

INSETE

# ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)

ΧΡΗΜΑΤΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Παναγιώτης Δ. Κούρεντας  
Quality Assurance Auditing & Training Manager / Founder  
of COSTEASY recipe costs and more





Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το ΙΝΣΕΤΕ, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του ΙΝΣΕΤΕ. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο ΙΝΣΕΤΕ. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

### BUSINESS PLAN (ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ)

|      |                                                              |    |
|------|--------------------------------------------------------------|----|
| 1.1  | Τι είναι Business Plan (Επιχειρηματικό Σχέδιο)               | 9  |
| 1.2  | Θεωρία Επιχειρηματικού Σχεδίου                               | 10 |
| 1.3  | Λόγοι εκπόνησης Επιχειρηματικού Σχεδίου                      | 10 |
| 1.4  | Επιλογή Επιχειρηματικού Σχεδίου                              | 11 |
|      | 1.4.1 Υφιστάμενες Επιχειρήσεις                               | 12 |
|      | 1.4.2 Νεοσύστατες ή Υπό Ίδρυση Επιχειρήσεις                  | 12 |
| 1.5  | Είδη Επιχειρηματικού Σχεδίου                                 | 12 |
|      | 1.5.1 Επίσημο Επιχειρηματικό Σχέδιο                          | 12 |
|      | 1.5.2 Υποστηρικτικό/ Συνοπτικό<br>Επιχειρηματικό Σχέδιο      | 13 |
|      | 1.5.3 Σχέδιο/ Πλάνο Λειτουργίας – Ετήσιο<br>Πλάνο            | 13 |
|      | 1.5.4 Σχέδιο Ανάπτυξης ή Επέκτασης                           | 13 |
| 1.6  | Ποιος εκπονεί το Επιχειρηματικό Σχέδιο                       | 14 |
| 1.7  | Δομή Επιχειρηματικού Σχεδίου                                 | 15 |
| 1.8  | Περίληψη Επιχειρηματικού Σχεδίου                             | 15 |
| 1.9  | Γενική Περιγραφή της Επιχείρησης                             | 16 |
| 1.10 | Περιγραφή Προϊόντος ή Υπηρεσίας                              | 16 |
| 1.11 | Ανάλυση Αγοράς                                               | 17 |
| 1.12 | Σχέδιο Marketing                                             | 18 |
| 1.13 | Σχέδιο Λειτουργίας                                           | 19 |
| 1.14 | Πλάνο Ανθρώπινου Δυναμικού                                   | 19 |
| 1.15 | Χρηματοοικονομική Ανάλυση                                    | 20 |
|      | 1.15.1 Πρόβλεψη εσόδων και εξόδων                            | 20 |
|      | 1.15.2 Πρόγραμμα Προϋπολογισμού<br>Επενδύσεων και Αποσβέσεων | 21 |
|      | 1.15.3 Υπολογισμός κέρδους και ζημίας                        | 21 |
|      | 1.15.4 Ισολογισμός                                           | 22 |
|      | 1.15.5 Χρηματοδότηση – Δανεισμός                             | 22 |
|      | 1.15.6 Ταμειακή Ροή                                          | 23 |
| 1.16 | Εκτίμηση Κινδύνων – Κρίσιμα Σημεία                           | 23 |
| 1.17 | Χρονοδιάγραμμα                                               | 23 |
| 1.18 | Πλεονεκτήματα Σύνταξης Επιχειρηματικού<br>Σχεδίου            | 24 |
| 1.19 | Περιορισμοί Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου                 | 25 |

## ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΣΥΝΤΑΞΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Προϋπολογισμός: Τι είναι; Ορισμός και γενικές αρχές                                   | 26 |
| <b>2.1</b> Λόγοι Σύνταξης Προϋπολογισμού                                              | 28 |
| <b>2.2</b> Στόχοι Προϋπολογισμών                                                      | 29 |
| <b>2.2.1</b> Επικοινωνία                                                              | 29 |
| <b>2.2.2</b> Συντονισμός                                                              | 29 |
| <b>2.2.3</b> Σχεδιασμός                                                               | 29 |
| <b>2.2.4</b> Έλεγχος                                                                  | 29 |
| <b>2.2.5</b> Αξιολόγηση                                                               | 29 |
| <b>2.3</b> Είδη Προϋπολογισμών                                                        | 30 |
| <b>2.3.1</b> Διάκριση με κριτήριο το χρονικό διάστημα που καλύπτουν                   | 30 |
| <b>2.3.1.1</b> Λειτουργικοί Προϋπολογισμοί                                            | 31 |
| <b>2.3.1.2</b> Κυλιόμενοι Προϋπολογισμοί                                              | 31 |
| <b>2.3.2</b> Διάκριση με κριτήριο την μέθοδο κατάρτισης                               | 32 |
| <b>2.4</b> Διάκριση με κριτήριο τη φιλοσοφία προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών | 34 |
| <b>2.4.1</b> Προσαυξητικός προϋπολογισμός                                             | 34 |
| <b>2.4.2</b> Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης                                           | 34 |
| <b>2.5</b> Διάκριση με κριτήριο το είδος                                              | 34 |
| <b>2.5.1</b> Στατικοί Προϋπολογισμοί                                                  | 34 |
| <b>2.5.2</b> Ελαστικοί Προϋπολογισμοί                                                 | 35 |
| <b>2.6</b> Χρονική Περίοδος - Διάρκεια                                                | 36 |
| <b>2.6.1</b> Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός                                           | 36 |
| <b>2.6.2</b> Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός                                           | 36 |
| <b>2.7</b> Γενικές Αρχές                                                              | 37 |
| <b>2.8</b> Γενικός Προϋπολογισμός (Master Budget)                                     | 38 |
| <b>2.8.1</b> Προϋπολογισμός Πωλήσεων                                                  | 40 |
| <b>2.8.2</b> Προϋπολογισμός Παραγωγής                                                 | 41 |
| <b>2.8.3</b> Προϋπολογισμός Άμεσων Υλικών                                             | 42 |
| <b>2.8.4</b> Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας                                           | 44 |
| <b>2.8.5</b> Προϋπολογισμός Έμμεσου Κόστους Παραγωγής - Λειτουργικά                   | 45 |
| <b>2.8.6</b> Προϋπολογισμός Αξίας Τελικών Αποθεμάτων                                  | 46 |
| <b>2.8.7</b> Προϋπολογισμός Δαπανών Πωλήσεων & Διοικητικών Εξόδων                     | 47 |
| <b>2.8.8</b> Προϋπολογισμός Μετρητών                                                  | 48 |
| <b>2.8.9</b> Προϋπολογισμός Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσεως                          | 50 |
| <b>2.8.10</b> Προϋπολογισμός Ισολογισμού                                              | 51 |
| <b>2.9</b> Αρχές Κοστολόγησης Επισιτιστικών Επιχειρήσεων                              | 51 |
| <b>2.9.1</b> Διαμόρφωση Κόστους                                                       | 52 |
| <b>2.10</b> Πρότυπα και κοστολόγηση                                                   | 52 |
| <b>2.10.1</b> Πρότυπη Συνταγή                                                         | 52 |
| <b>2.10.2</b> Πρότυπα μερίδα                                                          | 52 |

|             |                                                                                   |           |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.11</b> | <b>Κοστολόγηση Α' Υλών</b>                                                        | <b>53</b> |
|             | <b>2.11.1</b> Παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος των άμεσων υλικών               | <b>54</b> |
| <b>2.12</b> | <b>Απόδοση Α' Υλών</b>                                                            | <b>55</b> |
| <b>2.13</b> | <b>Εργατικό κόστος</b>                                                            | <b>59</b> |
| <b>2.14</b> | <b>Λειτουργικό Κόστος</b>                                                         | <b>60</b> |
| <b>2.15</b> | <b>Διάφορα</b>                                                                    | <b>64</b> |
| <b>2.16</b> | <b>Συνολικό Κόστος</b>                                                            | <b>64</b> |
| <b>2.17</b> | <b>Έμμεσο Κόστος</b>                                                              | <b>64</b> |
| <b>2.18</b> | <b>Κρυφά Κόστη</b>                                                                | <b>64</b> |
| <b>2.19</b> | <b>Τιμολόγηση</b>                                                                 | <b>64</b> |
|             | <b>2.19.1</b> Διαμόρφωση Τιμής                                                    | <b>68</b> |
|             | <b>2.19.2</b> Παράγοντες Καθορισμού Τιμής                                         | <b>68</b> |
|             | <b>2.19.3</b> Μέθοδοι Τιμολόγησης                                                 | <b>69</b> |
|             | <b>2.19.3.1</b> Υποκειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης                                 | <b>69</b> |
|             | <b>2.19.3.2</b> Η μέθοδος της λογικής τιμής                                       | <b>69</b> |
|             | <b>2.19.3.3</b> Η μέθοδος υψηλότερης τιμής                                        | <b>69</b> |
|             | <b>2.19.3.4</b> Η μέθοδος του "κράχτη"                                            | <b>69</b> |
|             | <b>2.19.3.5</b> Η μέθοδος της διαίσθησης                                          | <b>69</b> |
|             | <b>2.19.3.6</b> Αντικειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης                                | <b>70</b> |
|             | <b>2.19.3.7</b> Πρότυπες συνταγές                                                 | <b>70</b> |
|             | <b>2.19.3.7.1</b> Κοστολόγηση                                                     | <b>70</b> |
|             | <b>2.19.3.7.2</b> Συνέπεια εφαρμογής                                              | <b>70</b> |
|             | <b>2.19.3.7.3</b> Μέθοδος Cost – Plus                                             | <b>70</b> |
|             | <b>2.19.3.7.4</b> Μέθοδος Mark-up                                                 | <b>71</b> |
|             | <b>2.19.3.7.5</b> Μέθοδος Ευέλκτου Νεκρού Σημείου                                 | <b>71</b> |
|             | <b>2.19.3.7.6</b> Μέθοδος Περιθωρίου Συνεισφοράς                                  | <b>72</b> |
|             | <b>2.19.3.7.7</b> Μέθοδοι και Εκτιμήσεις                                          | <b>73</b> |
| <b>2.20</b> | <b>Νεκρό σημείο και ανάλυση περιθωρίου συνεισφοράς</b>                            | <b>74</b> |
|             | <b>2.20.1</b> Νεκρό Σημείο                                                        | <b>74</b> |
|             | <b>2.20.1.1</b> Γραφική Απεικόνιση                                                | <b>75</b> |
|             | <b>2.20.2</b> Μέθοδος Μαθηματικής Ισότητας                                        | <b>77</b> |
|             | <b>2.20.3</b> Μέθοδος Περιθωρίου Συνεισφοράς                                      | <b>77</b> |
|             | <b>2.20.3.1</b> Μεταβολές                                                         | <b>79</b> |
|             | <b>2.20.3.1.1</b> Μεταβολές σε Σταθερό Κόστος & Όγκο Πωλήσεων                     | <b>80</b> |
|             | <b>2.20.3.1.2</b> Μεταβολές σε Μεταβλητό Κόστος & Όγκο Πωλήσεων                   | <b>81</b> |
|             | <b>2.20.3.1.3</b> Μεταβολές σε Σταθερό Κόστος, Όγκο Πωλήσεων και Τιμή Πώλησης     | <b>81</b> |
|             | <b>2.20.3.1.4</b> Μεταβολές σε Μεταβλητό Κόστος, Σταθερό Κόστος και Όγκο Πωλήσεων | <b>82</b> |
|             | <b>2.20.4</b> Νεκρό Σημείο δυο ή περισσότερων προϊόντων                           | <b>83</b> |
| <b>2.21</b> | <b>Βήματα κατάρτισης προϋπολογισμού</b>                                           | <b>85</b> |

**ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ**  
**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Εισαγωγή                                                            | 89  |
| <b>3.1</b> Οργάνωση τμήματος Προμηθειών                             | 90  |
| <b>3.2</b> Στόχοι Τμήματος Προμηθειών                               | 91  |
| <b>3.3</b> Σχεδιασμός Κύκλου Προμηθειών                             | 92  |
| <b>3.3.1</b> Καθορισμός Πολιτικής Λειτουργίας Επιχείρησης           | 93  |
| <b>3.3.2</b> Ανάλυση Μενού                                          | 93  |
| <b>3.3.2.1</b> Τι είναι Πρότυπη Συνταγή                             | 93  |
| <b>3.3.2.1.1</b> Πλεονεκτήματα χρήσης Πρότυπης Συνταγής             | 95  |
| <b>3.3.2.1.2</b> Μειονεκτήματα                                      | 95  |
| <b>3.3.3</b> Είδη - Ποσότητες                                       | 96  |
| <b>3.3.3.1</b> Είδη                                                 | 96  |
| <b>3.3.3.1.1</b> Λόγοι Σύνταξης Προδιαγραφών                        | 96  |
| <b>3.3.3.2</b> Ποσότητες                                            | 97  |
| <b>3.3.4</b> Έρευνα Αγοράς                                          | 98  |
| <b>3.3.5</b> Επιλογή Προμηθευτή                                     | 98  |
| <b>3.3.6</b> Παραλαβή Εμπορευμάτων                                  | 99  |
| <b>3.3.6.1</b> Χρόνος Παράδοσης                                     | 99  |
| <b>3.3.6.2</b> Ποιοτικός Έλεγχος                                    | 100 |
| <b>3.3.6.3</b> Ποσοτικός Έλεγχος                                    | 100 |
| <b>3.3.6.4</b> Έλεγχος Παραστατικών                                 | 101 |
| <b>3.3.6.5</b> Εσωτερικά Έγγραφα                                    | 101 |
| <b>3.3.6.5.1</b> Ημερολόγιο παραλαβών                               | 101 |
| <b>3.3.6.5.2</b> Καρτέλα προμηθευτή                                 | 101 |
| <b>3.3.6.5.3</b> Καρτέλα αποθήκης                                   | 102 |
| <b>3.3.6.5.4</b> Ετικέτα κρέατος                                    | 102 |
| <b>3.3.6.5.5</b> Πιστωτικό Σημείωμα                                 | 102 |
| <b>3.3.6.5.6</b> Τιμολόγιο αγροτικών προϊόντων                      | 102 |
| <b>3.3.6.5.7</b> Έντυπο παραλαβής εμπορευμάτων χωρίς τιμολόγιο      | 102 |
| <b>3.3.6.6</b> Τυφλή Παραλαβή                                       | 102 |
| <b>3.3.7</b> Αποθήκευση                                             | 103 |
| <b>3.3.7.1</b> Πηγές φθορών και αιτίες απωλειών                     | 103 |
| <b>3.3.7.2</b> Σχεδιασμός Λειτουργίας Αποθήκης                      | 104 |
| <b>3.3.7.3</b> Τεχνικές Προδιαγραφές Λειτουργίας Αποθηκών           | 105 |
| <b>3.3.7.4</b> Οργάνωση Λειτουργίας Αποθήκης                        | 105 |
| <b>3.3.7.4.1</b> Διαχωρισμός Αποθηκευτικών Χώρων                    | 106 |
| <b>3.3.7.4.2</b> Θερμοκρασίες Αποθηκευτικών Χώρων                   | 107 |
| <b>3.3.7.4.3</b> Γενικοί Κανόνες Λειτουργίας Αποθηκών               | 110 |
| <b>3.3.7.4.4</b> Γενικοί Κανόνες Λειτουργίας Αποθήκης Καθαριστικών  | 111 |
| <b>3.3.7.4.5</b> Γενικοί Κανόνες Λειτουργίας Ψυγείων και Καταψύξεων | 111 |

|                |                                                 |     |
|----------------|-------------------------------------------------|-----|
| <b>3.3.8</b>   | Διανομή και διαχείριση προμηθειών               | 112 |
| <b>3.3.8.1</b> | Άμεση διανομή                                   | 112 |
| <b>3.3.8.2</b> | Αίτηση Προμήθειας                               | 112 |
| <b>3.3.8.3</b> | Διατμηματικές Διακινήσεις                       | 113 |
| <b>3.3.9</b>   | Διαχείριση Αποθεμάτων                           | 114 |
| <b>3.3.9.1</b> | Διαδικασία και σημασία των απογραφών αποθεμάτων | 114 |
| <b>3.3.9.2</b> | Τύποι Απογραφών                                 | 114 |
| <b>3.3.9.3</b> | Σημασία και Λόγοι Σύνταξης Απογραφών            | 115 |
| <b>3.3.9.4</b> | Λόγοι Ελλείμματος ή Πλεονάσματος Απογραφών      | 115 |
|                | <b>3.3.9.4.1</b> Λόγοι Ελλείματος               | 115 |
|                | <b>3.3.9.4.2</b> Λόγοι Πλεονάσματος             | 115 |
| <b>3.3.10.</b> | Πράσινη Διαχείριση                              | 116 |



# BUSINESS PLAN (ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ)



## 1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ BUSINESS PLAN (ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ)

Η δημιουργία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων μέσα στο πέρασμα των χρόνων ακολουθεί την εξελικτική διαδικασία του ανθρώπινου είδους. Μια διαδικασία πολύπλευρη και πολύπλοκη η οποία εναρμονίζεται κάθε φορά με τα στοιχεία που απαρτίζουν την σύγχρονη κουλτούρα της εποχής.

