

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

**ΠΑΠΑΜΙΧΑΛΗ ΑΝΤΩΝΙΑ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2005**

*Στον Κωνσταντίνο και την Ευητίνα...*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|   |            |
|---|------------|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ</b>               |            |
| <b>1.1 ΓΕΝΙΚΑ</b>   | <b>3</b>   |
| <b>1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ</b>  | <b>4</b>   |
| <b>1.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ</b>                 | <b>5</b>   |
| <b>1.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ</b> | <b>7</b>   |
| <b>1.5 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>                       | <b>12</b>  |
| <b>1.6 ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>            | <b>14</b>  |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>      |            |
| <b>2.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ</b>                                | <b>19</b>  |
| <b>2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</b>   | <b>22</b>  |
| <b>2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>                                    | <b>22</b>  |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</b>                                  |            |
| <b>3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>                                      | <b>31</b>  |
| <b>3.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ</b>  | <b>34</b>  |
| <b>3.3 ΔΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>  | <b>35</b>  |
| <b>3.3.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ</b>                                      |            |
| <b>3.3.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ</b>   |            |
| <b>3.4 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ</b>                              | <b>41</b>  |
| <b>3.5 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ</b>                           | <b>43</b>  |
| <b>3.6 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</b>                          | <b>46</b>  |
| <b>3.7 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ</b>                                | <b>47</b>  |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ</b>                                     |            |
| <b>4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>                                      | <b>56</b>  |
| <b>4.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>                                 | <b>58</b>  |
| <b>4.3 ΚΟΣΤΟΛΟΓΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ</b>               | <b>75</b>  |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5-ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ</b>                         |            |
| <b>5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>   | <b>93</b>  |
| <b>5.2 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ</b>                | <b>94</b>  |
| <b>5.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ</b>                | <b>95</b>  |
| <b>5.4 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ</b>             | <b>99</b>  |
| <b>5.5 ΤΑΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ</b>                                      | <b>101</b> |
| <b>5.5.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>                                    |            |
| <b>5.5.2 ΣΤΟΧΟΙ</b>   |            |
| <b>5.5.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ</b>                              |            |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6-ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ</b>                           |            |
| <b>6.1 ΕΓΚΡΙΣΕΙΣ</b>  | <b>113</b> |
| <b>6.2 ΟΡΙΣΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ</b>                   | <b>114</b> |
| <b>6.3 INTRAMAIL</b>  | <b>114</b> |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7-ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ-ΑΠΟΘΗΚΗ</b>                               |            |
| <b>7.1 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΕΙΔΩΝ</b>  | <b>116</b> |
| <b>7.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ</b>                                    | <b>119</b> |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8-ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ</b>                     |            |
| <b>8.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ</b>  | <b>127</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>8.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ</b> | <b>130</b> |
|  |            |
| <b>ΣΧΟΛΙΑ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>                               | <b>140</b> |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>   | <b>142</b> |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>                                      | <b>165</b> |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ**

#### **1.1 ΓΕΝΙΚΑ**

Ενώ συμπληρώνονται 500 και πλέον χρόνια από τα πρώτα συστηματικά ευρήματα για τη Χρηματοοικονομική Λογιστική στη διάρκεια των οποίων υπήρξε αλματώδης ανάπτυξη του επιστημονικού αυτού κλάδου ,τα πρώτα γραπτά δείγματα της Διοικητικής Λογιστικής χρονολογούνται στην αρχή του 20<sup>ου</sup> αιώνα.

Η ιστορία της Διοικητικής Λογιστικής εμφανίζει δύο σημαντικά στάδια:

A)Η εξέλιξη των οργανισμών και των στρατηγικών επιλογών τους επηρέασαν καθοριστικά την ανάπτυξη της Διοικητικής Λογιστικής. Μια διαχρονική εξέταση της εξέλιξης της Διοικητικής Λογιστικής αποκαλύπτει ότι όταν η μέτρηση και ο έλεγχος του κόστους ήταν ο κύριος στόχος των επιχειρήσεων ,τότε τα συστήματα της κοστολόγησης αύξησαν αρκετά την ακρίβεια των εκτιμήσεων τους. Αργότερα, όταν η ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, έγινε επιτακτική ανάγκη επιβίωσης ,τότε αναπτύχθηκαν συστήματα, μεθοδολογίες και τεχνικές της Διοικητικής Λογιστικής που υποστηρίζουν την προσαρμοστικότητα της επιχείρησης στο περιβάλλον.

B)Οι καινοτόμες προσεγγίσεις της Διοικητικής Λογιστικής αναπτύχθηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του μάνατζμεντ για λήψη ορθολογικών αποφάσεων. Η Διοικητική Λογιστική θα πρέπει να διακρίνεται από ρεαλισμό και η εφαρμογή της να προσθέτει αξία στις επιχειρήσεις.

Η Διοικητική Λογιστική είναι για πολλούς σχεδόν συνώνυμη με την κοστολόγηση. Αυτό ίσως συμβαίνει γιατί η Κοστολόγηση παρότι στα πρώτα στάδια της εξέλιξης της περιελάμβανε κυρίως μεθόδους συγκέντρωσης και προσδιορισμού του κόστους των παραγόμενων προϊόντων ,σταδιακά διεύρυνε τους ορίζοντες της

για να περιλάβει στους σκοπούς της και την παροχή πληροφοριών αναγκαίων για το σχεδιασμό της επιχειρηματικής δράσης ,τη λήψη αποφάσεων ,κ.λ.π., που ταυτίζονται με τους βασικούς σκοπούς της Διοικητικής Λογιστικής. Χωρίς να είναι δυνατή ή ακόμη και σκόπιμη η οριοθέτηση του περιεχομένου της Διοικητικής Λογιστικής και της Λογιστικής Κόστους ,η δεύτερη ενότητα γνώσεων αποτελεί συνθετικό τμήμα της πρώτης και μαζί με την Χρηματοοικονομική Λογιστική συνθέτουν το μεγαλύτερο πληροφοριακό σύστημα σχεδόν κάθε οικονομικής μονάδας<sup>1</sup>.

## 1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ

Η Διοικητική Λογιστική έχει ως στόχο ,την ικανοποίηση των πληροφοριακών αναγκών ,όσων λαμβάνουν αποφάσεις εντός της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής πυραμίδας. Το Ινστιτούτο Διοικητικής Λογιστικής των ΗΠΑ δίνει ένα πληρέστερο ορισμό ,σύμφωνα με τον οποίο «η Διοικητική Λογιστική είναι μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης και προστιθέμενης αξίας ,σχεδιασμού ,προγραμματισμού ,μέχρι και λειτουργίας συστημάτων χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών που καθοδηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά ,υποστηρίζουν και δημιουργούν την κουλτούρα εκείνη των αξιών που είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στρατηγικών τακτικών και λειτουργικών στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.»

Από την εννοιολογική αυτή οριοθέτηση της Διοικητικής Λογιστικής προκύπτει<sup>2</sup> ότι:

A)Η Διοικητική Λογιστική για την ικανοποίηση των πληροφοριακών αναγκών των διοικούντων μια επιχείρηση ,παρέχει όχι μόνο χρηματοοικονομικές αλλά και μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες.

B)Οι πληροφορίες της Διοικητικής Λογιστικής υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων.

Γ) Η Διοικητική Λογιστική , με τα συστήματα, τις πληροφορίες της και τα κριτήρια μέτρησης των επιδόσεων , επηρεάζει και παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά και δημιουργεί το σύστημα εκείνο των αξιών που είναι απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

### **1.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ<sup>3</sup>**

Στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης και του διαρκώς εντεινόμενου ανταγωνισμού , οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν , αναζητούν την επιχειρησιακή επιτυχία και τελειότητα. Η επιχειρησιακή επιτυχία βρίσκεται στο κείμενο των Ιδρυτικών Στόχων και της Αποστολής (Mission statement) της κάθε επιχείρησης , το οποίο πρέπει να ορίζεται με σαφήνεια .

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική διοίκηση έχουν ιδιαίτερη σημασία για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Με την στρατηγική της μια επιχείρηση καθορίζει πώς αξιοποιεί , με τις επιχειρησιακές της δυνατότητες , τις ευκαιρίες της αγοράς και αντιμετωπίζει τις απειλές και τις προκλήσεις του ανταγωνισμού , των τεχνολογικών καινοτομιών και τις μεταβολές των επιχειρησιακών διαδικασιών , προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης. Η Διοικητική Λογιστική παρέχει την αναγκαία πληροφόρηση που βοηθά στην ανάπτυξη της στρατηγικής , στην εξασφάλιση των πόρων και στην υλοποίηση της στρατηγικής.

Η Διοικητική Λογιστική βοηθά στην διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής με την απάντηση ερωτήσεων όπως οι ακόλουθες:

- Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες μας;
- Πόσο ευαίσθητες είναι οι αγορές μας στην τιμή, στην ποιότητα και στην εξυπηρέτηση;
- Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι προμηθευτές μας;

- Τι είδους υποκατάστατα προϊόντα υπάρχουν στην αγορά και πώς διαφοροποιούνται από τα προϊόντα μας σε όρους τιμής και ποιότητας;
- Αυξάνεται ή μειώνεται η ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου;

Η στρατηγική διοίκησης κόστους χρησιμοποιεί συχνά πληροφορίες διοίκησης κόστους για τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τα παραπάνω θέματα.

Η Διοικητική Λογιστική υποστηρίζει επίσης τις επιχειρήσεις<sup>4</sup> στην προσπάθεια τους να πετύχουν τους στόχους τους, με την παροχή χρήσιμων μεθόδων και πληροφοριών για την απάντηση τριών κρίσιμων ερωτήσεων:

- A) Ποιες είναι οι επιδόσεις της επιχείρησης και των επιμέρους δραστηριοτήτων της;
- B) Ποια προβλήματα θα πρέπει να προσέξει η επιχείρηση και πώς να ιεραρχήσει την προτεραιότητα επίλυσης τους;
- Γ) Ποια από τις πολλές εναλλακτικές επιλογές επίλυσης ενός προβλήματος ή εκτέλεσης ενός έργου είναι η καλύτερη;

Η Διοικητική Λογιστική, τέλος, πρέπει να βοηθά το μάνατζμεντ της επιχείρησης να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει στο παγκοσμιοποιημένο επιχειρησιακό περιβάλλον. Θα πρέπει να βοηθήσει τους μάνατζερς να λάβουν τις σωστές αποφάσεις στις τέσσερις πιο κάτω κρίσιμες για την επιτυχία της επιχείρησης περιοχές:

- A) Πελατοκεντρικές πολιτικές και δημιουργία αξίας για τον πελάτη.
- B) Ανάλυση αλυσίδας αξίας και αλυσίδας προμηθειών.
- Γ) Διαρκής βελτίωση και Συγκριτική Ανάλυση Επιδόσεων.
- Δ) Παράγοντες επιχειρησιακής επιτυχίας.



Ο Πρωθυπουργός της Αγγλίας B.Disraeli τον 19<sup>ο</sup> αιώνα είχε πει ότι «ο πιο πετυχημένος άνθρωπος στην ζωή, είναι ο άνθρωπος που έχει την καλύτερη πληροφόρηση».

Μια ένδειξη του αντικειμένου της σύγχρονης Διοικητικής Λογιστικής αποτελούν τα ευρήματα μιας έρευνας που πραγματοποιήθηκε το 1999 από το Ινστιτούτο Διοικητικής Λογιστικής των ΗΠΑ .Τριακόσια στελέχη διοικητικής λογιστικής έκριναν ότι οι πιο σημαντικές δραστηριότητες τους για την επιτυχία της επιχείρησής τους μετά από τρία χρόνια θα ήταν:

- A)Ο μακροπρόθεσμος στρατηγικός σχεδιασμός.
- B)Η χρηματοοικονομική και οικονομική ανάλυση.
- Γ)Η κερδοφορία των προϊόντων και των πελατών.
- Δ)Τα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών και η λειτουργία τους.
- Ε)Η βελτίωση των διαδικασιών.

#### **1.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ<sup>5</sup>**

Η Διοικητική Λογιστική διαφέρει από την Χρηματοοικονομική Λογιστική σε αρκετά σημεία.

Σε αντίθεση με την Χρηματοοικονομική Λογιστική ,η Διοικητική Λογιστική:

A)Έχει περισσότερους από ένα σκοπούς.

Πρωταρχικός στόχος της Χρηματοοικονομικής Λογιστικής είναι να παρέχει πληροφορίες σχετικές με την οικονομική θέση και την πορεία της επιχείρησης στα εκτός αυτής ενδιαφερόμενα μέρη.

Πρωταρχικός στόχος της Διοικητικής Λογιστικής είναι να παρέχει χρήσιμες πληροφορίες στα διευθυντικά στελέχη όλων των ιεραρχικών επιπέδων μιας επιχείρησης ,για τη λήψη

ορθολογικών αποφάσεων για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της δράσης της.

Β) Δίνει έμφαση στο μέλλον.

Η Χρηματοοικονομική Λογιστική καταγράφει την οικονομική ιστορία μιας επιχείρησης. Οι λογιστικές εγγραφές καταχωρούνται μετά την πραγματοποίηση των συναλλαγών. Επειδή, μια από τις θεμελιώδεις υπευθυνότητες του μάνατζερ είναι ο σχεδιασμός της επιχειρησιακής δράσης, γι' αυτό οι πληροφοριακές ανάγκες τις οποίες πρέπει να καλύψει η Διοικητική Λογιστική έχουν έναν έντονο προσανατολισμό προς το μέλλον.

Γ) Συνάφεια και Ευελιξία των Δεδομένων

Τα δεδομένα της Χρηματοοικονομικής Λογιστικής πρέπει να είναι αντικειμενικά προσδιορισμένα και να είναι δυνατή η εκ των υστέρων επαλήθευσή τους. Από την άλλη πλευρά, οι διευθυντές της επιχείρησης προτιμούν συχνά πληροφορίες οι οποίες να χαρακτηρίζονται από συνάφεια, σαφήνεια και ευελιξία παρά να είναι απόλυτα αντικειμενικές ή και επαληθεύσιμες.

Δ) Δίνει λιγότερη έμφαση στην ακρίβεια των υπολογισμών και των μετρήσεων.

Η πληροφόρηση του στελεχιακού δυναμικού μιας επιχείρησης για να είναι χρήσιμη και αποτελεσματική πρέπει να είναι έγκαιρη. Για το λόγο αυτό τα στελέχη μιας επιχείρησης δείχνουν προτίμηση σε στοιχεία που μπορούν να έχουν στη διάθεσή τους γρήγορα, έστω και αν δεν ελέγχεται η ακρίβεια των υπολογισμών ή των μετρήσεων από τις οποίες προήλθαν τα στοιχεία αυτά. Στη Διοικητική Λογιστική, μερικές φορές, έγκαιρα και κατά προσέγγιση υπολογιστικά στοιχεία είναι περισσότερο χρήσιμα από αντίστοιχη πληροφόρηση που έχει υπολογιστεί με αρκετή ακρίβεια αλλά αναμένεται να προκαλέσει καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων για παράδειγμα μιας ή δύο εβδομάδων.

Ε) Δε διέπεται από λογιστικές αρχές γενικής παραδοχής.

Οι καταστάσεις της Χρηματοοικονομικής Λογιστικής καταρτίζονται με βάση ένα σύνολο γενικά παραδεκτών αρχών κανόνων και προτύπων, όπως για παράδειγμα η Αρχή της αυτοτέλειας των χρήσεων, κ.τ.λ. Επειδή οι πληροφορίες της Διοικητικής Λογιστικής<sup>6</sup> προορίζονται και χρησιμοποιούνται από τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης, η λογιστική οργάνωση της Διοικητικής Λογιστικής μπορεί να διέπεται από οποιεσδήποτε αρχές κριθούν ότι εξυπηρετούν τις συγκεκριμένες ανάγκες των στελεχών αυτών, χωρίς να υπάρχει κανένας ιδιαίτερος λόγος οι αρχές αυτές να είναι γενικότερα παραδεκτές και έξω από την επιχείρηση.

Στ) Η υιοθέτηση και εφαρμογή της δεν είναι υποχρεωτική.

Η Χρηματοοικονομική Λογιστική είναι υποχρεωτική. Οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να υιοθετούν και να εφαρμόζουν την Χρηματοοικονομική Λογιστική προκειμένου να ικανοποιούν τις πληροφοριακές ανάγκες των εκτός της επιχείρησης ενδιαφερόμενων μερών, με τις απαραίτητες πληροφορίες. Αντίθετα, η Διοικητική Λογιστική δεν είναι υποχρεωτική. Μια επιχείρηση είναι ελεύθερη να αποφασίσει για τη σκοπιμότητα και την έκταση της εφαρμογής της.

Ζ) Έμφαση στις επιμέρους Οργανωτικές Μονάδες.

Πρωταρχικός στόχος της Χρηματοοικονομικής Λογιστικής είναι η συστηματική καταγραφή των δραστηριοτήτων και η παρουσίαση της οικονομικής θέσης και των προοπτικών μιας επιχείρησης στο σύνολο της. Αντίθετα, η Διοικητική Λογιστική δίνει περισσότερη έμφαση στα επιμέρους τμήματα, κέντρα ευθύνης, γραμμές προϊόντων, διευθύνσεις, γεωγραφικά διαμερίσματα και άλλες οργανωτικές μονάδες μιας επιχείρησης και λιγότερο στο σύνολο της.

Η)Αξιοποιεί στοιχεία άλλων επιστημονικών κλάδων.

Η Διοικητική Λογιστική εκτείνεται πέρα των στενών ορίων του παραδοσιακού λογιστικού συστήματος αξιοποιώντας εξελίξεις άλλων επιστημονικών πεδίων ,όπως είναι η Χρηματοοικονομική ,η Στατιστική ,η Επιχειρησιακή Έρευνα, η Οργανωσιακή Συμπεριφορά, κ.α. Η συστηματική παρακολούθηση των εξελίξεων που λαμβάνουν χώρα στους επιστημονικούς αυτούς χώρους και η αξιοποίηση τους από τη Διοικητική Λογιστική ,έχει ως αποτέλεσμα την διεπιστημονικότητα των σύγχρονων προσεγγίσεων της Διοικητικής Λογιστικής και τη ρεαλιστικότητα του προσανατολισμού της.

Η Χρηματοοικονομική και η Διοικητική Λογιστική παρά τις διαφορές που τις χωρίζουν έχουν και οι δύο σημαντικές ομοιότητες. Πρώτο, και οι δύο κλάδοι της λογιστικής βασίζονται στο Λογιστικό Πληροφοριακό σύστημα. Θα ήταν μεγάλη σπατάλη πόρων για μια επιχείρηση αν αυτή χρησιμοποιούσε δύο διαφορετικά συστήματα συγκέντρωσης και καταγραφής λογιστικών δεδομένων. Για το λόγο αυτό η Διοικητική Λογιστική χρησιμοποιεί στοιχεία της Χρηματοοικονομικής Λογιστικής ,τα οποία εμπλουτίζει ,διευρύνει και αυξάνει με δικά της στοιχεία. Δεύτερο, και οι δύο κλάδοι της λογιστικής θεμελιώνονται στην έννοια της ευθύνης της διαχείρισης. Η Χρηματοοικονομική Λογιστική καλύπτει τη διαχείριση και τη διοίκηση της επιχείρησης στο σύνολο της. Η Διοικητική Λογιστική καλύπτει τη διαχείριση των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης μέχρι και του τελευταίου προσώπου που μπορεί να έχει ευθύνη για την πραγματοποίηση δαπανών.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται ο ρόλος της Διοικητικής Λογιστικής στη λήψη αποφάσεων, στον προσδιορισμό του κόστους και στην κουλτούρα και τους στόχους της κάθε οικονομικής μονάδας.

| ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ        |                                 |
|-----------------------------|---------------------------------|
| ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΟΣΤΟΥΣ           | ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ                  |
| ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ | ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ |
| ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ     |                                 |
| ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ  |                                 |
| ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΑ ΦΑΣΕΙΣ     |                                 |

## 1.5 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο στόχος αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η κριτική διερεύνηση της εφαρμογής και της εφαρμοσιμότητας των εξελίξεων της Διοικητικής Λογιστικής σε μια μικρομεσαία επιχείρηση. Μέσω αυτής της εργασίας θα αναδειχθεί το μέγεθος της βοήθειας που προσφέρουν τα σύγχρονα μηχανογραφικά συστήματα στην ανάπτυξη της οργάνωσης και της λειτουργικότητας στις συνεχώς αναπτυσσόμενες εταιρίες καθώς και θα αποτελέσει ένα βοήθημα σε όλους όσους προσπαθούν να ανταποκριθούν στο ρόλο του διοικητικού και χρηματοοικονομικού λογιστή από τον οποίο έχουν μεγάλη ανάγκη οι ελληνικές επιχειρήσεις στη προσπάθεια εκσυγχρονισμού των διαδικασιών τους η οποία θα αποφέρει έγκαιρη και σωστή πληροφόρηση απαραίτητη για τη λήψη ορθών αποφάσεων.

Η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί είναι η μελέτη περίπτωσης μιας μεταποιητικής μικρομεσαίας επιχείρησης. Η εταιρία στην οποία θα γίνει αναφορά είναι η GORDON A.E. Αρχικά παρουσιάζεται το ιστορικό της εταιρίας η οποία δραστηριοποιείται στο Ελλαδικό χώρο από τα μέσα της δεκαετίας του 1970. Παρουσιάζεται ,στη συνέχεια, η οργανωτική της δομή και οι διευθύνσεις που την απαρτίζουν .Η στρατηγική που ακολουθεί στο πέρασμα των χρόνων ,δίνεται με λίγα αλλά περιεκτικά λόγια. Τέλος , δίνονται κάποια οικονομικά μεγέθη της εταιρίας, όπως είναι το μέγεθος των πωλήσεων της ,οι ισολογισμοί, τα αποτελέσματα χρήσεως και η διάθεση των κερδών καθώς και κάποιοι από τους πιο σημαντικούς αριθμοδείκτες της τελευταίας τριετίας.

Τα στοιχεία της εταιρίας τα οποία χρησιμοποιούνται προέκυψαν μετά από συζητήσεις με στελέχη των επιμέρους αρμοδίων τμημάτων, ανταλλάχθηκαν απόψεις γύρω από την πολιτική της

εταιρίας στα θέματα της σωστής και άμεσης πληροφόρησης σε όλα τα επίπεδα, ενώ τέθηκαν θέματα προτεραιοτήτων από την πλευρά της Διοίκησης σε ότι αφορά στην μηχανοργάνωση όλων των τμημάτων με προηγμένα συστήματα πληροφορικής, όπως είναι τα ERP(Enterprise Resource Planning ) systems ή Ολοκληρωμένα συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων. Από τις συζητήσεις αυτές προέκυψε ότι τα τμήματα της παραγωγικής διαδικασίας πάσχουν στο θέμα της πληροφόρησης ,της σχετικής με την κατανομή του κόστους, και της εφαρμογής των διαδικασιών που έχουν τεθεί. Αντίθετα ,το τμήμα της οικονομικής διεύθυνσης και των πωλήσεων βρίσκονται σε αρκετά καλό επίπεδο. Έτσι, δίνεται άμεση προτεραιότητα σε ότι έχει σχέση με την βελτίωση των διεργασιών στα τμήματα της παραγωγής.

Πριν από τη μελέτη περίπτωσης της εταιρίας GORDON A.E., κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά στα συστήματα ανάπτυξης της Ολοκληρωμένης Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Πόρων, αφού αυτά αποτελούν κινητήρια δύναμη για τη Διοικητική Λογιστική και την παροχή σωστών και άμεσων πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις.

## 1.6 ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ<sup>7</sup>

Από τις αρχές του αιώνα μας ήδη ο A.Marshall για να εξάρει εντονότερα την μεγάλη σημασία της Οργάνωσης ,τη θεώρησε ως ένα τέταρτο συντελεστή της παραγωγής που αξιοποιεί πληρέστερα τους άλλους τρεις(δηλ. την Φύση, το Κεφάλαιο και την Εργασία).Προπολεμικά δε ο M.Manoilescu είχε ήδη διατυπώσει παραστατικότερα ότι “η εξέλιξη των ανθρώπων διάνυσε τρία στάδια:κατά το πρώτο οι άνθρωποι εγονιμοποίησαν την φύση με την εργασία, κατά το δεύτερο αξιοποίησαν την φύση και την εργασία με την μηχανή, κατά δε το στάδιο που διανύουμε ήδη ,γονιμοποιούν την φύση, την εργασία και την μηχανή με την ...Οργάνωση.”

Πρώτοι οι καθηγητές L.A.Gordon & D.Miller του Mc Gill University παρείχαν ένα ευρύτερο ,ποιο ευπροσάρμοστο πλαίσιο για τον σχεδιασμό συστημάτων λογιστικής πληροφόρησης/A.I.S.,ακολουθώντας την καλούμενη «προσέγγιση δια παν ενδεχόμενο»(contingency approach).Αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι οι περισσότερες αποφάσεις που λαμβάνουν τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι ενδεχομενικής φύσεως<sup>8</sup>.

Τα περισσότερα λογιστικά συστήματα πληροφόρησης παράγουν πρωτίστως εκθέσεις /αναφορές σε ευρώ. Βεβαίως, τέτοιες εκθέσεις είναι σημαντικές και πρέπει να παράγονται από το σύστημα. Αλλά τα ευρώ συνιστούν τα τελικά αποτελέσματα μόνο-την αντανάκλαση των πραγμάτων που έγιναν πρότερα.

Τα δεδομένα ενός οργανισμού, όμως , είναι ο μοναδικός πόρος που είναι απόλυτα επαναχρησιμοποιήσιμος. Τα δεδομένα αυτά αποκτούν αξία για έναν οργανισμό μόνο όταν κάποιος τα χρησιμοποιήσει για να πάρει μian απόφαση.



Για να έχουν επομένως αξία για τον οργανισμό τα δεδομένα, πρέπει να υποστούν μια διαδικασία μετασχηματισμού ,αρχικά σε πληροφορία, μετά σε γνώση για τον καταναλωτή πληροφοριών και τέλος μέσα από την διαδικασία λήψης αποφάσεων να επιφέρουν ουσιαστικά κέρδη για τον οργανισμό.

Για παράδειγμα, ο αριθμός των πωλητών που έχουν κατάλληλα εκπαιδευτεί, ο αριθμός των κλήσεων που έγιναν ,η ταχύτητα εξυπηρέτησης ,η προϋστορία έγκαιρης παράδοσης /εκτέλεσης, το επίπεδο ποιότητας ,η συχνότητα και η φύση των παραπόνων της πελατείας, η θέση της εταιρίας αναφορικά με το μερίδιο της στην αγορά ,η παραγωγικότητα, οι απουσίες προσωπικού ,η σπατάλη πόρων σε κάποιους τομείς ,η επανακατασκευή / επαναπαραγωγή ελαττωματικών, η συχνότητα αγοράς / χρήσης ανταλλακτικών μερών, κ.ο.κ. όλα αυτά είναι τα αίτια των ευρώ.

Η διαδικασία μετασχηματισμού και σύνθεσης ,για να είναι πλήρης προϋποθέτει:

- Κατανόηση της έννοιας των δεδομένων.
- Επεξεργασία και μετασχηματισμό τους.
- Παρουσίαση των δεδομένων σε μορφή κατανοητή για τον καταναλωτή πληροφοριών και κατάλληλη για την συγκεκριμένη απόφαση την οποία καλείται να υποστηρίξει η πληροφορία.

Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής τίθεται στην υπηρεσία του παραπάνω σκοπού.

Οι εφαρμογές αυτοματισμού γραφείου είναι μετά το λειτουργικό σύστημα ,οι πλέον διαδεδομένες εφαρμογές λογισμικού. Οι ευρύτερα χρησιμοποιούμενες εφαρμογές αυτοματισμού γραφείου είναι:

- Επεξεργασία κειμένου.
- Υπολογιστικά φύλλα.

- Βάσεις δεδομένων.
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.
- Δημιουργία παρουσιάσεων.
- Διαχείριση εγγράφων.

Ένα σύστημα πληροφόρησης της Διοίκησης δε θα πρέπει απλώς να αναφέρει τι έχει συμβεί. Θα πρέπει να βοηθά την Διοίκηση στο να οδηγεί αυτή τα δρώμενα της επιχείρησης κατά πως εκείνη επιδιώκει.

Υπήρξε, δηλαδή, η ανάγκη κάλυψης των λειτουργικών αναγκών της επιχείρησης. Η ανάπτυξη της Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (ERP Systems) ξεκίνησε ώστε να καλύψει τις βασικές ανάγκες των λειτουργικών διευθύνσεων μιας επιχείρησης, που είναι:

- Γενική Διεύθυνση
- Εμπορική
- Οικονομική
- Παραγωγής
- Προμηθειών
- Διοικητικού
- Πληροφορικής.

Ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων αποτελεί μια προσπάθεια προσομοίωσης της λειτουργίας της επιχείρησης σε ένα μηχανογραφικό σύστημα, εφόσον το σύνολο των λειτουργιών της μηχανογραφούνται.

Βασικοί στόχοι κάθε τέτοιου συστήματος είναι:

- Βελτιστοποίηση των διαδικασιών απόκτησης, επεξεργασίας, αποθήκευσης, ανάκτησης, και διανομής πληροφοριών.

- Παροχή μέσων ,υπηρεσιών υποστήριξης και περιβάλλοντος μάθησης στους καταναλωτές πληροφοριών.
- Δημιουργία ικανοποιητικής τεχνολογικής υποδομής και υποδομής σε ανθρώπινο δυναμικό για την ικανοποίηση των υπαρχόντων και νέων αναγκών ελέγχου ,διοίκησης και προγραμματισμού.

Τα πρώτα συστήματα που εμφανίστηκαν στη δεκαετία του 1960 ονομάστηκαν MRP(Material Requirements Planning) ,δηλαδή ,συστήματα προγραμματισμού σε υλικά. Παράλληλα, εμφανίστηκαν ανάλογα με τις ανάγκες τα πρώτα μεμονωμένα συστήματα υποστηρικτικών λειτουργιών(μισθοδοσία ,Γενική Λογιστική κ.λ.π.).

Η δεύτερη γενιά εφαρμογών ονομάστηκε MRP II,δηλαδή εφαρμογές δυναμικού παραγωγής.

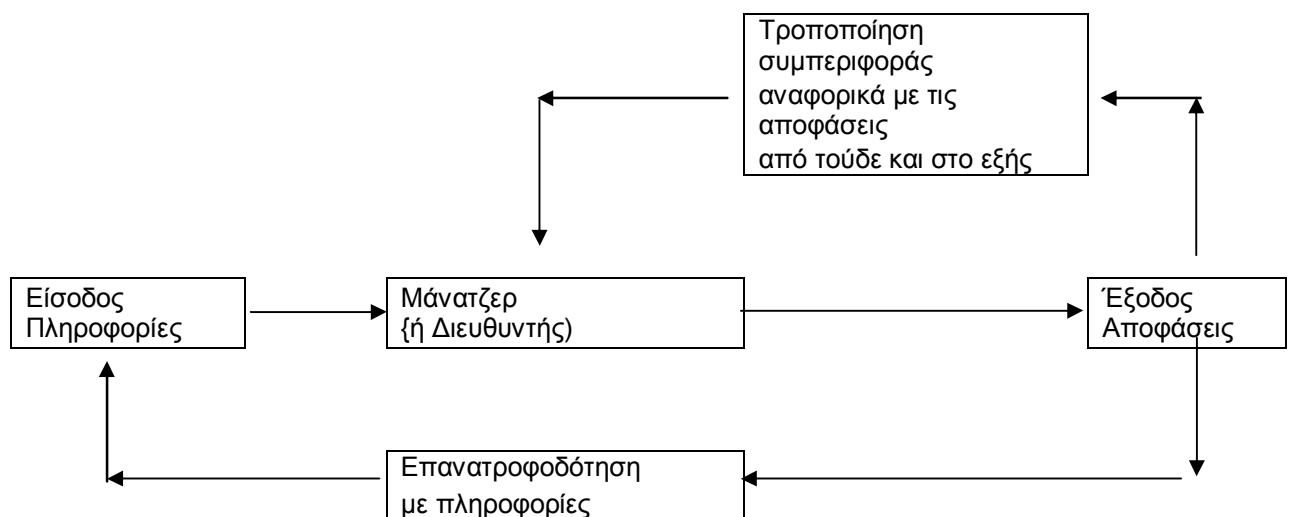
Η τρίτη γενιά εφαρμογών ολοκληρωμένης διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων εμφανίστηκε στη δεκαετία του 1990 με την ονομασία ERP.Τα συστήματα αυτά προσφέρουν ακόμη μεγαλύτερη λειτουργικότητα σε λειτουργίες αλυσίδας αξίας, όπως συστήματα διαχείρισης ζήτησης και πωλήσεων, εξελιγμένα συστήματα προγραμματισμού και παρακολούθησης παραγωγικών πόρων, συστήματα διαχείρισης αποθηκών ,συστήματα διαχείρισης διανομών , συστήματα διαχείρισης προμηθειών, συστήματα κοστολόγησης, ταμειακών ροών, προϋπολογισμού , σύνδεσης εμπορικής διαχείρισης με Γενική και Αναλυτική Λογιστική , υπολογισμού κερδοφορίας, κ.τ.λ.

Τα οφέλη ενός ERP συστήματος είναι:

- Διαθέσιμος χρόνος για ανάλυση στοιχείων αντί για πληκτρολόγηση αριθμών.

- Πλήρης πληροφόρηση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Καταχώρηση δεδομένων μια φορά.
- Διακριτή ροή εργασιών.
- Διαθέσιμα δεδομένα σε real time.
- Απουσία προβλημάτων διασύνδεσης διαφορετικών συστημάτων.
- Κοινός σκοπός για όλους.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται πόσο σημαντικό είναι να δουλεύει σωστά σε μια επιχείρηση το κύκλωμα των πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα.



Μετά από όλα αυτά γίνεται κατανοητό το πόσο χρήσιμο εργαλείο είναι η χρησιμοποίηση ενός ERP συστήματος στα πλαίσια της Διοικητικής Λογιστικής.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

#### **2.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η επιχείρηση GORDON A.E. ιδρύθηκε το 1976 ως Ο.Ε. από τους αδερφούς Γεώργιο και Κωνσταντίνο Γκορντόνη με έδρα στην Νέα Ιωνία. Ακολούθως, το 1989 μεταφέρεται στις σημερινές ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της στο Καπανδρίτι, ενώ το 1990 μετατρέπεται σε Ανώνυμη Εταιρία χωρίς να επέλθει μεταβολή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς.

Διαθέτει ιδιόκτητο σύγχρονο βιομηχανοστάσιο 5.000 τ.μ. που πλαισιώνεται από γραφεία και αποθήκες.

Ασχολείται με την παραγωγή τυποποιημένων και μη προϊόντων από ανοξείδωτο χάλυβα ,για επαγγελματική χρήση.

Η επιχείρηση καλύπτει σήμερα το 70% των κατασκευαζόμενων στην Ελλάδα συσκευών από ανοξείδωτο χάλυβα ,για χώρους εστίασης.

Παρουσιάζει ιδιαίτερη οργάνωση στο τμήμα διάθεσης και προώθησης των προϊόντων της ,όπως επίσης και στο τμήμα της οικονομικής διεύθυνσης, ενώ προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνει τις παραγωγικές της διαδικασίες.

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης πλέον των τυπικών οργάνων που επιβάλλονται εκ του νόμου, διακρίνεται στις τέσσερις βασικές Διευθύνσεις:

### **1)Διεύθυνση Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών**

Έχει βασική αρμοδιότητα το σχεδιασμό, την εισήγηση και την εφαρμογή της οικονομικής πολιτικής της επιχείρησης ,της πολιτικής προσωπικού, την έγκαιρη και σωστή απεικόνιση των οικονομικών συναλλαγών σύμφωνα με την υπάρχουσα νομοθεσία ,καθώς επίσης και τη φροντίδα για την εξεύρεση των αναγκαίων πόρων για την έγκαιρη τακτοποίηση των υποχρεώσεων της επιχείρησης.

### **2)Διεύθυνση Προγραμματισμού και Παραγωγής**

Βασική αρμοδιότητα της Διεύθυνσης αυτής είναι ο συντονισμός και η επίβλεψη του συνόλου της παραγωγικής διαδικασίας των προϊόντων της εταιρίας. Στόχος είναι η δημιουργία της κατάλληλης οργάνωσης που θα είναι ικανή να εγγυηθεί τον ομαλό εφοδιασμό σε Α ύλες για την απρόσκοπτη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας και τη φύλαξη αυτών στις κατάλληλες συνθήκες ,την άψογη λειτουργία των παραγωγικών μέσων και της παραγωγικής διαδικασίας ,τον ποιοτικό έλεγχο των τελικών προϊόντων ,καθώς και την αποθήκευση αυτών και την ομαλή εκτέλεση των παραγγελιών.

### **3)Διεύθυνση Προμηθειών**

Βασική αρμοδιότητα της είναι ο έγκαιρος και ομαλός εφοδιασμός της εταιρίας σε Α ύλες και διάφορα υλικά, απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας. Φέρει την ευθύνη της φύλαξης και της διατήρησης αυτών σε καλή κατάσταση, μέχρι την χρησιμοποίησή τους στην παραγωγική διαδικασία.

Επίσης έχει αρμοδιότητα την ασφαλή φύλαξη των παραγόμενων προϊόντων και την επιμέλεια για την έγκαιρη φόρτωση και αποστολή στους πελάτες.

#### **4)Διεύθυνση Πωλήσεων**

Βασική αρμοδιότητα της είναι ο έλεγχος των εμπορικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης και ο καθορισμός της τιμολογιακής πολιτικής ,με έντονη πάντα την ανοδική πορεία των πωλήσεων, τη διατήρηση της καλής φήμης και την αύξηση της πελατείας της.

Η επιχείρηση πραγματοποιεί συνεχώς επενδύσεις που αποβλέπουν στην ενίσχυση της παραγωγικότητας όσο και στην βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων με ταυτόχρονη μείωση του κόστους παραγωγής. Οι επενδύσεις αυτές αφορούν στην προμήθεια καινούργιου μηχανολογικού εξοπλισμού νέας τεχνολογίας με ηλεκτρονικό σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου της λειτουργίας του. Πλέον αυτού, εκτεταμένη χρήση της νέας τεχνολογίας γίνεται και στα υπόλοιπα τμήματα της εταιρίας ,όπως χρησιμοποίηση συστήματος σήμανσης προϊόντων με χρήση barcode το οποίο προβλέπεται να επεκταθεί -ως αντικείμενο υπολογισμού σωστού κόστους – σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, χρήση πληροφοριακών συστημάτων ERP για πολύπλευρη ,άμεση και έγκυρη πληροφόρηση.

Η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε ότι έχει σχέση με τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών όλων των τμημάτων της όπως επίσης και στην παροχή πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα.

Για το λόγο αυτό έχει οργανωθεί σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό σε ότι αφορά στην πληροφόρηση που παρέχεται μέσα από το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο ,σε συνδυασμό με τις

υποχρεώσεις της έναντι της Ελληνικής Νομοθεσίας αλλά και των περαιτέρω απαιτήσεων από την πλευρά της Διοίκησης .

## **2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Η βασική στρατηγική της επιχείρησης όπως αυτή έχει χαραχθεί από τη διοίκηση της εταιρίας εστιάζεται σε δύο βασικούς άξονες: α) στην περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και β) στην υιοθέτηση και αξιοποίηση των σύγχρονων εργαλείων που προσφέρει η νέα τεχνολογία για αυτοματοποίηση τόσο της διαδικασίας παραγωγής όσο και των υπολοίπων λειτουργιών της εταιρίας.

Στόχοι της στρατηγικής που έχει χαραχθεί και ακολουθείται από της επιχείρηση είναι: η εξασφάλιση της παραγωγής προϊόντων υψηλής ποιότητας, β) η μείωση του κόστους παραγωγής λόγω της μείωσης των αστοχιών αλλά και της βελτίωσης της αποδοτικότητας της παραγωγικής δομής με την ενσωμάτωση σε αυτή νέων τεχνολογικών εξελίξεων, γ) η αποτελεσματικότερη και βέλτιστη δυνατή διαχείριση των συντελεστών παραγωγής με τρόπο ώστε να αξιοποιούνται στον υψηλότερο δυνατό βαθμό και να διασφαλίζεται η μέγιστη αποδοτικότητα τους, δ) η συνεχής διεύρυνση του μεριδίου που κατέχει στην διεθνή αγορά μέσω της συνεχούς βελτίωσης της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των προϊόντων της.

## **2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

### **Πωλήσεις**

Οι πωλήσεις της εταιρίας παρουσιάζουν συνεχή άνοδο η οποία αφορά τόσο στην ποσότητα όσο και στην αξία που αντιπροσωπεύουν. Συγκεκριμένα, το 2003 η αξία των πωληθέντων προϊόντων είναι αυξημένη κατά 15,2% σε σχέση με το 2002, ενώ το 2004 η αύξηση ανέρχεται σε 19,5%. Ιδιαίτερη



αναφορά πρέπει να γίνει στην εξέλιξη των πωλήσεων στην διεθνή αγορά καθώς σταδιακά αναδεικνύεται στον βασικό παράγοντα αύξησης των πωλήσεων της επιχείρησης. Η διοίκηση της εταιρίας διέγνωσε έγκαιρα το περιορισμένο μέγεθος της εγχώριας αγοράς και με συστηματικό τρόπο αναζήτησε διέξοδο για την διάθεση των προϊόντων της στη διεθνή αγορά. Είναι χαρακτηριστικό ότι το ποσοστό των εξαγωγών επί του συνόλου των πωλήσεων βαίνει συνεχώς αυξανόμενο με αποτέλεσμα το 2004 να ανέλθει στο 73,3% έναντι του 59,3% που ήταν το 2002.

