	200%	6000
Βαφή-βερνίκι	10.000	200	1000	200%	2000
Συνολικά κόστη και κόστος μονάδας:					
				Συνολικά κόστη	Κόστος μονάδας
Άμεσα υλικά				40.000	800
Άμεσα εργατικά				6.000	120
Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα				12.000	240
Κόστος ετοιμών βιβλιοθηκών (50 τεμάχια)				58.000	1160

Κατά συνέπεια, το συνολικό κόστος της παραγγελίας ήταν 58.000 ευρώ, το συνολικό έσοδο από την παραγγελία ήταν $50 \times 1500 \text{ €} = 75.000 \text{ ευρώ}$, τα συνολικά μικτά κέρδη από την παραγγελία ήταν $75.000 - 58.000 = 17.000 \text{ ευρώ}$, το ανά μονάδα κόστος ήταν 1160 ευρώ, και το ανά μονάδα μικτό κέρδος ήταν $1500 - 1160 = 340 \text{ €}$ ή 22,67% ($\frac{340}{1500}$) επί της τιμής πώλησης.

6.2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ Νο.2 – ΜΑΡΜΑΡΑΔΙΚΟ

Ένα τοπικό μαρμαράδικο έχει μία παραγγελία από έναν εργολάβο της περιοχής για παραγωγή 30.000 μαρμαρίνων πλακών 0,50cm X 0,50cm, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για την κάλυψη μίας επιφανείας 7.500 m² κατά την ανέγερση ενός ξενοδο-

χείου πολυτελείας. Το μαρμαράδικο έχει τα παρακάτω προϋπολογισμένα ΓΒΕ, με βάση τα συνθήκη επίπεδα δραστηριότητάς του:

Τμήμα	Προϋπολογισμένα ΓΒΕ	Βάση απορρόφησης ΓΒΕ
Κοπή μαρμάρου	10.000	2000 ΩΛΜ
Λείανση μαρμάρου	20.000	4000 ΩΛΜ
Γυάλισμα μαρμάρου	15.000	5000 ΩΑΕ
Φινίρισμα	25.000	10000 ΩΑΕ
(*) ΩΛΜ = Ώρες Λειτουργίας Μηχανήματος		
(**) ΩΑΕ = Ώρες Άμεσης Εργασίας		

Τα έξοδα διοίκησης και πωλήσεων είναι γνωστό ότι αποτελούν το 10% του συνολικού κόστους παραγωγής. Η παραγγελία των 30.000 τεμαχίων πήρε την ονομασία «Παρτίδα ξενοδοχείου» και συμπεριέλαβε τα παρακάτω κόστη:

Άμεσα υλικά: 300.000 ευρώ.

Άμεση εργασία: 50 ώρες άμεσης εργασίας στο τμήμα κοπής μαρμάρου με κόστος 6€/ΩΑΕ.

100 ώρες άμεσης εργασίας στο τμήμα λείανση μαρμάρου με κόστος 6,25€/ΩΑΕ.

75 ώρες άμεση εργασία στο τμήμα γυάλισμα μαρμάρου με κόστος 7€/ΩΑΕ.

120 ώρες άμεσης εργασίας στο τμήμα του φινιρίσματος με κόστος 6,5€/ΩΑΕ.

Χρόνος λειτουργίας των μηχανημάτων = 100 ώρες λειτουργίας στο τμήμα κοπής μαρμάρου και 200 ώρες λειτουργίας στο τμήμα λείανσης μαρμάρου.

Να υπολογιστεί το συνολικό κόστος της παρτίδας, το κόστος ανά μονάδα, το κέρδος ανά m^2 και ανά τεμάχιο, καθώς και το συνολικό κέρδος, αν η τιμή πώλησης ήταν το 50€ / m^2 .

Λύση

Καταρχάς, πρέπει να υπολογίσουμε τους συντελεστές απορρόφησης των ΓΒΕ για τα ξεχωριστά τμήματα παραγωγής:

Τμήμα	Συντελεστής απορρόφησης	Αποτέλεσμα
Κοπή μαρμάρου	10.000/2000	5€/ΩΛΜ
Λείανση μαρμάρου	20.000/4000	5€/ΩΛΜ
Γυάλισμα μαρμάρου	15.000/4000	3,75€/ΩΑΕ
Φινίρισμα	25.000/8000	3,125€/ΩΑΕ
(*) ΩΛΜ = Ώρες Λειτουργίας Μηχανήματος		
(**) ΩΑΕ = Ώρες Άμεσης Εργασίας		

Άρα, το συνολικό κόστος της «παρτίδας ξενοδοχείου» είναι:

Άμεσα υλικά (300.000 ευρώ) + Άμεσα εργατικά (50X6+100X6,25+75X7+120X6,5=2230 ευρώ)= 302.230 ευρώ, το οποίο είναι και το αρχικό κόστος της παρτίδας.

Η απορρόφηση ΓΒΕ στα ξεχωριστά τμήματα ήταν:

Τμήμα	Συντελεστής απορρόφησης	Απορρόφηση ΓΒΕ παρτίδας
Κοπή μαρμάρου	5€/ΩΛΜ	100X5=500€
Λείανση μαρμάρου	5€/ΩΛΜ	200X5=1000€
Γυάλισμα μαρμάρου	3,75€/ΩΑΕ	75X3,75=281,25€
Φινίρισμα	3,125€/ΩΑΕ	120X3,125=375€
ΣΥΝΟΛΟ		2156,25€
(*) ΩΛΜ = Ώρες Λειτουργίας Μηχανήματος		
(**) ΩΑΕ = Ώρες Άμεσης Εργασίας		

Άρα, το συνολικό κόστος είναι:

Συνολικό κόστος παραγωγής: Αρχικό κόστος + Καταλογισθέντα ΓΒΕ = 302.230 ευρώ + 2.156,25 ευρώ = 304.386,25 ευρώ.

Συνολικό κόστος παρτίδας: Συνολικό κόστος παραγωγής + Έξοδα διοίκησης και πωλήσεων = 304.386,25+0,1 X 304.386,25=334.824,88 ευρώ.

Το κόστος ανά μονάδα είναι: 334.824,88/30.000 = 11,16 ευρώ/μαρμαρινή πλάκα.

Το κόστος ανά τετραγωνικό μέτρο είναι: 334.824,88/7.500 = 44,64€/ m².

Το κέρδος ανά τετραγωνικό μέτρο είναι: 50 ευρώ- 44,64 ευρώ = 5,36 ευρώ.

Το συνολικό κέρδος είναι: 5,36 ευρώ X 7.500m² = 40.200 ευρώ.

6.3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ Νο.3 – ΛΟΥΚΟΥΜΑΔΙΚΟ

Ένα κατάστημα παρασκευής και πώλησης λουκουμάδων με την επωνυμία «Το Λουκουμάδικο» είχε κατά την οικονομική χρήση του 2011, τα παρακάτω κόστη:

Άμεσα υλικά παρασκευής λουκουμάδων: 6000 ευρώ.

Άμεσα εργατικά: 14000 ευρώ.

Γενικά Έξοδα	
ΔΕΗ	1.200
ΟΤΕ	600
Αποσβέσεις παγίων	1.000
Ενοίκιο	3.600
Υδρευση	300
Διαφημιστικό υλικό	500
Ασφάλιση καταστήματος	500
Αναλώσιμα	300
Σύνολο Γενικών Εξόδων	8.000

Να υπολογιστεί το κόστος ανά κιλό λουκουμάδων, αν παρασκευάστηκαν και πωλήθηκαν 20.000 κιλά λουκουμάδων (δεν υπάρχουν αποθέματα ετοίμου προϊόντος στο τέλος της περιόδου – άλλωστε, δεν μπορεί η επιχείρηση να διατηρεί τέτοια αποθέματα, λόγω και της φθαρτότητας του προϊόντος). Αν η επιχείρηση πουλάει τους λουκουμάδες προς 1,5 ευρώ το κιλό, να βρεθεί το ποσοστό καθαρού κέρδους της επιχείρησης και να εξεταστεί αν είναι η επιχείρηση αυτή μία συμφέρουσα επένδυση (το τρέχον επιτόκιο για κλειστές καταθέσεις προθεσμίας στην τράπεζα είναι 4%), όταν γνωρίζετε ότι έχουν επενδυθεί σε αυτήν 10.000 ευρώ.

Λύση

Κόστος ανά κιλό = $\frac{\text{Συνολικά κόστη περιόδου}}{\text{Αριθμός μονάδων που παρήχθησαν σε μία περίοδο}} =$

$$= \frac{6.000 + 14.000 + 8.000}{20.000} = 1,4\text{€ ανά κιλό λουκουμά.}$$

Ουσιαστικά, το καθαρό κέρδος της επιχείρησης είναι $1,5\text{€}-1,4\text{€}=0,1\text{€}$ το κιλό και, ως ποσοστό επί της τιμής πώλησης, είναι $\frac{0,1}{1,5} = 0,0667$ ή 6,67%.

Η επιχείρηση αυτή είχε συνολικά καθαρά κέρδη $0,1 \times 20.000 = 2.000$ ευρώ.

Εφόσον το κεφάλαιο της επένδυσης ήταν 10.000 ευρώ, τότε η απόδοση της επένδυσης είναι $\frac{2.000}{10.000} = 0,2$ ή 20% , δηλαδή πολύ καλύτερο από το 4% που προσφέρει η τράπεζα.

6.4. ΕΦΑΡΜΟΓΗ Νο.4 – ΤΑΠΗΤΟΚΑΘΑΡΙΣΤΗΡΙΟ

Για το ταπητοκαθαριστήριο των Αδελφών Συμεωνίδη στο Περιστέρι, δίνονται για το 2011 τα ακόλουθα δεδομένα:

Άμεσα κόστη	
Αμοιβές εργατών που δουλεύουν στο πλύσιμο των χαλιών	30.000
Χημικά καθαριστικά χαλιών	5.000
Ασφάλιστρα χαλιών που φιλοξενούνται στο κτίριο	1.000
Αποσβέσεις μηχανημάτων καθαρισμού χαλιών	1.000
Καύσιμα για μεταφορά χαλιών στα σπίτια	1.000
Ύδρευση για καθαρισμό χαλιών	6.000
Έμμεσα κόστη	
Ενοίκιο ταπητοκαθαριστηρίου	12.000
ΔΕΗ	3.000
Ασφάλιστρα φωτιάς και πλημμύρας κτιρίου	1.000
ΟΤΕ	500
Ύδρευση καταστήματος	500
Αποσβέσεις λοιπών μηχανημάτων	500
Αποσβέσεις μεταφορικών μέσων	3.000
Λοιπά καύσιμα (κυρίως θέρμανσης)	2.000

Η επιχείρηση είχε έξοδα προβολής 1.500 ευρώ, αμοιβή των δύο ιδιοκτητών 15.000 ευρώ έκαστος, αμοιβή λογιστή 5.000 ευρώ και αμοιβή δικηγόρου 1.000 ευρώ. Επίσης, πλήρωσε 3.000 ευρώ τόκους στην Εθνική Τράπεζα, για δάνειο που έχει πάρει για αγορά εξοπλισμού. Να βρείτε πόσο κόστος είχε ο καθαρισμός ανά m^2 χαλιού (κόστος πωληθέντων υπηρεσιών), το συνολικό κόστος της επιχείρησης, το συνο-

λικό κόστος ανά μονάδα πωληθέντων υπηρεσιών, καθώς και το ποια τιμή πρέπει να καθορίσουν οι αδελφοί Συμεωνίδη, ώστε να κερδίσουν από 25.000 ευρώ έκαστος, αν γνωρίζετε ότι για το 2011 η επιχείρηση καθάρισε 50.000 m² χαλιών.

Λύση

Τα άμεσα κόστη της επιχείρησης είναι $30.000+5.000+1.000+1.000+1.000+6.000=44.000$ ευρώ.

Τα έμμεσα κόστη της επιχείρησης είναι $12.000+3.000+1.000+500+500+500+3.000+2.000=22.500$ ευρώ.

Κόστος πωληθέντων υπηρεσιών = Άμεσα κόστη + Έμμεσα κόστη = $44.000+22.500=62.500$ ευρώ.

Κόστος ανά μονάδα πωληθέντων υπηρεσιών = $\frac{62.500}{50.000} = 1,25$ ευρώ/τ.μ.

Συνολικό κόστος της επιχείρησης = Κόστος πωληθέντων υπηρεσιών + έξοδα προβολής + έξοδα διοίκησης + έξοδα χρηματοοικονομικά = $62.500+1.500+15.000+15.000+5.000+1.000+3.000=103.000$ ευρώ.

Συνολικό κόστος ανά μονάδα πωληθέντων υπηρεσιών = $\frac{103.000}{50.000} = 2,06$ ευρώ.

Για να κερδίσουν 25.000 ευρώ έκαστος, δηλαδή 50.000 ευρώ, θα διαιρέσουμε το επιθυμητό κέρδος με τα τετραγωνικά μέτρα χαλιών που έχουν καθαριστεί:

Τιμή = $2,06 + \frac{50.000}{50.000} = 3,06$ ευρώ.

Άρα, η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει τις τιμές καθαρισμού ανά m² των χαλιών στα 3,06 ευρώ, προκειμένου οι αδελφοί Συμεωνίδη να έχουν κέρδος από 25.000 ευρώ ο καθένας.

6.5. ΕΦΑΡΜΟΓΗ Νο.5 – ΜΠΟΥΤΙΚ

Ένα εμπορικό κατάστημα με την επωνυμία «Fashion victim» πουλάει είδη νεωτερισμού. Κατά τη χρήση του 2011, πούλησε 2000 κομμάτια ρούχα, τα οποία αγοράστηκαν από τους προμηθευτές αντί 20.000 ευρώ. Επίσης, η επιχείρηση είχε τα παρακάτω έξοδα κατά τη διάρκεια της χρονιάς:

Έξοδα	Ευρώ
Αμοιβή λογιστή	3.000
Αμοιβή μοντέλων για επίδειξη των ρούχων	2.000
Αποσβέσεις μηχανημάτων (ταμειακή μηχανή, υπολογιστής)	1.500
Ασφάλιση καταστήματος για φωτιά και πλημμύρα	500
Ηλεκτρικό ρεύμα	4.000
Δημοτικά τέλη	500
Δημοτικός φόρος	500
Εγκαίνια καταστήματος	1.000
Ενοίκιο καταστήματος	12.000
Έξοδα διαφημιστικού φυλλαδίου	1.000
Επιχειρηματική αμοιβή ιδιοκτήτη που δουλεύει στο κατάστημα	16.000
ΙΚΑ ασφάλιση υπαλλήλων (εργοδοτικές εισφορές)	8.000
Μεταφορικά έξοδα εμπορευμάτων	500
Μισθοί υπαλλήλων καταστήματος	24.000
Ο.Α.Ε.Ε. ασφάλιση επιχειρηματία	4.000
Τηλεπικοινωνιακά τέλη	1.000
Τέλη ύδρευσης και αποχέτευσης	1.000
Υλικά συσκευασίας (τσάντες κλπ.) αναλωθέντα	1.500
Χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι δανείου)	2000

Αν ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ήταν 120.000 ευρώ, να βρείτε πόσο κόστος πωληθέντων είχε η επιχείρηση ανά 1 ευρώ πωλήσεων που έκανε, το συνολικό κόστος της επιχείρησης, καθώς και το συνολικό κόστος της επιχείρησης ανά 1 ευρώ πωλήσεων. Με τι περιθώριο καθαρού κέρδους πωλούνται τα ρούχα; Αν ο επιχειρηματίας ξόδεψε 100.000 ευρώ για να φτιάξει το κατάστημα, σε πόσα χρόνια θα έχει αποσβέσει την επένδυσή του, αν κάθε χρονιά είναι ίδια σε κέρδη με τη φετινή; Φαίνεται ότι αυτή η μπουτίκ είναι μία καλή επένδυση (τόκος για προθεσμιακό λογαριασμό 100.000 ευρώ στην τράπεζα: 5%).

Λύση

Θυμίζουμε ότι: Κόστος πωληθέντων ρούχων = Κόστος εμπορευμάτων + Κόστος εργασίας + Γενικά Έξοδα.

Κόστος εμπορευμάτων = Αγορά Εμπορευμάτων + Μεταφορικά έξοδα εμπορευμάτων + Υλικά συσκευασίας = 20.000 ευρώ + 500 ευρώ + 1500 ευρώ = 22.000 ευρώ.

Κόστος εργασίας = Μισθοί υπαλλήλων καταστήματος + Εργοδοτικές εισφορές ΙΚΑ=24.000+8.000=32.000 ευρώ.

Γενικά Έξοδα = Αποσβέσεις μηχανημάτων + ασφάλιση καταστήματος για φωτιά και πλημμύρα + Ηλεκτρικό ρεύμα + Δημοτικά τέλη + Δημοτικός φόρος + Ενοίκιο καταστήματος + Τηλεπικοινωνιακά τέλη + Τέλη ύδρευσης και αποχέτευσης = 1500 + 500 + 4.000 + 500 + 500 + 12.000 + 1.000 + 1.000 = 21.000 ευρώ.

Άρα: Κόστος πωληθέντων ρούχων = 22.000 ευρώ + 32.000 ευρώ + 21.000 ευρώ=76.000 ευρώ.

Το Μικτό κέρδος της επιχείρησης δίνεται από τον τύπο:

Μικτό κέρδος = Πωλήσεις-Κόστος πωληθέντων = 120.000 ευρώ - 76.000 ευρώ = 44.000 ευρώ.

Αν, τώρα, από το μικτό κέρδος της επιχείρησης αφαιρέσουμε τα παρακάτω έξοδα, βρίσκουμε το καθαρό κέρδος:

1. Τα έξοδα διάθεσης και προβολής: Εγκαίνια καταστήματος + Έξοδα διαφημιστικού φυλλαδίου + αμοιβή μοντέλων για επίδειξη των ρούχων = 1.000 ευρώ + 1.000 ευρώ + 2.000 ευρώ = 4.000 ευρώ.
2. Τα έξοδα διοίκησης: Αμοιβή λογιστή + αμοιβή επιχειρηματία + ασφάλιση επιχειρηματία = 3.000 + 16.000 + 4.000 = 23.000 ευρώ.
3. Τα χρηματοοικονομικά έξοδα: τόκοι δανείων = 2.000 ευρώ.

Συνολικό κόστος περιόδου 2011 για την επιχείρηση = Κόστος πωληθέντων ρούχων + έξοδα διάθεσης και προβολής + έξοδα διοίκησης + χρηματοοικονομικά έξοδα = 76.000+4.000+23.000+2.000=105.000 ευρώ.

Για να βρούμε το καθαρό κέρδος της επιχείρησης εφαρμόζουμε τον τύπο:

Καθαρό κέρδος = Μικτό κέρδος-έξοδα διάθεσης και προβολής-έξοδα διοίκησης-χρηματοοικονομικά έξοδα=44.000 ευρώ-4.000-23.000 ευρώ -2.000 ευρώ =15.000 ευρώ.

$$\begin{aligned} \text{Κόστος πωληθέντων ανά 1 ευρώ τζίρου} &= \frac{\text{Κόστος πωληθέντων περιόδου}}{\text{Κύκλος εργασιών επιχείρησης μέσα σε μία περίοδο}} = \\ &= \frac{76.000}{120.000} = 0,63 \text{ ευρώ.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Συνολικό Κόστος ανά 1 ευρώ τζίρου} &= \frac{\text{Συνολικά κόστη περιόδου}}{\text{Κύκλος εργασιών επιχείρησης μέσα σε μία περίοδο}} = \\ &= \frac{105.000}{120.000} = 0,875 \text{ ευρώ.} \end{aligned}$$

Τα ρούχα πωλούνται με περιθώριο καθαρού κέρδους $1 - 0,875 = 0,125$ ευρώ ή 12,5%.

Εφόσον η επιχείρηση έχει κάθε χρόνο 15.000 ευρώ κέρδη, ο επιχειρηματίας, για να αποσβέσει την επένδυση των 100.000 ευρώ, θα χρειαστεί $\frac{100.000}{15.000} = 6,67$ έτη.

Η μπουτίκ αυτή φαίνεται να είναι μία καλή επένδυση διότι η απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου είναι $\frac{15.000}{100.000} = 0,15$ ή 15%, αντί για 5% που θα ελάμβανε ο επιχειρηματίας αν κατέθετε το κεφάλαιο των 100.000 ευρώ στην τράπεζα, σε προθεσμικό λογαριασμό.

6.6. ΕΦΑΡΜΟΓΗ Νο.6 – ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΕΙΟ

Ο ιδιοκτήτης ενός ζαχαροπλαστείου στα Φάρσαλα, το οποίο είναι ονομαστό για το χαλβά του, αποφάσισε – λόγω και της πολύ μεγάλης ζήτησης στο εσωτερικό και στο εξωτερικό – να κάνει μία ξεχωριστή γραμμή παραγωγής χαλβά, η οποία θα λειτουργεί ως ανεξάρτητο τμήμα μέσα στην επιχείρησή του, παράγοντας συνεχώς και αποκλειστικά μόνο αυτό το γλυκό. Στην απογραφή του 2011, έχουμε τα ακόλουθα στοιχεία παραγωγής και συνολικού κόστους:

Άμεσα υλικά	20.000€
Άμεσα εργατικά τμήματος	50.000€
ΓΒΕ	40.000€
Σύνολο	110.000€

Η παραγωγή ήταν 200 πλήρεις τόνοι χαλβά και 20 ημικατεργασμένοι. Ο βαθμός ολοκλήρωσης των ημικατεργασμένων ήταν ο εξής:

Άμεσα υλικά	60% πλήρεις
Άμεσα εργατικά τμήματος	50% πλήρεις
ΓΒΕ	75% πλήρεις

Να υπολογίσετε τις πλήρεις ισοδύναμες μονάδες χαλβά που παρήχθησαν, το κόστος ανά κιλό, καθώς και την αξία των ημικατεργασμένων.

Λύση

Στοιχείο κόστους	Ισοδύναμες μονάδες ημικατεργασμένων	Πλήρεις μονάδες	Συνολική παραγωγή	Συνολικά κόστη περιόδου	Κόστος μονάδας
Υλικά	20X60%=12	200	212	20.000€	94,33962€
Εργατικά	20X50%=10	200	210	50.000€	238,09524€
ΓΒΕ	20X75%=15	200	215	40.000€	186,04651€
Σύνολο				110.000€	518,48137€

Από τον πίνακα φαίνεται ότι το κόστος πλήρους μονάδας (τόνου) του χαλβά είναι 518,47 ευρώ. Άρα, το κόστος ανά κιλό θα είναι $\frac{518,48137}{1.000} = 0,52$ ευρώ/κιλό χαλβά.

Η αξία της συνολικής παραγωγής πλήρων μονάδων χαλβά είναι: $200 \times 518,48137 = 103.696,27$ ευρώ.

Η αξία των ημικατεργασμένων είναι: Συνολικά κόστη περιόδου - Αξία παραγωγής πλήρων μονάδων = $110.000 - 103.696,27 = 6.303,73$ ευρώ.

Μπορούμε να επαληθεύσουμε το παραπάνω αποτέλεσμα, κατασκευάζοντας τον παρακάτω πίνακα:

Στοιχείο κόστους	Αριθμός ισοδύναμων ημικατεργασμένων μονάδων	Κόστος μονάδας	Αξία ημικατεργασμένων
Υλικά	12	94,33962€	1.132,0754€
Εργατικά	10	238,09524€	2.380,9524€
ΓΒΕ	15	186,04651€	2.790,6977€
Σύνολο			6303,73€

ΕΦΑΡΜΟΓΗ:

Σκεφθείτε την επιχείρησή σας. Πάρτε τα λογιστικά σας βιβλία και προσπαθήστε να κοστολογήσετε τα προϊόντα / τα εμπορεύματα / τις υπηρεσίες που πουλάτε. Ποια εμπόδια και ποιες δυσκολίες συναντάτε;

Σύνοψη

Κόστος είναι η αξία όλων εκείνων των συντελεστών παραγωγής (γη, εργασία, κεφάλαιο) που συνδυάζονται για να δημιουργηθούν αγαθά ή/και υπηρεσίες, τα οποία η επιχείρηση τα μεταπωλεί με σκοπό το κέρδος.

Έξοδο είναι το δεδουλευμένο κόστος (δηλαδή αυτό το κόστος που έχει ήδη πραγματοποιηθεί) που βαρύνει τα αποτελέσματα χρήσεως της επιχείρησης. Ουσιαστικά, προέρχεται από το κόστος, καθώς δημιουργείται από αυτό και συνεπώς προϋπάρχει πάντοτε ως κόστος.

Τα έξοδα που συνδέονται άμεσα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που έχουν πωληθεί μέσα σε μία χρήση χαρακτηρίζονται ως «κόστος πωληθέντων». Η διαφορά μεταξύ του κύκλου εργασιών (πωλήσεις) και του κόστους πωληθέντων μίας επιχείρησης μέσα σε μία χρήση μας δίνει το μικτό κέρδος της για τη συγκεκριμένη χρήση. Για να υπολογίσουμε το καθαρό κέρδος της επιχείρησης για τη χρήση, αφαιρούμε τα έξοδα διοίκησης, διάθεσης (marketing), έρευνας και ανάπτυξης και χρηματοδότησης από το μικτό κέρδος της επιχείρησης.

Με τον όρο δαπάνη, εννοούμε την διαδικασία ή την ενέργεια που κάνουμε για να πραγματοποιήσουμε το κόστος, καθώς και τη χρηματική του έκφραση.

Κέντρα κόστους είναι τα μικρότερα τμήματα της επιχείρησης, στα οποία γίνεται λογιστική συγκέντρωση των εξόδων για τους σκοπούς της κοστολόγησης.

Κοστολόγηση ή λογιστική κόστους είναι η μέθοδος προσδιορισμού του κόστους μίας επιχείρησης μέσω συστηματικής συγκέντρωσης, κατάταξης, καταγραφής και επιμερισμού των δαπανών της, ώστε να προσδιοριστεί το κόστος παραγωγής των προϊόντων, ή/και των παραγωγικών διαδικασιών ή/και των υπηρεσιών της. Εξάλλου, η κοστολόγηση κάνει εφικτή την ανάλυση κόστους-οφέλους, η οποία συγκρίνει το κόστος μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας με το όφελος που προκύπτει.

Συμπεριφορά του κόστους (cost behavior) είναι ο τρόπος με τον οποίο το κόστος αλλάζει ενώ μεταβάλλεται η δραστηριότητα που το προκαλεί.

Το μεταβλητό κόστος είναι εκείνο το κόστος που επηρεάζεται από την μεταβολή του όγκου της παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης.

Αναλογικό μεταβλητό κόστος είναι εκείνο το κόστος που μεταβάλλεται με τρόπο ευθέως ανάλογο προς τη μεταβολή του όγκου της δραστηριότητας της επιχείρησης. Το μεταβλητό κόστος μπορεί εκτός από αναλογικό να είναι αύξον, δηλαδή, όσο μεγαλώνει ο όγκος της παραγωγής, να αυξάνεται με γρηγορότερο ρυθμό, ή φθίνον, δηλαδή, όσο μεγαλώνει ο όγκος της παραγωγής να αυξάνεται με αργότερο ρυθμό.

Στην περίπτωση του αναλογικού μεταβλητού κόστους, το ανά μονάδα μεταβλητό

κόστος παραμένει σταθερό, ενώ στην περίπτωση του αύξοντος κόστους, το ανά μονάδα μεταβλητό κόστος αυξάνει όσο μεγαλώνει ο όγκος της παραγωγής (ακριβώς το αντίθετο συμβαίνει στην περίπτωση του φθίνοντος κόστους, δηλ. το ανά μονάδα μεταβλητό κόστος μειώνεται όσο αυξάνεται ο όγκος της παραγωγής).

Το σταθερό κόστος είναι το κόστος της επιχείρησης, το οποίο παραμένει αμετάβλητο κατά τη διάρκεια οποιασδήποτε μεταβολής του όγκου παραγωγής της επιχείρησης. Το ανά μονάδα σταθερό κόστος έχει την ιδιότητα να πέφτει όσο αυξάνει ο όγκος της παραγωγικής διαδικασίας.

Το μικτό κόστος έχει τα χαρακτηριστικά του μεταβλητού και του σταθερού κόστους ταυτόχρονα. Λέγεται και ημιμεταβλητό κόστος.

Το συνολικό κόστος ενός κέντρου κόστους προκύπτει ως άθροισμα του σταθερού και του μεταβλητού κόστους, τα οποία συνδέονται με το συγκεκριμένο κέντρο κόστους.

Ανά μονάδα κόστος είναι το κόστος που αντιστοιχεί σε κάθε παραγόμενη μονάδα στο συγκεκριμένο κέντρο κόστους.

Το ανά μονάδα σταθερό και συνολικό κόστος έχουν την ιδιότητα να πέφτουν όσο αυξάνει η παραγωγική διαδικασία, σε αντίθεση με το ανά μονάδα μεταβλητό κόστος, που παραμένει σταθερό.

Λειτουργικό κόστος μίας επιχείρησης είναι το σύνολο του κόστους όλων των λειτουργιών της επιχείρησης, δηλαδή της παραγωγής, της διοίκησης, της διάθεσης (marketing), της έρευνας και ανάπτυξης, και της χρηματοδότησης.

Κόστος παραγωγής (production cost) είναι το κόστος το οποίο πραγματοποιείται για την παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης. Στην περίπτωση της βιομηχανικής/βιοτεχνικής επιχείρησης, το κόστος παραγωγής περιλαμβάνει τα άμεσα υλικά, την άμεση εργασία και τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα.

Τα άμεσα υλικά είναι οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν.

Η άμεση εργασία ή άμεσα εργατικά είναι τα ημερομίσθια των εργαζομένων που έχουν σχέση με την παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων.

Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα περιλαμβάνουν όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του κόστους παραγωγής, τα οποία μπορούν να ταξινομηθούν γενικά ως έμμεσα υλικά, έμμεσα εργατικά και λοιπά βιομηχανικά έξοδα.

Το άθροισμα του κόστους των άμεσων υλικών και της άμεσης εργασίας που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν μίας επιχείρησης ονομάζονται αρχικό κόστος (primary cost).

Το άθροισμα της άμεσης εργασίας και των γενικών βιομηχανικών εξόδων, δηλαδή του συνόλου των εξόδων που πραγματοποιούνται για την μετατροπή των άμεσων υλικών σε μία άλλη μορφή, κατά τη διάρκεια μίας φάσης κατεργασίας, ονομάζεται κόστος μετατροπής (conversion cost).

Να σημειώσουμε επίσης ότι τα «Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα» αφορούν ως ορολογία κυρίως βιομηχανικές επιχειρήσεις. Στις εμπορικές επιχειρήσεις και στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών προτιμούμε τον όρο «Γενικά Έξοδα».

Για να βρούμε πόσα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα θα απορροφηθούν από κάθε μονάδα κόστους, υπολογίζουμε έναν συντελεστή απορρόφησης Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων.

Υπάρχουν και άλλες κατηγορίες λειτουργικού κόστους, πέραν του κόστους παραγωγής. Αυτά τα κόστη συνεπάγονται έξοδα για την επιχείρηση, τα οποία ονομάζονται γενικά λειτουργικά έξοδα. Τα έξοδα αυτά περιλαμβάνουν τα έξοδα διοίκησης (administrative expenses), τα οποία είναι έξοδα που καταβάλλει η επιχείρηση για να οργανωθεί και να διοικηθεί, τα έξοδα διάθεσης ή marketing (marketing expenses), στα οποία περιλαμβάνονται όλα τα έξοδα που κάνει η επιχείρηση για να προβάλει, να διαφημίσει, να διανείμει και να πωλήσει τα προϊόντα της, τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης (R&D – Research and Development expenses,) που αφορούν τα έξοδα τα οποία επωμίζεται η επιχείρηση για να αναπτύξει νέα καινοτόμα προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες, και τα έξοδα χρηματοδότησης (finance expenses), τα οποία περιλαμβάνουν τα έξοδα της επιχείρησης για τη χρηματοδότηση των επενδύσεών της, όπως, για παράδειγμα, οι τόκοι των δανείων, οι προμήθειες και τα έξοδα των τραπεζών κλπ.

Στην περίπτωση της εμπορικής επιχείρησης δεν υπάρχει κόστος παραγωγής αλλά κόστος κτήσεως των εμπορευμάτων. Σε αυτό εντάσσεται η αξία των εμπορευμάτων, καθώς και όλα τα έξοδα στα οποία υποβάλλεται η επιχείρηση, όπως: έξοδα μεταφοράς, αποθήκευσης, συντήρησης και ασφάλισής τους. Τα υπόλοιπα γενικά λειτουργικά έξοδα παραμένουν τα ίδια.

Στην περίπτωση της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, το κόστος της επιχείρησης μετράται ως εάν η επιχείρηση να είχε ένα σύστημα παραγωγής, με τη διαφορά ότι οι υπηρεσίες που παράγονται, καταναλώνονται ταυτόχρονα με την παραγωγή τους. Αντίθετα από τις επιχειρήσεις που παράγουν βιομηχανικά προϊόντα, ή εμπορεύονται αγαθά, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δεν έχουν αποθέματα, γιατί οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Πιθανόν όμως να έχουν αποθέματα πρώτων υλών, τα οποία χρησιμοποιούνται στις υπηρεσίες. Σύμφωνα με τον Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων, πάντως, η συμμετοχή των πρώτων υλών στην τελική τιμή της υπηρεσίας δεν πρέπει να υπερβαίνει το 1/3 της συνολικής τιμής της υπηρεσίας, ώστε να χαρακτηριστεί η συγκεκριμένη διαδικασία από τον Κώδικα ως υπηρεσία.

Έτσι λοιπόν, στο κόστος μίας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών συμμετέχουν όλα τα κόστη που χρειάζονται ώστε να παραχθεί αυτή η υπηρεσία: π.χ. οι μισθοί και τα ημερομίσθια των εργαζόμενων για την παροχή της υπηρεσίας, τα καύσιμα, τα υλικά επισκευής μηχανημάτων, τα υλικά που αναλώνονται κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας, οι αποσβέσεις των παγίων στοιχείων της εταιρείας, κλπ. ενώ τα υπόλοιπα γενικά λειτουργικά έξοδα παραμένουν τα ίδια.

Το κόστος ευκαιρίας (opportunity cost) είναι το όφελος που θυσιάζει ο επιχειρηματίας όταν επιλέγει και υιοθετεί μία εναλλακτική λύση έναντι μίας άλλης. Το ευκαιριακό κόστος πρέπει να λαμβάνεται υπόψη πάντα από τον επιχειρηματία, ο οποίος πρέπει να εξετάζει σε κάθε περίπτωση τις εναλλακτικές λύσεις που του προσφέρονται σε βάθος.

Μία μέθοδος κοστολόγησης είναι η εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών με μοναδικά χαρακτηριστικά για τον υπολογισμό του κόστους μίας επιχείρησης. Οι διάφορες μέθοδοι κοστολόγησης είναι σχεδιασμένες να ανταποκρίνονται στον τρόπο παραγωγής των προϊόντων ή της παροχής των υπηρεσιών μίας επιχείρησης. Διακρίνουμε δύο μεγάλες κατηγορίες μεθόδων κοστολόγησης προϊόντων:

1. Κοστολόγηση εξατομικευμένης παραγωγής ή κοστολόγηση κατά παραγγελία. Η κοστολόγηση αυτή εφαρμόζεται εκεί όπου η φύση της επιχειρηματικής παραγωγής είναι τέτοια, ώστε, ουσιαστικά, η επιχείρηση να δουλεύει με εξατομικευμένες παραγγελίες οι οποίες εξασφαλίζονται από ανάληψη ιδιωτικών και δημοσίων έργων και διαγωνισμών, παραγγελίες πελατών ή παρτίδες παραγωγής κατά παραγγελία. Έτσι, η κοστολόγηση κατά παραγγελία περιλαμβάνει κοστολόγησης έργου, σύμβασης και παρτίδας.

Κατά τη διάρκεια της κοστολόγησης κατά παραγγελία, τα άμεσα εργατικά και τα άμεσα υλικά επιβαρύνουν άμεσα την μονάδα κόστους, ενώ, μόνο τα ΓΒΕ κατανέμονται σε κέντρα κόστους, από τα οποία στη συνέχεια διαμοιράζονται στις παραγόμενες μονάδες του προϊόντος. Αντίθετα, κατά τη διάρκεια της κοστολόγησης κατά λειτουργία (συνεχής κοστολόγηση), όλα τα κόστη (εργατικά, υλικά, ΓΒΕ) απορροφώνται από τα κέντρα κόστους και μετά κατανέμονται στις παραγόμενες μονάδες.

Το πιο σημαντικό έγγραφο που μας βοηθάει να κοστολογήσουμε ορθά κατά τη διάρκεια μίας διαδικασίας κοστολόγησης εξατομικευμένης παραγωγής είναι το «φύλλο υπολογισμού κόστους παραγγελίας», το οποίο μας δίνει πληροφορίες για το κόστος των μονάδων που έχουν παραχθεί κατά τη διάρκεια μίας παραγγελίας. Επίσης, μπορούμε, με την βοήθειά του, να υπολογίσουμε το ανά μονάδα κόστος.

2. Κοστολόγηση κατά λειτουργία ή διαδικασία ή συνεχής κοστολόγηση. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται εκεί όπου υπάρχει επαναλαμβανόμενη παραγωγή προϊόντων ή τέλεση συγκεκριμένης διαδικασίας για την παροχή μίας υπηρεσίας. Σε αυτή την περίπτωση, τα κόστη κατανέμονται στο μέσο όρο των μονάδων προϊόντος που έχουν παραχθεί κατά τη διάρκεια της περιόδου που γίνεται η μέτρηση. Έτσι, αυτή η μέθοδος κοστολόγησης περιλαμβάνει την κοστολόγηση κατά διαδικασία, την κοστολόγηση υπηρεσίας ή λειτουργίας και την κοστολόγηση συνεχούς παραγωγής.

Η κοστολόγηση κατά διαδικασία εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις όπου η παραγωγική διαδικασία μπορεί να διαιρεθεί σε παράλληλες διαδικασίες, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται και η παραγωγή συμπαραγώγων ή υποπροϊόντων. Συμπάραγωγα είναι τα προϊόντα που παράγονται ταυτόχρονα κατά τη διάρκεια μίας διαδικασίας

παραγωγής και το καθένα από αυτά έχει μία επαρκή αξία πώλησης, ώστε να διατεθεί στην αγορά ως ξεχωριστό προϊόν. Υποπροϊόντα είναι εκείνα τα προϊόντα που προκύπτουν από την παραγωγή ενός κυρίου προϊόντος (π.χ. ξυλεία-πριονίδι, σίδηρο-σκουριά) και τα οποία έχουν μικρή αξία ανά μονάδα πώλησης (π.χ. ανά κιλό), συγκρινόμενα με το κύριο προϊόν.

Η κοστολόγηση συνεχούς παραγωγής εφαρμόζεται σε μία ευρύτατη σειρά βιομηχανικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, το κόστος των προϊόντων ή των υπηρεσιών μετράται ως αποτέλεσμα μίας σειράς συνεχόμενων ή επαναλαμβανόμενων λειτουργιών, με την προϋπόθεση ότι το προϊόν ή υπηρεσία που παράγεται είναι ομοιογενές.

Η κοστολόγηση συνεχόμενων λειτουργιών / διαδικασιών μπορεί να εφαρμοστεί σε μία μεγάλη γκάμα βιομηχανικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις αυτές παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες, οι οποίες είναι αποτέλεσμα μίας σειράς συνεχόμενων ή επαναλαμβανόμενων λειτουργιών. Έτσι, το κόστος υπολογίζεται ως ο μέσος όρος των μονάδων που παρήχθησαν μέσα σε μία περίοδο. Βασική προϋπόθεση εφαρμογής αυτού του είδους της κοστολόγησης είναι το προϊόν να είναι ομοιογενές, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα το ανά μονάδα κόστος να μπορεί να προκύψει από το συνολικό κόστος, αν το διαιρέσουμε με τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων.

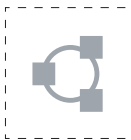
Το είδος αυτό της κοστολόγησης περιλαμβάνει μεθόδους όπως: κοστολόγηση αποτελέσματος, κοστολόγηση υπηρεσίας / λειτουργίας και κοστολόγηση συνεχούς παραγωγής.

Αυτοαξιολόγηση



Ερωτήσεις

1. Δώστε τον ορισμό του κόστους, του εξόδου και της δαπάνης.
2. Τι εννοούμε με τον όρο κέντρα κόστους; Δώστε παραδείγματα.
3. Ποια είναι η σημασία της κοστολόγησης για τη μικρή επιχείρηση;
4. Ποιο κόστος ονομάζεται σταθερό και ποιο μεταβλητό;
5. Πώς υπολογίζουμε το συνολικό κόστος της επιχείρησης;
6. Δώστε τον ορισμό του κόστους παραγωγής. Ποια κόστη περιλαμβάνει;
7. Ποια έξοδα κατατάσσονται στην κατηγορία των γενικών λειτουργικών εξόδων;
8. Ποια είναι η σημασία του ευκαιριακού κόστους για τον επιχειρηματία;
9. Ποιες κατηγορίες μεθόδων κοστολόγησης γνωρίζετε;
10. Πώς γίνεται η κοστολόγηση μίας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών;



Ασκήσεις

Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

1. Κόστος είναι η αξία όλων εκείνων των συντελεστών παραγωγής (γη, εργασία, κεφάλαιο) που συνδυάζονται για να δημιουργηθούν αγαθά ή/και υπηρεσίες, τα οποία η επιχείρηση τα μεταπωλεί με σκοπό το κέρδος.
 Σωστό Λάθος
2. Συμπεριφορά του κόστους (cost behavior) είναι ο τρόπος με τον οποίο το κόστος παραμένει σταθερό, ενώ μεταβάλλεται η δραστηριότητα που το προκαλεί.
 Σωστό Λάθος
3. Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα περιλαμβάνουν όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του

κόστους παραγωγής τα οποία μπορούν να ταξινομηθούν γενικά ως έμμεσα υλικά, έμμεσα εργατικά και λοιπά βιομηχανικά έξοδα.

Σωστό

Λάθος

4. Για να βρούμε πόσα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα θα απορροφηθούν από κάθε μονάδα κόστους, υπολογίζουμε έναν συντελεστή διασποράς των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων.

Σωστό

Λάθος

5. Το κόστος ευκαιρίας (opportunity cost) είναι το όφελος που θυσιάζει ο επιχειρηματίας όταν επιλέγει και υιοθετεί μία εναλλακτική λύση έναντι μίας άλλης.

Σωστό

Λάθος

6. Το ανά μονάδα σταθερό κόστος έχει την ιδιότητα να παραμένει σταθερό, όσο αυξάνει ο όγκος της παραγωγικής διαδικασίας

Σωστό

Λάθος

7. Τα άμεσα υλικά είναι οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και οι οποίες ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν.

Σωστό

Λάθος

8. Υποπροϊόντα είναι τα προϊόντα που παράγονται ταυτόχρονα κατά τη διάρκεια μίας διαδικασίας παραγωγής και το καθένα από τα οποία έχει μία επαρκή αξία πώλησης, ώστε να διατεθεί στην αγορά ως ξεχωριστό προϊόν.

Σωστό

Λάθος

9. Το μικτό κόστος έχει τα χαρακτηριστικά του μεταβλητού και του σταθερού κόστους ταυτόχρονα. Λέγεται και ημιμεταβλητό κόστος.

Σωστό

Λάθος

10. Το κόστος ευκαιρίας κατά τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων έχει το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό να αντιστοιχεί σε χρηματική εκροή.