Η επιχειρηματικότητα αποτελούσε, αποτελεί και θα συνεχίσει να αποτελεί πάντα μια διέξοδο με προοπτικές εξέλιξης προόδου και επαγγελματικής ανάπτυξης, της οποίας η αποτελεσματικότητα και ορθότητα εξασφαλίζει την μακροχρόνια επιτυχία.

Οι εξελίξεις του σύγχρονου περιβάλλοντος, οι οποίες διαδέχονται καταιγιστικά η μια την άλλη μοιάζουν σαν ένας μανιασμένος χείμαρρος ο οποίος αναζητά να βρει την διέξοδό του. Η παρουσία εξωγενών παραγόντων, όπως η τεχνολογία, η οικονομία, το περιβάλλον, η πολιτική κλπ, συνθέτει ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις καθιστώντας την επιβίωση τους μια σύνθετη διαδικασία. Παράγοντες οι οποίοι, μεταξύ άλλων, όχι μόνο επηρεάζουν την πορεία και βιωσιμότητα μιας επιχείρησης αλλά παράλληλα αποδεικνύουν ότι η κατάλληλη προετοιμασία και ο σωστός προγραμματισμός δραστηριοτήτων, ο προσδιορισμός βασικών στόχων και η ορθή λήψη αποφάσεων αποτελούν απαραίτητα βήματα πριν ακόμη την έναρξη λειτουργίας της.

## 1.2 ΘΕΩΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένας χάρτης - οδηγός ο οποίος καταγράφει στις συντεταγμένες του την πορεία που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση προς την επίτευξη των καθορισμένων στόχων που έχουν τεθεί.

Είναι η γραπτή απεικόνιση ενός σχεδίου όπου παρουσιάζονται όλα τα δεδομένα της επιχείρησης που αφορούν τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησης. Περιγράφει, δηλαδή, πώς μπορεί να δημιουργηθεί μια επιχείρηση ή πώς μπορεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί για να φθάσει σε ένα προσδοκώμενο σημείο.

Όπως θα επιχειρηθεί να αναλυθεί στην συνέχεια, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι υψηλής σημασίας εξαιτίας της άμεσης και απλοποιημένης πληροφόρησης που παρέχει προς κάθε ενδιαφερόμενο μέρος, άμεσο ή έμμεσο.

Προσπαθεί να περιγράψει, δηλαδή, συνοπτικά, είτε σε μια υφιστάμενη και εν λειτουργία επιχείρηση, είτε σε μια υπό σύσταση, αυτό που πρέπει να συμβεί και τις ενέργειες στις οποίες σκοπεύει να προβεί η επιχείρηση, τους λόγους και τις πρακτικές που θα εφαρμόσει προκειμένου να πετύχει τους στόχους που έχουν τεθεί, πόσος χρόνος απαιτείται, αλλά και μια βασική χρηματοοικονομική ανάλυση αναφορικά με τα κεφάλαια που θα απαιτηθούν προκειμένου να φτάσει στην επιθυμητή θέση της στην αγορά.

## 1.3 ΛΟΓΟΙ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Οι περισσότεροι επιχειρηματίες σκεπτόμενοι την επιχείρηση τους χάνονται στα δαιδαλώδη μονοπάτια των καθημερινών προβλημάτων και προκλήσεων ή ακόμα και σε στόχους και στρατηγικές που δεν αντανakλούν στις πραγματικές δυνατότητες της επιχείρησης. Καθίσταται, έτσι, σημαντική η προσπάθεια τους να σκέφτονται και να ανασκοπούν την κατάσταση με λογικό και δομημένο τρόπο, εξετάζοντας κάθε πτυχή της επιχείρησής (εσωτερική και εξωτερική) με συστηματικό, αντικειμενικό και αναλυτικό τρόπο. Αυτό εννοούμε με τη διαδικασία σκέψης.

Έτσι, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εισέλθει σε μια διαδικασία σκέψης για την ίδια την επιχείρηση. Μια διαδικασία, η οποία θα πρέπει να είναι διεξοδική προκειμένου να καταλήξει σε βιώσιμες επιλογές και στρατηγικές που θα ενισχύσουν τη θέση της και θα διευκολύνουν τη μελλοντική της ανάπτυξη. Αναπόσπαστο μέρος, και ταυτόχρονα το πιο γνωστό εργαλείο αυτής της διαδικασίας, αποτελεί το επιχειρηματικό σχέδιο.

Παρ' όλα αυτά, προς αποφυγή οποιασδήποτε παρανόησης, αξίζει να διευκρινιστεί ότι ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν αποτελεί ένα σύνολο χρηματοοικονομικών προβλέψεων, αίτηση για οικονομική βοήθεια ή ακόμα περισσότερο εγγυημένη φόρμουλά επιτυχίας.

Χρειάζεται πολύ μεγάλη προσοχή από την επιχείρηση και όσων εκπονούν το Επιχειρηματικό Σχέδιο, το οποίο οφείλει να καταρτίζεται με γνώμονα την πραγματικότητα και μόνο, και να περιλαμβάνει στόχους και στρατηγικές που ανταποκρίνονται σε πραγματικά στοιχεία της εταιρίας. Σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση το σχέδιο είτε μπορεί να μην καθίσταται βιώσιμο ή ακόμα και να απορρίπτεται κατά την προσπάθεια άντλησης κεφαλαίων, εξαιτίας ανακρίβειών ή παραπονημένων στοιχείων.

Μια καλή διαδικασία σκέψης θα πρέπει να οδηγήσει σε καλό Επιχειρηματικό Σχεδιασμό, όπου οι λογικές αποφάσεις βασίζονται σε αξιόπιστες πληροφορίες και όχι σε προαισθήματα και εικασίες.

Ακριβώς όπως ένας κατασκευαστής χρησιμοποιεί ένα σχέδιο για να διασφαλίσει ότι ένα κτίριο θα είναι δομικά υγιές, η διαδικασία δημιουργίας και σύνταξης ενός σχεδίου για κάθε επιχείρησή θα βοηθήσει στον προσδιορισμό του εφικτού ή μη, χωρίς να αφήσει πολλά περιθώρια στην τύχη.

Έτσι, κάποιος μπορεί να καταλάβει ότι υπάρχουν αρκετοί λόγοι για την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού πλάνου με τρόπο σαφή, ορθό και ρεαλιστικό.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μια γραπτή απόδειξη της απόφασης σύστασης μιας εταιρείας αλλά και ένα εργαλείο επικοινωνίας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να ενημερωθούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη την ίδρυση, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα προσφέρει αλλά και τις μεθόδους που θα εφαρμοστούν προκειμένου να επιτευχθούν όλοι οι προσδοκώμενοι στόχοι.

Κοινός παρονομαστής και πολύ σημαντικός λόγος για την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού πλάνου για όλες τις επιχειρήσεις στο σύγχρονο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, αποτελεί η κεφαλαιακή χρηματοδότηση, ήδη από τα πρώτα στάδια της λειτουργίας τους. Χρηματοδότηση η οποία μπορεί να προέλθει είτε από την χρήση ιδίων κεφαλαίων μιας επιχείρησης, είτε από την λήψη ξένων κεφαλαίων από το εξωτερικό περιβάλλον αυτής, είτε ακόμα και από τον συνδυασμό των δυο.

Είναι γεγονός ότι πολλές φορές το ύψος των ιδίων κεφαλαίων μιας επιχείρησης δεν επαρκεί για να καλύψει τις ανάγκες επένδυσης που απαιτεί η λειτουργία της ή ακόμη δεν είναι προς το συμφέρον της να τα χρησιμοποιήσει. Για τον λόγο αυτό υπάρχει η λύση της λήψης δανεισμού όχι μόνο ως επιπρόσθετη χρηματοδότηση, αλλά και διότι η επιχείρηση προσβλέπει σε χαμηλότερα κόστη από την λήψη της ξένης χρηματοδότησης σε σχέση με την χρήση των ιδίων κεφαλαίων της. Σε αυτή την περίπτωση οποιαδήποτε πηγή ξένης χρηματοδότησης θα ζητήσει μια έντυπη αποτύπωση της αιτούσας επιχείρησης ως προς τα βασικά στοιχεία της, χρηματοοικονομικά και μη, καθώς επίσης και να αποτυπώνονται βασικές πληροφορίες που αντανακλούν το όραμα και τους στόχους του επιχειρηματία.

Ωστόσο, η χορήγηση ή μη της χρηματοδότησης, η οποία δεν είναι δεδομένη, θα αποφασίζεται έπειτα από την σχετική επεξεργασία όλων των στοιχείων και πληροφοριών που θα παρέχει η αιτούσα επιχείρηση στην εκάστοτε πηγή χρηματοδότησης. Για τον λόγο αυτό μια απλή περιγραφή της ιδέας δεν αρκεί. Θα πρέπει να υπάρχει ένα εμπεριστατωμένο επιχειρηματικό και οικονομικό σχέδιο το οποίο να αποδεικνύει όχι μόνο την πιθανότητα επιτυχίας του εγχειρήματος, αλλά και πόσο θα χρειαστεί για να είναι επιτυχής η επιχείρησή μακροπρόθεσμα.

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είτε από τον ίδιο τον επιχειρηματία είτε από τα στελέχη της επιχείρησης που λαμβάνουν μέρος σε αυτό αξιώνει την ύπαρξη της μεθοδικότητας. Πρόκειται για μια ιδιότητα η οποία βοηθάει στον καθορισμό της επιχειρηματικής ιδέας και στρατηγικής, μέσα από την ενδελεχή μελέτη, επεξεργασία και καταγραφή όλων των πληροφοριών, χωρίς να εστιάζει μόνο σε οικονομικά θέματα, αλλά και σε θέματα διαχείρισης, προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογίας και δημιουργίας αξίας για τον πελάτη.

Όλη αυτή η διαδικασία θα οδηγήσει αναπόφευκτα στην αποσαφήνιση ερωτημάτων, στην ανάδειξη και επίλυση προβλημάτων τα οποία μπορεί να έθεταν εκτός τροχιάς την εταιρεία, και εν τέλει στην λήψη αποφάσεων αναφορικά με το μέλλον και την πρόοδο της επιχείρησης.

Η ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου βοηθάει επίσης στον εντοπισμό πιθανών παγίδων αλλά και στον περιορισμό εμφάνισης κινδύνων για την επιχειρηματική ιδέα. Η προσεκτική έρευνα, μελέτη και ανάλυση μπορούν να προσδιορίσουν συσχετίσεις δυνάμεων και αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών και να συμβάλλουν στην αποφυγή εμφάνισης κινδύνων ή ταυτόχρονα στην ανάπτυξη μεθόδων ορθής αντιμετώπισης αυτών.

## 1.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Παρότι, ένας από τους κοινούς παρονομαστές για κάθε επιχείρηση είναι ότι χρειάζεται να εκπονήσουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο, ανεξάρτητα από την μορφή και την χρήση του, ο αριθμητής σε αυτή την περίπτωση διαφέρει. Και διαφέρει παρά το γεγονός ότι περιλαμβάνονται κοινά στοιχεία, όπως η αποτύπωση του οράματος, οι προβλέψεις πωλήσεων, η στρατηγική που θα ακολουθηθεί, το marketing κλπ. Κάθε επιχείρηση οδηγείται από τις δικές της συγκεκριμένες ανάγκες και από διαφορετικούς σκοπούς, ανάλογα πάντα με τον τύπο της επιχείρησης, σύμφωνα με την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται καθώς και το κοινό στο οποίο απευθύνεται, αν, δηλαδή, το σχέδιο εκπονείται με σκοπό να παρουσιαστεί και να προσεγγίσει εσωτερικό ή εξωτερικό κοινό.

Για να είναι πιο εύκολα κατανοητό, αρκεί να συγκρίνουμε, για παράδειγμα, μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στην βιομηχανία φαρμάκων σε σχέση με μια επιχείρηση στον κλάδο της εστίασης. Στην πρώτη περίπτωση το επιχειρηματικό σχέδιο οδηγείται από παραμέτρους οι οποίες έχουν να κάνουν με την δημόσια υγεία και χρειάζεται να είναι πιο αναλυτικό και λεπτομερές ως προς τις διαδικασίες του με σκοπό να πάρει τις απαιτούμενες κρατικές άδειες και εγκρίσεις. Στην περίπτωση της επιχείρησης στον κλάδο της εστίασης οι παράμετροι διαφέρουν ως προς την υπηρεσία και το προϊόν με σκοπό την βιωσιμότητα και επέκταση της επιχείρησης.

Βέβαια, κάνοντας ένα βήμα πίσω θα πρέπει να αναγνωρίσουμε τον τύπο της επιχείρησης ως προς την χρονική του λειτουργία. Αν, δηλαδή, το επιχειρηματικό σχέδιο εκπονείται από μια υφιστάμενη και εν λειτουργία επιχείρηση ή αν είναι μια νεοσύστατη ή υπό ίδρυση εταιρεία.