Τα στοιχεία αυτά παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΕΛΕΥΤΙΑΣ ΤΡΙΕΤΙΑΣ**

| <b>ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</b>  | <b>2002</b>         | <b>2003</b>         | <b>2004</b>         | <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>        |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Πωλήσεις προϊόντων έτοιμων και ημιτελών εσωτερικού                  | 2.344.329,66        | 2.108.489,64        | 2.118.194,08        | 6.571.013,68         |
| Πωλήσεις προϊόντων έτοιμων και ημιτελών εξωτερικού                  | 3.421.261,04        | 4.533.036,35        | 5.816.840,42        | 13.771.137,80        |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ</b>                                    | <b>5.765.591,00</b> | <b>6.641.525,99</b> | <b>7.935.034,50</b> | <b>20.342.151,48</b> |
| Πωλήσεις εμπορευμάτων εσωτερικού                                    | 45.253,06           | 4.739,69            | 2.590,55            | 52.583,30            |
| Πωλήσεις εμπορευμάτων εξωτερικού                                    | 0,00                | 12.345,83           | 0,00                | 12.345,83            |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ</b>                                 | <b>45.253,06</b>    | <b>17.085,53</b>    | <b>2.590,55</b>     | <b>64.629,14</b>     |
| Λοιπές πωλήσεις και παροχή υπηρεσιών εσωτερικού                     | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                 |
| Λοιπές πωλήσεις και παροχή υπηρεσιών εξωτερικού                     | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                 |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΟΙΠΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</b>                                       | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>          |
| <b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ, ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ κλπ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>              | <b>2.389.583,02</b> | <b>2.113.229,33</b> | <b>2.120.784,63</b> | <b>6.623.596,98</b>  |
| <b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ, ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ κλπ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>              | <b>3.421.261,04</b> | <b>4.545.382,18</b> | <b>5.816.840,42</b> | <b>13.783.483,63</b> |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ, ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ κλπ</b>                  | <b>5.810.844,06</b> | <b>6.658.611,51</b> | <b>7.937.625,05</b> | <b>20.407.080,62</b> |
| <b>ΜΕΡΙΔΙΟ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</b>                     | <b>0,59</b>         | <b>0,68</b>         | <b>0,73</b>         | <b>0,68</b>          |
| <b>ΜΕΡΙΔΙΟ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ</b> | <b>0,59</b>         | <b>0,68</b>         | <b>0,73</b>         | <b>0,68</b>          |
|   |                     |                     |                     |                      |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΡΙΕΤΙΑΣ</b>                              | <b>X</b>            | <b>X</b>            | <b>X</b>            | <b>20.407.080,62</b> |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΤΡΙΕΤΙΑΣ</b>                                     | <b>X</b>            | <b>X</b>            | <b>X</b>            | <b>13.783.483,63</b> |
| <b>ΜΕΡΙΔΙΟ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΤΡΙΕΤΙΑΣ</b>                                    | <b>X</b>            | <b>X</b>            | <b>X</b>            | <b>0,68</b>          |

## Ισολογισμοί

Τα βασικά συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν από την προσεκτική ανάγνωση των Ισολογισμών της επιχείρησης εστιάζονται στα εξής:

- Η σημαντική αύξηση των αποθεμάτων η οποία οφείλεται κυρίως στην ύπαρξη υψηλών αποθεμάτων σε ημιέτοιμα προϊόντα.
- Η διατήρηση των απαιτήσεων σε σταθερά επίπεδα ,γεγονός που καταδεικνύει ότι η αύξηση των εργασιών της εταιρίας δε στηρίζεται στη διεύρυνση των πιστώσεων προς τους πελάτες, κάτι που θα επιβάρυνε υπέρμετρα τα αποτελέσματα με πρόσθετα χρηματοοικονομικά έξοδα.
- Την ενίσχυση των ιδίων κεφαλαίων σαν αποτέλεσμα της ακολουθούμενης πολιτικής επανεπένδυσης των κερδών και μη διανομής υψηλών μερισμάτων.
- Τον ιδιαίτερα χαμηλό βραχυπρόθεσμο τραπεζικό δανεισμό της εταιρίας, παρά την αύξηση του κύκλου εργασιών, δείγμα της ικανότητας της να αυτοχρηματοδοτεί μεγάλο μέρος των αναγκών της σε κεφάλαιο κίνησης.

Οι ισολογισμοί της εταιρίας της τελευταίας τριετίας παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

**ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΤΕΛΕΥΤΙΑΣ ΤΡΙΕΤΙΑΣ**

|   | 2002              | 2003              | 2004              |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>   |                   |                   |                   |
| <b>A ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>                                  | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>B ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</b>                                   |                   |                   |                   |
| Έξοδα εγκατάστασης  | 0                 | 5074,48           | 5074,48           |
| ΜΕΙΟΝ: Αποσβέσεις   | 0                 | 1014,9            | 2029,8            |
| <b>Αναπόσβεστη αξία</b>                                       | 0                 | 4059,58           | 3044,68           |
| <b>Γ ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>                                     |                   |                   |                   |
| <b>I. Ασώματες ακινητοποιήσεις</b>                            | 0                 | 0                 | 0                 |
| Μείον: Αποσβέσεις   | 0                 | 0                 | 0                 |
| Αναπόσβεστη αξία ασώματων ακινητοποιήσεων                     | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις</b>                          |                   |                   |                   |
| 1) Γήπεδα-οικόπεδα  | 244292,02         | 282296,43         | 282296,43         |
| 2) Κτίρια-κτιριακές εγκαταστάσεις                             | 928266,62         | 935309,91         | 935309,91         |
| 3) Μηχήματα-τεχν.εγκατ.-λοιπός μηχαν.εξοπλ.                   | 1589661,46        | 1678262,12        | 1399939,27        |
| 4) Μεταφορικά μέσα  | 162105            | 162310,44         | 136253,15         |
| 5) Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός                               | 149653,93         | 232401,59         | 186659,75         |
| 6) Ακινητοποιήσεις παγίων                                     | 6925,9            | 6925,9            | 6925,9            |
| <b>Σύνολο ενσώματων ακινητοποιήσεων</b>                       | <b>3080904,94</b> | <b>3297506,39</b> | <b>2947384,41</b> |
| Μείον σύνολο αποσβέσεων ενσώματων ακινητοποιήσεων             | 2324825,4         | 2451318,32        | 2211502,97        |
| Αναπόσβεστη αξία ενσώματων ακινητοποιήσεων                    | 756079,54         | 846188,07         | 735881,44         |
| III. Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες απαιτήσεις           | 7433,72           | 7433,72           | 7433,72           |
| <b>Αναπόσβεστη αξία πάγιου ενεργητικού Γ=ΓI+ΓII+ΓIII</b>      | <b>763513,26</b>  | <b>853621,79</b>  | <b>743315,16</b>  |
| <b>Δ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>                               |                   |                   |                   |
| ΔI. Αποθέματα   | 1043841,21        | 2151120,7         | 2376702,64        |
| ΔII. Απαιτήσεις   | 2004926,79        | 2191674,23        | 2055977,97        |
| ΔII1. Πελάτες   | 784742,42         | 553089,69         | 592149,8          |
| ΔII2. Λοιπές απαιτήσεις                                       | 1220184,36        | 1638584,54        | 1463828,17        |
| ΔIII. Χρεόγραφα   | 207189,5          | 1149,13           | 192,64            |
| ΔIV. Διαθέσιμα  | 376791,68         | 462337,72         | 366640,64         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b><br><b>Δ=ΔI+ΔII+ΔIII+ΔIV</b> | <b>3632749,17</b> | <b>4806281,78</b> | <b>4799513,89</b> |
| <b>E Μεταβατικοί λογαριασμοί ενεργητικού</b>                  | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ A+B+Γ+Δ+E</b>                    | <b>4396262,44</b> | <b>5663963,15</b> | <b>5545873,73</b> |
| ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ                                 | 7764,62           | 95996,43          | 29139367,25       |
|   |                   |                   |                   |
| <b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>   |                   |                   |                   |
| <b>A ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>  |                   |                   |                   |
| I. Κεφάλαιο   | 1283639,03        | 1409831,25        | 1682341,97        |
| II. Διαφορές από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο                 | 0                 | 0                 | 0                 |

|          |  |                   |                   |                   |
|----------|--|-------------------|-------------------|-------------------|
|          | IV.Επιχορηγήσεις παγίων                      | 125536,89         | 125536,89         | 125536,89         |
|          | V.Λοιπά αποθεματικά κεφάλαια                 | 442613,95         | 545093,86         | 570298,25         |
|          | VI.Αποτελέσματα εις νέο                      | 239018,55         | 236071,58         | 183637,72         |
|          | <b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ Α=I+II+IV+V+VI</b> | <b>2090808,42</b> | <b>2316533,58</b> | <b>2436277,94</b> |
| <b>B</b> | <b>ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ</b>    | 136254,29         | 215001,17         | 179032,11         |
| <b>Γ</b> | <b>ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>                           |                   |                   |                   |
|          | I.Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις                 | 0                 | 0                 | 0                 |
|          | α.Δάνεια Πιστωτικών Ιδρυμάτων                | 199222,3          | 142981,47         | 71984,9           |
|          | β.Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις          | 0                 | 0                 | 0                 |
|          | Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων I=α+β      | 199222,3          | 142981,47         | 71984,9           |
|          | II.Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις                |                   |                   |                   |
|          | γ.Δάνεια Πιστωτικών Ιδρυμάτων                | 222978,52         | 244990,71         | 243343,01         |
|          | δ.Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις          | 1740998,9         | 2744456,22        | 2615235,77        |
|          | δ1.Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις         | 447892,7          | 752592,5          | 532461,44         |
|          | δ2.Μερίσματα πληρωτέα                        | 99779,9           | 108980,5          | 167609,13         |
|          | δ3.Φόροι πληρωτέοι                           | 166636,87         | 171600,36         | 606771,7          |
|          | δ4.Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις         | 1026689,42        | 1711282,86        | 1308393,5         |
|          | Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων II=γ+δ     | 1969977,42        | 2989446,93        | 2858578,78        |
|          | <b>ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ Γ=I+II</b>             | <b>2169199,72</b> | <b>3132428,4</b>  | <b>2930563,68</b> |
| <b>Δ</b> | <b>Μεταβατικοί Λογαριασμοί Παθητικού</b>     | 0                 | 0                 | 0                 |
|          | <b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ=Α+Β+Γ+Δ</b>       | <b>4396262,44</b> | <b>5663963,15</b> | <b>5545873,73</b> |
|          | ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ                | 7764,62           | 95996,43          | 29139367,25       |

### **Αποτελέσματα χρήσεως-Διάθεση κερδών**

Η επιχείρηση κατά τα τρία τελευταία χρόνια εμφανίζει υψηλό περιθώριο μικτού κέρδους(20%),το οποίο θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικό για τα δεδομένα του ευρύτερου κλάδου που δραστηριοποιείται, επίσης και το περιθώριο καθαρού κέρδους(7,3%-10%) βρίσκεται πολύ πάνω από το μέσο όρο του κλάδου. Πλέον αυτών, θα πρέπει να επισημανθούν ,η αύξηση των εξόδων διοικητικής λειτουργίας, η πτωτική τάση των εξόδων διάθεσης, καθώς και σημαντικός περιορισμός των χρηματοοικονομικών εξόδων με τα οποία επιβαρύνονται τα αποτελέσματα της εταιρίας.

Τέλος, αναφορικά με τη διάθεση των καθαρών κερδών ,από τα στοιχεία του πίνακα είναι εμφανές ότι η εταιρία έως σήμερα ακολουθεί πολιτική επανεπένδυσης των κερδών, δεδομένου ότι δεν διανέμει μεγάλα μερίσματα αλλά ενισχύει τα ίδια της κεφάλαια για χρηματοδότηση μελλοντικών επενδύσεων.

Ο πίνακας λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης και διάθεσης κερδών είναι ο ακόλουθος:

**ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ**

|  | 2002              | 2003              | 2004              |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ                                    | 5810844,06        | 6658611,51        | 7937625,05        |
| ΜΕΙΟΝ:Κόστος πωλήσεων                              | 4581680,49        | 5360965,12        | 6408060,11        |
| Μικτό κέρδος εκμετάλλευσης                         | 1229163,56        | 1297646,39        | 1529564,94        |
| Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης                           | 20584,21          | 61711,76          | 2959,1            |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                                      | <b>1249747,77</b> | <b>1359358,15</b> | <b>1532524,04</b> |
| ΜΕΙΟΝ:Έξοδα διοικητικής λειτουργίας                | 336110,67         | 510620,85         | 424155,25         |
| Έξοδα λειτουργίας διάθεσης                         | 343555,22         | 324674,49         | 263694,83         |
| <b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>                      | <b>570081,88</b>  | <b>524062,81</b>  | <b>844673,96</b>  |
| ΠΛΕΟΝ:Έσοδα χρεογράφων                             | 21546,5           | 8544,68           | 35,64             |
| Πιστωτικοί τόκοι                                   | 20923,25          | 6481,61           | 18189,44          |
| ΜΕΙΟΝ:Χρεωστικοί τόκοι                             | 143367,04         | 64094,82          | 40271,57          |
| <b>ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜ/ΣΗΣ</b>                  | <b>469184,59</b>  | <b>474994,28</b>  | <b>822627,47</b>  |
| ΠΛΕΟΝ:Έκτακτα ή ανόργανα έσοδα και κέρδη           | 32953,2           | 42158,33          | 15694,51          |
| ΜΕΙΟΝ:Έκτακτα ή ανόργανα έξοδα και ζημιές          | 38439,42          | 27696,35          | 62802,6           |
| <b>ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>                       | <b>463698,37</b>  | <b>489456,26</b>  | <b>775519,38</b>  |
| ΜΕΙΟΝ:Σύνολο αποσβέσεων πάγιων στοιχείων           | 186314,15         | 143062,82         | 176465,57         |
| ΜΕΙΟΝ:Αποσβέσεις μη ενσωμ.στο λειτ.κόστος          | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (προ φόρων)</b>             | <b>463698,37</b>  | <b>489456,26</b>  | <b>775519,38</b>  |
| <b>ΔΙΑΘΕΣΗ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ</b>                      |                   |                   |                   |
| <b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ</b>       | 463698,37         | 489456,26         | 775519,38         |
| (+ ή -)Υπόλοιπο αποτελεσμάτων προηγούμενων χρήσεων | 128096,42         | 112826,33         | 236071,58         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                                      | <b>591794,79</b>  | <b>602282,59</b>  | <b>1011590,96</b> |
| ΜΕΙΟΝ Φόροι εισοδήματος                            | 152178,01         | 154750,6          | 635139,73         |
| <b>ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗ</b>                          | <b>439616,77</b>  | <b>447531,99</b>  | <b>376451,23</b>  |
| 1.Τακτικό Αποθεματικό                              | 23184,45          | 15295,51          | 25204,38          |
| 2.Λοιπά Αποθεματικά                                | 77624,53          | 87184,4           | 0                 |
| 3.Μερίσματα πληρωτέα                               | 99779,9           | 108980,5          | 167609,13         |
| 4.Υπόλοιπο κερδών εις νέο                          | 239027,89         | 236071,58         | 183637,72         |

## Αριθμοδείκτες

Τα βασικά συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν από την παράθεση των αριθμοδεικτών είναι:

- Η διατήρηση του περιθωρίου μικτού κέρδους σε επίπεδα υψηλότερα του μέσου όρου που εμφανίζει ο κλάδος ,δείγμα της αποτελεσματικότητας της παραγωγικής δομής της επιχείρησης.
- Η συνεχής βελτίωση του περιθωρίου καθαρού κέρδους.
- Η εντυπωσιακή απόδοση των ιδίων κεφαλαίων η οποία ανέρχεται σε 32% το 2004.
- Η ιδιαίτερα ικανοποιητική απόδοση των συνολικών κεφαλαίων η οποία βρίσκεται πολύ υψηλότερα από τις αποδόσεις εναλλακτικών μορφών επένδυσης κεφαλαίου.
- Η υψηλή κυκλοφοριακή ρευστότητα της επιχείρησης ,δείγμα επάρκειας σε κεφάλαια κίνησης αλλά και του υψηλού περιθωρίου ασφαλείας για την αντιμετώπιση τυχόν απρόβλεπτων εξελίξεων.

Τα παραπάνω στοιχεία φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

| <b>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΤΡΙΕΤΙΑΣ</b>     |  |             |             |             |
|-----------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|
| <b>I. ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>          |  | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> |
| Περιθώριο μικτού κέρδους          | Μικτά κέρδη/πωλήσεις χ100                  | 21,15       | 19,49       | 19,27       |
| Περιθώριο καθαρού κέρδους         | Καθαρά κέρδη/πωλήσεις χ100                 | 7,98        | 7,35        | 9,77        |
| Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων     | Καθαρά κέρδη /ίδια κεφάλαια χ 100          | 24,63       | 22,21       | 32,63       |
| Αποδοτικότητα συνολικών κεφαλαίων | (καθ. κέρδη+χρεωστ.τόκοι)/συν.παθητ. Χ 100 | 13,81       | 9,77        | 14,71       |
| <b>II. ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ</b>            |  |             |             |             |
| Κυκλοφοριακή ρευστότητα           | Κυκλοφορούν ενεργ/βραχυπρ.υποχρεώσεις      | 1,84        | 1,61        | 1,68        |
| Πραγματική ρευστότητα             | (κυκλοφ.ενεργ.-αποθέματα)/βραχυπρ.υποχρ.   | 1,31        | 0,89        | 0,85        |
| <b>III. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>   |  |             |             |             |
| Κυκλοφορία ενεργητικού            | Πωλήσεις / σύνολο ενεργητικού              | 1,32        | 1,18        | 1,43        |
| <b>IV. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ</b>         |  |             |             |             |
| Γενική επιβάρυνση                 | Υποχρεώσεις/σύνολο παθητικού               | 0,49        | 0,55        | 0,53        |
| Χρηματοδότηση ακινητοποιήσεων     | Ίδια κεφάλαια/πάγιο ενεργητικό             | 2,74        | 2,71        | 3,28        |



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ**

#### **3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Στη σύγχρονη εποχή των πολυσύνθετων σχέσεων και ενεργειών ,οι επιχειρήσεις δε μπορούν να διοικούνται με στιγμιαίες δαισθήσεις ,ασύνδετες αποφάσεις και μια συστηματική προχειρολογία. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που διοικούνται ορθολογικά υποτάσσονται κάθε μέρα και περισσότερο στην ανάγκη του προγραμματισμού.

Ο προγραμματισμός μεταξύ άλλων είναι μια συνεχής διαδικασία λήψης αποφάσεων αναφορικά με το μέλλον της επιχείρησης ,μία μελέτη των αποφάσεων αυτών μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας του προγραμματισμού.

Σε όλα τα οργανωμένα κράτη του κόσμου ,η κατάθεση και η έγκριση του Προυπολογισμού της Κεντρικής Διοίκησης για την επόμενη οικονομική περίοδο, αποτελεί συχνά πολύ σημαντικό γεγονός με σοβαρές οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές διαστάσεις .Και τούτο γιατί ο Προυπολογισμός αποκαλύπτει συνοπτικά και περιεκτικά τις πολιτικές επιλογές και τις προτεραιότητες κατανομής των πόρων στους διάφορους τομείς της δημόσιας ζωής, καθώς και τις πηγές άντλησης αυτών των πόρων.

Οι προυπολογισμοί υπηρετούν τους διευθυντές των επιμέρους οργανωτικών μονάδων μιας επιχείρησης και αποτελούν ένα κεντρικό τμήμα των σύγχρονων συστημάτων Διοικητικής Λογιστικής.

Ο προϋπολογισμός μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σημαντικό στοιχείο του κλασικού κύκλου διοίκησης που περιλαμβάνει τον Προγραμματισμό, την Λειτουργία και τον Έλεγχο, ή ως ένα μέρος του συνολικού συστήματος διοίκησης το οποίο περιλαμβάνει:

- Διαμόρφωση Στρατηγικής
- Συστήματα Προγραμματισμού
- Συστήματα Προϋπολογισμού
- Οργανωτική δομή
- Λειτουργίες Παραγωγής ,Διάθεσης
- Εκθέσεις προόδου και έλεγχο.

Στα πλαίσια της πιο πάνω ανάλυσης, ο Προϋπολογισμός μπορεί να ορισθεί γενικά ως η τακτική και συστηματική απεικόνιση των προβλεπόμενων αποτελεσμάτων ενός προγράμματος ,ενός έργου ή μιας στρατηγικής.

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί για τον προϋπολογισμό. Ένας από αυτούς είναι :”Η ποσοτική έκφραση ενός προτεινόμενου από τη Διοίκηση σχεδίου δράσης για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και ένα μέσο συντονισμού του τι χρειάζεται να γίνει για να υλοποιηθεί το σχέδιο αυτό”.<sup>9</sup>

Με βάση τη διάρκεια του και το μέρος της επιχείρησης στο οποίο αναφέρεται διακρίνουμε τρία είδη προγραμματισμού:**στρατηγικός, μακροπρόθεσμος και βραχυπρόθεσμος.**

Ο **στρατηγικός** προγραμματισμός καλύπτει όλη την επιχείρηση ,αναφέρεται σε μια μεγάλη χρονική περίοδο και περιλαμβάνει τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης. Ο στρατηγικός προγραμματισμός δίνει μια γενική

κατεύθυνση και κατανέμει τους πόρους στις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Ο **μακροπρόθεσμος** προγραμματισμός είναι ίσης διάρκειας με τον στρατηγικό και εξειδικεύει τον τελευταίο σε λεπτομερειακά προγράμματα κατά τομείς της επιχείρησης .Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός αυτός ακολουθεί το στρατηγικό προγραμματισμό και μεταφράζει τις επιχειρηματικές στρατηγικές σε επιμέρους προγράμματα κατά τομείς της επιχείρησης ,π.χ. πρόγραμμα πωλήσεων, παραγωγής, ανεφοδιασμού κ.λ.π.

Ο **βραχυπρόθεσμος** προγραμματισμός διασφαλίζει ότι λεπτομερειακά προγράμματα καταρτίζονται για το τρέχον έτος του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού, π.χ. ετήσιο πρόγραμμα πωλήσεων, παραγωγής, ανεφοδιασμού, κ.λ.π. Τα προγράμματα αυτά είναι βραχείας διάρκειας ,εκφράζονται σε αριθμητικούς όρους με πολύ μεγάλη λεπτομέρεια και αποτελούν τη βάση για την άσκηση ελέγχου.

Ενώ ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός καλύπτει μια χρονική περίοδο η οποία είναι αρκετά μεγάλη και έτσι η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να προβλέπει έγκαιρα τα μελλοντικά προβλήματα και να τα επιλύει με ένα σωστό τρόπο ,στο βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό η διοίκηση πρέπει να αποδεχθεί το παρόν περιβάλλον και τους υλικούς, ανθρώπινους και χρηματικούς πόρους που είναι διαθέσιμοι στην επιχείρηση για το παρόν. Το περιβάλλον και οι πόροι του βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού καθορίζονται σε ένα σημαντικό βαθμό από την ποιότητα των ενεργειών της επιχείρησης στα πλαίσια του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού.

Αντί των όρων βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός και βραχυπρόθεσμα προγράμματα χρησιμοποιούνται παράλληλα οι όροι προυπολογιστικός έλεγχος και προυπολογισμός<sup>10</sup>.

### 3.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Οι λειτουργίες του προϋπολογισμού και οι υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει στην Διοίκηση μιας επιχείρησης, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ίδια την Διοίκηση. Οι ανάγκες και οι προσδοκίες του μανάτζμεντ ,η χρησιμοποίηση και η αξιοποίηση του ,επηρεάζονται από παράγοντες που σχετίζονται με το μανάτζμεντ και την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα το στυλ διοίκησης ,η συνθετότητα των αγορών ,η καινοτομία των προϊόντων και η μορφή της παραγωγικής διαδικασίας.

Οι διοικούντες μια επιχείρηση αναμένουν, η λειτουργία του προϋπολογισμού να τους παράσχει ένα μέρος ή το σύνολο όλων των παρακάτω:

- 1.Ένα ακριβές και αναλυτικό εργαλείο χωρίς χρονικές καθυστερήσεις.
- 2.Την ικανότητα πρόβλεψης των επιδόσεων.
- 3.Υποστήριξη στην κατανομή των πόρων.
- 4.Την ικανότητα ελέγχου της τρέχουσας λειτουργίας και των επιδόσεων της επιχείρησης και των τμημάτων της.
- 5.Έγκαιρα προειδοποιητικά μηνύματα, απόκλισης από τις προβλέψεις.
- 6.Έγκαιρα σημεία επικείμενων ευκαιριών και απειλών.
- 7.Δυνατότητα χρησιμοποίησης των επιδόσεων και εμπειριών του παρελθόντος ως οδηγούς ή μηχανισμούς μάθησης για το μέλλον.
- 8.Ευκολοκατανόητο πλαίσιο που οδηγεί σε κοινή αποδοχή και υποστήριξη του ετήσιου προϋπολογισμού.

Ερευνητικές εργασίες που πραγματοποιήθηκαν με τη συμμετοχή στελεχών της οικονομικής λειτουργίας μεγάλων βιομηχανικών επιχειρήσεων στις ΗΠΑ, την Ιαπωνία και τη Μεγάλη Βρετανία,

αποκάλυψαν γενικευμένη χρήση των προϋπολογισμών σε όλες τις χώρες ,όπως δείχνει ο παρακάτω πίνακας:

|   | ΗΠΑ | ΙΑΠΩΝΙΑ | ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ |
|---|-----|---------|-----------------|
| Ποσοστό επιχειρήσεων που καταρτίζουν ένα πλήρη Γενικό Προϋπολογισμό | 91% | 93%     | 100%            |

### **3.3 ΔΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ**

Για την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη και λειτουργία ενός προϋπολογισμού και για την αξιοποίηση όλων των πλεονεκτημάτων του, είναι απαραίτητη η γνώση των επιμέρους δομικών του στοιχείων, τα σημαντικότερα από τα οποία είναι τα εξής:

- Η οργανωτική δομή του προϋπολογισμού
- Η επιλογή της χρονικής περιόδου
- Οι κατευθυντήριες οδηγίες του προϋπολογισμού
- Η επιλογή της σύνθεσης του προϋπολογισμού
- Η ετοιμασία των αρχικών προτάσεων
- Η διαπραγμάτευση του προϋπολογισμού
- Η αξιολόγηση και η έγκριση του προϋπολογισμού
- Οι αναθεωρήσεις του προϋπολογισμού

#### **3.3.1 Οργανωτική Δομή**

Το έργο του προϋπολογισμού αποτελεί συνήθως μέρος του ευρύτερου τομέα ευθύνης της χρηματοοικονομικής λειτουργίας. Η αρμοδιότητα της λειτουργίας του προϋπολογισμού ανατίθεται συνήθως σε υπηρεσιακές μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης ή Τμήματος με επικεφαλή το Διευθυντή ή

Προϊστάμενο Προυπολογισμού, οι οποίοι αναφέρονται ιεραρχικά στον επικεφαλής της χρηματοοικονομικής λειτουργίας, ο οποίος έχει την κύρια ευθύνη διοίκησης και διαχείρισης του προϋπολογισμού.

Το τμήμα προϋπολογισμού μιας επιχείρησης έχει την ευθύνη των παρακάτω εργασιών:

1. Εκδίδει και αποστέλλει στα ενδιαφερόμενα μέρη τα εγχειρίδια με τις διαδικασίες και τα σχετικά έντυπα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού.
2. Συντονίζει και γνωστοποιεί κάθε χρόνο τις κατευθυντήριες οδηγίες του προϋπολογισμού με τις παραδοχές που θα αποτελέσουν τη βάση για την οικοδόμηση των επιμέρους προϋπολογισμών.
3. Λαμβάνει όλα τα αναγκαία μέτρα ώστε να διασφαλιστεί ότι οι πληροφορίες ανταλλάσσονται μεταξύ των εμπλεκόμενων οργανωτικών μονάδων (π.χ. πωλήσεων και παραγωγής) κατά τον πλέον κατάλληλο τρόπο.
4. Παρέχει την αναγκαία υποστήριξη σε όλα τα καθ' ύλη αρμόδια στελέχη των διαφόρων οργανωτικών μονάδων κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού.
5. Αναλύει τα προτεινόμενα σχέδια προϋπολογισμού και κάνει προτάσεις στους συντάκτες και στη συνέχεια στην Ανώτατη Διοίκηση.
6. Αναλύει τα απολογιστικά στοιχεία σε σχέση με τα προϋπολογισθέντα, ερμηνεύει τα αποτελέσματα και τις διαφορές – αποκλίσεις και ετοιμάζει συνοπτικές ενημερωτικές εκθέσεις για την Ανώτατη Διοίκηση.
7. Διαχειρίζεται τη διαδικασία των αναθεωρήσεων, των μεταβολών και των προσαρμογών του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια του έτους.
8. Συντονίζει και ελέγχει λειτουργικά το έργο τμημάτων ή γραφείων προϋπολογισμού σε χαμηλότερα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας.

### **3.3.2 Εφαρμογή του προϋπολογισμού**

Η εφαρμογή του προϋπολογισμού για πρώτη φορά παρουσιάζει πολλές δυσκολίες και προβλήματα τα οποία διαφέρουν σημαντικά από τη μια επιχείρηση στην άλλη και έτσι μπορεί να ειπωθεί ότι κάθε επιχείρηση αποτελεί ειδική περίπτωση από την άποψη αυτή. Όμως ορισμένες δυσκολίες συναντώνται σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις. Οι δυσκολίες αυτές είναι οι εξής:

1)Ο ψυχολογικός παράγοντας ο οποίος παίζει σημαντικό ρόλο κατά την εισαγωγή του προγραμματισμού σε μια επιχείρηση. Για να πετύχει ο προγραμματισμός απαιτείται η πλήρης και ανεπιφύλακτη συνεργασία όλων των υπευθύνων ,για την εφαρμογή του ,στελεχών. Η εισαγωγή μιας νέας διαδικασίας είναι φυσικό να προκαλέσει αντιδράσεις ,ιδιαίτερα αφού ένας από τους κυριότερους σκοπούς της διαδικασίας είναι ο έλεγχος της δράσης της επιχείρησης. Η διοίκηση πρέπει να πείσει τα αρμόδια στελέχη της επιχείρησης για τα πλεονεκτήματα και τη δυνατότητα εφαρμογής της νέας διαδικασίας και να εξασφαλίσει τη συνεργασία τους. Αυτό απαιτεί χρόνο και λεπτό χειρισμό. Η διοίκηση δε πρέπει να δώσει την εντύπωση ότι προσπαθεί να επιβάλλει τη νέα διαδικασία δικτατορικά ,συγχρόνως όμως οφείλει να προχωρήσει με σοβαρότητα στην εφαρμογή της.

2)Η έλλειψη επαρκών στοιχείων που αφορούν στη δράση της επιχείρησης κατά το παρελθόν η οποία αποτελεί επίσης συνηθισμένη δυσκολία κατά την εισαγωγή του προγραμματισμού. Από την άλλη πλευρά, σε περιπτώσεις που τηρήθηκαν στατιστικά στοιχεία κατά το παρελθόν για άλλους σκοπούς, τα στοιχεία αυτά δε μπορεί να χρησιμοποιηθούν για το κατάρτισμό προγραμμάτων πριν τύχουν σχετικής ανακατάταξης και συμπλήρωσης.

3)Η εισαγωγή του προγραμματισμού στην επιχείρηση η οποία συνεπάγεται ,συνήθως, μεταβολές στο λογιστικό σύστημα και

αναδιάρθρωση του λογιστικού σχεδίου της ,σύμφωνα με τη διάρθρωση των προγραμμάτων και ανάλογα με τα απολογιστικά στοιχεία τα οποία πρέπει να υποβάλλονται περιοδικά.

4)Ο καταρτισμός του πρώτου προγράμματος ο οποίος παρουσιάζει πάντοτε δυσκολίες λόγω έλλειψης πείρας. Για το λόγο αυτό συνιστάται τα πρώτα προγράμματα να καταρτίζονται για βραχείες σχετικά περιόδους. Συνήθως απαιτείται χρονικό διάστημα μερικών ετών κατά τη διάρκεια του οποίου τα προγράμματα αναπροσαρμόζονται και βελτιώνονται συνεχώς προκειμένου να διορθωθούν τα λάθη που οφείλονται σε έλλειψη πείρας. Στο διάστημα αυτό χρειάζεται μεγάλη προσοχή ,πίστη και επιμονή από την πλευρά της διοίκησης ,γιατί από την πρώτη αυτή εφαρμογή εξαρτάται η επιτυχία του προγραμματισμού στο μέλλον.

Τα είδη των προγραμμάτων προϋπολογισμού που καταρτίζει μια επιχείρηση εξαρτώνται από τη φύση της ,την έκταση εφαρμογής του προϋπολογισμού που υιοθετεί η διοίκηση της επιχείρησης και τη σημασία που αποδίδει η διοίκηση σε κάθε τομέα δράσης της επιχείρησης.

Στις επιχειρήσεις του δευτερογενούς τομέα της οικονομίας(μεταποιητικές),αν ο προγραμματισμός καλύπτει όλους τους τομείς δράσης της επιχείρησης, συνήθως καταρτίζονται τα ακόλουθα δέκα βασικά είδη προγραμμάτων:

- Πρόγραμμα πωλήσεων.
- Ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής.
- Πρόγραμμα δαπανών παραγωγής.
- Πρόγραμμα χρησιμοποίησης μηχανημάτων και εγκαταστάσεων.
- Πρόγραμμα ανεφοδιασμού.
- Πρόγραμμα δαπανών διάθεσης.



- Πρόγραμμα δαπανών διοίκησης.
- Πρόγραμμα επενδύσεων.
- Χρηματοπιστωτικό πρόγραμμα ή πρόγραμμα ταμιακής κίνησης.
- Γενικό πρόγραμμα<sup>11</sup>.

Σε μερικές επιχειρήσεις η διάρθρωση των προγραμμάτων μπορεί να είναι αναλυτικότερη. Για παράδειγμα, καταρτίζονται προγράμματα αποθεμάτων τα οποία σε διαφορετική περίπτωση θα περιλαμβάνονταν στα αντίστοιχα ποσοτικά προγράμματα παραγωγής για τα αποθέματα προϊόντων και στα προγράμματα ανεφοδιασμού για τα αποθέματα πρώτων υλών.

Μεταξύ των προγραμμάτων μιας επιχείρησης υπάρχει στενή αλληλεξάρτηση. Κάθε πρόγραμμα δε καταρτίζεται αυτοτελώς, αλλά σε συνάρτηση με τα υπόλοιπα προγράμματα.

Η σειρά που ακολουθείται στη διαδικασία καταρτισμού των προγραμμάτων μιας επιχείρησης είναι:

- Πωλήσεων.
- Ποσοτικού προγράμματος παραγωγής με βάση το προσχέδιο του προγράμματος πωλήσεων.
- Δαπανών παραγωγής με βάση το προσχέδιο του ποσοτικού προγράμματος παραγωγής.
- Χρησιμοποίησης μηχανημάτων και εγκαταστάσεων με βάση το προσχέδιο του ποσοτικού προγράμματος παραγωγής.
- Ανεφοδιασμού με βάση το προσχέδιο του ποσοτικού προγράμματος παραγωγής.
- Δαπανών διάθεσης και δαπανών διοίκησης με βάση τα προσχέδια πωλήσεων και λοιπών προγραμμάτων από τα οποία προκύπτουν σχετικές δαπάνες.

- Επενδύσεων με βάση το προσχέδιο του ποσοτικού προγράμματος παραγωγής λοιπών προγραμμάτων από τα οποία προκύπτουν προτάσεις επενδύσεων.
- Ταμιακής κίνησης με βάση τα προσχέδια των προγραμμάτων πωλήσεων , δαπανών παραγωγής, ανεφοδιασμού , δαπανών διάθεσης , δαπανών διοίκησης και επενδύσεων.
- Γενικού προγράμματος με βάση τα προσχέδια των προγραμμάτων πωλήσεων , δαπανών παραγωγής, ανεφοδιασμού, δαπανών διάθεσης, δαπανών διοίκησης και επενδύσεων.

Κατά τη διάρκεια καταρτισμού των παραπάνω προσχεδίων είναι συνήθως αναγκαίες διαδοχικές αναθεωρήσεις ενός προγράμματος με βάση τα στοιχεία κάποιου άλλου προγράμματος. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής καταρτίζονται τα οριστικά προγράμματα.

Τα όργανα τα οποία έχουν την ευθύνη για τον καταρτισμό και την υποβολή των προγραμμάτων στη διοίκηση της επιχείρησης είναι οι διευθυντές των σχετικών τομέων δράσης. Για παράδειγμα, ο διευθυντής πωλήσεων είναι αρμόδιος για τον καταρτισμό του προγράμματος πωλήσεων και του προγράμματος δαπανών διάθεσης, ενώ ο διευθυντής παραγωγής για τον καταρτισμό του ποσοτικού προγράμματος παραγωγής και των δαπανών παραγωγής.

### 3.4 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Η ένταξη του προϋπολογισμού στην εταιρία αποτελεί μια προηγμένη τεχνική για τη σωστή και προγραμματισμένη διαχείριση των πόρων της και τον προγραμματισμό της οικονομικής της πορείας μεσοπρόθεσμα.

Η εφαρμογή του συστήματος του προϋπολογισμού στοχεύει:

- 1.Στον προγραμματισμό των βασικών οικονομικών μεγεθών του επόμενου έτους ,μέσω των οποίων διαμορφώνεται και η πολιτική της εταιρίας.
- 2.Στον έλεγχο των δραστηριοτήτων και τον προσδιορισμό των αποκλίσεων σε σχέση με τις αρχικές εκτιμήσεις.
- 3.Στη δημιουργία ενός διανεμημένου συστήματος λήψης αποφάσεων και τον ταυτόχρονο καλύτερο συντονισμό μεταξύ των τμημάτων.

Από τα προηγούμενα γίνεται φανερό ,ότι δεν πρόκειται για κάποιο σύστημα που παράγει συγκεντρωτικά στοιχεία και αποτελέσματα, αλλά για σύστημα που προσδιορίζει τους στόχους και την οικονομική πορεία της εταιρίας, έπειτα από συστηματική μελέτη όλων των βασικών οικονομικών της μεγεθών .Με τον τρόπο αυτό ,καθίσταται δυνατή η καλύτερη εκμετάλλευση των πόρων της εταιρίας και ακόμη προκύπτουν πιο αποτελεσματικές και οικονομικές επιλογές σε επιμέρους θέματα.

Στη συγκεκριμένη επιχείρηση το πρόγραμμα του προϋπολογισμού εφαρμόζεται ως εξής:

Γενικά,με τον όρο «σύστημα προϋπολογισμού» εννοούμε τις εξής διαδικασίες:

Την **κατάρτιση** προϋπολογισμού για το επόμενο έτος η οποία ξεκινά στα τέλη του γ' τριμήνου του τρέχοντος έτους.Οι εκτιμήσεις γίνονται από τα διάφορα τμήματα της εταιρίας και

κατόπιν τίθενται υπόψη της Διοίκησης .Στη συνέχεια γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις και εγκρίνεται ο προϋπολογισμός για το σύνολο της εταιρίας και για κάθε τμήμα χωριστά. Είναι σκόπιμο η εφαρμογή του προϋπολογισμού για κάθε τμήμα να αποτελεί ευθύνη του Διευθυντή του τμήματος.

Την **παρακολούθηση** του προϋπολογισμού για κάθε μήνα και προοδευτικά. Στη διαδικασία αυτή εντάσσεται ο «έλεγχος αποκλίσεων» ,που συγκρίνει τα προϋπολογιστικά στοιχεία με τα πραγματικά.

Σε περιπτώσεις που εμφανίζονται σοβαρές αποκλίσεις πρέπει να εντοπίζονται και να αιτιολογούνται οι λόγοι που τις δημιουργούν. Αν στο ενδιαμέσο χρονικό διάστημα προέκυψαν καταστάσεις που δεν είχαν αρχικά προβλεφθεί, τίθεται θέμα «αναθεώρησης»του προϋπολογισμού.

Τον **απολογισμό** που αποτελεί στην ουσία τα «αποτελέσματα» της εταιρίας. Ο απολογισμός επειδή αναλύεται και κατά τμήμα, μπορεί να αποτελέσει και σύστημα «αντικειμενικής αξιολόγησης» των στελεχών της εταιρίας ,καθώς και τη βάση για να τεθούν οι στόχοι του επόμενου έτους.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ,ότι με την καθιέρωση του συστήματος προϋπολογισμού , η ευθύνη για τον έλεγχο των δαπανών μεταβιβάζεται στους υπεύθυνους των τμημάτων και δεν αποτελεί αποκλειστικά ευθύνη της Διοίκησης. Ακόμα, ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο πραγματοποίησης δαπανών ,που είτε δεν είχαν αρχικά προβλεφθεί ,είτε γίνονται χωρίς να λάβει γνώση η Διοίκηση.

Ακόμη περισσότερο σημαντικό είναι το γεγονός, ότι μέσα από τη συλλογική συμμετοχή των στελεχών της εταιρίας τίθενται οι στόχοι του κάθε τμήματος εφόσον υπάρξει συμφωνία για τους στόχους μεταξύ Διοίκησης και τμημάτων, δίνεται η δυνατότητα καλύτερης μεθόδευσης των ενεργειών των τμημάτων για την υλοποίησή τους.

Η εκμετάλλευση του πληροφοριακού συστήματος του προϋπολογισμού αποσκοπεί στην αναβάθμιση των στελεχών της εταιρίας και τη δημιουργία και διανομή νέων αρμοδιοτήτων.

### **3.5 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ**

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού του επόμενου έτους αποτελεί μια διαδικασία στην οποία εμπλέκονται όλα τα τμήματα της συγκεκριμένης εταιρίας. Βασικό στοιχείο για την υλοποίηση του ,είναι η τήρηση ενός χρονικού προγραμματισμού που περιγράφεται εν συντομία αμέσως παρακάτω και παραθέτει συνοπτικά το σύνολο των διαδικασιών που απαιτούνται.

Η χρονική σειρά των διαδικασιών αφορά στις κάτωθι ενέργειες:

#### **1)Από το τμήμα πωλήσεων καταρτίζονται καταστάσεις προβλέψεων που αφορούν:**

- α)στον όγκο των πωλήσεων ανά μήνα και ανά κατηγορία προϊόντος.
- β)στο επιθυμητό απόθεμα στην έναρξη και λήξη του έτους.
- γ)στην μέση τιμή πώλησης κατά κατηγορία.

#### **2)Από το τμήμα παραγωγής με βάση τους προβλεπόμενους όγκους πωλήσεων γίνονται προβλέψεις για τα κάτωθι μεγέθη:**

- α)τους απαιτούμενους όγκους παραγωγής τόσο για τα ενδιάμεσα, όσο και για τα τελικά προϊόντα ανά κατηγορία προϊόντος ,μήνα και γραμμή παραγωγής.

β)τον απαιτούμενο χρόνο χρήσης των μηχανών της παραγωγής.

γ)τον απαιτούμενο χρόνο για συντήρηση των μηχανών.

δ)το απαιτούμενο κόστος συντήρησης τόσο για την προγραμματισμένη συντήρηση ,όσο και για τις βλάβες.