Σωστό

Λάθος

Άσκηση 2 (Πολλαπλής επιλογής)

1. Οι ισοδύναμες μονάδες είναι _____ οι οποίες εκφράζουν το ποσοστό ολοκλήρωσης μίας ημικατεργασμένης μονάδας σε σχέση με μία πλήρη (ολοκληρωμένη) μονάδα.
 - A. ανύπαρκτες μονάδες
 - B. εξισωτικές μονάδες
 - Γ. πραγματικές μονάδες
 - Δ. θεωρητικές μονάδες
2. Το άθροισμα της άμεσης εργασίας και των γενικών βιομηχανικών εξόδων, δηλαδή του συνόλου των εξόδων που πραγματοποιούνται για την μετατροπή των άμεσων υλικών σε μία άλλη μορφή, κατά τη διάρκεια μίας φάσης κατεργασίας, ονομάζεται_____
 - A. κόστος αποτροπής
 - B. κόστος επιτροπής
 - Γ. κόστος μετατροπής
 - Δ. κόστος υποτροπής
3. Το άθροισμα του κόστους των άμεσων υλικών και της άμεσης εργασίας που ενσωματώνεται στο τελικό προϊόν μίας επιχείρησης ονομάζεται _____ κόστος.
 - A. αρχικό
 - B. τελικό
 - Γ. ενδιάμεσο
 - Δ. συγκεντρωτικό
4. Το κόστος παραγωγής περιλαμβάνει _____
 - A. τα άμεσα υλικά και την άμεση εργασία.
 - B. τα άμεσα υλικά, την άμεση εργασία και τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα.
 - Γ. τα άμεσα υλικά, την έμμεση εργασία και τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα.
 - Δ. τα έμμεσα υλικά, την άμεση εργασία και τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα.
5. Παροχή υπηρεσιών θεωρείται κατά τον Κ.Β.Σ. και η περίπτωση κατά την οποία χρησιμοποιούνται υλικά, το κόστος των οποίων, σε κάθε περίπτωση, δεν υπερβαίνει το ένα _____ της συνολικής αμοιβής, με την προϋπόθεση

ότι από τη χρησιμοποίηση των υλικών αυτών δεν παράγεται νέο είδος αγαθού.

- A. τρίτο
 - B. τέταρτο
 - Γ. δεύτερο
 - Δ. πέμπτο
6. Το πιο σημαντικό έγγραφο που μας βοηθάει να κοστολογήσουμε ορθά, κατά τη διάρκεια μίας διαδικασίας κοστολόγησης εξατομικευμένης παραγωγής, είναι το _____
- A. Κόστος φύλλου υπολογισμού παραγγελίας.
 - B. Φύλλο υπολογισμού παραγγελίας.
 - Γ. Φύλλο παραγγελίας κόστους.
 - Δ. Φύλλο υπολογισμού κόστους παραγγελίας.
7. Στην περίπτωση της αύξησης του αναλογικού μεταβλητού κόστους, το ανά μονάδα μεταβλητό κόστος _____
- A. αυξάνεται.
 - B. μειώνεται.
 - Γ. παραμένει σταθερό.
 - Δ. κανένα από τα παραπάνω.
8. Μπορούμε να εφαρμόσουμε τη μέθοδο «κοστολόγηση αποτελέσματος» μόνο σε επιχειρήσεις που παράγουν _____
- A. πολλά ομοιογενή προϊόντα.
 - B. πολλά ανομοιογενή προϊόντα.
 - Γ. πολλά ετερογενή προϊόντα.
 - Δ. μόνο ένα προϊόν.
9. Στην κοστολόγηση συνεχούς παραγωγής μετριέται το κόστος των προϊόντων ή των υπηρεσιών ως αποτέλεσμα _____
- A. της λήψεως εξατομικευμένων παραγγελιών.
 - B. μίας σειράς συνεχόμενων ή επαναλαμβανόμενων λειτουργιών.
 - Γ. μίας σειράς εξατομικευμένων παραγγελιών.
 - Δ. της λήψεως συνεχόμενων ή επαναλαμβανόμενων λειτουργιών.

10. Υποπροϊόντα είναι εκείνα τα προϊόντα που προκύπτουν από την παραγωγή ενός κύριου προϊόντος (π.χ. ξυλεία-πριονίδι, σίδηρο-σκουριά), και τα οποία έχουν _____ αξία ανά μονάδα πώλησης (π.χ. ανά κιλό), συγκρινόμενα με το κύριο προϊόν.
- A. μικρή
 - B. μεγάλη
 - Γ. ίση
 - Δ. μεγαλύτερη

Παράρτημα

Απαντήσεις ερωτήσεων

1. Απάντηση στην παράγραφο 1.1.
2. Απάντηση στην παράγραφο 1.2.
3. Απάντηση στην παράγραφο 1.3.
4. Απάντηση στις παραγράφους 2.1 και 2.2.
5. Απάντηση στην παράγραφο 2.4.
6. Απάντηση στην παράγραφο 3.1.2.
7. Απάντηση στην παράγραφο 3.1.4.
8. Απάντηση στην παράγραφο 3.2.
9. Απάντηση στην παράγραφο 4.2.
10. Απάντηση στην παράγραφο 4.4.2.

Απαντήσεις ασκήσεων

Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

1. Σωστό.
2. Λάθος.
3. Σωστό.
4. Λάθος.
5. Σωστό.
6. Λάθος.
7. Σωστό.
8. Λάθος.
9. Σωστό.
10. Λάθος.

Άσκηση 2 (Πολλαπλής επιλογής)

1. Δ (παράγραφος 4.4.4).
2. Γ (παράγραφος 3.1.2).
3. Α (παράγραφος 3.1.2).
4. Β (παράγραφος 3.1.2).

5. Α (παράγραφος 3.1.5).
6. Δ (παράγραφος 4.3).
7. Γ (παράγραφος 2.1).
8. Δ (παράγραφος 4.4.1).
9. Β (παράγραφος 4.2).
10. Α (παράγραφος 4.2).



Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

1. Από το βιβλίο των Γ. Βενιέρη, Σ. Κοέν, Μ. Κωλέτση, *Λογιστική κόστους. Αρχές και εφαρμογές*, PI Publishing 2005, προτείνω να διαβάσετε τα κεφάλαια 1 («Βασικές έννοιες κοστολόγησης»), 2 («Κατά παραγγελία κοστολόγηση»), 3 («Κοστολόγηση συνεχούς παραγωγής»).
2. Από το βιβλίο της Ι. Δημοπούλου-Δημάκη *Κοστολόγηση*, Interbooks 2002, πολύ καλογραμμένα είναι τα κεφάλαια 1 («Κοστολόγηση»), 2 («Το πλαίσιο της κοστολόγησης»), 3 («Υλικά»), 4 («Εργασία»), 5 («Γενικά βιομηχανικά έξοδα»), 6 («Μέθοδοι κοστολόγησης»), 7 («Μέθοδοι κοστολόγησης παραγγελίας και παρτίδας»), 8 («Μέθοδοι κοστολόγησης συγκεκριμένης λειτουργίας και παροχής υπηρεσίας») και 9 («Μέθοδοι κοστολόγησης συνεχούς παραγωγής»).
3. Από το βιβλίο των Α. Δημητρά και Α. Μπάλλα, *Διοικητική Λογιστική*, Gutenberg 2009, μπορείτε να επιλέξετε για περαιτέρω διάβασμα τα κεφάλαια 2 («Κόστος-Βασικές έννοιες»), 3 («Συμπεριφορά του κόστους») και 4 («Μέθοδοι κοστολόγησης»).



Προτεινόμενες ιστοσελίδες

- <http://www.profilnet.gr/themata/tehnika-arthra/arthra-2011/seka-inkalypologismos-koustous-paragogis-koufomaton-a-meros>. Στην ιστοσελίδα αυτή παρουσιάζονται μέθοδοι και πρακτικές για την ορθή κοστολόγηση των κατασκευών αλουμινίου, οι οποίες θα βοηθήσουν στην εξοικονόμηση πολύτιμων πόρων για κάθε επιχειρηματία που δραστηριοποιείται σε αυτό τον κλάδο.
- <http://panayiot.simor.ntua.gr/el/teaching/notes/14-industrial-management-ii>. Μία σειρά μαθημάτων πάνω στην κοστολόγηση από τον επίκουρο καθηγητή Νικόλαο Παναγιώτου της Σχολής Μηχανολόγων Μηχανικών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.
- http://www.teihal.gr/bus/downloads/2006/logistiki_koustous_2006.pdf. Σημειώσεις λογιστικής κόστους από τον Οδυσσέα Παυλάτο, διδάσκοντα στο ΤΕΙ Χαλκίδας.

B. Τιμολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών

Εισαγωγή



Στόχος

Στόχος αυτής της ενότητας είναι η ανάλυση και παρουσίαση, με τρόπο εύληπτο και κατανοητό, των μεθόδων της τιμολόγησης που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση για να προσδιορίσει την τιμή του προϊόντος της, της πολιτικής τιμολόγησης που ακολουθεί η μικρομεσαία επιχείρηση, καθώς και των στρατηγικών που ακολουθεί ο επιχειρηματίας για την επιλογή της τελικής τιμής των προϊόντων του.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας:

■ **Σε επίπεδο γνώσεων, θα πρέπει να είσαι σε θέση:**

- Να περιγράφεις τις διάφορες μεθόδους τιμολόγησης.
- Να προσδιορίζεις το νεκρό σημείο πωλήσεων μίας επιχείρησης.

- Να παραθέτεις τις στρατηγικές επιλογής της τελικής τιμής του προϊόντος μίας επιχείρησης.
- Να εξηγείς πώς γίνεται η εφαρμογή της ανάλυσης του νεκρού σημείου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- Να ξεχωρίζεις τα βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν την πολιτική τιμολόγησης μίας μικρής επιχείρησης.

■ **Σε επίπεδο δεξιοτήτων, θα πρέπει να είσαι σε θέση:**

- Να υπολογίζεις το νεκρό σημείο πωλήσεων των προϊόντων της επιχείρησής σου.
- Να αξιολογείς πάνω από ποιο σημείο των πωλήσεων σου μπορείς να βγάλεις κέρδη ή κάτω από ποιο σημείο θα έχεις ζημιές.
- Να υπολογίζεις τις τιμές των προϊόντων σου βάσει των διαφορετικών μεθόδων τιμολόγησης.
- Να βρίσκεις το περιθώριο ασφαλείας καθώς και το περιθώριο συνεισφοράς για την επιχείρησή σου.
- Να χρησιμοποιείς τις διάφορες στρατηγικές τιμολόγησης για να καθορίσεις την τελική τιμή του προϊόντος σου.
- Να διαχειρίζεσαι την ανάλυση νεκρού σημείου για να τιμολογείς τα προϊόντα σου.

■ **Σε επίπεδο στάσεων, θα πρέπει να είσαι σε θέση:**

- Να συγκρίνεις τις διάφορες μεθόδους και τις στρατηγικές τιμολόγησης που έμαθες και να αλλάξεις τη στάση σου έναντι των αντίστοιχων μεθόδων και στρατηγικών τιμολόγησης που μέχρι σήμερα εφαρμόζεις.
- Να αλλάξεις τη στάση σου, εντοπίζοντας διάφορα λάθη που έκανες στο παρελθόν κατά την διαδικασία της τιμολόγησης στην επιχείρησή σου.
- Να μπορείς να χρησιμοποιήσεις με αυτοπεποίθηση τις γνώσεις και τα εργαλεία που σου προσφέρει η τιμολόγηση στην επιχείρησή σου.



Έννοιες – κλειδιά

Τιμολόγηση, νόμος της προσφοράς και της ζήτησης, ελαστικότητα της ζήτησης, ελαστική ζήτηση, ανελαστική ζήτηση, τιμολόγηση «κόστος-συν», τιμολόγηση βάσει περιθωρίου μικτού κέρδους, τιμολόγηση βάσει επιθυμητής αποδοτικότητας της επένδυσης, οικονομίες κλίμακας, ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, καινοτομία, στρατηγική της διακριτικής τιμολόγησης, τιμολόγηση βάσει του κύκλου ζωής του προϊόντος, ξάφρισμα της αγοράς, στρατηγική επιλεκτικής διείσδυσης, στρατηγική εικόνας, στρατηγική μαζικής διείσδυσης, στρατηγική διείσδυσης χαμηλών τόνων, στρατηγική τιμολόγησης βάσει του στόχου των πωλήσεων, στρατηγική για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης στην αγορά, στρατηγική της πειραματικής τιμολόγησης, στρατηγική της δοκιμαστικής τιμολόγησης, στρατηγική της τιμολόγησης με βάση ένα προκαθορισμένο ποσοστό αποδοτικότητας, ανάλυση νεκρού σημείου, περιθώριο ασφαλείας, περιθώριο συνεισφοράς.



Σύντομη περιγραφή ενότητας

Στην ενότητα αυτή θα αρχίσουμε αναλύοντας τους παράγοντες που επηρεάζουν τον επιχειρηματία σχετικά με την τιμολόγηση, τον νόμο της προσφοράς και της ζήτησης, καθώς και την ελαστικότητα της ζήτησης. Μετά από αυτά, θα παρουσιάσουμε τις μεθόδους τιμολόγησης δηλαδή την τιμολόγηση «κόστος-συν», την τιμολόγηση βάσει περιθωρίου μικτού κέρδους και την τιμολόγηση βάσει επιθυμητής αποδοτικότητας της επένδυσης.

Στη συνέχεια, θα αναλύσουμε την πολιτική τιμολόγησης της μικρής επιχείρησης, η οποία επηρεάζεται άμεσα από το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και από τον ανταγωνισμό στην αγορά. Παράλληλα, θα μάθουμε για την έννοια της ανταγωνιστικότητας της μικρομεσαίας επιχείρησης, μία έννοια άρρηκτα συνδεδεμένη στις σύγχρονες οικονομίες με την έννοια της καινοτομίας.

Θα μάθουμε, επίσης, στρατηγικές για τον τρόπο με τον οποίο επιλέγουμε την τελική τιμή για τα προϊόντα μας, όπως είναι: η στρατηγική της διακριτικής τιμολόγησης, της τιμολόγησης βάσει του κύκλου ζωής του προϊόντος, τους ξαφρίσματα της αγοράς, της τιμολόγησης βάσει του στόχου των πωλήσεων, της τιμολόγησης για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης στην αγορά, της πειραματικής τιμολόγησης, της δοκιμαστικής τιμολόγησης και της τιμολόγησης με βάση ένα προκαθορισμένο ποσοστό αποδοτικότητας.

Στην επόμενη ενότητα, θα μάθουμε για την ανάλυση του νεκρού σημείου πωλήσεων, η οποία βρίσκει το ύψος εκείνο των πωλήσεων, στο οποίο η επιχείρηση ίσα-ίσα καλύπτει το σταθερό και το μεταβλητό κόστος της, ώστε να μην υπάρχουν κέρδη, ούτε όμως και ζημιές για την επιχείρηση.

Τέλος, θα παραθέσουμε μερικές εφαρμογές ανάλυσης νεκρού σημείου μικρής επιχείρησης, ώστε να εμπεδώσουμε τη θεωρητική ανάλυση πάνω στο θέμα αυτό.

B. Τιμολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών

1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ - ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ένας από τους βασικούς διαχωρισμούς των αγαθών είναι σε ελεύθερα (π.χ. αέρας), τα οποία υπάρχουν σε αφθονία, και σε οικονομικά, δηλαδή αγαθά για τα οποία υπάρχει στενότητα και άρα πρέπει να καταβάλουμε ένα αντίτιμο για να τα απολαύσουμε. Το αντίτιμο αυτό ή, αλλιώς, η τιμή του αγαθού, είναι το ποσό των χρημάτων που καταβάλλει ο καταναλωτής προκειμένου να αποκτήσει ένα αγαθό ή μία υπηρεσία.

Εφόσον το αγαθό ή η υπηρεσία παρέχεται από μία επιχείρηση, της οποίας σκοπός είναι το κέρδος, η τιμή, μαζί με το κόστος και την ποσότητα των αγαθών που πωλούνται, επηρεάζουν άμεσα τα κέρδη και τη βιωσιμότητα αυτής της επιχείρησης. Γι' αυτό και η επιχείρηση λαμβάνει καθημερινά αποφάσεις για όλες τις προαναφερθείσες παραμέτρους του κέρδους, μέσα από μία διαδικασία που λέγεται **τιμολόγηση**.

«Ποια τιμή να ζητήσει ο επιχειρηματίας γι' αυτό που πουλάει»; Αυτό είναι ένα κεντρικό ερώτημα που καθορίζει, σε μακροχρόνιο ορίζοντα, ακόμα και την επιτυχία ή την αποτυχία της ίδιας της επιχείρησης. Πολλοί επιχειρηματίες έχουν την εντύπωση ότι η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι γενικά εύκολη, γι' αυτό και ακολουθούν ευρέως διαδεδομένες μεθόδους τιμολόγησης (όπως αυτή του «κόστους συν», την οποία θα παρουσιάσουμε παρακάτω).

Το ζήτημα του καθορισμού της τιμής είναι ένα δύσκολο και πολύπλοκο ζήτημα. Περίπλοκες παράμετροι, όπως: οι προτιμήσεις των καταναλωτών, η καταναλωτική συμπεριφορά, ο ανταγωνισμός, το κόστος παραγωγής, οι διακυμάνσεις του οικονο-

μικού κύκλου (ανάπτυξη-στασιμότητα-ύφεση της οικονομίας), η ύπαρξη υποκατάστατων και συμπληρωματικών προϊόντων, η κυβερνητική πολιτική μέσω της κρατικής νομοθεσίας και, τέλος, τα τοπικά έθιμα και οι παραδόσεις, επηρεάζουν την τιμολογιακή πολιτική των επιχειρήσεων.

Η τιμολόγηση αποτελεί βασικό σκοπό της κοστολόγησης, η οποία εξασφαλίζει την αναγκαία βάση για τον προσδιορισμό των τιμών πώλησης των εμπορευμάτων, των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει μία επιχείρηση. Βεβαίως, όπως θα δούμε, ο τελικός καθορισμός της τιμής ενός αγαθού δεν εξαρτάται πάντα από το κόστος του, αλλά από τη στρατηγική του επιχειρηματία και των ανταγωνιστών του. Όμως, το κόστος αποτελεί μία πολύ σοβαρή ένδειξη, την οποία πρέπει να λάβει υπόψη του ο επιχειρηματίας, αν θέλει να χαράξει μία επιτυχημένη και κερδοφόρο στρατηγική για την επιχείρησή του.

1.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Ο επιχειρηματίας, για να επιβιώσει μακροχρόνια η επιχείρησή του, είναι αναγκασμένος να πουλάει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του σε τιμές οι οποίες θα καλύπτουν το πραγματικό κόστος και θα του παρέχουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης της επένδυσής του (πάντως μεγαλύτερο από το τρέχον επιτόκιο που δίνουν οι τράπεζες). Παρόλα αυτά, σε βραχυχρόνιο ορίζοντα, ο επιχειρηματίας μπορεί να επιλέξει, λόγω του οξυμένου ανταγωνισμού ή λόγω αλλαγών στις προτιμήσεις του καταναλωτή, να πωλήσει τα αγαθά που παράγει ή εμπορεύεται σε τιμές που δεν εξασφαλίζουν την αναπλήρωση του συνολικού του κόστους. Αυτό είναι σκόπιμο να γίνει, ειδικά αν η επιχείρηση έχει υψηλό σταθερό κόστος λειτουργίας (π.χ. πολύ υψηλό ενοίκιο καταστήματος), γιατί το κόστος αυτό θα βαρύνει την επιχείρηση ανεξαρτήτως αν πετύχει πωλήσεις ή όχι. Μέχρι λοιπόν να αναδιαρθρώσει τη λειτουργία της εταιρείας του και να επανακτήσει εκείνους τους πελάτες που είχε απωθήσει λόγω του υψηλού του κόστους ή της χαμηλής ελκυστικότητας των προϊόντων του, ο επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει την προαναφερθείσα στρατηγική. Δεν μπορεί όμως αυτή η στρατηγική να γίνει μόνιμη, γιατί οδηγεί στην κατάρρευση της επιχείρησης.

Έτσι, λοιπόν, βλέπουμε ότι ο επιχειρηματίας αναγκάζεται καθ' όλη τη διάρκεια του επιχειρηματικού του βίου να παίρνει αποφάσεις σχετικές με την τιμή των προϊόντων του. Ποιοι είναι όμως εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις του σχετικά με την τιμή;

Μπορούμε να πούμε ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις του επιχειρηματία σχετικά με την τιμολόγηση των αγαθών ή των υπηρεσιών της επιχείρησής του είναι: η ζήτηση για αυτά τα αγαθά ή τις υπηρεσίες (μεγάλη ζήτηση για τα αγαθά οδηγεί πιθανότατα σε αύξηση των τιμών), η στρατηγική που ακολουθούν οι ανταγωνιστές του (σφοδρός ανταγωνισμός οδηγεί πιθανότατα σε

μεγάλη πτώση των τιμών), το κόστος των αγαθών που προαναφέραμε, η σχετική νομοθεσία (π.χ. η απαγόρευση πώλησης σε τιμές κάτω του κόστους), η πολιτική του εκάστοτε Υπουργείου Εμπορίου σχετικά με αυτά τα αγαθά ή τις υπηρεσίες (π.χ. ορισμός ανώτατων ή κατώτατων τιμών) και οι τοπικές συνθήκες (π.χ. μεγάλη εποχική κατανάλωση κάποιων αγαθών ή υπηρεσιών σε κάποια μέρη μπορεί να οδηγήσει σε πολύ μεγάλη εποχική αύξηση των τιμών- ας σκεφτούμε τις πολύ υψηλές τιμές των ενοικιαζόμενων δωματίων το καλοκαίρι σε πολλά ελληνικά νησιά).

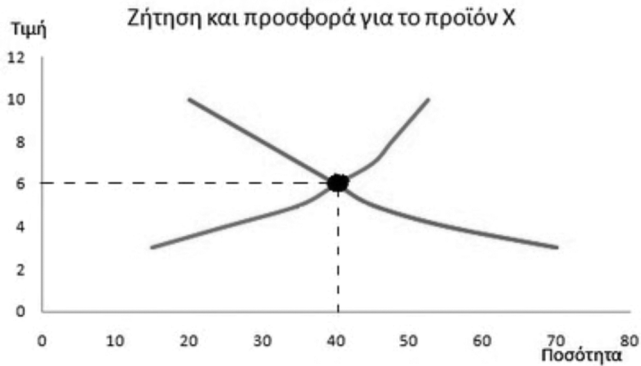
ΕΦΑΡΜΟΓΗ:

Ποιούς παράγοντες λαμβάνετε υπόψη σας για να τιμολογήσετε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησής σας;

1.3. ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ

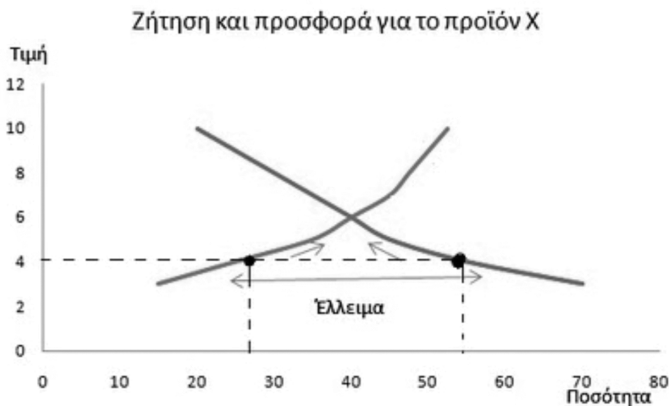
Η ζήτηση των προϊόντων του επιχειρηματία από τους καταναλωτές είναι ένα θέμα κεντρικό στην τιμολόγηση των προϊόντων και των υπηρεσιών του. Στο σύστημα της ελεύθερης αγοράς, στο οποίο ζούμε, η ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή είναι κύριο μέλημα του επιχειρηματία. Αν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ενός επιχειρηματία, στις τιμές που πωλούνται, δεν έχουν ζήτηση, τότε δεν υπάρχει κανένας λόγος να υπάρχει ο επιχειρηματίας αυτός στην αγορά. Παρόλα αυτά, εκτός από τη ζήτηση, θα πρέπει να γνωρίζουμε και την προσφορά που υπάρχει για το συγκεκριμένο αγαθό. Κι αυτό γιατί η προσφορά είναι η δύναμη της αγοράς που απαντά στη ζήτηση και, ανάλογα με την ισχύ της, οι τιμές ενός αγαθού ανεβαίνουν ή κατεβαίνουν. Παραδείγματος χάρη, αν κάποιος θέλει να πει καφέ στην Αθήνα, μπορεί να διαλέξει, με βάση την τιμή, να αγοράσει καφέ σε πλαστικό κύπελλο σε πολύ χαμηλές τιμές, αφού τα καταστήματα που τον προσφέρουν είναι μερικές χιλιάδες (καφενεία, καφετέριες, ζαχαροπλαστεία, κυλικεία, καντίνες κλπ.). Αν, όμως, κάποιος θέλει να πει καφέ και να ρεμβάσει στην Πλατεία Κολωνακίου, τότε τα καταστήματα που προσφέρουν τέτοια υπηρεσία είναι λιγότερα από 10 και, σίγουρα, οι προσφερόμενες τιμές θα είναι υψηλότερες από την προηγούμενη περίπτωση. Αν κάποιος θέλει να πει καφέ στο πλοίο που κάνει το δρομολόγιο Πάτρα-Αγκόνα, τότε θα αναγκαστεί να καταναλώσει τον καφέ ενός μόνο καταστήματος που βρίσκεται πάνω στο πλοίο. Δηλαδή, θα αναγκαστεί να αγοράσει καφέ από μία μονοπωλιακή επιχείρηση, η οποία, καθορίζει τις τιμές χωρίς να νοιάζεται για τον ανταγωνισμό. Έτσι, η προσφορά παίζει κι αυτή μεγάλο ρόλο στον καθορισμό της τιμής ενός αγαθού.

Εκεί που η ζήτηση συναντάει την προσφορά έχουμε πώληση (νόμος της προσφοράς και της ζήτησης). Αν, για παράδειγμα, στο παρακάτω διάγραμμα, το προϊόν Χ είναι σοκολατάκια συγκεκριμένης μάρκας, τότε, στην τιμή των 6 ευρώ το κιλό πωλούνται 40 τόνοι σοκολατάκια.



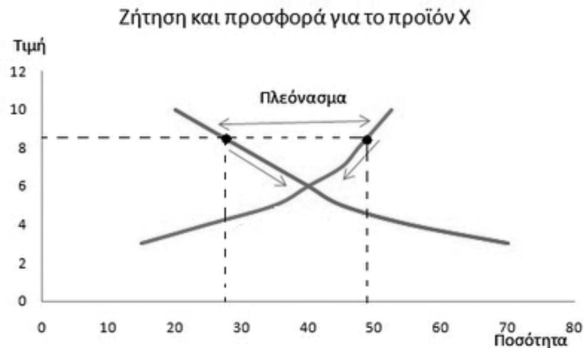
Πηγή: Ευρετήριο οικονομικών όρων (2011).

Αν, βέβαια, οι καταναλωτές ζητούν χαμηλότερη τιμή για τα σοκολατάκια, π.χ. 4 ευρώ, τότε, σε αυτή την τιμή, παρότι υπάρχει ζήτηση για 55 τόνους, προσφέρονται μόλις 28 τόνοι σοκολατάκια. Εδώ λοιπόν υπάρχει έλλειμμα στην αγορά και άρα οι τιμές θα πιεστούν προς τα πάνω, για να επανέλθει πάλι η ισορροπία προσφοράς και ζήτησης.



Πηγή: Ευρετήριο οικονομικών όρων (2011).

Αν η τιμή που προσφέρουν οι καταναλωτές είναι 8 ευρώ το κιλό για τα σοκολατάκια, όλο και περισσότεροι ζαχαροπλάστες τα προσφέρουν, οπότε και παράγουν μεγάλες ποσότητες (50 τόνοι). Όμως, 12 τόνοι σοκολατάκια παραμένουν στα αζήτητα, αφού υπάρχει πλεόνασμα παραγωγής και η ζήτηση δεν είναι τόσο δυνατή ώστε να καλύψει την προσφορά. Σε αυτή την περίπτωση θα ασκηθούν πιέσεις για να φθηνώνει η τιμή, ώστε να επανέλθει πάλι η ισορροπία προσφοράς και ζήτησης.



Πηγή: Ευρετήριο οικονομικών όρων (2011).

Γι' αυτό το λόγο, η τιμή των 6 ευρώ το κιλό ονομάζεται **τιμή ισορροπίας**, διότι εξασφαλίζει ισορροπία στην αγορά μεταξύ των δυνάμεων της προσφοράς και της ζήτησης.

Το παραπάνω μοντέλο ισορροπίας, όπως λέγεται, είναι ένα **στατικό** μοντέλο της πραγματικότητας. Για λόγους που αφορούν και τους καταναλωτές (αλλαγή προτιμήσεων, εναλλαγές στην καταναλωτική ψυχολογία) και τους επιχειρηματίες (νέες επενδύσεις οδηγούν στην πτώση του κόστους ανά μονάδα προϊόντος, προσφορά νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών), οι δύο καμπύλες δεν παραμένουν στατικές αλλά μετατοπίζονται είτε δεξιά και είτε αριστερά, ανάλογα με τη φύση του γεγονότος.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ:

Θεωρείτε ότι ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης λειτουργεί για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας; Υπάρχουν μονοπωλιακές καταστάσεις στον κλάδο που δραστηριοποιείστε και τι επίδραση έχει αυτό στις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης;

1.4. ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ

Μήπως όμως, τα διάφορα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει ο επιχειρηματίας διαφέρουν και μεταξύ τους, ως προς το βαθμό με τον οποίο η αγοραζόμενη ποσότητα από τον καταναλωτή ανταποκρίνεται στις αλλαγές των τιμών;

«Ναι», απαντούν οι οικονομολόγοι, οι οποίοι, για να περιγράψουν την παραπάνω κατάσταση, έχουν επινοήσει την έννοια της ελαστικότητας της ζήτησης.

Η ελαστικότητα της ζήτησης είναι ο λόγος της σχετικής μεταβολής του ποσοστού αλλαγής της ποσότητας ως προς το ποσοστό αλλαγής της τιμής.

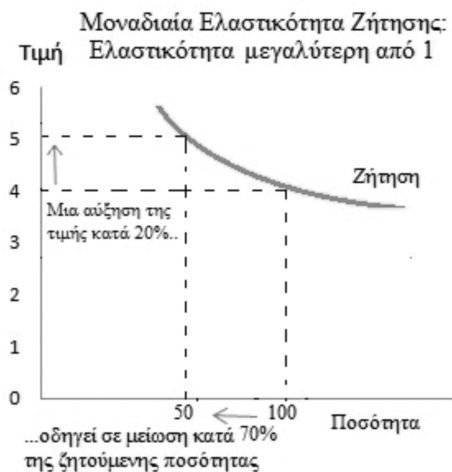
$$\text{Ελαστικότητα ζήτησης προς την τιμή} = \frac{\text{Ποσοστό αλλαγής στην ποσότητα}}{\text{Ποσοστό αλλαγής στην τιμή}} = \frac{\frac{DQ}{Q}}{\frac{DP}{P}} = \frac{DQ}{DP} \times \frac{P}{Q}$$

όπου

Q=ποσότητα και DQ=μεταβολή της ποσότητας.

P=τιμή και DP=μεταβολή της τιμής.

Όταν μειωθεί η τιμή κατά ένα ποσοστό, κι αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ζητούμενης ποσότητας σε μεγαλύτερο ποσοστό, τότε λέμε ότι η ζήτηση είναι **ελαστική**, καθώς η ελαστικότητα υπερβαίνει τη μονάδα. Έτσι, όταν ο επιχειρηματίας ακολουθήσει την τακτική της μείωσης των τιμών, σε αυτή την περίπτωση μπορεί να δει τα έσοδα του να αυξάνονται. Αντίθετα, όταν αυξήσει τις τιμές του, θα δει τη ζητούμενη ποσότητα να μειώνεται και τα συνολικά έσοδα να μειώνονται. Στην περίπτωση που, όπως δείχνει το παρακάτω διάγραμμα, υπάρχει μία αύξηση τιμών κατά 20%, υπάρχει μία μεγάλη πτώση της ζήτησης για σοκολατάκια και τα συνολικά έσοδα μειώνονται (5X50=250 έναντι 4X100=400).



Πηγή: Ευρετήριο οικονομικών όρων (2011).

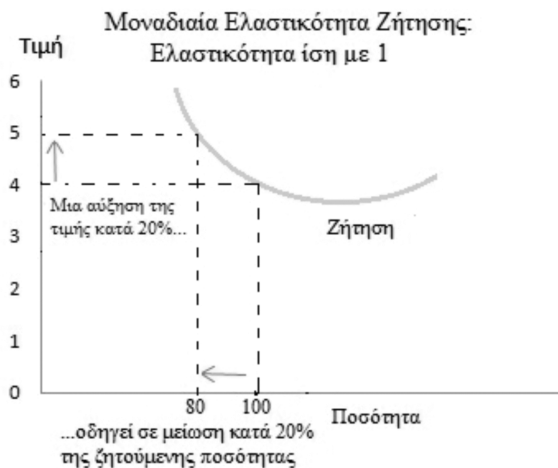
Όταν, όμως, η μείωση της τιμής κατά ένα ποσοστό έχει μικρή επίδραση επί της

πωλούμενης ποσότητας, δηλαδή όταν η ελαστικότητα είναι μικρότερη της μονάδας, τότε μιλάμε για **ανελαστική** ζήτηση. Στην περίπτωση αυτή, αν ο επιχειρηματίας αυξήσει τις τιμές του κατά ένα ποσοστό, μπορεί να δει αύξηση των συνολικών του εσόδων, όπως στο παρακάτω παράδειγμα (στην τιμή 3,5 τα συνολικά έσοδα είναι 350 ευρώ, ενώ μετά την αύξηση της τιμής στα 5 ευρώ, τα συνολικά έσοδα είναι 450 ευρώ).



Πηγή: Ευρετήριο οικονομικών όρων (2011).

Τέλος, στη σπάνια περίπτωση που οι αλλαγές στην τιμή δε μεταβάλλουν τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης, τότε λέμε ότι η ελαστικότητα είναι μοναδιαία. Στο παρακάτω διάγραμμα, μετά από την αύξηση της τιμής στα σοκολατάκια από 4 σε 5 ευρώ, τα συνολικά έσοδα δεν επηρεάστηκαν γιατί, στην περίπτωση των 4 ευρώ, η επιχείρηση εισπράττει $4 \times 100 = 400$ ευρώ, και, στην περίπτωση των 5 ευρώ, η επιχείρηση εισπράττει $5 \times 80 = 400$ ευρώ.



Πηγή: Ευρετήριο οικονομικών όρων (2011).

Οι περισσότεροι επιχειρηματίες γνωρίζουν, έστω και εμπειρικά, ποια προϊόντα τους παρουσιάζουν ελαστική ή ανελαστική ζήτηση. Αυτό, βέβαια, μπορεί να έχουν πληρώσει για να το μάθουν: κάνοντας πολλά πειράματα και δοκιμάζοντας να αυξομειώσουν τις τιμές των προϊόντων τους, πιθανόν να έχουν χάσει χρήματα και, καμιά φορά, πελάτες, για να καταλάβουν πώς συμπεριφέρεται η ζήτηση για τα προϊόντα τους. Άλλωστε, η εμπειρία είναι ένα φροντιστήριο της ζωής με ακριβά δίδακτρα. Όταν όμως αποκτηθεί, μπορεί να αξιοποιηθεί και να αποσβεστεί, εφόσον ο επιχειρηματίας μπει σε μία διαδικασία μάθησης, αναστοχασμού και επαναξιολόγησης των κινήσεών του στην αγορά.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι τα προϊόντα που αγοράζονται μετά από έρευνα εκ μέρους του καταναλωτή, αγοράζονται με μικρή συχνότητα, έχουν συνήθως υψηλή τιμή και είναι δυνατή η αναβολή της αγοράς τους, έχουν συνήθως ελαστική ζήτηση. Αντίθετα, παρουσιάζουν ανελαστική ζήτηση προϊόντα, όπως αυτά που ανήκουν στην κατηγορία των προϊόντων πρώτης ανάγκης, δεν υποκαθίστανται εύκολα, αγοράζονται με μεγάλη συχνότητα, έχουν σχετικά χαμηλή τιμή και η αγορά τους δύσκολα μπορεί να αναβληθεί. Η έννοια της ελαστικότητας μας βοηθάει πάρα πολύ όταν έρχεται η ώρα να τιμολογήσουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ:

Ποια από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησής σας έχουν ελαστική και ποια ανελαστική ζήτηση;

1.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

1.5.1. ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ «ΚΟΣΤΟΣ-ΣΥΝ»

Ο επιχειρηματίας αποφασίζει να τιμολογήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του με βάση ένα συγκεκριμένο σκεπτικό, το οποίο διαφέρει ανάλογα με το είδος των προϊόντων του, αλλά και ανάλογα με τον επιδιωκόμενο στόχο του.

Πολλοί είναι οι επιχειρηματίες που χρησιμοποιούν τη μέθοδο προσδιορισμού της τιμής βάσει ενός ποσοστού προσαύξησης επί του κόστους (περιθωρίου κέρδους), το οποίο και προκαθορίζουν. Η τιμολόγηση αυτή λέγεται και τιμολόγηση «κόστος συν» (cost-plus pricing). Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι απλή και δημοφιλής στους μικρούς επιχειρηματίες, οι οποίοι θέλουν να καλύψουν τα κόστη τους και να βγάλουν και ένα «δίκαιο» (όπως ο καθένας από αυτούς το αντιλαμβάνεται) κέρδος.

Παραδείγματος χάρη, ένας ζαχαροπλάστης έχει αποφασίσει ότι σε όλα τα γλυκά, στα οποία κυρίαρχο συστατικό είναι η σοκολάτα, το περιθώριο κέρδους του θα είναι 30%. Αν ο επιχειρηματίας έχει υπολογίσει ότι 1 κιλό σοκολατάκια του κοστίζει 5 ευρώ, τότε η τελική τιμή του προϊόντος θα είναι $5 + 5 \times 30\% = 6,50$ ευρώ.

Η εφαρμογή της παραπάνω μεθόδου προϋποθέτει ότι ο επιχειρηματίας γνωρίζει το κατά μονάδα κόστος των προϊόντων του, όπως αυτό αναλύθηκε στο πρώτο μέρος του εκπαιδευτικού υλικού. Αν θέλουμε να γενικεύσουμε τον παραπάνω τύπο, μπορούμε να πούμε ότι ο προσδιορισμός της τιμής του προϊόντος γίνεται βάσει της ακόλουθης σχέσης:

$$\begin{aligned} \text{Τιμή} &= \text{Κόστος} + \text{Περιθώριο κέρδους} \times \text{Κόστος} \text{ ή} \\ \text{Τιμή} &= \text{Κόστος} \times (1 + \text{Περιθώριο Κέρδους}) \text{ ή} \\ \text{Τιμή} &= (\text{Κόστος Πρώτων Υλών} + \text{Άμεσα Εργατικά} + \text{Αναλογούντα} \\ &\text{Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα} + \text{Έξοδα Διάθεσης} + \text{Αναλογούντα Έξοδα} \\ &\text{Διοίκησης} + \text{Χρηματοοικονομικό κόστος} + \text{Περιθώριο Κέρδους}) / \text{Μονάδες} \\ &\text{πωλούμενης ποσότητας.} \end{aligned}$$

Αυτή η μέθοδος τιμολόγησης, παρά την ευκολία και τη χρησιμότητά της, δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη της την ζήτηση, τις συνθήκες του ανταγωνισμού στην αγορά, τους στόχους της επιχείρησης (π.χ. μεγιστοποίηση των κερδών). Μάλιστα, πολλοί επιχειρηματίες εφαρμόζουν μία ακόμα πιο απλοϊκή μέθοδο, αυτή του περιθωρίου κέρδους πάνω στην τιμή αγοράς. Έστω, για παράδειγμα, ότι το ζαχαροπλαστέιο αγόρασε τα σοκολατάκια 5 ευρώ από τη βιομηχανία. Ο επιχειρηματίας, σε αυτή την περίπτωση, χρησιμοποιεί ενιαίο ποσοστό μικτού κέρδους για όλα τα προϊόντα, π.χ. 50%. Άρα, τα σοκολατάκια θα τιμολογηθούν στα $5 + 5 \times 50\% = 7,5$ ευρώ. Στην περίπτωση όμως αυτή, ο επιχειρηματίας δεν γνωρίζει καν αν κερδίζει ή χάνει, παρά μόνο ότι έχει προσθέσει ένα ποσοστό κέρδους πάνω στην τιμή που το αγόρασε. Η μέθοδος αυτή δεν λαμβάνει υπόψη καθόλου το κόστος που έχει ο επιχειρηματίας μετά την αγορά ή την παρασκευή των προϊόντων: π.χ. αν χρησιμοποιεί το ίδιο ποσοστό στα παγωτά, δεν συνυπολογίζει το κόστος ψύξης τους μέχρι την πώληση. Αυτό μπορεί να επιβαρύνει ξεχωριστά την τιμή των παγωτών και όχι την τιμή πώλησης που υιοθετείται για τα σοκολατάκια.

1.5.2. ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Άλλοι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν τη μέθοδο προσδιορισμού της τιμής βάσει του μικτού περιθωρίου κέρδους (Πωλήσεις-Κόστος Πωληθέντων), βάσει της οποίας το περιθώριο κέρδους παίρνει την παρακάτω μορφή:

$$\text{Περιθώριο Κέρδους} = \frac{\text{Επιθυμητό μικτό κέρδος} + \text{Έξοδα διοικητικής λειτουργίας} + \text{Έξοδα marketing (διάθεσης)}}{\text{Συνολικό κόστος παραγωγής}}$$

Στην περίπτωση αυτή το περιθώριο κέρδους καλύπτει, εκτός από το επιθυμητό μικτό κέρδος, τα έξοδα διοίκησης και διάθεσης της επιχείρησης. Η τιμή που θα προκύψει από την παραπάνω μέθοδο δίνεται από τον τύπο:

$$\text{Τιμή} = \text{Συνολικό μοναδιαίο κόστος παραγωγής } X (1 + \text{Περιθώριο Κέρδους})$$

Παραδείγματος χάριν, έστω ότι ο παραπάνω ζαχαροπλάστης επιθυμεί να έχει 2500 ευρώ μικτό κέρδος από τα σοκολατάκια που παράγει μέσα σε ένα χρόνο, τα οποία του κοστίζουν, για να τα παράγει, 10.000 ευρώ και τους αναλογούν έξοδα διοίκησης 300 ευρώ και διάθεσης 200 ευρώ. Τότε, το περιθώριο κέρδους δίνεται από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Περιθώριο κέρδους} = \frac{2500 + 300 + 200}{10000} = 0,30 \text{ ή } 30\%.$$

Άρα, εφαρμόζοντας τον τύπο της τιμής, τα σοκολατάκια θα πρέπει να τιμολογηθούν:

$$\text{Τιμή} = 5X(1 + 0,30) = 5 + 5X0,30 = 6,50 \text{ ευρώ το κιλό.}$$

Θα μπορούσε, βέβαια, να ακολουθήσει μία πιο απλή προσέγγιση, υπολογίζοντας το συνολικό περιθώριο κέρδους ως το πηλίκο του επιθυμητού κέρδους προς το συνολικό κόστος, κρατώντας τον παραπάνω τύπο για τον προσδιορισμό της τελικής τιμής. Έτσι, έχουμε:

$$\text{Περιθώριο κέρδους} = \frac{\text{Επιθυμητό κέρδος}}{\text{Συνολικό κόστος}}$$

$$\text{Τιμή} = \text{Συνολικό μοναδιαίο κόστος παραγωγής } X (1 + \text{Περιθώριο Κέρδους})$$

Παραδείγματος χάριν, έστω ότι ο παραπάνω ζαχαροπλάστης επιθυμεί να έχει συνολικά κέρδη 3000 ευρώ από τα σοκολατάκια. Τότε έχουμε:

$$\text{Περιθώριο κέρδους} = \frac{3000}{10000} = 0,30 \text{ ή } 30\%.$$

Τιμή = $5(1+0,30) = 5 + 5 \times 0,30 = 6,50$ ευρώ το κιλό.