### 1.4.1 Υφιστάμενες Επιχειρήσεις

Μια υφιστάμενη επιχείρηση δύναται να χρησιμοποιεί το επιχειρηματικό πλάνο για την στρατηγική της διαχείριση και καθοδήγηση σε μια ολοένα εξελισσόμενη αγορά. Το σχέδιο θα βοηθήσει στην ενίσχυση της στρατηγικής της, στην δημιουργία μετρήσιμων σημείων αναφοράς με σκοπό την συγκριτική αξιολόγηση και αυτό-βελτίωση των επιδόσεων της, στην παρακολούθηση των αποτελεσμάτων και στην βέλτιστη διαχείριση των ευθυνών και των στόχων που έχουν τεθεί καθώς και στην ενίσχυση της διαχείρισης όλων των πόρων που έχει στην διάθεση της (οικονομικοί, ανθρωπίνι, μηχανήματα κλπ) και που καθίστανται ζωτικής σημασίας για την πορεία και την βιωσιμότητα της.

### 1.4.2 Νεοσύστατες ή Υπό Ίδρυση Επιχειρήσεις

Οι νεοσύστατες ή υπό ίδρυση επιχειρήσεις όπως μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό εστιάζουν σε αρκετά διαφορετικά σημεία από ότι μια υφιστάμενη επιχείρηση. Το επιχειρηματικό πλάνο το οποίο εκπονείται σε αυτή την περίπτωση εστιάζει στην επεξήγηση για το τι είναι αυτή η νέα επιχείρηση, τι θα κάνει και με ποιους τρόπους θα πέτυχει τους στόχους της, που αποσκοπεί και γιατί οι ιδρυτές της είναι οι κατάλληλοι άνθρωποι για να φέρουν εις πέρας την υλοποίηση του πλάνου.

Παράλληλα, στις νεοσύστατες ή υπό ίδρυση επιχειρήσεις είναι επιτακτική ανάγκη του υπολογισμού των κεφαλαίων που απαιτούνται για την έναρξη των δραστηριοτήτων και για τα πρώτα στάδια λειτουργίας έως και την στιγμή της επίτευξης της κερδοφορίας της επιχείρησης. Έτσι, θα πρέπει να υπάρχει η πρόβλεψη για το κόστος, τα έξοδα και το χρονοδιάγραμμα πληρωμών καθώς και για τις αναμενόμενες πωλήσεις οι οποίες θα καλύψουν όλα τα παραπάνω, με τρόπο πραγματικό και υλοποιήσιμο.

## 1.5 ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Δυο βασικοί πυλώνες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την σύνταξη και εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είτε για μια υφιστάμενη είτε για μια νεοσύστατη επιχείρηση, αποτελούν η χρήση του καθώς και το κοινό στο οποίο απευθύνεται, αν δηλαδή πρόκειται για εξωτερικό από την επιχείρηση κοινό ή εσωτερικό, δηλαδή οι συνεργάτες εντός της επιχείρησης.

Εάν το επιχειρηματικό σχέδιο απευθύνεται σε εξωτερικό από την επιχείρηση κοινό που ως στόχο έχει την αναζήτηση επενδυτών ή την εξασφάλιση τραπεζικού δανεισμού τότε θα πρέπει να λάβει την μορφή του **Επίσημου Επιχειρηματικού Σχεδίου**, ενώ στην περίπτωση που απευθύνεται σε εσωτερικό για την επιχείρηση κοινό μπορεί να διαμορφωθεί και εκπονηθεί ως **Υποστηρικτικό/ Συνοπτικό Επιχειρηματικό Σχέδιο**.

### 1.5.1 Επίσημο Επιχειρηματικό Σχέδιο

Στην περίπτωση του **Επίσημου Επιχειρηματικού Σχεδίου** είναι σημαντικό να μελετηθεί και να αναλυθεί το υλικό που χρειάζεται για κάθε ενότητα, τι θα πρέπει να καταγραφεί σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες της επιχείρησης, τον σκοπό που θα εξυπηρετεί το επιχειρηματικό σχέδιο και τέλος το κοινό στο οποίο θα απευθύνεται.

Πιο συγκεκριμένα ένα **Επίσημο Επιχειρηματικό Σχέδιο** περιλαμβάνει ενότητες όπως:

- » **Διευθυντική Περίληψη (Executive Summary) του Επιχειρηματικού Σχεδίου**
- » **Επισκόπηση / Σύνοψη Επιχείρησης**
- » **Ανάλυση Αγοράς**
- » **Σχεδιασμός της Στρατηγικής Μάρκετινγκ και ετοιμασία Πλάνου Μάρκετινγκ**
- » **Ανάλυση της Επένδυσης**
- » **Οικονομικές Προβλέψεις**

## 1.5.2 Υποστηρικτικό/ Συνοπτικό Επιχειρηματικό Σχέδιο

Στις περιπτώσεις που το κοινό στο οποίο απευθύνεται το σχέδιο είναι εσωτερικό, δηλαδή αφορά συνεργάτες που εμπλέκονται άμεσα με την επιχείρηση, τότε δεν απαιτείται ένα **Επίσημο Επιχειρηματικό Σχέδιο**, αλλά μπορεί να πάρει την μορφή **Υποστηρικτικού/ Συνοπτικού Επιχειρηματικού Σχεδίου**.

Το γεγονός ότι το **Υποστηρικτικό/ Συνοπτικό Επιχειρηματικό Σχέδιο** απευθύνεται στους συνεργάτες της επιχείρησης οι οποίοι γνωρίζουν τα βασικά δεδομένα της, καθιστά την προετοιμασία του πιο εύκολη και αποτελεσματική. Δεν περιλαμβάνει στοιχεία τα οποία γνωρίζουν ήδη οι συνεργάτες και αυτό το καθιστά πιο μικρό σε έκταση και πιο συνοπτικό από ένα πλήρες και λεπτομερές **Επίσημο Επιχειρηματικό Σχέδιο** το οποίο κατατίθεται σε ένα τραπεζικό ίδρυμα προς χρηματοδότηση.

Ένα **Υποστηρικτικό/ Συνοπτικό Επιχειρηματικό Σχέδιο** επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες προθεσμίες και ορόσημα, καθώς και σε οικονομικές προβλέψεις και προϋπολογισμούς που διατίθενται για την επίτευξη των στόχων του σχεδίου.

Πιο συγκεκριμένα ένα **Υποστηρικτικό/ Συνοπτικό Επιχειρηματικό Σχέδιο** περιλαμβάνει ενότητες όπως:

- » Την Στρατηγική της επιχείρησης
- » Τακτικές που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση της στρατηγικής
- » Συγκεκριμένες παραμέτρους για την μέτρηση και αξιολόγηση της προόδου
- » Απαραίτητα αριθμητικά δεδομένα

Η αξία ενός σχεδίου ξεκινάει με την προετοιμασία του σχεδίου και συνεχίζει με την συνεχή παρακολούθηση της απόδοσης και της προόδου σε σχέση με τις διαδικασίες και τα σημεία ελέγχου που έχουν οριστεί προκειμένου να διορθωθεί οποιαδήποτε απόκλιση από την προκαθορισμένη πορεία του.

## 1.5.3 Σχέδιο/ Πλάνο Λειτουργίας – Ετήσιο Πλάνο

Το Σχέδιο/Πλάνο Λειτουργίας το οποίο περιλαμβάνει συγκεκριμένα ορόσημα υλοποίησης, προθεσμίες υλοποίησης εργασιών, ευθύνες συγκεκριμένων μελών και διευθυντικών στελεχών της ομάδας μοιάζει πολύ με ένα **Υποστηρικτικό/ Συνοπτικό Επιχειρηματικό Σχέδιο**.

Το Σχέδιο/Πλάνο Λειτουργίας βοηθάει μια επιχείρηση να καθορίζει και να προγραμματίζει τους στόχους της, να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων, εστιάζει στα αποτελέσματα, ενώ παρακολουθεί και ελέγχει την πρόοδο προκειμένου να διασφαλίζει ότι η επιχείρηση δεν ξεφεύγει από τους στόχους που έχει θέσει.

## 1.5.4 Σχέδιο Ανάπτυξης ή Επέκτασης

Το Σχέδιο Ανάπτυξης ή Επέκτασης μπορεί να εκπονηθεί από μια επιχείρηση στην περίπτωση που επιθυμεί να εστιάσει σε ένα συγκεκριμένο τομέα της επιχείρησης, ή σε ένα υποσύνολο της επιχείρησης. Το σχέδιο αυτό θα μπορούσε να πάρει την μορφή είτε του Επίσημου Επιχειρηματικού Σχεδίου είτε του Υποστηρικτικού/ Συνοπτικού Επιχειρηματικού Σχεδίου εξαρτώμενο πάντα από το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Για παράδειγμα, εάν ένα εστιατόριο θέλει να προχωρήσει στην δημιουργία μιας νέας σειράς προϊόντων για τον κατάλογο θα μπορούσε να είναι εσωτερικό σχέδιο, ή όχι, ανάλογα με το αν συνδέεται (ή όχι) με αίτηση για δάνειο ή αναζήτηση επενδύσεων.

Παρ'όλα αυτά, αν το Σχέδιο Ανάπτυξης ή Επέκτασης χρηματοδοτηθεί από την ίδια την επιχείρηση και δεν απαιτεί την χρηματοδότηση από εξωτερικά προς αυτήν κεφάλαια τότε θα μπορούσε να έχει την μορφή του Υποστηρικτικού/ Συνοπτικού Επιχειρηματικού Σχεδίου

Εάν όμως το εστιατόριο ήθελε να επεκταθεί και σε άλλα σημεία, γεγονός που απαιτεί νέες επενδύσεις, ενδεχομένως από εξωτερικούς από την επιχείρηση επενδυτές, τότε ίσως χρειαστεί να στραφεί προς κάποιο τραπεζικό ίδρυμα για περαιτέρω χρηματοδότηση.

## 1.6 ΠΟΙΟΣ ΕΚΠΟΝΕΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Αν και στην πραγματικότητα δεν υπάρχει τυπική μορφή για την παρουσίαση ενός καλού επιχειρηματικού σχεδίου, ο επιχειρηματικός σχεδιασμός μπορεί να είναι μια άκρως επωφελής άσκηση για τον επιχειρηματία.

Η μορφή παρέχει ένα πλαίσιο για την παρουσίαση των σκέψεων, των ιδεών και των στρατηγικών της επιχείρησης με λογικό, συνεπή και συνεκτικό τρόπο. Με άλλα λόγια, η μορφή του επιχειρηματικού σχεδίου βοηθάει στην διευκρίνιση των ιδεών του επιχειρηματία καθώς και στην παρουσίασή τους με σαφήνεια έναντι τρίτων.

Συνεπώς, τα επιχειρηματικά σχέδια διαφέρουν ως προς το περιεχόμενο και το μέγεθος ανάλογα με τη φύση και το μέγεθος της συγκεκριμένης επιχείρησης και την έμφαση που δίνεται σε ορισμένους κρίσιμους τομείς σε αντίθεση με άλλους.

Είναι πολύ σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι ο επιχειρηματικός σχεδιασμός περιλαμβάνει μια διαδικασία σκέψης. Σημασία δεν έχει το πόσο γράφει ο συγγραφέων, αλλά το τι γράφει. Κάθε τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου συνδέεται άμεσα με τα άλλα και δεν μπορεί να προβληθεί μεμονωμένα, ενώ κάθε απόφαση που λαμβάνεται σε έναν τομέα της επιχείρησής έχει άμεσο αντίκτυπο σε όλους τους άλλους. Έτσι, για παράδειγμα, δεν μπορεί να μιλήσει κάποιος για στρατηγικές μάρκετινγκ χωρίς να λάβει υπόψη τις επιπτώσεις τους στο ανθρώπινο δυναμικό, τις λειτουργικές και οικονομικές ανάγκες.

Για να αντλήσει ο επιχειρηματίας τα επιθυμητά οφέλη από τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, είναι σημαντικό να αναλάβει πλήρως τη διαδικασία και να την κάνει δική του από την αρχή μέχρι το τέλος. Παρόλο που αυτό δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να ζητάει επαγγελματική συμβουλή όταν χρειάζεται, πρέπει να είναι προσεκτικός έτσι ώστε να μην διαπράξει το κοινό λάθος ζητώντας από άλλους να γράψουν εξ'ολοκλήρου το επιχειρηματικό σχέδιο.

Πιο συγκεκριμένα, οι ομάδες των ατόμων που μπορούν να συμμετέχουν στην εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου αναγνωρίζονται σε τέσσερις συνολικά, με τις τρεις να είναι κύριες και μια επικουρική.

Καταρχάς, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι οι ίδιοι οι επιχειρηματίες είτε είναι εν δυνάμει ή οι ήδη ενταγμένοι στην αγορά πραγματικότητα. Είναι αυτοί οι οποίοι έχουν την νέα επιχειρηματική ιδέα και που παράλληλα διαθέτουν και τις μίνιμουμ γνώσεις για την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου.

Είναι επίσης τα στελέχη μιας εταιρείας τα οποία έχουν αναγνωρισμένη γνώση της αγοράς που είτε εμπλέκονται είτε όχι στη δημιουργία της νέας επιχειρηματικής ιδέας.

Πέρα όμως από τα στελέχη της εταιρείας τα οποία μπορεί να έχουν γνώση της αγοράς και του αντικειμένου της επιχειρηματικής ιδέας, είναι και οι επαγγελματίες, δηλαδή οι εξειδικευμένοι σε θέματα επιχειρηματικότητας, σύμβουλοι επιχειρήσεων.

Ωστόσο, εκτός από τις τρεις προαναφερθείσες ομάδες οι οποίες χαρακτηρίζονται ως κύριες και αναλαμβάνουν την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου, αναγνωρίζεται και άλλη μια ομάδα η οποία συμβάλει στην διαμόρφωση του τελικού κειμένου του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Πρόκειται είτε για τους προϊστάμενους τμημάτων της εταιρείας εξειδικευμένης γνώσης (marketing, χρηματοοικονομικά κλπ), είτε για συνεργάτες εξειδικευμένης γνώσης της επιχείρησης όπως για παράδειγμα οι δικηγόροι.



## 1.7 ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η προετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι μια απλή αλλά και παράλληλα μια σύνθετη διαδικασία, κατά την οποία θα πρέπει να συγκεντρωθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες αναφορικά με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Εξετάζοντας το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης θα πρέπει να μελετηθούν και να αναλυθούν πληροφορίες αναφορικά με όλους τους διαθέσιμους πόρους, τους παραγωγικούς συντελεστές, τις υποδομές και τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης κλπ. Βάσει αυτών των στοιχείων θα μπορούν στην συνέχεια να προγραμματιστούν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες να τεθούν οι στόχοι, οι τρόποι, τα στάδια και ο χρόνος υλοποίησης τους, καθώς και όλες οι απαιτούμενες χρηματοδοτικές και μη δαπάνες για την επίτευξη των στόχων.

Εκτός όμως από το εσωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση θα πρέπει να μελετήσει και να αναλύσει τα στοιχεία που διαπραγματεύεται το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και αφορούν τόσο στο μικρό όσο και στο μακρο-περιβάλλον της.