ε)το κόστος επενδύσεων σε νέο εξοπλισμό.

**3)Από το τμήμα προμηθειών και με βάση τους προβλεπόμενους όγκους παραγωγής προσδιορίζονται:**

α)οι απαιτούμενες ποσότητες Α και Β υλών και υλικών συσκευασίας για παραγωγή καθώς και τα αποθέματα ασφαλείας για κάθε μήνα χωριστά.

β)οι προβλεπόμενες τιμές αγοράς των Α και Β υλών και υλικών συσκευασίας καθώς και μονάδες σε ευρώ.

**4)Από την Οικονομική Διεύθυνση ,στην οποία εντάσσονται το τμήμα μισθοδοσίας και το λογιστήριο, γίνονται προβλέψεις για τα κάτωθι μεγέθη:**

α)προβλέψεις για τις τιμές των 1)εργατοωρών προσωπικού και συντήρησης,2)λιπαντικών και καυσίμων και 3)ηλεκτρικού ρεύματος και νερού.

β)προβλέψεις για υποχρεώσεις που δημιουργούνται από δάνεια (τόκοι και χρεολύσια) και προβλέψεις για νέα δάνεια.

γ)προβλέψεις για τις τρέχουσες αποσβέσεις και για τις νέες αποσβέσεις με βάση την κατάσταση για τις νέες επενδύσεις που ετοιμάζει το τμήμα συντήρησης και

δ)προβλέψεις που προκύπτουν από ασφάλιστρα, ενοίκια ,άλλες υποχρεώσεις και τυχόν έσοδα.

**5)Από κάθε τμήμα της εταιρίας συντάσσονται καταστάσεις που αφορούν το κάθε τμήμα και περιέχουν όλες τις προβλέψεις που αφορούν :**

- α)τις ανάγκες σε αναλώσιμα κατά ποσότητα και αξία
- β)τα διάφορα έξοδα με βάση την ανάλυση που προκύπτει από το Λογιστικό Σχέδιο
- γ)τις ανάγκες σε νέο προσωπικό ή τυχόν μειώσεις προσωπικού
- δ)τις ανάγκες σε εξοπλισμό και
- ε)τις προβλέψεις που τυχόν προκύπτουν από άλλες υποχρεώσεις.

**6)Μετά από τη συμπλήρωση όλων των παραπάνω καταστάσεων ,είναι η ομάδα του προϋπολογισμού σε θέση , μηχανογραφικά ,να εξάγει συγκεντρωτικές καταστάσεις με αποτελέσματα, οι οποίες είναι:**

- α)συνολικό κόστος Α και Β υλών ανά κατηγορία
- β)πρόβλεψη κόστους λειτουργίας μηχανών που αφορά τα αντίστοιχα κέντρα κόστος της παραγωγής και συμπεριλαμβάνει το κόστος εργατικών ,ηλεκτρικού, νερού, κ.λ.π. ,το κόστος συντήρησης ,τις διάφορες δαπάνες και τις αποσβέσεις,
- γ)πρόβλεψη κόστους παραγωγής προϊόντων. Δημιουργούνται καταστάσεις ανάλογες με τα φύλλα κόστους της κοστολόγησης που αναλύουν το κόστος ανά κατηγορία προϊόντος σε κόστος Α και Β υλών ,το κόστος χρήσης των μηχανών και τα διάφορα έξοδα,
- δ)πρόβλεψη κόστους ανά μήνα για κάθε κέντρο κόστους και για όλα τα κέντρα κόστους της εταιρίας που αφορά όλες τις δαπάνες που θα πραγματοποιηθούν για τη λειτουργία τους, ανά μήνα και
- ε)κατάσταση με τα αποτελέσματα της εταιρίας που προκύπτουν από όλες τις προηγούμενες καταστάσεις.

Όσον αφορά στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού ,μετά από την ετοιμασία όλων των παραπάνω καταστάσεων, μελετώνται συστηματικά οι αρχικές εκτιμήσεις και τα

συγκεντρωτικά αποτελέσματα και γίνονται οι απαραίτητες αλλαγές.

Τελικά ,το μηχανογραφικό σύστημα παράγει νέες καταστάσεις και οριστικοποιείται ο προϋπολογισμός του επόμενου έτους.

### **3.6 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ**

Η παρακολούθηση του προϋπολογισμού στην εξεταζόμενη εταιρία γίνεται σε μηνιαία βάση ,όπου παράγονται από τα συστήματα προϋπολογισμού και κοστολόγησης μηνιαία και προοδευτικά στοιχεία.

Από την εφαρμογή της κοστολόγησης εξάγονται οι καταστάσεις που αφορούν στα φύλλα κόστους

- α)χρήσης των μηχανών,
- β)παραγωγής προϊόντων,
- γ)δαπανών για όλα τα κέντρα κόστους και
- δ)καταστάσεων πωληθέντων ανά κατηγορία προϊόντος.

Έτσι, παράγεται μηνιαία και προοδευτική κατάσταση αποκλίσεων προϋπολογισμού για κάθε κέντρο κόστους ,η οποία παρουσιάζει και ανάλυση των αποκλίσεων που μπορεί να προκύπτουν λόγω:

- α)διαφορετικού μεγέθους στη δραστηριότητα που είχε προβλεφθεί για το κέντρο κόστους,
- β)διαφορετικής ανάλωσης των αρχικά προβλεπόμενων ποσοτήτων σε Α και Β ύλες ,ενδιάμεσα προϊόντα, τελικά προϊόντα, ανθρώπινο δυναμικό ή διάφορες δαπάνες και
- γ)διαφοράς στην πρόβλεψη των τιμών και αξιών.



Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζουν τη συνολική εικόνα της επιχείρησης και αποτυπώνουν την οικονομική της πορεία. Στο τέλος του έτους οι καταστάσεις αυτές αποτελούν τον απολογισμό.

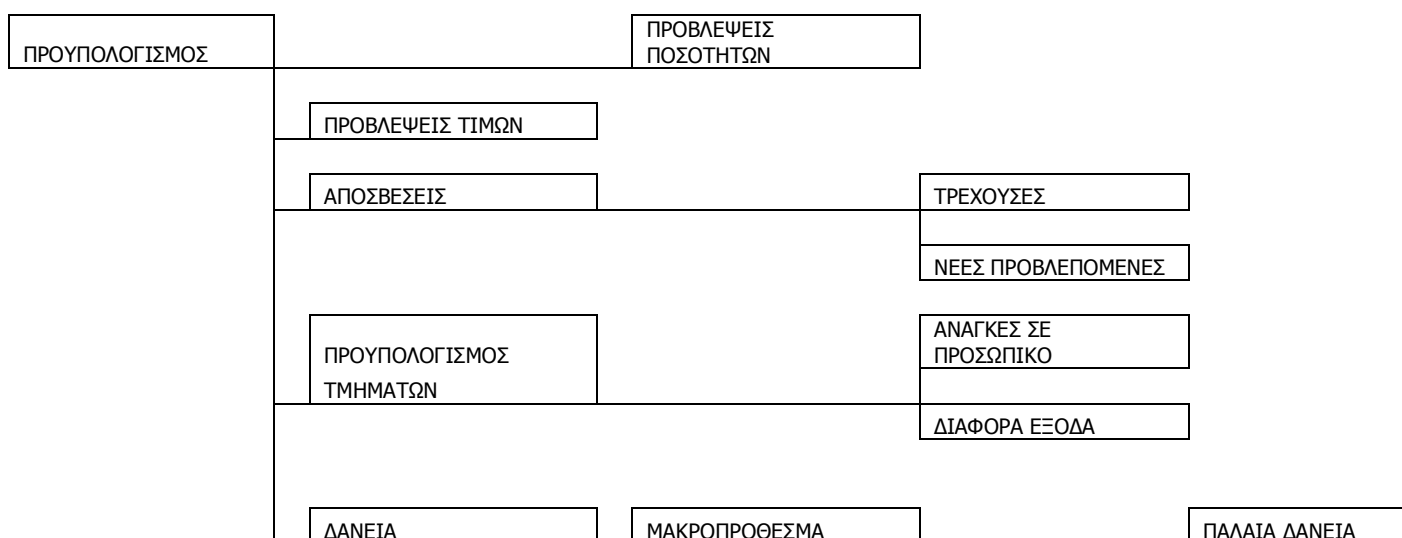
### 3.7 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Το σύστημα του προϋπολογισμού δεν αποτελεί αυτόνομο σύστημα παρά επεξεργάζεται πληροφορίες από υπάρχοντα υποσυστήματα και εφαρμογές. Για το λόγο αυτό, ο κύριος όγκος εργασίας όσον αφορά τη μηχανογράφηση είναι στην προσαρμογή υπάρχόντων υποσυστημάτων που εξασφαλίζουν την απαραίτητη υποδομή και υποστηρίζουν αποτελεσματικά το σύστημα του προϋπολογισμού.

Όπως προαναφέρθηκε, το σύστημα του προϋπολογισμού απαιτεί προβλέψεις από τα επιμέρους τμήματα της εταιρίας.

Σχηματικά, το κύκλωμα των προβλέψεων που εφαρμόζει η συγκεκριμένη εταιρία, παρουσιάζεται ως εξής:

#### ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΜΕΓΕΘΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

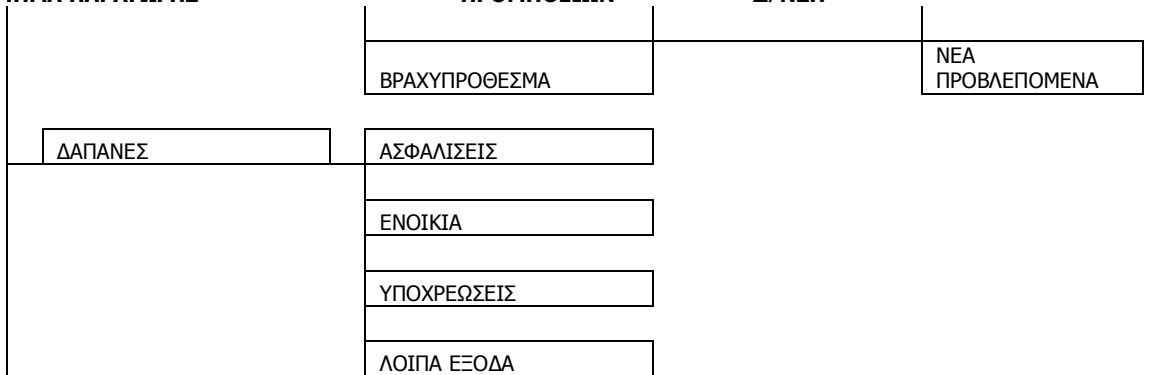


**ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ Δ/ΝΣΗ**



ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΟΣΟΤΗΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ Α & Β ΥΛΩΝ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΤΙΜΩΝ

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΙΜΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΧΡΗΣΗΣ ΜΗΧΑΝΩΝ

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΙΜΩΝ Α & Β ΥΛΩΝ

ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ

ΕΤΗΣΙΑ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΙΣΟΤΙΜΙΩΝ ΣΥΝ/ΤΟΣ

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΔΑΠΑΝΩΝ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΙΜΩΝ Α & Β ΥΛΩΝ(ναύλοι κλπ)

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΑΛΛΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΝΕΩΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΔΑΝΕΙΩΝ

### **Προβλέψεις πωλήσεων**

Αφορά στις προβλέψεις πωλήσεων για τον επόμενο χρόνο. Αναφέρονται σε πίνακες ποσοτικά οι προβλεπόμενες πωλήσεις ανά ομάδα προϊόντων, κατηγορία προϊόντος, χώρα ,περιοχή, πωλητή. Για κάθε μήνα αναφέρονται χωριστά οι ποσότητες.

Η διαδικασία κατάρτισης των προβλέψεων αρχίζει στις αρχές του β' εξαμήνου του προηγούμενου και ολοκληρώνεται σε διάστημα περίπου ενός μηνός. Η οριστικοποίηση γίνεται μετά το τέλος των αντίστοιχων προβλέψεων παραγωγής και εφοδιασμού Α' υλών .

Υπεύθυνη είναι η Διεύθυνση Πωλήσεων.

### **Προγραμματισμός παραγωγής**

Παράλληλα με τον προγραμματισμό παραγωγής γίνεται και ο προσδιορισμός των αναγκών σε πρώτες ύλες, βοηθητικές ύλες και υλικά συσκευασίας. Τα στοιχεία είναι ποσοτικά και αναφέρονται στις ανάγκες του επόμενου έτους για κάθε μήνα χωριστά.

Λαμβάνει υπόψη τις προβλέψεις πωλήσεων για τον επόμενο χρόνο.

Με βάση τις συνταγές παραγωγής των προϊόντων και τα τεχνικά χαρακτηριστικά των μηχανών ,υπολογίζεται ο προβλεπόμενος χρόνος χρήσης των μηχανών με τις αντίστοιχες ανθρωποώρες χειριστών και αναλώσεις των οικονομικών συντελεστών που προκύπτουν(νερό, ρεύμα ,κτλ .).

Λαμβάνεται επίσης υπόψη ο προγραμματισμός συντήρησης των μηχανών. Ο προγραμματισμός αυτός γίνεται ποσοτικά κατά κατηγορία προϊόντων, μηχανή παραγωγής και αναφέρεται στον επόμενο χρόνο για κάθε μήνα χωριστά.

Η διαδικασία κατάρτισης του προγράμματος παραγωγής γίνεται μετά την κατάρτιση των προβλέψεων πωλήσεων(Αύγουστος)και οριστικοποιείται αφού ολοκληρωθούν και οι προβλέψεις του δασμού σε Α και Β ύλες(Σεπτέμβριος).

Υπεύθυνη είναι η Διεύθυνση Παραγωγής.

### **Προβλέψεις αναγκών σε Α και Β ύλες**

Με βάση τις προβλεπόμενες ποσότητες παραγωγής ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων και από τα αρχεία συνταγών προϊόντων καταρτίζεται κατάσταση που αφορά τις προβλεπόμενες ποσότητες Α και Β υλών και υλικών συσκευασίας για την κάλυψη των αναγκών του επόμενου έτους. Η κατάσταση είναι ποσοτική για κάθε είδος χωριστά με τις απαιτούμενες ποσότητες ανά μήνα και για το σύνολο του έτους.

Για την κατάρτιση του πίνακα λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα:

1. Προγραμματισμός παραγωγής.
2. Προβλεπόμενα αποθέματα ενάρξεως.
3. Επιθυμητό απόθεμα στο τέλος της περιόδου.
4. Απαιτούμενος χρόνος για την εκτέλεση της παραγγελίας, από την έναρξη της μέχρι την παραλαβή στις αποθήκες του εργοστασίου.
5. Τυχόν ιδιαιτερότητες στις μεταφορές.
6. Χωρητικότητες αποθηκευτικών χώρων.

Η διαδικασία κατάρτισης των πινάκων παραγγελιών και παραλαβών γίνεται μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος παραγωγής (Σεπτέμβριος) και ολοκληρώνεται σε διάστημα ενός μήνα.

Η οριστικοποίηση γίνεται μετά την επανεξέταση των προβλέψεων πωλήσεων και παραγωγής (περίπου τέλη Οκτωβρίου).

Υπεύθυνη είναι η Διεύθυνση Προμηθειών καθώς και ο Προϊστάμενος Εφοδιασμού για υλικά που προμηθεύεται η εταιρία από την εγχώρια αγορά.

## **Προβλέψεις τιμών**

Αφορά στις προβλέψεις των τιμών για τον επόμενο χρόνο. Σε αυτές περιλαμβάνονται:

1.Οι τιμές πώλησης των προϊόντων. Η εκτίμηση αυτή γίνεται από τον υπεύθυνο πωλήσεων με βάση την εμπειρία του για την πρόβλεψη και τα έξοδα διάθεσης.

2.Οι τιμές αγοράς Α και Β υλών. Η εκτίμηση αυτή γίνεται από τη Διεύθυνση Προμηθειών σε ότι αφορά στην τιμή αγοράς των υλών αυτών. Στη συνέχεια η Οικονομική Διεύθυνση προσδιορίζει τα μεγέθη που αφορούν σε έξοδα εισαγωγής(ναύλοι ,κτλ .).

3.Οι τιμές βασικών μεγεθών .Αφορούν στα κάτωθι:

- Ισοτιμίες συναλλάγματος
- Τιμή ηλεκτρικού ρεύματος
- Τιμή λιπαντικών και καυσίμων και
- Τιμή εργατοώρας.

Οι προβλέψεις των μεγεθών αυτών πραγματοποιούνται στις αρχές Νοεμβρίου.

Υπεύθυνες είναι :η Διεύθυνση Πωλήσεων, η Οικονομική Διεύθυνση ,η Διεύθυνση Παραγωγής και η Διεύθυνση Προμηθειών.

## **Προυπολογισμός τμημάτων**

Οι καταστάσεις αυτές αφορούν στον προϋπολογισμό λειτουργίας της εταιρίας και του κόστους των τμημάτων. Οι προβλέψεις γίνονται για κάθε κέντρο κόστους χωριστά και ανά είδος ή μονάδα δαπανών.

Έτσι για κάθε τμήμα γίνονται προβλέψεις για :

- Τις δαπάνες αναλωσίμων.
- Τα διάφορα έξοδα με βάση το λογιστικό σχέδιο.
- Τις ανάγκες σε προσωπικό και
- Τις ανάγκες σε δαπάνες συντήρησης.

Τις καταστάσεις αυτές η κάθε Διεύθυνση τις καταθέτει προς τη Διοίκηση μαζί με Υπηρεσιακό Σημείωμα ,όπου αιτιολογείται η ανάγκη πραγματοποίησης των δαπανών αυτών.

Οι προβλέψεις παρουσιάζονται στα τέλη Αυγούστου.

### **Προβλέψεις επενδύσεων –δανείων -δαπανών-αποσβέσεων**

Οι προβλέψεις αυτές αφορούν:

- Στις επενδύσεις (όσες βρίσκονται σε εξέλιξη ,τις επενδύσεις για το επόμενο έτος και τις επενδύσεις για έρευνα και ανάπτυξη)
- Στα δάνεια. δηλαδή τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από παλιά δάνεια ή από νέα προβλεπόμενα
- Στις δαπάνες που προσδιορίζονται από την Οικονομική Διεύθυνση(ασφάλιστρα ,ενοίκια, υποχρεώσεις ,άλλα έσοδα-έξοδα),και
- Στις αποσβέσεις ,δηλαδή τις τρέχουσες ή τις νέες προβλεπόμενες.

Οι καταστάσεις αυτές καταρτίζονται από τα τέλη Αυγούστου ως τα τέλη Οκτωβρίου.

Υπεύθυνες είναι όλες οι Διευθύνσεις και οι Υπηρεσίες για το μέρος που τους αφορά.

Συγκεντρωτικά, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε ένα πίνακα όπως ο παρακάτω:

|                                 | ΠΟΣΟ |
|---------------------------------|------|
| A. ΔΑΠΑΝΕΣ                      |      |
| 1. Α & Β ΥΛΕΣ                   |      |
| 2. ΕΡΓΑΤΙΚΑ                     |      |
| 3. ΠΑΡΟΧΕΣ                      |      |
| 4. ΑΝΤΑΛΑΚΤΙΚΑ                  |      |
| 5. ΕΡΓΟΛΑΒΙΕΣ                   |      |
| 6. ΔΙΑΦΟΡΑ                      |      |
| ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ                  |      |
| B. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ                   |      |
| Γ. ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΧΘΕΝΤΩΝ           |      |
| ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ             |      |
| ΜΕΤΑ ΤΙΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ             |      |
| Δ. ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΑΞΙΑΣ<br>ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ |      |
| Ε. ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ            |      |
| Ζ. ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ              |      |
| Η. ΑΞΙΑ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ              |      |
| ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ=Η-Ζ-Ε+(+/-Δ)         |      |

Οι παρακάτω πίνακες συνθέτουν τα κομμάτια του προϋπολογισμού που ετοιμάζουν τα αρμόδια τμήματα της εταιρίας και παρουσιάζουν στα προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα:

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

|                                   | ΤΡΙΜΗΝΑ ΕΤΟΥΣ |   |   |   | ΣΥΝΟΛΑ |
|-----------------------------------|---------------|---|---|---|--------|
|                                   | 1             | 2 | 3 | 4 |        |
| ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕ ΤΕΜ. |               |   |   |   |        |
| ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ          |               |   |   |   |        |
| ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ                |               |   |   |   |        |
|                                   |               |   |   |   |        |
| ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΕΤΡΗΤΟΙΣ        |               |   |   |   |        |
| ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΕ ΠΙΣΤΩΣΗ       |               |   |   |   |        |
|                                   |               |   |   |   |        |
| ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΕΝΑΡΞΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ       |               |   |   |   |        |
| ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΡΩΤΟΥ ΤΡΙΜΗΝΟΥ          |               |   |   |   |        |
| ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΤΡΙΜΗΝΟΥ        |               |   |   |   |        |
| ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΤΡΙΤΟΥ ΤΡΙΜΗΝΟΥ          |               |   |   |   |        |
| ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΤΡΙΜΗΝΟΥ        |               |   |   |   |        |
| ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΜΕΤΡΗΤΩΝ     |               |   |   |   |        |

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

ΤΡΙΜΗΝΑ ΕΤΟΥΣ

|                                | 1 | 2 | 3 | 4 | ΣΥΝΟΛΑ |
|--------------------------------|---|---|---|---|--------|
| ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ      |   |   |   |   |        |
| ΠΛΕΟΝ ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΑΠΟΘΕΜΑ ΤΕΛΟΥΣ |   |   |   |   |        |
| ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ              |   |   |   |   |        |
| ΜΕΙΟΝ ΑΠΟΘΕΜΑ ΕΝΑΡΞΗΣ          |   |   |   |   |        |
| ΖΗΤΟΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ             |   |   |   |   |        |

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΥΛΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΤΡΙΜΗΝΑ ΕΤΟΥΣ

|                                | 1 | 2 | 3 | 4 | ΣΥΝΟΛΑ |
|--------------------------------|---|---|---|---|--------|
| ΖΗΤΟΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΕ ΤΕΜ      |   |   |   |   |        |
| ΥΛΙΚΑ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ              |   |   |   |   |        |
| ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΕ ΕΥΡΩ      |   |   |   |   |        |
| ΠΛΕΟΝ ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΑΠΟΘΕΜΑ ΤΕΛΟΥΣ |   |   |   |   |        |
| ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ              |   |   |   |   |        |
| ΜΕΙΟΝ ΑΠΟΘΕΜΑ ΕΝΑΡΞΗΣ          |   |   |   |   |        |
| ΑΓΟΡΕΣ ΥΛΙΚΩΝ                  |   |   |   |   |        |
| ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΩΝ ΣΕ ΕΥΡΩ          |   |   |   |   |        |
| ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΥΛΙΚΩΝ           |   |   |   |   |        |
| ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΓΟΡΩΝ ΜΕΤΡΗΤΟΙΣ       |   |   |   |   |        |
| ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΓΟΡΩΝ ΕΠΙ ΠΙΣΤΩΣΕΙ    |   |   |   |   |        |
| ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΝΑΡΞΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ   |   |   |   |   |        |
| ΑΓΟΡΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΤΕΤΑΡΤΟΥ         |   |   |   |   |        |
| ΑΓΟΡΕΣ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΤΕΤΑΡΤΟΥ       |   |   |   |   |        |
| ΑΓΟΡΕΣ ΤΡΙΤΟΥ ΤΕΤΑΡΤΟΥ         |   |   |   |   |        |
| ΑΓΟΡΕΣ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΤΕΤΑΡΤΟΥ       |   |   |   |   |        |
| ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΛΗΡΩΜΕΣ             |   |   |   |   |        |

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ

ΤΡΙΜΗΝΑ ΕΤΟΥΣ

|                           | 1 | 2 | 3 | 4 | ΣΥΝΟΛΑ |
|---------------------------|---|---|---|---|--------|
| ΖΗΤΟΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΕ ΤΕΜ |   |   |   |   |        |
| ΕΡΓΑΤΩΡΕΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ     |   |   |   |   |        |
| ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΕΡΓΑΤΩΡΕΣ       |   |   |   |   |        |
| ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΤΩΡΑΣ          |   |   |   |   |        |
| ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ |   |   |   |   |        |

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧ.ΕΞΟΔΩΝ

ΤΡΙΜΗΝΑ ΕΤΟΥΣ

|                            | 1 | 2 | 3 | 4 | ΣΥΝΟΛΑ |
|----------------------------|---|---|---|---|--------|
| ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΕΝΕΣ ΕΡΓΑΤΩΡΕΣ |   |   |   |   |        |
| ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ Α.Γ.Β.Ε.       |   |   |   |   |        |



|                    |  |  |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|--|--|
| ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ Α.Γ.Β.Ε. |  |  |  |  |  |
| ΣΤΑΘΕΡΑ Α.Γ.Β.Ε.   |  |  |  |  |  |
| ΣΥΝΟΛΙΚΑ Α.Γ.Β.Ε.  |  |  |  |  |  |
| ΜΕΙΟΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ   |  |  |  |  |  |
| ΠΛΗΡΩΜΕΣ Α.Γ.Β.Ε.  |  |  |  |  |  |

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΔΙΑΘΕΣΗΣ  
ΤΡΙΜΗΝΑ ΕΤΟΥΣ

|                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | ΣΥΝΟΛΑ |
|------------------------------------|---|---|---|---|--------|
| ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕ ΤΕΜ   |   |   |   |   |        |
| ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚ-ΔΙΑΘ.ΑΝΑ ΤΕΜ |   |   |   |   |        |
| ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚ-ΔΙΑΘ.         |   |   |   |   |        |
| ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚ-ΔΙΑΘ.          |   |   |   |   |        |
| ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ                        |   |   |   |   |        |
| ΜΙΣΘΟΙ                             |   |   |   |   |        |
| ΑΣΦΑΛΕΙΑ                           |   |   |   |   |        |
| ΦΟΡΟΙ                              |   |   |   |   |        |
| ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ                         |   |   |   |   |        |
| ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΕΞΟΔΩΝ             |   |   |   |   |        |
| ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ               |   |   |   |   |        |
| ΜΕΙΟΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ                   |   |   |   |   |        |
| ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΕΞΟΔΩΝ ΜΕΤΡΗΤΟΙΣ          |   |   |   |   |        |

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΕΤΡΗΤΩΝ  
ΤΡΙΜΗΝΑ ΕΤΟΥΣ

|                            | 1 | 2 | 3 | 4 | ΣΥΝΟΛΑ |
|----------------------------|---|---|---|---|--------|
| ΜΕΤΡΗΤΑ ΕΝΑΡΞΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ   |   |   |   |   |        |
| ΠΛΕΟΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ   |   |   |   |   |        |
| ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΜΕΤΡΗΤΑ |   |   |   |   |        |
| ΜΕΙΟΝ ΠΛΗΡΩΜΕΣ             |   |   |   |   |        |
| ΥΛΙΚΩΝ                     |   |   |   |   |        |
| ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ                  |   |   |   |   |        |
| Α.Γ.Β.Ε.                   |   |   |   |   |        |
| ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΟΙΚ-ΔΙΑΘΕΣΗΣ      |   |   |   |   |        |
| ΑΓΟΡΩΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ          |   |   |   |   |        |
| ΜΕΡΙΣΜΑΤΩΝ                 |   |   |   |   |        |
| ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΛΗΡΩΜΕΣ         |   |   |   |   |        |
| ΠΛΕΟΝ/ΜΕΙΟΝ ΧΡΗΜ/ΚΑ        |   |   |   |   |        |
| ΜΕΤΡΗΤΑ ΤΕΛΟΥΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ    |   |   |   |   |        |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ**

#### **4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Η ιστορία της κοστολόγησης ,βιομηχανικής λογιστικής, λογιστικής κόστους ξεκινά από πολύ παλιά. Η λογιστική κόστους αποτέλεσε ένα τμήμα της διοικητικής λογιστικής ,στην οποία εντάχθηκαν τα τελευταία χρόνια και τα συστήματα διοίκησης κόστους.

Λογιστικά συστήματα για τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο μπορούν να βρεθούν σε εταιρίες του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Μόνο όμως τα τελευταία 60-70 χρόνια υπάρχουν συστήματα εξωτερικού ελέγχου και οικονομικού απολογισμού τα οποία να δικαιολογούν το όνομα τους ως συστήματα διοίκησης κόστους. Χρονολογικά ο 20<sup>ος</sup> αιώνας ήταν ο πιο σημαντικός για την ανάπτυξη των συστημάτων κοστολόγησης.

Στο 1950 το κύριο αντικείμενο της διοικητικής λογιστικής ήταν η τιμολόγηση των αποθεμάτων και ο καθορισμός του εισοδήματος της επιχείρησης και ελάχιστα η διοίκηση κόστους αυτή καθαυτή.

Στη δεκαετία του 1960 κυρίαρχη σκέψη ήταν η εφαρμογή ποσοτικοποιημένων μοντέλων σε μια ποικιλία προβλημάτων σχεδιασμού και ελέγχων.

Μετά τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και στη δεκαετία του 1990 ο χώρος της διοίκησης κόστους αναγεννάται. Νέα εργαλεία της διοίκησης κόστους εμφανίζονται και συνεισφέρουν πολλά στον

υπολογισμό του κόστους και στη λήψη αποφάσεων. Τα σημαντικότερα από τα εργαλεία αυτά είναι :η κοστολόγηση ανά δραστηριότητα, η διοίκηση ανά δραστηριότητα, η κάρτα ισοσταθμισμένων επιδόσεων και η μέτρηση των επιχειρησιακών επιδόσεων. Την ίδια περίοδο παρατηρείται μια μετακίνηση προς την επιστημονική διοικητική ,την περίοδο που οι managers αρχίζουν να μετρούν και να καταμερίζουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τα γενικά βιομηχανικά έξοδα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες<sup>12</sup>.

Μέχρι τις αρχές του 1980 η χρησιμοποίηση της σωστής πληροφορίας για τη διοίκηση κόστους δε συμβάδιζε με τη χρήση καλών πρακτικών διοίκησης ,σύμφωνα με τους Johnson & Kaplan στο βιβλίο τους “The relevance lost”(1987).Μετά τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και στη δεκαετία του 1990 ο χώρος της διοίκησης κόστους άλλαξε μορφή. Νέα εργαλεία της διοίκησης κόστους εμφανίζονται και συνεισφέρουν πολλά στον υπολογισμό του κόστους και στη λήψη αποφάσεων<sup>42</sup>.

Η δεκαετία του 1980 ήταν πολύ σημαντική για αυτό που ονομάζεται διοίκηση κόστους. Μέσα από τις διάφορες ανακατατάξεις η διοίκηση κόστους έπρεπε να βρει το δρόμο και να ανανεώσει τις παραδοσιακές της δυνάμεις με κάποια συμπληρωματικά στοιχεία :

- Να μετατοπίσει την έμφαση από τα ιστορικά στοιχεία σε μια μελλοντική προοπτική.
- Να περάσει από τον έλεγχο στο σχεδιασμό.
- Από το εσωτερικό περιβάλλον στο εξωτερικό.
- Από το κόστος στην αξία και
- Από την παραγωγή στο marketing.

Στο τέλος του 20<sup>ου</sup> αιώνα ένας μεγάλος αριθμός από εταιρίες έκανε αλλαγές στα βιομηχανικά του εργοστάσια. Με στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής ,την αύξηση της παραγωγικότητας ,τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος και

την ανταπόκριση στις απαιτήσεις των καταναλωτών πολλές εταιρίες υιοθέτησαν και κάποια καινοτομικά συστήματα όπως για παράδειγμα το just in time management.

Η υιοθέτηση μιας ευέλικτης προσέγγισης για τις σύγχρονες εταιρίες υποσχόταν σημαντικές βελτιώσεις σε : παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, ποιότητα και διανομή έχοντας ως αποτέλεσμα αξιόλογες μειώσεις κόστους.

Οι λογιστές οι οποίοι συνεχίζουν να κάνουν λογιστικά έργα ρουτίνας ,θα συνεχίσουν να απασχολούνται σαν ένα μικρό μέρος των ειδικών που χρησιμοποιούν την τεχνολογία και κάνουν μια «ανιαρή» δουλειά .Αντίθετα, οι άνθρωποι της διοίκησης κόστους έχουν αναλάβει ένα πιο σοβαρό ρόλο με συνέπεια να χαρακτηρίζονται σαν «εσωτερικοί σύμβουλοι επιχειρήσεων».Ενώ ο απλός λογιστής πρέπει να έχει πολλές και εξειδικευμένες γνώσεις λογιστικής ,η πρακτική που ακολουθούν οι άνθρωποι της διοικητικής λογιστικής είναι εντελώς διαφορετική και τη δουλειά αυτή τη κάνουν άνθρωποι με πολυποίκιλες γνώσεις ,που έχουν και εξειδικευμένες γνώσεις λογιστικής. Δηλαδή η τάση που ακολουθεί τους «διοικητικούς λογιστές» είναι να έχουν μια πιο σφαιρική άποψη για τα οικονομικά και τη διοίκηση επιχειρήσεων και να μην είναι τόσο εξειδικευμένοι στη λογιστική<sup>13</sup>.

## **4.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ**

### **1)Παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης**

Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης είναι αυτά που αποτελούν τη βάση της κοστολόγησης. Αναπτύχθηκαν μετά τις δύο πρώτες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα και ουσιαστικά αποτελούν το βασικό σημείο αναφοράς για την κοστολόγηση.

Χαρακτηρίζονται από το ότι είναι εντάσεως εργασίας καθώς και από το ότι χρησιμοποιούν εξατομικευμένα ποσοστά μερισμού των βιομηχανικών εξόδων. Τα συστήματα αυτά είναι ξεχωριστά τελείως από τις λειτουργικές διαδικασίες της επιχείρησης. Η λογιστική κόστους χρησιμοποιείται μόνο για τη στατική απεικόνιση των δεδομένων και όχι για τη δυναμική τους επεξεργασία. Αποτέλεσμα αυτού είναι το να μπορούν να σταθούν μόνα τους στην επιχείρηση<sup>14</sup>.

Στα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών μπορούν να προσμετρηθούν ,η μεγάλη ακεραιότητα των χρηματοοικονομικών πληροφοριών που περιλαμβάνουν ,η ύπαρξη συνεργασίας ανάμεσα στα τμήματα καθώς και το ότι η λογιστική κόστους έχει ξεκάθαρους αντικειμενικούς σκοπούς.

Η χρησιμότητα των παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης είναι μεγαλύτερη όταν η άμεση εργασία και οι πρώτες ύλες είναι οι επικρατέστεροι συντελεστές παραγωγής ,όταν η τεχνολογία είναι σταθερή και όταν το εύρος των προϊόντων είναι περιορισμένο. Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης μετρούν τους πόρους που καταναλώνονται ως ποσοστό στον αριθμό των μεμονωμένων παραγόμενων μονάδων προϊόντος. Όμως οι νέες εξελίξεις όσον αφορά στην τεχνολογική ανάπτυξη δείχνουν ότι οι οργανωτικές πηγές (π.χ. διαχείριση πρώτων υλών για δραστηριότητες και συναλλαγές) που συνοδεύουν την επανάσταση στον οικονομικό χώρο δε σχετίζονται με τον φυσικό όγκο της παραγωγής. Έτσι , τα παραδοσιακά συστήματα αρχίζουν να έχουν μικρότερη χρησιμότητα ,αφού καταλογίζουν γενικά βιομηχανικά έξοδα για αυτούς τους συνοδευτικούς πόρους ,στην παραγωγή και την πώληση εξατομικευμένων προϊόντων.

Όμως , υπάρχουν και αρκετά μειονεκτήματα στα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης. Αυτά έχουν να κάνουν με το ότι η αναφορά τους είναι αργή, η πληροφόρηση επαναλαμβάνεται και είναι ασυνεπής, καθώς υπάρχουν και αργές αντιδράσεις σε επιχειρησιακές αλλαγές. Ακόμη, φαίνεται να υπάρχει μικρή συνεργασία και εξάρτηση ανάμεσα στα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης .Τέλος ,δεν υπάρχει αναγνώριση της μετακίνησης από το μεταβλητό στο σταθερό κόστος και ο καταμερισμός των γενικών βιομηχανικών εξόδων μπορεί να μην είναι δυνατός.

Το ρίσκο που διαχειρίζεται ένα παραδοσιακό σύστημα κοστολόγησης έχει να κάνει με τη διατήρηση του μεγάλου όγκου πληροφόρησης και την αργοπορία αντίδρασης σε περίπτωση που αυτή επιβάλλεται από τις επιθεωρήσεις. Επίσης ,οι μειώσεις του προσωπικού είναι κάτι δύσκολο, και στο σύστημα δεν μπορούν να απεικονιστούν αντικειμενικά αλλαγές στις διαδικασίες ή στα υπάρχοντα προϊόντα λόγω πιθανών στρεβλώσεων στο κόστος των προϊόντων<sup>15</sup>.

Η συγκεκριμένη εταιρία μέσω ενός συστήματος M.I.S. που διαθέτει, καλύπτει τις ανάγκες που επιβάλλουν:

α)πιστή απόδοση του κόστους τόσο στα προϊόντα όσο και στις οργανωτικές μονάδες.

β)διάκριση του κόστους σε κατηγορίες, ώστε η Διοίκηση να διατηρεί τον απόλυτο έλεγχο των δαπανών και όλων των παραγόντων που διαμορφώνουν το κόστος και να εφαρμόζει πολιτική για το χειρισμό τους.

γ)διαμόρφωση ενός συστήματος αντικειμενικής στοχοθέτησης των στελεχών, αλλά και της εταιρίας στο σύνολο της ,καθώς και συνεχή παρακολούθηση της πορείας για την επίτευξη τους.

δ)δυνατότητα πρόβλεψης των επιπτώσεων που μπορεί να επιφέρουν πιθανά «μελλοντικά σενάρια»,και λήψη αποφάσεων για τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρία.

- **Στόχοι**

Ειδικότερα ,οι στόχοι που έχουν επιτευχθεί από την συγκεκριμένη εταιρία, αναλύονται παρακάτω:

**α)Πιστή απόδοση του κόστους στα προϊόντα και στις οργανωτικές μονάδες.**

Το σύστημα παρακολουθεί το κόστος που συσσωρεύεται σε κάθε προϊόν στα διάφορα στάδια παραγωγής, αποθήκευσης και διάθεσης του. Με τον τρόπο αυτό, δηλαδή τον έλεγχο των παραγόντων που διαμορφώνουν το κόστος, είναι δυνατή η έγκαιρη παρέμβαση στις περιπτώσεις που κάποιοι παράγοντες επηρεάζουν δυσμενώς το κόστος .Με την προσέγγιση αυτή καταδεικνύεται η πραγματικότητα σε ότι αφορά στα πραγματικά περιθώρια κέρδους και στη σταδιακή ανάπτυξη ενός συνολικά κερδοφόρου χαρτοφυλακίου προϊόντων.

Η πιστή απόδοση του κόστους στις οργανωτικές μονάδες(βλ. παράρτημα 9) ,όπως ακριβώς δομούνται ιεραρχικά στο οργανόγραμμα, παρέχει τη δυνατότητα συγκέντρωσης του κόστους που δημιουργούν οι «περιοχές ευθύνης» του κάθε στελέχους. Η προσέγγιση αυτή παρέχει τη δυνατότητα ελέγχου των δαπανών στο επίπεδο κάθε ξεχωριστού τμήματος.

Έτσι ,ο έλεγχος δεν αποτελεί πλέον μοναδική ευθύνη της Διοίκησης αλλά διαμοιράζεται στα τμήματα όπου η στενή παρακολούθηση των δαπανών είναι πιο εφικτή.

**β)Διάκριση του κόστους σε κατηγορίες –Απόλυτος έλεγχος των παραγόντων που διαμορφώνουν το κόστος.**

Στόχος του συστήματος ERP δεν είναι μόνο η συσσώρευση του κόστους στα προϊόντα, αλλά και ο διαχωρισμός και ο απόλυτος έλεγχος των παραγόντων που το διαμορφώνουν. Κάθε

παράγοντας που επηρεάζει το κόστος ,πιθανότατα αποτελεί «ευθύνη» διαφορετικού τμήματος και απαιτεί διαφορετική πολιτική χειρισμού. Έτσι ,το κόστος διάθεσης αφορά τη Διεύθυνση κ.λ.π. Με τον τρόπο αυτό:

- α)Εντοπίζονται άμεσα και αντιμετωπίζονται τυχόν προβληματικές καταστάσεις,
- β)Είναι εμφανή και μετρήσιμα τα αποτελέσματα από την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας ή την εφαρμογή νέας πολιτικής.

### **γ)Ανάπτυξη συστήματος αντικειμενικής στοχοθέτησης της Εταιρίας.**

Η ταυτόχρονη εγκατάσταση του συστήματος προϋπολογισμού και στοχοθέτησης αποτελεί τη βάση ενός συστήματος αντικειμενικής στοχοθέτησης στελεχών. Με τα στοιχεία για τις προηγούμενες χρήσεις και για τις μελλοντικές υποχρεώσεις όπως προκύπτουν από τον προγραμματισμό, κάθε υπεύθυνος προτείνει στη διοίκηση τον προϋπολογισμό του τμήματος του.

Η καθιέρωση του συστήματος αυτού οδηγεί στην αντικειμενική αξιολόγηση των στελεχών ,τα οποία έχουν συμφωνήσει «επί της αρχής» για την εφικτότητα επίτευξης των στόχων. Το σύστημα διαθέτει ευελιξία, ώστε κάθε στιγμή που κρίνεται απαραίτητο, αναμορφώνεται. Στα ανώτερα επίπεδα όλων των τμημάτων σωρεύονται, και καταδεικνύουν την επίτευξη των αρχικών στόχων και της πορείας της εταιρίας.

### **δ)Μέτρηση των επιπτώσεων «μελλοντικών σεναρίων».**

Ο διαχωρισμός του κόστους σε κατηγορίες ,και η δομή του συστήματος ERP,επιτρέπουν την ακριβή μέτρηση του κόστους σε προβλεπόμενες αλλαγές. Έτσι ,το σύστημα υπολογίζει τη μεταβολή του κόστους τόσο για τα προϊόντα, όσο και για την εταιρία στο σύνολο της από προβλεπόμενες αυξήσεις ή



μειώσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες, στους μισθούς ,στα καύσιμα ,κ.λ.π.