1.5.3. ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Σε πολλές περιπτώσεις, ειδικά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ο επιχειρηματίας μπορεί να επιδιώκει την εξασφάλιση ενός κατώτερου ορίου απόδοσης της συνολικής επένδυσης. Έτσι, η συγκεκριμένη επένδυση που έχει γίνει, μπορεί να αποδίδει ένα ελάχιστο ποσοστό σε κέρδη, ώστε αυτή να θεωρείται βιώσιμη. Σε αυτή την περίπτωση, το επιθυμητό κέρδος, που είδαμε προηγουμένως, προσδιορίζεται από την επιθυμητή τιμή του δείκτη Αποδοτικότητας της Επένδυσης, και άρα η τιμή πώλησης, βάσει αυτή της μεθόδου θα προσδιορίζεται από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Τιμή} = \text{Συνολικό μοναδιαίο κόστος} + \text{επιθυμητή αποδοτικότητα επένδυσης} \times \frac{\text{Επενδυμένα κεφάλαια}}{\text{Παραγόμενες μονάδες}}$$

Παραδείγματος χάριν, στο προηγούμενο παράδειγμα, έστω ότι η επιθυμητή αποδοτικότητα της επένδυσης είναι 0,30, τα επενδυμένα κεφάλαια είναι 10000 ευρώ και τα παραγόμενα σοκολατάκια είναι 2000 κιλά. Τότε θα έχουμε:

$$\text{Τιμή} = 5 + 0,30 \times \frac{10000}{2000} = 5 + 0,30 \times 5 = 6,50 \text{ ευρώ το κιλό.}$$

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η επιθυμητή αποδοτικότητα της επένδυσης θα πρέπει να είναι πάνω από το επιτόκιο που μπορεί να εξασφαλιστεί από τον τραπεζικό τομέα σε περίπτωση κατάθεσης ίδιου ποσού με το κεφάλαιο που χρησιμοποιείται στην επιχείρηση.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ:

Έχετε χρησιμοποιήσει κάποια από τις προαναφερθείσες μεθόδους τιμολόγησης στην επιχείρησή σας; Αν ναι, έχετε μείνει ικανοποιημένος/η από την εφαρμογή της; Πιστεύετε ότι είναι χρήσιμη για την επιχείρησή σας; Αν όχι, ποια από τις άλλες μεθόδους θα θέλατε να δοκιμάσετε να εφαρμόσετε στο μέλλον, και γιατί;

2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΙΚΡΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1. ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Η μικρή επιχείρηση δραστηριοποιείται συνήθως σε ένα πολύ αντίξοο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Από τη μια μεριά υπάρχουν πολλοί, μάλλον ίσου μεγέθους μικρομεσαίοι ανταγωνιστές και από την άλλη, μεγάλες επιχειρήσεις, ελληνικές και ξένες, πολυεθνικές ή εγχώριες.

Συνήθως, λέγεται ότι το «μεγάλο ψάρι τρώει το μικρό». Πράγματι, οι μεγάλες επιχειρήσεις και, κυρίως, αυτές που δραστηριοποιούνται σε περισσότερα από ένα κράτη (πολυεθνικές) έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα, τα οποία μπορεί να γίνουν, σε μερικές περιπτώσεις, ισοπεδωτικά για την μικρομεσαία επιχείρηση.

Έχουν, για παράδειγμα, τεράστια κεφάλαια να διαθέσουν για αγορές πρώτων υλών ή εμπορευμάτων. Πετυχαίνουν, έτσι, πολύ καλές τιμές από τους προμηθευτές τους, συμπιέζοντας το κόστος προμήθειας προϊόντων και υπηρεσιών κι έτσι έχουν τη δυνατότητα να τιμολογήσουν πολύ χαμηλότερα τα προϊόντα τους.

Έπειτα, έχουν πόρους να προσελκύσουν στελέχη εξειδικευμένα σε όλο το φάσμα των εργασιών μίας επιχείρησης (marketing, λογιστήριο, χρηματοοικονομικά, παραγωγή) και να εξασφαλίσουν υψηλή ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αφήνεται να εργαστεί απερίσπαστο στο εξειδικευμένο πεδίο, το οποίο κατέχει πολύ καλά.

Κάνουν μεγάλες επενδύσεις, στήνοντας μεγάλες μονάδες παραγωγής ή αλυσίδες καταστημάτων και ωφελούνται πάρα πολύ από οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνουν. Έτσι, συμπιέζουν το κόστος παραγωγής και λειτουργίας τους.

Οικονομίες κλίμακας είναι ένας όρος των οικονομικών, που αναφέρεται στην μείωση του κόστους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση όταν αυξάνει την ποσότητα του

προϊόντος που παράγει. Ένα προϊόν παρουσιάζει (θετικές) οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή του, όταν η αύξηση όλων των εισροών κατά 10% για παράδειγμα, αυξάνει την τελική παραγωγή κατά περισσότερο από 10%, (λ.χ. κατά 25%). Για παράδειγμα: αν ένα εργοστάσιο φτιάχνει 2000 μοτοποδήλατα την ημέρα, τότε, φτιάχνοντας ένα όμοιο εργοστάσιο δίπλα του, θα αυξήσει την παραγωγή σε περισσότερα από 3000 μοτοποδήλατα την ημέρα.

Αυτό μπορεί να φαίνεται κάπως περίεργο, όμως είναι κανόνας για την παραγωγή των περισσότερων προϊόντων. Έτσι εξηγείται η διεθνής τάση σε ορισμένους κλάδους, όπως η αυτοκινητοβιομηχανία, να συγκεντρώνεται η παραγωγή σε λίγες και πολύ μεγάλες εταιρείες.

Οι λόγοι που παρατηρούνται οικονομίες κλίμακας είναι: α) η μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των μεγάλων εταιρειών, β) οι διοικητικές οικονομίες (καθώς όσο αυβαίνει το μέγεθος του εργατικού δυναμικού πέφτει η ποσοστιαία ανάγκη για διοικητικό προσωπικό, π.χ. μία μεσαία επιχείρηση με 30 άτομα προσωπικό χρειάζεται περίπου 9 άτομα (30% του συνόλου των εργαζομένων) διοικητικό προσωπικό, ενώ αντίστοιχα μία μεγάλη επιχείρηση με 3000 άτομα προσωπικό χρειάζεται 300 άτομα διοικητικό προσωπικό (10% του συνόλου των εργαζομένων), γ) οι οικονομίες προώθησης (το κόστος της διαφήμισης και της προώθησης των προϊόντων μοιράζεται σε περισσότερα προϊόντα) και δ) οι οικονομίες έρευνας και ανάπτυξης (τα αποτελέσματα της έρευνας διαχέονται σε περισσότερα προϊόντα της ίδιας εταιρείας).

Σε αυτό το σημείο, σε σχέση με τις δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης που αναφέραμε, αξίζει να τονίσουμε ότι, σε πολλούς κλάδους, μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις απολαμβάνουν να χρηματοδοτήσουν σχέδια έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων, θυσιάζοντας ένα μικρό ποσοστό των κερδών τους και επενδύοντάς το στα μελλοντικά τους κέρδη. Αντίθετα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν την πολυτέλεια να αφιερώσουν μεγάλα ποσά για έρευνα, ενώ είναι διστακτικές στην θυσία ενός μεγάλου μέρους των κερδών τους για τέτοιους σκοπούς.

Ένα άλλο πλεονέκτημα των μεγάλων επιχειρήσεων είναι ότι εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους και συστήματα οικονομικού ελέγχου (auditing), τόσο εσωτερικού όσο και εξωτερικού, καθώς και μεθόδους οικονομικής ανάλυσης

Τέλος, οι μεγάλες επιχειρήσεις συνηθίζουν να παροτρύνουν και να προσφέρουν συστηματικά στο προσωπικό τους την ευκαιρία κατάρτισης σε νέες τεχνολογίες και μεθόδους, γιατί αποβλέπουν στην βελτίωση της λειτουργίας τους και στην εξοικονόμηση χρημάτων από την εφαρμογή των νέων μεθόδων διοίκησης.

Η απαρίθμηση των πλεονεκτημάτων των μεγάλων επιχειρήσεων δείχνει ότι έχουν πράγματι πολύ μεγάλα και συγκεκριμένα πλεονεκτήματα στην αγορά. Αλλά δεν έχουν μόνο πλεονεκτήματα. Έχουν και μειονεκτήματα, τα οποία, πολλές φορές, είναι τόσο ορατά σε μερικούς κλάδους, ώστε να αφήνουν μεγάλα περιθώρια δράσης στους μικρομεσαίους επιχειρηματίες:

Καταρχάς, ο καταναλωτής τις αντιλαμβάνεται ως απρόσωπες. Η προσκόλληση των

στελεχών των μεγάλων επιχειρήσεων στις οδηγίες της κεντρικής διεύθυνσης πολλές φορές τις κάνει να φαίνονται σχετικά ψυχρές στη συμπεριφορά τους απέναντι στον πελάτη.

Άλλο μειονέκτημα είναι η δύσκαμπτη, πολλές φορές γραφειοκρατική τους οργάνωση, η οποία τις κάνει να δυσλειτουργούν και να στερούνται ευέλικτων διαδικασιών, δημιουργώντας έτσι δυσφορία στους πελάτες και στο προσωπικό τους.

Τέλος, συνήθως έχουν μία ενιαία πολιτική, περιμένοντας τις τοπικές αγορές να λειτουργήσουν σαν μέρος μίας μεγαλύτερης ομογενοποιημένης αγοράς. Οι τοπικές αγορές, όμως, συνήθως έχουν τις δικές τους ανάγκες, οι οποίες σπάνια συμπίπτουν με λύσεις «πασπαρτού».

Από την άλλη μεριά, οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες έχουν το πλεονέκτημα ότι γνωρίζουν τους πελάτες τους, τους περισσότερους σε προσωπικό και φιλικό επίπεδο, συζητούν μαζί τους διεξοδικά και είναι σε θέση να γνωρίζουν τις ανάγκες τους πολύ καλύτερα από ότι μία απρόσωπη μεγάλη επιχείρηση. Οι φιλικές σχέσεις με τους πελάτες τους σε συνδυασμό με την εξυπηρέτηση που τους έχουν προσφέρει στο παρελθόν, τους οδηγούν στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με αυτούς. Η εμπιστοσύνη που του δείχνουν οι πελάτες του είναι πολύ σημαντική για τον μικρομεσαίο επιχειρηματία. Αυτή ακριβώς η εμπιστοσύνη τους οδηγεί στο να ζητήσουν τη συμβουλή του πάνω σε ζητήματα που αντιμετωπίζουν σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αγοράζουν, και αφορούν τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ο επιχειρηματίας.

Έπειτα, ο πετυχημένος μικρομεσαίος επιχειρηματίας, επειδή συνήθως είναι μάχιμος, δηλαδή είναι στη δουλειά μαζί με το προσωπικό του όλη μέρα, δένεται με αυτό και λειτουργεί σαν ομάδα, ενθαρρύνοντας την αφοσίωση στην επιχείρηση και τους στόχους της. Δημιουργείται έτσι μία φιλοσοφία ομαδικότητας, συνεργασίας και αλληλεγγύης, η οποία είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της μικρομεσαίας επιχείρησης.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ένας από τους κυριότερους λόγους που έχουν επιβιώσει οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε πολλούς κλάδους είναι η ευελιξία τους, η προσαρμοστικότητά τους στις αντιξοότητες του οικονομικού περιβάλλοντος, καθώς και η γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών που παρουσιάζονται.

Επιπλέον, ο επιχειρηματίας που βρίσκεται κάθε μέρα στην επιχείρησή του και δουλεύει, έχοντας μόνιμη παρουσία σε όλους σχεδόν τους χώρους και τους τομείς της επιχείρησής του, εξασφαλίζει με μοναδικό τρόπο τον έλεγχο των δαπανών, την συμπίεση του κόστους, καθώς και την προστασία της περιουσίας και των συμφερότων της επιχείρησης.

Η παρουσία, μάλιστα, ενός καταρτισμένου επιχειρηματία στα οικονομικά και χρηματοοικονομικά θέματα που αφορούν την επιχείρηση είναι ευλογία για την επιχείρηση του.

Δυστυχώς, πολλές φορές, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υστερούν έναντι του ανταγωνισμού εκ μέρους των μεγάλων επιχειρήσεων, γιατί α) δεν διαθέτουν μεγάλη αγοραστική δύναμη, β) δεν μπορούν να ωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας, γ) δεν προσλαμβάνουν ικανό αριθμό εξειδικευμένων στελεχών, δ) δεν επιδίδονται σε διαδικασίες έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ, ε) δεν διαθέτουν πόρους για την κατάρτιση του προσωπικού τους.

2.2. Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα μίας μικρομεσαίας επιχείρησης να επιβιώσει και να αναπτυχθεί αντιμετωπίζοντας τον ανταγωνισμό μέσα σε μία αγορά. Οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες ανταγωνίζονται να εξασφαλίσουν αγορές και πόρους με καλύτερους όρους από τους ανταγωνιστές τους, έτσι ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το πλεονέκτημα αυτό μπορεί να μετρηθεί είτε ως μερίδιο αγοράς είτε ως συσσώρευση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε ένα κλάδο όπως αυτό των καινοτόμων προϊόντων, διαδικασιών κι ευρεσιτεχνιών, μέσω ενός δείκτη εισροών. Επίσης, μία μικρομεσαία επιχείρηση θεωρείται ανταγωνιστική, όταν μπορεί να παράγει ή να μεταπουλάει προϊόντα, εμπορεύματα και υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας και χαμηλότερου κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, διατηρώντας, σε βάθος χρόνου, αυτό το πλεονέκτημα.

Ένας μικρομεσαίος επιχειρηματίας, για να μπορεί να έχει μία τεκμηριωμένη άποψη για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής του, θα πρέπει να μπορεί να αναλύει τις επιχειρηματικές κινήσεις του σε σχέση με τις επιχειρηματικές κινήσεις του ανταγωνισμού, να μαθαίνει από τη μελέτη των διαφημιστικών εντύπων και των διαφημίσεων του ανταγωνισμού και να τα συγκρίνει με τα δικά του, να μπορεί να αντλεί πληροφορίες από τους πελάτες του και τους πελάτες των ανταγωνιστών του σχετικά με την άποψή τους για τη δική του και τις άλλες επιχειρήσεις, να υπολογίζει το μερίδιο αγοράς των ανταγωνιστών του και να αξιολογεί την οικονομική τους ευχέρεια ή δυσκολία.

Αναλύοντας και αξιολογώντας λοιπόν τα παραπάνω, ένας επιχειρηματίας μπορεί να λάβει καλύτερες και πιο ορθολογικές αποφάσεις, ώστε να παραμείνει ή να γίνει περισσότερο ανταγωνιστικός, αλλά και να προβλέψει τις επιχειρηματικές κινήσεις των ανταγωνιστών του, ώστε να προσαρμοστεί γρηγορότερα στα νέα δεδομένα της αγοράς.

Εδώ, θα πρέπει να τονίσουμε ότι ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας θα πρέπει να έχει πάντα στο μυαλό του ότι δραστηριοποιείται σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Ένα κατάστημα με ρούχα σε μία επαρχιακή πόλη δεν έχει ως ανταγωνιστή μόνο ένα αντίστοιχο κατάστημα στην ίδια πόλη, ή ένα μεγαλύτερο σε μία μεγαλύτερη πόλη, αλλά και χιλιάδες άλλα ανά τον κόσμο που δραστηριοποιούνται μέσω του ιντερνέτ. Γι' αυτό και είναι κρίσιμο ο σύγχρονος μικρομεσαίος επιχειρηματίας να έχει τις δεξιότητες να μπορεί να πλοηγηθεί στο διαδίκτυο και να δει έστω και εικονικά αυτή την κατηγορία των ανταγωνιστών του. Επίσης, με αυτό τον τρόπο, θα έχει την ευκαιρία

να έρθει σε επικοινωνία με χιλιάδες σημεία παραγωγής των προϊόντων που εμπορεύεται ανά τον κόσμο, άρα μπορεί να εξασφαλίσει πρώτες ύλες ή εμπορεύματα με ακόμα πιο συμφέροντες όρους.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ανταγωνιστικότητα μίας μικρομεσαίας επιχείρησης εξαρτάται τόσο από εσωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι έχουν να κάνουν με την ίδια την επιχείρηση και τις επιλογές του επιχειρηματία, όσο και με εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι έχουν να κάνουν με τον ανταγωνισμό και το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Το να κρατάει ένας επιχειρηματίας την επιχείρησή του ανταγωνιστική, σημαίνει ότι της δίνει προοπτική για να επιβιώσει και να ευημερήσει σε βάθος χρόνου. Το μεγάλο πρόβλημα με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ότι έχουν υψηλή θνησιμότητα. Πολλές από αυτές δεν κατορθώνουν να επιζήσουν πάνω από 2-5 έτη. Αυτό μπορεί να έχει πολλές αιτίες, οι κυριότερες από τις οποίες μπορεί να είναι ότι δεν υπήρχε από την αρχή ένα σωστό επιχειρηματικό σχέδιο, η χρηματοδότηση να ήταν ελλιπής ή η γνώση της αγοράς και του προϊόντος δυσανάλογα μικρή εκ μέρους του επιχειρηματία. Υπάρχει, βέβαια, σοβούσα και μία πολύ μεγάλη οικονομική ύφεση, η οποία τα τελευταία χρόνια είναι η κύρια αιτία για το κλείσιμο πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Όμως, ας μη γελιόμαστε: ακόμα και κατά τη διάρκεια της κρίσης, οι επιχειρήσεις που έχουν υγιή δομή και είναι ανταγωνιστικές, δυσκολεύονται μεν πολύ, αλλά οι περισσότερες επιβιώνουν. Εκείνες οι επιχειρήσεις που, έχουν μεγάλο πρόβλημα κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης είναι αυτές που ουσιαστικά, η κρίση τις βρήκε με χαμηλή ανταγωνιστικότητα και πολλές χρηματοοικονομικές «αμαρτίες» (υπέρογκα δάνεια, επισφαλείς πελάτες, ακάλυπτες επιταγές κλπ.).

Η ανταγωνιστικότητα μίας μικρομεσαίας επιχείρησης μεταφράζεται σε υψηλή κερδοφορία, μακροπρόθεσμα, και στη δυνατότητά της να αμείβει τους εργαζομένους της και να παρέχει υψηλές αποδόσεις στον επιχειρηματία.

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης είναι η **καινοτομία**. Σύμφωνα με τον ορισμό της καινοτομίας, που προτείνει ο ΟΟΣΑ στο «εγχειρίδιο Frascati», πρόκειται για την μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής (νέα ή βελτιωμένη) ή, ακόμα, σε μια νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας. Με τον τρόπο αυτό, ο όρος αναφέρεται στην διαδικασία. Από την άλλη μεριά, όταν με τη λέξη «καινοτομία» υποδηλώνεται ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν, εξοπλισμό ή υπηρεσία που διαχέεται επιτυχώς στην αγορά, η έμφαση δίνεται στο αποτέλεσμα της διαδικασίας.

Η καινοτομία αναγνωρίζεται διεθνώς ως ο πιο σημαντικός παράγοντας, όχι μόνο της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, αλλά και της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας μίας χώρας. Γι' αυτό και κάθε χρόνο γίνονται πολλές και λεπτομερείς μετρήσεις, όπως το Innovation Union Scoreboard 2010, που δημοσίευσε πρόσφατα η Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Σύμφωνα με αυτή την έκθεση, η οποία περιλαμβάνει 25 δείκτες (μετρούν τον ανθρώπινο παράγοντα και το διανοητικό κεφάλαιο, τις καινο-

τόμες δραστηριότητες και την μετατροπή της καινοτομίας σε οικονομικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα), η χώρα μας εμφανίζει την χειρότερη επίδοση στην Ε.Ε., στις εταιρικές επενδύσεις σε έρευνα και καινοτομία, την 3η χειρότερη στην αξιοποίηση του διανοητικού κεφαλαίου (πατέντες και εταιρικά σήματα) και την 5η χειρότερη στη χρηματοδότηση και στην υποστήριξη της έρευνας και της καινοτομίας. Ο μόνος δείκτης στον οποίο η Ελλάδα εμφανίζει επιδόσεις άνω του μέσου όρου της Ε.Ε., είναι στις **καινοτόμες μικρομεσαίες επιχειρήσεις**, όπου, μάλιστα, καταλαμβάνει την **έκτη θέση** στη συνολική κατάταξη (για πλήρη ανάλυση διάβασε το άρθρο στο site <http://www.voria.gr/index.php?module=news&func=display&sid=40399>).

Σήμερα, υπάρχουν πολλοί Έλληνες μικρομεσαίοι επιχειρηματίες, οι οποίοι έχουν αναπτύξει σημαντικές καινοτομίες σε κλάδους αιχμής όπως πληροφορική, τηλεπικοινωνίες, βιοτεχνολογία κλπ. Είναι κυρίως μία νέα γενιά ανθρώπων, οι οποίοι έχουν τα προσόντα (σπουδές, εμπειρία, τεχνική κατάρτιση) και το μεράκι να αναπτύξουν προϊόντα για την παγκόσμια αγορά. Μερικοί από αυτούς πουλάνε τις καινοτομίες τους σε κολοσσούς, όπως η Google, η Microsoft κλπ.

Εδώ, να αναφέρουμε ότι διεθνώς υπάρχει το τρίγωνο «Εκπαίδευση-Έρευνα-Καινοτομία», το οποίο δεν λειτουργήσε με αποτελεσματικότητα στη χώρα μας. Η έρευνα και η εκπαίδευση δεν ήταν αποτελεσματικά συνδεδεμένες με την επιχειρηματικότητα της χώρας, η οποία, κατά τη διάρκεια των τελευταίων 30 ετών, είχε διαχτευθεί αποκλειστικά σε μεταπρατικές και κρατικοδίαιτες δραστηριότητες.

Όμως, το τέλος της εποχής της κυριαρχίας του κράτους-τροφού, η οποία έχει επέλθει με τη σημερινή οικονομική κρίση, πρέπει να οδηγήσει σε στροφή τη μικρομεσαία επιχειρηματικότητα της χώρας. Ο μόνος δρόμος είναι η καινοτομία, η εισαγωγή νέων διαδικασιών, νέων προϊόντων, η εύρεση νέων δρόμων για το εμπόριο και την παραγωγή προϊόντων, καθώς και η αξιοποίηση του έμψυχου επιστημονικού δυναμικού μας για την αύξηση της ευημερίας και της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων και της χώρας.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ:

Πιστεύετε ότι η επιχείρησή σας είναι ανταγωνιστική στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται; Τι βελτιώσεις σκέπτεστε να επιφέρετε, ώστε να βελτιώσετε την ανταγωνιστικότητά της;

3. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΤΕΛΙΚΗΣ ΤΙΜΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Στις προηγούμενες ενότητες είδαμε τις μεθόδους τιμολόγησης που έχει στη διάθεσή του ο επιχειρηματίας, καθώς και την πολιτική τιμολόγησης της μικρής επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε κάποιες τεχνικές, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τους επιχειρηματίες για την επιλογή της τελικής τιμής για το προϊόν τους.

Το θέμα του καθορισμού της τελικής τιμής των προϊόντων είναι βασικό στο συνολικό σχεδιασμό του επιχειρηματία. Η τελική τιμή ενός προϊόντος, επειδή είναι στοιχείο ποσοτικό, στοιχειοθετεί ένα πρωτογενές ερέθισμα για τον καταναλωτή. Έτσι, οι επιχειρήσεις, λαμβάνοντας υπόψη πολλές από τις παραμέτρους που έχουμε ήδη αναλύσει (κόστος, ανταγωνισμός, μεθόδους τιμολόγησης κλπ.), αποφασίζουν, με βάση κάποιες στρατηγικές, για την διαμόρφωση της τελικής τιμής του προϊόντος τους, τιμή η οποία καθορίζει, πολλές φορές, και τη μοίρα του προϊόντος στην αγορά. Οι πιο σημαντικές από αυτές τις στρατηγικές είναι:

3.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες, οι επιχειρήσεις δεν κρύβουν την πραγματική τους πρόθεση, που είναι η μεγιστοποίηση των κερδών τους. Για να συμβεί αυτό, πρέπει να λειτουργήσουν κάτω από μονοπωλιακές ή ολιγοπωλιακές συνθήκες στην αγορά και να υπάρξει έλλειψη υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών. Ειδικότερα, ο στόχος της μεγιστοποίησης των κερδών μέσω της τιμολόγησης μπορεί να επιτευχθεί όταν η αγορά των προϊόντων αυτών αντιμετωπίζει υψηλή ανελαστική ζήτηση.

Σε κάθε περίπτωση, αν ένα προϊόν δεν καλύπτει ένα ελάχιστο ποσοστό απόσβεσης της επένδυσης, το πιο πιθανό είναι να ληφθεί απόφαση για να σταματήσει η παραγωγή του.

Πάντως, η διοίκηση μίας επιχείρησης πρέπει να λαμβάνει υπόψη της και παραμέτρους όπως, λ.χ., η δυνατότητα που έχει για διακριτική τιμολόγηση ενός προϊόντος. Αν το προϊόν της είναι ένα «κοινό εμπόρευμα» (π.χ. σιτάρι, βαμβάκι, κλπ.), για το οποίο υπάρχει ήδη διαμορφωμένη τιμή στην αγορά, τότε έχει επιλογή να το πουλήσει στην τιμή που προσφέρει σε όλους τους παραγωγούς η αγορά ή να μην το πουλήσει καθόλου. Άρα, ο επιχειρηματίας δεν μπορεί να παίξει με την τιμή σε περιπτώσεις πρώτων υλών, βασικών αγαθών και αγαθών χωρίς σήμα. Το ακριβώς αντίθετο συμβαίνει στην περίπτωση που υπάρχει μεγάλη ευχέρεια διακριτικής τιμολόγησης, κάτι που παρατηρείται όταν το προϊόν είναι καινούριο στην αγορά και δεν υπάρχουν υποκατάστατα (π.χ. όταν πρωτοπαρουσιάστηκε το iPad). Στην περίπτωση αυτή, παρότι η διακριτική τιμολόγηση δίνει μεγάλα περιθώρια καθορισμού της τιμής στον επιχειρηματία, πρέπει να χρησιμοποιείται με μεγάλη προσοχή, γιατί, κάθε τιμή που χρησιμοποιείται στέλνει και κάποια μηνύματα στην αγορά. Για παράδειγμα, μπορεί ο επιχειρηματίας να υιοθετήσει χαμηλή τιμή για ένα προϊόν, αυτή όμως η τιμή μπορεί να δημιουργήσει κακή εντύπωση για την ποιότητα του προϊόντος στους καταναλωτές.

3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Και τώρα περνάμε σε ένα άλλο είδος στρατηγικής τιμολόγησης, το οποίο λαμβάνει υπόψη τους στόχους στις πωλήσεις. Η τιμολόγηση, σε αυτή την περίπτωση, δεν έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους, αλλά τη μεγιστοποίηση των πωλήσεων της επιχείρησης. Ο στόχος αυτός μπορεί να εκφραστεί με την αύξηση του μεριδίου ενός ή περισσότερων προϊόντων της επιχείρησης στην αγορά ή την συνολική αύξηση του τζίρου της επιχείρησης.

Είναι αυτό που στην καθομιλουμένη των επιχειρηματιών καλείται «πέλημα». Αυξάνω το «πέλημα» της επιχείρησής μου σημαίνει ότι κερδίζω μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, και άρα γίνομαι ουσιαστικά μεγαλύτερος παίκτης σε αυτήν. Στη στρατηγική αυτή, η τιμολόγηση δεν γίνεται με προσανατολισμό το βραχυπρόθεσμο κέρδος, γιατί αυτό δεν είναι το ζητούμενο.

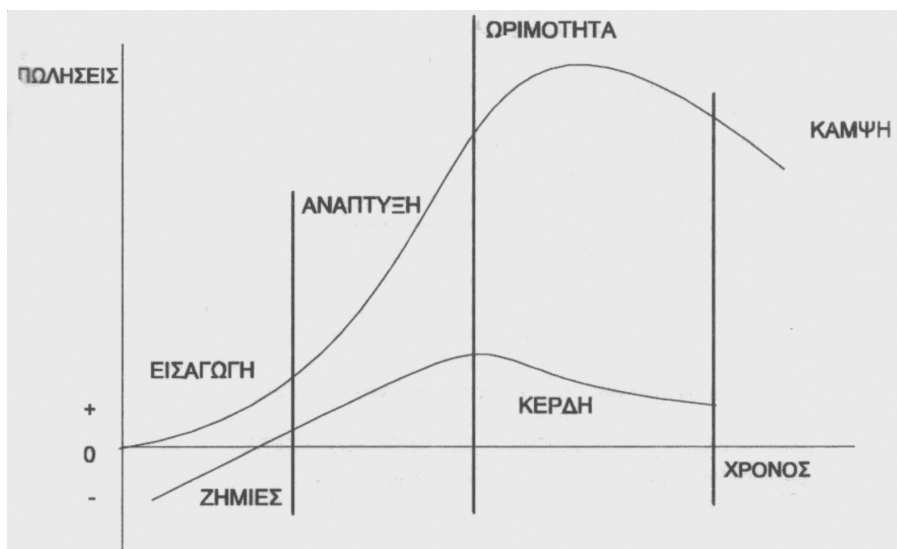
Αντίθετα, η τιμολόγηση λαμβάνει υπόψη της τα μακροχρόνια κέρδη της επιχείρησης, καθώς ο επιχειρηματίας που υιοθετεί αυτή την στρατηγική ελπίζει ότι με την αύξηση των πωλήσεων που θα επιτύχει, θα διαδραματίσει ένα σημαντικό ρόλο και μπορεί να ελέγξει τις εξελίξεις στη συγκεκριμένη αγορά στο μέλλον. Αν, μάλιστα, καταφέρει να ηγηθεί του κλάδου, τότε μπορεί να επιβάλλει τους όρους του στην αγορά και να εξασφαλίσει ελκυστικά μακροχρόνια κέρδη, εξασφαλίζοντας την μακροχρόνια βιωσιμότητα της επιχείρησης. Έτσι, πολλές φορές, ο επιχειρηματίας τιμολογεί τα προϊόντα του κοντά στο νεκρό σημείο (βλέπε ενότητα 4), δηλαδή χωρίς κέρδος ή με μικρό κέρδος, ώστε να καλύπτει το κόστος της επιχείρησής του και να αποκτήσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, λόγω των φθηνών τιμών στις οποίες πουλάει τα προϊόντα του.

3.3. ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Αντίθετα με το προηγούμενο είδος τιμολόγησης, αυτό χρησιμοποιείται όταν ένας επιχειρηματίας επιδιώκει τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης στην αγορά. Ουσιαστικά, όταν υπάρχει μία μονοπωλιακή ή ολιγοπωλιακή διάρθρωση της αγοράς, η οποία έχει παγιωθεί, τότε, οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται ήδη σε αυτήν, έχουν συμφέρον από την διαιώνιση της συγκεκριμένης κατάστασης. Ένας πόλεμος τιμών θα τους έβλαπτε όλους. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή αυτής της τιμολόγησης είναι η δυσκολία εισόδου ενός νέου παίκτη στην αγορά (λόγω νομοθετικών ή οικονομικών εμποδίων).

3.4. ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Ας περάσουμε τώρα στις διαφορετικές τιμολογιακές πολιτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος. Οι επιχειρηματίες οφείλουν να γνωρίζουν σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκεται κάθε προϊόν της επιχείρησής τους. Η πορεία ενός προϊόντος, από την είσοδό του στην αγορά έως την απόσυρσή του, ονομάζεται **κύκλος ζωής προϊόντος**. Τα στάδια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος είναι τέσσερα, όπως δείχνει και το παρακάτω σχήμα:



1. Εισαγωγή: Είναι ίσως το δυσκολότερο στάδιο στη ζωή του προϊόντος. Ένα μεγάλο ποσοστό νέων προϊόντων δεν προχωρούν στο επόμενο στάδιο και αποσύρονται. Λόγοι για την παρατηρούμενη υψηλή θνησιμότητα των προϊόντων μπορούν να αναζητηθούν σε κατασκευαστικά προβλήματα, ατέλειες, αστοχίες και αποτυχία λανσάρματος στην αγορά. Σκοπός είναι να δημιουργηθεί μία πληροφόρηση στον κατα-

ναλωτή, η οποία να τον πείσει να δοκιμάσει έστω και μία μικρή ποσότητα του προϊόντος. Κατά την περίοδο εισαγωγής ενός προϊόντος στην αγορά, ο επιχειρηματίας, λαμβάνοντας υπόψη του και το διαθέσιμο προϋπολογισμό για διαφήμιση, μπορεί να προβεί στις ακόλουθες στρατηγικές τιμολόγησης:

α) Στρατηγική εικόνας και *imaging*: Υψηλή τιμή και μεγάλη διαφημιστική καμπάνια. Πολιτική υψηλού κινδύνου με στόχο τη δημιουργία ενός δυνατού ονόματος στο προϊόν. Εφαρμόζεται όταν το προϊόν απευθύνεται σε πλούσιους καταναλωτές ή σε μία μεγάλη μερίδα καταναλωτών ή για να ξεχωρίσει το προϊόν από τα ανταγωνιστικά που έχουν ήδη πλημμυρίσει την αγορά.

β) Στρατηγική επιλεκτικής διείσδυσης: Υψηλή τιμή και χαμηλή διαφημιστική καμπάνια. Εφαρμόζεται όταν το προϊόν μας είναι σχετικά γνωστό σε πλούσιους καταναλωτές στους οποίους και απευθύνεται. Κατά τη φάση αυτή και εφόσον το προϊόν συνιστά μία σημαντική τεχνολογική καινοτομία, τότε ο επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει την μέθοδο της τιμολόγησης για το ξάφρισμα της αγοράς. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο τιμολόγησης ορίζεται μία πολύ υψηλή τιμή για το νέο προϊόν, ώστε να αποσβεστεί καταρχάς το υψηλό συνήθως κόστος έρευνας και ανάπτυξης του νέου προϊόντος. Συνήθως οι πρώτοι που αγοράζουν τέτοια προϊόντα είναι οι εύποροι καταναλωτές, οι οποίοι και δεν έχουν ενδοιασμούς να τα ακριβοπληρώσουν. Π.χ. κατά τη δεκαετία του 1990 μία μεγάλη επίπεδη Plasma τηλεόραση πωλείτο σε τιμή που μπορούσε να φτάσει τα 20.000 ευρώ. Όταν καλύφθηκε η υπερβάλλουσα ζήτηση για επίπεδες τηλεοράσεις και, αφού είχε γίνει το ξάφρισμα της αγοράς (*skimming the cream*), οι καταναλωτές που επιθυμούσαν να αγοράσουν σε τόσο υψηλές τιμές επίπεδες τηλεοράσεις λιγόστεψαν πάρα πολύ. Οι επιχειρήσεις προχώρησαν σταδιακά σε μείωση των τιμών, εκμεταλλευόμενες την εμπειρία που είχαν αποκτήσει μέχρι εκείνη τη στιγμή, για να προβούν σε μαζική παραγωγή τέτοιου είδους τηλεοράσεων.

γ) Στρατηγική μαζικής διείσδυσης: Χαμηλή τιμή σε συνδυασμό με μεγάλη διαφημιστική καμπάνια. Εφαρμόζεται όταν απευθύνεται σε πολλούς καταναλωτές της μεσαίας ή της εργατικής τάξης, υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και το προϊόν είναι σχετικά άγνωστο. Η στρατηγική αυτή υιοθετεί μία πολιτική τιμολόγησης «διείσδυσης στην αγορά» (*penetration pricing*). Σύμφωνα με αυτή την πολιτική, ο επιχειρηματίας τιμολογεί σε χαμηλές τιμές το προϊόν, εν γνώσει του ότι μπορεί να έχει ακόμα και ζημιές στην αρχή, για να αποθαρρύνει την είσοδο του ανταγωνισμού, μέχρι να αποκτήσει ικανό «πέλας» στην αγορά. Ο συγκεκριμένος επιχειρηματίας ελπίζει να έχει κέρδη πετυχαίνοντας έναν υψηλό όγκο πωλήσεων μέσω της μείωσης του κόστους, λόγω της παρουσίας οικονομικών κλίμακας. Τέτοιου είδους τιμολογιακή πολιτική ακολούθησε η Apple με την τιμολόγηση του iPad. Αν και παράξενο για την ιστορία της εταιρείας, η οποία είχε συνηθίσει τους καταναλωτές της σε υψηλές χρεώσεις των προϊόντων της στο παρελθόν, εν τούτοις αποφάσισε να τιμολογήσει τις ταμπλέτες της σε πολύ χαμηλότερες τιμές από ότι θα περίμενε ο ανταγωνισμός, δημιουργώντας σε ανταγωνίστριες εταιρείες όπως, για παράδειγμα, στη Samsung, μεγάλα προβλήματα στο λανσάρισμα των δικών τους προϊόντων.

δ) Στρατηγική διείσδυσης χαμηλών τόνων: Χαμηλή τιμή σε συνδυασμό με χαμηλή διαφημιστική καμπάνια. Εφαρμόζεται όταν το προϊόν απευθύνεται σε μεγάλη μερίδα των καταναλωτών, είναι σχετικά γνωστό και υπάρχει έντονος ανταγωνισμός στην αγορά.

Όταν, λοιπόν, ο επιχειρηματίας εισάγει ένα νέο προϊόν στην αγορά, τότε πρέπει να λάβει υπόψη του το κόστος του προϊόντος και τις τιμές των ανταγωνιστικών ή υποκατάστατων προϊόντων, προβαίνοντας σε μία ενδιάμεση τιμολόγηση.

2. Ανάπτυξη. Κατά τη διάρκεια του σταδίου της ανάπτυξης έρχονται τα πρώτα κέρδη, τα οποία βαίνουν αυξανόμενα μέχρι να φτάσουν στο ανώτατο σημείο, αφού οι πωλήσεις αυξάνουν γρήγορα. Το προϊόν αγοράζεται από όλο και περισσότερους αγοραστές, ενώ ο ανταγωνισμός οσμίζεται κέρδη και μπαίνει κι αυτός γερά στο παιχνίδι. Βασικός στόχος, κατά τη διάρκεια του σταδίου της ανάπτυξης, είναι η μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς για το προϊόν με την προβολή του προϊόντος, με την διαρκή βελτίωσή του, με προσφορά υπηρεσιών μαζί με το προϊόν και με τη διόχτευση του προϊόντος σε νέες αγορές. Γι' αυτό και χρησιμοποιείται η τιμολόγηση «διείσδυσης στην αγορά», ώστε η επιχείρηση να πάρει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική, η επιχείρηση προσφέρει το προϊόν της σε ανταγωνιστικές τιμές, συνεχίζει, όμως, να καθορίζει μεγάλα περιθώρια κέρδους. Στο τέλος της περιόδου ανάπτυξης, έρχεται η κορύφωση της όλης διαδικασίας με την μεγιστοποίηση των κερδών.

3. Ωριμότητα. Κατά την περίοδο της ωριμότητας, η επιχείρηση συνεχίζει να απολαμβάνει υψηλά κέρδη, αν και όχι τόσα, όσα στο τελευταίο στάδιο της ανάπτυξης. Οι πωλήσεις μεγιστοποιούνται, σταθεροποιούνται, και στη συνέχεια αρχίζουν να πέφτουν. Η επιχείρηση εξαντλεί όλες της τις προσπάθειες στο να κρατήσει υψηλά τα κέρδη της, ενώ αμύνεται να κρατήσει το μερίδιο αγοράς που κατέχει. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου η τιμολόγηση είναι προσανατολισμένη στον ανταγωνισμό: προσπαθεί να τον παρακολουθήσει και να τον υπερκεράσει, με προσφορές σε συνδυασμό με την εντατικοποίηση της διαφημιστικής προβολής και των προσπαθειών αποτελεσματικότερης διανομής.

4. Κάμψη. Κατά τη διάρκεια της κάμψης επέρχεται ταχύτατη μείωση των πωλήσεων και μηδενισμός των κερδών. Η επιχείρηση μπορεί να συνεχίζει με διαφοροποιημένη στρατηγική και με νέο προϊόν, ενώ ταυτόχρονα μειώνει την παραγωγή του αρχικού, ώστε να εξέλθει από την αγορά με την μικρότερη δυνατή ζημία. Στην περίπτωση των πωλήσεων, η επιχείρηση πρέπει να μειώσει όσο το δυνατόν τα έξοδα και να ακολουθήσει την στρατηγική του «αρμέγματος» του προϊόντος, παρατείνοντας όσο γίνεται την ζωή του προϊόντος. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής περικλύπτει όσο το δυνατόν περισσότερο την τιμή, χρησιμοποιώντας ευφάνταστους τρόπους για να προσελκύσει τον καταναλωτή, ο οποίος συνειδητοποιεί ότι αγοράζει πιθανόν ένα προϊόν το οποίο έχει ολοκληρώσει τον κύκλο του και γι' αυτό και περιμένει ελκυστικές τιμές για να το αγοράσει.

3.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο καθορισμός της τιμής του προϊόντος βασίζεται στη μέθοδο των διαδοχικών προσεγγίσεων, η οποία συνίσταται στο να δοκιμάσουμε να πουλήσουμε ένα προϊόν σε διαφορετικές τιμές σε ξεχωριστές αγορές. Ο σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι η εύρεση εκείνης της τιμής που μεγιστοποιεί το κέρδος. Επειδή, όμως, κάτι τέτοιο είναι δύσκολο να υπολογιστεί εμπειρικά, συνήθως επιλέγεται η τιμή που μεγιστοποιεί τον όγκο των πωλήσεων. Αυτή η μέθοδος τιμολόγησης χρησιμοποιείται κυρίως σε προϊόντα που εισάγονται για πρώτη φορά στην αγορά και η επιχείρηση δεν γνωρίζει πώς να τα τιμολογήσει.

3.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ (INTUITIVE PRICING)

Η μέθοδος αυτή συνίσταται στον καθορισμό της τιμής από τον επιχειρηματία, με βάση τη μέθοδο του περιθωρίου κέρδους πάνω στο κόστος. Κατόπιν, η τιμή αυτή αυξάνεται ή μειώνεται, ανάλογα με τις πεποιθήσεις του επιχειρηματία, αναφορικά με τον ανταγωνισμό και τη ζήτηση του προϊόντος ή τις άλλες δυνάμεις της αγοράς. Από κάποιο σημείο και μετά βασίζεται περισσότερο στη διαίσθηση και στην προηγούμενη γνώση της αγοράς εκ μέρους του επιχειρηματία.