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με το μικρο-περιβάλλον, η επιχείρηση θα πρέπει να συγκεντρώσει και να αναλύσει πληροφορίες και στοιχεία γύρω από την αγορά δραστηριοποίησης· ποιες είναι οι καταναλωτικές προτιμήσεις, ποιος είναι ο ανταγωνισμός και ποια προϊόντα διαθέτει, ποια είναι η καταναλωτική ομάδα στην οποία στοχεύει η εταιρεία, σε τι τιμές κυμαίνεται η αγορά κλπ.

Σχετικά με το μακρο-περιβάλλον στις πληροφορίες περιλαμβάνονται παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης χωρίς όμως αυτή να μπορεί να παρέμβει επ' αυτών. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι οικονομικοί όπως για παράδειγμα η φορολογία ή ο πληθωρισμός, πολιτικοί παράγοντες όπως το θεσμικό και νομικό πλαίσιο ή το πλαίσιο ανταγωνισμού, η τεχνολογία με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, τις νέες δυνατότητες και τις νέες τεχνικές μεθόδους παραγωγής κ.λπ.

Συνεπώς, η προετοιμασία του επιχειρηματικού πλάνου χωρίζεται σε συγκεκριμένες ενότητες και υπό-ενότητες προκειμένου να δομηθεί με το βέλτιστο τρόπο όλα τα παρεχόμενα στοιχεία και πληροφόρηση στα εμπλεκόμενα μέρη.

## 1.8 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου αν και αποτελεί το πρώτο κείμενο που θα διαβαστεί, είναι η ενότητα που αποτυπώνεται τελευταία και αφού έχει ολοκληρωθεί η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου.

Η περίληψη είναι μια σύντομη και συνοπτική επισκόπηση ολόκληρου του επιχειρηματικού σχεδίου μέσα σε λίγες σελίδες. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να είναι πλήρης, περιεκτική, επαγγελματική, να επισημαίνει τα κατάλληλα σημεία που πρέπει να τραβήξουν το ενδιαφέρον, να δείχνει ότι το σχέδιο είναι βασισμένο σε έρευνα και αριθμούς, να αποδεικνύει ότι το προτεινόμενο προϊόν έχει αγορά και τέλος να αποπνέει τον ενθουσιασμό που απαιτείται.

Προκειμένου η περίληψη να είναι ολοκληρωμένη, θα πρέπει κατά την συγγραφή της να αναφέρονται ενδεικτικά τα κάτωθι:

Περιγραφή και βασικά στοιχεία της επιχείρησης. Πληροφορίες σχετικά με το προϊόν ή την επιθυμητή προσφερόμενη υπηρεσία.

Ποιοι είναι οι ιδιοκτήτες.

Μια πρόβλεψη τόσο των πωλήσεων όσο και των κερδών για τα επόμενα τρία έτη.

Πού και πώς θα αξιοποιηθεί η χρηματοδότηση (δάνειο/ υπερανάλυση/ επένδυση)

Λίστα κρίσιμων παραγόντων για την επιτυχία του σχεδίου.

Σε ποιες αγορές και σε ποιες πελατειακές ομάδες σκοπεύει να στοχεύσει η επιχείρηση

Ποια είναι η δυνατότητα ανάπτυξης για την επιχείρηση και τι αναμένεται να πετύχει από ένα έως τρία έτη.

Ποιες είναι οι οικονομικές απαιτήσεις για να ξεκινήσει η επιχείρηση αλλά και να διατηρηθεί για τα τρία πρώτα έτη.

Ποιες είναι οι πηγές άντλησης της χρηματοδότησης (τραπεζικό δάνειο/ ίδια κεφάλαια)

## 1.9 ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ενότητα με την γενική περιγραφή είναι σημαντική δεδομένου ότι παρουσιάζει τον σκελετό στον οποίο βασίζεται η λειτουργία και φιλοσοφία της επιχείρησης. Στην ενότητα αυτή καταγράφεται

Το όραμα της επιχείρησης μέσα από ένα σύντομο κείμενο, συνήθως 30 λέξεων, στο οποίο επεξηγείται ο λόγος ύπαρξης και οι κατευθυντήριες αρχές της.

Ποια ήταν η πηγή έμπνευσης αυτής της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Με ποιον τρόπο η ιδέα είναι πρωτοποριακή και τι προσφέρει που δεν προσφέρουν ήδη άλλες επιχειρήσεις;

Ποιες είναι οι ικανότητες, η ιδιότητα και η εμπειρία που θα επενδύσει ο ιδιοκτήτης στην επιχείρηση.

Η επιχειρηματική φιλοσοφία της επιχείρησης και τι είναι σημαντικό για αυτή.

Οι σκοποί, οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Ποια είναι τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, τα πιο ανταγωνιστικά και αυτά τα οποία θα συμβάλλουν στην επιτυχία.

Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησης που έχει επιλεγεί

## 1.10 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Εφόσον ολοκληρωθεί η ενότητα με την περιγραφή της επιχείρησης το επόμενο βήμα είναι να γίνει η περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Θα πρέπει να αποτυπωθεί μια λεπτομερής περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας με τρόπο απλό και κατανοητό. Θα πρέπει να αναδειχτεί γιατί είναι ξεχωριστό και πώς διακρίνεται το προϊόν ή η υπηρεσία από άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες που ήδη υπάρχουν στην αγορά, ποιες καινοτόμες δυνατότητες προσφέρει το προϊόν ή η υπηρεσία καθώς και πως ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη.

Ποια είναι αυτή η Μοναδική Πρόταση του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Unique Selling Proposition) η οποία θα εξετάσει τα σημεία τα οποία αντιμετωπίζουν προβλήματα οι πελάτες, θα αναδείξει τα οφέλη που θα ήθελαν να έχουν και ταυτόχρονα θα εστιάσει στις καθημερινές ενέργειές τους.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί αν υπάρχει κάποια νομική προστασία (πατέντα, copyright), το χρονικό πλαίσιο που θα είναι έτοιμο προς διάθεση το προϊόν ή υπηρεσία καθώς και αν θα υπάρχουν εγγυήσεις και υπηρεσίες υποστήριξης μετά την πώλησή του.

## 1.11 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Πριν ξεκινήσει οποιοδήποτε έργο, είναι σημαντικό να υπάρχει κατανόηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν σημαντικές αλλαγές που συμβαίνουν ή που πιθανόν να συμβούν στο εγγύς μέλλον. Μια σαφής κατανόηση του βιομηχανικού περιβάλλοντος και της αγοράς θα μπορούσε να κάνει τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας για μια επιχείρηση.

Έτσι, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί έρευνα και ανάλυση του κλάδου της αγοράς όπου θα πρέπει να αναφέρονται και να περιλαμβάνονται τα ακόλουθα στοιχεία και πληροφορίες:

Ποια είναι η γενική κατάσταση της αγοράς;

Πόσο μεγάλος είναι ο τομέας στον οποίο επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση;

Πόσες εταιρείες δραστηριοποιούνται ήδη σε αυτόν τον τομέα;

Ποιες είναι οι γενικές τάσεις του τομέα; Αναπτύσσεται, στατικά ή επιβραδύνεται;

Ποια είναι η ανάλυση των καταναλωτικών προτύπων και των προτιμήσεων των αγοραστών; Υπάρχουν οποιεσδήποτε σημαντικές αλλαγές σε αυτόν τον τομέα;

Ποια είναι η πρόβλεψη για τη μελλοντική πορεία του κλάδου στον οποίο ανήκει και η επιχείρηση.

Πώς μπορούν αυτές οι αλλαγές να επηρεάσουν την επιχείρησή;

Υπάρχουν τυχόν πολιτικές, κανονιστικές, κοινωνικές, περιβαλλοντικές ή τεχνολογικές αλλαγές που θα μπορούσαν να επηρεάσουν σοβαρά την επιχείρηση μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα;

Πόσο επιθυμητός μπορεί να είναι αυτός ο τομέας για νέες, τοπικές, νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις καθώς και από άλλες περιοχές της ΕΕ;

Στην ανάλυση αυτή είναι πολύ σημαντικό να διεξαχθεί παράλληλη έρευνα σχετικά με τον ανταγωνισμό της αγοράς. Θα πρέπει η επιχείρηση να εντοπίσει αν υπάρχουν ανταγωνιστές, ποιοι είναι οι σημαντικότεροι εξ αυτών, ποιες είναι οι κύριες δυνάμεις και αδυναμίες τους, πως μπορεί το προϊόν ή η υπηρεσία να είναι πιο ανταγωνιστική, ποιες είναι οι τιμολογιακές πολιτικές τους και πώς αυτές μπορεί να επηρεάζουν την στρατηγική πώλησης της επιχείρησης κλπ. Ωστόσο, η ανάλυση του ανταγωνισμού θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική, να συγκρίνει ομοειδείς επιχειρήσεις με εύλογη γεωγραφική κάλυψη έτσι ώστε να μπορεί να εκτιμήσει και να αποτυπώσει με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια το μερίδιο της αγοράς τους.

| ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ | ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ % |
|--------------|------------------|
| A            |                  |
| B            |                  |
| Γ            |                  |

Πίνακας 1 Πίνακας Ανταγωνιστών και Ποσοστό Μεριδίου Αγοράς:

Προκειμένου η ανάλυση να γίνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να προσδιορίσει με μεγαλύτερη ακρίβεια και σαφήνεια η επιχείρηση τόσο τον απώτερο όσο και τους επιμέρους στόχους της, καθώς και να αναγνωρίσει πιθανές στρατηγικές, εφαρμόζει μοντέλα ανάλυσης όπως είναι το μοντέλο ανάλυσης PESTEL ή το μοντέλο ανάλυσης SWOT.

Η ανάλυση PESTEL αφορά ένα στρατηγικό πλαίσιο το οποίο χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης με τη διάσπαση των ευκαιριών και των κινδύνων σε πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, περιβαλλοντικούς και νομικούς παράγοντες (Political, Economic/ Social/ Technological/ Environmental/ Legal).

Η SWOT ανάλυση, δηλαδή η ανάλυση των Δυνατοτήτων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών, παραθέτει τη δυνατότητα μιας αντικειμενικής θεώρησης των δεδομένων της επιχείρησης με την ανάλυση των βασικών παραγόντων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, την αναγνώριση των δυνατών, των αδύνατων σημείων, των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης, συγκεκριμενοποιεί τις ανάγκες που πιθανά να μην είναι αντιληπτές και προλαμβάνει τυχόν προβλήματα πριν αυτά εμφανιστούν.

## 1.12 ΣΧΕΔΙΟ MARKETING

Όσο καλό και αν είναι το προϊόν ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης εάν δεν μπορεί να τα πουλήσει, τότε δεν υπάρχει καμία επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να αποτυπώσει ένα αποτελεσματικό σχέδιο προώθησης του προϊόντος. Να δείξει ότι έχει την πλήρη κατανόηση των πελατών και των καταναλωτικών τους προτιμήσεων, τις δυνατότητες της αγοράς και των τιμών της,

την εικόνα του ανταγωνισμού καθώς και τον προγραμματισμό σε ποιον, πού και πώς να πουλήσει το προϊόν ή την υπηρεσία.

Τα ερωτήματα που ακολουθούν στη συνέχεια έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να καθοδηγήσουν τη διαδικασία σκέψης και προγραμματισμού της επιχείρησης προς την κατεύθυνση του σχεδίου προώθησης.

### Το προϊόν ή η υπηρεσία (τι θέλει να πουλήσει η επιχείρηση)

Μπορούν να παρουσιαστούν τρία σημαντικά χαρακτηριστικά που καθιστούν το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης να αξίζει να τα έχει; (για παράδειγμα σχεδιασμός, λειτουργικότητα, αξιοπιστία).

Μπορούν να παρατεθούν τρεις δυνατότητες όπου πιστεύεται ότι το προϊόν ή η υπηρεσία της επιχείρησης θα μπορούσε να βελτιωθεί;

Ποιοι είναι οι τρεις πιο σημαντικοί ανταγωνιστές της επιχείρησης που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες; Υπάρχουν διαφορές μεταξύ του δικού τους προϊόντος ή υπηρεσίας με αυτά της επιχείρησης;

Υπάρχουν πτυχές όπου το προϊόν ή η υπηρεσία της επιχείρησης μπορούν να χαρακτηριστούν ως καινοτόμα;

Ποια εικόνα θέλει να προβάλει η επιχείρηση με το προϊόν ή την υπηρεσία της;

Υπάρχουν στα πλάνα της επιχείρησης άλλα σχέδια για περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες;

### Ο πελάτης (σε ποιον θέλει να πουλήσει η επιχείρηση)

Η επιχείρηση θα απευθυνθεί και θα εξαρτάται από μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών ή θα απευθυνθεί σε μεγαλύτερο εύρος πελατείας;

Σε περίπτωση που θα απευθυνθεί σε μεγαλύτερο εύρος πελατείας, μπορούν να παρατεθούν πέντε τύποι πελατών που είναι πιθανό να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης;

Η στρατηγική προσέγγισης θα είναι η ίδια για όλες τις ομάδες πελατών ή θα προσαρμοστεί η στρατηγική ανάλογα την ομάδα;

Ποια μέτρα θα εφαρμοστούν για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων των πελατών σε σχέση με το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης;

Με ποιους τρόπους σκοπεύει η επιχείρηση να συλλέξει αξιολογήσεις και σχόλια πελατών προκειμένου να διασφαλίσει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία της έχει υψηλό βαθμό ικανοποίησης;

### Ο χώρος (που πουλάει η επιχείρηση)

Μέσω ποιου χώρου σκοπεύει η επιχείρηση να πουλήσει το προϊόν ή την υπηρεσία; (απευθείας από το κατάστημα; μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου; μέσω κάποιας έκθεσης; κλπ)

Πόσο εύκολο θα είναι για τους πελάτες της επιχείρησης να αποκτήσουν πρόσβαση στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της; (περαιτέρω λεπτομέρειες)

Μπορεί η επιχείρηση να προτείνει εναλλακτικούς τρόπους πρόσβασης στα προϊόντα και στις υπηρεσίες της στην περίπτωση που κάποιοι πελάτες της δυσκολεύονται να έχουν πρόσβαση;

Μπορούν να αποτυπωθούν τρεις τρόποι με τους οποίους οι ανταγωνιστές της επιχείρησης διευκολύνουν την πρόσβαση στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους για τους πελάτες τους;

Με ποιον τρόπο σκοπεύει η επιχείρηση να διανείμει το προϊόν της; Θα το διανείμει η ίδια; Θα απασχολήσει πωλητές μερικής ή πλήρους απασχόλησης; Θα συνεργαστεί με τρίτα μέρη; Θα προχωρήσει σε online πωλήσεις;

### Η μέθοδος (πώς διαφημίζει και πουλάει η επιχείρηση)

Ποια μέθοδο διαφήμισης σκοπεύει να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για το προϊόν ή την υπηρεσία της; Εφημερίδες και περιοδικά, Τηλεόραση, Ραδιόφωνο, Χορηγίες, Διαδίκτυο (ιστότοποι, ηλεκτρονικά ενημερωτικά δελτία, βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης, μέσα κοινωνικής δικτύωσης κλπ)

Ποια μέθοδο θεωρεί η επιχείρηση πιο αποτελεσματική και γιατί;

Με ποιον τρόπο διαφημίζουν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους; Είναι αποτελεσματικές οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν;

Ποια μεθοδολογία και ποια στρατηγική θα ακολουθήσει η επιχείρηση ως προς την τιμολόγηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας;

Συγκρίνονται οι τιμές της επιχείρησης με αυτές του ανταγωνισμού;

Προτίθεται η επιχείρηση να δώσει πίστωση ή να κάνει ειδικές τιμές στους πελάτες της; Εάν ναι για ποιον λόγο;

1.13 ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται αναλυτικά όλα τα στοιχεία και οι καθημερινοί παραγωγικοί συντελεστές που προϋποθέτει η παραγωγική διαδικασία. Έτσι, αναπτύσσεται μια λεπτομερής εξέταση των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης προκειμένου να διαπιστωθεί η αποτελεσματική της λειτουργία. Παράλληλα, εφιστεί την προσοχή στην ομάδα που απαρτίζει την επιχείρηση και βοηθάει στην ανάπτυξη στρατηγικών για την καλή και αποτελεσματική διαχείριση.