Η εταιρία με την ποσοτικοποίηση αυτών των μεγεθών μπορεί εύκολα να καταρτίσει τη πολιτική της(τιμολογιακή πολιτική, πολιτική αυξήσεων ,κ.λ.π.)

Προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις που πηγάζουν από τις επιθυμητές χρήσεις της πληροφορίας κόστους, το σύστημα :

- Παρέχει έγκαιρα και σε τακτά χρονικά διαστήματα τις πληροφορίες κόστους.
- Αναλύει τις πληροφορίες ,προσαρμόζεται στις ανάγκες των επιπέδων ιεραρχίας που απευθύνεται. Έτσι, στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα ,η πληροφορία συνοψίζεται, ενώ οι περιοχές ελέγχου διερύνονται,
- Στηρίζεται σε πιστή καταγραφή της οργάνωσης και της παραγωγικής διαδικασίας,
- Χρησιμοποιεί όσο το δυνατό λιγότερες παραδοχές σχετικά με την πηγή και την δυναμική της δημιουργίας του κόστους,
- Στηρίζεται σε συχνή και συστηματική παρακολούθηση παραμέτρων που επηρεάζουν το κόστος,
- Δεν επιτρέπει μεγάλες μεταβολές κόστους για μικρές αλλαγές στους παράγοντες που διαμορφώνουν το κόστος, ώστε να μην επηρεάζεται δραματικά η διαδικασία ελέγχου και η τιμολόγηση.

Οι αρχές αυτές αποτρέπουν την ανάπτυξη ενός συνεκτικού συστήματος κοστολόγησης, το οποίο ταυτόχρονα χαρακτηρίζεται από αρκετή ευελιξία.

- **Χρήση του συστήματος κοστολόγησης**

Ένα σύστημα κοστολόγησης είναι μια μονάδα αρχειοθέτησης και επεξεργασίας πληροφοριών που σχετίζονται με το κόστος. Μπορεί να τροφοδοτηθεί με στοιχεία που αφορούν στο παρελθόν(πραγματικές αναλώσεις και απασχόληση)ή με στοιχεία που αφορούν εκτιμήσεις μελλοντικών καταστάσεων.

Στην πρώτη περίπτωση μιλάμε για απολογιστική κοστολόγηση και απευθύνεται κυρίως στην υποστήριξη της διαδικασίας ελέγχου και μερικά της τιμολόγησης. Για την απολογιστική κοστολόγηση ,το ERP σύστημα που χρησιμοποιεί η εταιρία «παράγει»κοστολογικές καταστάσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα (μηνιαία, τριμηνιαία, ετήσια και προοδευτικά.)Το σύστημα είναι συνδεδεμένο με το λογιστικό σύστημα της εταιρίας και καλύπτει τη συμβατική της υποχρέωση προς το Δημόσιο, όσον αφορά στην Αναλυτική Λογιστική<sup>16</sup>.

Συγκεκριμένα, η διαδικασία ενημέρωσης των λογαριασμών της Αναλυτικής Λογιστικής που χρησιμοποιεί η ερευνόμενη εταιρία, είναι η εξής:

Αφού οριστικοποιηθεί η ερευνόμενη χρονική περίοδος, γίνεται αυτόματη ενημέρωση των λογαριασμών της αναλυτικής λογιστικής με βάση τα υπόλοιπα του ισοζυγίου της ομάδας 2 της 6 της 7 και της 8.(βλ. παράρτημα 5,6,7).

Κάθε κινούμενος λογαριασμός της ομάδας 2,έχει αντίστοιχο στον λογαριασμό 94-αποθέματα με αντισυμβαλλόμενο στον ενδιάμεσο 90-διάμεσοι-αντικρουζόμενοι λογαριασμοί .

Κάθε κινούμενος λογαριασμός της ομάδας 6 έχει αντίστοιχο στον 92-κέντρα κόστους και αντισυμβαλλόμενο στον 90.

Κάθε λογαριασμός της ομάδας 7 έχει αντίστοιχο στον 96-έσοδα ,μικτά αναλυτικά αποτελέσματα και αντισυμβαλλόμενο στον 90,και τέλος κάθε λογαριασμός της ομάδας 8(81,82) έχει

αντίστοιχο στον 98-αναλυτικά αποτελέσματα και αντισυμβαλλόμενο στον 90.

Το λογιστικό σχέδιο στην ομάδα 9(βλ .παράρτημα 8) και στην ερευνόμενη εταιρία, έχει αναπτυχθεί ως εξής:

92-κέντρα κόστους.

92.01-έξοδα λειτουργίας παραγωγής.

92.01.100-άμεσα έξοδα λειτουργίας παραγωγής.

92.01.100.060-αμοιβές και έξοδα προσωπικού.

92.01.100.061-αμοιβές και έξοδα τρίτων.

92.01.100.062-παροχές και έξοδα τρίτων.

92.01.100.063-φόροι-τέλη.

92.01.100.064-διάφορα έξοδα.

92.01.100.066-αποσβέσεις πάγιων στοιχείων.

92.02-έξοδα λειτουργίας διοίκησης.

92.02.200-άμεσα έξοδα διοικητικής λειτουργίας.

92.02.200.060-αμοιβές και έξοδα προσωπικού.

92.02.200.061-αμοιβές και έξοδα τρίτων.

92.02.200.062-παροχές και έξοδα τρίτων.

92.02.200.063-φόροι-τέλη.

92.02.200.064-διάφορα έξοδα.

92.02.200.066-αποσβέσεις πάγιων στοιχείων.

92.03-έξοδα λειτουργίας διάθεσης.

92.03.300-άμεσα έξοδα λειτουργίας διάθεσης.

92.03.300.060-αμοιβές και έξοδα προσωπικού.

92.03.300.061-αμοιβές και έξοδα τρίτων.

92.03.300.062-παροχές και έξοδα τρίτων.

92.03.300.063-φόροι-τέλη.

92.03.300.064-διάφορα έξοδα.

92.03.300.066-αποσβέσεις πάγιων στοιχείων.

94-αποθέματα.

94.20-εμπορεύματα.

94.20.001-εμπορεύματα λογισμένα.

94.20.002-αγορές εμπορευμάτων.

94.21-προϊόντα έτοιμα και ημιτελή.

94.21.001-προϊόντα έτοιμα και ημιτελή λογισμένα.

94.22-υποπροϊόντα και υπολείμματα.

94.22.001-υποπροϊόντα και υπολείμματα λογισμένα.

94.23-παραγωγή σε εξέλιξη.

94.23.001-παραγωγή σε εξέλιξη λογισμένη.

94.24-A,B,ύλες ,υλικά συσκευασίας.

94.24.001-A,B,ύλες ,υλικά συσκευασίας λογισμένα.

94.24.002-αγορές A, B , υλών ,υλικών συσκευασίας.

94.25-αναλώσιμα υλικά.

94.25.001-αναλώσιμα υλικά λογισμένα.

94.25.002-αγορές αναλώσιμων υλικών.

94.26-ανταλλακτικά πάγιων στοιχείων.

94.26.001-ανταλλακτικά πάγιων στοιχείων λογισμένα.

94.26.002-αγορές ανταλλακτικών πάγιων στοιχείων.

94.28-είδη συσκευασίας.

94.28.001-είδη συσκευασίας λογισμένα.

94.28.002-αγορές ειδών συσκευασίας.

96-έσοδα-μικτά αναλυτικά αποτελέσματα.

96.22-μικτά αναλυτικά αποτελέσματα εκμ/σης.

96.22.070-μικτά αποτελ.εμπορευμάτων.

96.22.071-μικτά αποτελ.προϊόντων έτοιμων και ημιτελών.

96.22.072-μικτά αποτελ.αποθεμάτων.

96.22.074-μικτά αποτελ.επιχορηγήσεων-διαφ.εσόδων.  
96.22.075-μικτά αποτελ.εσόδων παρεπομ.ασχολιών.  
96.22.076-μικτά αποτελ.εσόδων κεφαλαίων.  
96.22.078-μικτά αποτελ.ιδιοπαραγ.παγίων-εσόδων αυτοπ.

98-αναλυτικά αποτελέσματα.  
98.99-αποτελέσματα χρήσης.  
98.99.000-μικτά αποτελέσματα εκμετ/σης.  
98.99.001-έξοδα διοικητικής λειτουργίας.  
98.99.002-έξοδα λειτουργίας διάθεσης.  
98.99.003-έξοδα χρηματοοικονομ.λειτουργίας.  
98.99.400-έκτακτα και ανόργανα έξοδα.  
98.99.401-έκτακτα και ανόργανα έσοδα.  
98.99.402-έκτακτες ζημιές.  
98.99.403-έκτακτα κέρδη.  
98.99.500-έξοδα προηγouμ.χρήσεων.  
98.99.501-έσοδα προηγouμ.χρήσεων.

Με την μεταφορά των αποτελεσμάτων στην αναλυτική λογιστική ,δημιουργούνται άρθρα τα οποία δημιουργούν υπόλοιπα στους υπολογαριασμούς των 92,94,96,98, που είναι τα υπόλοιπα των ισοζυγίων από την γενική λογιστική στις ομάδες 6,2,7,8 αντίστοιχα.

Αυτή είναι η πρώτη φάση εγγραφών.

Στη δεύτερη φάση, τα υπόλοιπα των υπολογαριασμών του 92 που αφορούν στις παραγωγικές δαπάνες δηλαδή οι υπολογαριασμοί της μορφής 92.01.100.χχχ μεταφέρονται στον λογαριασμό 96.22.071.Οι υπολογαριασμοί 94.20.χχχ μεταφέρονται στον 96.22.070 και οι υπολογαριασμοί 94.21.χχχ,94.24.χχχ και 94.25.χχχ μεταφέρονται στον 96.22.071.

Από το ισοζύγιο της αποθήκης για την ερευνόμενη περίοδο, ενημερώνονται οι υπολογαριασμοί του 94 δηλαδή οι 94.20.001,94.21.001,94.22.001,94.23.001,94.24.001,94.25.001, 94.26.001,94.28.001 που εκφράζουν την απογραφή λήξης περιόδου ,δηλαδή με χρήση προγράμματος χρέωσης αυτών και πίστωσης των αντισυμβαλλομένων στον 90.

Στην τρίτη φάση εγγραφών ,τα υπόλοιπα των υπολογαριασμών του 96,δηλαδή οι 96.22.070 ,96.22.071 ,96.22.072, 96.22.074,96.22.075,96.22.076 ,96.22.078 μεταφέρονται στον 98 μαζί με τους υπολογαριασμούς του 92 που αφορούν σε δαπάνες διοίκησης και διάθεσης.

Συγκεκριμένα, οι 92.02.200.χχχ εκτός του 92.02.200.065, πιστώνονται και χρεώνεται ο 98.99.001.Οι 92.03.300.χχχ πιστώνονται και χρεώνεται ο 98.99.002.Ο 92.02.200.065 πιστώνεται σε χρέωση του 98.99.003.Τέλος ,όλοι οι 98.99.χχχ συσσωρεύονται στον 98.99.000.

Στο τελικό ισοζύγιο της ομάδας 9 παρατηρούμε τα εξής:

- 1)Οι υπολογαριασμοί του 90 παραμένουν με υπόλοιπο ως το τέλος της χρήσης.
- 2)ο λογαριασμός 94 δείχνει την απογραφή λήξης της ερευνόμενης περιόδου.
- 3)οι λογαριασμοί 92 και 96 έχουν μηδενιστεί.
- 4)ο λογαριασμός 98.99.000 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ερευνόμενης περιόδου.

Η απολογιστική κοστολόγηση αποτελεί αναπόσπαστο και συμπληρωματικό κομμάτι της διαδικασίας του Προυπολογισμού .Για την κατάρτιση του προυπολογισμού ο καθορισμός των προβλέψεων από τους κατά τμήμα υπευθύνους,έρχεται πιο

κοντά στην πραγματικότητα, εφόσον μπορούν να αντιπαρατεθούν απολογιστικά κοστολογικά στοιχεία. Τα στοιχεία της απολογιστικής κοστολόγησης μετά από μηχανογραφική επεξεργασία συνθέτουν τον Απολογισμό.

Στην δεύτερη περίπτωση έχουμε προυπολογιστική κοστολόγηση ,η οποία αναγνωρίζει πιθανές μελλοντικές αλλαγές σε :

- Αναλώσεις και απασχόληση όλων των παραγόντων που διαμορφώνουν το κόστος,
- Τεχνολογία και οργάνωση της παραγωγής,
- Οργάνωση της επιχείρησης,
- Συνταγές προϊόντων, όγκους παραγωγής.

Αυτός ο τρόπος χρήσης του συστήματος υποστηρίζει κυρίως τις λειτουργίες σχεδιασμού και τιμολόγησης .

Για την εφαρμογή της προυπολογιστικής κοστολόγησης απαιτείται μηχανισμός παραγωγής δεδομένων, τα οποία αφορούν στο μέλλον. Την πλέον πρόσφορη μορφή ενός τέτοιου μηχανισμού αποτελεί ένα μοντέλο προσομοίωσης της παραγωγής.

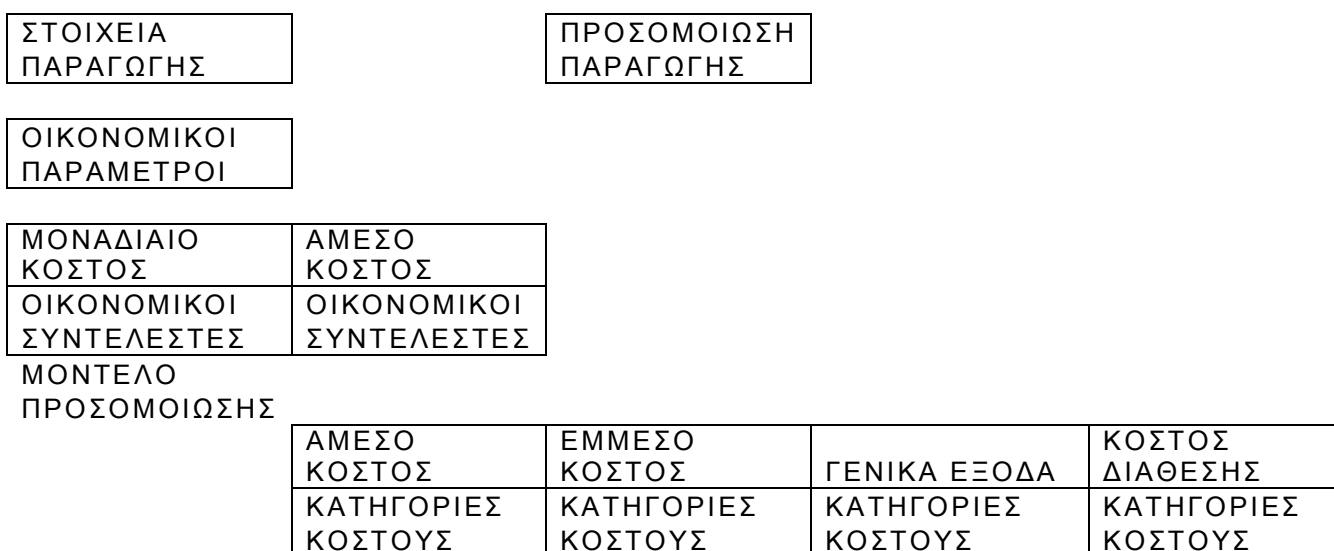
Αυτό είναι δυνατό να λειτουργήσει κάτω από διαφορετικές παραδοχές και να δώσει αντίστοιχες εκτιμήσεις για τις αναλώσεις και την απασχόληση ανθρώπων και μηχανημάτων.

Τα παρακάτω σχήματα παρουσιάζουν τη διαφοροποίηση του συστήματος κοστολόγησης.

## ΣΧΗΜΑ 1: ΑΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ



## ΣΧΗΜΑ 2: ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ





## ΚΟΣΤΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

## ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Είναι σαφές ότι για να λειτουργεί σωστά το σύστημα της κοστολόγησης πρέπει να εισάγονται αξιόπιστα και έγκαιρα τα στοιχεία κόστους στους χώρους που δημιουργούνται. Μάλιστα σε ορισμένες περιπτώσεις πρέπει να γίνονται «εκτιμήσεις» μεγεθών κόστους από το τμήμα του λογιστηρίου ,π.χ. εκτιμήσεις για την κατανάλωση ρεύματος στο τέλος του μήνα, ακόμα και αν δεν έχει έρθει ο σχετικός λογαριασμός ρεύματος της ΔΕΗ.

Η λογική του προγράμματος στηρίζεται στη δυνατότητα επικοινωνίας με τη Λογιστική της εταιρίας αφενός για άντληση πληροφοριών και αφετέρου για παροχή πληροφοριών προς τη Γενική Λογιστική σχετικά με κόστος που δημιουργείται και καταγράφεται από την παραγωγική διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η διπλοκαταχώρηση ποσοτήτων και οι συνεπαγόμενοι έλεγχοι για τη συμφωνία Γενικής και Αναλυτικής Λογιστικής.

Το σύστημα κοστολόγησης βασίζεται σε μια διαφορετική λογική από αυτή που συνήθως εφαρμόζεται και προκύπτει μέσα από το Λογιστικό Σχέδιο.

Ύστερα από τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι η εξεταζόμενη εταιρία ,χρησιμοποιώντας όσο καλύτερα μπορεί, τα τεχνικά μέσα που διαθέτει σε συνδυασμό με το συνεχώς καταρτιζόμενο έμπυχο υλικό όλων των βαθμίδων, εφαρμόζει τη μέθοδο της

παραδοσιακής κοστολόγησης έχοντας επιτύχει σωστή απόδοση του κόστους στα προϊόντα της ,στα επιμέρους τμήματα της.Αδιαφιλονίκητη απόδειξη αυτού είναι η συνεχώς ανοδική πορεία της ,τα ευοίωνα οικονομικά μεγέθη της,η τόσων χρόνων ύπαρξη της στον Ελλαδικό χώρο .

## **2)Κοστολόγηση κατά δραστηριότητα(activity based costing)**

Η ιδέα της κοστολόγησης κατά δραστηριότητα ξεπρόβαλλε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 .Πρωτεργάτης αυτού του συστήματος ήταν ο Michael Porter ο οποίος ανέπτυξε την ιδέα μιας επιχείρησης ως αλυσίδα αλληλένδετων δραστηριοτήτων.

Το ABC είναι μια κοστολογική προσέγγιση που κατανέμει το κόστος σε προϊόντα, υπηρεσίες ή είναι βασισμένη στους καταναλωτές ανάλογα με την κατανάλωση που προκαλείται από τις διάφορες δραστηριότητες. Η παραδοχή αυτής της προσέγγισης είναι ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση είναι αποτέλεσμα κάποιων δραστηριοτήτων. Αυτές οι δραστηριότητες απαιτούν χρήση κάποιων πόρων κι έτσι δημιουργείται κόστος μέσω της χρήσης αυτών. Οι πόροι αναφέρονται σε δραστηριότητες και οι δραστηριότητες αναφέρονται σε στοιχεία κόστους βασισμένα στις δραστηριότητες. Το κόστος ανά δραστηριότητα ,λοιπόν, αναγνωρίζει τη σχέση των στοιχείων του κόστους με τις δραστηριότητες<sup>17</sup>.

Μια δραστηριότητα είναι μια σειρά από στόχους εργασίας που έχουν μια ορισμένη εισροή και μια ορισμένη εκροή. Οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν πόρους όπως:Ανθρώπους, χώρους, προμήθειες ,κ.λ.π. Οι πόροι που χρησιμοποιούνται σε κάθε δραστηριότητα δημιουργούν το κόστος της. Η διοίκηση

του κόστους ανά δραστηριότητα είναι η συστηματική καταγραφή και τεκμηρίωση των κύριων δραστηριοτήτων σε μια εταιρία ή οργανισμό .Η καταγραφή αυτή έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να αποκαλύπτει τι προκαλεί τη λειτουργία κάθε δραστηριότητας ,το κόστος της, πόσο χρόνο απαιτεί και πόσο καλά εκτελείται<sup>18</sup>.

Το ABC κατανέμει τα γενικά βιομηχανικά έξοδα σε φορείς κόστους όπως προϊόντα και υπηρεσίες αναγνωρίζοντας τις πηγές και τις δραστηριότητες όπως επίσης και το κόστος τους και ότι άλλο χρειάζεται για να παραχθεί το τελικό προϊόν ή υπηρεσία.

Ένα στοιχείο κόστους εκτιμά τους πόρους που δίνουν το κόστος μιας μονάδας σε μια δραστηριότητα ,και μετά, κάθε πόρος κατανέμεται στο προϊόν ή στην υπηρεσία πολλαπλασιάζοντας το κόστος κάθε δραστηριότητας με τη συνολική δραστηριότητα που υπήρξε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

“Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων είναι μια μεθοδολογία που μετράει το κόστος και την επίδοση των πόρων, των δραστηριοτήτων και των φορέων του κόστους .Οι πόροι καταλογίζονται στις δραστηριότητες και στη συνέχεια οι δραστηριότητες αποδίδονται στους φορείς κόστους με βάση τη χρήση τους .Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων αναγνωρίζει την αιτιακή σχέση των οδηγών κόστους με τις δραστηριότητες.”<sup>19</sup>

Τα θετικά<sup>20</sup> στοιχεία του συστήματος κοστολόγησης κατά δραστηριότητα είναι:

- Η κοστολόγηση κατά δραστηριότητα έχει δημιουργήσει μεγάλο ενθουσιασμό ως προς τον σχεδιασμό της.

- Είναι η πιο ψηλά ανεπτυγμένη και ακριβής προσπάθεια να αναγνωριστούν οι αιτίες κόστους και οι επιδράσεις που έχουν στο συνολικό κόστος.
- Βοηθάει στο να βρεθούν βάσεις μερισμού με μεγάλη πλέον προσοχή.
- Έχει συνηγορήσει για τη χρήση πολλαπλών βάσεων μερισμού που είναι οι κατάλληλοι φορείς κόστους.
- Οι υπάλληλοι διαχειρίζονται το κόστος διακρίνοντας δραστηριότητες αντί για προϊόντα.
- Δίνει έμφαση στο ότι το κόστος του προϊόντος επηρεάζει όλες τις λειτουργίες στην αλυσίδα αξίας και όχι μόνο στη λειτουργία παραγωγής.
- Έχει αφυπνίσει τους managers για την ύπαρξη επικουρικής ανάμεσα στα είδη κόστους του προϊόντος όπου υπάρχει ένα μεγάλο εύρος από λειτουργικές δραστηριότητες και προϊόντα.
- Οι συνήγοροι του ABC έχουν αρχίσει να παραδέχονται ότι η σύγκριση κόστους –πλεονεκτήματος πρέπει να είναι πετυχημένη και οι επιπλοκές από ένα λεπτομερές ABC σύστημα πρέπει να αναστείλουν τη χρήση του σαν ένα σύστημα διοίκησης κόστους.

Τα αρνητικά<sup>21</sup> στοιχεία του συστήματος αυτού ,είναι:

- Δημιουργείται μεγάλη αντίθεση με τις εξελίξεις του παρελθόντος και υπερβολική αντίθεση με ότι θεωρείται καινούργιο.
- Απαιτούνται μεγάλες αξιώσεις. Αυτές περιλαμβάνουν και υποθέσεις όπως ότι όλα τα είδη κόστους είναι μεταβλητά ή ότι είναι σταθερά.
- Η τάση που αφορά στο κόστος του προϊόντος και το θεωρεί σαν τον κυριότερο παράγοντα ο οποίος επηρεάζει τις αποφάσεις τιμολόγησης ,μείγματος προϊόντος ,και τις αποφάσεις make or buy.

- Η τάση να μην εφαρμόζεται ότι έχει αποφασιστεί.

Η συχνή αποτυχία στο να διακρίνουν τα συστήματα αυτά ποιοι πόροι εισρέουν και ποιοι πόροι εκρέουν.

#### 4.3 ΚΟΣΤΟΛΟΓΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Η κοστολογική οργάνωση<sup>22</sup> των οικονομικών μονάδων στηρίζεται πάντοτε στην οργανωτική τους δομή. Οι κοστολογικές υποδιαίρεσεις—τα κέντρα κόστους—μιας επιχείρησης δημιουργούνται αρχικά με βάση το οργανόγραμμα που ισχύει στην μονάδα. Με το οργανόγραμμα καθορίζονται οι τομείς εξουσίας, αρμοδιότητας και ευθύνης των στελεχών, προσδιορίζονται κάθε φορά οι στόχοι που μπαίνουν για πραγματοποίηση, ορίζονται τα μέσα που χορηγούνται για την υλοποίηση των στόχων και προυπολογίζεται το κόστος του τομέα ευθύνης που διοικούν. Δημιουργείται έτσι η ανάγκη προσδιορισμού του πραγματικού κόστους κατά βραχέα χρονικά διαστήματα, κατά τμήμα, κατάστημα, εργοστάσιο, τομέα και γενικά κατά λειτουργική υποδιαίρεση όπως παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα. Το πραγματικό κόστος συγκρίνεται με το αντίστοιχο πρότυπο ή προυπολογιστικό μέγεθος και από τη σύγκριση αυτή προσδιορίζονται οι αποκλίσεις που εκφράζουν το βαθμό υστέρησης ή συμμόρφωσης της πραγματικότητας με τον προυπολογισμό. Το σύστημα αυτό γνωστό ως σύστημα προυπολογιστικού ελέγχου (Budgetary control) χρησιμοποιείται για τον αποτελεσματικό έλεγχο του πραγματικού κόστους και τη συμπίεση του προς τα επίπεδα που προβλέπονται από το πρόγραμμα δράσεως και το πρότυπο κόστος.

Τι είναι όμως το κέντρο κόστους<sup>23</sup>;

**Κέντρο κόστους ή θέση κόστους** είναι η οποιαδήποτε κοστολογική υποδιαίρεση ή περιοχή ευθύνης της οικονομικής

μονάδας στην οποία πραγματοποιείται λογιστική συγκέντρωση του κόστους. Κατά κανόνα, όχι όμως πάντοτε ,οι κοστολογικές υποδιαιρέσεις ,συνεπώς και τα κέντρα κόστους, σχηματίζονται ή δημιουργούνται κατ' αντιστοιχία προς τις οργανωτικές ή λειτουργικές υποδιαιρέσεις της επιχείρησης.

**Κύρια** κέντρα κόστους θεωρούνται εκείνα στα οποία παράγονται προϊόντα έτοιμα ή ημιτελή ή υπηρεσίες.

Το κόστος των κύριων κέντρων κόστους ,όταν διαμορφωθεί οριστικά ,καταλογίζεται και επιβαρύνει τους ενδιάμεσους και τελικούς φορείς κόστους ,τα παραγόμενα δηλαδή προϊόντα ή υπηρεσίες.

**Βοηθητικά** κέντρα κόστους είναι εκείνα στα οποία παράγεται έργο ή υπηρεσία που χρησιμοποιούνται από τα κύρια κέντρα κόστους ή από τα βοηθητικά κέντρα κόστους.

Το κόστος των βοηθητικών κέντρων κόστους ,μετά τον οριστικό του προσδιορισμό, κατανέμεται και επιβαρύνει το κόστος των κύριων ή των βοηθητικών κέντρων ανάλογα με την ποσότητα του έργου που απορροφάται από καθένα από αυτά.

**Πραγματικά** κέντρα κόστους είναι εκείνα που αντιστοιχούν σε πραγματικές τεχνολογικές ή οργανωτικές υποδιαιρέσεις της οικονομικής μονάδας ,όπως για παράδειγμα είναι τα διάφορα παραγωγικά τμήματα ενός εργοστασίου ,το λογιστήριο, το τμήμα προμηθειών, το τμήμα προσωπικού ,το συνεργείο επισκευών και συντηρήσεων ,κ.ο.κ. Στα πραγματικά κέντρα κόστους συγκεντρώνεται ,λογιστικά, το κόστος που πραγματοποιείται από τη λειτουργία τους και όταν αυτό διαμορφωθεί οριστικά, καταλογίζεται στους ενδιάμεσους ή τελικούς φορείς όταν είναι κύρια ή σε άλλα κέντρα κόστους όταν είναι βοηθητικά.

**Άμεσο** κόστος είναι αυτό που πηγάζει κατευθείαν από την παραγωγή και είναι δυνατή η σχεδόν απευθείας αντιστοίχιση του στα προϊόντα.

**Έμμεσο** κόστος είναι αυτό που αφορά δραστηριότητες για την απρόσκοπτη ροή της παραγωγής ,όπως η διοίκηση της ,η λειτουργία των βοηθητικών εγκαταστάσεων και η συντήρηση

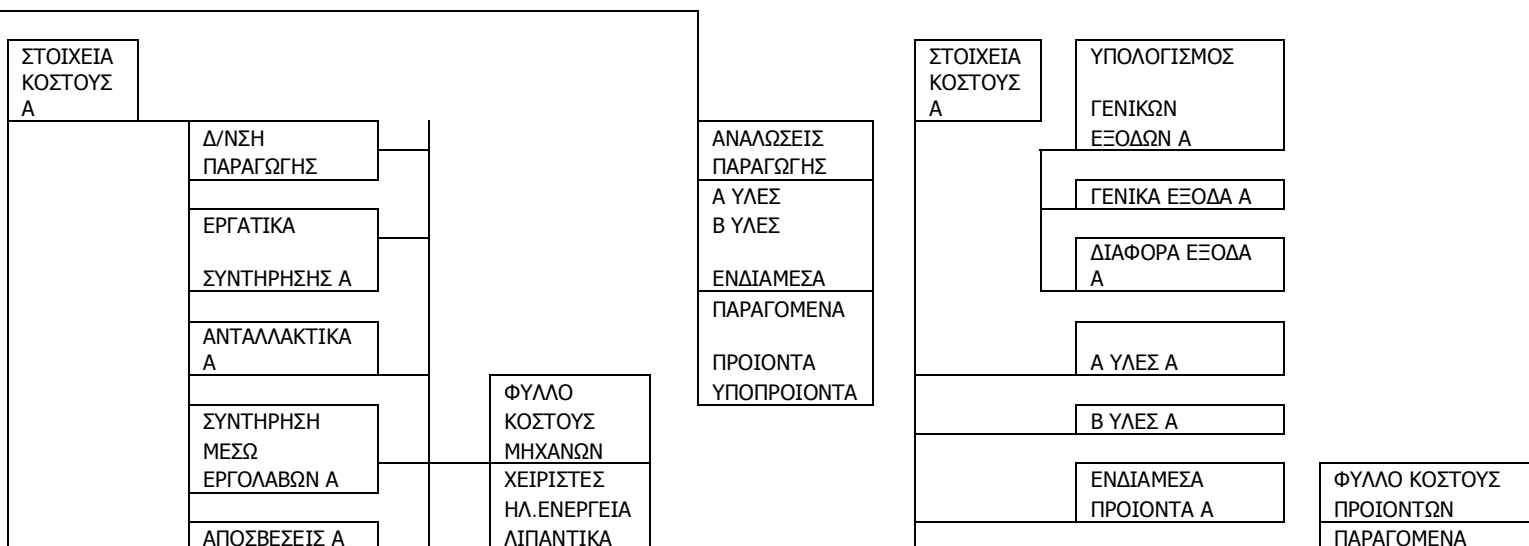
των μηχανημάτων και των βιομηχανοστασίων, οι εσωτερικές μεταφορές ,ο ποιοτικός έλεγχος.

**Οριακό** είναι το κόστος που δηλώνει τη μεταβολή του κόστους που απορρέει από μια μικρή θετική ή αρνητική αλλαγή του όγκου παραγωγής.

Αντίθετα το σταθερό κόστος δεν επηρεάζεται από μικρές αλλαγές του όγκου παραγωγής ή πωλήσεων. Για παράδειγμα ,το κόστος μεταφοράς προϊόντων εξαρτάται από τον όγκο των πωλήσεων, ενώ το κόστος των πωλητών παραμένει πρακτικά σταθερό για ένα ευρύ φάσμα πωλήσεων.

Η διαδικασία μεταξύ οριακού και σταθερού κόστους αποκτά σημασία σε αποφάσεις προγραμματισμού ,αλλαγής μείγματος προϊόντος και στοχοθέτησης των οργανωτικών μονάδων.

Στους παρακάτω πίνακες φαίνεται η φιλοσοφία της ερευνόμενης εταιρίας σε ότι αφορά στις κατηγορίες κόστους και στο επιμερισμό αυτού.



|                         |
|-------------------------|
| ΗΛΕΚΤΡΙΚΗ<br>ΕΝΕΡΓΕΙΑ Α |
| ΛΙΠΑΝΤΙΚΑ Α             |

ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ  
ΕΞΟΔΑ  
Δ/ΝΣΗΣ  
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ  
Α

ΥΠΟΠΡΟΙΟΝΤΑ Α

|   |
|---|
| ΠΡΟΙΟΝΤΑ<br>ΥΠΟΠΡΟΙΟΝΤΑ                   |
| ΑΝΑΛΩΣΕΙΣ&ΑΞΙΕΣ<br>Α&Β ΥΛΩΝ<br>ΕΝΔΙΑΜΕΣΩΝ |
| ΧΡΗΣΗ ΜΗΧΑΝΩΝ<br>ΑΛΛΑ ΕΞΟΔΑ               |

**2. ΚΟΣΤΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΜΗΧΑΝΩΝ**

**3. ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ**

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ**

|                  | ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ  | ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ               |            | ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΟ ΚΟΣΤΟΣ  |                     |                  |
|------------------|---|----------------------------------|------------|--------------------|---------------------|------------------|
|                  |   | ΑΝΑΛΩΣΕΙΣ&ΑΠΑΣΧ.<br>ΑΝΘΡ. ΔΥΝΑΜ. | ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ | ΣΥΝΟΛΙΚΟ<br>ΚΟΣΤΟΣ | ΚΟΣΤΟΣ<br>ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ | ΕΝΤΟΚΟ<br>ΚΟΣΤΟΣ |
| ΑΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ     | ΠΑΡΑΓΩΓΗ  | ΟΡ                               | Σ          | ΟΡ+Σ               |                     |                  |
|                  | ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ  |                                  |            |                    |                     |                  |
| ΕΜΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ    | ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ<br>ΒΟΗΘ. ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ<br>ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ<br>ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ<br>ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ<br>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ<br>ΚΟΣΤΟΣ | ΟΡ                               | Σ          | ΟΡ+Σ               |                     |                  |
| ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ  | ΕΜΠΟΡΙΑ   | ΟΡ/Σ                             | Σ          | ΟΡ+Σ               |                     |                  |
| ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | ΑΛΛΑ ΚΟΣΤΗ  | Σ                                | Σ          | Σ                  |                     |                  |
|                  | ΠΛΗΡΕΣ ΚΟΣΤΟΣ   | ΟΡ+Σ                             | Σ          | Σ                  | Σ                   | ΟΡ+Σ             |

**Ανάλυση Δραστηριοτήτων**

Η Ανάλυση Δραστηριοτήτων ορίζεται ως η αναγνώριση και περιγραφή των δραστηριοτήτων σε μια εταιρία. Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του τι ακριβώς κάνουν οι δραστηριότητες σε ένα τμήμα, πόσοι εργαζόμενοι τις πραγματοποιούν, πόσο χρόνο χρειάζονται για να τις εκτελέσουν, τι πόροι χρειάζονται για να πραγματοποιηθούν οι δραστηριότητες αυτές, πόσα λειτουργικά δεδομένα αντανακλούν καλύτερα την επίδοση των δραστηριοτήτων και τι αξία έχει κάθε δραστηριότητα για την εταιρία. Η Ανάλυση Δραστηριοτήτων διεκπεραιώνεται μέσω



συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων και μελέτης των τηρούμενων αρχείων για κάθε είδος εργασίας.

Τα βήματα που περιλαμβάνει η Ανάλυση Δραστηριοτήτων είναι τα ακόλουθα<sup>24-25-26-27</sup>:

- 1)Καθορισμός επιχειρησιακών διεργασιών και διευκρίνιση σημαντικών δραστηριοτήτων.
- 2)Καθορισμός μέτρων /εκροών των δραστηριοτήτων.
- 3)Αναγνώριση των πελατών /χρηστών των δραστηριοτήτων.
- 4)Πραγματοποίηση της Ανάλυσης Προστιθέμενης Αξίας.
- 5)Αναγνώριση Οδηγών Κόστους.
- 6)Προσδιορισμός επίδοσης και στόχων δραστηριότητας.
- 7)Προσδιορισμός άλλων χαρακτηριστικών των δραστηριοτήτων.
- 8)Συλλογή δεδομένων δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την κοστολόγηση δραστηριοτήτων και προϊόντων.

Η Ανάλυση Δραστηριοτήτων παρέχει πολύτιμες πληροφορίες<sup>28</sup>για μια εταιρία, όπως:

- Τι ακριβώς γίνεται.
- Πόση εργασία γίνεται.
- Πως γίνεται η εργασία.
- Το κόστος πραγματοποίησης της εργασίας.
- Η ποιότητα της εργασίας.
- Ο χρόνος για την πραγματοποίηση της εργασίας.
- Η εκροή της εργασίας.
- Σχέσεις μεταξύ πελάτη /προμηθευτή.
- Σχέσεις μεταξύ των υπηρεσιών.

Γίνεται κατανοητό ότι ο σχεδιασμός ενός συστήματος Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα είναι μια διαδικασία η οποία απαιτεί κοινή προσπάθεια και συμμετοχή όλων των τμημάτων μιας εταιρίας ,προκειμένου τα αποτελέσματα να είναι

εποικοδομητικά και να οδηγήσουν σε βελτίωση των επιχειρηματικών διεργασιών.

Η ερευνόμενη εταιρία είναι στον τομέα αυτό στη φάση της ανάπτυξης. Δεν έχει καταφέρει προς το παρόν να εφαρμόσει σύστημα Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα, παρόλα αυτά έχει κάνει σημαντικά βήματα, αφού όπως αναπτύσσεται παρακάτω ,χρησιμοποιεί αντ' αυτού, ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης πελατών ,προμηθευτών, παραγγελιών από το οποίο προκύπτουν αρκετά ενδιαφέροντα στοιχεία για τον επιμερισμό του κόστους .

### **Κύκλωμα πελατών**

Γενικότερα, στο **κύκλωμα των πελατών**(βλ .παράρτημα 3) παρέχονται οι εξής δυνατότητες:

- Έλεγχος ΑΦΜ  
Υπάρχει καταχωρημένος στο πρόγραμμα ο αλγόριθμος σχεδιασμού του ΑΦΜ. Έτσι, μπορεί να γίνει έλεγχος αν υφίσταται ή όχι ώστε να μην υπάρξει πρόβλημα κατά την αποστολή του αρχείου των πελατών στο ΚΕΠΥΟ.
- Πληροφοριακά στοιχεία πελάτη  
Υπάρχουν καταχωρημένα στοιχεία που αφορούν στον πελάτη, όπως ,ποιος είναι υπεύθυνος στην εταιρία του, ταχυδρομική διεύθυνση, ημερομηνία γιορτής ,κ.λ.π.
- Ταξινόμηση πελατών με βάση κριτήρια που ορίζονται παραμετρικά από τον χρήστη.  
Οι πελάτες ταξινομούνται με βάση τον κωδικό τους ή την επωνυμία τους ή τον ΑΦΜ ή την ημερομηνία γιορτής του. Από το τελευταίο κριτήριο βγαίνει λίστα πελατών την οποία χρησιμοποιεί το τμήμα marketing-δημοσίων σχέσεων της εταιρίας.

- Ευρετήρια ανά κωδικό ή με βάση αλφαβητική ρίζα και με όποιο κριτήριο επιλέξουμε.
- Καταχώρηση ημερήσιων κινήσεων ,χρεώσεων και πιστώσεων πελατών με δυνατότητα προσπέλασης ημερομηνίας.  
Υπάρχει διαθέσιμη επιλογή στην εκτύπωση της καρτέλας του πελάτη για το χρονικό διάστημα που ενδιαφέρει κάθε φορά.
- Τυποποιημένες αιτιολογίες στις κινήσεις πελατών  
Στην καρτέλα του πελάτη εμφανίζεται στη χρέωση το είδος και ο αριθμός του τιμολογίου και στην πίστωση το είδος και ο αριθμός της είσπραξης ή του παραστατικού τακτοποίησης.
- Παρουσίαση και ανάλυση υπολοίπων κατά κωδικό – αλφαβητικά
- Υπόλοιπα πελατών με χρονική ανάλυση  
Υπάρχει υποπρόγραμμα υπολογισμού παλαιότητας υπολοίπου του πελάτη ,το οποίο αναλύει το υπόλοιπο αυτό στις βασικές «ζώνες»πληρωμών που έχει η εταιρία συμφωνήσει με τον κάθε πελάτη της .Ενδεικτικά ,αναφέρονται οι εξής:  
1)πίστωση 15 ημερών  
2)πίστωση 30 ημερών  
3)πίστωση 120 ημερών  
4)μετρητά  
κ.α.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται το παράδειγμα ανάλυσης παλαιότητας υπολοίπου σε πελάτες που ο τρόπος πληρωμής τους είναι «πίστωση 120 ημερών».Υπάρχουν τα χρονικά διαστήματα 0-15,16-30,31-45,46-60,61-75,76-90,91-120 και περισσότερων από 120 μέρες στα οποία

αναλύεται το υπόλοιπο του καθενός.

| ΚΩΔΙΚΟΣ | ΕΠΩΝΥΜΙΑ | ΥΠΟΛΟΙΠΟ | 0-15    | 16-30   | 31-45   | 46-60   | 61-75   | 76-90  | 91-120 | 120-... |
|---------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|
| 01022   | ΑΛΦΑ     | 8041.03  | 8041.03 | 0       | 0       | 0       | 0       | 0      | 0      | 0       |
| 01053   | ΒΗΤΑ     | 5388.76  | 2479.54 | 1649.09 | 1236.83 | 23.3    | 0       | 0      | 0      | 0       |
| 011152  | ΓΑΜΑ     | 4196.11  | 0       | 1608.88 | 0       | 0       | 1776.12 | 442.77 | 0      | 368.34  |
| 011367  | ΔΕΛΤΑ    | 40459.83 | 1024.25 | 27532   | 2115.3  | 9788.16 | 0.08    | 0      | 0      | 0       |
| 01503   | ΕΨΙΛΟ    | 3190.55  | 233.07  | 401.25  | 2155.67 | 338.7   | 14.11   | 0      | 47.75  | 0       |
| 01696   | ΖΗΤΑ     | 7334.42  | 4143.81 | 3190.61 | 0       | 0       | 0       | 0      | 0      | 0       |

Το πρόγραμμα αυτό αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο βοήθημα στο τμήμα πιστωτικού ελέγχου που στην συγκεκριμένη εταιρία υπάγεται στο λογιστήριο.