3.7. ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΕΝΑ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (TARGET RETURN PRICING)

Η μέθοδος αυτή βασίζεται ουσιαστικά στην ανάλυση του νεκρού σημείου, την οποία θα παρουσιάσουμε αναλυτικά στις ενότητες 4 και 5. Ουσιαστικά βρίσκουμε το σημείο εκείνο στο οποίο η επιχείρηση δεν κερδίζει ούτε κερδίζει (π.χ. όταν οι πωλήσεις μας φτάσουν τα 10.000 τεμάχια) και τιμολογούμε το προϊόν ώστε να έχουμε ένα προκαθορισμένο ποσοστό κέρδους, πράγμα το οποίο είναι χρήσιμο όταν η ζήτηση μας είναι άγνωστη.

3.8. ΑΛΛΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΤΕΛΙΚΗΣ ΤΙΜΗΣ ΣΤΗΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Πολλοί επιχειρηματίες ακολουθούν την λεγόμενη τιμολόγηση «κράχτη» (συνήθως όσοι δραστηριοποιούνται σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης), βάσει της οποίας τιμολογούν σε εξαιρετικά χαμηλές τιμές μερικά είδη, τα οποία και διαφημίζουν κατάλληλα (π.χ. με τη διανομή ενός διαφημιστικού φυλλαδίου). Προσπαθούν έτσι να προσελκύσουν τους καταναλωτές να επισκεφθούν το κατάστημά τους, ελπίζοντας ότι, εκτός από τα προϊόντα με τις χαμηλές τιμές, θα παρακινηθούν να αγοράσουν κι άλλα, τα οποία έχουν κανονική τιμολόγηση. Η μέθοδος αυτή έχει χρησιμοποιηθεί κατά κόρον από μεγάλες επιχειρήσεις (κυρίως σούπερ μάρκετ) αλλά, τώρα τελευταία, έχουν αρχίσει να τη χρησιμοποιούν και μικρομεσαίοι επιχειρηματίες, οι οποίοι

δραστηριοποιούνται σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης καταναλωτικών προϊόντων ευρείας κατανάλωσης.

Άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μία παραλλαγή της παραπάνω μεθόδου, την τιμολόγηση «δολώματος», βάζοντας μία χαμηλή τιμή σε ένα είδος, προσπαθώντας να προσελκύσουν πελάτες στο κατάστημα για να τους πουλήσουν άλλα προϊόντα.

Αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη μέθοδο της μη στρογγυλοποίησης, επιλέγοντας αριθμούς που υπολείπονται μίας ή παραπάνω μονάδων από την κανονική τιμή, όπως π.χ. 99 αντί για 100, 59 αντί για 60 κλπ. Σκοπεύουν να δημιουργήσουν μία ευνοϊκή αντίληψη για την τιμολόγηση του προϊόντος και να δημιουργήσουν την εντύπωση στον πελάτη ότι η τιμή είναι χαμηλή. Για παράδειγμα, ένα σαλόνι που τιμολογείται 2995 ευρώ δημιουργεί σαφώς καλύτερη εντύπωση από αυτό που έχει τιμολογηθεί 3015 ευρώ, παρότι η διαφορά μεταξύ των δύο τιμών είναι μόλις 20 ευρώ ή 1,5% περίπου του συνολικού ποσού. Αυτό γίνεται γιατί ο καταναλωτής ασυναίσθητα αντιλαμβάνεται ότι η τιμή τείνει προς τις 2000 ευρώ, στην πρώτη περίπτωση, ενώ, στη δεύτερη περίπτωση, η τιμή γίνεται αντιληπτή ασυναίσθητα στη ζώνη των 3000 ευρώ. Βέβαια, ο καταναλωτής, χρησιμοποιώντας τη λογική καταλαβαίνει τη διαφορά, αλλά οι εντυπώσεις έχουν ήδη δημιουργηθεί χωρίς να το καταλάβει.

Επίσης, υπάρχει η τιμολόγηση που αναφέρεται στις ψυχολογικές αντιδράσεις των καταναλωτών. Η επιστήμη αναγνωρίζει κάποια όρια τιμών σε διάφορες κατηγορίες προϊόντων, μέσα στα οποία δεν αντιδρούν. Έχοντας υπόψη αυτά τα όρια, οι επιχειρηματίες μπορούν να παίξουν με τις τιμές και να επιλέξουν μειώσεις των τιμών ξεπερνώντας τα, ώστε να προσελκύσουν τους καταναλωτές.

Υπάρχουν επιχειρήσεις, όπως αυτές που δραστηριοποιούνται στην λιανική πώληση ειδών πολυτελείας (π.χ. γυναικείες τσάντες και αξεσουάρ), οι οποίες χρησιμοποιούν μία τελική τιμή η οποία να αντανakλά την εικόνα της υψηλής ποιότητας και του κύρους που έχει ο πελάτης στο μυαλό του για το προϊόν. Υπάρχει το εξής παράδοξο: αν μειώσουν την τιμή σε αυτά τα προϊόντα, για τα οποία έχει ήδη διαμορφωθεί μία εικόνα κύρους στο μυαλό του καταναλωτή, τότε, η ζήτηση γι' αυτά θα μειωθεί αντί να αυξηθεί, όπως διδάσκει η γενική θεωρία περί ζήτησης και προσφοράς. Αυτό γίνεται γιατί οι καταναλωτές που χρησιμοποιούν αυτά τα προϊόντα αποδίδουν μεγάλη σημασία στην τιμή, την οποία θεωρούν απόδειξη της ποιοτικής κατασκευής των προϊόντων αυτών. Έτσι, όταν η τιμή πέσει, θεωρούν ότι έχουν γίνει εκπτώσεις και στην ποιότητα των προϊόντων αυτών. Επίσης, θεωρούν ότι πλέον πολλοί άλλοι καταναλωτές θα αγοράσουν αυτά τα προϊόντα κύρους, οπότε τα απορρίπτουν, γιατί πλέον δεν θα ξεχωρίζουν επιδεικνύοντας στον περίγυρό τους τα προϊόντα αυτά.

Ολοκληρώνοντας την ενότητα αυτή, πρέπει να τονίσουμε ότι βαρύνουσα σημασία έχει στην επιλογή της τελικής τιμής για το προϊόν, να μπορούν οι επιχειρηματίες να προβλέψουν πόσα είναι διατεθειμένος ο καταναλωτής να πληρώσει για το προϊόν που πουλάνε. Γι' αυτό και πρέπει, εκτός από την πείρα και το ένστικτό τους, να αρχίσουν να χρησιμοποιούν εργαλεία, όπως είναι η έρευνα αγοράς, να κρατάνε στατι-

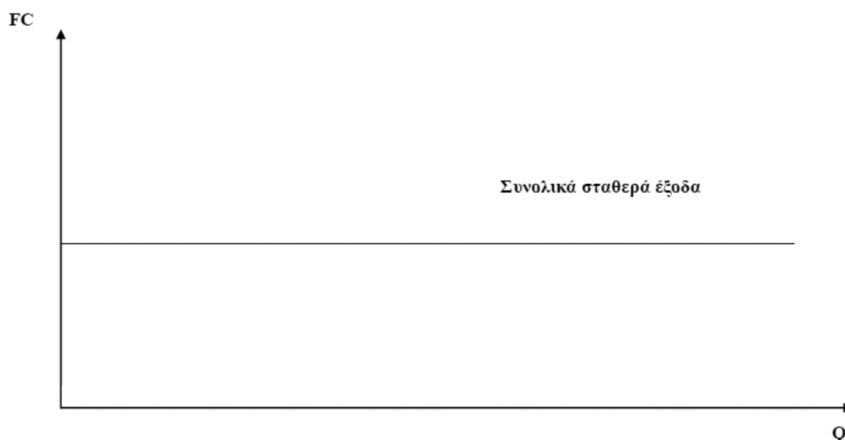
στικά στοιχεία και να ανιχνεύουν τις σύγχρονες τάσεις παίρνοντας συνεντεύξεις ή ρωτώντας αυτούς που η οικονομική θεωρία ονομάζει «ηγέτες γνώμης» (opinion leaders), δηλαδή ανθρώπους που η γνώμη τους έχει βαρύνουσα σημασία στη διαμόρφωση μίας καταναλωτικής τάσης (π.χ. τις κοπέλες που δουλεύουν ως μανεκέν για τα καλλυντικά ή για τη μόδα).

ΕΦΑΡΜΟΓΗ:

Έχετε χρησιμοποιήσει κάποια από τις προαναφερθείσες στρατηγικές τιμολόγησης στην επιχείρησή σας; Αν ναι, έχετε μείνει ικανοποιημένος/η από την εφαρμογή της; Πιστεύετε ότι είναι χρήσιμη για την επιχείρησή σας; Αν όχι, ποια από τις υπόλοιπες στρατηγικές θα θέλατε να δοκιμάσετε να εφαρμόσετε στο μέλλον και γιατί;

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Μία πολύ διαδεδομένη μέθοδος τιμολόγησης είναι αυτή που βασίζεται στην ανάλυση του νεκρού σημείου πωλήσεων. Προϋπόθεση εφαρμογής της μεθόδου αυτής είναι να έχουμε υπολογίσει ποια είναι τα σταθερά και ποια είναι τα μεταβλητά κόστη της επιχείρησής μας. Να θυμίσουμε ότι τα σταθερά κόστη έχουν να κάνουν με τα κόστη εκείνα που η επιχείρηση πληρώνει ακόμα και αν δεν δουλέψει καθόλου (π.χ. ενοίκιο καταστήματος, πάγιο ΔΕΗ, πάγιο ΟΤΕ, πάγιο ύδρευσης, δημοτικά τέλη και φόροι, ΕΡΤ κλπ.). Το παρακάτω διάγραμμα μας δείχνει το σταθερό κόστος μίας επιχείρησης.

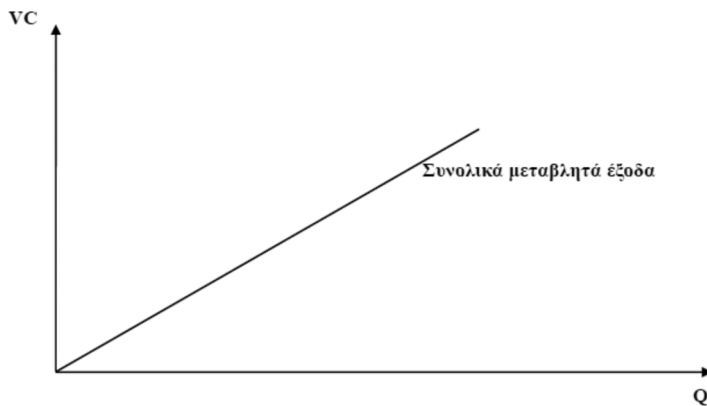


Όπου:

$FC = \text{Fixed Cost} = \text{Σταθερό κόστος}$,

$Q = n$ παραγόμενη ποσότητα του προϊόντος.

Τα μεταβλητά κόστη είναι όλα τα άλλα κόστη που ξεκινούν όταν η επιχείρηση είναι σε λειτουργία: Κόστος πωληθέντων (αποθέματα αρχής + αγορές περιόδου - αποθέματα τέλους), κιλοβατώρες ρεύματος, αναλώσιμα, καύσιμα κλπ., ενώ το ύψος τους εξαρτάται από το πόσο εντατικά δουλεύει η επιχείρηση και πόσα τεμάχια τελικού προϊόντος παράγει.

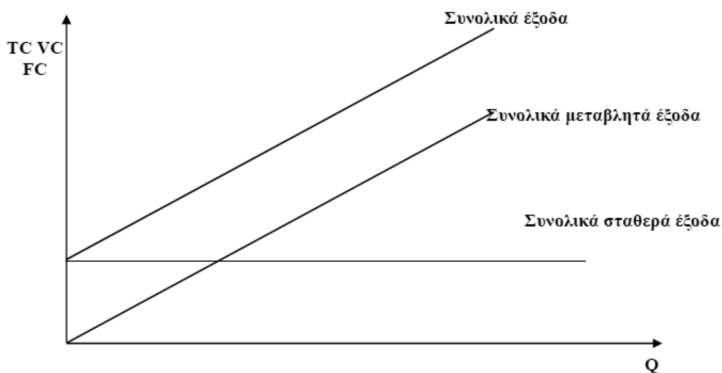


Όπου:

$VC = \text{Variable Cost} = \text{Μεταβλητό κόστος}$.

$Q = n$ παραγόμενη ποσότητα του προϊόντος.

Το άθροισμα σταθερού και μεταβλητού κόστους μας κάνει το συνολικό κόστος της επιχείρησης.

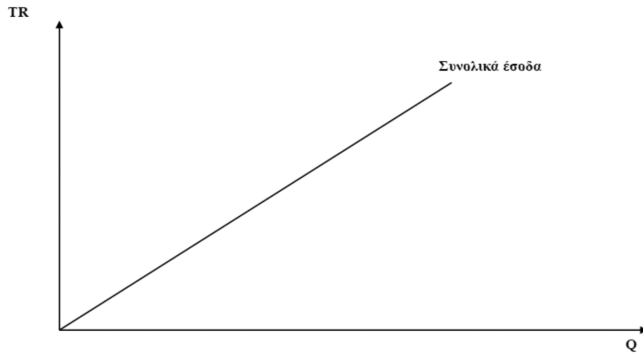


Όπου:

$TC = \text{Total Cost} = \text{Συνολικό κόστος}$.

$VC = \text{Variable Cost} = \text{Μεταβλητό κόστος}$.

$Q=n$ παραγόμενη ποσότητα του προϊόντος.
 Τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης

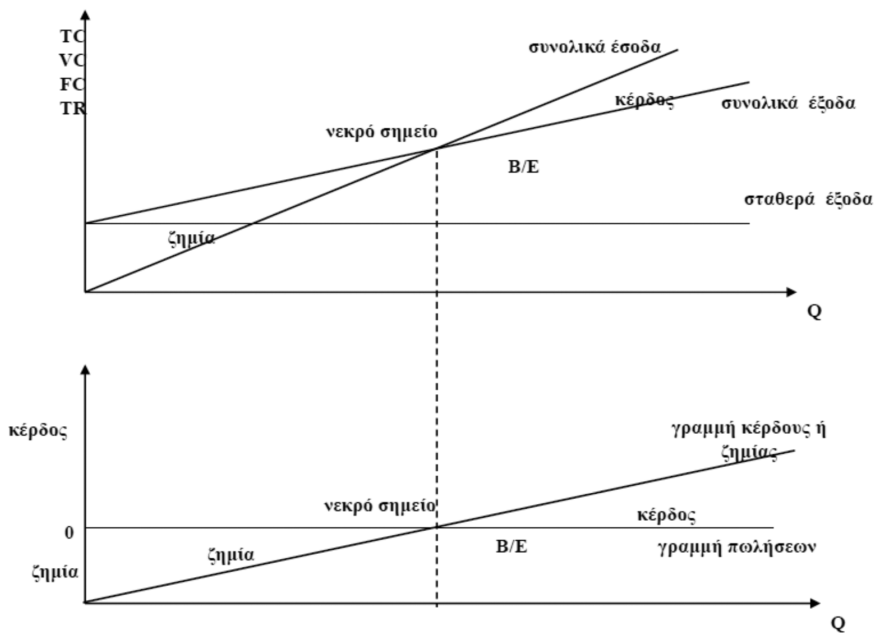


Όπου:

$TR=Total\ Revenue=Συνολικά\ έσοδα.$

$Q=n$ παραγόμενη ποσότητα του προϊόντος.

Νεκρό ή ουδέτερο ή αδρανές σημείο κύκλου εργασιών είναι το ύψος εκείνο των πωλήσεων, στο οποίο η επιχείρηση ίσα-ίσα καλύπτει το σταθερό και το μεταβλητό κόστος της. Στο σημείο αυτό (Break Even ή B/E) δεν υπάρχουν κέρδη, ούτε όμως και ζημιές για την επιχείρηση.



Όπου:

TC=Total Cost=Συνολικό κόστος.

FC=Fixed Cost=Σταθερό κόστος.

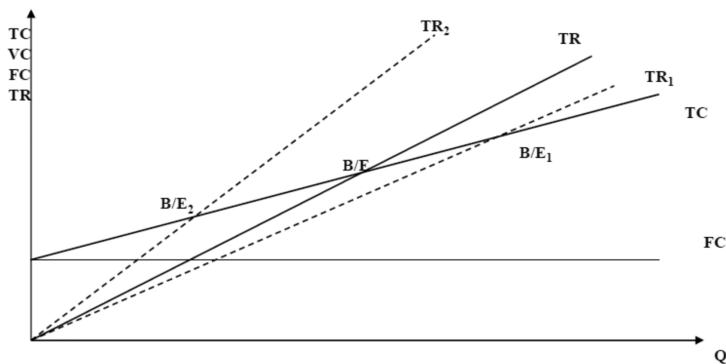
VC=Variable Cost=Μεταβλητό κόστος.

TR=Total Revenue=Συνολικά έσοδα.

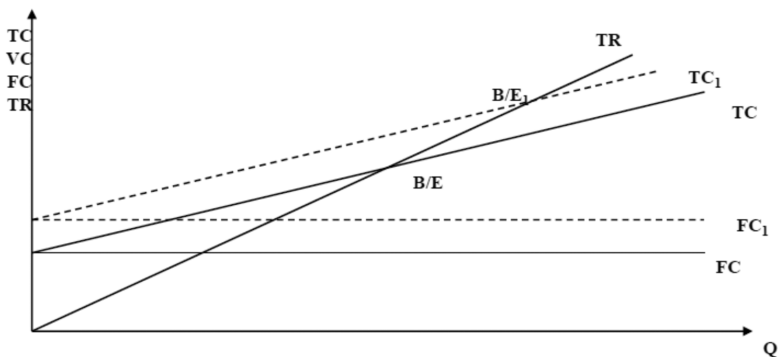
Q=n παραγόμενη ποσότητα του προϊόντος.

Από εκεί και πέρα, μία αύξηση της πωλούμενης ποσότητας θα αρχίσει να φέρει κέρδη στην επιχείρηση, ενώ, μία μείωση της πωλούμενης ποσότητας θα αρχίσει να δημιουργεί ζημιές στην επιχείρηση.

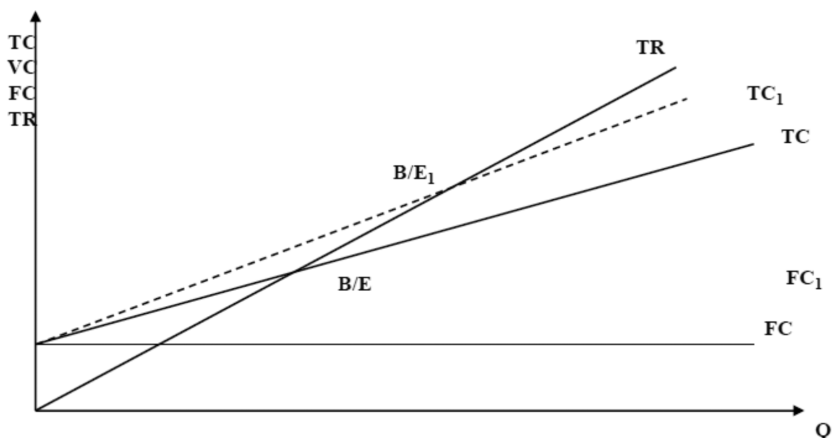
Μία αύξηση στην τιμή πώλησης των παραγόμενων προϊόντων οδηγεί στην πολύ πιο γρήγορη κάλυψη του συνολικού κόστους της επιχείρησης, καθώς το νεκρό σημείο μετακινείται προς τα πίσω (όπως στο παρακάτω διάγραμμα: από το B/E στο B/E₂) ενώ μία μείωση της τιμής πώλησης των παραγόμενων προϊόντων απαιτεί την παραγωγή και πώληση πολύ περισσότερων μονάδων, προκειμένου να καλυφθεί το νεκρό σημείο (όπως στο παρακάτω διάγραμμα: από το B/E στο B/E₁).



Αν αυξηθούν τα σταθερά έξοδα της επιχείρησης, τότε το νεκρό σημείο διαμορφώνεται σε πιο υψηλό σημείο, αφού το συνολικό κόστος αυξάνεται (από B/E σε B/E₁), όπως μας δείχνει και το παρακάτω διάγραμμα:



Αν αυξηθούν τα μεταβλητά έξοδα της επιχείρησης, τότε το νεκρό σημείο επίσης διαμορφώνεται σε πιο υψηλό σημείο, αφού το συνολικό κόστος ομοίως αυξάνεται (από B/E σε B/E_1), όπως μας δείχνει και το παρακάτω διάγραμμα:



Μαθηματικά, μπορούμε πολύ εύκολα να υπολογίσουμε το νεκρό σημείο ως εξής: αφού οι πωλήσεις της επιχείρησης περικλείουν τις δαπάνες που έγιναν για να παραχθούν τα προϊόντα συν κάποιο κέρδος (ή μείον κάποια ζημιά), τότε οι συνολικές πωλήσεις ή τα συνολικά έσοδα (Total Revenue ή TR) της επιχείρησης θα είναι το άθροισμα των σταθερών (FC) και των μεταβλητών εξόδων (VC) συν το κέρδος (Profit ή P) ή μείον τη ζημιά (Loss ή L) της επιχείρησης. Δηλαδή:

$$TR = FC + VC + P \text{ (στην περίπτωση ύπαρξης κερδών) ή}$$

$$TR = FC + VC - L \text{ (στην περίπτωση ύπαρξης ζημιών).}$$

Επειδή όμως, όπως ήδη είπαμε, στο νεκρό σημείο δεν υπάρχει ούτε κέρδος ούτε ζημιά ($P=0$ ή $L=0$), τότε τα συνολικά έσοδα θα πρέπει να ισούνται με το άθροισμα του σταθερού με το μεταβλητό κόστος της επιχείρησης. Άρα:

$$TR_{B/E} = FC + VC \text{ (1)}$$

Επειδή τα συνολικά έσοδα στο σημείο αυτό μας δίνονται από την εξής εξίσωση:

$$TR_{B/E} = P \times Q_{B/E} \text{ (2)}$$

Όπου:

$P = \text{Price} = \text{Τιμή του προϊόντος.}$

$Q = \text{Quantity} = \text{Ποσότητα του προϊόντος.}$

Αν αντικαταστήσουμε στην εξίσωση (1) τα συνολικά έσοδα με το $P \times Q_{B/E}$, θα έχουμε:

$$PQ_{B/E} = FC + VC \quad (3) \Rightarrow$$

$$Q_{B/E} = \frac{FC + VC}{P} \quad (4)$$

Ο τύπος (2) μας δείχνει την ποσότητα παραγωγής στην οποία επιτυγχάνεται το νεκρό σημείο για την επιχείρηση. Αν γνωρίζουμε το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος (Variable Cost Per Unit ή VCU), τότε η εξίσωση (1) σε συνδυασμό με τη (2) γίνεται:

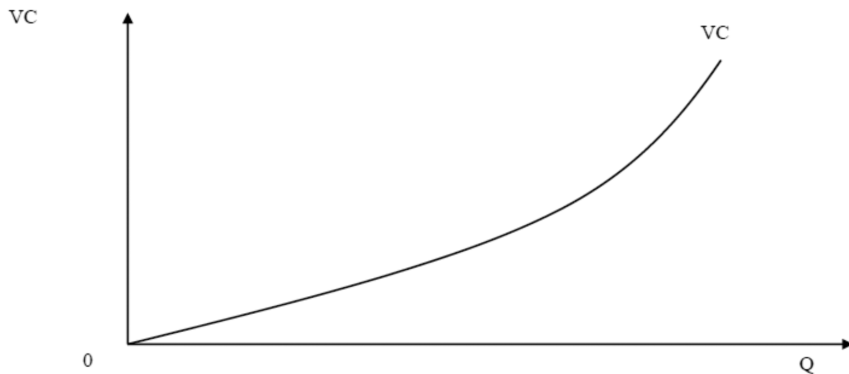
$$TR_{B/E} = FC + VC \Rightarrow P \times Q_{B/E} = FC + VC \Rightarrow P \times Q_{B/E} = FC + VCU \times Q_{B/E} \Rightarrow$$

$$FC = (P - VCU) \times Q_{B/E} \quad (5)$$

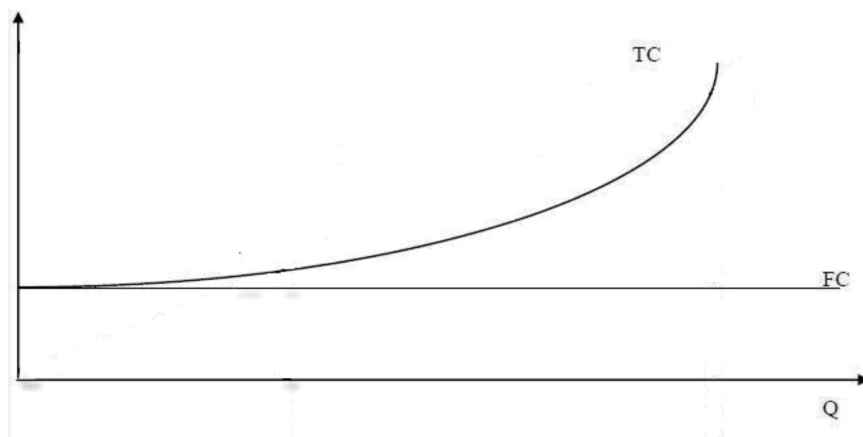
Όπου το $P - VCU$ εκφράζει το σταθερό κόστος ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος. Άρα, η ποσότητα παραγωγής στην οποία επιτυγχάνεται το νεκρό σημείο θα δίνεται από τον τύπο:

$$Q_{B/E} = \frac{FC}{P - VCU} \quad (6)$$

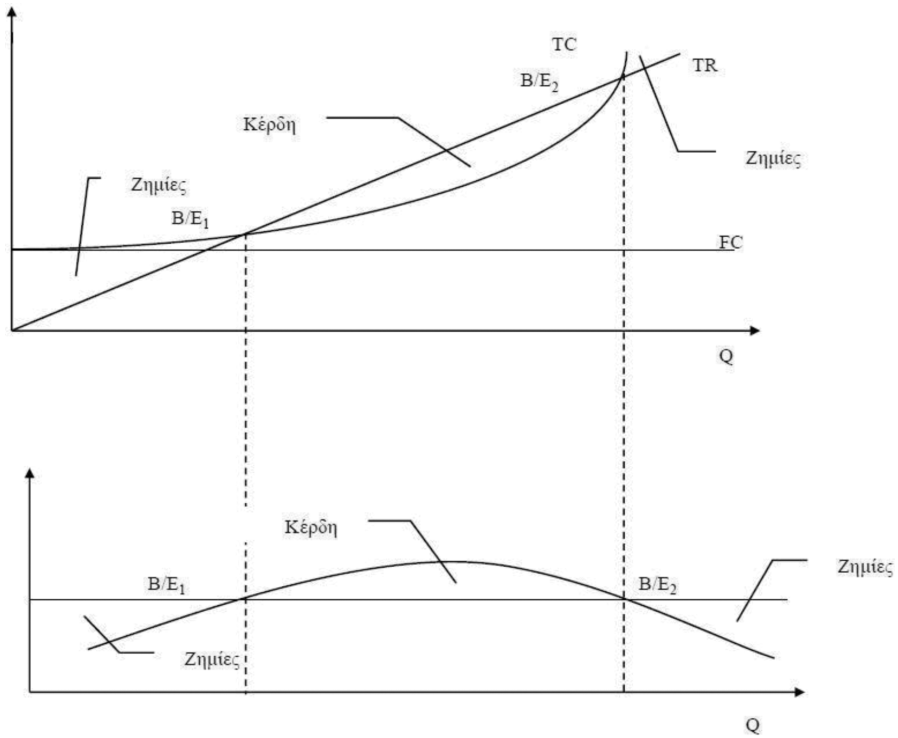
Λόγω του νόμου της φθίνουσας απόδοσης (κατά τη βραχυχρόνια περίοδο, ύστερα από ένα σημείο, οι διαδοχικές αυξήσεις στο μεταβλητό παραγωγικό συντελεστή δίνουν όλο και μικρότερες αυξήσεις στο συνολικό προϊόν) και των οικονομικών κλίμακας, σπάνια όλες οι σχέσεις εσόδων και εξόδων είναι γραμμικές. Επίσης, η υπόθεση ότι σε μία συγκεκριμένη σταθερή τιμή η ζήτηση είναι απεριόριστη, είναι επίσης ένας περιορισμός της προηγούμενης ανάλυσης. Αντίθετα από την παραπάνω ανάλυση, είναι πιθανό ότι όσο αυξάνει η παραγωγή, τα μεταβλητά έξοδα να αυξάνονται με ρυθμό ολοένα και μεγαλύτερο. Προκειμένου, φερ' ειπείν, να επιτευχθεί η αύξηση του μεριδίου αγοράς, χρειάζεται διαφήμιση, προβολή και δαπανηρές προσπάθειες με εφαρμογή των μεθόδων και των εργαλείων του marketing. Σε μία τέτοια περίπτωση το μεταβλητό κόστος έχει την ακόλουθη μορφή:



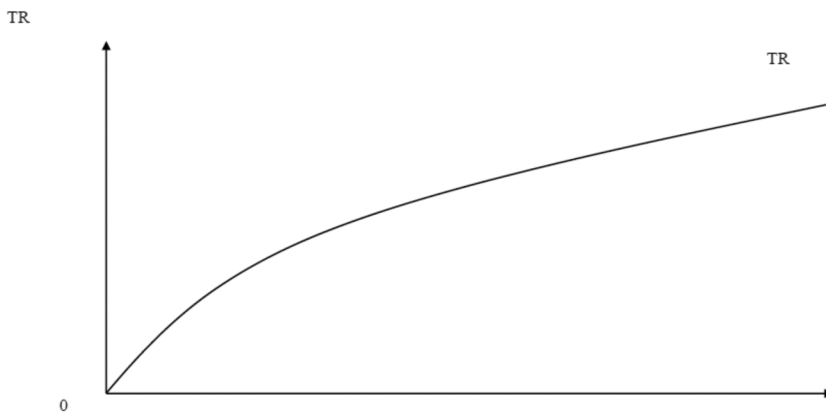
Σε αυτή την περίπτωση το συνολικό κόστος της επιχείρησης, το οποίο απαρτίζεται από το σταθερό και το μεταβλητό κόστος, θα έχει την παρακάτω μορφή:



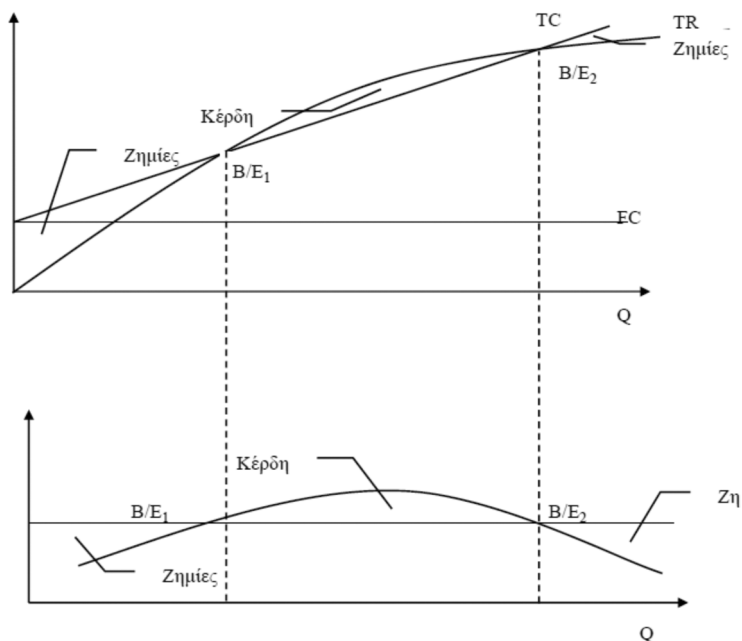
Στην περίπτωση που έχουμε τέτοιας μορφής μεταβλητό κόστος, τότε, όπως παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα, το οποίο συνδυάζει το συνολικό εισόδημα (TR) της επιχείρησης, το σταθερό κόστος (FC) και το συνολικό κόστος της επιχείρησης (TC), θα αναδυθούν δύο νεκρά σημεία, ένα σε χαμηλό και ένα σε υψηλό όγκο παραγωγής. Μεταξύ των δύο νεκρών σημείων η επιχείρηση έχει κέρδη, ενώ έξω από αυτά τα δύο νεκρά σημεία υπάρχουν ζημιές. Το μέγιστο κέρδος πραγματοποιείται εκεί όπου η απόσταση μεταξύ των γραμμών συνολικού εσόδου (TR) και συνολικού κόστους (TC) μεγιστοποιείται.



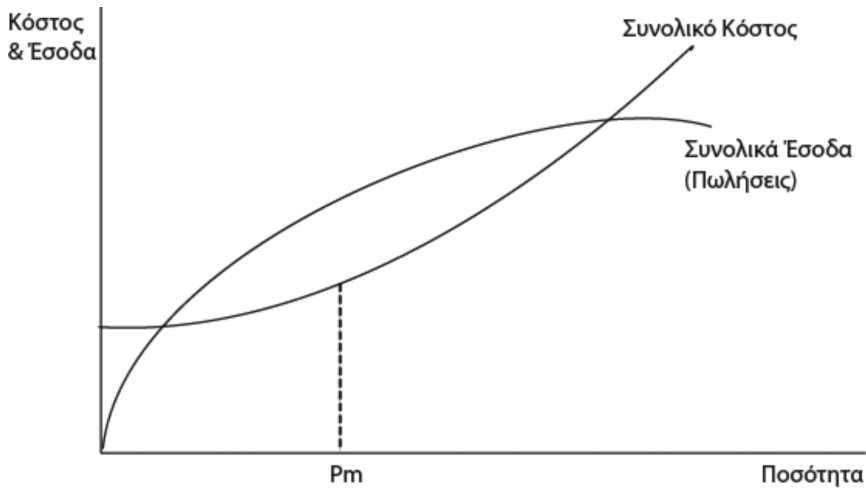
Μία άλλη περίπτωση έχουμε όταν η ζήτηση για το προϊόν της επιχείρησης είναι ελαστική, οπότε μία μείωση της τιμής πώλησης του προϊόντος οδηγεί σε μία αύξηση των πωλήσεων (με χαμηλότερο βέβαια περιθώριο κέρδους), οπότε τα συνολικά έσοδα αυξάνουν, αλλά με επιβραδυνόμενο ρυθμό, όπως στο παρακάτω διάγραμμα:



Στην περίπτωση που έχουμε τέτοιες μορφές συνολικά έσοδα, τότε, όπως παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα, το οποίο συνδυάζει το συνολικό εισόδημα (TR) της επιχείρησης, το σταθερό κόστος (FC) και το συνολικό κόστος της επιχείρησης (TC), θα αναδυθούν δύο νεκρά σημεία, ένα σε χαμηλό και ένα σε υψηλό όγκο παραγωγής. Μεταξύ των δύο νεκρών σημείων η επιχείρηση έχει κέρδη, ενώ έξω από αυτά τα δύο νεκρά σημεία υπάρχουν ζημιές. Το μέγιστο κέρδος πραγματοποιείται εκεί όπου η απόσταση μεταξύ των γραμμών συνολικού εσόδου (TR) και συνολικού κόστους (TC) μεγιστοποιείται.

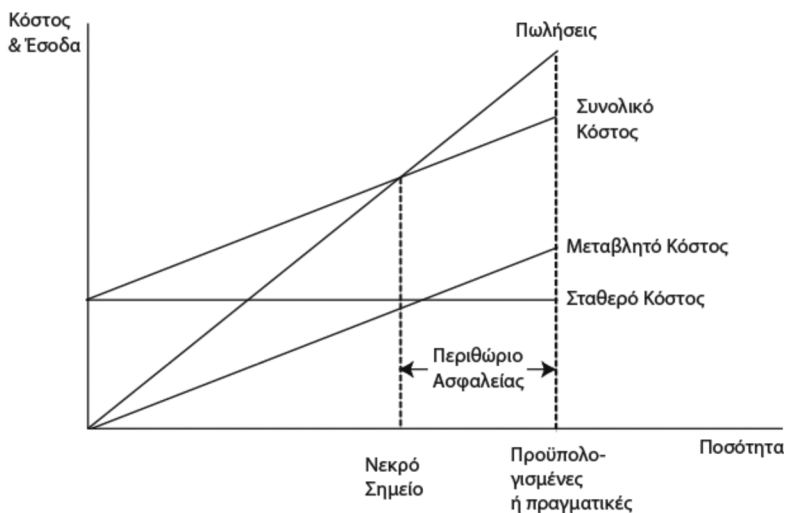


Στο παραπάνω διάγραμμα η καμπύλη του κόστους θα μπορούσε να ήταν μη γραμμική, χωρίς να αλλάζει τίποτε από την ανάλυση του διαγράμματος που μόλις κάναμε (βλέπε το παρακάτω διάγραμμα).



Σε αυτή την περίπτωση το κέρδος μεγιστοποιείται στο σημείο (P_m) όπου υπάρχει η μεγαλύτερη κάθετη διαφορά μεταξύ των Συνολικών εσόδων (πωλήσεων) και του Συνολικού κόστους.

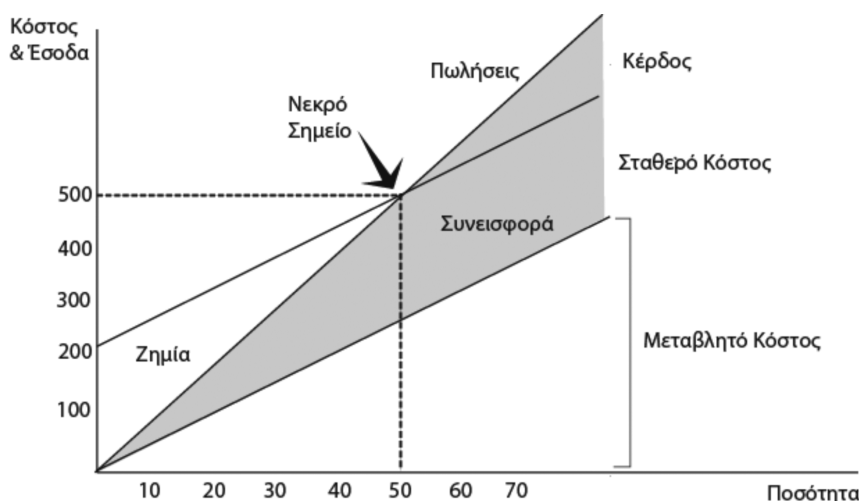
Περνάμε τώρα στο περιθώριο ασφαλείας. Η διαφορά μεταξύ των προϋπολογιζόμενων ή πραγματικών κερδών («κέρδη») με τα προϋπολογισμένα ή πραγματικά κόστη και πωλήσεις ονομάζεται περιθώριο ασφαλείας. Το περιθώριο ασφαλείας μας δείχνει την ευαισθησία της επιχείρησης σε γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν την αποδοτικότητα της.



Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία στην ανάλυση νεκρού σημείου είναι το περιθώριο συνεισφοράς, το οποίο υπολογίζεται ως εξής:

Περιθώριο Συνεισφοράς = Τιμή Πώλησης – Μεταβλητά Έξοδα

Το περιθώριο συνεισφοράς είναι το ποσό με το οποίο καλύπτονται τα σταθερά κόστη. Όταν η διαφορά του περιθωρίου συνεισφοράς και του σταθερού κόστους είναι μηδέν, τότε βρισκόμαστε στο νεκρό σημείο. Όταν το περιθώριο συνεισφοράς είναι μεγαλύτερο από το σταθερό κόστος, τότε υπάρχουν κέρδη, ενώ όταν είναι μικρότερο, υπάρχουν ζημιές. Το παρακάτω γράφημα είναι ένα γράφημα «συνεισφοράς νεκρού σημείου». Έχει κατασκευαστεί με τα μεταβλητά κόστη στην αρχή τους γραφήματος και τα σταθερά κόστη παράλληλα των μεταβλητών. Η γραμμή συνολικού κόστους είναι στην ίδια θέση με το προηγούμενο γράφημα.



Ποια είναι η χρησιμότητα της ανάλυσης του νεκρού σημείου; Μας βοηθάει να μελετήσουμε τη σχέση μεταξύ του όγκου των πωλήσεων, των τιμών και του κόστους, και άρα μας είναι χρήσιμη για τη χάραξη της εμπορικής πολιτικής της επιχείρησης, της τιμολόγησης των προϊόντων της, τον έλεγχο του κόστους και την λήψη αποφάσεων για την διενέργεια νέων επενδύσεων.

Χάρη σε αυτή τη μέθοδο, ο επιχειρηματίας γνωρίζει το στόχο που πρέπει να πετύχει πρωταρχικά στις πωλήσεις του, ώστε να μην έχει ζημιές, καθώς και το ύψος των πωλήσεων στο οποίο μεγιστοποιεί τα κέρδη του. Επίσης, ο επιχειρηματίας γνωρίζει την ικανότητα της επιχείρησής του να εξυπηρετήσει το χρέος της σε διαφορετικά επίπεδα παραγωγής.

Τέλος, σε περίπτωση νέων επενδύσεων για την αύξηση της δυναμικότητας της επιχείρησης (π.χ. αγορά νέων μηχανημάτων ώστε να πέσει το ανά μονάδα κόστος), η ανάλυση του νεκρού σημείου βοηθάει τον επιχειρηματία να βρει τι επίδραση θα

έχει στα διάφορα επίπεδα παραγωγής μία μείωση της τιμής του προϊόντος για την απορρόφηση της αυξημένης παραγωγής από την αγορά, δεδομένου ότι το σταθερό κόστος θα αυξηθεί.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ:

Δοκιμάστε να βρείτε το νεκρό σημείο για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία της επιχείρησής σας. Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζετε; Θεωρείτε ότι, εφόσον καταφέρετε να το υπολογίσετε, θα σας χρησιμεύσει στη τιμολόγηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησής σας;

5. ΜΕΡΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ ΜΙΚΡΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εφαρμογή 1

Μία τοπική εφημερίδα αποφασίζει την έκδοση ενός καθημερινού φύλλου. Το κόστος του εγχειρήματος διαμορφώνεται ως εξής:

A. Σταθερές δαπάνες (μηνιαίες)

1. Επιμελητές-Διορθωτές 2.000 €.
2. Δημοσιογράφοι 4.000 €.
3. Φωτοστοιχειοθεσία 1.000 €.
4. Ενοίκιο 2.000 €.
5. Άλλα σταθερά έξοδα (πάγιο ΔΕΗ, πάγιο ΟΤΕ, ΕΡΤ κλπ.) 2.000 €.

Σύνολο σταθερών δαπανών 12.000 €.

B. Μεταβλητές δαπάνες ανά φύλλο εφημερίδας

1. Εκτύπωση 0,4 €.
2. Χαρτί 0,2 €.
3. Προμήθεια περιπτέρου ή άλλου μεταπωλητή 0,1 €.
4. Μεταφορικά 0,1 €.
5. Άλλα μεταβλητά έξοδα ανά φύλλο εφημερίδας 0,2€.

Σύνολο μεταβλητών δαπανών ανά φύλλο εφημερίδας 1€.

Γ. Τιμή πώλησης

1,5 € το φύλλο εφημερίδας.

Δ. Εισπράξεις από διαφημίσεις.

0,5 € ανά φύλλο εφημερίδας.

Εφαρμόζοντας την μέθοδο της μαθηματικής ισότητας για την εύρεση του νεκρού σημείου έχουμε:

$$Q_{B/E} \frac{FC}{P - VCU} \Rightarrow Q_{B/E} \frac{12000}{1,5 + 0,5 - 1} = 12.000 \text{ αντίτυπα.}$$

Συνεπώς, προκειμένου η επιχείρηση να έχει κέρδος, θα πρέπει να διαθέσει περισσότερα από 12.000 φύλλα της εφημερίδας σε μηνιαία βάση, δηλαδή να πουλάει κάθε μέρα κατά μέσο όρο πάνω από 400 φύλλα.