Αναλύοντας τις Υποδομές καταγράφονται στοιχεία (εάν υπάρχουν) για το αν ο επαγγελματικός χώρος θα είναι ιδιόκτητος ή αν είναι στα πλάνα κάποια αγορά/ μίσθωση, η τοποθεσία, οι υποδομές και οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης

| Ιδιόκτητος Χώρος | Αγορά Χώρου | Μίσθωση Χώρου |
|------------------|-------------|---------------|
| Διεύθυνση        |             |               |
| Τ.μ              |             |               |
| Κάτοψη           |             |               |

Πίνακας 2 Ανάλυση Υποδομών (Παράδειγμα)

Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα μπορέσει να διαπιστώσει αν οι χώροι που σκέφτεται να επιλέξει (ιδιόκτητοι ή μη) θα καλύψουν τις ανάγκες της, σε τι βαθμό την καλύπτουν και για πόσο διάστημα ή ακόμα και αν είναι εύκολα προσβάσιμοι τόσο για τους πελάτες όσο και το προσωπικό.

Στο ίδιο πλαίσιο η επιχείρηση καταγράφει τη διαθέσιμη τεχνολογία, τον μηχανολογικό εξοπλισμό καθώς και τα οχήματα που ενδεχομένως να χρειαστεί και που σκοπεύει να αποκτήσει είτε μέσω αγοράς είτε μέσω μίσθωσης για την λειτουργία της στο εγγύς μέλλον.

| Είδος                        |  |
|------------------------------|--|
| Σκοπός                       |  |
| Τρέχουσα Αξία                |  |
| Κόστος Απόκτησης/ Ενοικίασης |  |
| Όροι Προμηθευτή σε ημέρες    |  |

Πίνακας 3 Καταγραφή Τεχνολογίας, Μηχανολογικού Εξοπλισμού, Οχημάτων (Παράδειγμα)

Παράλληλα, γίνεται έρευνα για τις πρώτες ύλες που θα χρειαστεί η επιχείρηση, σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχει ορίσει, και αποτυπώνονται οι κατάλληλοι γι’ αυτήν προμηθευτές. Προσοχή! δεν θα πρέπει να υπάρχει μόνο ένας προμηθευτής για οποιαδήποτε πρώτη ύλη. Η επιχείρηση θα πρέπει να φροντίσει να έχει και άλλους προμηθευτές τους οποίους να μπορεί να τους χρησιμοποιήσει σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης.

1.14 ΠΛΑΝΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αυτή είναι μια κρίσιμη ενότητα στο επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτό είναι ένα κρίσιμο τμήμα. Η επιτυχία ή η αποτυχία της επιχείρησής εξαρτάται από τις διαχειριστικές δυνατότητες των ατόμων που τη λειτουργούν καθώς και από την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων.

Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να γίνει μια περιγραφή της Διοικητικής Δομής της επιχείρησης. Παρ’ όλα αυτά, σε περίπτωση που δεν υπάρχει δομή, θα πρέπει να αναφερθούν τα άτομα τα οποία μπορεί να βοηθήσουν στην λειτουργία της. Αν υπάρχει μόνο ο ιδιοκτήτης, τότε θα πρέπει να καταγράψει τα προσόντα, τις δεξιότητες, την εμπειρία και τα επιτεύγματά του (εάν υπάρχουν) στην επιχείρηση στην οποία θα δραστηριοποιηθεί.

Εάν όμως πρόκειται να υπάρχουν και άλλα μέλη στην ομάδα διαχείρισης, τότε καλό θα είναι να αναφερθούν και τα δικά τους προσόντα, δεξιότητες, εμπειρίες καθώς και τα επιτεύγματά τους.

Αν πάλι δεν υπάρχουν τα μέλη στην ομάδα διαχείρισης αλλά σκοπεύει η επιχείρηση να τα προσλάβει, τότε θα πρέπει να καταγράψει πόσα άτομα επιθυμεί να προσλάβει (πλήρης ή μερική απασχόληση), τι είδους δεξιότητες και/η εμπειρία αναζητάει, τι εκπαίδευση θα απαιτήσει από το προσωπικό για να μπορέσει να ανταποκριθεί στα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας καθώς και ποια μέτρα σκοπεύει να υιοθετήσει η επιχείρηση για να διασφαλίσει την αφοσίωση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων της. Σε καμία των περιπτώσεων δεν θα πρέπει να διστάσει η επιχείρηση να αναφέρει τις αδυναμίες της ομάδας διαχείρισης καθώς και τις προτάσεις αντιμετώπισης τους.

## 1.15 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η Χρηματοοικονομική Ανάλυση είναι η ποσοτικοποίηση της στρατηγικής που ορίζεται από τον επιχειρηματία και θα του επιτρέψει να αναλύσει τον οικονομικό αντίκτυπο της λήψης των αποφάσεων του. Είναι ένα εργαλείο το οποίο παρέχει σημαντικές πληροφορίες οικονομικής διαχείρισης, προϋπολογιστικού κόστους και αποτίμησης του επενδυτικού σχεδίου.

Πιο συγκεκριμένα μια πλήρης χρηματοοικονομική ανάλυση, που σκοπό έχει την ανάλυση της κερδοφορίας και την οικονομική σκοπιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου, περιλαμβάνει μια παρουσίαση, για την συγκεκριμένη χρονική διάρκεια που ορίζεται στο επιχειρηματικό σχέδιο, στα ακόλουθα:

- » Πρόβλεψη Εσόδων και Εξόδων
- » Πρόγραμμα Προϋπολογισμού Επενδύσεων και Αποσβέσεων
- » Υπολογισμός Κέρδους και Ζημίας
- » Ισολογισμός
- » Χρηματοδότηση - Δανεισμός
- » Ταμειακή Ροή

### 1.15.1 Πρόβλεψη εσόδων και εξόδων

Το πρώτο βήμα για μια επιχείρηση το οποίο και αποτελεί την βάση του σχεδίου της είναι η πρόβλεψη των εσόδων και των εξόδων της στον χρονικό ορίζοντα που εξετάζεται στο επιχειρηματικό σχέδιο.

Για τον υπολογισμό των εξόδων γίνεται ανάλυση των στοιχείων που συνθέτουν κάθε λογαριασμό δαπανών που χρησιμοποιείται, εκτιμώντας ποια είναι η μελλοντική τους τάση και τελικά προχωράμε στην ποσοτικοποίησή τους, τόσο στην οικονομική όσο και στην ίδια τη μονάδα εξόδων (αριθμός ατόμων, ενοίκιο, εξοπλισμός κλπ).

|                          | Έτος 0  | Έτος 1  | Έτος 2  |
|--------------------------|---------|---------|---------|
| Αρ. Εργαζομένων          | 5       | 5       | 5       |
| Μ.Ο Εργατικού Κόστους    | €14.000 | €14.000 | €14.000 |
| Συνολικό Εργατικό Κόστος | €70.000 | €70.000 | €70.000 |

Πίνακας 4 Πρόβλεψη Εργατικών Εξόδων (Παράδειγμα)

Για τον υπολογισμό των εσόδων πραγματοποιείται μια ανάλυση για κάθε είδος ξεχωριστά στο χρονικό πλαίσιο που έχει οριστεί στο επιχειρηματικό σχέδιο και που περιλαμβάνει την τιμή και την ποσότητα πώλησης, την επικείμενη ανάπτυξη κλπ.

| Τιμή Πώλησης ανά προϊόν     | Έτος 0         | Έτος 1        | Έτος 2        |
|-----------------------------|----------------|---------------|---------------|
| Προϊόν 1                    | 15             | 15            | 15            |
| Προϊόν 2                    | 20             | 20            | 20            |
| Προϊόν 3                    | 25             | 25            | 25            |
| Ποσότητα Πώλησης ανά προϊόν | Έτος 0         | Έτος 1        | Έτος 2        |
| Προϊόν 1                    | 4800           | 5400          | 6210          |
| Προϊόν 2                    | 4100           | 4612          | 5304          |
| Προϊόν 3                    | 3500           | 3937          | 4527          |
| Λειτουργικά Έσοδα           | Έτος 0         | Έτος 1        | Έτος 2        |
| Προϊόν 1                    | 72.000         | 81.000        | 93.150        |
| Προϊόν 2                    | 82.00          | 92.240        | 106.080       |
| Προϊόν 3                    | 87.500         | 98.425        | 113.175       |
| <b>Σύνολο Πωλήσεων</b>      | <b>241.500</b> | <b>271665</b> | <b>312405</b> |

Πίνακας 5 Υπολογισμός Εσόδων (Παράδειγμα)

### 1.15.2 Πρόγραμμα Προϋπολογισμού Επενδύσεων και Αποσβέσεων

Ο επενδυτικός προϋπολογισμός είναι το οικονομικό σχέδιο κεφαλαιουχικών δαπανών σε μια εταιρεία, δομημένο ως επενδυτικό πρόγραμμα ή επενδυτικό έργο. Ένα μακροπρόθεσμο επενδυτικό έργο είναι ένα τεχνολογικά εφικτό σύνολο αλληλένδετων και αλληλοεξαρτώμενων περιουσιακών στοιχείων που αποσκοπούν στην επιτυχή παραγωγή ταμειακών οφελών. Τα περιουσιακά στοιχεία που περιλαμβάνονται σε επενδυτικά έργα μπορούν να διαχωριστούν σε βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, απτά και άυλα.

Οι αποσβέσεις είναι μια λογιστική μέθοδος κατανομής του κόστους ενός ενσώματου ή φυσικού περιουσιακού στοιχείου στη διάρκεια της ωφέλιμης ζωής ή του προσδόκιμου ζωής του. Οι αποσβέσεις αντιπροσωπεύουν την απώλεια της αξίας που υφίστανται οι επενδύσεις σε πάγια περιουσιακά στοιχεία με την πάροδο του χρόνου (εξοπλισμός, μηχανήματα κ.λπ.).

Η απόσβεση περιουσιακών στοιχείων βοηθά τις εταιρείες να κερδίζουν έσοδα από ένα περιουσιακό στοιχείο, ενώ αυξάνουν ένα μέρος του κόστους του κάθε χρόνο που το περιουσιακό στοιχείο χρησιμοποιείται. Εάν δεν ληφθεί υπόψη, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τα κέρδη.

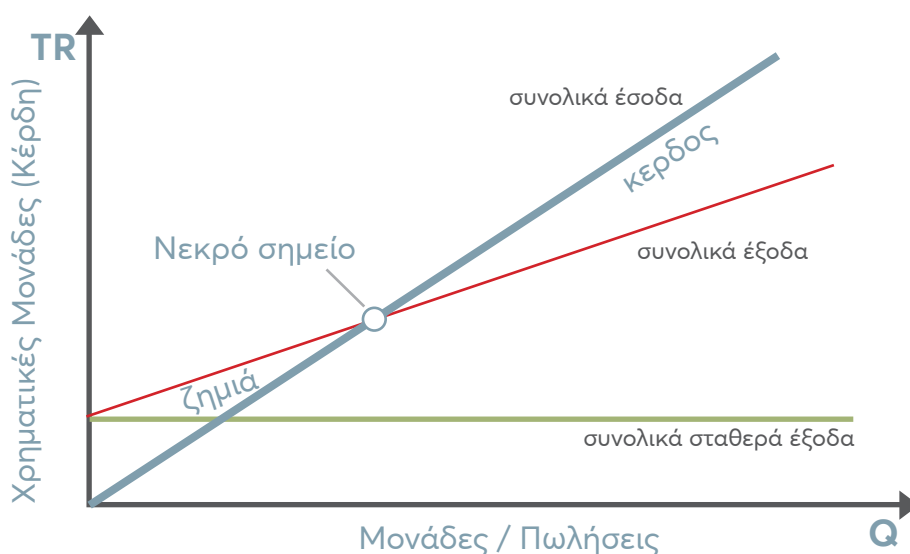
Με άλλα λόγια, για να αντισταθμίσει τις αποσβέσεις που υπέστησαν τα στοιχεία του ακινήτου, μια επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει ένα ταμείο απόσβεσης. Αυτό το ταμείο αυξάνεται κάθε χρόνο σε ποσό ίσο με την απώλεια αξίας που υπέστησαν τα περιουσιακά στοιχεία, κατά τέτοιο τρόπο ώστε μέχρι το τέλος της οικονομικής ζωής του αποσβέσιμου στοιχείου, ο επιχειρηματίας να μπορεί να αντικαταστήσει αυτό το στοιχείο χρησιμοποιώντας τα δεδουλευμένα χρήματα στο ταμείο απόσβεσης. Αυτό το στοιχείο στους λογαριασμούς δεν σημαίνει έξοδα μετρητών, αλλά μάλλον ένα στοιχείο δαπανών που συνεπάγεται μείωση του κέρδους για το έτος.

### 1.15.3 Υπολογισμός κέρδους και ζημίας

Μια επιχείρηση ενώ μπορεί να έχει μεγάλο κύκλο εργασιών μπορεί ταυτόχρονα να έχει ζημιά. Για να είναι μια επιχείρηση κερδοφόρα, είναι σημαντικό να γνωρίζει ποιο είναι το Νεκρό Σημείο (Break Even Point), το οποίο και αποδεικνύεται χρήσιμο για τον καθορισμό των τιμών, τον καθορισμό προϋπολογισμών πωλήσεων και την προετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Πιο συγκεκριμένα, Νεκρό σημείο (Break Even Point) ονομάζεται το ποσό ακριβώς των πωλήσεων (κύκλου εργασιών - τζίρου), που πραγματοποιεί μια επιχείρηση για να καλύψει το σύνολο των εξόδων της, σταθερά και μεταβλητά, χωρίς όμως να πραγματοποιεί ούτε **κέρδος** αλλά ούτε και **ζημιά**.

Εάν ο τζίρος δεν φτάσει αυτό το σημείο τότε η επιχείρηση έχει **ζημιά**, ενώ πέραν αυτού του σημείου η επιχείρηση καλύπτει το σύνολο των εξόδων (μεταβλητών και σταθερών) και έχει **κέρδη**.