- Καρτέλες πελατών με on line ενημέρωση από όλα τα επιμέρους τμήματα ανεξάρτητα περιόδου
  - Συγκεντρωτικά στοιχεία πελατών -ισοζύγια-μηνιαία στοιχεία
  - Συγκεντρωτική κατάσταση τιμολογίων πώλησης ,παροχής υπηρεσιών ,κ.λ.π
  - Αυτόματη μεταφορά υπολοίπων κατά το τέλος της χρήσης στην επόμενη
- Το πρόβλημα της χειρόγραφης καταχώρισης της απογραφής τέλους έχει πλέον εκλείψει. Στο τέλος της χρήσης γίνεται αυτόματη μεταφορά υπολοίπων η οποία μπορεί να τροποποιηθεί σε περίπτωση που υπάρξουν αλλαγές στα υπόλοιπα της προηγούμενης χρήσης.
- Καρτέλες ειδών ανά πελάτη και ημερομηνία
  - Πλήρης ανάλυση οικονομικών πληροφοριών και αριθμοδεικτών (υπόλοιπα,ενηλικιώσεις υπολοίπων ,εκκρεμή, ληξιπρόθεσμα και διαμαρτυρημένα αξιόγραφα, συνολικό άνοιγμα ,υπέρβαση ορίου πιστώσεων, μηνιαία

στοιχεία χρεώσεων, πιστώσεων και τζίρου, μέσος χρόνος αποπληρωμής, συγκρίσεις χρήσεων κ.λ.π)

Άλλο ένα χρήσιμο εργαλείο για την εξ'ολοκλήρου παρακολούθηση του πελάτη από το τμήμα του πιστωτικού ελέγχου.

- On line υπολογισμός μικτού κέρδους κατά πελάτη και κατά συναλλαγή
- Άμεση έκδοση συγκεντρωτικών καταστάσεων και αυτόματη παραγωγή αρχείου ΚΕΠΥΟ.
- CRM-Customer Relationship Management

Έχει δημιουργηθεί ιδιαίτερο τμήμα στο αρχείο των πελατών όπου καταγράφονται όλα όσα ενδιαφέρουν όχι μόνο την οικονομική διεύθυνση αλλά την Γενική Διεύθυνση της εταιρίας. Για παράδειγμα, καταγράφεται ότι λέχθηκε σε προηγούμενες τηλεφωνικές επικοινωνίες μαζί του σε συνάρτηση με το εκκρεμές υπόλοιπο του και την κάλυψη αυτού, ιδιαιτερότητες σχετικές με την ψυχοσύνθεση του και τον τρόπο προσέγγισης αυτού, στατιστικά στοιχεία πωλήσεων και εισπράξεων σχετικών με αυτόν κ.ο.κ.

Οι λογαριασμοί των πελατών στην συγκεκριμένη επιχείρηση, έχουν μια ομοιομορφία στην εμπορική διαχείριση και στην γενική λογιστική.

Στην εμπορική διαχείριση γίνεται κωδικοποίηση με βάση το αν είναι πελάτης Ελλάδας, εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης ή εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αν είναι πελάτης Ελλάδας, τότε η κωδικοποίηση γίνεται ανάλογα με το γεωγραφικό διαμέρισμα στο οποίο ανήκει. Κατόπιν δίνεται ένας αύξοντας αριθμός που δηλώνει το μέγεθος της πελατειακής βάσης στην Ελλάδα. Αν, λοιπόν, πρόκειται για πελάτη στην

περιοχή της Αττικής ,τότε ο κωδικός θα φέρει την ένδειξη 01,αν είναι πελάτης Θεσσαλίας, την ένδειξη 03 κ.ο.κ. Ο κωδικός 01022 αναφέρεται σε πελάτη Αττικής που είναι κατά σειρά ο εικοστός δεύτερος στον Ελλαδικό χώρο. Ο κωδικός 03045 αναφέρεται σε πελάτη Θεσσαλίας ο οποίος είναι ο τεσσαρακοστός πέμπτος κατά σειρά στον Ελλαδικό χώρο.

Αν είναι πελάτης εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης ,τότε ο κωδικός φέρει αρχικά την ένδειξη 55 που δηλώνει ακριβώς αυτό και στη συνέχεια τον αύξοντα αριθμό του συνόλου των πελατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αν είναι πελάτης εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης ,τότε ο κωδικός φέρει την ένδειξη 54 και κατόπιν τον αύξοντα αριθμό από το σύνολο των πελατών εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Δηλαδή ,ο κωδικός 55010 δηλώνει τον δέκατο πελάτη στην Ευρωπαϊκή Ένωση ,ενώ ο 54005 τον πέμπτο πελάτη εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Να δούμε τώρα πως αναπτύσσονται οι παραπάνω κωδικοί στην γενική λογιστική.

Βασικός διαχωρισμός είναι αυτός που προβλέπεται από το λογιστικό σχέδιο στην δευτεροβάθμια ανάπτυξη. Έτσι ,έχουμε τους 30-00 ΠΕΛΑΤΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ και 30-01 ΠΕΛΑΤΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ. Στον τρίτο και τέταρτο βαθμό του λογαριασμού ,παρουσιάζεται ο αντίστοιχος κωδικός της εμπορικής διαχείρισης. Δηλαδή , ο κωδικός 01022 ,στην γενική λογιστική θα έχει την μορφή 30-00-010-022,ο κωδικός 55010 θα έχει την μορφή 30-01-550-010 κ.ο.κ.

Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται η απογραφή των πελατών στις θεωρημένες εκτυπώσεις ισοζυγίων.

Στο αρχείο του κάθε πελάτη υπάρχει, όπως προαναφέρθηκε, καταχωρημένη η πιστωτική πολιτική που εφαρμόζεται. Στην περίπτωση είσπραξης επιταγών ή μετρητών ή άλλων αξιογράφων, ενημερώνεται πρόγραμμα κάλυψης υπολοίπου από το οποίο υπολογίζονται οι εμπρόθεσμες ή εκπρόθεσμες μέρες πληρωμής. Παράλληλα, υπολογίζεται το ποσό της έκπτωσης που δικαιούται ο πελάτης ή το ποσό των τόκων με το οποίο επιβαρύνεται, λόγω καθυστέρησης πληρωμής. Βάσει των στοιχείων αυτών, εκδίδεται πιστωτικό τιμολόγιο ή τιμολόγιο τόκων, αντίστοιχα, το οποίο ενημερώνει τους κατάλληλους κωδικούς στη γενική λογιστική.

### **Κύκλωμα προμηθευτών**

Στο κύκλωμα των προμηθευτών (βλ. παράρτημα 4) παρέχονται οι εξής δυνατότητες:

- Πληροφοριακά στοιχεία προμηθευτή
- Ταξινόμηση προμηθευτή με βάση τον κωδικό περιοχής και τον κωδικό επαγγέλματος
- Ευρετήρια προμηθευτή ανά κωδικό, με βάση αλφαβητική ρίζα, ευρετήριο ανά περιοχή, επάγγελμα
- Καταχώρηση ημερήσιων κινήσεων, χρεώσεων και πιστώσεων των προμηθευτών με δυνατότητα προσπέλασης ημερομηνίας
- Τυποποιημένες αιτιολογίες στις κινήσεις προμηθευτών
- Παρουσίαση και ανάλυση υπολοίπων προμηθευτών κατά κωδικό, αλφαβητικά, κατά περιοχή και επάγγελμα
- Έλεγχος ΑΦΜ προμηθευτή
- Υπόλοιπα προμηθευτών με χρονική ανάλυση
- Καρτέλες προμηθευτών με ON LINE ενημέρωση ανεξάρτητα περιόδου

- Συγκεντρωτικά στοιχεία προμηθευτών
- Αυτόματη μεταφορά υπολοίπων προμηθευτών στο τέλος της χρήσης
- Καρτέλες ειδών ανά προμηθευτή
- Αγορές αναλυτικά -συγκεντρωτικά-μηνιαία  
Αποτελεί ανάλυση των ειδών που αγοράστηκαν από κάθε προμηθευτή μέσα στα χρονικά όρια που θέτουμε καθώς και το κόστος αγοράς αυτών.
- Μηνιαία ανάλυση τζίρου προμηθευτών  
Αποτελεί ανάλυση του τζίρου του προμηθευτή ανά μήνα για το έτος που έχουμε επιλέξει.

Οι προμηθευτές έχουν παρόμοια ομοιομορφία με αυτή των πελατών, στην εμπορική διαχείριση και στη γενική λογιστική. Συγκεκριμένα, στην εμπορική διαχείριση διακρίνονται σε προμηθευτές εντός Ελλάδας και σε αυτούς εκτός Ελλάδας. Οι μεν ακολουθούν μια αύξουσα αρίθμηση της μορφής 50χχχ χωρίς να ενδιαφέρει η γεωγραφική κατανομή, οι δε ,επίσης μια αύξουσα αρίθμηση της μορφής 51χχχ.Στην γενική λογιστική ,οι προμηθευτές εσωτερικού εμφανίζονται σε τριτοβάθμια ανάπτυξη της μορφής 50-0χ-χχχ,ενώ οι προμηθευτές εξωτερικού διαφέρουν στον δεύτερο βαθμό ο οποίος είναι στην μορφή -09.Έτσι,ο κωδικός 01001 της εμπορικής διαχείρισης θα γραφεί ως 50-01-001 στην γενική λογιστική, ενώ ο 51001 θα γραφεί ως 50-09-001.

Επιπλέον παρουσιάζει ενδιαφέρον ο τρόπος πληρωμής των προμηθευτών. Συγκεκριμένα, κάθε προμηθευτής έχει στο αρχείο του ένα πεδίο που περιγράφει τον τρόπο πληρωμής του ,όπως πίστωση 90 ημερών πίστωση 120 ημερών μετρητά ,κ.ο.κ. Οι πληρωμές τους γίνονται μαζικά μια φορά το μήνα και αφορούν στα τιμολόγια του προηγούμενου. Όλες οι πληρωμές γίνονται με επιταγές μηχανογραφημένες οι οποίες εκδίδονται



μαζικά με τη βοήθεια προγράμματος το οποίο συνδυάζει την επωνυμία του προμηθευτή ,τον τρόπο πληρωμής του και άρα την ημερομηνία λήξης ,όπως και το ποσό πληρωμής. Κατά την επιλογή του προμηθευτή παράγεται εγγραφή πληρωμής στην εμπορική διαχείριση η οποία μεταφέρεται στους σωστούς λογαριασμούς των προμηθευτών και των πληρωτέων επιταγών.

## **Υποσύστημα διαχείρισης πωλήσεων-αγορών**

### **Διαχείριση παραστατικών πωλήσεων**

Όλα τα παραστατικά είναι παραμετρικά οριζόμενα από το χρήστη χωρίς περιορισμό. Υπάρχει η δυνατότητα παρακολούθησης κατά τμήμα των άρθρων πωλήσεων και των διαδικασιών παραλαβής καταχώρησης ,αποθήκευσης ,έκδοσης παραστατικών.

- Παραγγελίες
- Δελτίο αποστολής
- Τιμολόγια πώλησης
- Πιστωτικά εκπτώσεων-επιστροφών
- Μετατροπή παραγγελίας σε δελτίο αποστολής-τιμολόγιο πώλησης
- Παρουσίαση και ανάλυση πωλήσεων και επιστροφών εμπορευμάτων ,καθημερινά

### **Διαχείριση παραστατικών αγορών**

- Διαχείριση παραστατικών αγορών παραμετρικά οριζόμενα από τον χρήστη
- Παραγγελίες αγορών προς προμηθευτές
- Καταχώρηση δελτίων αποστολής από προμηθευτές
- Αυτόματη μετατροπή παραγγελίας σε Δελτίο Αποστολής και στη συνέχεια σε Τιμολόγιο Αγοράς
- Καταχώρηση Τιμολογίων Αγοράς και άμεσης ενημέρωσης των ειδών και των προμηθευτών

### **Διαχείριση παραστατικών δαπανών**

Εκτός από τα παραστατικά πωλήσεων και αγορών με τα οποία ενημερώνει τις αποθήκες της, τους πελάτες της, τους προμηθευτές της όπως και τους αντίστοιχους λογαριασμούς στην γενική λογιστική, η συγκεκριμένη επιχείρηση, , υπάρχει και μια πληθώρα άλλων παραστατικών που τα ονομάζει 'ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΑ ΔΑΠΑΝΩΝ'. Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται όλα τα στοιχεία του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων που δεν ενημερώνουν αποθέματα. Τέτοια είναι, παραστατικά επισκευών και συντηρήσεων μηχανημάτων, κτιρίων, εξοπλισμού, αναλώσιμων υλικών, παροχών υπηρεσίας. Αυτά καταχωρούνται από το τμήμα του λογιστηρίου στην εμπορική διαχείριση με σκοπό την ενημέρωση του πελάτη, προμηθευτή ή άλλου πιστωτή, ανάλογα με το είδος της συναλλαγής. Όλες οι καταχωρήσεις γίνονται σε έναν κωδικό ο οποίος φέρει την περιγραφή- ΔΙΑΦΟΡΑ. Στην περίπτωση αυτή ενημερώνεται στην γενική λογιστική ένας προκαθορισμένος

λογαριασμός της ομάδας των δαπανών ο οποίος έχει δημιουργηθεί για να δέχεται μόνο τέτοιου είδους καταχωρήσεις.

Στη συνέχεια γίνεται ο σωστός πλέον χαρακτηρισμός από έμπειρο υπάλληλο του λογιστηρίου ενημερώνοντας τον λογαριασμό που αφορά στο ανάλογο κέντρο κόστους(βλ. παράρτημα 5).

#### Παράδειγμα

Έστω ότι υπάρχει για καταχώρηση ένα τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών για επισκευή ενός μηχανήματος παραγωγής που έχει τον αύξοντα αριθμό πάγιου στοιχείου 015.

Το παραστατικό αυτό θα καταχωρηθεί στην εμπορική διαχείριση ,προκειμένου να ενημερωθεί η ΜΥΦ του προμηθευτή ,στον κωδικό 001.Στη γενική λογιστική θα καταχωρηθεί στον λογαριασμό 62.07.119.015.

-

#### **Κοστολόγηση αγορών με βάση συμφωνίες προμηθευτών**

- Έλεγχος του τιμολογίου αγοράς(καθαρής αξίας, ΦΠΑ, συνολικής αξίας)

Το τμήμα προμηθειών ελέγχει μέσω υποπρογράμματος κατά τη διάρκεια της καταχώρισης αν οι τιμές των ειδών είναι αυτές που έχουν συμφωνηθεί ή όχι.

Στην περίπτωση που δε συμφωνούν γίνεται διαπραγμάτευση με τον προμηθευτή για την αποδοχή του τιμολογίου. Πρέπει να διευκρινιστεί ότι στο υποπρόγραμμα ελέγχου τιμών προμηθευτή έχει δοθεί ένα διάστημα «εμπιστοσύνης»μέσα στο οποίο επιτρέπεται να κυμαίνονται οι τιμές των ειδών. Έτσι ,δε δημιουργείται θέμα και η καταχώριση συνεχίζεται κανονικά αν για παράδειγμα η τιμή ενός είδους διαφέρει κατά 0,01 ευρώ.

- Ανεύρεση και εμφάνιση ενός τιμολογίου αγοράς στην οθόνη κατά ημερομηνία και προμηθευτή  
Υπάρχουν κριτήρια εύρεσης παραστατικών προμηθευτή ,όπως με ημερομηνία καταχώρησης ,ημερομηνία δημιουργίας του παραστατικού, αύξοντα αριθμό αυτού κ.λ.π. Έτσι, είναι δυνατή η πρόσβαση στο παραστατικό αυτό για τυχόν ελέγχους ή διορθώσεις.
- Διόρθωση ή διαγραφή καταχωρημένου τιμολογίου αγοράς
- Συγκεντρωτική κατάσταση παραστατικών ημέρας
- Παρουσίαση και ανάλυση αγορών ημέρας ανά συντελεστή ΦΠΑ
- Ημερολόγιο αγορών  
Βάσει των παραπάνω δυνατοτήτων εκδίδεται κατάσταση με τις αγορές της προηγούμενης μέρας την οποία ελέγχει το λογιστήριο συγκρίνοντας τη με τα παραστατικά που έχει στα χέρια του .
- Σύνδεση κύκλωματος αγορών και άμεση ενημέρωση με κύκλωμα αποθήκης και προμηθευτών και αν ο χρήστης το ορίσει με κύκλωμα Γενικής Λογιστικής.

### **Υποσύστημα παραγγελιών**

#### **Παραγγελίες πωλήσεων**

- Καταχώρηση παραγγελίας
- Διόρθωση ή διαγραφή καταχωρημένης παραγγελίας
- Ευρετήριο παραγγελιών κατά ημερομηνία, πελάτη ,περιοχή
- Κατάσταση φόρτωσης ανά περιοχή
- Αυτόματη μετατροπή παραγγελίας σε δελτίο αποστολής-τιμολόγιο πώλησης
- Πρόβλεψη παραγωγής από παραγγελίες

Σε ότι αφορά στο κύκλωμα ενημέρωσης που δημιουργείται από παραστατικά πωλήσεων ,η διαδικασία που ακολουθείται στην

συγκεκριμένη επιχείρηση είναι η εξής:

Αφού γίνει λήψη της παραγγελίας από τον πελάτη μέσω e-mail ή fax ,εκδίδεται το παραστατικό 'ΠΡΟΣΦΟΡΑ' το οποίο στέλνεται στον πελάτη με έναν από τους δύο προαναφερθέντες τρόπους προκειμένου να γίνει επιβεβαίωση και αποδοχή από αυτόν με την υπογραφή του. Έτσι αποφεύγεται η οποιαδήποτε διαφωνία λόγω κακής συνεννόησης.

Το παραστατικό 'ΠΡΟΣΦΟΡΑ' στη συνέχεια ,μετά την αποδοχή από τον πελάτη ,μετασχηματίζεται με την βοήθεια του κατάλληλα προσαρμοσμένου μηχανογραφικού συστήματος ERP ,σε 'ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ' και μπαίνουν πλέον τα είδη που αναφέρει στην παραγωγική διαδικασία . Όταν έρθει ο προκαθορισμένος χρόνος παράδοσης ,τότε γίνεται μετασχηματισμός σε 'ΕΝΤΟΛΗ ΦΟΡΤΩΣΗΣ' όπου με την βοήθεια ενός συστήματος εσωτερικής παρακολούθησης με χρήση barcode ,το τμήμα διακίνησης πραγματοποιεί την φόρτωση προκειμένου να γίνει η διανομή των προϊόντων στους πελάτες ή στα πρακτορεία .Πριν ξεκινήσει η αποστολή, το παραστατικό 'ΕΝΤΟΛΗ ΦΟΡΤΩΣΗΣ' μετασχηματίζεται ,με τη σειρά του σε παραστατικό διακίνησης, δηλαδή, σε δελτίο αποστολής ή τιμολόγιο-δελτίο αποστολής.

Όταν πρόκειται να γίνουν φορτώσεις σε πελάτες εξωτερικού ,τότε εκδίδονται και τα επιπλέον παραστατικά διακίνησης που ορίζει κάθε φορά η νομοθεσία.

Παράλληλα με την έκδοση των στοιχείων διακίνησης ,γίνεται ενημέρωση της αποθήκης για τα είδη που εξάγονται από αυτή με πίστωση της καρτέλας του κάθε είδους που συμμετέχει στην εξαγωγή με ταυτόχρονη χρέωση της καρτέλας του πελάτη ,αν βέβαια υπάρχει έκδοση τιμολογίου.

Συγκεκριμένα,

Α)Η αποθήκη περιέχει ,έτοιμα ,ημιέτοιμα ,εμπορεύματα, πρώτες

και δευτερεύουσες ύλες ,υλικά συσκευασίας ,είδη συσκευασίας, αναλώσιμα, προϊόντα τρίτων και προϊόντα σε τρίτους ,σε ξεχωριστές μερίδες που διακρίνονται μεταξύ τους από τον κωδικό του κάθε είδους και την κατηγορία στην οποία ανήκει.

Για παράδειγμα ,οι πρώτες ύλες ,έχουν καταχωρηθεί σε κωδικό που έχει την μορφή 240.....,και φέρουν την ένδειξη:κατηγορία= Α ΥΛΗ.

Τα έτοιμα προϊόντα είναι καταχωρημένα σε κωδικό της μορφής 21..... και φέρουν την ένδειξη :κατηγορία =ΕΤΟΙΜΟ ΠΡΟΙΟΝ ,κτλ.

Όταν ,επομένως ,γίνει πώληση κάποιου είδους, τότε πιστώνεται η καρτέλα του είδους αυτού με την ποσότητα και την αξία που αναγράφεται στο παραστατικό.

Ταυτόχρονα, γίνεται ενημέρωση της γενικής λογιστικής ,και συγκεκριμένα της ομάδας 7,με το αντίστοιχο ποσό του παραστατικού(τιμολογίου ή τιμολογίου-δελτίου αποστολής),και ενημέρωση του λογαριασμού 54.00 (ΦΠΑ),αν υπάρχει.

### **Παραγγελίες αγορών**

- Καταχώρηση παραγγελίας προς προμηθευτή
- Καταχώρηση αναμενόμενου ποσοστού έκπτωσης και αναμενόμενης ημερομηνίας παραλαβής
- Αυτόματη δημιουργία παραγγελίας από άλλη που δεν εκτελέστηκε πλήρως
- Διόρθωση-διαγραφή καταχωρημένης παραγγελίας
- Ευρετήριο παραγγελιών κατά ημερομηνία, προμηθευτή
- Μετατροπή παραγγελίας σε δελτίο αποστολής –τιμολόγιο πώλησης

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ**

#### **5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η κατάσταση Ταμιακών Ροών είναι η τρίτη κύρια χρηματοοικονομική κατάσταση (μετά τον Ισολογισμό και την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως).

Οι πληροφορίες από τις ταμιακές ροές μιας επιχείρησης είναι χρήσιμες για την παροχή στους χρήστες των οικονομικών καταστάσεων μιας βάσης να εκτιμούν τη δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργεί ταμιακά διαθέσιμα και ταμιακά ισοδύναμα ,αλλά και τις ανάγκες της επιχείρησης να χρησιμοποιεί αυτές τις ταμιακές ροές. Οι οικονομικές αποφάσεις που λαμβάνονται από τους χρήστες απαιτούν μια εκτίμηση της δυνατότητας μιας επιχείρησης να δημιουργεί ταμιακά διαθέσιμα και ταμιακά ισοδύναμα, καθώς και του χρόνου και της βεβαιότητας της δημιουργίας των διαθεσίμων αυτών. Οι χρήστες των οικονομικών καταστάσεων μιας επιχείρησης ενδιαφέρονται για το πώς η επιχείρηση δημιουργεί και χρησιμοποιεί τα ταμιακά διαθέσιμα και τα ταμιακά ισοδύναμα. Αυτό είναι άσχετο από τη φύση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και ανεξάρτητο από το αν τα ταμιακά διαθέσιμα μπορούν να θεωρηθούν ως προϊόν της επιχείρησης ,όπως μπορεί να συμβαίνει στην περίπτωση ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται ταμιακά διαθέσιμα για τους ίδιους ουσιαστικά λόγους, παρά την οποιαδήποτε διαφορά που θα μπορούσε να υπάρχει στις κύριες δραστηριότητες τους που δημιουργούν έσοδα. Χρειάζονται ταμιακά διαθέσιμα για να διεξάγουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες ,να πληρώνουν τις υποχρεώσεις τους και να παρέχουν οφέλη στους επενδυτές τους. Σύμφωνα με το Διεθνές Λογιστικό Πρότυπο 7,όλες οι επιχειρήσεις(στην Ελλάδα, οι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών) οφείλουν να παρουσιάζουν μια κατάσταση ταμιακών ροών.

## 5.2 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΤΑΜΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ

Η κατάσταση ταμιακών ροών όταν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τις λοιπές οικονομικές καταστάσεις ,παρέχει πληροφορίες που επιτρέπουν στους χρήστες να εκτιμούν τις μεταβολές στην καθαρή περιουσία μιας επιχείρησης ,τη χρηματοοικονομική της δομή (που συμπεριλαμβάνει τη ρευστότητα και τη φερεγγυότητα της)και τις δυνατότητες της να επηρεάζει τα ποσά και το χρόνο των ταμιακών ροών για να τις προσαρμόζει στην αλλαγή των συνθηκών και των ευκαιριών. Οι πληροφορίες για τις ταμιακές ροές είναι χρήσιμες στην εκτίμηση της δυνατότητας της επιχείρησης να δημιουργεί ταμιακά διαθέσιμα και ταμιακά ισοδύναμα και επιτρέπουν στους χρήστες να αναπτύξουν πρότυπα για να εκτιμούν και να συγκρίνουν την παρούσα αξία των μελλοντικών ταμιακών ροών των διαφόρων επιχειρήσεων. Επίσης , αυξάνουν τη συγκρισιμότητα της παρουσιαζόμενης επιχειρηματικής απόδοσης για διαφορετικές μεταξύ τους επιχειρήσεις ,γιατί περιορίζουν τις επιδράσεις της χρησιμοποίησης διαφορετικών λογιστικών χειρισμών για τις ίδιες συναλλαγές και γεγονότα.

Πληροφορίες για τις προηγηθείσες ταμιακές ροές χρησιμοποιούνται συχνά ως ένδειξη του ποσού ,του χρόνου και της βεβαιότητας των μελλοντικών ταμιακών ροών. Αυτές είναι επίσης χρήσιμες για τον έλεγχο της ακρίβειας προηγούμενων εκτιμήσεων ,για τις μελλοντικές ταμιακές ροές και για την εξέταση της σχέσης μεταξύ της κερδοφορίας και των καθαρών ταμιακών ροών και της επίδρασης των μεταβολών των τιμών.

### ΟΡΙΣΜΟΙ

**Ταμιακά διαθέσιμα** είναι αυτά που αποτελούνται από μετρητά στο ταμείο της επιχείρησης και από καταθέσεις που μπορούν να αναληφθούν άμεσα.

**Ταμιακά ισοδύναμα** είναι οι βραχυπρόθεσμες ,υψηλής ρευστότητας επενδύσεις ,που είναι άμεσα μετατρέψιμες σε συγκεκριμένα ποσά ταμιακών διαθεσίμων και οι οποίες υπόκεινται σε ασήμαντο κίνδυνο μεταβολής της αξίας τους.



**Ταμιακές ροές** νοούνται τόσο οι εισροές όσο και οι εκροές ταμιακών διαθεσίμων και ταμιακών ισοδυνάμων.

**Επιχειρηματικές δραστηριότητες** είναι οι κύριες δραστηριότητες δημιουργίας εσόδων της επιχείρησης και άλλες δραστηριότητες που δεν είναι επενδυτικές ή χρηματοοικονομικές.

**Επενδυτικές δραστηριότητες** είναι η απόκτηση και η διάθεση μακροπρόθεσμων περιουσιακών στοιχείων και άλλων επενδύσεων ,οι οποίες δε συμπεριλαμβάνονται στα ταμιακά ισοδύναμα.

**Χρηματοοικονομικές δραστηριότητες** είναι οι δραστηριότητες που καταλήγουν σε μεταβολές στο μέγεθος και στη συγκρότηση του μετοχικού κεφαλαίου και του δανεισμού της επιχείρησης.

### **5.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ**

Οι ταμιακές ροές δεν περιλαμβάνουν κινήσεις μεταξύ στοιχείων που συνιστούν ταμιακά διαθέσιμα ή ταμιακά ισοδύναμα, γιατί αυτά τα στοιχεία αποτελούν μέρος της ταμιακής διαχείρισης μιας επιχείρησης μάλλον παρά μέρος των επιχειρηματικών ,επενδυτικών και χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων της .Η ταμιακή διαχείριση περιλαμβάνει την επένδυση του ταμιακού πλεονάσματος σε ταμιακά ισοδύναμα.

Η κατάσταση ταμιακών ροών πρέπει να απεικονίζει τις ταμιακές ροές στη διάρκεια της περιόδου ,ταξινομημένες κατά επιχειρηματικές ,επενδυτικές και χρηματοοικονομικές δραστηριότητες.

Μια επιχείρηση παρουσιάζει τις ταμιακές ροές της από **επιχειρηματικές, επενδυτικές και χρηματοοικονομικές** δραστηριότητες ,κατά τρόπο ο οποίος αρμόζει περισσότερο προς την επιχειρηματική μορφή της .Η κατάταξη κατά δραστηριότητα παρέχει πληροφορίες, που επιτρέπουν στους χρήστες να εκτιμούν την επίδραση αυτών των δραστηριοτήτων στην οικονομική θέση της επιχείρησης και το ποσό των ταμιακών διαθεσίμων και των ταμιακών της ισοδυνάμων. Αυτές

οι πληροφορίες μπορεί επίσης να χρησιμοποιούνται για να εκτιμώνται οι σχέσεις μεταξύ αυτών των δραστηριοτήτων.

Μια απλή συναλλαγή μπορεί να περιλαμβάνει ταμιακές ροές που διαφέρουν στον τρόπο κατάταξης .Για παράδειγμα ,όταν η ταμιακή εξόφληση ενός δανείου περιλαμβάνει τόκο και κεφάλαιο, το στοιχείο του τόκου μπορεί να καταταγεί ως επιχειρηματική δραστηριότητα και το στοιχείο του κεφαλαίου ως χρηματοοικονομική δραστηριότητα.

Οι ταμιακές ροές από **επιχειρηματικές** δραστηριότητες προέρχονται βασικά από τις κύριες δραστηριότητες δημιουργίας εσόδων της επιχείρησης. Συνεπώς, προέρχονται από συναλλαγές και άλλα γεγονότα που υπεισέρχονται στον προσδιορισμό του καθαρού κέρδους ή της ζημιάς. Παραδείγματα ταμιακών ροών από επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι:

- Εισπράξεις από την πώληση αγαθών και παροχή υπηρεσιών.
- Εισπράξεις από δικαιώματα εκμετάλλευσης ,αμοιβές, προμήθειες και άλλα έσοδα.
- Πληρωμές τοις μετρητοίς προς προμηθευτές αγαθών και υπηρεσιών.
- Πληρωμές τοις μετρητοίς προς εργαζόμενους και για λογαριασμό τους.
- Εισπράξεις και πληρωμές τοις μετρητοίς μιας ασφαλιστικής επιχείρησης για ασφάλιστρα και αποζημιώσεις ,συντάξεις και άλλες ασφαλιστικές παροχές.
- Πληρωμές τοις μετρητοίς ή επιστροφές φόρων εισοδήματος ,εκτός αν μπορεί ειδικά να εξατομικευτούν ως χρηματοοικονομικές και επενδυτικές δραστηριότητες.
- Εισπράξεις και πληρωμές από συμβάσεις που κατέχονται από συναλλακτικούς ή εμπορικούς σκοπούς.

Μερικές συναλλαγές, όπως η πώληση ενός ενσώματου πάγιου, μπορεί να δημιουργήσουν ένα κέρδος ή μια ζημιά που συμπεριλαμβάνεται στον προσδιορισμό του καθαρού κέρδους ή της ζημιάς. Ωστόσο, οι ταμιακές ροές που σχετίζονται με τέτοιες συναλλαγές συνιστούν ταμιακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες.

Η ιδιαίτερη γνωστοποίηση των ταμιακών ροών που προέρχονται από **επενδυτικές** δραστηριότητες είναι σημαντική, γιατί οι ταμιακές ροές αντιπροσωπεύουν την έκταση κατά την οποία έχουν πραγματοποιηθεί δαπάνες για πηγές που προορίζονται να δημιουργήσουν μελλοντικά έσοδα και ταμιακές ροές. Παραδείγματα ταμιακών ροών που προέρχονται από επενδυτικές δραστηριότητες είναι:

- Πληρωμές τοις μετρητοίς για την απόκτηση ενσώματων πάγιων, άυλων περιουσιακών στοιχείων και λοιπών μακροπρόθεσμων περιουσιακών στοιχείων. Αυτές οι πληρωμές συμπεριλαμβάνουν και εκείνες που σχετίζονται με κεφαλαιοποίηση κόστους ανάπτυξης και ιδιοκατασκευαζόμενα ενσώματα πάγια.
- Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων πάγιων, άυλων περιουσιακών στοιχείων και λοιπών μακροπρόθεσμων περιουσιακών στοιχείων.
- Πληρωμές τοις μετρητοίς για την απόκτηση συμμετοχών στο κεφάλαιο άλλων επιχειρήσεων, χρεωστικών τίτλων άλλων επιχειρήσεων, καθώς και δικαιωμάτων σε κοινοπραξίες.
- Εισπράξεις από πωλήσεις συμμετοχών στο κεφάλαιο άλλων επιχειρήσεων ή χρεωστικών τίτλων άλλων επιχειρήσεων, καθώς και δικαιωμάτων σε κοινοπραξίες.
- Ταμιακές προκαταβολές και δάνεια που δίνονται σε τρίτους (άλλα εκτός από δάνεια και προκαταβολές που δίνονται από ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα).

- Πληρωμές τοις μετρητοίς για συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης και προθεσμιακές συμβάσεις, για συμβάσεις δικαιωμάτων προαίρεσης(options) και συμβάσεις ανταλλαγών(swaps) ,εκτός αν οι συμβάσεις κατέχονται για συναλλακτικούς ή εμπορικούς σκοπούς ή οι πληρωμές τοις μετρητοίς κατατάσσονται στις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες.
- Εισπράξεις από συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης και προθεσμιακές συμβάσεις, συμβάσεις δικαιωμάτων προαίρεσης (options) και συμβάσεις ανταλλαγών(swaps),εκτός αν οι συμβάσεις κατέχονται για συναλλακτικούς ή εμπορικούς σκοπούς ή οι εισπράξεις κατατάσσονται στις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες.

Η ξεχωριστή γνωστοποίηση των ταμιακών ροών που προέρχονται από τις **χρηματοοικονομικές** δραστηριότητες είναι σημαντική γιατί είναι χρήσιμη στην προεκτίμηση διεκδικήσεων πάνω στις μελλοντικές ταμιακές ροές από τους χρηματοδότες της επιχείρησης. Παραδείγματα ταμιακών ροών ,που προέρχονται από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες, είναι :

- Εισπράξεις μετρητών που προέρχονται από την έκδοση μετοχών ή άλλων συμμετοχικών τίτλων.
- Πληρωμές τοις μετρητοίς στους μετόχους ή εταίρους για να εξαγοραστούν ή να επιστραφούν οι μετοχές της επιχείρησης.
- Εισπράξεις μετρητών από την έκδοση χρεωστικών ομολόγων ,δανείων, γραμματίων, ομολογιών ,ενυπόθηκων δανείων και άλλων βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων δανείων.
- Εκταμιεύσεις για αποπληρωμή δανείων.

- Πληρωμές τοις μετρητοίς του μισθωτή για τη μείωση του οφειλόμενου υπολοίπου χρηματοδοτικής μίσθωσης.

#### **5.4 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ**

Η κατάρτιση της Κατάστασης Ταμιακών Ροών μπορεί να γίνει με μια από τις δύο αποδεκτές (από τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα και τα GAAP) μεθόδους:

Την **άμεση** μέθοδο και την **έμμεση** μέθοδο<sup>30</sup>. Οι δύο μέθοδοι απεικονίζουν τις ταμιακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες με διαφορετικό τρόπο και περιεχόμενο η καθεμιά, καταλήγουν όμως στο ίδιο αποτέλεσμα, τις καθαρές ταμιακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες. Το μερικό αυτό σύνολο των συνολικών ταμιακών ροών απεικονίζει την καθαρή διαφορά μεταξύ των ταμιακών εισροών και ταμιακών εκροών που σχετίζονται με τις λειτουργικές δραστηριότητες. Οι ενότητες των ταμιακών ροών από επενδυτικές αλλά και από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες είναι ίδιες και με τις δύο μεθόδους.

Με την άμεση μέθοδο , η Κατάσταση Ταμιακών Ροών καταρτίζεται σύμφωνα με την ταμιακή βάση με ανακατασκευή από πάνω προς τα κάτω της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης. Στην άμεση μέθοδο χρησιμοποιούνται οι εισπράξεις από πελάτες αντί των εσόδων από πωλήσεις και οι πληρωμές προς προμηθευτές αντί του κόστους πωληθέντων. Η διαφορά μεταξύ εισπράξεων και πληρωμών αποτελεί το καθαρό ποσό διαθεσίμων που προέρχεται από τις λειτουργικές δραστηριότητες της περιόδου.

Η ενότητα των λειτουργικών δραστηριοτήτων της έμμεσης μεθόδου είναι η εναρμόνιση του καθαρού αποτελέσματος χρήσεως με την καθαρή λειτουργική ροή χρήματος .Με τη

μέθοδο αυτή αντί να επιδιώκεται η ανακάλυψη των επιμέρους λειτουργικών εισροών και εκροών ,αναζητούνται τα κονδύλια εκείνα τα οποία εξηγούν γιατί τα καθαρά κέρδη δεν είναι ίσα με την καθαρή λειτουργική ροή χρήματος. Τα κονδύλια αυτά προκύπτουν από τις προσαρμογές των λογαριασμών .Επειδή η εναρμόνιση κερδών και ροών χρήματος αρχίζει με τα καθαρά κέρδη τα οποία είναι μειωμένα κατά το ποσό των αποσβέσεων ,μια υπολογιστική μη ταμιακή δαπάνη ,γι' αυτό είναι απαραίτητη μια αυξητική προσαρμογή ισόποση των αποσβέσεων προκειμένου να αποφευχθεί μια υποεκτίμηση της καθαρής ροής χρήματος.

Η ερευνόμενη επιχείρηση ,βάσει της ελληνικής νομοθεσίας ,δεν υποχρεούται να δημοσιεύει καταστάσεις ταμιακών ροών.

Παρόλα αυτά , χρησιμοποιώντας την άμεση μέθοδο κατάρτισης ταμιακών ροών,παρακολουθεί τη διαχείριση των πόρων της.Τα οικονομικά της μεγέθη όπως παρουσιάστηκαν πρωτύτερα,αποδεικνύουν ότι γίνεται πραγματικά σωστή διαχείριση των οικονομικών της πόρων.Η δανειακή επιβάρυνση που συνεχώς μειώνεται,η τάση για επανεπένδυση των αδιανέμητων κερδών,η πλήρως ελεγχόμενη μεταβολή των εξόδων,κ.α.δικαιολογούν τα παραπάνω.

Επιπλέον, επειδή δίνει πολύ μεγάλη σημασία στην διακύμανση της ρευστότητας της ,έχει δημιουργήσει πρόγραμμα ταμιακού προγραμματισμού το οποίο περιγράφεται στη συνέχεια.

## 5.5 ΤΑΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

### 5.5.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το ταμιακό πρόγραμμα περιλαμβάνει τις προβλεπόμενες εισπράξεις και πληρωμές της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της περιόδου προγραμματισμού και κατά τμήματα αυτής.

Οι αντικειμενικοί σκοποί του ταμιακού προγράμματος είναι οι ακόλουθοι:

- Η εξασφάλιση του κεφαλαίου κίνησης που απαιτείται κάθε φορά για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης .
- Η πρόβλεψη και έγκαιρη εξασφάλιση των απαιτούμενων κάθε φορά πιστώσεων.
- Η πρόβλεψη των τυχόν πλεονασμάτων ρευστών διαθεσίμων και η λήψη μέτρων για την αποδοτική τους τοποθέτηση.

Οι προβλέψεις του ταμιακού προγράμματος βασίζονται σε όλα σχεδόν τα υπόλοιπα προγράμματα. Ιδιαίτερα ,οι προβλέψεις των εισπράξεων βασίζονται στο πρόγραμμα πωλήσεων, ενώ οι προβλέψεις πληρωμών στα προγράμματα δαπανών, ανεφοδιασμού και επενδύσεων.

Το ταμιακό πρόγραμμα περιλαμβάνει επίσης οποιοσδήποτε άλλες εισπράξεις και πληρωμές οι οποίες δεν αναγράφονται στα προγράμματα που καταρτίζει συνήθως μια επιχείρηση, όπως για παράδειγμα ,η εκποίηση αξιογράφων ,η χορήγηση δανείων ,κ.λ.π.

Για τη διευκόλυνση του καταρτισμού του ταμιακού προγράμματος πρέπει στα υπόλοιπα προγράμματα της επιχείρησης να λαμβάνεται πρόνοια αναφορικά με:

- Το διαχωρισμό των δαπανών σε χρηματικές και μη χρηματικές.
- Την πρόβλεψη του χρόνου πραγματοποίησης των εισπράξεων και πληρωμών.

Ο καταρτισμός του προγράμματος πωλήσεων και του ταμιακού προγράμματος παρουσιάζει περισσότερες δυσκολίες σε σχέση με τα υπόλοιπα προγράμματα της επιχείρησης. Ειδικότερα, η δυσκολία στον καταρτισμό του προγράμματος πωλήσεων προκύπτει από το γεγονός ότι το πρόγραμμα αυτό καταρτίζεται πρώτο. Αντίθετα, το ταμιακό πρόγραμμα καταρτίζεται τελευταίο ,γεγονός που καταλήγει στην αναπαραγωγή στο πρόγραμμα αυτό όλων των λαθών που έχουν γίνει στα προγράμματα στα οποία βασίζεται.

Με άλλα λόγια, η ακρίβεια των προβλέψεων του ταμιακού προγράμματος εξαρτάται από την πιστή εφαρμογή των παραπάνω προγραμμάτων της επιχείρησης. Αυτό καθιστά το ταμιακό πρόγραμμα ιδιαίτερα ευπαθές. Επιπλέον, η μη πραγματοποίηση της επιδιωκόμενης ισορροπίας μεταξύ εισπράξεων και πληρωμών σε οποιαδήποτε στιγμή μπορεί να φέρει την επιχείρηση σε δύσκολη θέση.

Για τους λόγους αυτούς θα μπορούσε κάποιος να σκεφθεί ότι το ταμιακό πρόγραμμα θα πρέπει να καταρτίζεται για όσο το δυνατό βραχύτερη χρονική περίοδο προκειμένου οι σχετικές προβλέψεις να είναι ασφαλέστερες. Αυτό όμως δεν είναι δυνατό γιατί, λόγω των παρουσιαζόμενων κατά τη διάρκεια του έτους σοβαρών διακυμάνσεων των εισπράξεων και πληρωμών οι οποίες οφείλονται είτε σε εποχιακούς λόγους είτε σε έκτακτες συναλλαγές ,η ταμιακή κίνηση απαιτεί



πρόβλεψη σημαντικά μεγάλης διάρκειας προκειμένου να είναι δυνατή η έγκαιρη λήψη μέτρων για την εξασφάλιση συνεχούς ρευστότητας.