Αν λείψουν τα έσοδα από διαφημίσεις (όπως στην τρέχουσα περίοδο, όπου η ύφεση έχει αναγκάσει πολλές επιχειρήσεις να διακόψουν τα έξοδα προβολής τους), τότε

$$Q_{B/E} \frac{12000}{1,5 - 1} = 24.000 \text{ αντίτυπα.}$$

Συνεπώς, προκειμένου η επιχείρηση να έχει κέρδος, θα πρέπει να διπλασιάσει την παραγωγή της και να πουλάει πάνω από 24.000 φύλλα της εφημερίδας μηνιαίως, δηλαδή να πουλάει πάνω από 800 φύλλα την ημέρα.

Εφαρμογή 2

Ο επιχειρηματίας Γιάννης Αναγνώστου θέλει να κάνει μία επένδυση στην παραγωγή γλυκών του κουταλιού. Στοχεύει να πουλάει όλη την παραγωγή του στο εξωτερικό, όπου δραστηριοποιούνται ήδη άλλες δύο ελληνικές εταιρείες, η Α και η Β. Και οι δύο εταιρείες πουλούν στην ξένη αγορά το κάθε βαζάκι με το γλυκό του κουταλιού αντί 4€. Ο επιχειρηματίας μελετά τις επενδύσεις των δύο εταιρειών και υπολογίζει ότι, βάσει των επενδύσεών τους και της δυναμικότητας τους, η Α έχει συνολικό σταθερό κόστος 20.000 ευρώ μηνιαίως και μεταβλητό κόστος ανά μονάδα προϊόντος 3 ευρώ, ενώ η Β έχει συνολικό σταθερό κόστος 40.000 ευρώ μηνιαίως και μεταβλητό κόστος ανά μονάδα προϊόντος 2,4 ευρώ. Στο γραφείο του έρχεται ο Γιώργος Κεφαλογιάννης, αντιπρόσωπος μίας μεγάλης εταιρείας κεφαλαιουχικών ειδών (μηχανημάτων παραγωγής), και του δίνει μία προσφορά για μία υπεραυτοματοποιημένη γραμμή παραγωγής. Με βάση την προσφορά αυτή, και άλλους υπολογισμούς για το κόστος που θα έχει, ο επιχειρηματίας αποφαινεται ότι θα έχει συνολικό σταθερό κόστος 80.000 ευρώ μηνιαίως και 1,5 ευρώ μεταβλητό κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Με βάση τα παραπάνω να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

1. Ποιό είναι το νεκρό σημείο της επιχείρησης Α, της επιχείρησης Β και της επιχείρησης του Γιάννη Αναγνώστου, αν ο τελευταίος πραγματοποιήσει την επένδυση που του προτείνει ο Γιώργος Κεφαλογιάννης;
2. Ποιό είναι το μέσο κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος, στο επίπεδο των 100.000 μονάδων;
3. Πώς μπορεί ο Γιάννης Αναγνώστου να χτυπήσει τον ανταγωνισμό, σε αυτό το επίπεδο παραγωγής, πραγματοποιώντας την επένδυση που του προτείνει ο Γιώργος Κεφαλογιάννης; Να σημειωθεί ότι η ζήτηση για το προϊόν είναι ισχυρή (όλη η παραγωγή μπορεί να απορροφηθεί από την αγορά χωρίς ιδιαίτερο πρόβλημα).

Λύση

1. Η επιχείρηση Α έχει ιδιαίτερα μικρό ύψος σταθερού κόστους (20.000 ευρώ μηνιαίως), σε σύγκριση με τις άλλες δύο, αλλά το μεγαλύτερο μεταβλητό κόστος (3€). Το σχετικά χαμηλό ύψος του σταθερού κόστους της επιχείρησης Α οφείλεται στο γεγονός ότι η παραγωγική της διαδικασία είναι σε μικρό βαθμό αυτοματοποιημένη, άρα ο μηχανολογικός της εξοπλισμός δεν είναι και ο πιο σύγχρονος. Συνεπώς, δεν πήρε μεγάλα δάνεια για να τον αποκτήσει, ούτε και πρέπει να διενεργήσει μεγάλες αποσβέσεις (τόκοι και αποσβέσεις σταθερά έξοδα). Η επιχείρηση Α έχει υψηλότερο μεταβλητό κόστος (3€) γιατί, πιθανότατα, χρησιμοποιεί πολύ περισσότερο προσωπικό από τις άλλες δύο επιχειρήσεις. Για να υπολογίσουμε το νεκρό σημείο της επιχείρησης Α, σχηματίζουμε τον παρακάτω πίνακα.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α					
Πωληθείσες μονάδες	Συνολικό σταθερό κόστος	Συνολικό μεταβλητό κόστος	Συνολικό κόστος	Συνολικές πωλήσεις	Κέρδος (ζημιά)
10.000	20.000	30.000	50.000	40.000	-10.000
20.000	20.000	60.000	80.000	80.000	0
30.000	20.000	90.000	110.000	120.000	10.000
40.000	20.000	120.000	140.000	160.000	20.000
50.000	20.000	150.000	170.000	200.000	30.000
60.000	20.000	180.000	200.000	240.000	40.000
70.000	20.000	210.000	230.000	280.000	50.000
80.000	20.000	240.000	260.000	320.000	60.000
90.000	20.000	270.000	290.000	360.000	70.000
100.000	20.000	300.000	320.000	400.000	80.000

Βλέπουμε ότι, στην επιχείρηση Α, το νεκρό σημείο επιτυγχάνεται στις 20.000 μονάδες. Αυτό σημαίνει ότι, εφόσον η επιχείρηση πουλάει από 20.000 μονάδες και πάνω, είναι κερδοφόρος.

Η εταιρεία Β έχει υψηλότερο σταθερό κόστος (40.000 ευρώ μηνιαίως, έναντι 20.000 ευρώ της επιχείρησης Α) και χαμηλότερο μεταβλητό κόστος από την επιχείρηση Α (2,4 ευρώ, έναντι 3 ευρώ), πράγμα που σημαίνει ότι πρέπει να είναι πιο εκσυγχρονισμένη μονάδα από αυτήν. Είναι μία επιχείρηση που διαθέτει σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό. Το νεκρό της σημείο βρίσκεται, όπως αποδεικνύεται και από τον παρακάτω πίνακα, στο επίπεδο των 25.000 μονάδων. Αυτό σημαίνει ότι, εφόσον η επιχείρηση υπερβεί σε πωλήσεις τις 25.000 μονάδες, είναι κερδοφόρος.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β					
Πωλη- θείσες μονάδες	Συνολικό σταθερό κόστος	Συνολικό μεταβλητό κόστος	Συνολικό κόστος	Συνολικές πωλήσεις	Κέρδος (ζημιά)
10.000	40.000	24.000	64.000	40.000	-24.000
20.000	40.000	48.000	88.000	80.000	-8.000
25.000	40.000	60.000	100.000	100.000	0
30.000	40.000	72.000	112.000	120.000	8.000
40.000	40.000	96.000	136.000	160.000	14.000
50.000	40.000	120.000	160.000	200.000	40.000
60.000	40.000	144.000	184.000	240.000	56.000
70.000	40.000	168.000	208.000	280.000	72.000
80.000	40.000	192.000	232.000	320.000	88.000
90.000	40.000	216.000	256.000	360.000	104.000
100.000	40.000	240.000	280.000	400.000	120.000

Τέλος αν η επιχείρηση του Γιώργου Αναγνώστου, υιοθετώντας την πρόταση που κάνει ο Γιώργος Κεφαλογιάννης, αποκτήσει μία υπερσύγχρονη γραμμή παραγωγής, αυτό σημαίνει ότι τα σταθερά της έξοδα θα εκτοξευτούν στις 80.000 ευρώ μηνιαίως και το μεταβλητό ανά μονάδα κόστος θα μειωθεί στο 1,5 ευρώ. Έτσι, όπως δείχνει και ο παρακάτω πίνακας, το νεκρό της σημείο θα διαμορφωθεί σε πολύ υψηλό σημείο (32.000 μονάδες). Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να πουλάει τουλάχιστον 32.000 μονάδες προϊόντος κάθε μήνα, για να μπορεί να βγάλει τα έξοδά της. Είναι μία επιχείρηση εντάσεως κεφαλαίου, με την πλέον σύγχρονη τεχνολογία, πράγμα το οποίο κρατάει το κόστος εργασίας σε χαμηλά επίπεδα, αφού, όσο πιο σύγχρονη είναι η τεχνολογία μίας επιχείρησης, τόσο λιγότεροι εργαζόμενοι χρειάζονται για την παρα-

γωγή του ίδιου προϊόντος. Το μεταβλητό κόστος σε μία τέτοια επιχείρηση αυξάνει με σχετικά χαμηλό ρυθμό, πράγμα που σημαίνει ότι, παρά το υψηλό σταθερό κόστος, όταν η επιχείρηση φτάσει στο νεκρό της σημείο, από εκεί και πέρα τα κέρδη της αυξάνονται πολύ πιο γρήγορα από τις άλλες δύο. Να σημειωθεί εδώ, όμως, ότι είναι και μία επιχείρηση που θα υποφέρει περισσότερο από τις άλλες δύο, σε περίπτωση που έχουμε σημαντική ύφεση στην οικονομία και η ζήτηση για γλυκά είναι ελαστική. Κι αυτό γιατί οι πωλήσεις μοιραία θα πέσουν πολύ και η επιχείρηση, αν δεν ξεπεράσει τις 32.000 μονάδες θα έχει ζημιά.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ (ΓΙΑΝΝΗ ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΥ)					
Πωληθεί- σες μονάδες	Συνολικό σταθερό κόστος	Συνολικό μεταβλητό κόστος	Συνολικό κόστος	Συνολικές πωλήσεις	Κέρδος (ζημιά)
10.000	80.000	15.000	95.000	40.000	-45.000
20.000	80.000	30.000	110.000	80.000	-30.000
30.000	80.000	45.000	125.000	120.000	-5.000
32.000	80.000	48.000	128.000	128.000	0
40.000	80.000	60.000	140.000	160.000	20.000
50.000	80.000	75.000	165.000	200.000	35.000
60.000	80.000	90.000	170.000	240.000	70.000
70.000	80.000	105.000	185.000	280.000	95.000
80.000	80.000	120.000	200.000	320.000	120.000
90.000	80.000	135.000	215.000	360.000	135.000
100.000	80.000	150.000	230.000	400.000	170.000

2. Το μέσο κόστος παραγωγής για τις τρεις επιχειρήσεις δίνεται από τον τύπο:

$$MK = \frac{\text{Συνολικό κόστος}}{\text{Πωληθείσες μονάδες προϊόντος}}$$

$$MK_A = \frac{320.000}{100.000} = 3,2 \text{ €}$$

$$MK_B = \frac{280.000}{100.000} = 2,8 \text{ €}$$

$$MK_\Gamma = \frac{230.000}{100.000} = 2,3 \text{ €}$$

3. Όπως είδαμε, η επιχείρηση Γ, στο επίπεδο παραγωγής των 100.000 μονάδων, έχει σημαντικό κοστολογικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων δύο επιχειρήσεων. Ο Γιώργος Αναγνώστου μπορεί να ακολουθήσει τις παρακάτω στρατηγικές έναντι του ανταγωνισμού:
- A. Να μη μειώσει την τιμή πώλησης και, με τα αυξημένα κέρδη που διαθέτει (170.000 ευρώ το μήνα), να κάνει επενδύσεις σε χώρες στις οποίες είναι ακόμη πιο συμφέρουσα η πραγματοποίηση μίας τέτοιας επένδυσης. Η επέκταση της επιχείρησης σε άλλες χώρες θα φέρει νέα κέρδη στην επιχείρηση η οποία, εδραιώνοντας τη διεθνή της παρουσία, μπορεί μετά να σκεφτεί να εφαρμόσει μία από τις παρακάτω στρατηγικές.
 - B. Να κατεβάσει την τιμή πώλησης στα 3 ευρώ. Στο σημείο αυτό, η επιχείρηση A (η οποία πρέπει κι αυτή να κατεβάσει τις τιμές της για να σταθεί στην αγορά) έχει 20.000 ευρώ ζημιά (300.000-320.000), η επιχείρηση B έχει 20.000 ευρώ κέρδος (300.000-280.000), και η επιχείρηση Γ (η δική του), 70.000 ευρώ κέρδος (300.000-230.000). Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση Γ φέρνει σε δύσκολη θέση την επιχείρηση A, η οποία και θα αντιμετωπίσει το αμείλικτο δίλημμα: εκσυγχρονισμός ή θάνατος!
 - Γ. Να κατεβάσει την τιμή πώλησης στα 2,3 ευρώ. Στο σημείο αυτό, η επιχείρηση A έχει 90.000 ευρώ ζημιά το μήνα, η επιχείρηση B 50.000 ευρώ ζημιά το μήνα και η επιχείρηση Γ (η δική του) δεν έχει ούτε κέρδη ούτε ζημιές. Αυτό οδηγεί μαθηματικά και τις δύο ανταγωνίστριες εταιρείες στο κλείσιμο ή στη διενέργεια νέων επενδύσεων, οι οποίες θα ρίξουν το κόστος τους. Εφόσον οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να αντέξουν το κόστος της επένδυσης, μία τέτοια κίνηση θα οδηγήσει, μεσοπρόθεσμα, σε έναν ανταγωνισμό επενδύσεων και σε αλληπάλληλες μειώσεις της τιμής του προϊόντος. Από τον έντονο ανταγωνισμό των επιχειρήσεων αυτών, μόνος ωφελημένος μπορεί να βγει ο καταναλωτής.

Εφαρμογή 3

Μία τοπική επιχείρηση συναρμολόγησης ηλεκτρονικών υπολογιστών πουλάει το προϊόν της με τιμή 1000 ευρώ ανά μονάδα. Το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα προϊόντος είναι 250 ευρώ, το σταθερό κόστος ανέρχεται σε 5.000 ευρώ το μήνα.

1. Να προσδιορίσετε την ποσότητα στο νεκρό σημείο.
2. Για να έχει η επιχείρηση κέρδος τουλάχιστον 4.000 ευρώ το μήνα, πόσες μονάδες προϊόντος πρέπει να πουλήσουμε;
3. Ποια θα είναι η νέα ποσότητα του νεκρού σημείου, αν το κόστος αυξηθεί κατά 100 ευρώ ανά μονάδα, χωρίς να αυξηθεί η τιμή πώλησης του προϊόντος;

Λύση

1. Η ποσότητα στο νεκρό σημείο δίνεται από τη σχέση:

$$Q_{\text{N/E}} \frac{FC}{P - VCU} = \frac{5.000}{11000 - 250} = 6,67 \text{ μονάδες.}$$

Πρέπει, δηλαδή, η επιχείρηση να πουλάει 7 υπολογιστές για να πιάνει το νεκρό σημείο και, από εκεί και πέρα, να αρχίσει να έχει κέρδη.

2. Η ποσότητα που πρέπει να πουλήσουμε, για να έχουμε κέρδος τουλάχιστον 4.000 ευρώ, προκύπτει από τη σχέση :

Κέρδος = $Q(P - VCU) - FC$, αν λύσουμε ως προς Q:

$$4.000 = Q(1000 - 250) - 5.000 \Rightarrow$$

$$750Q = 9.000 \Rightarrow$$

$$Q = \frac{9.000}{750} = 12 \text{ μονάδες.}$$

3. Η νέα ποσότητα, μετά την αύξηση του κόστους κατά 100 ευρώ, δίνεται από τη σχέση:

$$Q \frac{FC}{P - VCU} = \frac{5.000}{1000 - 350} = 7,7 \text{ μονάδες.}$$

Πρέπει, δηλαδή, η επιχείρηση να πουλάει 8 υπολογιστές το μήνα για να πιάνει το νεκρό σημείο.

Εφαρμογή 4

Ένα ξυλουργείο κατασκευάζει και πουλάει αποκλειστικά ξύλινα κουφώματα, τα οποία πωλούνται προς 500 ευρώ το m^2 . Τα έξοδα λειτουργίας του για το 2011, οπότε παράγαγε 10000 m^2 , ήταν τα παρακάτω:

Μεταβλητό κόστος ανά m²

Μεταβλητό κόστος ανά m ²	Κόστος σε ευρώ
Άμεσα υλικά	100
Άμεση εργασία	200
Γενικά έξοδα	50
Έξοδα διάθεσης και διοίκησης	20
Σύνολο	370

Σταθερό κόστος	Σε ευρώ
Γενικά έξοδα	160.000
Έξοδα διάθεσης και διοίκησης σταθερά	40.000
Σύνολο	200.000

Ο φορολογικός συντελεστής για το 2011 ήταν 20%.

- Να προσδιορίσετε το νεκρό σημείο για το 2011, σε m² και ευρώ.
- Πόσα m² θα έπρεπε να πουληθούν, για να έχει η επιχείρηση κέρδη προ φόρων 100.000 ευρώ;
- Πόσα m² θα έπρεπε να πουληθούν, για να έχει η επιχείρηση καθαρά κέρδη 100.000 ευρώ;
- Ποιο ήταν το περιθώριο ασφαλείας της επιχείρησης για το 2011, σε μονάδες και σε ευρώ;

Λύση

$$a) Q_{B/E} \frac{FC}{P - VCU} = \frac{200.000}{500 - 370} = 1538,46 \text{ m}^2$$

$$1538,46 \times 500 \text{€} = 769.231 \text{€}.$$

$$b) Q \frac{FC + \text{Κέρδη Προ Φόρων}}{P - VCU} = \frac{200.000 + 100.000}{500 - 370} = 2308 \text{ m}^2$$

γ) Ισχύει η σχέση

$$\text{Κέρδη προ φόρων} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{1 - \text{Φορολογικός συντελεστής}} = \frac{100.000}{1 - 0,2} = 125.000\text{€}.$$

$$Q \frac{FC + \text{Κέρδη Προ Φόρων}}{P - VCU} = \frac{200.000 + 125.000}{500 - 370} = 2.500 \text{ m}^2$$

δ) Ισχύει η σχέση:

Περιθώριο ασφαλείας: Πραγματικές πωλήσεις – Πωλήσεις στο νεκρό σημείο =>

$$\text{Περιθώριο ασφαλείας} = 10.000 - 1.538 = 8462 \text{ m}^2$$

$$\text{Περιθώριο ασφαλείας} = 10.000 \times 500 - 1.538,46 \times 500 = 5.000.000 - 769.230 = 4.230.770 \text{ ευρώ}.$$

Εφαρμογή 5

Αρτοποιείο προγραμματίζει να παράγει και να πουλήσει δύο είδη ψωμιού, σταρένιο και λευκό πολυτελείας. Προβλέπονται πωλήσεις 16000 κιλών το μήνα για το σταρένιο και 4000 κιλών για το λευκό πολυτελείας.

Δίνονται τα παρακάτω στοιχεία:

	A	B
Τιμή πώλησης	1,50	2,00
Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα	1,20	1,50
Περιθώριο συνεισφοράς ανά μονάδα	0,30	0,50

Το σταθερό κόστος του αρτοποιείου ανέρχεται σε 5.000 ευρώ.

- Να προσδιορισθεί το μίγμα πωλήσεων για τα προϊόντα «σταρένιο» και «λευκό πολυτελείας».
- Να προσδιορισθεί το σταθμισμένο μέσο περιθώριο συνεισφοράς ανά μονάδα.
- Να προσδιορισθεί η συνολική ποσότητα προϊόντων για να φθάσουμε το νεκρό σημείο.
- Πόσες μονάδες του A και πόσες του B πρέπει να παράγονται στο νεκρό σημείο;

- ε) Πόσες μονάδες πρέπει να παράγονται, συνολικά, για να επιτευχθεί κέρδος 1.500 ευρώ το μήνα;

Λύση

- α) Ισχύει η σχέση :

$$\text{Μίγμα πωλήσεων \%} = \frac{\text{Πωλήσεις κάθε προϊόντος}}{\text{Συνολικές πωλήσεις προϊόντων}}$$

Προϊόν	Πωλήσεις	Μίγμα πωλήσεων
Σταρένιο	16.000 κιλά	80%
Λευκό πολυτελείας	4.000 κιλά	20%
Σύνολο	20.000 κιλά	100%

- β)

Προϊόν	Περιθώριο συνεισφοράς ανά μονάδα	Μίγμα πωλήσεων	Σταθμισμένο μέσο περιθώριο συνεισφοράς ανά μονάδα
Σταρένιο	0,30	80%	0,24€
Λευκό πολυτελείας	0,50	20%	0,10€
Σύνολο		100%	0,34€

Άρα, το σταθμισμένο περιθώριο συνεισφοράς ανά μονάδα είναι 0,34 ευρώ.

γ) $Q_{B/E} = \frac{FC}{P - VCU} = \frac{5.000}{0,34} = 14.706 \text{ κιλά.}$

- δ)

Προϊόν	Συνολικές πωλήσεις	Μίγμα πωλήσεων	Κατανομή ανά προϊόν
Σταρένιο	14.706 κιλά	80%	11.764,8 κιλά
Λευκό πολυτελείας	14.706 κιλά	20%	2.941,2 κιλά
Σύνολο		100%	14.706 κιλά

$$\epsilon) Q \frac{FC + \text{Κέρδη Προ Φόρων}}{P - VCU} = \frac{5.000 + 1.500}{0,34} = 19.118 \text{ κιλά.}$$

Άρα, για να επιτευχθεί κέρδος 1.500 ευρώ, πρέπει να παραχθούν 19.118 κιλά, συνολικά και από τα δύο ψωμιά. Στο επίπεδο αυτό πρέπει να έχουμε, αντίστοιχα, 15.294,4 κιλά σαρρένιου ψωμιού (19.118 κιλά X 80%) και 3.823,6 κιλά λευκού ψωμιού πολυτελείας (19.118 κιλά X 20%).

Σύνοψη

Τιμή ενός αγαθού ή μίας υπηρεσίας είναι το ποσό των χρημάτων που καταβάλλει ο καταναλωτής, προκειμένου να αποκτήσει το συγκεκριμένο αγαθό ή υπηρεσία. Εφόσον το αγαθό ή η υπηρεσία παρέχεται από μία επιχείρηση, σκοπός της οποίας είναι το κέρδος, η τιμή, μαζί με το κόστος και την ποσότητα των αγαθών που πωλούνται, επηρεάζουν άμεσα τα κέρδη και τη βιωσιμότητα αυτής της επιχείρησης. Γι' αυτό και η επιχείρηση λαμβάνει καθημερινά αποφάσεις για όλες τις προαναφερθείσες παραμέτρους του κέρδους, μέσα από μία διαδικασία που λέγεται **τιμολόγηση**.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις του επιχειρηματία σχετικά με την τιμολόγηση των αγαθών ή των υπηρεσιών της επιχείρησής του είναι: η ζήτηση γι' αυτά τα αγαθά ή τις υπηρεσίες, η στρατηγική που ακολουθούν οι ανταγωνιστές του, το κόστος των αγαθών που προαναφέραμε, η σχετική νομοθεσία, η πολιτική του εκάστοτε Υπουργείου Εμπορίου σχετικά με αυτά τα αγαθά ή τις υπηρεσίες, και οι τοπικές συνθήκες.

Ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης καθορίζει σε ποια τιμή και σε ποια ποσότητα συναντώνται οι δύο δυνάμεις, και βρίσκει ισορροπία η αγορά. Η ελαστικότητα της ζήτησης είναι ο λόγος της σχετικής μεταβολής του ποσοστού αλλαγής της ποσότητας ως προς το ποσοστό αλλαγής της τιμής.

Πολλοί είναι οι επιχειρηματίες που χρησιμοποιούν τη μέθοδο προσδιορισμού της τιμής βάσει ενός ποσοστού προσαύξησης επί του κόστους (περιθωρίου κέρδους), το οποίο και προκαθορίζουν. Η τιμολόγηση αυτή λέγεται και τιμολόγηση «κόστος συν» (cost-plus pricing). Πρόκειται για μια μέθοδο απλή και δημοφιλής στους μικρούς επιχειρηματίες, οι οποίοι θέλουν να καλύψουν τα κόστη τους και να βγάλουν και ένα «δίκαιο» (όπως ο καθένας από αυτούς το αντιλαμβάνεται) κέρδος.

Άλλοι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν τη μέθοδο προσδιορισμού της τιμής βάσει του μεικτού περιθωρίου κέρδους (πωλήσεις-κόστος πωληθέντων), ενώ, σε άλλες περιπτώσεις, ο επιχειρηματίας τιμολογεί τα προϊόντα του ώστε να μπορεί να πετύχει ένα κατώτερο όριο απόδοσης της συνολικής επένδυσης.

Η μικρή επιχείρηση δραστηριοποιείται συνήθως σε ένα πολύ αντίξοο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Από τη μια μεριά είναι πολλοί, μάλλον ισομεγέθεις, μικρομεσαίοι ανταγωνιστές και, από την άλλη μεριά, μεγάλες επιχειρήσεις, ελληνικές και ξένες, πολυεθνικές ή εγχώριες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις- και κυρίως αυτές που δραστηριοποιούνται σε περισσότερα από ένα κράτη (πολυεθνικές), έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα, τα οποία μπορεί να γίνουν σε μερικές περιπτώσεις ισοπεδωτικά για την μικρομεσαία επιχείρηση. Έχουν, για παράδειγμα, τεράστια κεφάλαια να διαθέσουν για αγορές πρώτων υλών ή εμπορευμάτων. Έπειτα, διαθέτουν πόρους για την προσέλκυση εξειδικευμένων στελεχών σε όλο το φάσμα των εργασιών μίας επι-

χείρησης (marketing, λογιστήριο, χρηματοοικονομικά, παραγωγή) και την εξασφάλιση υψηλής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού. Κάνουν μεγάλες επενδύσεις, στήνοντας μεγάλες μονάδες παραγωγής ή αλυσίδες καταστημάτων, και ωφελούνται πάρα πολύ από οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνουν. Έτσι, συμπιέζουν το κόστος παραγωγής και λειτουργίας τους.

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις, αποτελεί μειονέκτημα ότι ο καταναλωτής τις αντιλαμβάνεται ως απρόσωπες. Άλλο μειονέκτημά τους είναι η δύσκαμπτη, πολλές φορές, γραφειοκρατική τους οργάνωση, η οποία τις κάνει να δυσλειτουργούν και να στερούνται ευέλικτων διαδικασιών, δημιουργώντας έτσι δυσφορία στους πελάτες και το προσωπικό τους. Τέλος, μειονέκτημα τους είναι ότι συνήθως έχουν μία ενιαία πολιτική, περιμένοντας τις τοπικές αγορές να λειτουργήσουν σαν μέρος μίας μεγαλύτερης ομογενοποιημένης αγοράς.

Οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες, από την άλλη μεριά, έχουν το πλεονέκτημα ότι γνωρίζουν τους πελάτες τους, τους περισσότερους σε προσωπικό και φιλικό επίπεδο, συζητούν μαζί τους διεξοδικά και είναι σε θέση να γνωρίζουν τις ανάγκες τους, πολύ καλύτερα από ότι μία απρόσωπη μεγάλη επιχείρηση. Έπειτα, ο πετυχημένος μικρομεσαίος επιχειρηματίας, επειδή συνήθως είναι μάχιμος, δηλαδή είναι στη δουλειά μαζί με το προσωπικό του όλη μέρα, δένεται με αυτό και λειτουργεί σαν ομάδα, ενθαρρύνοντας την αφοσίωση στην επιχείρηση και τους στόχους της.

Δυστυχώς, πολλές φορές, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υστερούν σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων, γιατί: δεν διαθέτουν μεγάλη αγοραστική δύναμη, δεν μπορούν να ωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας, δεν προσλαμβάνουν ικανό αριθμό εξειδικευμένων στελεχών, δεν επιδίδονται σε διαδικασίες έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ δεν διαθέτουν πόρους για την κατάρτιση του προσωπικού τους.

Ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα μίας μικρομεσαίας επιχείρησης να επιβιώσει και να αναπτυχθεί αντιμετωπίζοντας τον ανταγωνισμό μέσα σε μία αγορά. Οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες προσπαθούν να εξασφαλίσουν αγορές και πόρους, με καλύτερους όρους από τους αντιπάλους τους, έτσι ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το θέμα του καθορισμού της τελικής τιμής των προϊόντων είναι βασικό στο συνολικό σχεδιασμό του επιχειρηματία. Η τελική τιμή ενός προϊόντος, επειδή είναι στοιχείο ποσοτικό, στοιχειοθετεί ένα πρωτογενές ερέθισμα για τον καταναλωτή. Έτσι, οι επιχειρήσεις, λαμβάνοντας υπόψη πολλές από τις παραμέτρους που έχουμε ήδη αναλύσει (κόστος, ανταγωνισμός, μεθόδους τιμολόγησης κλπ.), αποφασίζουν, με βάση κάποιες στρατηγικές, τη διαμόρφωση της τελικής τιμής του προϊόντος τους, τιμή η οποία καθορίζει πολλές φορές και τη μοίρα του προϊόντος στην αγορά. Οι πιο σημαντικές από αυτές τις στρατηγικές είναι: η στρατηγική της διακριτικής τιμολόγησης, της τιμολόγησης βάσει του κύκλου ζωής του προϊόντος, του ξαφρίσματος της αγοράς, της τιμολόγησης βάσει του στόχου των πωλήσεων, της τιμολόγησης για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης στην αγορά, της πειραματικής τιμολόγησης,

της δοκιμαστικής τιμολόγησης, και της τιμολόγησης με βάση ένα προκαθορισμένο ποσοστό αποδοτικότητας.

Νεκρό ή ουδέτερο ή αδρανές σημείο κύκλου εργασιών είναι το ύψος εκείνο των πωλήσεων, στο οποίο η επιχείρηση ίσα-ίσα καλύπτει το σταθερό και το μεταβλητό κόστος της. Στο σημείο αυτό δεν υπάρχουν κέρδη, ούτε όμως και ζημιές για την επιχείρηση.

Η διαφορά μεταξύ των προϋπολογιζόμενων ή πραγματικών κερδών («κέρδη») με τα προϋπολογισμένα ή τα πραγματικά κόστη και τις πωλήσεις, ονομάζεται περιθώριο ασφαλείας. Το περιθώριο ασφαλείας μας δείχνει την ευαισθησία της επιχείρησης σε γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν την αποδοτικότητα της.

Το περιθώριο συνεισφοράς είναι το ποσό με το οποίο καλύπτονται τα σταθερά κόστη. Όταν η διαφορά του περιθωρίου συνεισφοράς και του σταθερού κόστους είναι μηδέν, τότε βρισκόμαστε στο νεκρό σημείο. Όταν το περιθώριο συνεισφοράς είναι μεγαλύτερο από το σταθερό κόστος, τότε υπάρχουν κέρδη, ενώ, όταν είναι μικρότερο, υπάρχουν ζημιές.

Αυτοαξιολόγηση



Ερωτήσεις

1. Περιγράψτε το νόμο της προσφοράς και της ζήτησης. Ποια είναι η επίδρασή του στην τιμολόγηση μίας επιχείρησης; Με ποιον τρόπο ο επιχειρηματίας πρέπει να λάβει υπόψη του τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, οι οποίες διαμορφώνονται στην αγορά για τα προϊόντα του, για να διαμορφώσει την τιμολόγηση της επιχείρησής του;
2. Τι γνωρίζετε για την ελαστικότητα της ζήτησης; Πότε λέμε ότι ένα αγαθό έχει ελαστική και πότε ανελαστική ζήτηση;
3. Τι γνωρίζετε για την μέθοδο τιμολόγησης «κόστος-συν»;
4. Τι γνωρίζετε για την μέθοδο τιμολόγησης βάσει περιθωρίου μικτού κέρδους;
5. Τι γνωρίζετε για την τιμολόγηση βάσει επιθυμητής αποδοτικότητας της επένδυσης;
6. Πώς το οικονομικό περιβάλλον και ο ανταγωνισμός στην αγορά επηρεάζουν την πολιτική τιμολόγησης της μικρής επιχείρησης;
7. Τι είναι και πώς λειτουργούν οι οικονομίες κλίμακας;
8. Τι γνωρίζετε για την τιμολόγηση «κράχτη» και την τιμολόγηση «δολώματος»;
9. Ποιο είναι το νεκρό σημείο του κύκλου εργασιών μίας επιχείρησης;
10. Ποια είναι η χρησιμότητα της ανάλυσης του νεκρού σημείου;



Ασκήσεις

Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

1. Η τιμολόγηση αποτελεί δευτερεύοντα σκοπό της κοστολόγησης.

Σωστό

Λάθος

2. Στην τιμή ισορροπίας η ζήτηση συναντάται με την προσφορά.
- Σωστό Λάθος
3. Η ζήτηση για διασκέδαση στα νυχτερινά κέντρα είναι ανελαστική.
- Σωστό Λάθος
4. Η ζήτηση για ηλεκτρικό ρεύμα από τα νοικοκυριά είναι ελαστική.
- Σωστό Λάθος
5. Η μέθοδος «κόστος-συν» προσδιορίζει την τιμή ενός προϊόντος βάσει ενός ποσοστού προσαύξησης επί του κόστους.
- Σωστό Λάθος
6. Όταν ο επιχειρηματίας χρησιμοποιεί την τιμολόγηση βάσει του στόχου των πωλήσεων, τότε θέλει να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.
- Σωστό Λάθος
7. Στην στρατηγική επιλεκτικής διείσδυσης επιλέγεται χαμηλή τιμή και υψηλού κόστους διαφημιστική καμπάνια.
- Σωστό Λάθος
8. Οικονομίες κλίμακας υπάρχουν όταν επιτυγχάνεται η μείωση του κόστους της επιχείρησης λόγω της αύξησης της ποσότητας του προϊόντος που παράγει.
- Σωστό Λάθος
9. Η μέθοδος της μη στρογγυλοποίησης της τιμής αναφέρεται στην απόφαση των επιχειρηματιών να μην στρογγυλεύουν τα δεκαδικά ψηφία στις τιμές οι οποίες προκύπτουν έπειτα από τον πολλαπλασιασμό του κόστους με το περιθώριο κέρδους.
- Σωστό Λάθος
10. Νεκρό σημείο κύκλου εργασιών είναι το ύψος εκείνο των αγορών της επιχείρησης, στο οποίο η επιχείρηση καλύπτει ίσα-ίσα το σταθερό και το μεταβλητό κόστος της.
- Σωστό Λάθος

Άσκηση 2 (Πολλαπλής επιλογής)

- Όταν υπάρχει έλλειμμα από ένα προϊόν στην αγορά, τότε οι τιμές θα:
 - πιεστούν προς τα κάτω.
 - ανέβουν.
 - παραμείνουν στάσιμες.
 - δεν μπορεί να πει κανείς με σιγουριά τι θα γίνει.
- Σε περίπτωση που αυξηθεί η τιμή στα τσιγάρα κατά ένα ποσοστό 20%, η ζήτηση θα:
 - μειωθεί κατά ένα μεγαλύτερο ποσοστό.
 - αυξηθεί κατά ένα μικρότερο ποσοστό.
 - μειωθεί κατά ένα μικρότερο ποσοστό.
 - παραμείνει σταθερή.
- Μερικοί από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις του επιχειρηματία σχετικά με την τιμολόγηση των αγαθών που πουλάει είναι:
 - ο ανταγωνισμός.
 - η ζήτηση για το προϊόν.
 - το κόστος των αγαθών που πουλάει.
 - όλα τα παραπάνω.
- Η τιμολόγηση «κόστος συν» προσδιορίζεται βάσει ενός ποσοστού προσαύξησης επί
 - του κέρδους.
 - του κόστους.
 - του νεκρού σημείου.
 - κανένα από τα παραπάνω.
- Σύμφωνα με τη μέθοδο του ξαφρίσματος της αγοράς, ορίζεται μία _____ τιμή για το νέο προϊόν, ώστε να αποσβεστεί κατ' αρχήν το υψηλό κόστος έρευνας και ανάπτυξης του νέου προϊόντος.
 - συμπαθητική
 - χαμηλή
 - μάλλον ακριβή
 - πολύ υψηλή
- Όταν η επιχείρηση υιοθετεί μία πολιτική τιμολόγησης «διδείσδυσης στην αγορά»,

- τότε επιλέγει να τιμολογήσει το προϊόν σε _____ τιμή σε συνδυασμό με μεγάλη διαφημιστική καμπάνια.
- A. υψηλή
 - B. πολύ υψηλή
 - Γ. χαμηλή
 - Δ. παράλογα χαμηλή
- 7.** Όταν η επιχείρηση παράγει μικρές ποσότητες από ένα προϊόν, δεν μπορεί να απολαύσει:
- A. οικονομίες κλίμακας.
 - B. κέρδη κλίμακας.
 - Γ. κόστη κλίμακας.
 - Δ. κανένα από τα παραπάνω.
- 8.** Στο νεκρό σημείο η επιχείρηση:
- A. καλύπτει το σταθερό αλλά όχι το μεταβλητό κόστος της.
 - B. καλύπτει το μεταβλητό αλλά όχι το σταθερό κόστος της.
 - Γ. καλύπτει και το σταθερό και το μεταβλητό κόστος της και έχει και κέρδος.
 - Δ. κανένα από τα παραπάνω.
- 9.** Το περιθώριο συνεισφοράς βρίσκεται αν
- A. από την τιμή πώλησης αφαιρέσουμε τα σταθερά έξοδα.
 - B. από την τιμή πώλησης αφαιρέσουμε τα μεταβλητά έξοδα.
 - Γ. από την τιμή πώλησης αφαιρέσουμε τα μεταβλητά και τα σταθερά έξοδα.
 - Δ. κανένα από τα παραπάνω.
- 10.** Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υστερούν έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων στο θέμα της τιμολόγησης γιατί:
- A. δεν διαθέτουν μεγάλη αγοραστική δύναμη.
 - B. δεν έχουν καταρτισμένο προσωπικό να ασχοληθεί με την τιμολόγηση των προϊόντων της επιχείρησης.
 - Γ. δεν μπορούν να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας.
 - Δ. όλα τα παραπάνω.

Παράρτημα

Απαντήσεις ερωτήσεων

1. Απάντηση στην παράγραφο 1.3.
2. Απάντηση στην παράγραφο 1.4.
3. Απάντηση στην παράγραφο 1.5.1.
4. Απάντηση στην παράγραφο 1.5.2.
5. Απάντηση στην παράγραφο 1.5.3.
6. Απάντηση στην παράγραφο 2.1.
7. Απάντηση στην παράγραφο 2.1.
8. Απάντηση στην παράγραφο 3.8.
9. Απάντηση στην παράγραφο 4.
10. Απάντηση στην παράγραφο 4.

Απαντήσεις ασκήσεων

Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

1. Λάθος.
2. Σωστό.
3. Λάθος.
4. Λάθος.
5. Σωστό.
6. Σωστό.
7. Λάθος.
8. Σωστό.
9. Λάθος.
10. Λάθος.

Άσκηση 2 (Πολλαπλής επιλογής)

1. Β (παράγραφος 1.3).
2. Γ (παράγραφος 1.4).
3. Δ (παράγραφος 1.2).
4. Β (παράγραφος 1.5.1).

5. Δ (παράγραφος 3.4).
6. Γ (παράγραφος 3.4).
7. Α (παράγραφος 2.1).
8. Δ (παράγραφος 4).
9. Β (παράγραφος 4).
10. Δ (παράγραφος 2.1).



Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

1. Πολύ καλό είναι το βιβλίο του Eric Mitchell, *Σχεδιασμός πολιτικών τιμολόγησης*, Αθήνα, Κριτήριο 1997, μετάφραση Β. Πιτσαρής. Μπορείτε να βρείτε λεπτομερείς αναλύσεις και σχεδιασμό για κάθε είδος πολιτικής τιμολόγησης.
2. Γί αυτούς που ενδιαφέρονται για την τιμολόγηση σε επιχειρήσεις εστίασης, πολύ καλό είναι το πρόσφατο βιβλίο του Γιώργου Κλειδαρά, *Έλεγχος και τιμολόγηση εδεσμάτων*, Αθήνα, Ίων 2009.
3. Εξαιρετικό είναι το 10ο κεφάλαιο («Αποφάσεις τιμολόγησης», σελ.282-298) από το βιβλίο των Α.Δημητρά και Α.Μπάλλα, *Διοικητική λογιστική για προγραμματισμό και έλεγχο*, Αθήνα, Gutenberg 2009.



Προτεινόμενες ιστοσελίδες

- <http://www.etimologio.gr/> Ένα site αφιερωμένο στην επερχόμενη ηλεκτρονική τιμολόγηση για τις ελληνικές επιχειρήσεις.
- <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B9%CE%BC%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7> Ένα συνοπτικό και καλό άρθρο πάνω στην τιμολόγηση από τη Wikipedia.
- <http://www.opengov.gr/ypoi/an/ac/> Δημόσια διαβούλευση για τον νέο αγορανομικό κώδικα.

Γ. Διαχείριση προϋπολογισμού

Εισαγωγή



Στόχος

Στόχος αυτής της ενότητας είναι η ανάλυση και παρουσίαση, με τρόπο εύληπτο και κατανοητό, των μεθόδων της κατάρτισης του προϋπολογισμού που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, για να φτιάξει ένα ολοκληρωμένο και ορθολογικό σχέδιο της οικονομικής διαχείρισης των προβλεπόμενων συναλλαγών και μεταβολών της περιουσίας της, για μία ορισμένη χρονική περίοδο.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας:

■ **Σε επίπεδο γνώσεων, θα πρέπει να είσαι σε θέση:**

- Να σχεδιάζεις την κατάρτιση προϋπολογισμού ως εργαλείο πρόβλεψης αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

- Να προσδιορίζεις ποια είδη προϋπολογισμών μπορείς να χρησιμοποιήσεις στην επιχείρησή σου.
- Να παραθέτεις την τεχνική σύνταξη των προϋπολογισμών.
- Να διακρίνεις ποιοι είναι οι επιμέρους προϋπολογισμοί που πρέπει να καταρτίσεις ώστε να φτιάξεις έναν συνολικό προϋπολογισμό σε μία επιχείρηση.
- Να ξεχωρίζεις τα βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη δομή κάθε επιμέρους προϋπολογισμού.

■ **Σε επίπεδο δεξιοτήτων, θα πρέπει να είσαι σε θέση:**

- Να υπολογίζεις καθέναν από τους επιμέρους προϋπολογισμούς μίας επιχείρησης ξεχωριστά.
- Να αξιολογείς ποια δεδομένα χρειάζεσαι για να φτιάξεις έναν συνολικό ή επιμέρους προϋπολογισμό.
- Να υπολογίζεις, με βάση τους τύπους κάθε επιμέρους προϋπολογισμού, τις τελικές τιμές του για κάθε επιχείρηση.
- Να συνθέτεις, από τους επιμέρους προϋπολογισμούς, τον συνολικό προϋπολογισμό.
- Να χρησιμοποιείς την κατάρτιση προϋπολογισμών ως αφετηρία για τη βελτίωση της επιχείρησής σου.
- Να διαχειρίζεσαι με άνεση τους προϋπολογισμούς, ως εργαλείο δουλειάς κι όχι ως μία άσκηση επί χάρτου.

■ **Σε επίπεδο στάσεων, θα πρέπει να είσαι σε θέση:**

- Να συγκρίνεις μεταξύ τους τις διάφορες μεθόδους και τις στρατηγικές κατάρτισης προϋπολογισμού που έμαθες και να αλλάξεις τη στάση σου έναντι των αντίστοιχων μεθόδων και στρατηγικών που μέχρι σήμερα εφαρμόζεις.
- Να αλλάξεις τη στάση σου εντοπίζοντας διάφορα λάθη που έκανες στο παρελθόν, κατά την διαδικασία της κατάρτισης προϋπολογισμού, στην επιχείρησή σου.
- Να μπορείς να χρησιμοποιήσεις με αυτοπεποίθηση τις γνώσεις και τα εργαλεία που σου προσφέρει η κατάρτιση προϋπολογισμών στην επιχείρησή σου.