Διάγραμμα 1 Γραφική Απεικόνιση Νεκρού Σημείου

Ο υπολογισμός του Νεκρού Σημείου είναι ένα χρήσιμο εργαλείο το οποίο βοηθάει μια επιχείρηση:

- » **Να κατανοήσει αν είναι κερδοφόρο το προϊόν ή η υπηρεσία της**
- » **Ποιο είναι το σημείο το οποίο μπορούν να μειωθούν οι πωλήσεις χωρίς να υπάρχει ζημιά**
- » **Πόσες μονάδες προϊόντος πρέπει να πουληθούν προκειμένου να αποκομίσει η επιχείρηση κέρδος**
- » **Πώς μπορεί η τιμή ή ο όγκος πωλήσεων να επηρεάσει τα κέρδη της επιχείρησης**
- » **Πόση αύξηση της τιμής ή του όγκου των πωλήσεων θα χρειαστεί η επιχείρηση για να αναπληρώσει την αύξηση του σταθερού κόστους.**

### 1.15.4 Ισολογισμός

Ο Ισολογισμός αντικατοπτρίζει την καθαρή αξία της εταιρείας, η οποία αποτελείται από την περιουσία, τα δικαιώματα, τα χρέη και τα κεφάλαια που έχει η εταιρεία ανά πάσα στιγμή. Η ανάλυσή του καθιστά δυνατή την εκτίμηση πτυχών όπως: η κατάσταση ρευστότητας ή η ικανότητα πληρωμής της, το χρέος (ποσότητα και ποιότητα) κ.λπ.

Θα πρέπει να προβλεφθεί ο ισολογισμός που εκτιμάται για τα επόμενα οικονομικά έτη, λαμβάνοντας υπόψη πτυχές όπως η χρηματοδότηση της εταιρείας βραχυπρόθεσμα (χρονικό διάστημα μικρότερο του ενός έτους) και μακροπρόθεσμα (περισσότερο από ένα έτος). Έτσι, θα είναι δυνατό να αναλυθεί όχι μόνο ποια είναι η θέση της εταιρείας αυτή τη στιγμή, αλλά και πού θα μπορούσε να πάει στο μέλλον. Ο ισολογισμός δεν είναι στατικός, αλλά αλλάζει με την πάροδο του χρόνου και ως εκ τούτου δίνει τη δυνατότητα ανάλυσης της εξέλιξης των διαφόρων ομάδων που συνθέτουν την καθαρή αξία.

### 1.15.5 Χρηματοδότηση – Δανεισμός

Για την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου ορισμένες επιχειρήσεις στρέφονται και σε εξωτερική χρηματοδότηση (εκτός του αρχικού κεφαλαίου). Προκειμένου να καθοριστεί το επίπεδο δανεισμού που απαιτείται, πρέπει να σημειωθεί ότι το απαιτούμενο κεφάλαιο στην εταιρεία θα ποικίλει στο βαθμό που η εταιρεία εξελίσσεται.

Έτσι, ο όγκος των χρηματοοικονομικών πόρων που θα χρειαστεί μια επιχείρηση εξαρτάται από τις επενδύσεις σε πάγια και κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία, όπως απαιτείται κάθε χρόνο.

Η επιχείρηση θα έχει φτάσει σε χρηματοοικονομικό ισοζύγιο όταν το κεφάλαιο κίνησης είναι θετικό (ως γενική αρχή). Το κεφάλαιο κίνησης αναφέρεται στο μέρος των κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων που χρηματοδοτείται με μακροπρόθεσμο χρέος ή ως το ποσό κατά το οποίο τα κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία υπερβαίνουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις.

Επομένως, αποτελεί οικονομική εγγύηση σταθερότητας, διότι σημαίνει ότι τα κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία είναι υπεραρκετικά για να καλύψουν το βραχυπρόθεσμο χρέος (τρέχουσες υποχρεώσεις). Είναι ένα είδος «μαξιλαριού» που αντικατοπτρίζει την οικονομική ικανότητα της εταιρείας προκειμένου να εκπληρώσει τις βραχυπρόθεσμες δεσμεύσεις της.

Το ιδανικό κεφάλαιο κίνησης ποικίλλει ανάλογα με τον τομέα και με λίγες εξαιρέσεις θα πρέπει να είναι θετική τιμή, προκειμένου να αποφευχθούν πιθανά προβλήματα ρευστότητας.

### 1.15.6 Ταμειακή Ροή

Η ταμειακή ροή μετρά την αξία κάθε επιχειρηματικού έργου μέσω της ποσότητας ρευστότητας που δημιουργεί μέσα σε ένα χρονικό διάστημα, συνήθως ένα έτος. Μετρά την ικανότητα της εταιρείας να δημιουργεί κεφάλαια μέσω της δραστηριότητας που ασκεί. Θα πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να προσδιορίσει πότε αναμένονται έσοδα από πωλήσεις (είσπραξη μετρητών) καθώς και πότε αναμένονται τα έξοδα τα οποία μπορεί να προκύπτουν από αγορές Α' υλών, εξοπλισμού κλπ.

Η ταμειακή ροή βοηθάει στη λήψη αποφάσεων γιατί αξιολογεί τη ρευστότητα και την ικανότητά της επιχείρησης να δημιουργεί κεφάλαια, βοηθάει στην διαπίστωση εάν η επένδυση είναι οικονομικά εφικτή σύμφωνα με τους διαθέσιμους πόρους, ενώ κάνει εκτίμηση της ρευστότητας που παράγει το προϊόν ή η υπηρεσία καθ' όλη τη διάρκεια.

|                                | Έτος 0 | Έτος 1 | Έτος 2 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|
| Εισροές                        |        |        |        |
| Κέρδη προ φόρων και αποσβέσεων |        |        |        |
| Πιστωτικοί τόκοι               |        |        |        |
| Αύξηση εταιρικού κεφαλαίου     |        |        |        |
| Αύξηση μακροπρόθεσμα δάνεια    |        |        |        |
| Επιχορήγηση Δημοσίου           |        |        |        |
| Επιχορήγηση τόκων δανείου      |        |        |        |
| Αύξηση βραχυπρόθεσμα δάνεια    |        |        |        |
| <b>Σύνολο</b>                  |        |        |        |
| Εκροές                         |        |        |        |
| Επένδυση σε πάγια              |        |        |        |
| Φόροι                          |        |        |        |
| Κέρδη προς διάθεση             |        |        |        |
| Αμοιβές ΔΣ                     |        |        |        |
| Αύξηση κεφαλαίου κίνησης       |        |        |        |
| <b>Σύνολο</b>                  |        |        |        |

## 1.16 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ – ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ

Έπειτα από την ολοκλήρωση της προσεκτικής ανάλυσης που έχει διεξάγει η επιχείρηση, θα είναι σε θέση να έχει πιο ξεκάθαρα μια λίστα λογικών επιλογών. Παρ' όλα αυτά, η εταιρεία θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει και να αποτυπώσει εκτός από τις ευκαιρίες, και τους κινδύνους οι οποίοι παρουσιάζονται.

Αυτό είναι το σημείο όπου θα πρέπει να εξεταστούν όλες οι επιλογές προσεκτικά έτσι ώστε να σχεδιαστεί και να συνταχθεί μια λίστα κρίσιμων μέτρων. Η λίστα αυτή θα πρέπει να υποδεικνύει τι είδους βοήθεια (τεχνική και οικονομική) χρειάζεται η επιχείρηση προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι και οι αβέβαιοι παράγοντες και να ξεκινήσει το έργο της εταιρείας.

## 1.17 ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας του επιχειρηματικού σχεδιασμού, μια επιχείρηση θα μπορεί να είναι σε θέση να προσδιορίσει και να δώσει προτεραιότητα στις ανάγκες της σύμφωνα με τις πραγματικές απαιτήσεις του επιχειρηματικού της εγχειρήματος.

Να αναπτύξει ένα χρονοδιάγραμμα όπου θα αναφέρονται τα κρίσιμα σημεία και το είδος της απαιτούμενης βοήθειας, η ημερομηνία εφαρμογής των μέτρων, η καταληκτική προθεσμία ολοκλήρωσης κάθε φάσης ακόμα και αν υπάρχει αλληλεπίδραση δυο ή περισσότερων φάσεων.

Η τήρηση του χρονοδιαγράμματος θα βοηθήσει την επιχείρηση να κινείται πάνω στις γραμμές χωρίς αποκλίσεις, να ακολουθεί το επιχειρηματικό πλάνο που έχει χαράξει υπολογίζοντας το κόστος της εφαρμογής, και να είναι όχι μόνο πιο αποτελεσματική αλλά και πιο ανταγωνιστική έναντι της αγοράς.

## 1.18 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου από μια επιχείρηση δεν συνεπάγεται και την επιτυχία αυτού. Ωστόσο, αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και τη βελτίωση της απόδοσής της. Οι εταιρείες οι οποίες εκπονούν ένα πλάνο λειτουργούν καλύτερα από εκείνες που στερούνται σχεδιασμού, ενώ παράλληλα παράγουν ένα σημαντικό αριθμό πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση όπως:

ένα γραπτό έγγραφο βοηθά τον επιχειρηματία να διευκρινίσει και να κατανοήσει καλύτερα το επιχειρηματικό του έργο.

ορίζει βασικούς και καθαρούς στόχους και πολιτική.

παρουσιάζει τα στοιχεία αντικειμενικά αποτρέποντας περιπτώσεις που θα μπορούσαν να είναι μη ευνοϊκές για την επιχείρηση.

αποτελεί ένα εργαλείο επικοινωνίας για την εξοικείωση εργαζομένων, προσωπικού πωλήσεων, προμηθευτών κλπ.

βοηθάει στον επαναπροσδιορισμό παλιών ιδεών και την δημιουργία νέων.

προσδιορίζει τα κρίσιμα σημεία του επιχειρηματικού έργου και δίνει απάντηση στα προβλήματα που θα μπορούσαν να προκύψουν, ακόμα και με βοήθεια από εξωτερικές πηγές.

επικεντρώνει τους πόρους στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων της εταιρείας.

ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα διαβατήριο για πηγές χρηματοδότησης.

Συμπληρωματικά για τις νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις η εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητη διότι:

βοηθάει προκαταβολικά στην επαλήθευση ή μη της εφαρμογής της επιχειρηματικής ιδέας από εμπορική, οικονομική και χρηματοδοτική σκοπιά.

αποτελεί το μέσο επικοινωνίας ανάμεσα στον νέο υποψήφιο επιχειρηματία και στην υποψήφια πηγή χρηματοδότησης.

προσφέρει στον νέο υποψήφιο επιχειρηματία ένα εργαλείο προγραμματισμού, λειτουργίας, παρακολούθησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων που σκοπεύει να υλοποιήσει.

## 1.19 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Παρά τον σημαντικό αριθμό πλεονεκτημάτων που απορρέουν από την εκπόνηση ενός επιχειρηματικού πλάνου, δημιουργούνται και ορισμένοι περιορισμοί οι οποίοι μπορεί να δράσουν ανασταλτικά ως προς την όλη διαδικασία. Ο φόβος για το άγνωστο, ο φόβος της αποτυχίας, η έλλειψη ειδικής γνώσης, η πίεση του χρόνου, το κόστος κλπ είναι μερικοί από τους περιορισμούς που μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση μακριά από την δραστηριότητα του σχεδιασμού



# ΣΥΝΤΑΞΗ ΠΡΟ- ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ



## ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ: ΤΙ ΕΙΝΑΙ; ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Ο προϋπολογισμός ορίζεται ως η επίσημη ποσοτική έκφραση σχεδίων, σκοπών και στόχων της διοίκησης που καλύπτει όλες τις πτυχές των λειτουργιών για μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Αποτελεί ένα εργαλείο στα χέρια της διοίκησης, το οποίο παρέχει στόχους και κατευθύνσεις. Ο προϋπολογισμός δίνει την δυνατότητα του ελέγχου του άμεσου οικονομικού περιβάλλοντος για το οποίο εκπονείται, βοηθάει με την εξοικείωση των οικονομικών πτυχών των εργασιών που αναπτύσσονται μέσα στα τμήματα, καθώς και συμβάλλει στην επίλυση προβλημάτων, πριν αυτά ακόμα παρουσιαστούν. Μέσω των προϋπολογισμών η διοίκηση έχει την ευκαιρία να εξετάσει και να αξιολογήσει εναλλακτικά σχέδια πριν από την πραγματική εφαρμογή των αποφάσεων της.

Ο προϋπολογισμός όντας ένα οικονομικό σχέδιο της επιχείρησης για τον έλεγχο των μελλοντικών λειτουργιών και αποτελεσμάτων της, για να λειτουργεί αποτελεσματικά εκφράζεται σε αριθμούς, όπως ευρώ, ώρες, μονάδες κλπ. Η σωστή κατάρτιση και εφαρμογή του προϋπολογισμού οδηγεί σε συστηματική, παραγωγική διαχείριση, διευκολύνει τον έλεγχο και την επικοινωνία ενώ παρέχει παράλληλα κίνητρα στους εργαζόμενους.

Ο προϋπολογισμός υπολογίζοντας οικονομικά κεφάλαια και κονδύλια για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων είναι σε θέση να καλύπτει οποιαδήποτε χρονική περίοδο. Μπορεί να σχεδιαστεί για μια βραχυπρόθεσμη (ένα έτος ή λιγότερο, που συνήθως συμβαίνει), μεσοπρόθεσμη (δύο έως τρία έτη) ή μακροπρόθεσμη (τρία έτη ή περισσότερα) χρονική περίοδο. Η χρονική περίοδος ποικίλλει ανάλογα με τους στόχους, τη χρήση και την αξιοπιστία των δεδομένων που χρησιμοποιούνται για την προετοιμασία του, ενώ παράλληλα εξαρτάται από τον επιχειρηματικό κίνδυνο, τις πωλήσεις και τη σταθερότητα λειτουργίας, τις μεθόδους παραγωγής και τη διάρκεια του κύκλου επεξεργασίας.

Ο προϋπολογισμός είναι ένα σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου, το οποίο επικοινωνεί σε όλα τα μέλη της εταιρείας αυτό που αναμένεται από αυτούς. Γίνεται όχι μόνο για την εταιρεία συνολικά, αλλά και για όλα τα επιμέρους τμήματα, προϊόντα και λειτουργίες οι οποίες την απαρτίζουν, και θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τους σκοπούς και τους στόχους σε κάθε επίπεδο. Έτσι, ο προϋπολογισμός οδηγεί στην μέτρηση και στον συντονισμό των προσπάθειών των διαφόρων ομάδων και τμημάτων εντός της επιχείρησης, μέσω της σωστής λήψης αποφάσεων, αναδεικνύοντας παράλληλα την αλληλεπίδραση κάθε τμήματος με ολόκληρη την επιχείρηση. Κατά τον προϋπολογισμό, πρέπει να ληφθούν υπόψη διάφοροι παράγοντες όπως το ανθρώπινο δυναμικό και ο προγραμματισμός παραγωγής της εταιρείας, οι εργασιακές σχέσεις, οι τιμές, οι πόροι, η εισαγωγή και ανάπτυξη νέων προϊόντων, οι κύκλοι πρώτων υλών, οι τεχνολογικές τάσεις, τα επίπεδα αποθεμάτων, ο ρυθμός κύκλου εργασιών, η παλαιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών, η σταθερότητα της αγοράς ή της βιομηχανίας, η εποχικότητα, οι χρηματοδοτικές ανάγκες, το μάρκετινγκ και διαφήμιση κλπ.

Πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη εξωγενείς παράγοντες όπως η οικονομία, η πολιτική, ο ανταγωνισμός, η μεταβολή της καταναλωτικής βάσης και το μερίδιο αγοράς.

Οι εσωτερικοί παράγοντες είναι ελεγχόμενοι από την εταιρεία, ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες, συνήθως, δεν μπορούν να ελεγχθούν τόσο εύκολα. Σε κάθε περίπτωση όμως, καθώς αλλάζει ένας παράγοντας, θα αλλάξουν και άλλοι παράγοντες εντός του προϋπολογισμού.

Για το λόγο αυτό οι προϋπολογισμοί πρέπει να είναι κατανοητοί και εφικτοί, ενώ απαιτείται ευελιξία και καινοτομία για να μπορέσει η επιχείρηση να ανταπεξέλθει σε απροσδόκητες απαιτήσεις. Η ευελιξία ενισχύεται από μεταβλητούς και συμπληρωματικούς προϋπολογισμούς, εγκεκριμένες αποκλίσεις και αναθεώρηση μέσω της διαδικασίας προγραμματισμού, και αυτό διότι εξετάζονται εκ των προτέρων εναλλακτικές δράσεις αντί να αναγκάζονται να λαμβάνονται αποφάσεις με λιγότερη ενημέρωση.

Οι προϋπολογισμοί δεν είναι προνόμιο μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Είναι χρήσιμοι και αποτελούν πολύ σημαντικό εργαλείο για τις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις όλων των μεγεθών, καθώς και για τους διάφορους οργανισμούς οι οποίοι δεν έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Εργαλείο το οποίο μπορεί να βοηθήσει εξ αρχής στην αποτροπή λειτουργίας πολλών προβληματικών επιχειρήσεων, οι οποίες στην συνέχεια μπορεί να οδηγηθούν και στην πτώχευσή τους.



## 2.1 ΛΟΓΟΙ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Συνεπώς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους τα ακόλουθα οφέλη που αποκομίζουν από την κατάρτιση των προϋπολογισμών:

1

Οι προϋπολογισμοί αποτελούν εργαλείο υποκίνησης τόσο των υπαλλήλων όσο και των στελεχών για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος και βοηθούν στην ταύτιση των στόχων των στελεχών με τους στόχους της επιχείρησης.

2

Οι προϋπολογισμοί παρέχουν ένα μέσο μετάδοσης των σχεδίων των διευθυντικών στελεχών σε όλα τα κλιμάκια του οργανισμού.

3

Οι προϋπολογισμοί υποχρεώνουν τα στελέχη να σκεφτούν το μέλλον και να καταστρώσουν σχέδια γι' αυτό.

4

Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού κατανέμει τους πόρους σε εκείνα τα τμήματα της επιχείρησης που μπορούν να τους χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικότερα.

5

Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού μπορεί να ανακαλύψει πιθανά προβλήματα πριν αυτά εκδηλωθούν.

6

Οι προϋπολογισμοί συντονίζουν όλες τις δραστηριότητες των οργανισμών και διασφαλίζει πως οι προσπάθειες όλων στον οργανισμό βαίνουν προς την ίδια κατεύθυνση.

7

Οι προϋπολογισμοί υπενθυμίζουν στην διοίκηση τους στόχους και της επιδιώξεις της.

8

Οι προϋπολογισμοί βοηθούν στην οργάνωση και την αποτελεσματική δομή μίας επιχείρησης.

9

Οι προϋπολογισμοί βοηθούν να διασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες στον οργανισμό συγκλίνουν στην ίδια κατεύθυνση.

10

Οι προϋπολογισμοί καθορίζουν σκοπούς και στόχους που μπορούν να διαδραματίσουν ρόλο προτύπων για την αξιολόγηση της μετέπειτα απόδοσης.

## 2.2 ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Η σύνταξη ενός προϋπολογισμού εκτός από τους λόγους για τους οποίους εκπονείται και τα οφέλη που γεννάει, εξυπηρετεί και πέντε κύριους στόχους οι οποίοι αναλύονται ακολούθως:



### 2.2.1 Επικοινωνία

Κατά την διαδικασία του προϋπολογισμού, οι διευθυντές κάθε τμήματος παρουσιάζουν και δικαιολογούν τους πόρους που χρειάζονται για να επιτύχουν τους στόχους τους. Περιγράφουν στους Προϊσταμένους τους και στη Διοίκηση το εύρος και τον όγκο των δραστηριοτήτων τους, καθώς επίσης, και τον τρόπο με τον οποίο θα εκτελούνται τα καθήκοντά τους. Η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων βοηθάει στην επιβεβαίωση της αμοιβαίας δέσμευσής τους στους εταιρικούς στόχους. Παράλληλα, εγκαθίσταται ένας δίαυλος επικοινωνίας ανάμεσα σε διαφορετικά τμήματα και μονάδες, τα οποία θα πρέπει να συντονιστούν μεταξύ τους κατά την διαδικασία εκπόνησης του προϋπολογισμού, προκειμένου να επικοινωνήσουν τα σχέδια και τις κατευθύνσεις τους.



### 2.2.2 Συντονισμός

Τα εμπλεκόμενα τμήματα και οι διαφορετικές μονάδες μιας εταιρείας, θα πρέπει να συντονίζουν τις πολλές και διαφορετικές εργασίες που πρέπει να εκτελούν καθώς και να συντονίζονται μεταξύ τους, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλες οι εργασίες διενεργούνται σωστά και σύμφωνα με τα πρότυπα τα οποία έχει ορίσει η εταιρεία.



### 2.2.3 Σχεδιασμός

Ο προϋπολογισμός αποτελεί το σχέδιο με τις δραστηριότητες ενός οργανισμού για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Τα προηγούμενα σχέδια μπορεί να αναθεωρηθούν έως και να αμφισβητηθούν, και νέος σχεδιασμός και διαδικασίες μπορούν να λάβουν θέση. Οι διευθυντές διερευνούν με ποιον τρόπο διενεργούνται οι διάφορες δραστηριότητες, ποιοι είναι οι διαθέσιμοι και ποιοι οι πρόσθετοι πόροι που θα χρειαστούν και αποφασίζουν ποιος είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος εφαρμογής των διαδικασιών. εφαρμογής των διαδικασιών.



### 2.2.4 Έλεγχος

Η οριστικοποίηση ενός προϋπολογισμού είναι η επικύρωση του σχεδίου για τις δραστηριότητες της εταιρείας. Οι διευθυντές έχουν ευθύνη τόσο για τις δαπάνες εντός του προϋπολογισμού όσο και για την επίτευξη των εσόδων που καθορίζονται στον προϋπολογισμό. Οι προϋπολογισμοί, τα πραγματικά έσοδα και οι δαπάνες θα πρέπει να παρακολουθούνται διαρκώς, προκειμένου να διαπιστωθεί αν ακολουθούν τα πλαίσια που έχουν χαραχτεί κατά τον σχεδιασμό και αν είναι εντός στόχου. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί οποιαδήποτε απόκλιση, οι διευθυντές θα πρέπει να λάβουν άμεσα δράση και να προσαρμόσουν τις διαδικασίες τους προκειμένου να δώσουν λύση και να την διορθώσουν. Η συνεχής παρακολούθηση βοηθάει την εταιρεία να είναι εντός στόχων χωρίς να είναι πολύ αργά για οποιαδήποτε αναπροσαρμογή.



### 2.2.5 Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση είναι ο τελευταίος στόχος που επιδιώκεται κατά την σύνταξη του προϋπολογισμού. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έχουν πραγματική αξία και θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για το συμφέρον της επιχείρησης. Βέβαια, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες (εσωτερικοί – εξωτερικοί) κατά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

## 2.3 ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Για να μπορεί μια επιχείρηση να αποφασίσει το είδος του προϋπολογισμού που θα πρέπει να εκπονήσει, έτσι ώστε να έχει την πλήρη εικόνα, είναι απαραίτητο πρώτα να αναγνωρίσει τις κατηγορίες και τους διάφορους τύπους προϋπολογισμών και στην συνέχεια να κατανοήσει πως αυτοί αλληλοσυνδέονται. Η διάκριση των κατηγοριών αυτών γίνεται βάση των ακόλουθων κριτηρίων:

1

Το χρονικό διάστημα που καλύπτουν

2

Την διαδικασία που ακολουθείτε κατά την κατάρτιση τους

3

Τη φιλοσοφία προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών

4

Το είδος

### 2.3.1 Διάκριση με κριτήριο το χρονικό διάστημα που καλύπτουν

Βάσει του κριτηρίου του χρονικού διαστήματος που καλύπτουν οι προϋπολογισμοί διακρίνονται σε βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους.

Το χρονικό διάστημα που καλύπτεται από τους προϋπολογισμούς μπορεί να είναι διαφορετικό για κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Αυτό είναι απόρροια πολλών παραγόντων που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όπως:



#### Ο κύκλος ζωής των προϊόντων της επιχείρησης

Όσο μικρότερος είναι ο κύκλος ζωής των προϊόντων, τόσο συχνότερα θα υπάρχει ανάγκη για λειτουργικές αποφάσεις



#### Ο τύπος των πελατών

Με τους βιομηχανικούς πελάτες επιδιώκεται μακροχρόνια συνεργασία



#### Η σταθερότητα της ζήτησης για τα προϊόντα

Προϊόντα με εποχιακή ζήτηση επηρεάζουν ανάλογα και τους προϋπολογισμούς



#### Η ύπαρξη ενδεχόμενων περιορισμών

Έλλειψη πρώτων υλών, εργατικού δυναμικού κλπ.



#### Τα ειδικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης

Κάποιες παραγωγικές διαδικασίες περιλαμβάνουν εξαιρετικά περίπλοκο τεχνολογικό σχεδιασμό που καθιστούν ανέφικτες τις οποιασδήποτε αλλαγές στον προϋπολογισμό.

Οι βραχυχρόνιοι ή λειτουργικοί προϋπολογισμοί (operational budgets) έχουν διάρκεια συνήθως ενός έτους, οι οποίοι αναλύονται σε 3μηνα, μήνες, 15μερα ή ανά εβδομάδα. Κατά τη διάρκεια του έτους οι βραχυχρόνιοι προϋπολογισμοί μπορούν να αναθεωρηθούν από τη διοίκηση, αν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Οι **μακροχρόνιοι προϋπολογισμοί** αφορούν διαστήματα τριών (3) έως δέκα (10) ετών και σχετίζονται με τη φιλοσοφία ή τη στρατηγική της επιχείρησης ή του οργανισμού.

### 2.3.1.1 Λειτουργικοί Προϋπολογισμοί

Ο λειτουργικός προϋπολογισμός, που ονομάζεται επίσης προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων, είναι τα σχέδια της διοίκησης για τη δημιουργία εσόδων και την πραγματοποίηση

δαπανών για μια συγκεκριμένη περίοδο. Για παράδειγμα, η πρόβλεψη εσόδων ενός ξενοδοχείου για ένα μήνα.

Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί μπορούν να διακριθούν σε:

#### προϋπολογισμούς κατά πρόγραμμα

που περιλαμβάνουν τα χρηματικά μεγέθη που έχουν προγραμματιστεί από την επιχείρηση για κάθε βασικό πρόγραμμα, δίνοντας έτσι την δυνατότητα να διαπιστωθεί αν το πρόγραμμα είναι συμφέρον ή όχι

#### προϋπολογισμούς κατά ευθύνη

που τα χρηματικά μεγέθη κατανέμονται σε πρόσωπα τα οποία φέρουν και την ευθύνη της πραγματοποίησης των προγραμμάτων.

Οι κύριοι στόχοι των λειτουργικών προϋπολογισμών είναι:

- a. ο προγραμματισμός
- b. η διευκόλυνση της επικοινωνίας και του συντονισμού
- c. η καλύτερη κατανομή πόρων
- d. η διεύθυνση της απόδοσής του και
- e. η αξιολόγηση της απόδοσης και η παροχή κινήτρων στο προσωπικό

### 2.3.1.1 Λειτουργικοί Προϋπολογισμοί

Μια διαφορετική προσέγγιση είναι οι συνεχείς ή διαρκείς προϋπολογισμοί (rolling ή continuous) και είναι δωδεκάμηνοι και κυλιόμενοι στον επόμενο μήνα ή τρίμηνο καθώς ολοκληρώνεται ο τρέχων μήνας ή τρίμηνο ανάλογα κάθε φορά με τη χρονική περίοδο αναφοράς του.

Η κύρια αιτία που οδηγεί στη χρήση του κυλιόμενου προϋπολογισμού είναι το γεγονός ότι ο ρυθμός των εξελίξεων είναι τέτοιος που δεν μπορεί ένας συνήθως δωδεκάμηνος στατιστικός προϋπολογισμός να τις προλάβει.

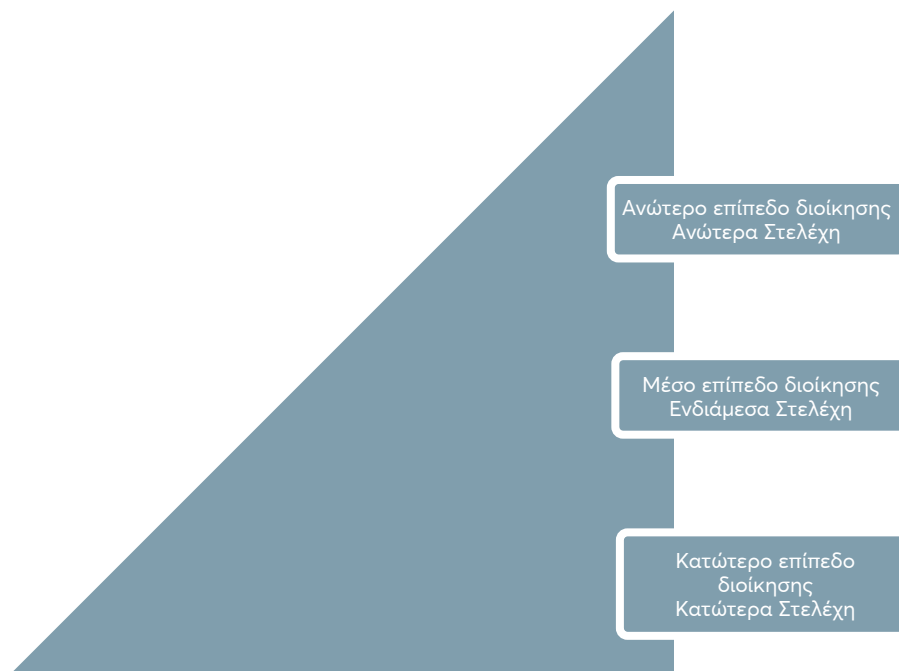
### 2.3.2 Διάκριση με κριτήριο την μέθοδο κατάρτισης

Ένας προϋπολογισμός μπορεί να σχεδιάζει τις μελλοντικές επιχειρηματικές δράσεις, με κριτήριο την μέθοδο κατάρτισης του καθώς και της συμμετοχής των εργαζομένων του. Στο πλαίσιο αυτό αναγνωρίζονται τριών ειδών πρακτικές

- » **bottom up προσέγγιση (από κάτω προς τα πάνω)**
- » **top down προσέγγιση (από πάνω προς τα κάτω)**
- » **Μικτή προσέγγιση.**

Οι διευθυντές προτιμούν μια συμμετοχική προσέγγιση από τη βάση προς τα πάνω. Η μέθοδος από κάτω προς τα πάνω ξεκινά από την λειτουργία (λειτουργικό τμήμα) με βάση τους στόχους του τμήματος.