Προκειμένου να ικανοποιηθεί η προηγούμενη ιδιαιτερότητα της ταμιακής κίνησης προτείνεται όπως για τον καταρτισμό του ταμιακού προγράμματος να ακολουθείται η παρακάτω διαδικασία:

1)το ταμιακό πρόγραμμα καταρτίζεται αρχικά για ολόκληρο το έτος ,αναλυόμενο σε μηνιαίες ή βραχύτερες χρονικές περιόδους. Το πρόγραμμα αυτό επιτρέπει μια συνολική κατά προσέγγιση πρόβλεψη των εισπράξεων και πληρωμών και των διακυμάνσεων τους κατά το διάστημα του έτους, όμως δε μπορεί να θεωρηθεί οριστικό.

2)το οριστικό ταμιακό πρόγραμμα καταρτίζεται για κάθε μήνα μια φορά ή βραχύτερη χρονική περίοδο στην αρχή της περιόδου αυτής, με αναθεώρηση των σχετικών προβλέψεων του αρχικού προγράμματος.

3)κατά το χρόνο καταρτισμού κάθε οριστικού προγράμματος βραχείας διάρκειας σκόπιμο είναι να ενεργείται μια προκαταρκτική αναθεώρηση των αρχικών προβλέψεων της επόμενης βραχείας περιόδου προκειμένου να είναι δυνατή η έγκαιρη λήψη τυχόν αναγκαίων μέτρων για την αποφυγή ταμιακής στενότητας κατά τη διάρκεια της. Οι αναθεωρηθείσες προβλέψεις υπόκεινται σε επιπρόσθετη αναθεώρηση κατά το χρόνο καταρτισμού του οριστικού προγράμματος της συγκεκριμένης περιόδου.

4)σε πολλές περιπτώσεις στις οποίες οι μισθοί και τα ημερομίσθια του προσωπικού αποτελούν την κυριότερη προβλεπόμενη πληρωμή ,η χρονική διάρκεια των παραπάνω βραχείας διάρκειας προγραμμάτων καθορίζεται ανάλογα με τη συχνότητα καταβολής των μισθών και των ημερομισθίων. Για παράδειγμα, αν οι μισθοί και τα ημερομίσθια καταβάλλονται κάθε μήνα, τα ταμιακά προγράμματα είναι

μηνιαίας διάρκειας, αν καταβάλλονται κάθε δεκαπενθήμερο, είναι δεκαπενθήμερης διάρκειας ,κ.λ.π Στις παραπάνω επιχειρήσεις η ημέρα καταβολής των μισθών και των ημερομισθίων ,δαπάνης που δεν επιδέχεται αναβολή ,αποτελεί σταθμό από άποψη ταμιακής κίνησης ,ενώ οι εισπράξεις και πληρωμές κάθε περιόδου προγραμματίζονται κατά τρόπο που να εξασφαλίζεται η δυνατότητα καταβολής των μισθών και ημερομισθίων κατά την παραπάνω μέρα.

5)αν τα παραπάνω προγράμματα είναι μηνιαίας διάρκειας ,σκόπιμο είναι όπως τα προγράμματα αυτά αναλύονται κατά βραχύτερες περιόδους προκειμένου να είναι δυνατή η πρόβλεψη των διακυμάνσεων των εισπράξεων και πληρωμών κατά το διάστημα του μήνα και η εξασφάλιση συνεχούς ρευστότητας.

Η ταμιακή στενότητα που ενδεχομένως προβλέπεται σε ένα πρόγραμμα ταμιακής κίνησης σε κάποιες χρονικές περιόδους μπορεί να είναι είτε προσωρινής είτε μόνιμης φύσεως.

Η στενότητα προσωρινής φύσεως μπορεί να αντιμετωπιστεί είτε με χρονική ανακατανομή των προβλεπόμενων εισπράξεων και πληρωμών (επιτάχυνση ρυθμού εισπράξεων και επιβράδυνση ρυθμού πληρωμών),είτε με την εξασφάλιση βραχυπρόθεσμων πιστώσεων ή με περικοπή δαπανών και ανάλογης αναθεώρησης των σχετικών προγραμμάτων.

Η στενότητα μόνιμης φύσεως επιβάλλει τη λήψη ριζικών μέτρων για την αντιμετώπιση της ,όπως, για παράδειγμα, έκδοση ομολογιών, σύναψη μακροπρόθεσμου τραπεζικού δανείου, αύξηση μετοχικού κεφαλαίου ,κ.λ.π.

Με βάση το πρόγραμμα ταμιακής κίνησης μπορεί να υπολογιστεί η μέγιστη χρηματοδότηση την οποία θα έχει ανάγκη η επιχείρηση κατά τη διάρκεια της περιόδου

προγραμματισμού. Η χρηματοδότηση αυτή υπολογίζεται ως η διαφορά μεταξύ του αρχικού ταμιακού υπολοίπου και του ελάχιστου ταμιακού υπολοίπου που διαμορφώνεται κατά τη διάρκεια του προγράμματος.

Για τον καταρτισμό του ταμιακού προγράμματος είναι αναγκαία η ανάλυση των προβλεπόμενων δοσοληψιών σε συναλλαγές με μετρητά και σε συναλλαγές με πίστωση. Η ανάλυση αυτή συνήθως γίνεται κατά τον οριστικό καταρτισμό του προγράμματος ταμιακής κίνησης γιατί τότε γίνονται γνωστά τα σχετικά στοιχεία. Το αρχικό ετήσιο πρόγραμμα ταμιακής κίνησης περιορίζεται σε περιληπτική αναγραφή των εισπράξεων και πληρωμών που προβλέπονται στα υπόλοιπα προγράμματα(εισπράξεις από πωλήσεις, πληρωμές για αγορές υλικών, κ.τ.λ.).

Η μορφή με την οποία καταρτίζεται το πρόγραμμα ταμιακής κίνησης και η διάρθρωση των ποσών που αναγράφονται σε αυτό διαφέρουν από τη μια επιχείρηση στην άλλη, ανάλογα με τη φύση των εισπράξεων και πληρωμών, του λογιστικού σχεδίου και των αναλυτικών στοιχείων τα οποία είναι αναγκαία για την παρακολούθηση της ταμιακής κίνησης.

### **5.5.2 ΣΤΟΧΟΙ**

Η εφαρμογή του ταμιακού προγραμματισμού αποσκοπεί στη βέλτιστη διαχείριση των οικονομικών της πόρων, και κύρια στην αξιοποίηση των διαθέσιμων με την ταυτόχρονη διατήρηση της αξιοπιστίας της στο οικονομικό της περιβάλλον.

Η διαχείριση αυτή καθίσταται περισσότερο δυνατή με το σωστό χρονοπρογραμματισμό των ταμιακών πράξεων.

Οι πληροφορίες που πρέπει να συγκεντρώνονται και να συστηματοποιούνται μέσα από την εφαρμογή αυτή αφορούν:

- α)στις ταμιακές υποχρεώσεις,
- β)στις απαιτήσεις και
- γ)στα ταμιακά διαθέσιμα.

Ακόμα ,ο χρονικός ορίζοντας που ενδιαφέρει την εταιρία χωρίζεται σε δύο περιόδους:

α)στις άμεσες χρονικές περιόδους ,βραχυπρόθεσμα ,που αναφέρονται σε χρονικό ορίζοντα της επόμενης εβδομάδας ή μήνα. Στην περίπτωση αυτή η πληροφόρηση βασίζεται σε στοιχεία καταχωρημένων παραστατικών( τιμολόγια, επιταγές, κ.λ.π.).

β)σε μεσοπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα ,που μπορεί να εκτείνεται σε ορίζοντα ενός χρόνου και βασίζεται στα στοιχεία του προϋπολογισμού.

### **5.5.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Η λογική οργάνωση της εφαρμογής του ταμιακού προγραμματισμού είναι απλή. Απαιτεί ,όμως, τη συγκέντρωση πληροφοριών από πολλές πηγές. Έτσι, προϋποθέτει την προσαρμογή των εφαρμογών ,προκειμένου να συγκεντρώνουν στοιχεία για την εφαρμογή του ταμιακού προγραμματισμού.

Οι εφαρμογές που στηρίζουν το ταμιακό προγραμματισμό παρουσιάζονται παρακάτω:

#### Εφαρμογή πωλήσεων

Αρχείο τιμολογίων

Αρχείο παραγγελιών

#### Εφαρμογή προμηθειών

Αρχείο τιμολογίων

Αρχείο παραγγελιών

#### Εφαρμογή αξιογράφων

Συναλλαγματικές εταιρίας

Συναλλαγματικές πελατών και τρίτων

### Εφαρμογή υποχρεώσεων

Τιμολόγια δαπανών  
Λογαριασμοί και εγγραφές ΦΠΑ  
Τράπεζες  
Ταμειακά διαθέσιμα  
Φόροι

### Εφαρμογή μισθοδοσίας

Μισθοδοσία εργαζομένων  
Κρατήσεις ασφαλιστικών ταμείων

Ας δούμε ,όμως, αναλυτικότερα τις εφαρμογές αυτές.

#### **1)Εφαρμογή πωλήσεων**

Κατά την καταχώρηση κάθε παραγγελίας έχουν δημιουργηθεί πεδία στα οποία αναφέρονται:

- α)η ημερομηνία εκτέλεσης της παραγγελίας,
- β)η ημερομηνία εξόφλησης,
- γ)το ποσό,
- δ)ο αναλογούν ΦΠΑ.

Για τον προσδιορισμό της ημερομηνίας εξόφλησης λαμβάνονται υπόψη οι όροι που απορρέουν από την εμπορική πολιτική της εταιρίας ή από τις ειδικές συμφωνίες με τον πελάτη.

Τα στοιχεία αυτά ισχύουν μέχρι την εκτέλεση της παραγγελίας και την έκδοση του τιμολογίου ,όπως και διορθώνονται από τα αντίστοιχα στοιχεία του τιμολογίου που εκδίδεται.

Κατά την τιμολόγηση αναμορφώνονται τα στοιχεία της αντίστοιχης παραγγελίας σε ότι αφορά:

- α)στην ημερομηνία εξόφλησης,
- β)στην καθαρή αξία του τιμολογίου και
- γ)στον αναλογούντα ΦΠΑ.

Προκειμένου να υπάρξουν προβλέψεις σε πιο μακρινό χρονικό διάστημα χρησιμοποιούνται τα στοιχεία του προϋπολογισμού για τις πωλήσεις σε σχέση με τις ποσότητες και τις τιμές.

## **2)Εφαρμογή προμηθειών**

Όλες οι παραγγελίες που γίνονται, καταγράφονται σε ειδική εφαρμογή ,όπου υπάρχουν πεδία για:

- α)την αξία των παραγγελμένων ειδών,
- β)τον αναλογούντα ΦΠΑ,
- γ)την προβλεπόμενη ημερομηνία παραλαβής,
- δ)την ειδική συμφωνία για την εξόφληση,
- ε)τα άλλα έξοδα που προκύπτουν( ασφάλιστρα ,μεταφορικά, τραπεζικά κ.λ.π.)

Κατά την παραλαβή του τιμολογίου καταχωρούνται στο σύστημα τα στοιχεία που αφορούν:

- α)στην αξία του τιμολογίου,
- β)στον αναλογούντα ΦΠΑ,
- γ)στην ειδική συμφωνία εξόφλησης.

Οι προβλέψεις που αφορούν αγορές είτε για ύλες ,είτε για προϊόντα εμπορίας,είτε για προμήθειες όλων των τμημάτων μπορούν να μας δώσουν στοιχεία για πιο μακρινό χρονικό διάστημα.

## **3)Εφαρμογή αξιογράφων**

Συγκεντρώνονται τα στοιχεία που αφορούν στις απαιτήσεις της εταιρίας από τρίτους, δηλαδή :

- α)στο ποσό των αξιογράφων και

β)στις ημερομηνίες.

Οι παράμετροι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ,είναι:

- Ο τύπος του αξιολογήματος ,αν, δηλαδή, είναι στο χαρτοφυλάκιο ή έχει μεταβιβαστεί
- Η ημερομηνία έκδοσης
- Η ημερομηνία λήξης
- Ο αύξοντας αριθμός του
- Ο κωδικός εκδότη
- Η επωνυμία εκδότη
- Ο κωδικός τελικού κατόχου
- Η επωνυμία τελικού κατόχου
- Ο αριθμός στελέχους

Τα ίδια ισχύουν και για τις υποχρεώσεις της εταιρίας.

#### **4)Εφαρμογή υποχρεώσεων**

Η εφαρμογή της Γενικής Λογιστικής εξασφαλίζει την πληροφόρηση για τις υποχρεώσεις της εταιρίας προς την εφορία για τα ποσά και την ημερομηνία εξόφλησης που αφορούν:

α)στην παρακράτηση φόρου.

Β)στο φόρο μισθωτών υπηρεσιών και

Γ)στον ΦΠΑ.

Καταχωρούνται τα τιμολόγια που εκδίδονται προς την εταιρία και αφορούν ενοίκια ,ΔΕΗ, ΟΤΕ, και άλλες δαπάνες.

Σε χωριστά πεδία αναφέρονται:

- α) το καθαρό ποσό,
- β) ο αναλογούν ΦΠΑ και
- γ) η ημερομηνία εξόφλησης.

Από τη Γενική Λογιστική συγκεντρώνονται για τη μέρα που εκδίδεται η κατάσταση του ταμιακού προγράμματος τα ταμειακά διαθέσιμα που υπάρχουν:

- α) στα ταμεία της εταιρίας και
- β) στους λογαριασμούς.

Από το λογιστήριο συγκεντρώνονται τα στοιχεία (ποσά και ημερομηνίες) που αφορούν στις υποχρεώσεις προς τράπεζες (τόκοι, χρεολύσια ,κ.λ.π.) ,είτε εκταμιεύσεις από δάνεια.

## **5) Εφαρμογή μισθοδοσίας**

Από την υπάρχουσα εφαρμογή μισθοδοσίας συγκεντρώνονται τα στοιχεία που αφορούν στα ποσά και τις ημερομηνίες εξόφλησης για :

- α) μισθούς εργαζομένων,
- β) κρατήσεις για λογαριασμό ασφαλιστικών ταμείων και
- γ) αποζημιώσεις εργαζομένων.

Πιο συγκεκριμένα ,η παραμετροποίηση του προγράμματος μισθοδοσίας περιλαμβάνει:

- Παραμέτρους ΦΜΥ



Οι παράμετροι αυτοί ανανεώνονται κάθε χρόνο από το τμήμα μηχανοργάνωσης ανάλογα με τις εκάστοτε εγκυκλίους του Υπουργείου Οικονομικών.

- Κατάσταση επιθεώρησης εργασίας

Η κατάσταση αυτή περιέχει όλα τα στοιχεία που δηλώνονται στο Υπουργείο Εργασίας.

- Στοιχεία εργαζομένων

Όνοματεπώνυμο, διεύθυνση, ημερομηνία πρόσληψης, αποχώρησης, μισθό, τμήμα εργασίας, ειδικότητα, ημέρες αδείας, ημέρες ασθένειας, κ.τ.λ.

- Μαζικές αυξήσεις εργαζομένων

- Υπολογισμό μικτών από καθαρά

- Σημειώσεις ανά εργαζόμενο

- Μισθοδοτική κατάσταση

Αφού καταχωρηθούν τα ημερομίσθια εργασίας που έχει πραγματοποιήσει ο κάθε εργαζόμενος, καθώς και οι μέρες ασθένειας ή αδείας και ότι άλλο απαιτείται, εκτυπώνεται κατάσταση η οποία περιέχει όλα τα παραπάνω στοιχεία προκειμένου να γίνουν σχετικοί έλεγχοι.

Αφού συγκριθούν τα στοιχεία αυτά με εκείνα του παρουσιολογίου όπως και με τα υπόλοιπα της γενικής λογιστικής προκειμένου να γίνει διασταύρωση των χρεωστικών υπολοίπων των εργαζομένων όπως αυτά προκύπτουν από το ισοζύγιο της γενικής λογιστικής και το πρόγραμμα της μισθοδοσίας, τότε, προχωρούμε στην παρακάτω επιλογή

- Πληρωμές μέσω τράπεζας

Ενημερώνεται αρχείο που περιέχει το ονοματεπώνυμο του κάθε εργαζόμενου, τον αριθμό λογαριασμού στην συμβεβλημένη με την εταιρία τράπεζα και το ποσό που του οφείλεται. Το αρχείο αυτό στέλνεται μέσω modem στην τράπεζα προκειμένου να γίνουν την επόμενη μέρα οι πληρωμές.

- Αναδρομικά
- Καταγγελίες /Αποχωρήσεις
- ΦΜΥ Διμήνων και Έτους
- Δημιουργία Δισκέτας ΦΜΥ
- Καρτέλες μισθοδοσίας εργαζομένων
- Ανάλυση κόστους αμοιβών
- Κρατήσεις /Εισφορές ανά ταμείο
- Δημιουργία Αρχείου Αναλυτικής Περιοδικής Δήλωσης ΙΚΑ
- Βεβαιώσεις προυπηρεσίας εργαζομένων
- Αποδεικτικά απασχόλησης

Οι προαναφερθείσες παράμετροι είναι αυτές που χρησιμοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Υπάρχει η δυνατότητα διαφοροποίησης αυτών ,προσθήκης νέας ή κατάργηση υπάρχουσας παραμέτρου.

Είναι φανερό πως η χρήση του προγράμματος μισθοδοσίας έχει μετατρέψει την εκκαθάριση της μηνιαίας μισθοδοσίας σε εύκολη υπόθεση για το τμήμα παρακολούθησης προσωπικού που υπάγεται στο τμήμα της οικονομικής διεύθυνσης.

Εφόσον γίνουν οι παρεμβάσεις σε όλες τις παραπάνω εφαρμογές, ώστε να υπάρχει δυνατότητα άντλησης όλων των πληροφοριών που αναφέρθηκαν παραπάνω ,σχεδιάζεται η εφαρμογή του ταμιακού προγράμματος.

Η εφαρμογή αυτή έχει «κλειδί» το χρονικό διάστημα για το οποίο εκδίδονται οι καταστάσεις.

Ακόμη ,υπάρχει ένδειξη για το αν πρόκειται για πραγματική υποχρέωση /απαίτηση ή για προβλεπόμενη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ**

#### **6.1 ΕΓΚΡΙΣΕΙΣ**

Η φιλοσοφία της εταιρίας είναι να διαπιστώνεται το λάθος στη γέννηση του και να αποφεύγονται όσο το δυνατό περισσότερα λάθη.

Για το σκοπό αυτό έχει δημιουργήσει «ηλεκτρονικές υπογραφές» για κάθε βαθμίδα προσωπικού ανάλογα με τις δικαιοδοσίες του καθενός.

Η διαδικασία είναι η εξής:

Καθημερινά δημιουργείται ένας φάκελος με όλα τα παραστατικά διακίνησης ο οποίος δίνεται για έλεγχο στον υπεύθυνο του τμήματος διακίνησης. Αυτός ,με τη σειρά του ,δίνει τον ελεγμένο φάκελο σε υπάλληλο του λογιστηρίου ο οποίος ελέγχει ένα προς ένα τα παραστατικά με αυτά που εμφανίζονται στο ημερολόγιο αγορών-πωλήσεων. Αφού διαπιστωθεί ότι όλα είναι σωστά καταχωρημένα ,γίνεται «γέφυρα» με την γενική λογιστική και δίνεται ο φάκελος αυτός στον προϊστάμενο του λογιστηρίου για τον τελικό έλεγχο.

Κατόπιν, ο φάκελος αυτός δίνεται σε εκπρόσωπο της διοίκησης για έγκριση των παραστατικών και τέλος αρχειοθετείται. Όλες οι παραπάνω διεργασίες γίνονται με παράλληλη ηλεκτρονική «έγκριση».Στον υπολογιστή του κάθε «κρίκου της αλυσίδας εγκρίσεων» παραμένουν όσα παραστατικά αμφισβητούνται.

Ο τρόπος αυτός παρακολούθησης των καθημερινών διεργασιών είναι αρκετά εξυπηρετικός και μειώνει τη πιθανότητα λάθους σε μια εταιρία με περιορισμένο όγκο παραστατικών ανά ημέρα.

Μήπως όμως γίνεται πολύ «γραφειοκρατικός» για εταιρίες με μεγάλο όγκο διακινήσεων;

## **6.2 ΟΡΙΣΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

Κάθε σύγχρονο μηχανογραφικό σύστημα παρέχει τη δυνατότητα λογιστικοποίησης των πρόχειρων εγγραφών και μεταφοράς αυτών από το πρόχειρο ημερολόγιο συμψηφιστικών πράξεων στο Γενικό Ημερολόγιο. Αυτή η διεργασία γίνεται όταν πλέον έχουν ελεγχθεί όλες οι συμψηφιστικές εγγραφές και πρέπει βάσει της νομοθεσίας να οριστικοποιηθούν προκειμένου να μην είναι εφικτή η οποιαδήποτε παρέμβαση.

Το πρόγραμμα ERP που χρησιμοποιεί η εταιρία ,παρέχει μια επιπλέον ασφάλεια:

Όποτε ο προϊστάμενος του λογιστηρίου κρίνει σκόπιμο ,μπορεί να «οριστικοποιήσει»τις εγγραφές στην εμπορική διαχείριση. Με τον τρόπο αυτό πετυχαίνονται τα εξής:

- Είναι ανέφικτη η οποιαδήποτε παρέμβαση και αλλαγή σε καταχωρημένα παραστατικά με ημερομηνία προγενέστερη αυτής η οποία έχει «κλειδωθεί».
- Απαγορεύεται η καταχώριση νέων παραστατικών με ημερομηνία καταχώρισης όπως προηγούμενα.

Έτσι δεν υπάρχει πλέον κίνδυνος αλλοίωσης του θεωρημένου Βιβλίου Αποθήκης ή του Ημερολογίου Γενικού-Αναλυτικών Καθολικών.

## **6.3 INTRAMAIL**

Η πληθώρα των διεργασιών μεταξύ των τμημάτων μιας σύγχρονης εταιρίας είναι ορατή. Κάποιες φορές είναι απαραίτητη μια γραφειοκρατία η οποία συνεπάγεται καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων ή εκτέλεσης εντολών.

Η Οικονομική Διεύθυνση μέσω του τμήματος του λογιστηρίου αποτελεί το κέντρο λήψης σημαντικών αποφάσεων που

σχετίζονται από απλές καθημερινές ενέργειες έως και καθοριστικές για την πορεία της εταιρίας ,κινήσεις.

Στα πλαίσια απλούστευσης των διαδικασιών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης αλλά και μεταξύ των μελών του ίδιου τμήματος, δημιουργήθηκε το λεγόμενο intra-mail. Μέσω αυτού όλοι έχουν επικοινωνία με όλους οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Με τον τρόπο αυτό πετυχαίνουμε:

- Σίγουρη αλληλοενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών.
- Αρχείο που διευκολύνει τον έλεγχο εκτέλεσης σωστά και άμεσα των οδηγιών που δίνονται.
- Σε περίπτωση απουσίας του λήπτη του μηνύματος(ασθένεια, άδεια, σύσκεψη, κ.τ.λ.) ,αναμονή του μηνύματος έως ότου εκτελεστεί.
- Μικρότερο κόστος λόγω αποφυγής χρήσης εγγράφων με πολλαπλές κοινοποιήσεις.

Η σωστή χρήση του προγράμματος αυτού προϋποθέτει ότι όλοι οι χρήστες του προγράμματος έχουν συνδεδεμένους τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές τους δικτυακά.

Η εμπειρία έχει δείξει το πόσο λειτουργικό είναι το πρόγραμμα αυτό στο τμήμα του λογιστηρίου που «βομβαρδίζεται» καθημερινά από πληθώρα προβλημάτων από όλα τα τμήματα της εταιρίας και στα οποία καλείται να δώσει λύση άμεσα εκτελεστέα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ-ΑΠΟΘΗΚΗ**

#### **7.1 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΕΙΔΩΝ**

Αποτίμηση ονομάζουμε τη διαδικασία έκφρασης ενός περιουσιακού στοιχείου στην πραγματική χρηματική του αξία κατά τη χρονική στιγμή που γίνεται η αποτίμηση.

Ειδικότερα, αποτίμηση αποθεμάτων ονομάζουμε τη διαδικασία μετατροπής των ποσοτικών διακινήσεων ή της απογραφής ενός αποθέματος σε αξία<sup>31</sup>.

Η επιχείρηση είναι ελεύθερη να χρησιμοποιήσει για την αποτίμηση των αποθεμάτων της απογραφής ,οποιαδήποτε από τις μεθόδους αποτίμησης που υπάρχουν(βλ. παράρτημα 2) επιθυμεί. Υποχρεούται όμως την μέθοδο που επιλέγει να την εφαρμόζει συνεχώς. Για οποιαδήποτε αλλαγή της μεθόδου αποτίμησης απαιτείται έγκριση της Επιτροπής Λογιστικών Βιβλίων του Υπουργείου Οικονομικών<sup>32</sup>.

Σύμφωνα εξάλλου με το Διεθνές Λογιστικό Πρότυπο 2 παραγρ.20,24,25,26,27(International Accounting Standards) «τα αποθέματα πρέπει να αποτιμώνται στη χαμηλότερη τιμή μεταξύ των τιμών του ιστορικού κόστους και της καθαρής ρευστοποιήσιμης αξίας.

Το ιστορικό κόστος των αποθεμάτων πρέπει να υπολογίζεται με τη χρησιμοποίηση της μεθόδου FIFO ή του μέσου σταθμικού κόστους.

Είδη αποθεμάτων ,τα οποία φυσιολογικά δεν είναι αναντικατάστατα ή προσδιορίζονται για ορισμένη χρήση ή σκοπούς πρέπει να αποτιμώνται με τη μέθοδο του εξατομικευμένου κόστους.

Καθεμιά από τις μεθόδους LIFO ή βασικού αποθέματος μπορούν να εφαρμόζονται υπό τον όρο ότι θα εμφανίζεται και η διαφορά μεταξύ της αξίας των αποθεμάτων που προκύπτει με βάση τη μέθοδο FIFO και μέσου σταθμικού κόστους σε σχέση με την καθαρή ρευστοποιήσιμη αξία ή τρέχοντος κόστους και καθαρής ρευστοποιήσιμης αξίας.

Μέθοδοι αποτίμησης των αποθεμάτων όπως του πρότυπου κόστους ή των «τιμών λιανικής πώλησης» μπορεί να χρησιμοποιούνται για λόγους ευκολίας, υπό τον όρο η αξία που θα προσδιορίζεται με αυτές θα προσεγγίζει την αξία όπως αυτή προκύπτει με τη χρησιμοποίηση μιας από τις μεθόδους του πραγματικού κόστους.»<sup>33</sup>

Η μέθοδος αποτίμησης που χρησιμοποιεί πάγια η εταιρία είναι αυτή του μέσου σταθμικού.(βλ .παράρτημα 2)

Όπως προαναφέρθηκε, το κόστος κάθε έτοιμου και ημιέτοιμου προϊόντος είναι προσδιορίσιμο από τη συνταγή του. Και μιλάμε για κόστος Α και Β υλών. Αυτό που δε φαίνεται άμεσα είναι η επιβάρυνση των εργατικών και των γενικών βιομηχανικών εξόδων. Ουσιαστικά, η επιβάρυνση αυτή λαμβάνει χώρα στο τέλος κάθε μήνα, ως εξής:

Από το πρόγραμμα μισθοδοσίας που χρησιμοποιεί η εταιρία, υπολογίζονται οι συνολικές εργατώρες που πραγματοποιήθηκαν από το τμήμα της παραγωγής στη διάρκεια του μήνα. Οι ώρες αυτές προκύπτουν από τις κάρτες παρουσίας των εργαζομένων. Στη συνέχεια, λαμβάνονται υπόψη τα υπόλοιπα του ισοζυγίου για τον συγκεκριμένο μήνα των λογαριασμών που σχετίζονται με δαπάνες παραγωγής, δηλαδή αυτών που έχουν τη μορφή 6χ-χχ-1χχ-χχχ( βλ. παράρτημα 5)

Στα ποσά αυτά προστίθεται το ποσό της πρόβλεψης των παραγωγικών αποσβέσεων όπως και των αναλωθέντων υλικών παραγωγής. Επιπλέον, χρησιμοποιούνται οι χρόνοι που υπάρχουν σε κάθε συνταγή παραγόμενου είδους. Με τη βοήθεια

κατάλληλου μηχανογραφικού προγράμματος ,τα ποσά αυτά αποτελούν τη βάση επιμερισμού των δαπανών στα είδη που παρήχθησαν στην ερευνόμενη περίοδο. Από το ισοζύγιο αποθήκης ,μετέχουν στη διαδικασία επιμερισμού, μόνο οι παραγωγές ετοιμών και ημιοτοιμών στην περίοδο αυτή.

Αναλυτικότερα, έχουμε :

Κόστος εργατοώρας=(δαπάνες παραγωγής + αποσβέσεις +εργατικά +αναλώσεις)/σύνολο πραγματοποιηθέντων εργατωρών.

Επιβάρυνση (ετοιμού – ημιοτοιμού) =κόστος εργατοώρας χ ώρες παραγωγής.

Το άθροισμα των κοστών Α και Β υλών και της επιβάρυνσης αυτής διαμορφώνει το τελικό κόστος παραγωγής του είδους.

Είναι απαραίτητο να αναφερθεί το πόσο σημαντικό είναι να γνωρίζει η εταιρία το κόστος παραγωγής ανά πάσα χρονική στιγμή.Η διαδικασία υπολογισμού που εφαρμόζει δεν είναι η πλέον ακριβής αλλά δίνει σημαντική πληροφόρηση. Οι προσπάθειες της εν λόγω εταιρίας επικεντρώνονται στην αυτοματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και στην χρονομέτρηση με τη βοήθεια συστήματος barcode σε κάθε θέση εργασίας, σε κάθε φάση παραγωγής. Είναι μια αρκετά δύσκολη διαδικασία που όμως όταν ολοκληρωθεί θα δώσει οποιαδήποτε πληροφόρηση είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη της εταιρίας.



## 7.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

Η παρακολούθηση της αποθήκης και των ειδών της παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Η αποθήκη περιέχει έτοιμα προϊόντα, ημιέτοιμα, πρώτες και δευτερεύουσες ύλες, υλικά και είδη συσκευασίας, εμπορεύματα, κ.ο.κ.(βλ .παράρτημα 1)

Κάθε ομάδα ειδών έχει τη δική της κωδικοποίηση.

Τα εμπορεύματα έχουν τη μορφή 20xxxxxxxxxxxx.

Τα προϊόντα ,21xxxxxxxxxxxx.

Οι Α ύλες ,240xxxxxxxxxxxx.

Οι Β ύλες,245xxxxxxxxxxxx.

Τα υλικά συσκευασίας,248xxxxxxxxxxxx.

Τα αναλώσιμα 25xxxxxxxxxxxx.

Τα ανταλλακτικά πάγιων στοιχείων,26xxxxxxxxxxxx.

Τα είδη συσκευασίας ,28xxxxxxxxxxxx.

Ο κωδικός κάθε είδους ,αν και φαίνεται από την δεκατεταρτοβάθμια ανάπτυξη του, να δυσκολεύει την αποτύπωση του,παρόλα αυτά δίνει σημαντικές πληροφορίες για την ομάδα,την υποομάδα, την εξωτερική του εμφάνιση, τις διαστάσεις του.

### Παράδειγμα

Ο κωδικός του έτοιμου 777

16030180605000,οπου

16-ψυγείο πάγκος

03-τρεις πόρτες

01-μηχάνημα αριστερά

806050-διαστάσεις 80x60x50

00-κενό.

Οι παράμετροι που δίνονται ,είναι:

- **Αρχείο**

Το αρχείο κάθε είδους περιέχει χρήσιμες πληροφορίες, όπως ποιοι είναι οι προμηθευτές του είδους-αν πρόκειται για είδος αγορών-, και ποιος είναι ο βασικός προμηθευτής, ποιες είναι οι τιμές αγοράς του είδους από τον κάθε έναν προμηθευτή, ποιος είναι ο κωδικός που εκείνος χρησιμοποιεί στην αποθήκη του (έτσι ώστε να γίνεται ένα «δέσιμο» των ειδών των δύο συναλλασομένων ). Ακόμη, αν πρόκειται για προϊόν, ποιο είναι το μοντέλο του είδους (με το οποίο γίνεται η παραγγελία του πελάτη), ποιες είναι οι διαστάσεις του, από ποια «συνταγή» προκύπτει, ποιο είναι το βάρος του κ.α.

- **Κωδικός intrastat**

Επειδή η εταιρία είναι εξαγωγική και πραγματοποιεί και αγορές από το εξωτερικό ,υπάρχει η ανάγκη συμπλήρωσης φόρμας intrastat.Για τον λόγο αυτό, στο αρχείο των ειδών που συμμετέχουν στις ενδοκοινοτικές αποστολές και αφίξεις ,έχει οριστεί ο αντίστοιχος κωδικός intrastat, έτσι ώστε κάθε μήνα να είναι εύκολη η συμπλήρωση της δήλωσης αυτής.

Πιο συγκεκριμένα ,έχει δημιουργηθεί υποπρόγραμμα στο ERP το οποίο αντλεί τις παρακάτω πληροφορίες από τα παραστατικά αγορών και πωλήσεων από και προς την Ευρωπαϊκή Ένωση ,αντίστοιχα:

- Περιγραφή είδους βάσει Συνδυασμένης Ονοματολογίας
- Πρόθεμα χώρας προορισμού /προέλευσης
- Κωδικός αριθμός intrastat
- Βασική μονάδα μέτρησης
- Εναλλακτική μονάδα μέτρησης
- Αξία τιμολογίου

- Στατιστική αξία

Βάσει των στοιχείων αυτών δημιουργείται αρχείο σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχουν δωθεί και αποστέλλεται μέσω internet κάθε μήνα στην ΕΣΥΕΕ.

Είναι σίγουρο πώς το πρόγραμμα αυτό έχει διευκολύνει τη συμπλήρωση της δήλωσης intrastat ,μια αρκετά χρονοβόρα διαδικασία σε διαφορετική περίπτωση.

- Πληροφοριακά στοιχεία είδους
- Ταξινόμηση του είδους σε ομάδα -υποομάδα-οίκο αγοράς
- Ευρετήρια ειδών :ανά κωδικό –αλφαβητικά-με ή χωρίς ΦΠΑ-ανά ομάδα ,υποομάδα, οίκο, -με τιμή χονδρική ,λιανική, μέση τιμή κτήσης
- Κινήσεις ειδών κατά εισαγωγή και εξαγωγή-εμφάνιση ημερήσιων κινήσεων
- Υπόλοιπα -καρτέλες-ισοζύγια ειδών αποθήκης σε χρονικά διαστήματα οριζόμενα από τον χρήστη
- Μη κινηθέντα είδη-ζημιογόνα είδη-όριο ασφαλείας ειδών
- Άντληση στοιχείων που αφορούν στα είδη σε συνδυασμό με την ομάδα –υποομάδα-οίκο που ανήκει
- Παρακολούθηση πολλαπλών αποθηκών και συνόλου ,ισοζύγιο ενιαίο και καρτέλα, αποθήκη
- Ποσότητα
- Ανά ημέρα παρουσίαση της κίνησης των ειδών της αποθήκης
- Αυτόματη δημιουργία κινήσεων σύνθεσης ,αποσύνθεσης, παραγωγής και αναλώσεων ,με ταυτόχρονη κοστολόγηση ετοιμών

- **Συνταγή είδους**

Δεν είναι τίποτε άλλο από τις τεχνικές προδιαγραφές του ,βάσει των οποίων γίνονται οι παραγωγές και οι αναλώσεις. Συγκεκριμένα, κάθε έτοιμο προϊόν αποτελείται από ημιέτοιμα που το καθένα με τη σειρά του από άλλα ημιέτοιμα ,ώσπου με την ανάλυση αυτή καταλήγουμε στις πρώτες ύλες από τις οποίες παράγεται το τελικό προϊόν. Κάθε φορά που γίνεται μια παραγωγή έτοιμου προϊόντος, με χρέωση της καρτέλας του ,γίνεται ταυτόχρονα και η ανάλωση των ημιετοιμών του ,με πίστωση των καρτελών τους. Και όταν γίνεται παραγωγή ενός ημιετοιμού, παράλληλα γίνεται και ανάλωση των πρώτων υλών που το αποτελούν. Επίσης,σε κάθε συνταγή είναι καταχωρημένοι πρότυποι χρόνοι κατασκευής οι οποίοι ανανεώνονται όταν κρίνεται απαραίτητο.

Παράδειγμα

ΣΥΝΤΑΓΗ 009887

ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΟ ΕΙΔΟΣ 27010029 ΡΑΦΙ ΤΟΙΧΟΥ ΔΙΠΛΟ

ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ Μ/Μ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΦΥΡΑ ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΜΟΝ ΤΕΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ

|                |            |      |      |   |      |      |
|----------------|------------|------|------|---|------|------|
| 24000001080775 | ΑΝΟΞ.ΣΑΤ   | ΚΙΛΑ | 2,44 | 5 | 2,22 | 5,69 |
| 24500048100059 | ΣΤΡΑΝΤΖΑΡ. | ΚΙΛΑ | 1,32 | 5 | 1,52 | 2,11 |

ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΑΓΗΣ 7,81

ΧΡΟΝ.ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΠΑΡΑΓ. 5,30'

Υπάρχει η δυνατότητα ο χρήστης να ορίσει περισσότερους από έναν αποθηκευτικούς χώρους και μπορεί να έχει Α ύλες,βοηθητικές ύλες,ημιέτοιμα και έτοιμα προϊόντα βάσει συνταγών.

- **Σύνθεση-Αποσύνθεση**

Όπως αναπτύσσεται στο παρόν κείμενο ,το κόστος κάθε προϊόντος υπολογίζεται με βάση την τεχνική προδιαγραφή του(συνταγή).Κάθε παραγωγή προϊόντος στηρίζεται σε αυτήν προκειμένου να γίνουν οι απαραίτητες αναλώσεις για την

ολοκλήρωση του. Κατά τη σύνθεση λαμβάνεται υπόψη η μέση τιμή των ειδών εκείνη τη χρονική στιγμή.

Αν διαπιστωθεί λάθος στην παραγωγή κάποιου είδους, τότε γίνεται αποσύνθεση. Είναι μια διαδικασία (παραστατικό) με την οποία έρχεται το έτοιμο για το οποίο έχει διαπιστωθεί λάθος, και τα ημιέτοιμα που το αποτελούν, βάσει της συνταγής του, στην πρότερη κατάσταση. Δηλαδή, ακυρώνονται ταυτόχρονα και η παραγωγή και οι αντίστοιχες αναλώσεις.

Το πρόβλημα είναι στον καθορισμό του κόστους της αποσύνθεσης η οποία λαμβάνει υπόψη, όπως και η σύνθεση, τη μέση τιμή των ειδών την στιγμή εκείνη. Αν, όμως έχει γίνει ενδιάμεσα, αγορά ενός υλικού της τεχνικής προδιαγραφής του ετοιμού με διαφορετική τιμή, τότε αλλάζει η συνολική μέση τιμή. Έτσι, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο, ένα έτοιμο προϊόν να μην έχει υπόλοιπο αλλά να έχει τιμή κόστους που είναι η διαφορά μεταξύ μέσων τιμών της σύνθεσης και της αποσύνθεσης.

- **Δωδεκάμηνη πρόβλεψη**

Στην προσπάθεια που καταβάλλεται προκειμένου να υπάρχει πάντα διαθεσιμότητα των ειδών της αποθήκης βάσει των εκάστοτε αναγκών, έχει δημιουργηθεί υποπρόγραμμα που ονομάζεται «δωδεκάμηνη πρόβλεψη ειδών» και περιέχει τις εξής παραμέτρους:

- Κωδικό είδους
- Ημερομηνία πρόβλεψης παραγωγής
- Υπόλοιπο έναρξης
- Παραγγελία
- Αγορά
- Αναμενόμενα
- Παραγωγή
- Ανάλωση

- Υπόλοιπο πιθανής παραγωγής
- Πιθανό απόθεμα
- Πιθανή έλλειψη
- Υπόλοιπο λήξης

Το πρόβλημα που δημιουργείται είναι το ότι κατά τον υπολογισμό των ποσών αυτών το ERP σύστημα «καθυστερεί» όλες τις υπόλοιπες διεργασίες με αποτέλεσμα να μειώνει τα ποσοστά της παραγωγικότητας σε όλα τα επίπεδα.

Επιπλέον ,φαίνεται, κάτω από κάποιες προϋποθέσεις οι οποίες δεν έχουν διευκρινιστεί ,να μη δίνει σωστά αποτελέσματα. Έτσι ,είναι υπό αμφισβήτηση η λειτουργικότητα του.

- **Σύνδεση και άμεση ενημέρωση αποθήκης από το κύκλωμα τιμολόγησης και αγορών**  
Μόλις καταχωρηθεί το παραστατικό πώλησης ή αγορών ενημερώνεται η αποθήκη κατά ποσότητα και αξία.
- **Σύνδεση και ενημέρωση γενικής λογιστικής**  
Αφού γίνει έλεγχος από υπάλληλο του λογιστηρίου για την ύπαρξη των παραστατικών αγορών και πωλήσεων και ορθότητας αυτών με την έκδοση του ημερολογίου που αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο, γίνεται με παρέμβαση του χρήστη ,ενημέρωση της Γενικής Λογιστικής.
- **Παρακολούθηση προμηθειών υλικών με την έκδοση Δελτίων Εισαγωγής Υλικών**
- **Παρακολούθηση απόδοσης υλικών με την έκδοση Δελτίων Εξαγωγής Υλικών**

Έχει τεθεί ως στόχος να γίνει άμεση σύνδεση της αποθήκης με την Αναλυτική Λογιστική στα πλαίσια υπολογισμού του κόστους ανά είδος ,τουλάχιστον σε ότι αφορά στα έτοιμα προϊόντα σαν πρώτο βήμα και κατόπιν στα ημιέτοιμα. Αυτά αντί των συνολικών ποσών που χρεώνονται στους σχετικούς λογαριασμούς της Αναλυτικής Λογιστικής, αυτή τη στιγμή.