Έννοιες – κλειδιά

Προϋπολογισμός, διαρκής προϋπολογισμός, προϋπολογισμός μηδενικής βάσεως, προσαυξητικός προϋπολογισμός, κέντρο προϋπολογισμού, κυκλική διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού, προϋπολογισμός πωλήσεων, προϋπολογισμός παραγωγής, προϋπολογισμός τελικού αποθέματος προϊόντων, προϋπολογισμός χρησιμοποίησης πρώτων υλών, προϋπολογισμός άμεσης εργασίας, προϋπολογισμός ΓΒΕ, προϋπολογισμός αγοράς πρώτων υλών, προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων, προϋπολογισμός τελικού αποθέματος ετοιμών προϊόντων, προϋπολογισμός λειτουργικών εξόδων, ταμειακός προϋπολογισμός, προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, προϋπολογιστικός ισολογισμός, προϋπολογισμένη κατάσταση ταμειακών ροών.



Σύντομη περιγραφή ενότητας

Στην ενότητα αυτή θα αρχίσουμε παρουσιάζοντας τον προϋπολογισμό και την χρησιμότητά του ως εργαλείο πρόβλεψης των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Μετά, θα παρουσιάσουμε το σύστημα διαρκούς προϋπολογισμού, όπως και τον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης, τον προσαυξητικό προϋπολογισμό και τα κέντρα προϋπολογισμού της επιχείρησης.

Στη συνέχεια, θα αναλύσουμε την τεχνική σύνταξης των προϋπολογισμών της επιχείρησης. Παράλληλα, θα αναλύσουμε λεπτομερώς όλους τους επιμέρους προϋπολογισμούς που συνθέτουν τον συνολικό προϋπολογισμό της επιχείρησης (master budget): τον προϋπολογισμό πωλήσεων, τον προϋπολογισμό παραγωγής, τον προϋπολογισμό τελικού αποθέματος προϊόντων, τον προϋπολογισμό χρησιμοποίησης πρώτων υλών, τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας, τον προϋπολογισμό ΓΒΕ, τον προϋπολογισμό αγοράς πρώτων υλών, τον προϋπολογισμό κόστους πωληθέντων, τον προϋπολογισμό τελικού αποθέματος ετοιμών προϊόντων, τον προϋπολογισμό λειτουργικών εξόδων, τον ταμειακό προϋπολογισμό, την προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, τον προϋπολογιστικό ισολογισμό και την προϋπολογισμένη κατάσταση ταμειακών ροών.

Στην τελευταία ενότητα, θα παρουσιάσουμε ένα λεπτομερές case study κατάρτισης προϋπολογισμού στη μικρή επιχείρηση.

1. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όλες οι λογιστικές καταστάσεις και τα λογιστικά βιβλία, που γνωρίζεις από την καθημερινή σου τριβή με την επιχείρησή σου, καταρτίζονται, όπως έχεις αντιληφθεί, **μετά** το οικονομικό γεγονός: είναι βασισμένα σε συναλλαγές που έχουν **ήδη** ολοκληρωθεί χρονικά. Αντίθετα, ο προϋπολογισμός είναι μία οικονομική κατάσταση που φτιάχνουμε πριν λάβουν χώρα τα οικονομικά γεγονότα και πριν ολοκληρωθούν οι οικονομικές συναλλαγές.

Μήπως πρόκειται, λοιπόν, για αυθαίρετες προβλέψεις του επιχειρηματία; Όχι: πρόκειται για προβλέψεις οικονομικών συναλλαγών που αναμένει ο επιχειρηματίας ότι θα πραγματοποιηθούν (συνήθως) εντός της επομένης χρήσης, οι οποίες είναι βασισμένες στην εμπειρία των προηγούμενων ετών, στη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρησή του στην αγορά και στους χρηματοοικονομικούς ή άλλους στόχους που έχει θέσει. Γι' αυτό και ο προϋπολογισμός της επιχείρησης, αντίθετα από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις (σε μερικές περιπτώσεις), δεν είναι δημοσιεύσιμος, αλλά διαθέσιμος μόνο στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, η κατάρτιση προϋπολογισμών προϋποθέτει εύστοχη διατύπωση στόχων και ανάπτυξη λεπτομερών σχεδίων επίτευξής τους. Ο προϋπολογισμός θα πρέπει να βασίζεται σε ρεαλιστικές προβλέψεις για την επερχόμενη περίοδο.

Ο **προϋπολογισμός** είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης της επιχείρησης, κι όχι ένα συμπλήρωμα αριθμών και λογαριασμών. Είναι ένα ορθολογικό σχέδιο της οικονομικής διαχείρισης των προβλεπόμενων συναλλαγών και μεταβολών της παρουσίας της επιχείρησης για μία ορισμένη χρονική περίοδο. Κύριος σκοπός του επιχειρηματία, με την κατάρτιση του προϋπολογισμού, είναι η ποσοτικοποίηση του σχεδίου δράσης που έχει για την επιχείρησή του στο επόμενο χρονικό διάστημα. Δεν

είναι συλλογή ευχών ή επιθυμιών, ούτε η κατάρτισή του γίνεται για να ωραιοποιηθεί την κατάσταση μίας επιχείρησης, όσο καλή και αν είναι αυτή.

Το αντίθετο μάλιστα – ο προϋπολογισμός ξεκινά με μία κριτική ανάλυση της εξέλιξης της επιχείρησης και των επιτευγμάτων της, κατά τον τελευταίο χρόνο ή χρόνια. Η κριτική, σε δεύτερο επίπεδο, περνά στα στελέχη της επιχείρησης και στον ίδιο τον επιχειρηματία, ο οποίος πρέπει να κάνει την αυτοκριτική του. Το λάθος πάντα πρέπει να αναγνωρίζεται, τα κακώς κείμενα να διορθώνονται, αλλά και το καλώς καμωμένο πάντα μπορεί να γίνει καλύτερο.

Έπειτα, αφού ληφθεί υπόψη το μακροοικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (δηλαδή οι εξελίξεις στην ελληνική οικονομία, π.χ. οι συνθήκες ύφεσης μέσα στις οποίες δραστηριοποιούνται αυτή τη στιγμή οι ελληνικές επιχειρήσεις), καθώς και οι κινήσεις του ανταγωνισμού, ο επιχειρηματίας, μαζί με τους συνεργάτες-στελέχη της επιχείρησης, αρχικά θέτει συγκεκριμένους και μετρήσιμους γενικούς στόχους για τον επόμενο χρόνο (π.χ. αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης κατά 20%). Στη συνέχεια, οι γενικοί αυτοί στόχοι εξειδικεύονται σε πιο λεπτομερείς λειτουργικούς στόχους (π.χ. αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων ομορφιάς κατά 18%, των προϊόντων καλλωπισμού κατά 21% και των αρωμάτων κατά 22%). Έπειτα, με βάση αυτούς τους εξειδικευμένους στόχους, ο επιχειρηματίας αναπτύσσει και επεξεργάζεται τον προϋπολογισμό της εταιρείας.

Η καλή λειτουργία του εργαλείου των προϋπολογισμών προϋποθέτει την θέσπιση σαφών και μετρήσιμων στόχων. Τι γίνεται όμως όταν το περιβάλλον της επιχείρησης είναι τόσο ευμετάβλητο, όσο το σημερινό περιβάλλον της ύφεσης που βιώνει ο επιχειρηματίας; Σε αυτήν την περίπτωση, ο προϋπολογισμός δεν είναι απλά ένα ακόμη χαρτί που γνωστοποιεί τις προθέσεις του επιχειρηματία για την επιχείρησή του στους συνεργάτες του. Είναι ένα μέσο διατύπωσης του περιεχομένου του προβλήματος που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και των εναλλακτικών επιλογών δράσης, όπως και η αποτύπωση στο χαρτί της στρατηγικής επιβίωσης της επιχείρησης μέσα σε έναν επερχόμενο κυκλώνα αλλαγών και δυσκολιών.

Ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση έχει να κερδίσει από αυτή τη διαδικασία. Ακόμα κι ένα πολύ απλό γραπτό σχέδιο για το τι περιμένει ο επιχειρηματίας για την επόμενη χρονιά, όσον αφορά τον όγκο των πωλήσεών της επιχείρησής του, τα έξοδά της, τα καθαρά κέρδη της, τις εισπράξεις και τις πληρωμές της, θα τον βοηθήσει, όταν περάσει αυτός ο χρόνος, να κάνει σύγκριση μεταξύ του τι περίμενε και τι πραγματοποιήθηκε, πώς αντιλαμβανόταν πέρυσι την θέση της επιχείρησής του στην αγορά και πώς έχει διαμορφωθεί φέτος, να καταλάβει ποια λάθη ή ατυχίες απέτρεψαν την επιχείρησή του από το να εκπληρώσει τους στόχους που είχε θέσει.

Σκεφθείτε πόσες ιδέες έχετε για την επιχείρησή σας για την επόμενη χρονιά. Πολλά πράγματα ξεκινούν από μία καλή ιδέα. Δεν αρκεί όμως η ιδέα, πρέπει, για να μπορεί να εφαρμοστεί, να μετρήσετε τις χρηματικές δαπάνες που θα χρειαστεί να κάνετε προκειμένου να την υλοποιήσετε και, σε ένα δεύτερο επίπεδο, να δείτε ποια είναι εκείνα τα έσοδα που μπορεί να προκύψουν από την επένδυση της επιχείρησής σας

στην ιδέα αυτή. Έπειτα, θα πρέπει να αξιολογήσετε και τους εναλλακτικούς τρόπους πραγματοποίησης της ιδέας σας. Αν αυτές οι εναλλακτικές στρατηγικές δεν εξεταστούν υπό το πρίσμα των αναμενόμενων ταμειακών ροών, της κερδοφορίας και του κινδύνου που αναλαμβάνετε (δεν υπάρχει επιχειρηματική κίνηση χωρίς ρίσκο), τότε δεν μπορείτε να επιλέξετε στρατηγική και ουσιαστικά βαδίζετε στα τυφλά.

Η χρήση του προϋπολογισμού στην μικρή επιχείρηση βοηθάει στη διοίκηση και στον έλεγχο του κόστους της. Ο επιχειρηματίας συγκρίνει τα προϋπολογισθέντα έξοδα και έσοδα και παίρνει διορθωτικά μέτρα, όπου αυτός κρίνει ότι είναι αναγκαία, με βάση τη στρατηγική του στην αγορά. Ουσιαστικά, έχει έναν οδηγό συμπαράστατη, ο οποίος τον βοηθάει να εντοπίζει τις αδυναμίες της διαχείρισης στην επιχείρησή του και να τις θεραπεύει έγκαιρα (στο βαθμό που μπορεί). Επιπλέον, ο προϋπολογισμός είναι ένα θαυμάσιο εργαλείο για την επίτευξη του μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδίου του επιχειρηματία, γιατί προάγει τους στόχους του σχεδίου αυτού και μπορεί, μέσω του προϋπολογισμού, να γίνει έλεγχος σε κάθε τμήμα της επιχείρησης, για να διαπιστωθεί κατά πόσον η λειτουργία του συμβαδίζει με τους στόχους αυτούς.

Η περίοδος του προϋπολογισμού πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη, ώστε να φαίνονται τα αποτελέσματα της στρατηγικής του επιχειρηματία, αλλά και αρκετά μικρή, ώστε να μην γίνονται οι εκτιμήσεις χωρίς κανένα λογικό υπόβαθρο. Το ίδιο συμβαίνει και με τους προϋπολογισμούς του κράτους: είναι πολύ πιο εύκολο να επιτύχει κάποιος υπουργός την τήρηση ενός ετήσιου προϋπολογισμού, από την τήρηση ενός πενταετούς προϋπολογισμού. Αυτό συμβαίνει γιατί η δυναμική του χρόνου επιφέρει τεράστιες αλλαγές, τόσο στο μακροοικονομικό, όσο και στο μικροοικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αλλά και τα υπόλοιπα περιβάλλοντα (νομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό, καταναλωτικό κλπ.) αλλάζουν δυναμικά με το πέρασμα του χρόνου.

Γι' αυτό, μόνο έναν είδος προϋπολογισμού μπορούμε να φτιάξουμε με σχετική αξιοπιστία για μία πενταετία ή και παραπάνω, τον προϋπολογισμό κεφαλαιουχικών δαπανών, ο οποίος περιλαμβάνει τις επενδύσεις της επιχείρησης σε μηχανήματα, μεταφορικά μέσα, κτίρια, κλπ.

Ο προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης και ισολογισμού θα πρέπει να γίνεται σε ετήσια βάση, ενώ, καλό είναι να διαιρείται σε τρίμηνα, για την καλύτερη και ευχερέστερη παρακολούθηση των μεγεθών του.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν εντάξει στην λογιστική τους διαχείριση το σύστημα του **διαρκούς προϋπολογισμού**: όταν εκπνεύσει ο πρώτος μήνας, στο τέλος του ετήσιου προϋπολογισμού προστίθεται ο επόμενος μήνας. Ο διαρκής προϋπολογισμός, δηλαδή, διαθέτει πάντα 12 μήνες, δίνοντας την ευκαιρία στον επιχειρηματία της μικρής επιχείρησης να σκέφτεται και να προγραμματίζει τα πάντα για τους επόμενους 12 μήνες.

Άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους **προϋπολογισμούς μηδενικής βάσης** για την περιοδική δικαιολόγηση της ύπαρξης όλων των στοιχείων κόστους, ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότερος έλεγχος των δαπανών και αύξηση της κερδοφο-

ρίας της επιχείρησης. Έτσι, θέτουν, αρχικά, όλα τα στοιχεία του προϋπολογισμού στο μηδέν, και η διάθεση των πόρων σε κάθε δραστηριότητα εξαρτάται από το αν αυτή αξιολογείται (ξανά) ως χρήσιμη και αναγκαία.

Αντίθετα, ο **προσαυξητικός προϋπολογισμός** (incremental budgeting) συντάσσεται λαμβάνοντας υπόψη τα ποσά της προηγούμενης χρήσης και τις αλλαγές με ένα ποσοστό ή ποσό λόγω αύξησης των τιμών (πληθωρισμός), ή λόγω της αλλαγής του επιπέδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Αυτός έχει σαφώς λιγότερο κόστος από τον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης.

Αντίστοιχα με τα κέντρα κόστους σε μία επιχείρηση, μία έννοια στην οποία έχουμε αναφερθεί εκτενώς στην πρώτη ενότητα, μπορούμε να έχουμε ένα **κέντρο προϋπολογισμού**, δηλαδή ένα μέρος από τη συνολική δραστηριότητα της επιχείρησης στο οποίο μπορεί να γίνει έλεγχος και, κατ' επέκταση, να συνταχθεί προϋπολογισμός.

Συμπερασματικά, ο προϋπολογισμός μπορεί να έχει μία εξαιρετική συνεισφορά στην οικονομική ζωή μίας επιχείρησης: ως εργαλείο συντονισμού των δραστηριοτήτων της, ως ποσοτική έκφραση των στόχων της, ως μέσο παρακολούθησης της προόδου πραγματοποίησης των στόχων της, ως ενισχυτής της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της, ως προμηθευτής ενός σχεδίου δράσης, ως κίνητρο προς τα στελέχη να προγραμματίσουν τις κινήσεις τους, και, βέβαια, ως εργαλείο πρόβλεψης των αποτελεσμάτων της.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ:

Καταρτίζει η επιχείρησή σας ή κάποια επιχείρηση που γνωρίζετε προϋπολογισμό; Ποιες δυσκολίες υπάρχουν; Θεωρείται ότι είναι τελικά μία χρήσιμη διαδικασία;

2. ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Ο συνολικός προϋπολογισμός (master budget) της επιχείρησης αποτελείται από διάφορους, αλληλοεξαρτώμενους, επιμέρους προϋπολογισμούς, οι οποίοι αναδεικνύουν τις επιμέρους στοχεύσεις και επιδιώξεις της επιχείρησης. Πολλές φορές τα στοιχεία του ενός επιμέρους προϋπολογισμού χρησιμοποιούνται ως βάση για τον υπολογισμό των στοιχείων άλλου ή άλλων επιμέρους προϋπολογισμών. Η αλληλεξάρτηση αυτή των προϋπολογισμών απαιτεί πολλές φορές και τον καταρτισμό αρκετών προσχεδίων, τα οποία αναπροσαρμόζονται βαθμιαία και αλληλοσυμπληρώνονται, μέχρι να βρεθεί η οριστική συμφωνία μεταξύ των επιμέρους προϋπολογισμών, για την ανάπτυξη του συνολικού προϋπολογισμού.

Συνήθως, η έναρξη της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού γίνεται τους μήνες Οκτώβριο ή Νοέμβριο του προηγούμενου έτους από αυτό που αφορά ο προϋπολογισμός. Μερικές (μεγάλες συνήθως) επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει και δικά τους γραπτά εγχειρίδια προϋπολογισμού, όπου καταγράφονται οι μέθοδοι σύνταξής του, καθώς και τι πρέπει να προσέξουν αυτοί που εργάζονται για την εκπόνησή του.

Η πιο συνηθισμένη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού είναι η **κυκλική διαδικασία**. Κατά τη διαδικασία αυτή, μετά από την κοινή παραδοχή των βασικών υποθέσεων, εκ μέρους του επιχειρηματία και των ανωτέρων στελεχών της επιχείρησής του, προστίθενται οι λεπτομέρειες από τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης, και ο προϋπολογισμός ξαναγυρνά πάλι πίσω στα υψηλά κλιμάκια για έγκριση. Στη μικρή επιχείρηση η κυκλική διαδικασία, αφού συνήθως δεν υπάρχουν βαθμίδες ιεραρχίας των στελεχών, θα μπορούσε να είναι μία ανάλογη κυκλική συμμετοχική διαδικασία, κατά την οποία ο επιχειρηματίας δίνει τις βασικές κατευθύνσεις στα στελέχη του, αφού συζητήσει μαζί τους για τις υποθέσεις εργασίας που κάνει, τα στελέχη επεξεργάζονται τον προϋπολογισμό, ο οποίος στο τέλος ξαναπάει στον επιχειρηματία για παρατηρήσεις, διορθώσεις και την τελική έγκριση.

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σύνταξη ενός προϋπολογισμού είναι η μηχανο-

γράφηση της επιχείρησης, ειδικά όταν αναφερόμαστε στην μικρή επιχείρηση. Αν δεν υπάρχει μηχανογράφηση, τότε η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού καθίσταται δυσχερής, αφού ο προϋπολογισμός, για να είναι αξιόπιστος, πρέπει να βασίζεται σε όσο το δυνατόν περισσότερες μετρήσεις και δεδομένα που προέρχονται από τις προηγούμενες χρήσεις της επιχείρησης.

Επίσης, κατά τη διάρκεια της κατάρτισης ενός προϋπολογισμού θα πρέπει να φυλάσσονται αναλυτικά οι σημειώσεις με όλες τις υποθέσεις, τις παραδοχές και τις προβλέψεις που έχουν γίνει, καθώς και οι μέθοδοι που ακολουθήθηκαν για να υπολογιστούν τα διάφορα ποσά. Έτσι, αφενός μεν, σε περίπτωση που θα χρειαστεί να τροποποιηθούν, το έργο των στελεχών που θα προβούν στην τροποποίηση αυτή θα είναι ευκολότερο, αφετέρου, υπάρχει κι ένας «μπούσουλας» για την κατάρτιση του επόμενου προϋπολογισμού.

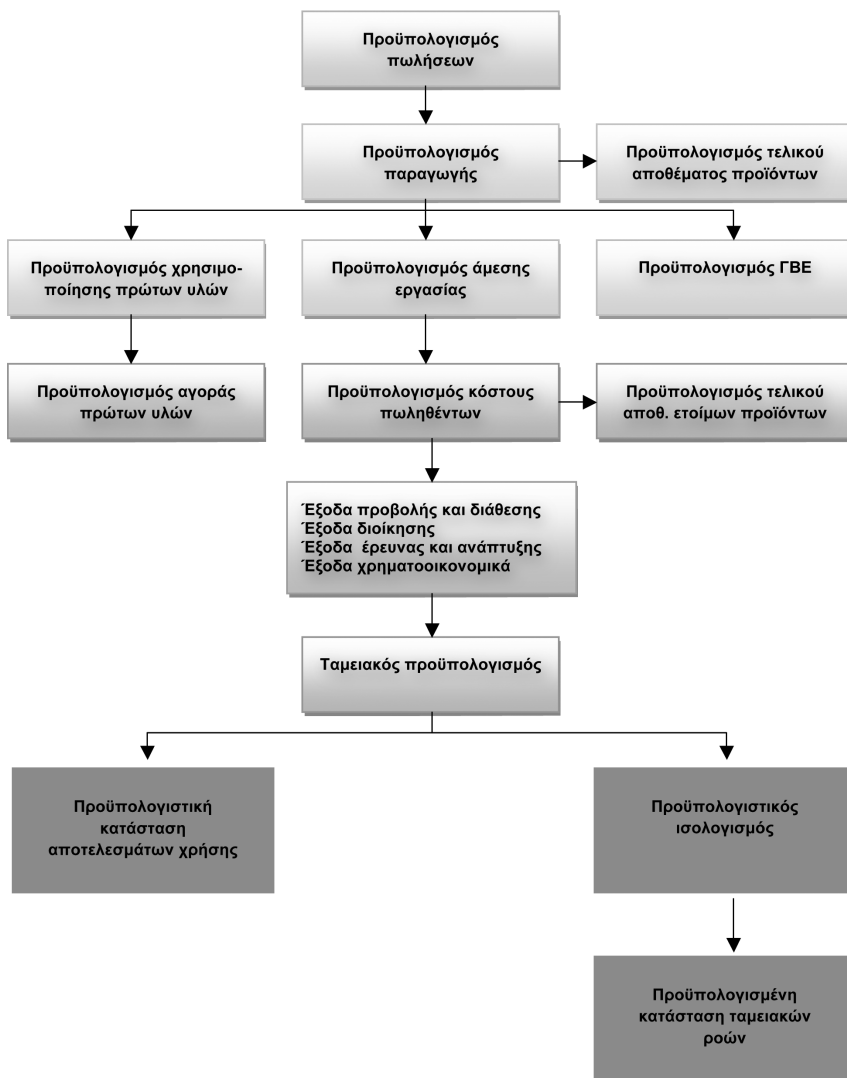
Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να καταρτίσουν τον προϋπολογισμό τους χρησιμοποιώντας τους κωδικούς του Ενιαίου Γενικού Λογιστικού Σχεδίου. Μάλιστα, οι λογιστές τους χρησιμοποιούν προγράμματα διασύνδεσης του λογιστικού πακέτου με το πρόγραμμα με τη βοήθεια του οποίου καταρτίζεται ο προϋπολογισμός της επιχείρησης. Υπάρχουν εξειδικευμένα προγράμματα γι' αυτή τη δουλειά, όμως μια χαρά μπορεί να την κάνει αυτή την εργασία και το Microsoft Excel.

Οποσδήποτε, η δομή ενός προϋπολογισμού είναι διαφορετική από επιχείρηση σε επιχείρηση, γιατί κάθε επιχείρηση έχει ιδιαίτερη δομή, στοχεύσεις και επιδιώξεις. Ένας τυπικός όμως προϋπολογισμός μίας μικρής μεταποιητικής επιχείρησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τους παρακάτω λειτουργικούς προϋπολογισμούς:

1. Τον προϋπολογισμό πωλήσεων.
2. Τον προϋπολογισμό της παραγωγής.
3. Τον προϋπολογισμό του τελικού αποθέματος των προϊόντων.
4. Τον προϋπολογισμό της άμεσης εργασίας.
5. Τον προϋπολογισμό της χρησιμοποίησης των πρώτων υλών.
6. Τον προϋπολογισμό της αγοράς των πρώτων υλών.
7. Τον προϋπολογισμό των ΓΒΕ.
8. Τον προϋπολογισμό του κόστους πωληθέντων.
9. Τον προϋπολογισμό του κόστους τελικού αποθέματος ετοιμών προϊόντων.
10. Τον προϋπολογισμό των εξόδων διοίκησης, διάθεσης και προβολής, χρηματοοικονομικής διαχείρισης, έρευνας και ανάπτυξης (λειτουργικά έξοδα).
11. Τον ταμειακό προϋπολογισμό.
12. Την προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.
13. Τον προϋπολογιστικό ισολογισμό.

14. Την προϋπολογισμένη κατάσταση ταμιακών ροών.

Οι προϋπολογισμοί 4,5,6 (άμεσης εργασίας, πρώτων υλών και ΓΒΕ) μπορούν να καταρτιστούν ως ένας προϋπολογισμός κόστους παραγωγής, αν αυτό διευκολύνει την επιχείρηση. Οι επιμέρους προϋπολογισμοί, οι οποίοι συνθέτουν τον συνολικό προϋπολογισμό της επιχείρησης, αλλά και η διαδικασία κατάρτισης του συνολικού προϋπολογισμού, παρουσιάζονται διαγραμματικά στο παρακάτω σχήμα:



Παρακάτω, θα αναλύσουμε ξεχωριστά τα χαρακτηριστικά των επιμέρους προϋπολογισμών και θα δούμε με ποια κριτήρια και ποιες μεθόδους καταρτίζονται, πώς

αλληλοσυνδέονται και αλληλοεξαρτώνται και πώς, τελικά, συνθέτουν τον συνολικό προϋπολογισμό της επιχείρησης.

2.1. Προϋπολογισμός πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός των πωλήσεων είναι η αρχή του προϋπολογισμού και, όπως είναι γνωστό, «η αρχή είναι το ήμισυ του παντός». Ουσιαστικά, ολόκληρος ο προϋπολογισμός βασίζεται στις προβλέψεις που γίνονται για το ύψος των πωλήσεων, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό και άλλους κινδύνους που ελλοχεύουν στην αγορά.

Έτσι, η ακρίβεια του προϋπολογισμού των πωλήσεων είναι απαραίτητο συστατικό της αξιοπιστίας του συνολικού προϋπολογισμού της επιχείρησης. Μία υπερεκτίμηση της ζήτησης μπορεί να οδηγήσει σε δημιουργία απούλητων αποθεμάτων, επιβάρυνση του κόστους λειτουργίας και δέσμευση πόρων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν αλλού αποτελεσματικότερα (κόστος ευκαιρίας). Μία υποεκτίμηση της ζήτησης, μπορεί να οδηγήσει σε μία χαμένη ευκαιρία να ικανοποιηθεί η ζήτηση των πελατών, σε δυσφορία των καταναλωτών και σε δυσφήμιση της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να χαθούν πελάτες και κέρδη.

Η επιστήμη μας έχει δώσει πολλές μεθόδους πρόβλεψης των πωλήσεων μίας επιχείρησης. Οι κυριότερες από αυτές είναι:

1. Η στατιστική προβολή της τάσεως των πωλήσεων: μία μέθοδος που στατιστικά, βάσει χρονολογικών σειρών περασμένων ετών, μας δείχνει πώς μπορεί να κινηθούν στο μέλλον οι πωλήσεις της επιχείρησης. Είναι μία καλή και αξιόπιστη μέθοδος, όμως δεν λαμβάνει (γιατί δεν μπορεί) υπόψη της το τυχαίο και τις αλλαγές του μακροοικονομικού περιβάλλοντος (π.χ. μία ύφεση).
2. Η ανάλυση πληροφοριών που προέρχονται από τους πωλητές της επιχείρησης. Οι πωλητές είναι η αιχμή του δόρατος της επιχείρησης στην αγορά. Ουσιαστικά, αυτοί είναι που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη, αυτοί παίρνουν παραγγελίες και είναι αποδέκτες των επαίνων και των παραπόνων. Καλό είναι να λαμβάνεται πάντα υπόψη η κρίση τους, οποιαδήποτε άλλη μέθοδος πρόβλεψης και αν χρησιμοποιείται, αφού οι πωλητές έχουν, τις περισσότερες φορές, εμπειριστατωμένη άποψη για το πώς θα πάνε οι πωλήσεις της επιχείρησης στο προσεχές διάστημα.
3. Η γνώμη του επιχειρηματία και των διευθυντικών στελεχών. Πολλές φορές η εμπειρία, τόσο του επιχειρηματία όσο και των διευθυντικών στελεχών, η οποία πηγάζει από την χρόνια ενασχόλησή τους με την αγορά, τους βοηθάει να διατυπώνουν γνώμες οι οποίες είναι πολύ κοντά στην πραγματικότητα, χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι είναι αλάνθαστοι. Άλλωστε, πολλοί καλοί επιχειρηματίες βασίζονται στο «ένστικτό» τους, που όμως δεν αποτελεί τόσο ένα χάρισμα όσο μία εμπειριστατωμένη άποψη, λόγω εμπειρίας.

4. Κλαδικές αναλύσεις: Μπορεί να βρεθούν από έγκυρα ινστιτούτα ή ιδρύματα και οργανισμούς που ασχολούνται με τους συγκεκριμένους κλάδους (π.χ. το ΙΟΒΕ – Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών). Οι κλαδικές αναλύσεις προσφέρουν μία προβολή για το πώς θα κινηθεί την επόμενη χρονιά ο κλάδος, κάτι το οποίο θα πρέπει να αποτελεί αφετηρία για κάθε πρόβλεψη σε επίπεδο επιχείρησης.

Συνδυαστικά, βέβαια, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει παραπάνω από μία μεθόδους πρόβλεψης των πωλήσεών της, λαμβάνοντας υπόψη εσωτερικά δεδομένα της, όπως: οι ανεκτέλεστες παραγγελίες που έχει, τα συμβόλαια που έχει υπογράψει με πελάτες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό, τις εκτιμήσεις των πωλητών της, τα νέα προϊόντα που θα βγουν στην αγορά, τη φάση του κύκλου ζωής των προϊόντων της επιχείρησης, τις στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολουθούνται και τις τάσεις των πωλήσεων του περασμένου χρόνου.

Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι: η μακροοικονομική κατάσταση της χώρας, η οικονομική κατάσταση των πελατών της, η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων, οι συνθήκες του ανταγωνισμού στην αγορά, οι νομικές μεταβολές, οι γενικές τάσεις στη βιομηχανική και εμπορική δραστηριότητα στη χώρα, η κυβερνητική πολιτική και το οικονομικό κλίμα.

Επίσης είναι πολύ σημαντική η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης. Οι εκπτώσεις που θα κάνει στους πελάτες της, οι προσφορές (π.χ. 1 συν 1 δώρο), η προσφορά μαζί με άλλα προϊόντα (bundle), ο διαφορισμός της τιμής (η πώληση με διαφορετική τιμή σε ξεχωριστές αγορές), οι ειδικές εκπτώσεις λόγω π.χ. μεγάλου τζίρου που προσφέρονται σε πελάτες που πιάνουν τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση: αυτές είναι μερικές μόνο από τις παραμέτρους που λαμβάνονται υπόψη κατά τη διάρκεια κατάρτισης του προϋπολογισμού πωλήσεων μιας επιχείρησης.

Τέλος, οι προϋπολογισμένες πωλήσεις μίας επιχείρησης υπολογίζονται από τις επιμέρους προϋπολογισμένες πωλήσεις των προϊόντων της. Αυτές τις βρίσκουμε, αν πολλαπλασιάσουμε τις προϋπολογισμένες μονάδες των προϊόντων που προβλέπεται ότι θα πωληθούν, επί την μέση τιμή πώλησης ανά μονάδα προϊόντος.

Οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις κάνουν τους προϋπολογισμούς των πωλήσεών τους ανά μήνα, ενώ οι μικρότερες ανά τρίμηνο.

2.2. Προϋπολογισμός παραγωγής και τελικού αποθέματος ετοιμών προϊόντων

Αφού ξέρουμε πόσες μονάδες από τα προϊόντα μας πρόκειται να πουλήσουμε στην αγορά, μπορούμε να προγραμματίσουμε την παραγωγική μας διαδικασία. Κατ' αρχάς, θα πρέπει να εξετάσουμε αν έχουμε τη δυνατότητα να παράγουμε τόσες μονάδες όσες έχουμε προϋπολογίσει. Η δυναμικότητα των επιχειρήσεων είναι πεπερασμένη. Η παραγωγή θα πρέπει να προγραμματιστεί έτσι, ώστε να μην υπάρχουν κενά, έντονες αυξομειώσεις στην απασχόληση και δημιουργία υψηλών αποθεμάτων.

Επίσης, πρέπει να προϋπολογίσουμε ποιο είναι το επιθυμητό τελικό απόθεμα (γνωρίζουμε ήδη το αρχικό απόθεμα της νέας χρονιάς από τον ισολογισμό της προηγούμενης). Ο προϋπολογισμός του τελικού αποθέματος βασίζεται σε παραδοχές που πρέπει να κάνει η επιχείρηση, οι οποίες σχετίζονται α) με το απόθεμα ασφαλείας των ετοιμών προϊόντων της (δηλαδή το ελάχιστο απόθεμα που πρέπει να έχει ώστε να ικανοποιείται η ζήτηση και να μην παρατηρούνται ελλείψεις των προϊόντων της στην αγορά), β) σε προηγούμενα γεγονότα κατά τα οποία δημιουργήθηκε υπερβάλλον ή ανεπαρκές απόθεμα ετοιμών προϊόντων και γ) σε παραδοχές για την επερχόμενη οικονομική συγκυρία (π.χ. αν κρίνει η διοίκηση της επιχείρησης ότι μπαίνει η οικονομία σε ύφεση πρέπει να μειώσει όσο μπορεί τα αποθέματά της).

Άρα ο προϋπολογισμός της παραγωγής θα περιλαμβάνει το άθροισμα των προϋπολογισθέντων μονάδων των προϊόντων της επιχείρησης που θα πουληθούν συν το επιθυμητό τελικό απόθεμα ετοιμών προϊόντων μείον το αρχικό απόθεμα ετοιμών προϊόντων της επιχείρησης.

Έτσι, τα άμεσα εργατικά, οι πρώτες ύλες που θα χρειαστούν και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα, βασίζονται στον προϋπολογισμό της παραγωγής και του τελικού αποθέματος των ετοιμών προϊόντων της επιχείρησης.

2.3. Προϋπολογισμός χρησιμοποίησης των πρώτων υλών

Πάνω στον προϋπολογισμό της παραγωγής θα βασιστεί ο προϋπολογισμός χρησιμοποίησης πρώτων υλών στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης. Όπως ξέρουμε, οι πρώτες ύλες, μαζί με τα άμεσα εργατικά, είναι τα κύρια συστατικά στοιχεία του άμεσου κόστους της επιχείρησης.

Ο προϋπολογισμός χρησιμοποίησης των πρώτων υλών υπολογίζει την ποσότητα και το κόστος των πρώτων υλών που είναι απαραίτητες για την παραγωγή των απαιτούμενων μονάδων προϊόντος, βάσει των προϋπολογισθέντων πωλήσεων.

Βασικό για την επιχείρηση είναι να έχει τις τεχνικές προδιαγραφές της παραγωγής κάθε προϊόντος, οι οποίες και περιγράφουν λεπτομερώς την ποσότητα των πρώτων υλών που χρειάζονται για να παραχθεί μία μονάδα προϊόντος, όπως και τη φύρα που έχει η παραγωγική διαδικασία του προϊόντος.

Αντίστοιχοι προϋπολογισμοί γίνονται αργότερα και για τα έμμεσα υλικά, τα οποία περιλαμβάνονται στον προϋπολογισμό των ΓΒΕ.

Άρα, ο προϋπολογισμός της ανάλωσης των πρώτων υλών της επιχείρησης θα είναι το γινόμενο του προϋπολογισμού παραγωγής επί τις απαιτούμενες πρώτες ύλες ανά μονάδα προϊόντος επί το κόστος αυτών των πρώτων υλών ανά μονάδα. Όπως είναι φυσικό, το κόστος αγοράς των πρώτων υλών ισούται με το γινόμενο των απαιτούμενων αγορών πρώτων υλών σε μονάδες επί το κόστος αγοράς ανά μονάδα. Στο κόστος των πρώτων υλών ανά μονάδα έχουν συνεκτιμηθεί και όλα τα έξοδα που σχετίζονται με αυτές όπως π.χ. έξοδα μεταφοράς και αποθήκευσης, ασφάλιση, φόροι, δασμοί κλπ.).

2.4. Προϋπολογισμός αγοράς πρώτων υλών

Βάσει του προηγούμενου προϋπολογισμού χρησιμοποίησης των πρώτων υλών στην παραγωγική διαδικασία, καταρτίζεται και ο προϋπολογισμός αγοράς των πρώτων υλών της επιχείρησης. Έτσι, εκτός από τις απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας, λαμβάνεται υπόψη το αρχικό και το επιθυμητό τελικό απόθεμα των πρώτων υλών.

Έτσι, ο προϋπολογισμός της αγοράς πρώτων υλών ισούται με τον προϋπολογισμό της αγοράς πρώτων υλών συν το επιθυμητό τελικό απόθεμα μείον το αρχικό απόθεμα των πρώτων υλών στην επιχείρηση.

2.5. Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

Στον προϋπολογισμό αυτό καθορίζονται οι ανάγκες της παραγωγής σε άμεση εργασία. Επειδή ήδη γνωρίζουμε από τον προϋπολογισμό της παραγωγής πόσες μονάδες πρέπει να παράγουμε, μπορούμε να υπολογίσουμε πόση άμεση εργασία θα χρειαστούμε με τα φύλλα υπολογισμού του κόστους περασμένων ετών. Είναι πολύ σημαντικό να γίνει με προσοχή αυτός ο προϋπολογισμός, γιατί το οποιοδήποτε λάθος μπορεί να οδηγήσει σε υπεράριθμο ή ανεπαρκές προσωπικό, με συνέπεια την απώλεια πολλών ωρών εργασίας. Επίσης στον ίδιο προϋπολογισμό, πρέπει να υπολογιστούν και οι απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας σε εποχιακό προσωπικό, οι υπερωρίες που απαιτούνται, η διακύμανση του μεγέθους του προσωπικού (προσλήψεις - απολύσεις - μερική απασχόληση), καθώς και το σύνολο των εργατωρών που θα απαιτηθούν για την ευόδωση της παραγωγικής διαδικασίας.

Αντίστοιχες εκτιμήσεις γίνονται και για την έμμεση εργασία, στον προϋπολογισμό των ΓΒΕ. Ο υπολογισμός της άμεσης εργασίας υπολογίζεται, συνθήτως, με το γινόμενο των απαιτούμενων μονάδων παραγωγής επί τις ώρες άμεσης εργασίας ανά μονάδα έτοιμου προϊόντος επί το ωρομίσθιο του εργαζόμενου.

2.6. Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων

Όπως ήδη γνωρίζουμε, στα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα της επιχείρησης περιλαμβάνονται τα έμμεσα ή βοηθητικά υλικά, η έμμεση εργασία και διάφορα έξοδα όπως ενοίκια, ασφάλιστρα, αποσβέσεις, ύδρευση, ενέργεια κλπ.. Τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα καταλογίζονται στα κύρια και βοηθητικά τμήματα παραγωγής της επιχείρησης είτε άμεσα, με τον καταλογισμό κάθε μίας δαπάνης ξεχωριστά, είτε, πολλές φορές, με τη βοήθεια ενός συντελεστή απορρόφησης που βασίζεται σε μία βάση απορρόφησης, όπως είναι π.χ. οι ώρες άμεσης εργασίας. Κάθε κόστος που περιέχεται στα ΓΒΕ πρέπει να τεκμηριώνεται με τον κατάλληλο τρόπο (π.χ. τα ασφάλιστρα θα πρέπει να τεκμηριώνονται βάσει αυτών που πλήρωνε η επιχείρηση μέχρι τώρα, αλλά και από την αναμενόμενη αύξηση ή μείωση που θα κάνει η ασφαλιστική εταιρεία για το χρόνο που έρχεται).

Επίσης, πρέπει να γίνεται ο διαχωρισμός σε σταθερά ΓΒΕ (το ύψος τους είναι αδιάφορο του όγκου της παραγωγής) και σε μεταβλητά ΓΒΕ (το ύψος τους αυξάνεται ενώ αυξάνει ο όγκος της παραγωγής), ώστε να μπορεί να υπολογιστεί και το νέο νεκρό σημείο της επιχείρησης.

2.7. Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων και προϋπολογισμός τελικού αποθέματος ετοιμών προϊόντων

Καταρχάς, υπολογίζουμε το προϋπολογιστικό κόστος των παραχθέντων προϊόντων, το οποίο αφορά το κόστος των προϊόντων που θα παραχθούν εντός της περιόδου που καλύπτει ο προϋπολογισμός. Το προϋπολογιστικό κόστος παραχθέντων προϊόντων προκύπτει από το άθροισμα των αναλώσεων των πρώτων υλών, της άμεσης εργασίας και των αναλογούντων ΓΒΕ συν τη μεταβολή στο κόστος αποθεμάτων των ημικατεργασμένων προϊόντων.

Το προϋπολογιστικό κόστος πωληθέντων προϊόντων αφορά το κόστος των προϊόντων που πουλήθηκαν εντός της περιόδου που καλύπτει ο προϋπολογισμός. Προκύπτει από το άθροισμα της αξίας του αρχικού αποθέματος των ετοιμών προϊόντων συν το προϋπολογιστικό κόστος των παραχθέντων προϊόντων μείον την αξία του τελικού αποθέματος των ετοιμών προϊόντων.

Ο προϋπολογισμός του κόστους του τελικού αποθέματος των ετοιμών προϊόντων γίνεται με την μέθοδο αποτίμησης των αποθεμάτων που ήδη χρησιμοποιεί η εταιρεία (LIFO, FIFO, μέσος όρος κλπ.) και είναι πολύ χρήσιμος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού του κόστους πωληθέντων προϊόντων της επιχείρησης, όσο και για τον υπολογισμό της αξίας των αποθεμάτων στον προϋπολογιστικό ισολογισμό.

2.8. Προϋπολογισμός λειτουργικών εξόδων

Τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης περιλαμβάνουν τα έξοδα διοίκησης, τα έξοδα διάθεσης και προβολής, τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης, και τα χρηματοοικονομικά έξοδα.

Ο προϋπολογισμός των εξόδων διοίκησης της επιχείρησης περιλαμβάνει έξοδα υποστηρικτικών τμημάτων της επιχείρησης, όπως είναι το λογιστήριο, ο νομικός σύμβουλος, το τμήμα μηχανογράφησης, το ενοίκιο των γραφείων, η ενέργεια, τα τηλεπικοινωνιακά τέλη και τα τέλη ύδρευσης των γραφείων της εταιρείας. Επίσης, σε αυτό τον προϋπολογισμό συμπεριλαμβάνονται οι μισθοί των στελεχών της επιχείρησης, των διοικητικών υπαλλήλων, οι αμοιβές του επιχειρηματία που εργάζεται στην επιχείρησή του (επιχειρηματική αμοιβή), τα έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού, τα έξοδα για ταξίδια, τα ασφάλιστρα που αφορούν τα γραφεία της επιχείρησης, τα αναλώσιμα των γραφείων κλπ.

Στον προϋπολογισμό εξόδων διάθεσης και προβολής περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα έξοδα που γίνονται από την επιχείρηση για να προωθηθούν οι πωλήσεις και να

φτάσουν τα προϊόντα στον τελικό καταναλωτή. Τέτοια έξοδα μπορεί να είναι: η διαφήμιση, τα μεταφορικά των προϊόντων, τα έξοδα προώθησης, τα έξοδα έρευνας αγοράς, το κόστος των προσφορών, οι προμήθειες των πωλητών ή των αντιπροσώπων, τα έξοδα συμμετοχής σε εμπορικές εκθέσεις και γιορτές, τα έξοδα σπισίματος του προϊόντος στα καταστήματα (σαντ, ειδικά ράφια κλπ.), οι διαφημιστικές πινακίδες κλπ.