- **Ισοζύγιο αποθήκης**

Στα πλαίσια της εφαρμογής του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων<sup>72</sup> ,σε συνδυασμό με την επαλήθευση των αποτελεσμάτων της γενικής λογιστικής, το ισοζύγιο της αποθήκης έχει τον εξής σχεδιασμό:

#### ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ-ΕΙΔΟΣ-ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΟ-ΑΓΟΡΕΣ/ΠΑΡΑΓΩΓΕΣ-ΛΟΙΠΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ-  
ΕΡΓ/ΑΓΒΕ-ΠΩΛΗΣΕΙΣ/ΑΝΑΛΩΣΕΙΣ-ΛΟΙΠΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ-ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ-  
ΥΠΟΛΟΙΠΟ.

Κάθε μια από τις παραπάνω στήλες δίνει σημαντική πληροφόρηση. Η στήλη ΑΓΟΡΕΣ / ΠΑΡΑΓΩΓΕΣ, δίνει για τα υλικά το μέγεθος των συνολικών αγορών για τα δε προϊόντα το κόστος παραγωγής. Η στήλη ΛΟΙΠΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ περιέχει όλες τις υπόλοιπες τακτοποιήσεις που είναι απαραίτητο να γίνουν μεταξύ των ειδών. Η στήλη ΕΡΓ / ΑΓΒΕ περιέχει την επιβάρυνση των δαπανών στα προϊόντα στο τέλος κάθε μήνα. Η στήλη ΠΩΛΗΣΕΙΣ /ΑΝΑΛΩΣΕΙΣ περιέχει για τα μεν προϊόντα, το σύνολο των πωλήσεων ,για τα δε υλικά ,τις αναλώσεις αυτών στην παραγωγική διαδικασία. Η στήλη ΛΟΙΠΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ περιέχει όλες τις υπόλοιπες τακτοποιήσεις μεταξύ των ειδών .Συνήθως η στήλη αυτή «δένει» με τη στήλη ΛΟΙΠΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ .

ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ είναι το κόστος που είχε το κάθε είδος την στιγμή της πώλησης του. Πολύ ενδιαφέρουσα στήλη η οποία επιτρέπει τον προσδιορισμό των μικτών κερδών ανά πάσα

χρονική στιγμή.

Παρατηρώντας τις παραπάνω στήλες ,διαπιστώνουμε τον συσχετισμό τους με τους λογαριασμούς της γενικής λογιστικής και συγκεκριμένα τον λογαριασμό 24-αγορές A και B υλών-υλικών συσκευασίας, τον λογαριασμό 71-πωλήσεις ετοίμων και ημιετοίμων καθώς και τον 72-πωλήσεις αποθεμάτων, όπως και το σύνολο των δαπανών της ομάδας 6 που αφορούν στην παραγωγική διαδικασία.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

#### 8.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

Ένας μεγάλος αριθμός οικονομικών δεικτών χρησιμοποιούνται προκειμένου να δείξουν σε πόσο καλή οικονομική θέση βρίσκεται η επιχείρηση. Αυτοί οι δείκτες, συνήθως, επικεντρώνονται στη εξέταση του καθαρού εισοδήματος, των μερισμάτων και της καθαρής θέσης της εταιρίας.

Παίρνοντας στοιχεία του Ενεργητικού, του Παθητικού, της Γενικής Εκμετάλλευσης, των Αποτελεσμάτων περιόδου, το υποπρόγραμμα του ERP της εταιρίας παράγει εκτυπώσεις με πολύ χρήσιμα πληροφοριακά στοιχεία τα οποία, ανάλογα με τα κριτήρια που ορίζει ο χρήστης, συγκρίνονται με αντίστοιχα παλαιότερων περιόδων. Έτσι, βοηθούν πολύ στη λήψη αποφάσεων εκ μέρους της Διοίκησης.

Ορισμένοι από τους πιο βασικούς αριθμοδείκτες<sup>35-36</sup> είναι οι εξής:

1.Συνολική αποδοτικότητα =συνολικά κέρδη /σύνολο καθαρού ενεργητικού

2.Περιθώριο κέρδους

Μικτό= συνολικά κέρδη / καθαρές πωλήσεις

Καθαρό =καθαρά κέρδη / καθαρές πωλήσεις

### 3.Κυκλοφοριακή ταχύτητα

Συνολική = καθαρές πωλήσεις / σύνολο καθαρού ενεργητικού

Πάγιου = καθαρές πωλήσεις / πάγιο ενεργητικό

Αποθεμάτων = καθαρές πωλήσεις / αποθέματα

Απαιτήσεων = καθαρές πωλήσεις με πίστωση / πελάτες

Διαθεσίμων = καθαρές πωλήσεις / διαθέσιμα

### 4.Μέση διάρκεια

Επένδυσης σε αποθέματα = αποθέματα  $\times$  365 μέρες /καθαρές πωλήσεις

Είσπραξης απαιτήσεων = πελάτες  $\times$  365 μέρες /καθαρές πωλήσεις με πίστωση

Πληρωμής υποχρεώσεων = προμηθευτές επί 365 μέρες /αγορές με πίστωση

### 5.Ρευστότητα

Τρέχουσα = κυκλοφορούν ενεργητικό / βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

Άμεση = κυκλοφ. ενεργ. -αποθέματα / βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

### 6.Δανειακή επιβάρυνση

Δανειακή επιβάρυνση = ξένα κεφάλαια / ίδια κεφάλαια

Δανειακή επιβάρυνση = ξένα μακροπρόθεσμα κεφάλαια / απασχοληθέντα κεφάλαια

### 7.Κάλυψη τόκων

Κάλυψη τόκων = συνολικά κέρδη / χρηματοπιστωτικά έξοδα

Κάλυψη τόκων = ΚΠΤΦΑΧ / χρηματοπιστωτικά έξοδα

8. Δείκτης τιμής / κέρδη = τρέχουσα τιμή μετοχής / κέρδη ανά μετοχή

9. Απόδοση μερισμάτων = μέρισμα ανά μετοχή / τρέχουσα τιμή μετοχής

10. Δείκτης τιμής / λογιστική αξία = τρέχουσα τιμή μετοχής / λογιστική αξία μετοχής

11. Παγιοποίηση περιουσίας

Παγιοποίηση περιουσίας = πάγιο ενεργητικό / κυκλοφορούν ενεργητικό

Παγιοποίηση περιουσίας = πάγιο ενεργητικό / σύνολο ενεργητικού

12. Q = τρέχουσα αξία επιχείρησης / κόστος αντικατάστασης ενεργητικών στοιχείων.

## **8.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ**

Τα κυριότερα συστήματα καταχωρήσεων σε μια επιχείρηση μπορούμε να τα ταξινομήσουμε σε τέσσερις βασικές οργανωτικές ενότητες:

- 1)Συστήματα πωλήσεων και «συλλογής» μετρητών.
- 2)Συστήματα αγορών και εξ αυτών πληρωμών.
- 3)Συστήματα χρονομέτρησης (παρακολούθησης χρόνων εργασίας) και μισθοδοσίας, και
- 4)Συστήματα δαπανών παραγωγής και μεταποίησης.

Τα πρώτα τρία από αυτά υποδιαιρούνται περαιτέρω σε υποσυστήματα ως εξής:

- 1)Σύστημα πωλήσεων και «συλλογής» μετρητών.
  - 1<sup>α</sup>)Παραγγελίες πωλήσεων, παραγγελίες φορτώσεων ,και έκδοσης τιμολογίων.
  - 1β)Διανομή, διάθεση πωληθέντων.
  - 1γ)Λογαριασμοί εισπρακτέοι/ πελάτες.
  - 1δ)Λήψη μετρητών και έλεγχος παρεχόμενων πιστώσεων.
- 2)Σύστημα αγορών και πληρωμών.
  - 2<sup>α</sup>)Παραγγελία αγοράς και έκθεση λήψης παραγγελθέντων.
  - 2β)Αγορές και έξοδα διανομής(από κεντρικές αποθήκες προς μονάδες διανομής ,κ.λ.π.).
  - 2γ)Επιταγές πληρωτέες ,λογαριασμοί πληρωτέοι / προμηθευτές.
  - 2δ)Διαδικασία πληρωμής μετρητών.
- 3)Παρακολούθηση χρόνων εργασίας και σύστημα μισθοδοσίας.
  - 3<sup>α</sup>)Απασχόληση.
  - 3β)Τήρηση χρόνων.
  - 3γ)Μισθοδοσία.
  - 3δ)Διανομή –διάθεση εργατικού δυναμικού.

Είναι αδύνατο να διαχωριστεί η λογιστική λειτουργία από αυτά τα συστήματα. Τα ως άνω αναπτυχθέντα συστήματα δραστηριοποιούνται από προσωπικό του λογιστηρίου και συνιστούν συνήθως την «σπονδυλική στήλη» και υποδομή του συνολικού προγράμματος λογιστικών εργασιών. Η φύση των δραστηριοτήτων κάθε επιχείρησης υπαγορεύει τον τύπο πληροφοριακού αρχείου στο οποίο είναι αναγκαίο να δωθεί έμφαση. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις ενδιαφέρονται πολύ στα κόστη παραγωγής ανά προϊόν. Οι τράπεζες ενδιαφέρονται για την κεφαλαιακή δομή τους αφού αυτή ελέγχεται από την Τράπεζα της Ελλάδος, καθώς επίσης για τα κέρδη τους και την ορθότητα των επενδυτικών αποφάσεων αφού αυτά ελέγχονται από τους θεσμικούς μετόχους τους.<sup>37</sup>

Ανεξάρτητα όμως, από τη φύση της επιχείρησης, κοινά σε όλα τα συστήματα καταχωρήσεων είναι τα ακόλουθα:

- 1)Μια σειρά από έντυπα όπως τιμολόγια, αποδείξεις και επιταγές.
- 2)Μια σειρά από βιβλία στα οποία γίνονται καταχωρήσεις από τα έντυπα. Αυτά τα βιβλία καλούνται ημερολόγια.
- 3)Μια σειρά από καθολικά στα οποία οι πληροφορίες που έχουν καταχωρηθεί στα ημερολόγια συνοψίζονται ή συλλέγονται ομοιογενώς κάτω από διάφορες επικεφαλίδες(τίτλους λογαριασμών).
- 4)Μια σειρά από εκθέσεις ή καταστάσεις τέτοιες όπως τα ισοζύγια, καταστάσεις κερδών ή ζημιών, και ισολογισμούς.

Όλα τα ανωτέρω συνεπάγονται υπαλληλικό κόστος για τη δημιουργία, διανομή, και τήρηση τους.

Το πλήθος και η ποικιλία των επιχειρήσεων σήμερα καθιστά αναγκαία ποικιλόμορφα και μερικές φορές πολύ διάφορα μεταξύ των πολυποίκιλων κλάδων επιχειρήσεων, τα λογιστικά συστήματα. Οι κανόνες λογιστικής οργάνωσης είναι συνάρτηση

του είδους και της δραστηριότητας μιας επιχείρησης ,καθώς επίσης της νομικής μορφής της.

Οι συναλλαγές κάθε επιχείρησης πρέπει μέσω της λογιστικής οργάνωσης να απεικονίζουν στους λογαριασμούς του γενικού καθολικού τις ιδιαίτερες συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης. Με ένα κατ' ελάχιστο αριθμό εγγραφών θα πρέπει η λογιστική οργάνωση να αποφέρει το μέγιστο δυνατό των πληροφοριών με ικανοποιητική ταχύτητα.

Ως αφετηρία της λογιστικής οργάνωσης λαμβάνεται συνήθως το σχεδιάγραμμα οργάνωσης των διευθύνσεων(και τμημάτων) που, όμως, θα πρέπει να προβλέπει τους αναγκαίους συνδέσμους για τη διακίνηση λογιστικών υπηρεσιών μεταξύ του λογιστηρίου και των διοικητικών και τεχνικών διευθύνσεων καθώς επίσης τα προβλεπόμενα μέσα λογιστικού ελέγχου.

Συχνά διακρίνονται τα ακόλουθα, επιμέρους εφαρμοζόμενα συστήματα που χρειάζονται καλή οργάνωση:

- α) Η οργάνωση του συστήματος της γενικής λογιστικής.
- β) Η οργάνωση του συστήματος της αναλυτικής λογιστικής.
- γ) Η οργάνωση της «λογιστικής της αποθήκης» και η γραμμογράφηση των αντίστοιχων βιβλίων τάξεως ,όπως:
  - γα) το βιβλίο αποθήκης.
  - γβ) οι καρτέλες του μητρώου παγίων στοιχείων.
  - γγ) τα βιβλία λήξεων γραμματίων /επιταγών πληρωτέων, εισπρακτέων.
  - γδ) καταστάσεις και περιοδικοί πίνακες στατιστικής που αφορούν στο ταμείο, στις παραγγελίες, στον κύκλο εργασιών ,κ.τ.λ.

Τα λογιστικά βιβλία κάθε σύγχρονης επιχείρησης πρέπει να είναι δομημένα κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να ικανοποιείται μια ποικιλία πληροφοριακών αναγκών και να είναι εφικτό να δίνονται πληροφορίες σε μεγάλο αριθμό ερωτημάτων. Τρεις

επιμέρους λειτουργίες του διοικητικού ελεγκτή που αποτελούν την ουσία αυτού που ονομάζεται διοικητική λογιστική είναι οι εξής<sup>38</sup>:

Α) Ικανοποίηση των απαιτήσεων των φορολογικών και άλλων κρατικών αρχών.

Β) Τήρηση των λογαριασμών κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υφίσταται μια βάση εξασφάλισης της περιουσίας της επιχείρησης καθώς επίσης πρόληψη διαμέσου αξιοποίησης της λογιστικής, του να συμβεί ζημιά εξαιτίας λάθους ή απάτης.

Γ) Ικανοποίηση των αναγκών της διοίκησης για πληροφόρηση επί της κάθε φάσης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης.

Η σημαντικότερη εκδήλωση της πνευματικής εργασίας στο δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα είναι η μηχανοργάνωση. Οι σύγχρονες βάσεις κάθε μηχανοργάνωσης είναι η αυτοματοποίηση και η πληροφορική.

Η ποιότητα της πληροφόρησης είναι ένας συντελεστής που καθορίζει την κατάσταση καθενός συστήματος πληροφόρησης. Ένα σημαντικό καθήκον του διοικητικού λογιστή είναι το να σταθμίζει τα οφέλη από την παροχή χρηματοοικονομικών πληροφοριών έναντι του κόστους γέννησης, μετάδοσης και χρήσης αυτών των πληροφοριών.

Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των λογιστικών πληροφοριών, οι οποίες συνιστούν τα βασικά δεδομένα που πολλοί διαφορετικοί χρήστες χρειάζονται για να πάρουν αποφάσεις, συνιστούν πρότυπα για να κριθούν αυτές οι πληροφορίες. Επιπρόσθετα, υπάρχουν οι γενικά παραδεκτές συνήθειες για τη χρηματοοικονομική καταχώρηση και λογοδοσία που απλοποιούν την ερμηνεία των λογιστικών πληροφοριών.

Καθώς οι επιχειρήσεις γίνονται μεγαλύτερες και πιο πολύπλοκες, ο ρόλος των λογιστικών συστημάτων έχει γίνει

ακόμα πιο σημαντικός .Σήμερα, η ανάγκη για ένα σύστημα συνολικής /σφαιρικής πληροφόρησης ,με τη λογιστική ως βάση του, έχει γίνει πιο πειστική για όλες τις επιχειρήσεις.

Ο όρος «επεξεργασία δεδομένων» σημαίνει ότι το λογιστικό σύστημα συγκεντρώνει δεδομένα ,τα οργανώνει σε χρήσιμη μορφή, και δίνει αυτά σε έγγραφη μορφή στους χρήστες. Τα δύο άκρα των συστημάτων επεξεργασίας δεδομένων είναι τα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών και τα χειρόγραφα συστήματα, που και τα δύο κάνουν την ίδια δουλειά, αλλά με διαφορετικά μέσα.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 ξεκίνησε στην Ελλάδα μια αυξανόμενη τάση των επιχειρήσεων για μηχανοργάνωση των λογιστηρίων τους. Παράλληλα, όμως ,δημιουργήθηκαν και σοβαρά προβλήματα στις επιχειρήσεις αυτές που οφείλονταν και οφείλονται είτε στην άγνοια των λογιστών είτε των επιχειρηματιών γύρω από τις απαιτήσεις της εταιρίας. Επίσης, πολλά προβλήματα δημιουργήθηκαν εξαιτίας της ικανότητας των πωλητών να πωλούν στους αγοραστές μηχανήματα ή προγράμματα που δεν ανταποκρίνονταν στις πραγματικές ανάγκες των επιχειρήσεων ,σε μια προσπάθεια των εταιριών Η/Υ να διευρύνουν την οικεία αγορά.

Η κάθετη πτώση του κόστους κατασκευής και διάθεσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών και η ανάγκη για πληρέστερη οργάνωση των λογιστηρίων και έγκαιρη πληροφόρηση των επιτηδευματιών κατέστησαν δυνατή τη μηχανοργάνωση των λογιστηρίων και των ελληνικών επιχειρήσεων.

Ως τα τέλη της δεκαετίας του 1980 είχε γίνει αντιληπτό από τους επιτηδευματίες της χώρας μας ότι η ταχύτητα επεξεργασίας των λογιστικών στοιχείων διαμέσου Η/Υ ,τους δίνει τη δυνατότητα γρήγορης πληροφόρησης όσον αφορά στις υποχρεώσεις και



απαιτήσεις που προκύπτουν από τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

Με τη μηχανογραφική τήρηση των βιβλίων και την έκδοση από τους Η/Υ των στοιχείων, το κύρος των λογιστών αυξήθηκε έναντι των εργοδοτών τους και τρίτων ενώ οι λογιστές απαλλάχθηκαν από τις χρονοβόρες εργασίες του χειρόγραφου συστήματος.

Ας δούμε όμως πώς το ERP σύστημα που χρησιμοποιεί η εξεταζόμενη επιχείρηση βοηθά στην ανάπτυξη του κυκλώματος της γενικής λογιστικής:

- **Γενική Λογιστική**

Με τη νέα χρήση, το ERP σύστημα παρακολουθεί τα υπόλοιπα απογραφής έστω και αν δεν έχει «περαστεί» η απογραφή.

- Ανάλυση και παρακολούθηση ΦΠΑ μέσα από ξεχωριστό κύκλωμα
- Ισοζύγια περιόδου και προοδευτικά ανεξαρτήτου ημερομηνίας

Το ισοζύγιο της Γενικής Λογιστικής ,εκτός των όσων απαιτούνται βάσει της νομοθεσίας ,έχει εμπλουτιστεί με επιπλέον κριτήρια που διευκολύνουν τους ελέγχους του τμήματος του λογιστηρίου. Τέτοια είναι:

1)ημερομηνίες κίνησης οποιονδήποτε χρονικών περιόδων και όχι αποκλειστικά μήνα.

2)κωδικό λογαριασμού να μοιάζει με μια δεδομένη φόρμουλα π.χ.24-%-% και όχι να είναι ίσος με 24-01-019.Έτσι ,είναι εφικτός ο έλεγχος μιας ευρύτερης γκάμας λογαριασμών.

3)κλειδί λογαριασμού

- 4)κωδικό παραστατικού να μοιάζει, να είναι ίσος ,να διαφέρει....από.....Πρόκειται για μια πολύ χρήσιμη ρουτίνα με την οποία μπορεί να γίνει επιλογή έκδοσης ισοζυγίου που να εμπεριέχει μόνο συγκεκριμένα παραστατικά ή να απορρίπτει κάποια άλλα.  
Ιδιαίτερα χρήσιμη, όταν πρόκειται να εκδοθεί ισοζύγιο μηνός Δεκεμβρίου της προηγούμενης χρήσης όταν αυτή έχει «κλεισμένους» λογαριασμούς. Δίνοντας την επιλογή :ο κωδικός του παραστατικού να είναι διάφορος από ΙΚ(εγγραφή κλεισίματος) ,έχουμε ένα «ανοικτό» ισοζύγιο όλων των βαθμίδων.
- Γέφυρες από επιμέρους κυκλώματα (πωλήσεων, αγορών κ.λ.π.)για απευθείας ενημέρωση της Γενικής Λογιστικής
- Ταμείο
- Έκδοση αποδείξεων είσπραξης-αποδείξεων πληρωμής  
Πλήρης μηχανογραφική παρακολούθηση των ταμειακών κινήσεων με έκδοση του αντίστοιχου παραστατικού και ενημέρωση των αντίστοιχων βιβλίων της Γενικής Λογιστικής. Λαμβάνοντας υπόψη τις αποδείξεις είσπραξης που εκδίδουν τα διάφορα τμήματα ενημερώνονται οι λογαριασμοί πελατών και προμηθευτών.
- Έκδοση κατάσταση ημερήσιας ταμιακής κίνησης  
Λαμβάνοντας υπόψη τις αποδείξεις είσπραξης και τις αποδείξεις πληρωμής ενημερώνεται η κατάσταση ημερήσιας είσπραξης κατά κωδικό αριθμό.
- Τήρηση ημερολογίου ταμείου  
Λαμβάνονται υπόψη καταστάσεις ημερήσιας είσπραξης και πληρωμών καθώς και οι αποδείξεις καταθέσεων και αναλήψεων των τραπεζών για την ενημέρωση του ημερολογίου ταμείου.

- Κατάρτιση ,τροποποίηση του ετήσιου προϋπολογισμού και παρακολούθηση εκτέλεσης του.

Οι δαπάνες που πραγματοποιεί η συγκεκριμένη επιχείρηση διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα τον προορισμό τους δηλαδή, σε δαπάνες παραγωγής, σε δαπάνες διοίκησης και σε δαπάνες διάθεσης. Αυτές οι τρεις κατηγορίες είναι τα κέντρα κατανομής του κόστους της. Όλοι οι λογαριασμοί της ομάδας 6 των δαπανών έχουν την μορφή 6χ-χχ-χχχ-χχχ(τεταρτοβάθμια ανάλυση).Αν μια δαπάνη είναι δαπάνη παραγωγής ,τότε στον τρίτο βαθμό έχει το χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτού του κέντρου κόστους, το οποίο είναι ο αριθμός 1 στο πρώτο πεδίο ,δηλαδή ,έχει την μορφή 6χ-χχ-119-χχχ.

Αν είναι δαπάνη διοίκησης ,τότε έχει την μορφή 6χ-χχ-219-χχχ, δηλαδή έχει στο πρώτο πεδίο του τριτοβάθμιου λογαριασμού τον αριθμό 2,

Αν είναι διάθεσης τότε έχει την μορφή 6χ-χχ-319-χχχ,δηλαδή ,έχει στο πρώτο πεδίο του τριτοβάθμιου λογαριασμού της τον αριθμό 3.

Ο διψήφιος αριθμός 19 στην τριτοβάθμια ανάπτυξη δηλώνει τον συντελεστή του ΦΠΑ ,δηλαδή το 19%.

Αν επρόκειτο για δαπάνη που επιβαρύνεται με ΦΠΑ 9% τότε ο λογαριασμός θα είχε την μορφή 6χ.χχ.χ09.χχχ.

#### Παράδειγμα

Στον λογαριασμό 62.07.119.001 ο 62.07 δηλώνει την επισκευή ,ο 119 δηλώνει ότι η επισκευή αυτή αφορά το κέντρο κόστους παραγωγής και ότι το παραστατικό δαπανών έχει ΦΠΑ 19%.Ο τεταρτοβάθμιος 001 δηλώνει ότι η επισκευή αφορά το πάγιο με αύξοντα αριθμό 001.

Υπάρχουν ,επίσης, λογαριασμοί της μορφής 6χ-χχ-100-χχχ,6χ-χχ-200-χχχ,6χ-χχ-300-χχχ.Η διαφορά αυτών με τους προαναφερθέντες λογαριασμούς είναι ότι αυτοί αναφέρονται

σε παραστατικά δαπανών που δεν έχουν ΦΠΑ, όπως συμβαίνει όταν ,για παράδειγμα, η επισκευή ενός μηχανήματος γίνεται από οίκο του εξωτερικού. Στο προηγούμενο παράδειγμα της επισκευής του μηχανήματος 12.00.001 ,ο λογαριασμός που ενημερώνεται σε αυτή την περίπτωση ,είναι ο 62.07.100.001.

Με την ανάλυση αυτή στο λογαριασμό 62 πετυχαίνουμε τα εξής:

- 1)Επιμερισμό των δαπανών ανά κέντρο κόστους.
- 2)Πιο εύκολο υπολογισμό του ΦΠΑ στην περιοδική δήλωση.
- 3)Παρακολούθηση όλων των επισκευών που αφορούν τα πάγια στοιχεία της εταιρίας.

Η ανάπτυξη αυτή δεν έχει γίνει μόνο στον λογαριασμό 62.Η ίδια φιλοσοφία χαρακτηρίζει και την ανάπτυξη των υπόλοιπων λογαριασμών της ομάδας 6.

Έτσι, στο λογαριασμό 64.01 γίνεται ανάλυση εξόδων ανά ταξίδι εσωτερικού ή εξωτερικού,

Στο λογαριασμό 64.03 γίνεται ανάλυση ανά έκθεση στην οποία συμμετέχει η επιχείρηση ,

Στο 64.04 γίνεται ανάλυση ανά εξαγωγή η οποία επιβαρύνεται με έξοδα ,κ.ο.κ.

Από την ανάπτυξη των λογαριασμών στην ομάδα 7,διαπιστώνουμε ότι η παρακολούθηση των εσόδων που προέρχονται από δραστηριότητες στην Ελλάδα είναι εύκολη διαδικασία. Το ίδιο εύκολη διαδικασία είναι και αυτή της παρακολούθησης των ενδοκοινοτικών παραδόσεων ή των εξαγωγών.

Η ανάπτυξη των λογαριασμών αυτών χαρακτηρίζεται από μια ομοιομορφία σε όλα τα επίπεδα. Στην τριτοβάθμια ανάπτυξη όταν το πρώτο ψηφίο είναι 1,τότε πρόκειται για δραστηριότητα εντός της Ε.Ε. Όταν το πρώτο ψηφίο είναι 2

,τότε πρόκειται για δραστηριότητα εκτός Ε.Ε.

Όταν υπάρχει ο συνδυασμός 019,τότε η δραστηριότητα επιβαρύνεται με ΦΠΑ 19%,ενώ όταν ο συνδυασμός είναι ο 013 τότε η δραστηριότητα επιβαρύνεται με ΦΠΑ 13%.

Η ανάλυση αυτή βοηθά και στην συμπλήρωση του εντύπου Ε3 στο τέλος της χρήσης, όπως και στη συμπλήρωση των περιοδικών δηλώσεων ΦΠΑ και της εκκαθαριστικής ΦΠΑ.

Είναι χαρακτηριστικό το ότι για κάθε λογαριασμό της γενικής λογιστικής<sup>39</sup>, το ERP σύστημα που χρησιμοποιεί η εταιρία, δίνει τη δυνατότητα να υπάρξει ένα «κλειδί» που έχει την έννοια της διαφοροποίησης του λογαριασμού αυτού από άλλους της ίδιας ανάπτυξης. Για παράδειγμα, προαναφέρθηκε ότι οι λογαριασμοί των παγίων παρακολουθούνται αναλυτικά στην γενική λογιστική. Μεταξύ αυτών υπάρχουν κάποιοι οι οποίοι αναφέρονται σε πάγια που έχουν αποκτηθεί μέσω κάποιας επιχορήγησης. Στο αρχείο των λογαριασμών αυτών θα «μπει» το ίδιο «κλειδί» έτσι ώστε αν ζητηθεί π.χ. ένα ισοζύγιο αυτών να μπορεί να εκτυπωθεί χωρίς να είναι απαραίτητο να εκτυπωθούν και οι υπόλοιποι λογαριασμοί παγίων.

## **ΣΧΟΛΙΑ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Κάθε σύγχρονη ελληνική επιχείρηση αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό σε όλα τα επίπεδα. Καλείται να ανταπεξέλθει σε μια δύσκολη, οικονομικά, περίοδο. Παράλληλα, η νοοτροπία των Ελλήνων επιχειρηματιών σε συνδυασμό με την υπάρχουσα οικονομική ύφεση ,δεν αφήνει πολλά περιθώρια σημαντικών επενδύσεων. Αντίθετα, βλέπουμε καθημερινά, την συρρίκνωση δεκάδων επιχειρήσεων έως και το «κλείσιμο» αυτών.

Η επιχείρηση που εξετάστηκε, βρίσκεται στο προσκήνιο για περισσότερα από είκοσι πέντε χρόνια, παρουσιάζοντας συνεχόμενη ανάπτυξη και κερδοφορία ,ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Ο απόλυτος ,αρχικά, έλεγχος όλων των διαδικασιών στα τμήματα της εταιρίας, και η ανάθεση του ελέγχου των τμημάτων της ,στη συνέχεια ,σε αξιόλογα στελέχη, βοήθησαν στην εδραίωση αυτής. Πρόκειται ,όμως για έναν αγώνα χωρίς τέλος. Ο εκσυγχρονισμός των διαδικασιών πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα. Από την άλλη πλευρά, το κόστος για τον εκσυγχρονισμό αυτό σε μηχανήματα, σε κατάλληλα εκπαιδευμένο υπαλληλικό προσωπικό είναι κάτι που τελεί υπό σκέψη.

Ως καθαρά βιομηχανική μονάδα, ο κόστος των προϊόντων της είναι η κυρίαρχη φροντίδα. Όσο μπορεί ,και με τα μέσα που διαθέτει ,προσπαθεί να έχει στο σημείο αυτό τον απόλυτο έλεγχο.

Η ιδιαιτερότητα των προϊόντων της σε συνδυασμό με το υψηλό κόστος ενός «πακέτου» μηχανογραφικού συστήματος ,οδήγησαν τους μετόχους στην επιλογή ενός full customized συστήματος. Αυτό, από άποψη κόστους είναι πιο οικονομικό και μπορεί να προσαρμοστεί στα δεδομένα της. Όμως διατρέχει καθημερινά

τον κίνδυνο λάθους πληροφόρησης. Όταν το πρόγραμμα αυτό δεν είναι δοκιμασμένο σε κάθε του εφαρμογή, αλλά αντίθετα δοκιμάζεται στα πραγματικά δεδομένα της επιχείρησης, θα λέγαμε ότι αυξάνει σε μεγάλο βαθμό το αρχικά χαμηλό κόστος του.

Όταν ,για παράδειγμα, γίνονται συνεχώς παρεμβάσεις προκειμένου να ενσωματωθούν στο πρόγραμμα επιπλέον ρουτίνες και η ενέργεια αυτή έχει ως αποτέλεσμα το ισοζύγιο της λογιστικής να μην παρουσιάζει σωστά αθροίσματα, ή το ισοζύγιο της αποθήκης να έχει άλλα υπόλοιπα για διαστήματα ,όπως  $1/1-31/5$  και  $1/5-31/5$ ,τότε ,καταλαβαίνουμε ότι όχι μόνο δεν υπάρχει σωστή πληροφόρηση αλλά και ότι ο ρόλος του λογιστή είναι υπό αμφισβήτηση ,αφού καλείται κάθε φορά να εντοπίσει το λάθος που προέρχεται από κακή λειτουργία του μηχανογραφικού συστήματος.

Παρ' όλα αυτά, η χρησιμότητα ενός τέτοιου ERP συστήματος σε σωστές βάσεις είναι ,σαφώς, δεδομένη .

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **1.Αποθέματα**

Αποθέματα είναι τα υλικά αγαθά που ανήκουν στην επιχείρηση τα οποία :

Α)προορίζονται να πωληθούν κατά την πορεία των εργασιών της.

Β)βρίσκονται στη διαδικασία της παραγωγής και προορίζονται να πωληθούν όταν πάρουν τη μορφή των έτοιμων προϊόντων.

Γ)προορίζονται να αναλωθούν για την παραγωγή έτοιμων αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών.

Δ)προορίζονται να αναλωθούν για την καλή λειτουργία ,τη συντήρηση η επισκευή, καθώς και την ιδιοπαραγωγή πάγιων στοιχείων.

Ε)προορίζονται να χρησιμοποιηθούν για τη συσκευασία των παραγόμενων έτοιμων προϊόντων ή των εμπορευμάτων που προορίζονται για πώληση.

Τα αποθέματα της επιχείρησης προέρχονται :α)από απογραφή ,β)από αγορά, γ)από ιδιοπαραγωγή, δ)από εισφορά σε είδος ,από ανταλλαγή ή δωρεά.

Στον λογαριασμό 20 της γενικής λογιστικής παρακολουθούνται τα εμπορεύματα, δηλαδή, τα υλικά αγαθά που αποκτούνται από την επιχείρηση με σκοπό να μεταπωλούνται στην κατάσταση που αγοράζονται ,χωρίς καμία μεταβολή.

Στον λογαριασμό 21 παρακολουθούνται τα έτοιμα προϊόντα ,δηλαδή, τα υλικά αγαθά που παράγονται ,κατασκευάζονται ή συναρμολογούνται ή ανασυσκευάζονται από την επιχείρηση με σκοπό την πώληση τους. Στον ίδιο λογαριασμό παρακολουθούνται και τα ημιτελή προϊόντα ,δηλαδή, τα υλικά



αγαθά που έχουν υποστεί κατεργασία σε ορισμένο στάδιο και είναι έτοιμα για παραπέρα βιομηχανοποίηση ή για πώληση στην ημιτελή τους κατάσταση.

Στον λογαριασμό 22 παρακολουθούνται τα υποπροϊόντα ,δηλαδή, τα υλικά αγαθά που παράγονται μαζί με τα κύρια προϊόντα ,σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, από τις ίδιες πρώτες και βοηθητικές ύλες .Αυτά επαναχρησιμοποιούνται από την επιχείρηση σαν πρώτη ή βοηθητική ύλη ή πωλούνται αυτούσια. Στον ίδιο λογαριασμό παρακολουθούνται και τα υπολείμματα ,δηλαδή, τα υλικά κατάλοιπα της παραγωγικής διαδικασίας τα οποία όταν απορρίπτονται ,αντιπροσωπεύουν μέρος της βιομηχανικής απώλειας(φύρας).

Στον λογαριασμό 23 έχουμε την παραγωγή σε εξέλιξη, δηλαδή, τις πρώτες ύλες, τα βοηθητικά υλικά, τα ημιτελή προϊόντα και άλλα στοιχεία κόστους(εργασία, γενικά βιομηχανικά έξοδα) τα οποία κατά τη διάρκεια της χρήσης ή στο τέλος αυτής κατά την απογραφή, βρίσκονται στο κύκλωμα της παραγωγικής διαδικασίας για κατεργασία.

Στον λογαριασμό 24 παρακολουθούνται οι πρώτες και βοηθητικές ύλες ,δηλαδή ,τα υλικά αγαθά που η επιχείρηση αποκτά με σκοπό τη βιομηχανική επεξεργασία ή συναρμολόγηση τους για την παραγωγή ή κατασκευή προϊόντων. Στον ίδιο λογαριασμό παρακολουθούνται και τα υλικά συσκευασίας ,δηλαδή ,τα υλικά που η επιχείρηση αποκτά με σκοπό τη χρησιμοποίηση τους για τη συσκευασία των παραγόμενων προϊόντων της και ολοκλήρωση της παραγωγής τους, ώστε αυτά να γίνουν έτοιμα και κατάλληλα προς πώληση.

Στον λογαριασμό 25 παρακολουθούνται τα αναλώσιμα ,δηλαδή, τα υλικά αγαθά που η επιχείρηση αποκτά με σκοπό την ανάλωση τους για συντήρηση του πάγιου εξοπλισμού της και γενικά για την εξασφάλιση των αναγκαίων συνθηκών λειτουργίας των κύριων και βοηθητικών υπηρεσιών της.

Στον λογαριασμό 26 παρακολουθούνται τα ανταλλακτικά πάγιων στοιχείων, δηλαδή, τα υλικά που η επιχείρηση αποκτά με σκοπό τη συντήρηση και επισκευή του πάγιου εξοπλισμού της.

Στον λογαριασμό 28 παρακολουθούνται τα είδη συσκευασίας, δηλαδή, τα υλικά αγαθά που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για τη συσκευασία εμπορευμάτων ή προϊόντων της και παραδίνονται στους πελάτες μαζί με το περιεχόμενο τους και τα οποία είναι επιστρεπτέα ή μη, ανάλογα με τη σχετική συμφωνία που γίνεται κατά την πώληση.

Πρέπει να αναφερθώ στο ότι οι εκπτώσεις αγορών μειώνουν πάντοτε την τιμολογιακή αξία αγοράς. Στις περιπτώσεις όμως που η επιχείρηση επιθυμεί την ιδιαίτερη παρακολούθηση των εκτός τιμολογίου εκπτώσεων αγορών, τότε αυτές καταχωρούνται σε ιδιαίτερους υπολογαριασμούς, κατ είδος αποθεμάτων, εκτός και είναι δυσχερής ο διαχωρισμός τους στα επιμέρους είδη, οπότε καταχωρούνται σε υπολογαριασμούς κατά κατηγορία αποθεμάτων, της μορφής 20.98, 24.98, 25.98, 28.98, κλπ.

Είναι υποχρεωτικό να τηρούνται στην τελευταία βαθμίδα των λογαριασμών, ιδιαίτεροι υπολογαριασμοί, στους οποίους να παρακολουθούνται τα αποθέματα της απογραφής καθώς και οι αγορές της χρήσης κάθε είδους αγαθών.

Η χρέωση των υπολογαριασμών αγορών γίνεται, για μεν τις αγορές από το εσωτερικό απευθείας, για δε τις αγορές από το εξωτερικό με τη μεταφορά του κόστους αγοράς από τους υπολογαριασμούς του 32-παραγγελίες στο εξωτερικό.

## **2. Μέθοδοι αποτίμησης**

Οι μέθοδοι αποτίμησης των αποθεμάτων είναι οι ακόλουθες:

1) Η μέθοδος του μέσου ετήσιου σταθμικού όρου ή της μέσης ετήσιας σταθμικής τιμής.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, τα αποθέματα απογραφής του τέλους της χρήσης, αλλά και οποιεσδήποτε ποσότητες ενδιάμεσης περιόδου όπως του τέλους του μηνός, του διμήνου,

του τριμήνου ,κ.λ.π. αποτιμώνται στη μέση σταθμική τιμή που διαμορφώνεται στο τέλος του μηνός ,του διμήνου ή της χρήσης.

2)Η μέθοδος του μέσου μηνιαίου σταθμικού όρου ή της μέσης μηνιαίας σταθμικής τιμής.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή κάθε μήνας αντιμετωπίζεται ως μια αυτοτελής διαχειριστική περίοδος με διακριτό εντελώς κόστος του αποθέματος , σε σχέση με την προηγούμενη μέθοδο. Το κόστος αυτό σχηματίζεται:

α)από το κόστος του αποθέματος στην αρχή κάθε μήνα και  
β)από το κόστος των αγορών του αποθέματος που έγιναν κατά τη διάρκεια του μήνα.

3)Μέθοδος του κυκλοφοριακού μέσου σταθμικού όρου ή των διαδοχικών υπολοίπων.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή ,η τιμή στην οποία αποτιμώνται οι αναλωνόμενες ή οι πωλούμενες ποσότητες ενός αποθέματος – πρώτης ύλης, εμπορεύματος ,προϊόντος ,κ.τ.λ .καθώς και οι ποσότητες της απογραφής ,προκύπτει μετά από κάθε εισαγωγή με βάση τη σχέση:

Αξία υπολοίπου πριν την εισαγωγή+αξία νέας εισαγωγής

Ποσοτικό υπόλοιπο πριν την εισαγωγή+ποσότητα νέας εισαγωγής

4)Η μέθοδος του βασικού ή σταθερού αποθέματος.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή τα stocks των αποθεμάτων ,πρώτων υλών ,ετοιμών προϊόντων κ.λ.π. διαχωρίζονται σε δύο μέρη. Το ένα μέρος αντιστοιχεί στο βασικό απόθεμα ,γνωστό και ως απόθεμα ασφαλείας. Το δεύτερο μέρος αντιπροσωπεύει το κυμαινόμενο απόθεμα ,το πέρα από το απόθεμα ασφαλείας.

5)Η μέθοδος της σειράς εξαντλήσεως ή FIFO(first in first out).

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή η απογραφή των αποθεμάτων στο τέλος κάθε περιόδου ,αποτιμάται στο κόστος που έχουν οι τελευταίες αγορές μέχρι να συμπληρωθεί η απογραφόμενη

ποσότητα του αποθέματος ,αφού οι πρώτες εισαγωγές στην αποθήκη (αρχική απογραφή + πρώτες αγορές) εξαντλούνται (βιομηχανοποιούνται ή πωλούνται) πρώτες.

6)Η μέθοδος της αντιστρόφου σειράς εξαντλήσεως ή LIFO(last in first out).

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται κατά τη λειτουργία της στη σειρά εξάντλησης των αγοραζόμενων ή παραγόμενων παρτίδων αποθεμάτων. Πραγματοποιεί τις αναλώσεις ή τις πωλήσεις λαμβάνοντας τις αντίστοιχες ποσότητες από τις πλέον πρόσφατες εισαγωγές αγορασθέντων ή παραχθέντων αποθεμάτων.

7)Η μέθοδος της τρέχουσας τιμής ή της τιμής αντικατάστασης ή του κόστους ευκαιρίας.

Η μέθοδος της αποτίμησης των αποθεμάτων απογραφής ,των αναλώσεων και των πωλούμενων στην τρέχουσα τιμή ή την τιμή αντικατάστασης κατά το χρόνο που πραγματοποιούνται οι αποτιμήσεις –συνήθως στο τέλος κάθε μήνα-γνωστή και ως μέθοδος του κόστους ευκαιρίας, αποβλέπει σε τρεις βασικά στόχους:

A)στον προσδιορισμό του κόστους παραγωγής απαλλαγμένου από τις επιδράσεις της μεταβολής των τιμών των στοιχείων του, αφού η αποτίμηση αυτών γίνεται σε τρέχουσες τιμές των ποσοτικών μεγεθών τους κατά το χρόνο που γίνεται η αποτίμηση.

B)στο διαχωρισμό του κόστους και των αποτελεσμάτων των διαφόρων τμημάτων ,κλάδων ή τομέων δραστηριότητας καθετοποιημένων βιομηχανικών επιχειρήσεων ,όταν το ένα τμήμα ή κλάδος παράγει προϊόντα ,τα οποία ,ενώ μπορούν να διατεθούν εξ ολοκλήρου στην αγορά ,χρησιμοποιούνται ως πρώτη ύλη, είτε κατά ένα μέρος ,είτε στο σύνολο τους ,από άλλο κλάδο για την παραγωγή των προϊόντων του.

8)Η μέθοδος της πρότυπης τιμής ή του πρότυπου κόστους.

Όταν η επιχείρηση εφαρμόζει τη λογιστική του πρότυπου κόστους και παρακολουθεί την κίνηση των αποθεμάτων της σε

τιμές πρότυπου κόστους, τότε η αποτίμηση της απογραφής των αποθεμάτων γίνεται σε τιμές πρότυπου κόστους.

Επιγραμματικά ,αναφέρουμε και τις εξής μεθόδους αποτίμησης αποθεμάτων :

Μέθοδος του εξατομικευμένου κόστους.

Μέθοδος η επόμενη-προσεχής εισαγωγή εξάγεται πρώτη ΝΙΦΟ.

Μέθοδος της μικρότερης τιμής μεταξύ κόστους και τρέχουσας τιμής αγοράς.

Μέθοδος της καθαρής ρευστοποιήσιμης αξίας.

Μέθοδος της αξίας χρήσεως ή της τεκμαρτής αξίας.

Μέθοδος αποτίμησης της απογραφής με βάση το μικτό κέρδος ή το μικτό περιθώριο κέρδους ή τις τιμές λιανικής.

### **3.Πελάτες**

Στους υπολογαριασμούς του 30-πελάτες ,παρακολουθούνται οι απαιτήσεις που δημιουργούνται από πωλήσεις εμπορεύσιμων αγαθών ή υπηρεσιών της επιχείρησης καθώς και ορισμένες υποχρεώσεις που απορρέουν από την ίδια αιτία(προκαταβολές πελατών έναντι παραγγελιών τους, κ.τ.λ.).

Ειδικότερα, στον υπολογαριασμό 30-00 παρακολουθούνται οι πελάτες εσωτερικού ενώ στον 30-01 οι πελάτες εξωτερικού.

### **4.Προμηθευτές**

Στον λογαριασμό 50-προμηθευτές παρακολουθούνται οι υποχρεώσεις που προκύπτουν από τις κάθε φύσεως δοσοληψίες που δημιουργούνται από αγορές αγαθών-παγίων και κυκλοφοριακών ή υπηρεσιών.

Στον λογαριασμό αυτό καταχωρούνται και ορισμένες απαιτήσεις κατά των προμηθευτών ,που απορρέουν από την ίδια

αιτία(προκαταβολές προς τους προμηθευτές έναντι παραγγελιών της επιχείρησης κ.λ.π.)

Συγκεκριμένα, στους λογαριασμούς 50.00,50.01,50.02,50.03 παρακολουθούνται οι υποχρεώσεις της επιχείρησης που δημιουργούνται από αγορές αγαθών ή υπηρεσιών που πραγματοποιεί η επιχείρηση από προμηθευτές εσωτερικού, εξωτερικού, από το Ελληνικό Δημόσιο και από τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και τις Δημόσιες Επιχειρήσεις ,αντίστοιχα.

Στον υπολογαριασμό 50.05-προκαταβολές σε προμηθευτές καταχωρούνται και παρακολουθούνται τα ποσά που καταβάλλονται σε προμηθευτές ,προκαταβολικά, για την εκτέλεση των παραγγελιών της επιχείρησης ,εκτός από εκείνα που αφορούν πάγια στοιχεία τα οποία παρακολουθούνται :

Ή στο λογαριασμό 15.09-προκαταβολές κτήσεων πάγιων στοιχείων,

Ή στο λογαριασμό 50.08-προμηθευτές εσωτερικού λογαριασμός πάγιων στοιχείων ,

Ή στο λογαριασμό 32.00-παραγγελίες πάγιων στοιχείων.

## **5.Οργανικά έξοδα κατ' είδος**

Με κριτήριο την ενσωμάτωση ή μη στο λειτουργικό κόστος ,τα έξοδα της επιχείρησης διακρίνονται στις εξής δύο κατηγορίες:

1)Οργανικά έξοδα (ή έξοδα εκμετάλλευσης ή λειτουργικά έξοδα).

Είναι αυτά που αναλώνονται κατά τη διάρκεια της χρήσης για τη λειτουργία της επιχείρησης με αποκλειστικό στόχο την πραγματοποίηση οργανικών εσόδων. Τα έξοδα αυτά καταχωρούνται ,κατά τη διάρκεια της χρήσης, στους κατ 'είδος εξόδου λογαριασμούς της ομάδας 6,και στο τέλος της χρήσης ,μετά τη χρονική τους τακτοποίηση ,μεταφέρονται στο λογαριασμό 80-Γενική εκμετάλλευση.

2) Έκτακτα ή ανόργανα έξοδα και έξοδα προηγούμενων χρήσεων.

Είναι εκείνα που τα αίτια δημιουργίας τους ανάγονται σε:

Α) αντικανονικές ενέργειες ή παραλείψεις (π.χ. πρόστιμα, προσαυξήσεις φόρων και εισφορών ασφαλιστικών ταμείων, τόκοι υπερημερίας, ποινικές ρήτρες, κ.α.),

Β) έκτακτα ή ανώμαλα ή τυχαία γεγονότα (π.χ. ζημιές από πωλήσεις παλιών περιουσιακών στοιχείων, κλοπές και υπεξαιρέσεις, καταστροφές αποθεμάτων, χρεωστικές συναλλαγματικές διαφορές, επιβολή εφάπαξ έκτακτων φόρων ή εισφορών),

Γ) αφορούν δραστηριότητα προηγούμενων χρήσεων και από διάφορες αιτίες (άγνοια ύπαρξης τους, παραδρομή κ.α.) δε λογιστικοποιήθηκαν τις χρήσεις αυτές.

Τα πιο πάνω έξοδα καταχωρούνται κατ' είδος στους λογαριασμούς 81 ως 85 και στο τέλος της χρήσης μεταφέρονται απευθείας στον λογαριασμό 86-αποτελέσματα χρήσεως.

Οι λογαριασμοί της ομάδας 6 χρεώνονται κατά τη διάρκεια της χρήσεως, με τα πραγματοποιηθέντα έξοδα εκμετάλλευσης και πιστώνονται μόνο με τις τυχόν διορθωτικές εγγραφές, απαγορευμένης της πιστώσεως τους κατά τη διάρκεια της χρήσης για οποιαδήποτε άλλη αιτία.

Σκοπός της απαγόρευσης αυτής είναι να συγκεντρωθεί στους λογαριασμούς της ομάδας 6, το ακριβές ύψος των κατ' είδος εξόδων της χρήσης, το οποίο αποτελεί χρήσιμη πληροφορία για τη Διοίκηση της επιχείρησης.

Στον λογαριασμό 60-αμοιβές και έξοδα προσωπικού, καταχωρούνται όλες οι αμοιβές που καταβάλλονται στο προσωπικό που συνδέεται με την επιχείρηση με σχέση εξαρτημένης εργασίας, καθώς και όλα τα έξοδα που πραγματοποιούνται για το προσωπικό αυτό (όπως έξοδα στεγάσεως, είδη ενδύσεως, έξοδα λειτουργίας κυλικείου – εστιατορίου, έξοδα επιμόρφωσης, ψυχαγωγίας,

ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης ,ασφάλιστρα ομαδικής ασφάλισης, κ.λ.π.).

Οι δευτεροβάθμιοι υπολογαριασμοί του 60,είναι:

60.00-αμοιβές έμμισθου προσωπικού.

60.01-αμοιβές ημερομίσθιου προσωπικού.

60.02-παρεπόμενες παροχές και έξοδα προσωπικού.

60.03-εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις έμμισθου προσωπικού.

60.04-εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις ημερομίσθιου προσωπικού.

60.05-αποζημιώσεις απόλυσης ή εξόδου από την υπηρεσία.

Στον λογαριασμό 61-αμοιβές και έξοδα τρίτων καταχωρούνται οι αμοιβές που λογίζονται και καταβάλλονται από την επιχείρηση για εργασίες τρίτων ,οι οποίοι δε συνδέονται με αυτή με σχέση εξαρτημένης εργασίας.

Μερικοί από τους δευτεροβάθμιους λογαριασμούς του 61,είναι:

61.00-αμοιβές σε ελεύθερους επαγγελματίες.

61.01-αμοιβές σε μη ελεύθερους επαγγελματίες.

61.02-προμήθειες τρίτων.

61.03-αμοιβές επεξεργασίας τρίτων.

Στον λογαριασμό 62-παροχές τρίτων παρακολουθούνται τα έξοδα από παροχές τρίτων.

Δευτεροβάθμιοι του 62,είναι:

62.00-62.03-62.98-(αντίτιμα παροχών κοινής ωφέλειας ,ΔΕΗ,ΟΤΕ,ΕΥΔΑΠ,κ.τ.λ.)

62.04-ενοίκια μίσθωσης πάγιων στοιχείων.

62.05-ασφάλιστρα.

62.06-αποθήκευτρα.

62.07-επισκευές και συντηρήσεις πάγιων και λοιπών στοιχείων ενεργητικού.



Στον λογαριασμό 63-φόροι,τέλη καταχωρούνται όλοι οι φόροι και τα τέλη που βαρύνουν την επιχείρηση ,εκτός από τους ακόλουθους φόρους και τέλη που καταχωρούνται ως εξής:

- 1)φόρος εισοδήματος ,στον λογαριασμό 54.07
- 2)φόροι προηγούμενων χρήσεων, στον λογαριασμό 82.00
- 3)φορολογικές ποινές και πρόστιμα, στον λογαριασμό 81.00.
- 4)ειδικός φόρος τραπεζικών εργασιών, στον λογαριασμό 65.07.
- 5)δασμοί και λοιποί φόροι επί των αγορών ,σε λογαριασμό της ομάδας 2,όταν πρόκειται για αγορές αποθεμάτων ή στον λογαριασμό 16.14,όταν πρόκειται για αγορά πάγιων στοιχείων.

Στον λογαριασμό 64-διάφορα έξοδα καταχωρούνται όλα τα έξοδα της επιχείρησης τα οποία δεν παρακολουθούνται σε άλλο λογαριασμό της ομάδας 6.

Ενδεικτικά αναφέρω τους εξής υπολογαριασμούς :

- 64.00-έξοδα μεταφοράς.
- 64.01-έξοδα ταξιδιών.
- 64.02-έξοδα προβολής και διαφήμισης.
- 64.03-έξοδα εκθέσεων-επιδείξεων.
- 64.04-ειδικά έξοδα προώθησης εξαγωγών.
- 64.06-αξία δωρεών αποθεμάτων για κοινωφελείς σκοπούς.
- 64.07-έντυπα και γραφική ύλη.
- 64.08-υλικά άμεσης ανάλωσης.
- 64.09-έξοδα δημοσιεύσεων.
- .κ.α.

Στον λογαριασμό 65-τόκοι και συναφή έξοδα καταχωρούνται οι τόκοι του χρηματοοικονομικού κυκλώματος της επιχείρησης και τα παρεπόμενα έξοδα τους, δηλαδή ,τα έξοδα που δημιουργούνται από τις χρηματοδοτήσεις της επιχείρησης.

Στο λογαριασμό 66-αποσβέσεις πάγιων στοιχείων ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος καταχωρούνται οι αποσβέσεις εκείνες που προκύπτουν με την εφαρμογή των

τακτικών συντελεστών αποσβέσεων ,που προβλέπονται κάθε φορά από την ισχύουσα νομοθεσία ,και οι οποίες θεωρείται ότι καλύπτουν τη μείωση της αξίας των οικείων πάγιων στοιχείων, που επέρχεται από τη χρήση τους ,την πάροδο του χρόνου και την οικονομική απαξίωση τους.

Στο λογαριασμό 68-προβλέψεις εκμετάλλευσης παρακολουθούνται οι προβλέψεις εκμετάλλευσης οι οποίες πιστώνονται στον λογαριασμό 44.

## **6.Οργανικά έσοδα κατ'είδος**

Στους λογαριασμούς της ομάδας 7 καταχωρούνται και παρακολουθούνται κατ' είδος ,τα οργανικά έσοδα της χρήσης και τέτοια είναι τα προερχόμενα από την εκμετάλλευση των τακτικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης ,δηλαδή, από τις κύριες ,τις δευτερεύουσες και τις παρεπόμενες δραστηριότητες ,που είναι τακτικές και όχι έκτακτες ή περιπτωσιακές.

Ειδικότερα ,στους λογαριασμούς της ομάδας 7 καταχωρούνται και παρακολουθούνται οι εξής κατηγορίες εσόδων:

1)τα έσοδα από πώληση υλικών ή υπηρεσιών που συνιστούν το κύριο αντικείμενο της εκμετάλλευσης (κύκλος εργασιών, λογαριασμοί 70,71,72 και 73).

2)τα έσοδα από επιχορηγήσεις ,καθώς και διάφορες άλλες αιτίες που έχουν σχέση με τη δραστηριότητα των πωλήσεων(λογαριασμός 74).

3)τα έσοδα από παρεπόμενες ασχολίες(λογαριασμός 75).

4)τα έσοδα κεφαλαίων(συμμετοχών ,χρεογράφων και τόκων, λογαριασμός 76).

5)τα έσοδα από το κόστος των ιδιοπαραγόμενων(ενσώματων και άυλων )πάγιων στοιχείων που χρησιμοποιούνται από την ίδια την επιχείρηση(λογαριασμός 78).

6)τα τεκμαρτά έσοδα από αυτοπαραδόσεις (ιδιοχρησιμοποιήσεις) αποθεμάτων (ομάδας 2) ή υπηρεσιών καθώς και από καταστροφές ή κλοπές αποθεμάτων που δεν καλύπτονται από ασφάλιση. Τα τεκμαρτά αυτά έσοδα καταχωρούνται στην πίστωση υπολογαριασμών του 78.

Με κριτήριο την πηγή προέλευσης τους τα έσοδα διακρίνονται σε οργανικά και ανόργανα ,ως εξής:

1)Οργανικά έσοδα ,είναι τα ομαλά έσοδα που πραγματοποιούνται από την εκμετάλλευση των τακτικών δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας και αναφέρονται στην ομαλή εκμετάλλευση της χρήσης. Τα έσοδα αυτά συσχετίζονται με το οργανικό κόστος και τα οργανικά έξοδα ,για τον προσδιορισμό του οργανικού αποτελέσματος εκμετάλλευσης της οικονομικής μονάδας.

2)Ανόργανα έσοδα είναι εκείνα που προέρχονται από τυχαίες και συμπτωματικές πράξεις ,συναλλαγές ή άλλες δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας ,όπως π.χ. τα έσοδα από εκποίηση ενσώματων ή ασώματων πάγιων στοιχείων .

Με κριτήριο το βαθμό ομαλότητας της πορείας της δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας ,τα έσοδα διακρίνονται σε ομαλά και ανώμαλα, ως εξής:

1)Ομαλά έσοδα είναι τα οργανικά έσοδα που πηγάζουν από την κανονική ,ομαλή και κατά κανόνα προγραμματισμένη πορεία της δραστηριότητας της επιχείρησης.

2)Ανώμαλα έσοδα είναι τα έσοδα που οφείλονται σε απότομες μεταβολές της οικονομικής συγκυρίας ή σε έκτακτα γεγονότα και περιστατικά που ,κάτω από κανονικές συνθήκες ,δεν αναμένονται και η χρονική διάρκεια τους είναι συνήθως περιορισμένη, όπως π.χ. τα έσοδα που προέρχονται από σοβαρές και έκτακτες διακυμάνσεις τιμών από συγκυριακά γεγονότα οικονομικά ,πολιτικά ,κοινωνικά ή φυσικά που επηρεάζουν ή δημιουργούν πρόσκαιρη στενότητα στα μεγέθη προσφοράς και ζήτησης ή από την αξιοποίηση για μικρό

χρονικό διάστημα καταστάσεως μονοπωλιακής θέσεως στην αγορά λόγω τυχαίων περιστατικών.

Οι λογαριασμοί της ομάδας 7 πιστώνονται κατά τη διάρκεια της χρήσης ,με τα πραγματοποιούμενα έσοδα εκμετάλλευσης και χρεώνονται με τις τυχόν διορθωτικές εγγραφές ,τις εκτός τιμολογίου εκπτώσεις και τις επιστροφές ,απαγορευμένης της χρέωσης τους κατά τη διάρκεια της χρήσης για οποιαδήποτε άλλη αιτία.

Οι εκπτώσεις πωλήσεων ,οι οποίες δεν περιλαμβάνονται στα τιμολόγια πώλησης και παρέχονται με αθεώρητα πιστωτικά τιμολόγια ,είναι μειώσεις της τιμής πώλησης ,ανεξάρτητα από την αιτία για την οποία χορηγούνται.

Η αξία των επιστροφών πωλήσεων καταχωρείται στη χρέωση των οικείων λογαριασμών πωλήσεων.

Στο λογαριασμό 70-πωλήσεις εμπορευμάτων ,παρακολουθούνται οι πωλήσεις των εμπορευμάτων της επιχείρησης.

Εμπορεύματα είναι εκείνα τα υλικά αγαθά που αποκτούνται από την επιχείρηση με σκοπό να μεταπωλούνται στην κατάσταση που αγοράζονται χωρία καμία μεταβολή τους.

Στο λογαριασμό 71-πωλήσεις προϊόντων ,παρακολουθούνται οι πωλήσεις των έτοιμων και ημιτελών προϊόντων της επιχείρησης. Προϊόντα είναι τα υλικά αγαθά της επιχείρησης που παράγονται ή κατασκευάζονται ή συναρμολογούνται από την επιχείρηση με σκοπό την πώληση τους.

Ημιτελή είναι τα υλικά αγαθά τα οποία έχουν υποστεί κατεργασία σε ορισμένο στάδιο και είναι έτοιμα για περαιτέρω βιομηχανοποίηση ή κατεργασία ή συσκευασία ή για πώληση στην ημιτελή τους κατάσταση.

Στο λογαριασμό 72-πωλήσεις λοιπών αποθεμάτων και άχρηστου υλικού παρακολουθούνται τα έσοδα από πώληση αποθεμάτων που υπάρχουν στους λογαριασμούς 22,24,25,26 και 28 καθώς και τα έσοδα από πωλήσεις πάσης φύσεως άχρηστου υλικού

όπως και οι εισπραττόμενες ασφαλιστικές αποζημιώσεις για αποθέματα που καταστράφηκαν ή εκλάπησαν ή απωλέσθησαν.

Στο λογαριασμό 73-πωλήσεις υπηρεσιών παρακολουθούνται τα έσοδα της επιχείρησης από την πώληση υπηρεσιών σε τρίτους ,εφόσον οι υπηρεσίες αυτές υπάγονται στις κύριες δραστηριότητες της.

Στο λογαριασμό 74-επιχορηγήσεις και διάφορα έσοδα πωλήσεων παρακολουθούνται τα έσοδα που πραγματοποιεί η επιχείρηση από επιχορηγήσεις του κράτους ή διάφορων οργανισμών και φορέων διαχειριζόμενων αναπτυξιακά προγράμματα, καθώς και από διάφορες άλλες αιτίες.

Στο λογαριασμό 75-έσοδα παρεπόμενων ασχολιών καταχωρούνται και παρακολουθούνται τα έσοδα που πραγματοποιεί η επιχείρηση από παρεπόμενες ασχολίες ,δηλαδή εκείνα που προέρχονται από παρεπόμενες δραστηριότητες σε σχέση με το αντικείμενο της.

Οι δευτεροβάθμιοι λογαριασμοί του 75 είναι:

75.00-έσοδα από παροχή υπηρεσιών σε τρίτους.

75.01-έσοδα από παροχή υπηρεσιών στο προσωπικό.

75.02-προμήθειες,μεσιτείες.

75.03-έσοδα από προνόμια και διοικητικές παραχωρήσεις.

75.04-έσοδα από εκμίσθωση εδαφικών εκτάσεων.

75.05-έσοδα από εκμίσθωση κτιρίων και τεχνικών έργων.

75.06-έσοδα από εκμίσθωση μηχανημάτων, τεχνικών εγκαταστάσεων και λοιπού μηχανολογικού εξοπλισμού.

75.07- έσοδα από εκμίσθωση μεταφορικών μέσων.

75.08- έσοδα από εκμίσθωση επίπλων και λοιπού εξοπλισμού.

75.09- έσοδα από εκμίσθωση ασώματων ακινητοποιήσεων.

75.10-εισπραττόμενα έξοδα αποστολής αγαθών.

Στο λογαριασμό 76-έσοδα κεφαλαίων καταχωρούνται και παρακολουθούνται τα έσοδα που πραγματοποιεί η επιχείρηση από τοποθετήσεις κεφαλαίων της σε συμμετοχές και χρεόγραφα και από δανεισμούς σε τρίτους.

Οι δευτεροβάθμιοι λογαριασμοί του 76 είναι:

76.00-έσοδα συμμετοχών.

76.01-έσοδα χρεογράφων.

76.02-δουλευμένοι τόκοι γραμματίων εισπρακτέων.

76.04-διαφορές από πώληση συμμετοχών και χρεογράφων.

Στο λογαριασμό 78-ιδιοπαραγωγή παγίων-τεκμαρτά έσοδα από αυτοπαραδόσεις ή καταστροφές αποθεμάτων παρακολουθούνται τα τεκμαρτά έσοδα από ιδιοπαραγωγή παγίων περιουσιακών στοιχείων και από αυτοπαραδόσεις ή από καταστροφές ή από κλοπές αποθεμάτων.

Οι δευτεροβάθμιοι λογαριασμοί του 78 είναι:

78.00-ιδιοπαραγωγή και βελτιώσεις παγίων.

78.05-χρησιμοποιημένες προβλέψεις προς κάλυψη εξόδων εκμετάλλευσης.

78.10-έσοδα από ιδιόχρησης αποθεμάτων.

78.11-αξία καταστραφέντων ακατάλληλων αποθεμάτων.

## **7.Λογαριασμοί αποτελεσμάτων**

Η ομάδα 8 περιλαμβάνει τους παρακάτω λογαριασμούς:

1)το λογαριασμό γενικής εκμετάλλευσης 80.00 στον οποίο προσδιορίζονται τα καθαρά αποτελέσματα εκμετάλλευσης.

2)το λογαριασμό προσδιορισμού μικτών αποτελεσμάτων 80.01 καθώς και τους λογαριασμούς συγκέντρωσης των μη προσδιοριστικών των μικτών αποτελεσμάτων εσόδων και εξόδων εκμετάλλευσης 80.02 και 80.03 αντίστοιχα.

3)τα έκτακτα και ανόργανα αποτελέσματα (λογαριασμός 81),δηλαδή τα έκτακτα και ανόργανα έξοδα και έσοδα ,καθώς και τα αποτελέσματα που πραγματοποιούνται από εξαιρετικές και έκτακτες πράξεις και εργασίες.

4)τα έξοδα και έσοδα προηγούμενων χρήσεων (λογαριασμός 82) δηλαδή εκείνα που πραγματοποιούνται μέσα στη χρήση αλλά ο

χρόνος και τα αίτια δημιουργίας τους ανάγονται σε δραστηριότητες προηγούμενων χρήσεων.

5)τις προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους καθώς και τα έσοδα από προβλέψεις προηγούμενων χρήσεων(λογαριασμοί 83 και 84).

6)τις πρόσθετες αποσβέσεις των φορολογικών αναπτυξιακών κινήτρων οι οποίες δεν ενσωματώνονται στο λειτουργικό κόστος(λογαριασμός 85).

7)τους λογαριασμούς προσδιορισμού των τελικών ολικών αποτελεσμάτων της χρήσης και της διάθεσης τους(λογαριασμοί 86 και 88),με τα δεδομένα των οποίων καταρτίζεται η «κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης» και ο «πίνακας διάθεσης αποτελεσμάτων».

8)το λογαριασμό 80-ισολογισμός ο οποίος χρησιμεύει για το κλείσιμο των λογαριασμών της χρήσης που αναφέρεται ο ισολογισμός και για το άνοιγμα των λογαριασμών της νέας χρήσης.

## **8.Αναλυτική λογιστική**

Σε περίπτωση λειτουργίας συστήματος αναλυτικής λογιστικής ,κάθε οικονομική μονάδα είναι υποχρεωμένη να αναπτύξει τους λογαριασμούς που κατά την κρίση της εξυπηρετούν τις ανάγκες της κάτω από τους ακόλουθους υποχρεωτικούς πρωτοβάθμιους λογαριασμούς:

Λ/σμός 90:διάμεσοι-αντικρουζόμενοι λογαριασμοί

Λ/σμός 91:αξόδων-αγορών και εσόδων

Λ/σμός 92:κέντρα(θέσεις κόστους

Λ/σμός 93:κόστος παραγωγής

Λ/σμός 94:αποθέματα

Λ/σμός 95:αποκλίσεις από το πρότυπο κόστος

Λ/σμός 96:έσοδα-μικτά αναλυτικά

Λ/σμός 97:διαφορές ενσωμάτωσης και καταλογισμού

Λ/σμός 98:αναλυτικά αποτελέσματα

Η οικονομική μονάδα δεν είναι υποχρεωμένη να χρησιμοποιεί όλους τους παραπάνω πρωτοβάθμιους λογαριασμούς ,από τη στιγμή όμως που θα αποφασίσει να ακολουθήσει διαδικασίες που παρακολουθούνται από οποιοδήποτε από τους λογαριασμούς αυτούς ,είναι υποχρεωμένη να χρησιμοποιήσει τον αντίστοιχο λογαριασμό.

Οι πρωτοβάθμιοι 90-99 είναι δυνατό να ενημερώνονται συγκεντρωτικά με οποιοδήποτε τρόπο (π.χ. από τα συγκεντρωτικά στοιχεία των ισοζυγίων των αναλυτικών τους λογαριασμών),με την προϋπόθεση ότι η ενημέρωση αυτή θα γίνεται τουλάχιστο κάθε μήνα. Με την ευχέρεια της ενημέρωσης αυτής παρέχεται στις οικονομικές μονάδες η δυνατότητα να λειτουργούν τους δευτεροβάθμιους λογαριασμούς των 90-99 σαν πρωτοβάθμιους και με τους υπολογαριασμούς τους να εξασφαλίζουν περισσότερες αναλύσεις.

Ο λογαριασμός 94 αναλύεται σε υποχρεωτικούς δευτεροβάθμιους –τριτοβάθμιους λογαριασμούς, αντίστοιχους των πρωτοβάθμιων και κατά περίπτωση των δευτεροβάθμιων υποχρεωτικών λογαριασμών της ομάδας 2.

Η διαμόρφωση του κόστους κατά λειτουργία, εξασφαλίζεται με τους υποχρεωτικούς δευτεροβάθμιους λογαριασμούς:

92.00 έξοδα λειτουργίας παραγωγής

92.01 έξοδα διοικητικής λειτουργίας

92.02 έξοδα λειτουργίας ερευνών και ανάπτυξης

92.03 έξοδα λειτουργίας διάθεσης.

## **9.Κοστολόγηση**

Το προτεινόμενο σύστημα κοστολόγησης βασίζεται σε μια διαφορετική λογική από αυτή που συνήθως εφαρμόζεται και προκύπτει μέσα από το Λογιστικό Σχέδιο.



Η βασική διαφορά της λογικής αυτής έχει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα :

- Της κατά το δυνατό πιστότερης αντιστοίχησης του κόστους τόσο στα προϊόντα, όσο και στις οργανωτικές μονάδες , ώστε να αποτελεί πραγματικό εργαλείο Διοίκησης ,και
- Της απόδοσης του κόστους σε πολλές διαφορετικές διαστάσεις:
  - 1.απόδοση του κόστους ανά προϊόν,
  - 2.απόδοση του κόστους κατά οργανωτική μονάδα,
  - 3.απόδοση του κόστους ανά κατηγορία δαπάνης

Το κόστος μπορεί να ομαδοποιηθεί με διαφορετικούς τρόπους ,οι οποίοι αντιπροσωπεύουν διαφορετικές γωνίες, ανάλογα με την χρήση της πληροφορίας.

Διακρίνουμε τρεις κύριες ομαδοποιήσεις :

- Άμεσο κόστος, έμμεσο κόστος ,κόστος διάθεσης και γενικά έξοδα
- Οριακό και σταθερό κόστος
- Λειτουργικό και κεφαλαιακό κόστος.

### **Άμεσο κόστος, Έμμεσο κόστος, Κόστος διάθεσης και γενικά έξοδα**

Αυτή η ομαδοποίηση δείχνει την απόσταση της πηγής κόστους από την ουσιώδη λειτουργία της επιχείρησης που είναι η παραγωγή.

Το άμεσο κόστος πηγάζει κατευθείαν από την παραγωγή και είναι δυνατή η σχεδόν απευθείας αντιστοίχηση του στα προϊόντα.

Το έμμεσο κόστος αφορά σε δραστηριότητες απαραίτητες για την απρόσκοπτη ροή της παραγωγής ,όπως η διοίκηση της, η λειτουργία των βοηθητικών εγκαταστάσεων και η συντήρηση των μηχανημάτων και του βιομηχανοστασίου ,οι εσωτερικές μεταφορές ,ο ποιοτικός έλεγχος. Το κόστος αυτό σχετίζεται με την παραγωγή και μπορεί να αποδοθεί στα προϊόντα.

Το κόστος διάθεσης προέρχεται από τη λειτουργία διάθεσης των τελικών προϊόντων.

Σχετίζεται με την πώληση και τη μεταφορά του προϊόντος στον πελάτη και είναι δυνατή η απόδοση του στα προϊόντα ανάλογα με τον όγκο πωλήσεων.

Τα νομικά έξοδα αντικατοπτρίζουν κόστη που προέρχονται από τις λειτουργίες διοίκησης της επιχείρησης και τα οποία είναι ανεξάρτητα από τον όγκο της παραγωγής .Δεν χαρακτηρίζονται μόνο από έλλειψη μεταβλητότητας αλλά και από το γεγονός ότι δεν μπορούν να αποδοθούν στα προϊόντα μέσα από μια οικονομική λογική.

### **Οριακό και Σταθερό κόστος**

Η διάκριση ανάμεσα σε οριακό και σταθερό στηρίζεται στην μεταβλητότητα τους και όχι στη δυνατότητα απόδοσης τους σε ένα προϊόν.

Το οριακό κόστος δηλώνει την μεταβολή του κόστους που απορρέει από μια μικρή ή αρνητική αλλαγή του όγκου παραγωγής. Όσον αφορά στην παραγωγή και στις υποστηρικτικές λειτουργίες περιλαμβάνει όλες τις αναλώσεις καθώς και την απασχόληση του εργατικού δυναμικού .Για το τελευταίο, είναι δυνατό να λεχθεί ότι αποτελεί σταθερό κόστος αφού η βραχυπρόθεσμη μεταβλητότητα του είναι αμφισβητήσιμη.

Οι αναλώσεις και η απασχόληση στις προμήθειες και τις πωλήσεις μπορούν να χαρακτηριστούν ως οριακό κόστος μόνο στο βαθμό που μεταβάλλονται με τον όγκο πωλήσεων των προϊόντων. Για παράδειγμα, το κόστος μεταφοράς προϊόντων εξαρτάται από τον όγκο των πωλήσεων, ενώ το κόστος των πωλητών παραμένει πρακτικά σταθερό για ένα ευρύ φάσμα πωλήσεων.

Τα σταθερά κόστη δεν επηρεάζονται από μικρές αλλαγές του όγκου παραγωγής ή πωλήσεων. Μεγάλες μεταβολές τους όμως είναι δυνατό να αντικατοπτριστούν σε αντίστοιχες μεταβολές των στοιχείων κόστους ,που εξ ορισμού θεωρούνται σταθερά ,εφόσον η υποδομή που υπάρχει σε ανθρώπους ,μηχανήματα κ.λ.π. μπορεί να παράγει συγκεκριμένο όγκο. Αυτά περιλαμβάνουν συμβατικά το κόστος των αποσβέσεων και του κεφαλαίου των παγίων στοιχείων(π.χ .αγορά μεγαλύτερων μηχανημάτων για αύξησης παραγωγής.)

Ως σταθερά επίσης θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν τα κόστη που οφείλονται σε αναλώσεις και απασχολήσεις σε τμήματα των διαδικασιών προμήθειας και εμπορίας και στην Διοίκηση της επιχείρησης.

Η διαδικασία μεταξύ οριακού και σταθερού κόστους αποκτά σημασία σε αποφάσεις προγραμματισμού. αλλαγής μίγματος προϊόντος και στοχοθέτησης των οργανωτικών μονάδων.

### **Λειτουργικό και Κεφαλαιακό κόστος**

Ο ορισμός αυτής της ομαδοποίησης είναι προφανής. Σκοπός της είναι η διάκριση ανάμεσα στα κόστη τα οποία οφείλονται σε αναλώσεις στην παραγωγική διαδικασία και σε κόστη τα

οποία προέρχονται από αυτή καθ' αυτή την ύπαρξη των συντελεστών παραγωγής. Τούτο είναι σημαντικό στις επενδυτικές αποφάσεις, όπου επιβάλλεται διαφορετικός χειρισμός αυτών των δύο κατηγοριών κόστους.

Το κεφαλαιακό κόστος περιλαμβάνει, πέρα από τις αποσβέσεις και το κόστος κεφαλαίου (ευκαιρίας) των πάγιων στοιχείων, και τα οικονομικά κόστη που οφείλονται στα κυκλοφορούντα στοιχεία. Το κεφαλαιακό κόστος κατανέμεται στο πλήρες κόστος των προϊόντων.

### **Αντιστοίχιση κατηγοριών κόστους στα προϊόντα**

Η απόδοση του κόστους σε προϊόντα γίνεται με την αντιστοίχιση του σε κέντρα κόστους. Η λογική της απόδοσης του άμεσου και έμμεσου κόστους συνοψίζεται ως εξής:

- Το κόστος που δημιουργείται στα κέντρα κόστους επιμερίζεται στα προϊόντα σύμφωνα με κανόνες που αντανακλούν τα κύρια στοιχεία των οικονομικών της παραγωγής δηλαδή, του χρόνου παραγωγής και της σύνθεσης των προϊόντων, ανάλογα με τη συμμετοχή τους σε αυτά.

Τα έμμεσα κόστη και τα γενικά έξοδα επιμερίζονται και αυτά στα προϊόντα σύμφωνα με διαφορετικούς κανόνες.

Πιο συγκεκριμένα,

- Τα έμμεσα κόστη πρώτα επιμερίζονται στα κέντρα κόστους της παραγωγής και στη συνέχεια στα προϊόντα σύμφωνα με σαφείς κανόνες,

- Τα γενικά έξοδα ,αν είναι επιθυμητό, επιμερίζονται κατευθείαν στα τελικά προϊόντα κατ' αναλογία προς το συνολικό άμεσο και έμμεσο κόστος,
- Τα κόστη διάθεσης επιμερίζονται κατευθείαν στα τελικά προϊόντα μόνο.

Το **άμεσο κόστος** που συγκεντρώνεται σε κάθε κέντρο κόστους πρέπει να αποδοθεί στα προϊόντα που παράγονται εκεί. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνονται δύο πράγματα. Πρώτο, το κόστος ενός προϊόντος «χτίζεται» πάνω στη διαδικασία της παραγωγής του .Δεύτερο, είναι δυνατή η μεταφορά κόστους από κέντρο κόστους σε κέντρο κόστους σύμφωνα με τη φυσική διακίνηση των προϊόντων.

Η **άμεση εργασία** ,δηλαδή οι ανθρωποώρες των χειριστών υπολογίζονται από τα τεχνικά χαρακτηριστικά της παραγωγής .Στην περίπτωση που οι πραγματικές ανθρωποώρες που αναλώθηκαν είναι περισσότερες ,όπως προκύπτει από τη μισθοδοσία, το κόστος αυτό κατανέμεται αναλογικά στα προϊόντα. Ακόμα, οι υπερωρίες εφόσον υπάρχουν χρεώνονται αναλογικά στα προϊόντα και όχι στα προϊόντα για τα οποία πραγματοποιήθηκαν.

Στο **κόστος διάθεσης** περιλαμβάνονται :

- Τα έξοδα διοίκηση των πωλήσεων
- Τα ποσοστά των πωλητών και
- Η προμήθεια των αντιπροσώπων.

Τα έξοδα διοίκησης πωλήσεων περιλαμβάνουν το τμήμα παραγγελιών, τα υποκαταστήματα και τα στελέχη τμήματος εξαγωγών ,παραγγελιών και των τμημάτων πωλήσεων εσωτερικού.

Τα έξοδα που αφορούν σε προμήθειες αντιπροσώπων και ποσοστά πωλητών χρεώνονται κατευθείαν στα τελικά προϊόντα και στα αντίστοιχα κέντρα κόστους.

Τα έξοδα των υποκαταστημάτων επιβαρύνονται και με το κόστος μεταφοράς και αποθήκευσης των προϊόντων που διακινούν.

Για τα έξοδα διοίκησης κάθε κέντρου κόστους πωλήσεων εσωτερικού και εξωτερικού μπορούν να αποδοθούν είτε με βάση την αξία των πωληθέντων, είτε με τον διακινούμενο όγκο.

Τα **γενικά έξοδα** είναι απομακρυσμένα από τη συνολική διαδικασία, προμήθεια – παραγωγή - εμπορία. Αποτελούν στην ουσία το κόστος διοίκησης και διαχείρισης της επιχείρησης το οποίο είναι ικανό για όλα τα προϊόντα που παράγονται και διατίθενται.

Ο επιμερισμός τους στα προϊόντα είναι καταρχήν δυνατός αλλά εξαιτίας της φύσης αυτών των στοιχείων κόστους, οι λογικές συμβάσεις που συνήθως χρησιμοποιούνται παραμορφώνουν τη δομή του κόστους των προϊόντων. Για παράδειγμα, αν τα γενικά έξοδα επιμερισθούν με βάση τους όγκους παραγωγής ή πωλήσεων, προϊόντα χαμηλού κόστους και μικρού διακινούμενου όγκου θα επιβαρυνθούν δυσανάλογα.

Έτσι, η πλέον λογική σύμβαση είναι τα γενικά έξοδα επιμερίζονται στα προϊόντα με βάση το συνολικό άμεσο και έμμεσο κόστος τους. Βέβαια, εδώ τίθεται θέμα αν στο κόστος αυτό συμπεριλαμβάνεται και το κόστος διάθεσης.

Αν συμπεριλάβουμε και το κόστος διάθεσης, στο τέλος κάθε κοστολογικής περιόδου δε θα μπορούν να επιμεριστούν τα γενικά έξοδα που δημιουργήθηκαν για τα προϊόντα που βρίσκονται στην αποθήκη και δεν έχουν ακόμα διατεθεί

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Garrison, Noreen, Brewer "Introduction to Managerial Accounting", 2003
2. Donald Kieso, Jerry Weygandt, Paul Kimmel "Tools for Business Decision Making", 2004
3. R. Hilton "Creating Value in a Dynamic Business Environment", 2003
4. C. Stickey, R. Weil, M. Maher "An Introduction to Concepts, Methods and Uses", 2003
5. Carl Warren, Philip Fess, James Reeve "Financial and Managerial Accounting", 2004
6. R. Garrison-E. Noreen "Managerial Accounting", 2003
7. Φίλιος .Βασ. "Λογιστικός Σχεδιασμός ,Λογιστική Οργάνωση Επιχειρήσεων και το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο" ,2000
8. Anatol Rapaport "Mathematical Aspects of General Systems Analysis", 1968
9. Hahgren, Vater and Fester ,2003
10. J. Heizer, B. Render "Operations Management", 2004
11. R. Garrison-E. Noreen "Managerial Accounting", 2003
12. R. Kaplan "The Evolution of Management Accounting-The Accounting Review", 1984
13. R. Kaplan "Management Accounting(1984-1994), Development of New Practice and Theory", 1994
14. J. Burns, J. Vaivio "Management Accounting Change", 2001
15. Βενιέρη Γ., Κοέν Σ., Κωλέτση Μ. "Λογιστική Κόστους, Αρχές και Εφαρμογές", 2003
16. McIlhattan R. "The Path to Total Cost Management", 1990
17. Γρηγοράκου Θεοδ. "Ανάλυση-Ερμηνεία Γενικού Λογιστικού Σχεδίου", 2001
18. Tim Hindle "Οδηγός Διοίκησης Επιχειρήσεων" ,2004

- 19.** S. Ansari "The Kaleidoscopic Nature of Costs", 2000
- 20.** S. J. Baxendale "Activity Based Costing for a Claims Processing Operation", 1999
- 21.** C. Horngren "Management Accounting: This century and beyond", 1995
- 22.** C. Horngren "Management Accounting: This century and beyond", 1995
- 23.** Βαρβάκη Κων. "Κοστολόγηση και Κοστολογική Οργάνωση", 2003
- 24.** Hart a. and Smith M. "Customer Profitability Audit in The Australian Banking Sector", 1998
- 25.** Hartfeil Guenther "Bank One Measures Profitability of Customers not just Products", 1996
- 26.** Hobby Terrence, Thomson Jeff and Sharman Paul "Activity Based Management at AT and T", 1994
- 27.** Huang Li Hou "The Integration of Activity Based Costing and The Theory of Constraints", 1999
- 28.** Innes John and Mitchell Falconer "The Application of Activity Based Costing in The United Kingdom's Largest Financial Institutions", 1997
- 29.** Foster, Swenson "Measuring The Success of Activity Based Cost Management and its Determinants", 1997
- 30.** R. Garrison-E. Noreen "Managerial Accounting", 2003
- 31.** Βαρβάκη Κων. "Κοστολόγηση και Κοστολογική Οργάνωση", 2003
- 32.** Σταματόπουλου Δημ. "Δαπάνες Επιχειρήσεων και Κύρος Βιβλίων", 2001
- 33.** Άρθρο 28-παρ.2 του Κ.Β.Σ.(Π.Δ.180/1992)
- 34.** Βαρβάκη Κων. "Κοστολόγηση και Κοστολογική Οργάνωση", 2003
- 35.** R. Garrison-E. Noreen "Managerial Accounting", 2003
- 36.** Αρτίκη Γ. "Χρηματοοικονομική Διοίκηση-Ανάλυση και Προγραμματισμός», 2003



- 37.** Φίλιος .Βασ. “Λογιστικός Σχεδιασμός ,Λογιστική Οργάνωση Επιχειρήσεων και το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο” ,2000
- 38.** Φίλιος .Βασ. “Λογιστικός Σχεδιασμός ,Λογιστική Οργάνωση Επιχειρήσεων και το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο” ,2000
- 39.** Γρηγοράκου Θεοδ.”Ανάλυση-Ερμηνεία Γενικού Λογιστικού Σχεδίου”,2001