Στον προϋπολογισμό εξόδων έρευνας και ανάπτυξης περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα έξοδα που κάνει η επιχείρηση για να αναπτύξει νέα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες παραγωγής.

Στον προϋπολογισμό χρηματοοικονομικών εξόδων περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι, προμήθειες) που υφίσταται η επιχείρηση λόγω των δανείων που έχει συνάψει, ή από οποιαδήποτε άλλη αιτία.

2.9. Ταμειακός προϋπολογισμός – προϋπολογισμός εισπράξεων και πληρωμών

Ο ταμειακός προϋπολογισμός είναι από τους πιο σημαντικούς προϋπολογισμούς της επιχείρησης. Εμφανίζει τις αναμενόμενες εισπράξεις και πληρωμές της επιχείρησης για την επόμενη περίοδο. Το ζήτημα της εξασφάλισης ικανοποιητικής ρευστότητας είναι από τα πιο κρίσιμα για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν ένα ικανοποιητικό επίπεδο ρευστότητας, ώστε να μπορούν να εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους χωρίς να παρατηρούνται προβλήματα, γιατί τότε μπορεί να προκληθεί δυσφήμιση ή ακόμη και μεγάλη ζημιά για την εταιρεία (πλειστηριασμός ακίνητης περιουσίας, εγγραφή στον Τειρεσία, πτώχευση, κλείσιμο κλπ.). Ένα τυπικό δείγμα μορφής ταμιακού προϋπολογισμού είναι το παρακάτω:

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΑΜΕΙΟΥ					
	ΤΡΙΜΗΝΟ				Σύνολο έτους
	1°	2°	3°	4°	
Αρχικό υπόλοιπο ταμείου	XXX	ΨΨΨ	ZZZ	ΩΩΩ	AAA
Πλέον: Εισπράξεις					
Εισπράξεις από πωλήσεις					
Εισπράξεις από απαιτήσεις					
Εισπράξεις από πωλήσεις παγίων στοιχείων					
Δάνεια ληφθέντα					
Τοκομερίδια εισπρακτέα					
Προκαταβολές πελατών					
Άλλες εισπράξεις					
Σύνολο εισπράξεων/ διαθεσίμων					
Μείον: Πληρωμές					
Πρώτες ύλες					
Άμεσα εργατικά					
ΓΒΕ (πλην αποσβέσεων)					
Έξοδα διοίκησης					
Έξοδα διάθεσης και προβολής					
Χρηματοοικο-νομικά έξοδα					
Προμηθευτές					
Πληρωτέοι Φόροι εισοδήματος					
Αποπληρωμή δανείων					
Αγορές παγίων					
Πληρωμή μερισμάτων					
Πληρωτέα Ασφαλιστικά ταμεία					
Άλλες πληρωμές					
Σύνολο πληρωμών (σε €)					
Πλεόνασμα/Έλλειμμα τριμήνου					
Τελικό υπόλοιπο ταμείου					

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στις περιόδους κατά τις οποίες η επιχείρηση θα αντιμετωπίσει υψηλές πληρωμές, π.χ. για τη διενέργεια μίας επένδυσης, για την εξόφληση ενός δανείου κλπ. Ο τρόπος με τον οποίο αποτυπώνονται οι εισπράξεις στον προϋπολογισμό μπορεί να βοηθήσει τον επιχειρηματία να αλλάξει την πιστοδοτική πολιτική του, ώστε να δώσει κίνητρα στους πελάτες του, για να μαζέψει ρευστό σε συγκεκριμένες περιόδους που το έχει ανάγκη.

Ο ταμιακός προϋπολογισμός υπολογίζεται αν προσθέσουμε στο αρχικό υπόλοιπο των διαθεσίμων της επιχείρησης τις αναμενόμενες ταμιακές εισροές του κάθε τριμήνου και αφαιρέσουμε τις αναμενόμενες ταμιακές εκροές του συγκεκριμένου τριμήνου.

Στην περίπτωση που προκύψει ένα σεβαστό πλεόνασμα στο τέλος ενός τριμήνου, η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει αν θα το χρειαστεί άμεσα ή θα το επενδύσει βραχυχρόνια, π.χ. σε γeros, μέχρι να το χρειαστεί. Αν προκύψει έλλειμμα, τότε πρέπει να βρεθεί τρόπος χρηματοδότησής του, π.χ. με ένα βραχυπρόθεσμο δάνειο από τον τραπεζικό τομέα.

Τέλος, ο ταμιακός προϋπολογισμός μπορεί να πάρει τη μορφή κυλιόμενου ταμιακού προϋπολογισμού, δηλαδή κάθε μία περίοδος που περνάει (π.χ. το 1^ο τρίμηνο του 2012), μπορούμε να προσθέσουμε το 1^ο τρίμηνο του 2013, ενώ η παλαιότερη περίοδος σβήνεται. Αυτό μας βοηθάει να κρατάμε τον προϋπολογισμό ενημερωμένο με τα νεωτέρα στοιχεία, ώστε να απεικονίζεται η κατάσταση όπως διαμορφώνεται ενώ περνάει ο χρόνος.

2.10. Προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Το τελικό προϋπολογιστικό αποτέλεσμα (ζημία ή κέρδος) από τη λειτουργία της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της περιόδου που καλύπτει ο προϋπολογισμός προκύπτει μέσα από την προϋπολογιστική κατάσταση χρήσης. Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης δίνει την πληροφορία στη διοίκηση σχετικά με το αν οι στόχοι που είχε αρχικά θέσει αναμένεται να έχουν τα αποτελέσματα που επιθυμεί, ώστε, κατόπιν, να εγκρίνει τον προϋπολογισμό. Ένα παράδειγμα προϋπολογιστικής κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης είναι και το παρακάτω:

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	
Προϋπολογισθείς κύκλος εργασιών	X
Μείον: Προϋπολογισθέν κόστος πωληθέντων προϊόντων	Y
=Προϋπολογισθέν μικτό κέρδος	Ψ
Μείον: Έξοδα διοικητικής λειτουργίας, χρηματοοικονομικής λειτουργίας και έξοδα προβολής και διαφήμισης	A
=Καθαρά κέρδη προ φόρων	Γ
Μείον: Φόρος εισοδήματος 20%	Δ
Καθαρά κέρδη προς διάθεση (μετά από φόρους)	Ω

2.11. Προϋπολογιστικός ισολογισμός

Στον προϋπολογιστικό ισολογισμό παρουσιάζεται μία συνολική χρηματοοικονομική εικόνα της επιχείρησης, όπως αυτή αναμένεται να διαμορφωθεί στο τέλος της περιόδου την οποία αφορά ο προϋπολογισμός, και στην περίπτωση που επαληθευτούν όλες οι εκτιμήσεις που έχουν γίνει από τον επιχειρηματία και τα στελέχη του. Καλό είναι να υπολογιστούν και όλοι οι βασικοί δείκτες ρευστότητας, αποδοτικότητας, βιωσιμότητας κλπ., ώστε να γίνει ακόμα πιο σαφές αν οι στόχοι που έχει θέσει αρχικά η διοίκηση επιτυγχάνονται. Ένας προϋπολογιστικός ισολογισμός καταρτίζεται ακριβώς όπως και ένας κανονικός ισολογισμός της επιχείρησης.

2.12. Προϋπολογισμένη κατάσταση ταμειακών ροών

Η προϋπολογισμένη κατάσταση ταμειακών ροών απεικονίζει τις ταμειακές ροές της επιχείρησης κατά την περίοδο του προϋπολογισμού, ταξινομημένες σε τρεις ενότητες, οι οποίες αντιστοιχούν στα τρία είδη δραστηριοτήτων της επιχείρησης, δηλαδή τις επιχειρηματικές, τις επενδυτικές και τις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες.

Επιχειρηματική δραστηριότητα είναι η κύρια δραστηριότητα, δηλαδή το βασικό αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες δημιουργούν έσοδα (π.χ. εισπράξεις από πώληση αγαθών, υπηρεσιών κλπ.), δηλαδή επαρκείς ταμιακές ροές με τις οποίες εξοφλούνται οι προμηθευτές των αγαθών και των υπηρεσιών που αγοράζει η επιχείρηση, πληρώνονται οι φόροι, το ενοίκιο, τα ασφάλιστρα, η ενέργεια, τα τηλεπικοινωνιακά τέλη, τα τέλη ύδρευσης και άλλες απαραίτητες δαπάνες για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Επενδυτική είναι η δραστηριότητα κατά την οποία η εταιρεία δαπανά χρήματα σε μία οικονομική δραστηριότητα, για να έχει μελλοντικά έσοδα. Έτσι, για παράδειγμα, για να κάνει μία επιχείρηση μία επένδυση σε ένα εργοστάσιο χυμών, πρέπει να αγοράσει το οικόπεδο, το κτίριο, τα μηχανήματα, να προσλάβει προσωπικό, να φτιάξει

γραφεία, να προμηθευτεί μεταφορικά μέσα κλπ. Άρα, θα προβεί σε αρκετές δαπάνες πριν αρχίσει να εισπράττει από την επένδυσή της. Από την άλλη πλευρά, μόλις αρχίσει η επιχείρηση να δουλεύει, τα κέρδη που βγάζει, τα εισπράττει η εταιρεία που έκανε την επένδυση. Επενδυτική, επίσης, είναι η δραστηριότητα της τοποθέτησης των κεφαλαίων της επιχείρησης σε χρηματοοικονομικά προϊόντα (παράγωγα, γeros κλπ.), η αγορά ομολόγων, μετοχών, ομολογιών και άλλων χρηματοοικονομικών αξιών. Τέλος, ως επενδυτική δραστηριότητα χαρακτηρίζεται και η πώληση ή η αγορά παγίων στοιχείων και συμμετοχών (μεριδίων άνω του 10%) σε άλλες επιχειρήσεις.

Χρηματοοικονομική είναι η δραστηριότητα που επηρεάζει τα ίδια κεφάλαια και το δανεισμό μία επιχείρησης. Τέτοιες δραστηριότητες είναι: οι εισπράξεις μετρητών από έκδοση νέων μετοχών, οι εισπράξεις ή οι πληρωμές σε μετρητά από μακροπρόθεσμα δάνεια, καθώς και οι πληρωμές μερισμάτων στους μετόχους της επιχείρησης.

Οι ταμειακές ροές είναι τόσο οι εισροές όσο και οι εκροές από τα ταμειακά διαθέσιμα της επιχείρησης. Οι ταμειακές ροές υπολογίζονται από τους παρακάτω τύπους:

Εισπράξεις από απαιτήσεις (πελάτες κλπ.) = Πωλήσεις + Υπόλοιπα έναρξης λογαριασμών εισπρακτέων – Υπόλοιπα λήξης λογαριασμών εισπρακτέων – Εισπρακτέοι λογαριασμοί που διαγράφονται.

Πληρωμές σε προμηθευτές και εργαζόμενους = Κόστος πωλήσεων + αποθέματα λήξης + υπόλοιπα έναρξης πληρωτέων λογαριασμών + έξοδα διοίκησης και διάθεσης – αποσβέσεις (που αφορούν την παραγωγή) – αποθέματα έναρξης – υπόλοιπα πληρωτέων λογαριασμών.

Πληρωμές για έξοδα = Υπόλοιπα λήξης προπληρωμένων εξόδων + Υπόλοιπα έναρξης δουλεμένων δαπανών – Αποσβέσεις (πλην αυτών που αφορούν την παραγωγή) – Υπόλοιπα έναρξης προπληρωμένων εξόδων – υπόλοιπα λήξης δεδουλευμένων δαπανών – Ζημιές από επισφαλείς πελάτες.

Έτσι, η προϋπολογισμένη κατάσταση ταμειακών ροών μπορεί να πάρει την παρακάτω μορφή:

Προϋπολογισμένη κατάσταση ταμιακών ροών χρήσης	
Είδος δραστηριότητας	Ταμειακή ροή
Λειτουργικές δραστηριότητες	X
Εισπράξεις από απαιτήσεις (πελάτες κλπ.)	X
Πληρωμές σε προμηθευτές και εργαζόμενους	-X
Πληρωμές φόρων	-X
Εισπράξεις επιστροφών φόρων	X
Τόκοι πληρωτέοι	-X
<i>Σύνολο εισροών/εκροών από λειτουργικές δραστηριότητες</i>	X
Επενδυτικές δραστηριότητες	
Εισπράξεις από πώληση παγίων στοιχείων	X
Πληρωμές για την απόκτηση παγίων στοιχείων	-X
Εισπράξεις από πώληση μεριδίων θυγατρικών ή άλλων συνδεδεμένων επιχειρήσεων	X
Πληρωμές για απόκτηση μεριδίων θυγατρικών ή άλλων συνδεδεμένων επιχειρήσεων	-X
Εισπράξεις από πώληση χρηματοοικονομικών προϊόντων, μετοχών, ομολόγων κλπ.	X
Πληρωμές για αγορά χρηματοοικονομικών προϊόντων, μετοχών, ομολόγων κλπ.	-X
Μερίσματα εισπραχθέντα	X
<i>Σύνολο εισροών/εκροών από επενδυτικές δραστηριότητες</i>	X
Χρηματοδοτικές δραστηριότητες	
Εισπράξεις από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου επιχείρησης	X
Εισπράξεις από παροχή δανείων	X
Πληρωμές για εξόφληση δανείων	-X
Πληρωμές για εξόφληση υποχρεώσεων από χρηματοδοτική μίσθωση	-X
Μερίσματα πληρωθέντα	-X
<i>Σύνολο εισροών/εκροών από χρηματοδοτικές δραστηριότητες</i>	X

2.13. Γρήγορη κατασκευή πίνακα προϋπολογισμού εσόδων-εξόδων μικρής επιχείρησης

Πολλές φορές, ο επιχειρηματίας θέλει να κατασκευάσει πρακτικά και γρήγορα ένα προϋπολογισμό για την επιχείρησή του, χωρίς να μπει σε όλη αυτή τη φασαρία που περιγράψαμε (να φτάσει δηλαδή μέχρι και τον προϋπολογιστικό ισολογισμό). Αυτό συμβαίνει, είτε γιατί θέλει να έχει μία εικόνα για το πώς θα κινηθεί τον επόμενο μήνα, είτε γιατί θέλει να αντιμετωπίσει επιμέρους ζητήματα (αγορά εξοπλισμού, δημιουργία μίας νέας υπηρεσίας για την επιχείρηση, παραγωγή ενός νέου προϊόντος κλπ.).

Έτσι, χρειάζεται να φτιάξει σε σύντομο χρόνο έναν προϋπολογισμό, ο οποίος όμως να εκπληρώνει τον σκοπό για τον οποίο τον φτιάχνει: την γνώση του πώς θα εξελιχθεί η επιχείρησή του στο μέλλον, με βάση αυτά που πιστεύει ότι θα συμβούν.

Παράδειγμα

Η ιδιοκτήτρια του κομμωτηρίου «Belle Femme» θέλει να κάνει ένα γρήγορο προϋπολογισμό για την επιχείρησή της, που να αφορά τους μήνες Οκτώβριο-Νοέμβριο-Δεκέμβριο του 2011. Συμβουλευέται τα περυσινά στοιχεία, από τα λογιστικά της βιβλία, για την αντίστοιχη περίοδο του 2010, τα οποία συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΕΣΟΔΑ	Οκτώβριος 2010	Νοέμβριος 2010	Δεκέμβριος 2010
	Αριθμός πελατών Χ αμοιβή		
Κούρεμα	300X20€=6.000€	250X20€=5.000€	500X20€=10.000€
Βαφή ρίζας	100X30€=3.000€	80X30€=2.400€	200X30€=6.000€
Βαφή (όλο το κεφάλι)	80X40€=3.200€	50X40€=2.000€	100X40€=4.000€
Βαφή (ανταύγειες)	30X60€=1.800€	10X60€=600€	50X60€=3.000€
Μανικιούρ	100X15€=1.500€	60X15€=900€	200X15€=3.000€
Μακιγιάζ	30X30€=900€	20X30€=600€	40X30€=1.200€
Φρύδια	50X6€=300€	30X6€=180€	100X6€=600€
Λούσιμο	510X3€=1.530€	390X3€=1.170€	850X3€=2.550€
ΣΥΝΟΛΟ	18.230€	12.850€	30.350€

ΕΞΟΔΑ	Οκτώβριος 2010	Νοέμβριος 2010	Δεκέμβριος 2010
Σταθερά έξοδα			
Ενοίκιο	2.000€	2.000€	2.000€
Δημοτικοί φόροι	100€	100€	100€
Δημοτικά τέλη	150€	150€	150€
Τηλεπικοινωνιακά τέλη (πακέτο)	80€	80€	80€
Υδρευση-αποχέτευση σταθερό μέρος	25€	25€	25€
Εισφορά υπέρ ΕΡΤ	15€	15€	15€
Μισθοί τριών υπαλλήλων	3.000€	3.000€	3.000€
Δώρο υπαλλήλων	0€	0€	3.000€
Εργοδοτικές εισφορές ΙΚΑ	900€	900€	1.800€
Επιχειρηματική αμοιβή ιδιοκτήτριας	2.000€	2.000€	3.000€
Ηλεκτρικό ρεύμα (σταθερό μέρος)	100€	100€	100€
Συντήρηση εργαλείων	200€	200€	200€
Συντήρηση μηχανημάτων	530€	530€	530€
ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	9.100€	9.100€	14.000€
Μεταβλητά	Πελάτες Χ κόστος ανά πελάτη		
Υλικά για κούρεμα (σαμπουάν, λακ μαλλιών κλπ.)	300X1€=300€	250X1€=250€	500X1€=500€
Υλικά για βαφή ρίζας	100X5=300€	80X5€=400€	200X5€=1.000€
Υλικά για βαφή (όλο το κεφάλι)	80X10€=800€	50X10€=500€	100X10€=1.000€
Υλικά για βαφή (ανταύγειες)	30X12€=3.600€	10X12€=120€	50X12€=600€
Υλικά μανικιούρ	100X1€=100€	60X1€=60€	200X1€=200€
Υλικά μακιγιάζ	30X3€=90€	20X3€=60€	40X3€=120€

Υδρευση-αποχέτευση (μεταβλητό μέρος)	510X0,5€=255€	390X0,5€=180€	850X0,5€=425€
Ηλεκτρικό ρεύμα (μεταβλητό μέρος)	510X1€=510€	390X1€=390€	850X1€=850€
ΣΥΝΟΛΟ	5.955€	1.960€	4.695€

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Οκτώβριος 2010	Νοέμβριος 2010	Δεκέμβριος 2010
Έσοδα	18.230€	12.850€	30.350€
Έξοδα σταθερά	9.100€	9.100€	14.000€
Έξοδα μεταβλητά	5.955€	1.960€	4.695€
ΣΥΝΟΛΟ	3.175€	1.790€	11.655€
ΚΕΡΔΟΣ ΤΡΙΜΗΝΟΥ			+16.620€

Το μεταβλητό κόστος για την ύδρευση-αποχέτευση έχει υπολογιστεί με βάση τον αριθμό των πελατών που καταναλώνουν την υπηρεσία του λουσίματος, επί ένα μέσο κόστος 0,5 ευρώ, το οποίο έχει μετρηθεί να καταναλώνεται κατά μέσο όρο ανά πελάτη. Το μεταβλητό κόστος για το ηλεκτρικό ρεύμα έχει υπολογιστεί από το άθροισμα των πελατών που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του κουρέματος και των βαφών, καθώς αυτές οι υπηρεσίες προϋποθέτουν τη χρήση μηχανημάτων επί ένα μέσο κόστος 1 ευρώ, το οποίο έχει μετρηθεί να καταναλώνεται κατά μέσο όρο ανά πελάτη.

Η ιδιοκτήτρια έχει κατεβάσει από πέρυσι τις τιμές κατά 10%, λόγω της κρίσης. Παρόλα αυτά, διαπιστώνει ότι κατά το πρώτο εννεάμηνο του έτους έχει χάσει το 20% της πελατείας της, κι αυτό αναμένεται να συνεχιστεί και για το τελευταίο τρίμηνο της χρήσης. Οι τιμές των σταθερών και των μεταβλητών εξόδων έχουν παραμείνει σταθερές, με εξαίρεση τη μείωση του ενοικίου κατά 200 ευρώ, την αύξηση των τηλεπικοινωνιακών τελών στα 100 ευρώ, και την αύξηση του ηλεκτρικού ρεύματος κατά 10%. Να καταρτιστεί ο προϋπολογισμός του τελευταίου τριμήνου του 2011.

Λύση

Ο προϋπολογισμός του κομμωτηρίου για το τελευταίο τρίμηνο του 2011 έχει ως εξής:

ΕΣΟΔΑ	Οκτώβριος 2011	Νοέμβριος 2011	Δεκέμβριος 2011
	Αριθμός πελατών Χ αμοιβή		
Κούρεμα	240 x 18€ = 4.320€	200 x 18€ = 3.600€	400 x 18€ = 7.200€
Βαφή ρίζα	80 x 27€ = 2.160€	64 x 27€ = 1.728€	160 x 27€ = 4.320€
Βαφή (όλο το κεφάλι)	64 x 36€ = 2.304€	40 x 36€ = 1.440€	80 x 36€ = 2.880€
Βαφή (ανταύγειες)	24 x 54€ = 1.296€	8 x 54€ = 432€	40 x 54€ = 2.160€
Μανικιούρ	80 x 13,5€ = 1.080€	48 x 13,5€ = 648€	160 x 13,5€ = 2.160€
Μακιγιάζ	24 x 27€ = 648€	16 x 27€ = 432€	32 x 27€ = 864€
Φρύδια	40 x 5,4€ = 216€	24 x 5,4€ = 129,6€	80 x 5,4€ = 432€
Λούσιμο	408 x 2,7€ = 1.101,6€	312 x 2,7€ = 842,4€	680 x 2,7€ = 1.836€
ΣΥΝΟΛΟ	13.125,6€	9.252€	21.852€

ΕΞΟΔΑ	Οκτώβριος 2011	Νοέμβριος 2011	Δεκέμβριος 2011
Σταθερά έξοδα			
Ενοίκιο	1.800€	1.800€	1.800€
Δημοτικοί φόροι	100€	100€	100€
Δημοτικά τέλη	150€	150€	150€
Τηλεπικοινωνιακά τέλη (πακέτο)	100€	100€	100€
Υδρευση-αποχέτευση (σταθερό μέρος)	25€	25€	25€
Εισφορά υπέρ ΕΡΤ	15€	15€	15€
Μισθοί τριών υπαλλήλων	3.000€	3.000€	3.000€
Δώρο υπαλλήλων	0€	0€	3.000€
Εργοδοτικές εισφορές ΙΚΑ	900€	900€	1.800€
Επιχειρηματική αμοιβή ιδιοκτήτριας	2.000€	2.000€	3.000€

Ηλεκτρικό ρεύμα (σταθερό μέρος)	100€	100€	100€
Συντήρηση εργαλείων	200€	200€	200€
Συντήρηση μηχανημάτων	530€	530€	530€
ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	8.920€	8.920€	13.820€
Μεταβλητά	Πελάτες Χ κόστος ανά πελάτη		
Υλικά για κούρεμα (σαμπουάν, λακ μαλλιών)	240X1€=240€	200X1€=200€	400X1€=400€
Υλικά για βαφή ρίζας	80X5=400€	64X5€=320€	160X5€=800€
Υλικά για βαφή (όλο το κεφάλι)	64X10€=640€	40X10€=400€	80X10€=800€
Υλικά για βαφή (ανταύγειες)	24X12€=288€	8X12€=96€	40X12€=480€
Υλικά μανικιούρ	80X1€=80€	48X1€=48€	160X1€=160€
Υλικά μακιγιάζ	24X3€=72€	16X3€=48€	32X3€=96€
Υδρευση-αποχέτευση (μετα-βλητό μέρος)	408X0,5€=204€	312X0,5€=156€	680X0,5€=340€
Ηλεκτρικό ρεύμα (μεταβλητό μέρος)	408X1,1€=448,8€	312X1,1€=343,2€	680X1,1€=748€
ΣΥΝΟΛΟ	2.372,8€	1.611,2€	3.824€

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Οκτώβριος 2011	Νοέμβριος 2011	Δεκέμβριος 2011
Έσοδα	13.125,6€	9.252€	21.852€
Έξοδα σταθερά	8.920€	8.920€	13.820€
Έξοδα μεταβλητά	2.372,8€	1.611,2€	3.824€
ΣΥΝΟΛΟ	+1832,8€	-1.279,2€	+4.208€
ΚΕΡΔΟΣ ΤΡΙΜΗΝΟΥ			+4.761,6€

ΕΦΑΡΜΟΓΗ:

Δοκιμάστε να φτιάξετε έναν προϋπολογισμό για την επιχείρησή σας. Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζετε; Θεωρείτε ότι, εφόσον καταφέρετε να τον φτιάξετε, θα σας είναι χρήσιμο σαν εργαλείο και πώς;

3. CASE STUDY ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΜΙΚΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ο γνωστός ιδιοκτήτης του ζαχαροπλαστέιου στα Φάρσαλα (που έχουμε ήδη περιγράψει στη δεύτερη ενότητα), το οποίο είναι ονομαστό για το χαλβά του, αποφάσισε – λόγω και της πολύ μεγάλης ζήτησης στο εσωτερικό και στο εξωτερικό – να ιδρύσει, το 2009, μία ξεχωριστή επιχείρηση παραγωγής χαλβά, η οποία παράγει και πουλάει αποκλειστικά μόνο αυτό το γλυκό.



Η παραγωγή του χαλβά βασίζεται σε μία παραδοσιακή συνταγή, η οποία περιλαμβάνει την παρακάτω δοσολογία για 1 ταψί (υπολογίζονται και οι φύρες):

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	ΚΙΛΑ	ΤΙΜΗ ΑΝΑ ΚΙΛΟ	ΑΞΙΑ
Αλεύρι καλαμποκιού (corn flour)	1,5	3€	4,5€
Αμύγδαλα	0,5	10€	5€
Βανίλια	0,05	2€	0,1€
Ζάχαρη	1,5	1€	1,5€
Κανέλα	0,1	5€	0,5€
Λάδι	0,5	3	1,5€
Ταψί (1 τεμάχιο)			0,4€
ΣΥΝΟΛΟ			13,5€

Να σημειωθεί ότι, τόσο διεθνώς όσο και στο εσωτερικό, η μονάδα πουλάει μόνο αυτόν τον τύπο χαλβά και αποκλειστικά σε ένα μέγεθος ταψιού.

Η άμεση εργασία που χρησιμοποιείται για να φτιαχτεί 1 ταψί χαλβά είναι 1/2 ώρα άμεσης εργασίας (1 ΩΑΕ=8 ευρώ), ενώ τα ΓΒΕ καταλογίζονται στο προϊόν βάσει των ωρών άμεσης εργασίας που απαιτούνται για την παραγωγή τους, με συντελεστή απορρόφησης 4,6153846 ευρώ/ΩΑΕ. Ο ισολογισμός για το έτος 2011 είχε ως εξής:

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ			
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
Πάγιο ενεργητικό		Ίδια Κεφάλαια	
Οικόπεδα	100.000	Κεφάλαιο	220.000
Κτίρια	210.000	Αποθεματικό	30.000
Μείον Αποσβέσεις Κτιρίων	-60.000	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	250.000
Μηχανήματα	100.000		
Μείον Αποσβέσεις Μηχανημάτων	-30.000	Μακροπρόθεσμο παθητικό	
Σύνολο παγίου ενεργητικού	320.000	Δάνειο 20ετούς διάρκειας	400.000
		Σύνολο μακροπρόθεσμου παθητικού	400.000
Κυκλοφορούν Ενεργητικό		Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	

Εισπρακτέοι λογαριασμοί (Πελάτες)	248.000	Προμηθευτές	30.000
Αποθέματα πρώτων υλών	30.000	Φόροι πληρωτέοι	10.000
Αποθέματα ετοιμών προϊόντων	82.000	Ασφαλιστικά ταμεία	20.000
Καταθέσεις όψεως	20.000	Σύνολο βραχυπρόθεσμου παθητικού	60.000
Ταμείο	10.000		
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	390.000		
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	710.000	ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	710.000

Σε ότι αφορά τα αποθέματα και τις πωλήσεις ετοιμου χαλβά για το έτος 2012, με βάση τις πωλήσεις των προηγούμενων ετών και την ύφεση στην ελληνική και παγκόσμια οικονομία, προβλέπονται τα εξής:

	2011 (Πραγματοποιηθείσες)	2012 (Πρόβλεψη)
Αναμενόμενες πωλήσεις χαλβά (σε ταψιά)	80.000	130.000
Αναμενόμενες πωλήσεις χαλβά (σε ταψιά) στην Ελλάδα	60.000	48.000
Αναμενόμενες πωλήσεις χαλβά (σε ταψιά) στην Γερμανία	20.000	82.000
Επιθυμητό τελικό απόθεμα (σε ταψιά)	10.000	0
Αρχικό απόθεμα (σε ταψιά)	3.000	10.000
Τιμή πώλησης (σε ευρώ) στη Γερμανία	28	30
Τιμή πώλησης (σε ευρώ) στην Ελλάδα	28	28

Ο επιχειρηματίας κ. Χάρης Παρασκευόπουλος, αφού πήρε τη γνώμη του λογιστή του, των πωλητών του και των δύο παιδιών του, του γιου του, ο οποίος ασχολείται με τη χρηματοοικονομική διοίκηση της εταιρείας και της κόρης του, η οποία ασχολείται με το μάρκετινγκ της εταιρείας, έχει κάνει τις παρακάτω παραδοχές:

1. Η εταιρεία πουλάει τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό (Γερμανία). Η ζήτηση στην Ελλάδα, γενικά για γλυκίσματα, αναμένεται να κυμανθεί σε χαμηλότερα κατά 25%, λόγω της παρατεταμένης ύφεσης (σύμφωνα με έκθεση του IOBE). Οι πωλητές της επιχείρησης πιστεύουν ότι ο χαλβάς δεν θα χτυπηθεί τόσο πολύ στο εσωτερικό, γιατί είναι φθινό γλυκό και με σταθερή λίγο-πολύ πελα-

τεία. Προτείνουν μία μείωση στόχου κατά 15% από πέρυσι και άνοιγμα της επιχείρησης στις αγορές της Ηπείρου, της Θράκης και της Κρήτης όπου η παρουσία της είναι υποτονική. Ο επιχειρηματίας αντιτείνει ότι, επειδή ο χαλβάς της επιχείρησής του πωλείται σε τιμή υψηλότερη από τους ανταγωνιστικούς, λόγω της πολιτικής της επιχείρησης να προσφέρει ένα γλυκό υψηλότερης ποιότητας από τον ανταγωνισμό, θα υποφέρει περισσότερο από το 15%, ενώ δυσπιστεί για το αν η επιχείρηση μπορεί μέσα στο 2011 να ανοίξει αυτές τις αγορές, όπου δραστηριοποιούνται χρόνια ανταγωνιστές του. Έτσι, αφήνει την τιμή του προϊόντος όπως ήταν κατά το 2011 (28 ευρώ) και καθορίζει τη μείωση στο 20%, θέλοντας να κάνει μία συντηρητική πρόβλεψη για το 2012.

2. Όσον αφορά την αγορά της Γερμανίας, ο αντιπρόσωπός του έχει καλά νέα. Μετά από μία καλή χρονιά πέρυσι, κατά την οποία το γλύκισμα έκανε την είσοδό του στη γερμανική αγορά, οι παραγγελίες έχουν αυξηθεί κατακόρυφα. Με βάση τα συμβόλαια που έχει υπογράψει ο αντιπρόσωπος με μεγάλες γερμανικές αλυσίδες, θα πρέπει να παράγει, για να καλύψει τις ποσότητες που αναγράφονται στα συμβόλαια, 82.000 ταψιά, ενώ ζητούνται από τις εταιρείες αυτές 350.000 ταψιά. Δυστυχώς, όμως η δυναμικότητα της μονάδας του, όπως είναι διαρθρωμένη, δεν μπορεί να δώσει πάνω από 130.000 ταψιά το χρόνο.

Ο γιός του επιχειρηματία συμβουλεύει τον πατέρα να πάρουν δάνειο, για να ικανοποιήσουν την υπερβάλλουσα ζήτηση στη γερμανική αγορά. Ο πατέρας επιμένει ότι, αν περιμένουν ένα χρόνο, θα έχουν τα απαιτούμενα κεφάλαια στη διάθεσή τους από τα κέρδη της εταιρείας και δεν θα χρειαστεί να πάρουν δάνειο. Σ' αυτό θα βοηθήσει το γεγονός ότι ο αντιπρόσωπός του έκλεισε τις συμφωνίες με τους Γερμανούς με 7%, περίπου, αύξηση στην τιμή πώλησης (από 28 ευρώ σε 30 ευρώ το ταψί). Επιπλέον, θα έχει βεβαιωθεί ότι το προϊόν του έχει εδραιωθεί στη γερμανική αγορά, και πιθανόν να είναι καλύτερες και οι εξελίξεις στην ελληνική οικονομία. Ο γιός του κ. Παρασκευόπουλου υπολογίζει ότι θα χρειαστούν περίπου 850.000 ευρώ σε κτιριακό και σε μηχανολογικό εξοπλισμό για την επέκταση της επιχείρησης

3. Ο επιχειρηματίας πιστεύει ότι φέτος (2012), δεν θα υπάρχει η περυσινή ανώμαλη εξέλιξη με το τελικό απόθεμα του 2011, όταν, λόγω της απεργίας των ιδιοκτητών φορτηγών, έμειναν 10.000 ταψιά στην επιχείρηση το Δεκέμβριο, αντί να έχουν πάρει το δρόμο για τη Γερμανία. Ευτυχώς η απεργία έληξε στις 30/12/2011, οπότε και αναμένεται να φύγουν σύντομα, μόλις ομαλοποιηθεί η κατάσταση. Ο επιχειρηματίας επιθυμεί να μηδενιστεί το τελικό απόθεμα, ώστε να υπάρχουν στο τέλος της περιόδου όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα στο ταμείο της επιχείρησης, για να προβεί στην επένδυση που προαναφέραμε.

Για τα αποθέματα πρώτων υλών που θα αποκτήσει η επιχείρηση μέσα στο 2012, ο επιχειρηματίας προϋπολόγισε τις παρακάτω ποσότητες:

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	ΚΙΛΑ	ΤΑΨΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΚΙΛΩΝ
Αλεύρι καλαμποκιού (corn flour)	1,5	130.000	195.000
Αμύγδαλα	0,5	130.000	65.000
Βανίλια	0,05	130.000	6.500
Ζάχαρη	1,5	130.000	195.000
Κανέλα	0,1	130.000	13.000
Λάδι	0,5	130.000	65.000

Η επιχείρηση έχει αποθέματα πρώτων υλών, από όλες τις πρώτες ύλες, ύψους 30.000 ευρώ (όπως φαίνεται και στον ισολογισμό), τα οποία χρησιμοποιούνται ως αποθέματα ασφαλείας (οι ποσότητες των πρώτων υλών της επιχείρησης δεν πρέπει να πέσουν κάτω από αυτό το όριο, γιατί κινδυνεύει να μείνει χωρίς πρώτες ύλες η παραγωγική διαδικασία). Ο επιχειρηματίας θεωρεί ότι το απόθεμα ασφαλείας είναι αρκετό και δεν θα το μεταβάλλει για το 2012.

Στις 130.000 ταψιά, θα χρειαστούν 65.000 ώρες άμεσης εργασίας ενώ τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα της Επιχείρησης αναμένονται, με βάση τις ΩΑΕ, να διαμορφωθούν σε 4,6153846 ευρώ/Χ65.000€=300.000 ευρώ. Η επιχείρηση υπολογίζει πρώτα τα σταθερά ΓΒΕ και μετά τα μεταβλητά ΓΒΕ.

Σταθερά Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα	Σταθερά ΓΒΕ 2011	Σταθερά ΓΒΕ 2012
Αποσβέσεις κτιρίων	20.000	20.000
Αποσβέσεις μηχανημάτων	10.000	10.000
Ασφάλεια και φύλαξη κτιρίου	3.000	3.300
Ασφάλεια κτιρίου για φωτιά και πλημμύρα	3.000	3.600
ΔΕΗ (σταθερό μέρος: πάγιο)	5.000	6.000
Συντήρηση (σταθερό μέρος)	5.000	5.000
Υδρευση (σταθερό μέρος: πάγιο)	1.000	1.000
Φόρος περιουσίας	2.100	4.200
Σύνολο Σταθερών Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων.	49.100	53.100

Το πάγιο τέλος της ΔΕΗ είναι αυξημένο, γιατί η εταιρεία ανακοίνωσε αυξήσεις από 1/1/2012 κατά 20%. Ταυτόχρονα, ο Φόρος Ακίνητης Περιουσίας ανέβηκε από το 1% στο 2% της αντικειμενικής τιμής της ακίνητης περιουσίας που κατέχει η επιχείρηση.

άρα διπλασιάστηκε. Τέλος, η εταιρεία φύλαξης ζήτησε αναπροσαρμογή στην ετήσια αμοιβή της κατά 10%, ενώ και οι ασφαλιστικές εταιρείες ζήτησαν αναπροσαρμογή των ασφαλίσεων κατά 20%.

Εφόσον τα Σταθερά Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα υπολογίζονται σε 53100 ευρώ, τα μεταβλητά θα είναι 300.000 ευρώ-53.100 ευρώ=246.900 ευρώ, και θα κατανεμηθούν ως εξής, με βάση την μέχρι τώρα εμπειρία (η επιχείρηση χρησιμοποιεί ποσοστά, τα οποία προέρχονται από τις μετρήσεις της περυσινής κατανομής των ΓΒΕ):

Μεταβλητά Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα	Ποσοστό κατανομής ΓΒΕ 2011	Ποσοστό κατανομής ΓΒΕ 2012
Έμμεση εργασία	30%	74.070
ΔΕΗ (μεταβλητό μέρος)	20%	49.380
Συντήρηση (μεταβλητό μέρος)	10%	24.690
Έμμεσα υλικά	30%	74.070
Υδρευση (μεταβλητό μέρος)	10%	24.690
Σύνολο	100%	246.900€

Τα έξοδα διοίκησης προβλέπεται να μην σημειώσουν αξιόλογη μεταβολή για το 2012, οπότε λαμβάνονται υπόψη τα έξοδα διοίκησης που πραγματοποιήθηκαν κατά το έτος 2011:

Έξοδα διοίκησης.	2011	2012 (πρόβλεψη)
Αμοιβές επιχειρηματία και των παιδιών του	60.000	60.000
Ταξίδια	5.000	5.000
Λογιστήριο	30.000	30.000
Μισθοί διοικητικών υπαλλήλων	20.000	20.000
Διάφορα έξοδα	15.000	15.000
Σύνολο	130.000	130.000

Όσον αφορά στη δαπάνη προβολής και διαφήμισης, η εταιρεία αφιερώνει κάθε χρόνο το 2% του κύκλου εργασιών της (ακολουθώντας τα διεθνή πρότυπα για τις εταιρείες του κλάδου), ο οποίος, για το 2012, αναμένεται να ανέλθει στο ποσό των $48.000 \times 28 + 82.000 \times 30 = 1.344.000 + 2.460.000 = 3.804.000$ ευρώ. Άρα, η δαπάνη προβολής και διαφήμισης αναμένεται να είναι 76.080 ευρώ (πέρυσι ο κύκλος εργασιών ήταν $80.000 \times 28 = 2.240.000$ και άρα η δαπάνη προβολής και διαφήμισης ήταν 44.800 ευρώ). Η δαπάνη αυτή περιλαμβάνει τις περιορισμένες προσφορές που κάνει η επι-

χείρηση (1+1 δώρο) ανά 3 μήνες, τις δωρεάν δοκιμές δειγμάτων σε σούπερ μάρκετ του εσωτερικού και του εξωτερικού, καθώς και τη διαφήμιση στα ΜΜΕ. Επίσης, ο αντιπρόσωπος στη Γερμανία αναμένεται να εισπράξει περισσότερες προμήθειες (παίρνει 1% επί του τζίρου) κατά το 2012, οπότε και θα εισπράξει 38.040 ευρώ (3.804.000X1%) έναντι 22.400 ευρώ (2.240.000X1%) για το 2011, γιατί αναμένεται να πουλήσει μεγαλύτερες ποσότητες για το 2012.

Έξοδα διάθεσης και προβολής	2011	2012
Προμήθειες	22.400	38.040
Δαπάνη προβολής και διαφήμισης	44.800	76.080
Σύνολο	67.200	114.120

Η επιχείρηση πληρώνει επιτόκιο 8% για το μακροπρόθεσμο δάνειο εικοσαετές δάνειο που έχει πάρει, ενώ οι χρεολυτικές δόσεις αναμένεται να αρχίσουν από το 2013. Το επιτόκιο αναμένεται να κυμανθεί γύρω στο 9% φέτος, γιατί αναμένεται αύξηση των επιτοκίων από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Η επιχείρηση δεν αναμένεται να χρειαστεί άλλα δάνεια για το 2012.

Έξοδα χρηματοοικονομικά	2011	2012
Τόκοι μακροπρόθεσμου δανείου	26.000	28.000
Σύνολο	26.000	28.000

Ο επιχειρηματίας επιθυμεί να είναι εντάξει στις υποχρεώσεις του με την εφορία και τα ασφαλιστικά ταμεία, οπότε οι αντίστοιχες οφειλές που έχουν εγγραφεί στον ισολογισμό θα πληρωθούν κανονικά μέσα στο πρώτο τρίμηνο του 2012.

Οι αναμενόμενες εισπράξεις από τις πωλήσεις για το έτος 2012 έχουν κατανεμηθεί χρονικά, βάσει εκτιμήσεων της κόρης του επιχειρηματία, ως εξής:

	1 ^ο τρίμηνο	2 ^ο τρίμηνο	3 ^ο τρίμηνο	4 ^ο τρίμηνο	Σύνολο έτους
Πωλήσεις στη Γερμανία (σε ταψιά)	10.000 (από-θεμα Δεκεμβρίου) +19.000 (παραγγελίες)=29.000	21.000	21.000	21.000	92.000
Πωλήσεις στην Ελλάδα (σε ταψιά)	15.000	15.000	3.000	15.000	48.000

Εισπράξεις από πωλήσεις στη Γερμανία (σε €)	620.000	630.000	630.000	630.000	2.510.000
Εισπράξεις από πωλήσεις στην Ελλάδα (σε €)	420.000	420.000	84.000	420.000	1.344.000
Σύνολο εισπράξεων (σε €)	1.040.000	1.050.000	714.000	1.050.000	3.854.000

Κάποιες παρατηρήσεις και επεξηγήσεις για το πώς κατασκευάστηκε ο παραπάνω πίνακας:

1. Οι ελληνικές εταιρείες πληρώνουν, πλέον, τον χαλβά τους μετρητοίς (πριν από 1 χρόνο η επιχείρηση δεχόταν μέχρι και τρίμηνο διακανονισμό, αλλά, λόγω της κρίσης και πολλών ακάλυπτων επιταγών, η παραγγελία εκτελείται μόνο με κατάθεση του ποσού στον τραπεζικό λογαριασμό όψεως της επιχείρησης), ενώ οι Γερμανοί εντός 1 μηνός από την παραλαβή, με κατάθεση στον τραπεζικό λογαριασμό όψεως της επιχείρησης. Τα 248.000 ευρώ, που φαίνεται στον ισολογισμό ότι χρωστούν πελάτες, είναι ανεξόφλητες οφειλές, οι οποίες είναι δύσκολο να εξοφληθούν, και, εντός του 2012, αναμένεται το 70% του ποσού, το οποίο χρωστούν πελάτες, οι οποίοι θα χαρακτηριστούν ως επισφαλείς, θα αποσβεστεί, επιβαρύνοντας έτσι το τελικό αποτέλεσμα (το υπόλοιπο 30% αναμένεται να εισπραχθεί ισομερώς κατά το 2^ο και 3^ο τρίμηνο του 2012).

2. Επίσης, όπως είναι εμφανές, η ζήτηση για χαλβά πέφτει κατακόρυφα στην Ελλάδα τους καλοκαιρινούς μήνες λόγω του ότι, ως πολυθερμιδικό γλυκό, δε μπορεί να καταναλωθεί εύκολα, λόγω της ζέστης που επικρατεί στη χώρα.

3. Οι Γερμανοί είναι διατεθειμένοι να απορροφήσουν την παραγωγή του χαλβά που δεν τους παραδόθηκε τον Δεκέμβριο, όμως θα παρακρατήσουν το ποσό που προβλέπει ως ρήτρα (20.000 ευρώ) η σύμβαση για τη μη έγκαιρη αποστολή των προϊόντων. Η σύμβαση προβλέπει ότι κάθε μήνα θα τους παραδίδονται 7.000 ταψιά πλην του Ιανουαρίου, στη διάρκεια του οποίου θα παραδοθούν 5.000 ταψιά. Έτσι, κατά το πρώτο τρίμηνο του έτους, οι εισπράξεις θα είναι:

10.000X28 ευρώ (παλαιά τιμή) + 5000X30 ευρώ (Παράδοση Ιανουαρίου) + 7.000X30 ευρώ = 640.000 ευρώ (Παράδοση Φεβρουαρίου). Άρα, οι εισπράξεις από τους Γερμανούς θα διαμορφωθούν στις 640.000 ευρώ-20.000 ευρώ= 620.000 ευρώ, για το πρώτο τρίμηνο. Οι παραδόσεις γίνονται στις 5 εκάστου μηνός, από τη μεταφορική εταιρεία στην έδρα του γερμανού πελάτη. Για το δεύτερο τρίμηνο έχουμε 7.000X30 ευρώ (Παράδοση Μαρτίου) + 7.000X30 ευρώ (Παράδοση Απριλίου) + 7000X30 ευρώ (Παράδοση Μαΐου)=210.000+210.000+210.000=630.000 ευρώ. Στο τελευταίο τρίμηνο, οι πωλήσεις του Δεκεμβρίου προς τους Γερμανούς (7000 ταψιά X 30 ευρώ

=210.000 ευρώ) θα πληρωθούν τον Ιανουάριο του 2013, άρα θα εμφανιστούν στον ισολογισμό του 2012.

Οι πληρωμές για τις αγορές και τα έξοδα του 2012 σχεδιάζεται να γίνουν ως εξής (οι αποσβέσεις έχουν αφαιρεθεί από τα ΓΒΕ, διότι δεν συνεπάγονται χρηματική εκροή):

	1° τρίμηνο	2° τρίμηνο	3° τρίμηνο	4° τρίμηνο	Σύνολο έτους
Πρώτες ύλες	459.000	486.000	324.000	486.000	1.755.000
Άμεσα εργατικά	136.000	144.000	96.000	144.000	520.000
ΓΒΕ πλην αποσβέσεων	70.615,39	74.769,23	49.846,15	74.769,23	270.000
Έξοδα διοίκησης	32.500	32.500	32.500	32.500	130.000
Έξοδα διάθεσης και προβολής	28.530	28.530	28.530	28.530	114.120
Χρηματοοικονομικά έξοδα	7.000	7.000	7.000	7.000	28.000
Σύνολο πληρωμών (σε €)	733.645,39	772.799,23	537.876,15	772.799,23	2.817.120

Όλες οι πληρωμές γίνονται τοις μετρητοίς. Για τις πρώτες ύλες, αλλά και για άλλα σημαντικά έξοδα, η επιχείρηση θα μπορούσε, λόγω και του μεγάλου όγκου που αγοράζει, να τις πληρώνει με πίστωση. Όμως, ο επιχειρηματίας επιθυμεί να εκμεταλλεύεται την έξτρα έκπτωση 2% που συνήθως δίνουν οι προμηθευτές για αγορές μετρητοίς. Επίσης, ο επιχειρηματίας επιθυμεί να πληρωθούν κατά το πρώτο τρίμηνο του έτους, όλες οι περσινές εκκρεμότητες (Προμηθευτές 30.000 ευρώ, Φόροι πληρωτέοι 10.000 ευρώ, Ασφαλιστικά ταμεία 20.000 ευρώ), οι οποίες δεν τακτοποιήθηκαν, αφού η επιχείρηση δεν είχε εισπράξεις κατά τον τελευταίο μήνα του 2011, εξαιτίας της απεργίας των ιδιοκτητών φορτηγών αυτοκινήτων.

Ο επιχειρηματίας έχει λάβει υπόψη του τα εξής στοιχεία, για τον υπολογισμό των αριθμών στον παραπάνω πίνακα:

	1 ^ο τρίμηνο	2 ^ο τρίμηνο	3 ^ο τρίμηνο	4 ^ο τρίμηνο	Σύνολο έτους
Σύνολο παραχθέντων μονάδων για Γερμανία	19.000	21.000	21.000	21.000	82.000
Σύνολο παραχθέντων μονάδων για Ελλάδα	15.000	15.000	3.000	15.000	48.000
Σύνολο παραγωγής	34.000	36.000	24.000	36.000	130.000
Ώρες άμεσης εργασίας (ΩΑΕ)	$34.000 \times 1/2 = 17.000$	$36.000 \times 1/2 = 18.000$	$24.000 \times 1/2 = 12.000$	$36.000 \times 1/2 = 18.000$	65.000
Πρώτες ύλες	$34.000 \times 13,5 = 459.000$	$36.000 \times 13,5 = 486.000$	$24.000 \times 13,5 = 324.000$	$36.000 \times 13,5 = 486.000$	1.755.000
Άμεση εργασία	$8 \times 1/2 \times 34.000 = 136.000$	$8 \times 1/2 \times 36.000 = 144.000$	$8 \times 1/2 \times 24.000 = 96.000$	$8 \times 1/2 \times 36.000 = 144.000$	520.000
ΓΒΕ (270.000 Χ ΩΑΕ Τριμήνου/ Σύνολο ΩΑΕ)	$270.000 \times 70.615,39$	$270.000 \times 74.769,23$	$270.000 \times 49.846,15$	$270.000 \times 74.769,23$	270.000

Να σημειώσουμε, εδώ, ότι για τα ΓΒΕ ο γιος του επιχειρηματία, ο οποίος ασχολείται με τα χρηματοοικονομικά, έχει καταφέρει να έχει, αναλογικά, την ίδια κατανομή εξόδων (ανάλογα με την παραγωγή, βέβαια) ανά τρίμηνο, ώστε οι εισπράξεις να καλύπτουν τις πληρωμές της εταιρείας.

Βάσει των παραπάνω στοιχείων, ο γενικός προϋπολογισμός της επιχείρησης για το 2012 έχει ως εξής:

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ					
Τρίμηνα	Πωλήσεις στην ελληνική αγορά (αριθμός τασιών)	Πωλήσεις στη γερμανική αγορά (αριθμός τασιών)	Έσοδα από πωλήσεις στην Ελλάδα (Τιμή πώλησης: 28€/ταψί)	Έσοδα από πωλήσεις στη Γερμανία (Τιμή πώλησης: 30€/ταψί)	Έσοδα από πωλήσεις σε ευρώ
1 ^ο τρίμηνο	15.000	29.000	420.000	830.000 (*)	1.250.000
2 ^ο τρίμηνο	15.000	21.000	420.000	630.000	1.050.000
3 ^ο τρίμηνο	3.000	21.000	84.000	630.000	714.000
4 ^ο τρίμηνο	15.000	21.000	420.000	630.000	1.050.000
Σύνολο	48.000	92.000	1.344.000	2.720.000	4.064.000
(*) Οι 10.000 μονάδες έχουν τιμολογηθεί με περυσινή τιμή (28€). Επίσης, έχει αφαιρεθεί η ρήτρα των 20.000€					

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΣΕ ΤΑΨΙΑ)	
Προγραμματισμένες πωλήσεις	140.000
Επιθυμητό τελικό απόθεμα ετοιμών προϊόντων	0
Ανάγκες σε έτοιμα προϊόντα	140.000
Αρχικό απόθεμα ετοιμών προϊόντων	10.000
Μονάδες που πρέπει να παραχθούν	130.000

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ				
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ ΑΝΑ ΤΑΨΙ	ΣΥΝΟΛΟ ΤΑΨΙΩΝ	ΤΙΜΗ ΑΓΟΡΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ
Αλεύρι καλαμποκίου	1,5 κιλό	130.000	3€	585.000
Αμύγδαλα	0,5 κιλό	130.000	10€	650.000
Βανίλια	0,05 κιλό	130.000	2€	13.000
Ζάχαρη	1,5 κιλό	130.000	1€	195.000
Κανέλα	0,1 κιλό	130.000	5€	65.000
Λάδι	0,5 κιλό	130.000	3€	195.000
Ταψί	1 τεμάχιο	130.000	0,4€	52.000
ΣΥΝΟΛΟ		130.000	13,5€	1.755.000

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	
Αρχικό απόθεμα πρώτων υλών	30.000
+Πρώτες ύλες που πρέπει να αγοραστούν	1.755.000
-Επιθυμητό τελικό απόθεμα πρώτων υλών	30.000
Συνολικός προϋπολογισμός κόστους αγοράς πρώτων υλών	1.755.000

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
Μονάδες προϊόντος	130.000
Ώρες άμεσης εργασίας ανά μονάδα	0,5
Σύνολο ωρών άμεσης εργασίας	65.000
Κόστος άμεσης εργασίας (ευρώ/ώρα)	8
Συνολικός προϋπολογισμός κόστους άμεσης εργασίας (σε €)	520.000

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ		
Έμμεση εργασία	74.070	
ΔΕΗ (μεταβλητό μέρος)	49.380	
Συντήρηση (μεταβλητό μέρος)	24.690	
Έμμεσα υλικά	74.070	
Υδρευση (μεταβλητό μέρος)	24.690	
Συνολικά μεταβλητά Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα		246.900€
Αποσβέσεις κτιρίων	20.000	
Αποσβέσεις μηχανημάτων	10.000	
Ασφάλεια και φύλαξη κτιρίου	3.300	
Ασφάλεια κτιρίου για φωτιά και πλημμύρα	3.600	
ΔΕΗ (σταθερό μέρος: πάγιο)	6.000	
Συντήρηση (σταθερό μέρος)	5.000	
Υδρευση (σταθερό μέρος: πάγιο)	1.000	
Φόρος περιουσίας	4.200	
Σύνολο Σταθερών Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων.		53.100
Σύνολο Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων		300.000

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ			
	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
Άμεσα υλικά	1.755.000	130.000	13,5€
Άμεση Εργασία	520.000	130.000	4,0€
Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα	300.000	130.000	2,3€
Συνολικό προϋπολογισθέν κόστος παραγωγής	2.575.000	130.000	19,8€

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ		
Άμεσα υλικά		1.755.000
Άμεση εργασία		520.000
ΓΒΕ		300.000
Συνολικό κόστος παραγωγής		2.575.000
Πλέον: αρχικό απόθεμα ετοιμών προϊόντων	82.000	
Μείον: τελικό απόθεμα ετοιμών προϊόντων	0	
Μεταβολή αποθεμάτων		82.000
Συνολικό προϋπολογισθέν κόστος πωληθέντων		2.657.000

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	
Αμοιβές επιχειρηματία και των παιδιών του	60.000
Ταξίδια	5.000
Λογιστήριο	30.000
Μισθοί διοικητικών υπαλλήλων	20.000
Διάφορα έξοδα	15.000
Συνολικός προϋπολογισμός εξόδων διοικητικής λειτουργίας (σε €)	130.000

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΞΟΔΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗΣ	
Προμήθειες	38.040
Δαπάνη προβολής και διαφήμισης	76.080
Συνολικός προϋπολογισμός εξόδων λειτουργίας διάθεσης και προβολής (σε €)	114.120

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	
Τόκοι μακροπρόθεσμου δανείου	28.000
Συνολικός προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών εξόδων (σε €)	28.000

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ, ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΔΩΝ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ	
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	130.000
Έξοδα προβολής και διαφήμισης	114.120
Έξοδα χρηματοοικονομικά	28.000
Συνολικός προϋπολογισμός διοικητικών εξόδων, χρηματοοικονομικών εξόδων και εξόδων προβολής και διαφήμισης (σε €)	272.120

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ					
	1° τρίμηνο	2° τρίμηνο	3° τρίμηνο	4° τρίμηνο	Σύνολο έτους
Εισπράξεις από πωλήσεις στη Γερμανία (σε €)	620.000	630.000	630.000	630.000	2.510.000
Εισπράξεις από πωλήσεις στην Ελλάδα (σε €)	420.000	420.000	84.000	420.000	1.344.000
Σύνολο εισπράξεων πωλήσεων (σε €)	1.040.000	1.050.000	714.000	1.050.000	3.854.000
Εισπράξεις από πελάτες		37.200	37.200		74.400
Σύνολο εισπράξεων	1.040.000	1.087.200	751.200	1.050.000	3.928.400

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΛΗΡΩΜΩΝ					
	1° τρίμηνο	2° τρίμηνο	3° τρίμηνο	4° τρίμηνο	Σύνολο έτους
Πρώτες ύλες	459.000	486.000	324.000	486.000	1.755.000
Άμεσα εργατικά	136.000	144.000	96.000	144.000	520.000
ΓΒΕ (πλην αποσβέσεων)	70.615,39	74.769,23	49.846,15	74.769,23	270.000
Έξοδα διοίκησης	32.500	32.500	32.500	32.500	130.000
Έξοδα διάθεσης και προβολής	28.530	28.530	28.530	28.530	114.120
Χρηματοοικονομικά έξοδα	7.000	7.000	7.000	7.000	28.000
Προμηθευτές	30.000				30.000
Φόροι πληρωτέοι	10.000			192.256	202.256
Ασφαλιστικά ταμεία	20.000				20.000
Σύνολο πληρωμών (σε €)	793.645,39	772.799,23	537876,15	965055,23	3.069.376

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΑΜΕΙΟΥ					
	ΤΡΙΜΗΝΟ				Σύνολο έτους
	1°	2°	3°	4°	
Αρχικό υπό-λοιπο ταμείου	10.000	256.354,61	570.755,38	784.079,23	10.000
Πλέον: Εισπράξεις					
Εισπράξεις από πωλήσεις στη Γερμανία (σε €)	620.000	630.000	630.000	630.000	2.510.000
Εισπράξεις από πωλήσεις στην Ελλάδα (σε €)	420.000	420.000	84.000	420.000	1.344.000
Εισπράξεις από πελάτες		37.200	37.200		74.400
Σύνολο εισπράξεων	1.040.000	1.087.200	751.200	1.050.000	3.928.400
Μείον: Πληρωμές					
Πρώτες ύλες	459.000	486.000	324.000	486.000	1.755.000
Άμεσα εργατικά	136.000	144.000	96.000	144.000	520.000
ΓΒΕ (πλνν αποσβέσεων)	70.615,39	74.769,23	49.846,15	74.769,23	270.000
Έξοδα διοίκησης	32.500	32.500	32.500	32.500	130.000
Έξοδα διάθεσης και προβολής	28.530	28.530	28.530	28.530	114.120
Χρηματοοικονομικά έξοδα.	7.000	7.000	7.000	7.000	28.000
Προμηθευτές	30.000				30.000
Φόροι πληρωτέοι	10.000			192.256	202.256
Ασφαλιστικά ταμεία	20.000				20.000
Σύνολο πληρωμών (σε €)	793.645,39	772.799,23	537.876,15	965.055,23	3.069.376

Πλεόνασμα τριμήνου	246.354,61	314.400,77	213.323,85	84.944,77	859.024
Τελικό υπόλοιπο ταμείου	256.354,61	570.755,38	784.079,23	869.024	869.024

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	
Προϋπολογισθείς κύκλος εργασιών	4.064.000
Μείον: Προϋπολογισθέν κόστος πωληθέντων προϊόντων	2.657.000
Προϋπολογισθέν μικτό κέρδος	1.407.000
Μείον: Έξοδα διοικητικής λειτουργίας, χρηματοοικονομικής λειτουργίας και έξοδα προβολής και διαφήμισης	272.120
Μείον: Ζημιές από επισφαλείς πελάτες	173.600
Καθαρά κέρδη προ φόρων	961.280
Φόρος εισοδήματος 20%	192.256
Καθαρά κέρδη προς διάθεση (μετά από φόρους)	769.024

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ			
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
Πάγιο ενεργητικό		Ίδια Κεφάλαια	
Οικόπεδα	100.000	Κεφάλαιο	220.000
Κτίρια	210.000	Αποθεματικό	30.000
Μείον Αποσβεσθέντα Κτίρια	-80.000	Καθαρά κέρδη προς διάθεση	769.024
Μηχανήματα	100.000	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	1.019.024
Μείον Αποσβεσθέντα Μηχανήματα	-40.000		
Σύνολο παγίου ενεργητικού	290.000	Μακροπρόθεσμο παθητικό	
		Δάνειο 15ετούς διάρκειας	400.000
		Σύνολο μακροπρόθεσμου παθητικού	400.000
Κυκλοφορούν Ενεργητικό			
Πελάτες	210.000		
Αποθέματα πρώτων υλών	30.000		
Καταθέσεις όψεως	20.000		
Ταμείο	869.024		
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού			
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.419.024	ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.419.024

Άρα, αν ο προϋπολογισμός επαληθευτεί, ο επιχειρηματίας θα έχει τα 850.000 ευρώ, για να προχωρήσει αυτοδύναμα στην επένδυση που επιθυμεί, χωρίς να χρειαστεί να πάρει και άλλο τραπεζικό δάνειο.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ:

Δοκιμάστε να φτιάξετε την προϋπολογισμένη κατάσταση ταμιακών ροών της επιχείρησης. Τι δυσκολίες αντιμετωπίζετε και ποιες ελλείψεις στην πληροφόρηση έχετε;

Σύνοψη

Ο **προϋπολογισμός** είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης της επιχείρησης και όχι ένα συμπλήρωμα αριθμών και λογαριασμών. Είναι ένα ορθολογικό σχέδιο της οικονομικής διαχείρισης των προβλεπόμενων συναλλαγών και μεταβολών της περιουσίας της επιχείρησης για μία ορισμένη χρονική περίοδο. Κύριος σκοπός του επιχειρηματία, με την κατάρτιση του προϋπολογισμού, είναι η ποσοτικοποίηση του σχεδίου δράσης που έχει για την επιχείρησή του στο επόμενο χρονικό διάστημα.

Ο προϋπολογισμός ξεκινά με μία κριτική ανάλυση της εξέλιξης της επιχείρησης και των επιτευγμάτων της κατά τον τελευταίο χρόνο ή χρόνια. Η κριτική, σε δεύτερο επίπεδο, περνά στα στελέχη της επιχείρησης και στον ίδιο τον επιχειρηματία, ο οποίος πρέπει να κάνει την αυτοκριτική του. Το λάθος πάντα πρέπει να αναγνωρίζεται, το κακώς κείμενο να διορθώνεται αλλά και το καλώς καμωμένο πάντα μπορεί να γίνει καλύτερο.

Έπειτα, αφού ληφθεί υπόψη το μακροοικονομικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς και οι κινήσεις του ανταγωνισμού, ο επιχειρηματίας, μαζί με τους συνεργάτες-στελέχη της επιχείρησης θέτει στην αρχή συγκεκριμένους και μετρήσιμους γενικούς στόχους για τον επόμενο χρόνο. Στη συνέχεια, οι γενικοί αυτοί στόχοι εξειδικεύονται σε πιο λεπτομερείς λειτουργικούς στόχους. Έπειτα, βασισμένος πάνω σε αυτούς τους εξειδικευμένους στόχους, αναπτύσσει και επεξεργάζεται τον προϋπολογισμό της εταιρείας.

Η καλή λειτουργία του εργαλείου των προϋπολογισμών προϋποθέτει την θέσπιση σαφών και μετρήσιμων στόχων εκ μέρους του επιχειρηματία. Τι γίνεται όμως όταν το περιβάλλον της επιχείρησης είναι τόσο ευμετάβλητο όσο το σημερινό περιβάλλον της ύφεσης που βιώνει ο επιχειρηματίας; Σ' αυτή την περίπτωση ο προϋπολογισμός δεν είναι απλά ένα ακόμη χαρτί που γνωστοποιεί τις προθέσεις του επιχειρηματία για την επιχείρησή του στους συνεργάτες του. Είναι ένα μέσο διατύπωσης του περιεχομένου του προβλήματος που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και των εναλλακτικών επιλογών δράσης, όπως και η αποτύπωση στο χαρτί της στρατηγικής επιβίωσης της επιχείρησης μέσα σε έναν επερχόμενο κυκεώνα αλλαγών και δυσκολιών.

Ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση έχει να κερδίσει από αυτή τη διαδικασία. Ακόμα και ένα πολύ απλό γραπτό σχέδιο για το τι περιμένει ο επιχειρηματίας για την επόμενη χρονιά, αναφορικά με τον όγκο των πωλήσεών της επιχείρησής του, τα έξοδά της, τα καθαρά κέρδη της, τις εισπράξεις και τις πληρωμές της, θα τον βοηθήσει, όταν περάσει αυτός ο χρόνος, να κάνει σύγκριση μεταξύ του τι περίμενε και τι πραγματοποιήθηκε, πώς αντιλαμβανόταν πέρυσι την θέση της επιχείρησής του στην αγορά και πώς έχει διαμορφωθεί φέτος και ποια λάθη ή ατυχίες απέτρεψαν την επιχείρησή του από το να εκπληρώσει τους στόχους που είχε θέσει.

Η χρήση του προϋπολογισμού στην μικρή επιχείρηση βοηθάει τον επιχειρηματία στη διοίκηση και στον έλεγχο του κόστους της επιχείρησής του. Ο επιχειρηματίας συγκρίνει τα προϋπολογισθέντα έξοδα και έσοδα και παίρνει διορθωτικά μέτρα, όπου αυτός κρίνει ότι είναι αναγκαίο, με βάση τη στρατηγική του στην αγορά. Ουσιαστικά, έχει έναν οδηγό συμπαρασάτη, ο οποίος τον βοηθάει να εντοπίζει τις αδυναμίες της διαχείρισης στην επιχείρησή του και να τις θεραπεύει έγκαιρα (στο βαθμό που μπορεί).

Ο προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης και ο προϋπολογισμός ισολογισμού θα πρέπει να γίνονται σε ετήσια βάση, ενώ, καλό είναι να διαιρούνται σε τρίμηνα για την καλύτερη και ευχερέστερη παρακολούθηση των μεγεθών τους.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν εντάξει στην λογιστική τους διαχείριση το σύστημα του **διαρκούς προϋπολογισμού**: όταν εκπνεύσει ο πρώτος μήνας, στο τέλος του ετήσιου προϋπολογισμού προστίθεται ο επόμενος μήνας. Ο διαρκής προϋπολογισμός διαθέτει πάντα 12 μήνες, δίνοντας την ευκαιρία στον επιχειρηματία της μικρής επιχείρησης να σκέφτεται και να προγραμματίζει τα πάντα για τους επόμενους 12 μήνες.

Άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους **προϋπολογισμούς μηδενικής βάσης**, για την περιοδική δικαιολόγηση της ύπαρξης όλων των στοιχείων κόστους, ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότερος έλεγχος των δαπανών και αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Έτσι θέτουν αρχικά όλα τα στοιχεία του προϋπολογισμού στο μηδέν. Η διάθεση των πόρων σε κάθε δραστηριότητα εξαρτάται από το αν αυτή αξιολογείται (ξανά) ως χρήσιμη και αναγκαία.

Αντίθετα, ο **προσαυξητικός προϋπολογισμός** (incremental budgeting) συντάσσεται λαμβάνοντας υπόψη τα ποσά της προηγούμενης χρήσης και αλλαγές με ένα ποσοστό ή ποσό λόγω αύξησης των τιμών (πληθωρισμός) ή λόγω της αλλαγής του επιπέδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Έχει σαφώς λιγότερο κόστος από τον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης.

Αντίστοιχα με τα κέντρα κόστους σε μία επιχείρηση, μία έννοια στην οποία έχουμε αναφερθεί εκτενώς στην πρώτη ενότητα, μπορούμε να έχουμε ένα **κέντρο προϋπολογισμού**, δηλαδή ένα μέρος από τη συνολική δραστηριότητα της επιχείρησης στο οποίο μπορεί να γίνει έλεγχος και κατ' επέκταση να συνταχθεί προϋπολογισμός.

Ο προϋπολογισμός μπορεί να έχει μία εξαιρετική συνεισφορά στην οικονομική ζωή μίας επιχείρησης ως εργαλείο συντονισμού των δραστηριοτήτων της, ως ποσοτική έκφραση των στόχων της, ως μέσο παρακολούθησης της προόδου πραγματοποίησης των στόχων της, ως ενισχυτής της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της, ως προμηθευτής ενός σχεδίου δράσης, ως κίνητρο προς τα στελέχη να προγραμματίσουν τις κινήσεις τους, και βέβαια ως εργαλείο πρόβλεψης των αποτελεσμάτων της.

Ο συνολικός προϋπολογισμός (master budget) της επιχείρησης αποτελείται από διάφορους αλληλοεξαρτώμενους μεταξύ τους επιμέρους προϋπολογισμούς, οι οποίοι αναδεικνύουν τις επιμέρους στοχεύσεις και επιδιώξεις της επιχείρησης. Πολλές

φορές τα στοιχεία του ενός επιμέρους προϋπολογισμού χρησιμοποιούνται ως βάση για τον υπολογισμό των στοιχείων άλλου ή άλλων επιμέρους προϋπολογισμών.

Οποσδήποτε, η δομή ενός προϋπολογισμού είναι διαφορετική από επιχείρηση σε επιχείρηση γιατί κάθε επιχείρηση έχει ιδιαίτερη δομή, στοχεύσεις και επιδιώξεις. Ένας τυπικός, όμως, προϋπολογισμός μίας μικρής μεταποιητικής επιχείρησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τους παρακάτω λειτουργικούς προϋπολογισμούς:

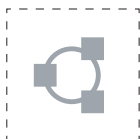
1. Τον προϋπολογισμό πωλήσεων.
2. Τον προϋπολογισμό της παραγωγής.
3. Τον προϋπολογισμό του τελικού αποθέματος των προϊόντων.
4. Τον προϋπολογισμό της άμεσης εργασίας.
5. Τον προϋπολογισμό της χρησιμοποίησης των πρώτων υλών.
6. Τον προϋπολογισμό της αγοράς των πρώτων υλών.
7. Τον προϋπολογισμό των ΓΒΕ.
8. Τον προϋπολογισμό του κόστους πωληθέντων.
9. Τον προϋπολογισμό του κόστους τελικού αποθέματος ετοιμών προϊόντων.
10. Τον προϋπολογισμό των εξόδων διοίκησης, διάθεσης και προβολής, χρηματοοικονομικής διαχείρισης, έρευνας και ανάπτυξης (λειτουργικά έξοδα).
11. Τον ταμειακό προϋπολογισμό.
12. Την προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.
13. Τον προϋπολογιστικό ισολογισμό.
14. Την προϋπολογισμένη κατάσταση ταμιακών ροών.

Αυτοαξιολόγηση



Ερωτήσεις

1. Δώστε τον ορισμό του προϋπολογισμού.
2. Πώς λειτουργεί το σύστημα του διαρκούς προϋπολογισμού;
3. Τι είναι ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης;
4. Δώστε τον ορισμό του κέντρου προϋπολογισμού.
5. Τι γνωρίζετε για την κυκλική διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού;
6. Ποιους επιμέρους προϋπολογισμούς θα πρέπει να περιλαμβάνει ο συνολικός προϋπολογισμός μίας επιχείρησης;
7. Με βάση ποιες αρχές καταρτίζεται ένας προϋπολογισμός πωλήσεων μίας επιχείρησης;
8. Με βάση ποιες αρχές καταρτίζεται ο προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων μίας επιχείρησης;
9. Τι περιλαμβάνει ο ταμειακός προϋπολογισμός μίας επιχείρησης;
10. Πώς καταρτίζεται μία προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης μίας επιχείρησης;



Ασκήσεις

Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

1. Ο προϋπολογισμός είναι ένα πρόχειρο σχέδιο δράσης της επιχείρησης και ένα συμπλήρωμα αριθμών και λογαριασμών.

Σωστό

Λάθος

2. Ο προϋπολογισμός της αγοράς πρώτων υλών ισούται με τον προϋπολογισμό της αγοράς πρώτων υλών συν το επιθυμητό τελικό απόθεμα μείον το αρχικό απόθεμα των πρώτων υλών της επιχείρησης.
- Σωστό Λάθος
3. Ο επιμέρους προϋπολογισμός της επιχείρησης αποτελείται από διάφορους, αλληλοεξαρτώμενους, συνολικούς προϋπολογισμούς.
- Σωστό Λάθος
4. Η καλή λειτουργία του εργαλείου των προϋπολογισμών προϋποθέτει την θέσπιση σαφών και μετρήσιμων στόχων εκ μέρους του επιχειρηματία.
- Σωστό Λάθος
5. Η προϋπολογισμένη κατάσταση ταμειακών ροών απεικονίζει τις ταμειακές ροές της επιχείρησης κατά την περίοδο του προϋπολογισμού, ταξινομημένες σε τρεις ενότητες, οι οποίες αντιστοιχούν στα τρία είδη δραστηριοτήτων της επιχείρησης, δηλαδή τις επιχειρηματικές, τις επενδυτικές και τις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες.
- Σωστό Λάθος
6. Το τελικό προϋπολογιστικό αποτέλεσμα (ζημία ή κέρδος) από τη λειτουργία της επιχείρησης, κατά τη διάρκεια της περιόδου που καλύπτει ο προϋπολογισμός, προκύπτει μέσα από την προϋπολογιστική κατάσταση χρήσης.
- Σωστό Λάθος
7. Ο προσαυξητικός προϋπολογισμός (incremental budgeting) συντάσσεται λαμβάνοντας υπόψη τα ποσά της επόμενης χρήσης.
- Σωστό Λάθος
8. Ο προϋπολογισμός χρησιμοποίησης των πρώτων υλών υπολογίζει την ποσότητα και το κόστος των πρώτων υλών οι οποίες είναι απαραίτητες για την παραγωγή των απαιτούμενων μονάδων προϊόντος, βάσει των προϋπολογισθέντων πωλήσεων.
- Σωστό Λάθος

9. Η πιο συνηθισμένη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού είναι η κυκλική διαδικασία. Κατά τη διαδικασία αυτή, οι βασικές υποθέσεις καθώς και οι λεπτομέρειες του προϋπολογισμού είναι αποκλειστική ευθύνη του επιχειρηματία και των ανωτέρων στελεχών της επιχείρησής του.

Σωστό

Λάθος

10. Το προϋπολογιστικό κόστος πωληθέντων προϊόντων προκύπτει από το άθροισμα της αξίας του αρχικού αποθέματος των ετοιμών προϊόντων συν το προϋπολογιστικό κόστος των παραχθέντων προϊόντων μείον την αξία του τελικού αποθέματος των ετοιμών προϊόντων.

Σωστό

Λάθος

Άσκηση 2 (Πολλαπλής επιλογής)

1. Ο _____ προϋπολογισμός συντάσσεται λαμβάνοντας υπόψη τα ποσά της προηγούμενης χρήσης καθώς και τις όποιες ποσοστιαίες ή ποσοτικές αλλαγές λόγω αύξησης των τιμών (πληθωρισμός) ή λόγω της αλλαγής του επιπέδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης.

- A. προσαυξητικός
- B. επιμεριστικός
- Γ. κυκλικός
- Δ. μηδενικής βάσης

2. Το προϋπολογιστικό κόστος _____ προϊόντων προκύπτει από το άθροισμα των αναλώσεων των πρώτων υλών, της άμεσης εργασίας και των αναλογούντων ΓΒΕ συν τη μεταβολή στο κόστος αποθεμάτων των ημικατεργασμένων προϊόντων.

- A. πωληθέντων
- B. παραχθέντων
- Γ. καταστραφέντων
- Δ. απωλεσθέντων

3. Ο προϋπολογισμός _____ είναι από τους πιο σημαντικούς προϋπολογισμούς της επιχείρησης. Εμφανίζει τις αναμενόμενες εισπράξεις και πληρωμές της επιχείρησης για την επόμενη περίοδο.

- A. του κόστους παραγωγής
- B. των πωλήσεων

- Γ. του ταμείου
Δ. των αποτελεσμάτων χρήσης
4. Ο προϋπολογισμός _____ θα περιλαμβάνει το άθροισμα των προϋπολογισθέντων μονάδων των προϊόντων της επιχείρησης που θα πουληθούν συν το επιθυμητό τελικό απόθεμα ετοιμών προϊόντων μείον το αρχικό απόθεμα ετοιμών προϊόντων της επιχείρησης.
- A. των ΓΒΕ
B. των αποθεμάτων
Γ. των πωλήσεων
Δ. της παραγωγής
5. Ο συνολικός προϋπολογισμός (master budget) της επιχείρησης αποτελείται από διάφορους _____ επιμέρους προϋπολογισμούς, οι οποίοι αναδεικνύουν τις επιμέρους στοχεύσεις και επιδιώξεις της επιχείρησης.
- A. αλληλοεξαρτώμενους
B. αλληλοσποκλειόμενους
Γ. αλληλοκαλυπτόμενους
Δ. αλληλοαναιρούμενους
6. Το τελικό προϋπολογιστικό αποτέλεσμα (ζημία ή κέρδος) από τη λειτουργία της επιχείρησης, κατά τη διάρκεια της περιόδου που καλύπτει ο προϋπολογισμός, προκύπτει μέσα από _____
- A. τον προϋπολογιστικό ισολογισμό.
B. την προϋπολογιστική κατάσταση χρήσης.
Γ. τον ταμειακό προϋπολογισμό.
Δ. κανένα από τα παραπάνω.
7. Η πιο συνηθισμένη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού είναι η _____ διαδικασία. Κατά τη διαδικασία αυτή, μετά από την κοινή παραδοχή των βασικών υποθέσεων εκ μέρους του επιχειρηματία και των ανωτέρων στελεχών της επιχείρησής του, προστίθενται οι λεπτομέρειες από τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης, και μετά ο προϋπολογισμός ξαναγυρνά πίσω στα υψηλά κλιμάκια για έγκριση.
- A. προσαυξητική
B. επιμεριστική
Γ. κυκλική
Δ. μηδενικής βάσης

8. Μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους _____ προϋπολογισμούς για την περιοδική δικαιολόγηση της ύπαρξης όλων των στοιχείων κόστους, ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότερος έλεγχος των δαπανών και αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης.
- A. προσαυξητικούς
 - B. επιμεριστικούς
 - Γ. κυκλικούς
 - Δ. μηδενικής βάσης
9. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σύνταξη ενός προϋπολογισμού είναι η _____ της επιχείρησης, ειδικά όταν αναφερόμαστε στην μικρή επιχείρηση.
- A. μηχανογράφηση
 - B. στελέχωση
 - Γ. οργάνωση
 - Δ. κανένα από τα παραπάνω
10. Ένα _____ προϋπολογισμού περιλαμβάνει ένα μέρος από τη συνολική δραστηριότητα της επιχείρησης στο οποίο μπορεί να γίνει έλεγχος και, κατ' επέκταση, να συνταχθεί προϋπολογισμός.
- A. σχέδιο μηδενικής βάσεως
 - B. κέντρο
 - Γ. σχέδιο επαυξητικής ισχύος
 - Δ. κανένα από τα παραπάνω

Παράρτημα

Απαντήσεις ερωτήσεων

1. Απάντηση στην παράγραφο 1
2. Απάντηση στην παράγραφο 1
3. Απάντηση στην παράγραφο 1
4. Απάντηση στην παράγραφο 1
5. Απάντηση στην παράγραφο 2
6. Απάντηση στην παράγραφο 2
7. Απάντηση στην παράγραφο 2.1.
8. Απάντηση στην παράγραφο 2.7.
9. Απάντηση στην παράγραφο 2.9.
10. Απάντηση στην παράγραφο 2.10.

Απαντήσεις ασκήσεων

Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

1. Λάθος.
2. Σωστό.
3. Λάθος.
4. Σωστό.
5. Σωστό.
6. Σωστό.
7. Λάθος.
8. Σωστό.
9. Λάθος.
10. Σωστό.

Άσκηση 2 (Πολλαπλής επιλογής)

1. Α (παράγραφος 1).
2. Β (παράγραφος 2.7).
3. Γ (παράγραφος 2.9).
4. Δ (παράγραφος 2.2).

5. Α (παράγραφος 2).
6. Β (παράγραφος 2.10).
7. Γ (παράγραφος 2).
8. Δ (παράγραφος 1).
9. Α (παράγραφος 2).
10. Β (παράγραφος 1).



Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

1. Εξαιρετικά είναι το 11^ο («Εισαγωγή στους προϋπολογισμούς») και το 12^ο («Κατάρτιση γενικού προϋπολογισμού») κεφάλαιο (σελ.299-353) από το βιβλίο των Α.Δημητρά και Α.Μπάλλα, *Διοικητική λογιστική για προγραμματισμό και έλεγχο*, Gutenberg 2009.
2. Από το βιβλίο των Γ. Βενιέρη, Σ. Κοέν, Μ. Κωλέτση, *Λογιστική κόστους. Αρχές και εφαρμογές*, PI Publishing 2005, προτείνω να διαβάσετε το κεφάλαιο 9 με τίτλο «Προϋπολογισμοί» (σελ.597-623).
3. Από το βιβλίο της Ι. Δημοπούλου-Δημάκη, *Κοστολόγηση*, Interbooks 2002, πολύ καλογραμμένο είναι το κεφάλαιο 14 (261-289), με τίτλο «Προϋπολογισμοί».



Προτεινόμενες ιστοσελίδες

- http://www.bizhelp365.com/index.php?option=com_content&view=article&id=143%3Aaccounting-article-budgeting-in-small-business-1&catid=25%3Aarticles-accounting&Itemid=25&lang=el. Διαβάστε για τη σημασία του προϋπολογισμού στη μικρή επιχείρηση, καθώς και άλλα άρθρα πάνω στον προϋπολογισμό.
- <http://office.microsoft.com/el-gr/templates/CT010117232.aspx>. Μερικά πρότυπα προϋπολογισμών από την Microsoft για το Microsoft Office, κυρίως για προσωπική χρήση.
- <http://www.mbasociety.gr/uploads/articles/kapantaidakis-8.doc>. Μπορείτε να διαβάσετε το εξαιρετικό άρθρο του κυρίου Καπανταϊδάκη με τίτλο «Προϋπολογισμός - Προϋπολογιστικός Έλεγχος. Θεωρίες και Πρακτικές».

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. Ξενόγλωσσον

- Bhimani, A. (1996), *Management accounting: European perspectives*, Οξφόρδη, Oxford University Press.
- Bhimani, A. (2003), *Strategic finance and cost management*, Λονδίνο, Management Press.
- Brewer P., Garrison R., Noreen E. (2009), *Introduction to managerial accounting*, 5^η έκδοση, McGraw-Hill.
- Drury, C. (2008), *Management and cost accounting*, 7^η έκδοση, Λονδίνο, Thompson Business Press.
- Garrison, R., Noreen, E., Brewer, P. (2010), *Managerial accounting*, 13^η έκδοση, McGraw-Hill.
- Hopper, T., Northcott, D και Scapens, R. (επιμ) (2007), *Issues in management accounting*, 3^η έκδοση, FT Prentice Hall.
- Horngren, C., Bhimani, A., Foster, G. και Datar, S. (2008), *Management and cost accounting*, 4^η έκδοση, Prentice Hall Europe/FT.
- Horngren, C., Bhimani, A., Foster, G. και Datar, S. (2010), *Cost accounting - A managerial emphasis*, 13^η έκδοση, Prentice Hall.
- Kaplan, R., Atkinson, A. (1998), *Advanced management accounting*, 3^η έκδοση, Prentice Hall.
- Seal, W., Garrison, R., Noreen, E. (2009), *Management accounting*, 3^η έκδοση, McGraw-Hill.
- Wickramasinghe, D., Alawattage, C. (2007), *Management Accounting Change: Approaches and Perspectives*, Λονδίνο, Routledge.

Β. Ελληνική

- Garrison, R. και Norren, E. (2009), *Διοικητική λογιστική*, Αθήνα, Κλειδάριθμος.
- Βενιέρης Γ, Κοέν Σ., Κωλέτσου Μ. (2005), *Λογιστική κόστους. Αρχές και εφαρμογές*, 2^η έκδοση, Αθήνα, Pela Ioannidou Publishing.
- Δημητράς Α., Μπάλλας Α. (2009), *Διοικητική λογιστική για προγραμματισμό και έλεγχο*, Αθήνα, Gutenberg.

- Δημοπούλου - Δημάκη, Ι. (2002), *Κοστολόγηση*, Αθήνα, Interbooks.
- Καρδακάρης, Κ. (1996), *Αναλυτική λογιστική εκμετάλλευσης*, 3η έκδοση, Αθήνα, Ίων.
- Κεχράς, Ι. (2009), *Η σύγχρονη κοστολόγηση κατά δραστηριότητα*, Αθήνα, Σταμούλη.
- Κοντάκος Α., Μαργαρώνης Κ., Ζαρίφης Α. (2002), *Λογιστική κόστους σε ευρώ*, Αθήνα, Έλλην.
- Μπένης, Ι. (2002), *Η σύγχρονη διοικητική λογιστική*, Θεσσαλονίκη, Παρατηρητής.
- Πάγγειος, Γ. (1993), *Θεωρία κόστους Ι*, Αθήνα, Σταμούλη.
- Πάγγειος, Γ. (2004), *Εφαρμογές στην κοστολόγηση*, Αθήνα, Σταμούλη.
- Πομόνης Ν. (2004), *Κοστολόγηση*, 4^η έκδοση, Αθήνα, Σταμούλη.
- Σκουλάς Νίκος (2008), *Το εγχειρίδιο του μικρού και μεσαίου επιχειρηματία. Πρακτικός οδηγός για μία κερδοφόρα μικρή και μεσαία επιχείρηση*, 5^η έκδοση, Ηράκλειο, NSA.

Γ. ΠΗΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- ΕΜΠ (2011), *Συστήματα διοίκησης 6^ο εξάμηνο. Παρουσίαση σε Microsoft Powerpoint*, διαδικτυακός τόπος: <http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=RX2sphD0X60%3D&tabid=379&mid=836> (τελευταία πρόσβαση 30/6/2011).
- Ευρετήριο οικονομικών όρων (2011), διαδικτυακός τόπος: <http://www.euretirio.com> (τελευταία πρόσβαση στις 2/5/2011).

ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ και ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ μικρής επιχείρησης

- Εφαρμογές κοστολόγησης μικρής επιχείρησης
- Μέθοδοι και παραδείγματα τιμολόγησης προϊόντων και υπηρεσιών
- Διαχείριση προϋπολογισμού



Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων
Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας
Αριστοτέλους 46, 104 33 Αθήνα, Τηλ. 210 8846852, Fax. 210 8846853
www.imegsevee.gr • info@imegsevee.gr



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ISBN 978-616-5025-13-7



9 786185 025137