Κάθε τμήμα προετοιμάζει τον δικό του προϋπολογισμό ο οποίος πρέπει να ικανοποιεί τους γενικούς στόχους της εταιρείας, πριν ενσωματωθεί στον κύριο προϋπολογισμό.



Διάγραμμα 2 Bottom up προσέγγιση (από κάτω προς τα πάνω)

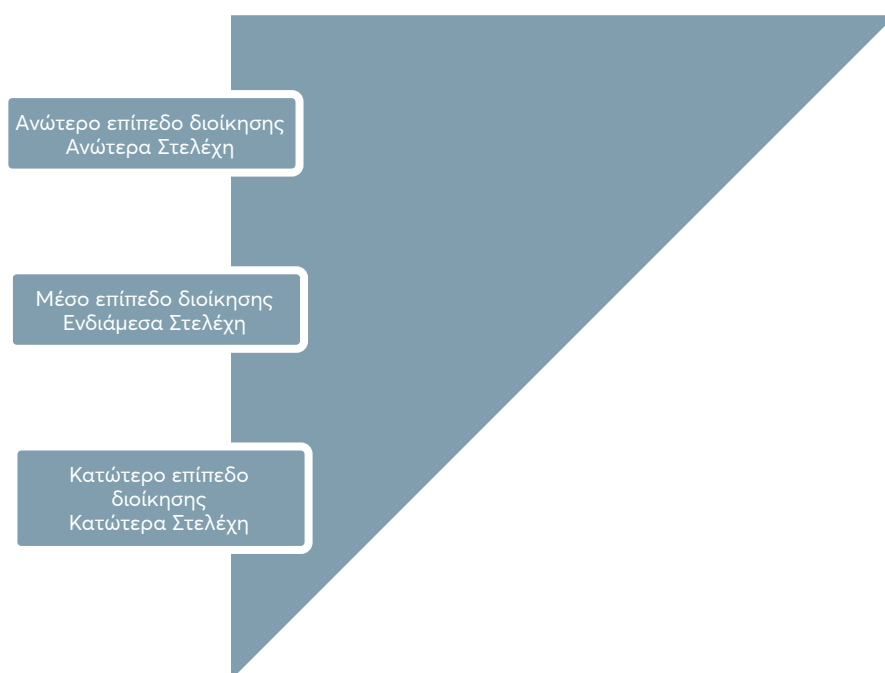
Τα διευθυντικά στελέχη έχουν περισσότερα κίνητρα να επιτύχουν τους προϋπολογισμένους στόχους όταν συμμετέχουν στην προετοιμασία του προϋπολογισμού. Ένα ευρύ επίπεδο συμμετοχής οδηγεί συνήθως σε μεγαλύτερη υποστήριξη για τον προϋπολογισμό και την οντότητα στο σύνολό της, στη δέσμευση για την εκπλήρωση των στόχων που θέτουν και για τους οποίους είναι υπεύθυνοι σε τυχόν αποκλίσεις, έχουν καλύτερη απόδοση δεδομένου ότι απολαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους και τέλος, εξαιτίας της θέσης τους γνωρίζουν καλύτερα από την ανώτερη διοίκηση τον τρόπο έκβασης των μεγεθών με αποτέλεσμα πιο ακριβείς προϋπολογισμούς.

Παρά όμως τη συμμετοχή διευθυντών και υπευθύνων χαμηλότερου επιπέδου, η ανώτατη διοίκηση εξακολουθεί να πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία του προϋπολογισμού

για να διασφαλίσει ότι οι συνδυασμένοι στόχοι των διαφόρων τμημάτων είναι συνεπείς με τους στόχους κερδοφορίας της εταιρείας.

Στην προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω, ένα κεντρικό εταιρικό προσωπικό υπό τον διευθύνοντα σύμβουλο ή τον πρόεδρο καθορίζει τους γενικούς στόχους και στρατηγικές της εταιρείας, απαριθμεί περιορισμούς πόρων, εξετάζει τον ανταγωνισμό, προετοιμάζει τον προϋπολογισμό και πραγματοποιεί κατανομές.

Η ανώτατη διοίκηση γνωρίζει τους στόχους, τις στρατηγικές, τους πόρους, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της εταιρείας. Οι στόχοι των τμημάτων απορρέουν από τα σχέδια δράσης.



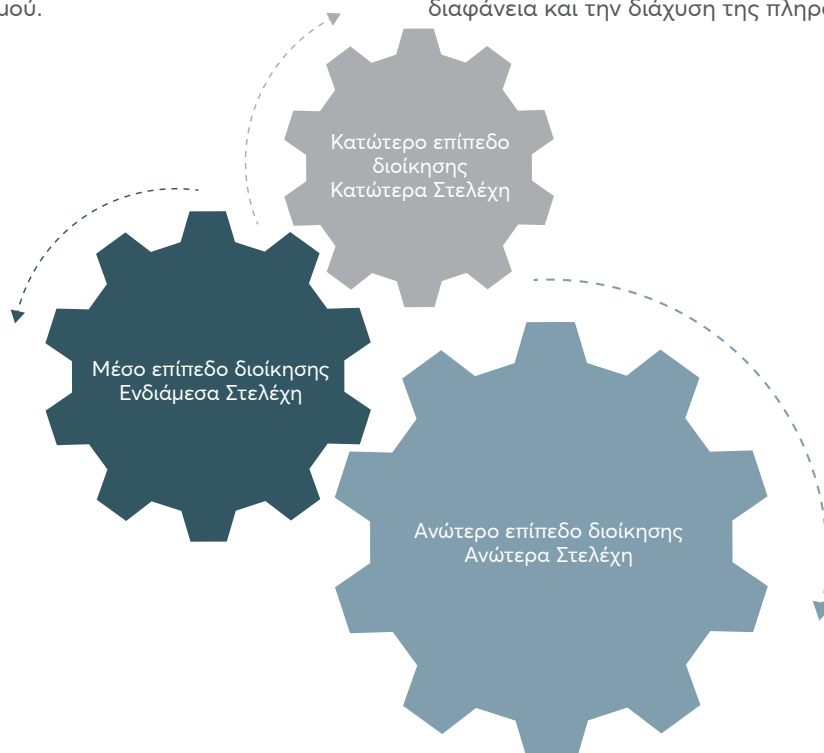
Διάγραμμα 3 Top down προσέγγιση (από πάνω προς τα κάτω)

Συνήθως, η προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω χρησιμοποιείται σε εταιρείες με προγραμματισμό μεγάλης εμβέλειας, όπου υπάρχει σημαντική αλληλεξάρτηση μεταξύ των λειτουργικών μονάδων για την ενίσχυση του συντονισμού. Μπορεί να χρειαστεί μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω, όταν πρέπει να δοθούν στους διαχειριστές επιχειρησιακών μονάδων συγκεκριμένοι στόχοι απόδοσης λόγω μιας κατάστασης κρίσης και όταν απαιτείται στενός συντονισμός μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων.

Μειονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι το κεντρικό προσωπικό μπορεί να μην έχει όλες τις γνώσεις που απαιτούνται για την προετοιμασία του προϋπολογισμού σε κάθε τμήμα του οργανισμού.

Οι διευθυντές σε επίπεδα λειτουργίας είναι πιο ενημερωμένοι και εξοικειωμένοι με τις λειτουργίες του κάθε τομέα. Οι διευθυντές των οποίων η δημιουργικότητα καταπνίγεται μέσω αυτής της προσέγγισης, δεν θα υποστηρίξουν ούτε θα δεσμευτούν για έναν προϋπολογισμό στον οποίο δεν συμμετείχαν στην προετοιμασία.

Σε ορισμένες περιπτώσεις ενδείκνυται το πάντρεμα και ένας συνδυασμός των δυο προσεγγίσεων, ο οποίος θα παράγει καλύτερα αποτελέσματα. Θα υπάρχει ένας δίαυλος συνεχούς επικοινωνίας των στελεχών όλων των επιπέδων (ανώτερα και κατώτερα διευθυντικά στελέχη), ο οποίος θα ενισχύει την διαφάνεια και την διάχυση της πληροφορίας.



Διάγραμμα 4 Μικτή προσέγγιση

## 2.4 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΠΟΣΩΝ

### 2.4.1 Προσαυξητικός προϋπολογισμός

Ο προσαυξητικός προϋπολογισμός (incremental budget) καταρτίζεται με βάση αυτόν της προηγούμενης χρονιάς, εξετάζοντας και αιτιολογώντας τις μεταβολές (είτε αύξηση είτε μείωση) του προϋπολογισμού σε χρήμα ή ποσοστά και λαμβάνοντας υπόψη εκτιμήσεις όπως ο αναμενόμενος

Με κριτήριο τη φιλοσοφία προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών οι προϋπολογισμοί διακρίνονται σε προσαυξητικούς (incremental budget) και μηδενικής βάσης (zero-based budget)

πληθωρισμός, η τάση του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και άλλες μεταβλητές ή παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τα έσοδα και έξοδα της επιχείρησης.

### 2.4.2 Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης

Ο **προϋπολογισμός μηδενικής βάσης** (zero-based budget) είναι μια εναλλακτική μέθοδος και στο αντίθετο άκρο από τη μέθοδο του προσαυξητικού προϋπολογισμού. Βοηθάει τη διοίκηση να κατανοεί καλύτερα τις λειτουργίες της και να αντιμετωπίζει τυχόν δυσλειτουργίες παλαιότερων προϋπολογισμών, διότι απαιτεί από τα στελέχη που τον

καταρτίζουν να δικαιολογούν επαρκώς και πλήρως όλες τις προϋπολογιζόμενες δαπάνες και όχι μόνο τις αλλαγές από το προηγούμενο έτος. Παρ'όλα αυτά, η εξέταση των προϋπολογισμών από μηδενική βάση απαιτεί πολύ χρόνο γιατί όλα τα στοιχεία εξετάζονται από μηδενική βάση και αυξάνει τη γραφειοκρατία.

## 2.5 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟ ΕΙΔΟΣ

### 2.5.1 Στατικοί Προϋπολογισμοί

Ο όρος στατικός προϋπολογισμός (static budget) αναφέρεται στο σύνολο του προϋπολογισμού που έχει οριστεί στην αρχή μιας περιόδου προϋπολογισμού και στοχεύει μόνο σε ένα επίπεδο δραστηριότητας - το προϋπολογισμένο επίπεδο δραστηριότητας. Ο στατικός προϋπολογισμός είναι κατάλληλος για το προϋπολογισμένο επίπεδο δραστηριότητας αλλά δεν είναι ρεαλιστικό για άλλα επίπεδα δραστηριότητας, ειδικά σε περιπτώσεις όπου το μεταβλητό κόστος είναι σημαντικό.

Εάν η δραστηριότητα είναι έστω 5% υψηλότερη από τον προϋπολογισμό, τότε κάποιο κόστος είναι πιθανό να είναι 5% υψηλότερο από τον προϋπολογισμό επίσης.

Το σύνολο του προϋπολογισμού διαιρείται συνήθως σε 12 ίσα μέρη για τους μήνες του έτους.

Ανάλογα με το είδος τους οι προϋπολογισμοί διακρίνονται σε στατικούς (static budgets) που αφορούν ένα επίπεδο δραστηριότητας, και σε ελαστικούς (flexible budgets) αν αναφέρονται σε εναλλακτικά επίπεδα δραστηριότητας.

Η πρωταρχική αδυναμία αυτού του τύπου προϋπολογισμού είναι ότι δεν επιτρέπει μηνιαίες ή εποχιακές διακυμάνσεις. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι ο προϋπολογισμός του τμήματος των δωματίων σε ένα ξενοδοχείο βασίζεται στη μέση πληρότητα των δωματίων κατά το έτος 75%. Το κόστος λειτουργίας (π.χ. μισθοδοσία, προμήθειες, λευκά είδη και πλυντήριο) βασίζεται σε αυτό το επίπεδο πληρότητας. Εάν η πραγματική πληρότητα μειωθεί στο 70% λόγω απρόβλεπτων οικονομικών συνθηκών, μπορεί να είναι δύσκολο για τον διευθυντή του τμήματος να γνωρίζει, βραχυπρόθεσμα, ποιο θα πρέπει να είναι το νέο επίπεδο μισθοδοσίας. Το ίδιο ισχύει για όλα τα άλλα έξοδα. Παρά το γεγονός ότι πρόκειται για τον απλούστερο τύπο προϋπολογισμού που καθορίζεται, οι περισσότεροι διευθυντές θεωρούν ότι είναι πολύ δύσκολο να συγκριθούν, να αξιολογηθούν και να συσχετιστούν με τις πραγματικές επιδόσεις του τμήματος, καθώς δεν επιτρέπει διαφοροποιήσεις στα επίπεδα δραστηριότητας.

## 2.5.2 Ελαστικοί Προϋπολογισμοί

Ένας ελαστικός προϋπολογισμός (flexible budget) καταρτίζεται με βάση διάφορα επίπεδα δραστηριότητας εντός του σχετικού εύρους και χρησιμοποιείται για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των δαπανών.

Ο ελαστικός προϋπολογισμός θα εμφανίζει τον τύπο κόστους για κάθε μεταβλητό κόστος και συνολικό κόστος (πιθανώς συμπεριλαμβανομένου του σταθερού κόστους) σε όλα τα προκαθορισμένα επίπεδα δραστηριότητας. Το σχετικό εύρος δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει το εύρος όγκου ή παραγωγής από χαμηλό σε υψηλότερο επίπεδο. Για παράδειγμα, τα έσοδα από τις πωλήσεις του τμήματος δωματίων θα μπορούσαν να προβλεφθούν σε διάφορα

επίπεδα, όπως 55%, 65% και 75% (ή όσα επίπεδα είναι κατάλληλα). Καθώς το πραγματικό έτος προχωρά, μπορεί να καθοριστεί σε ποιο επίπεδο η λειτουργία θα ταιριάζει καλύτερα και τα κατάλληλα επίπεδα δαπανών θα έχουν ήδη καθοριστεί γι' αυτό το επίπεδο. Σε τέτοιες καταστάσεις, οι προσαρμογές γίνονται πολύ πιο εύκολα.

Τα δύο βασικά μειονεκτήματα της ελαστικής προσέγγισης προϋπολογισμού είναι ότι απαιτεί περισσότερο χρόνο προετοιμασίας και συντήρησης και ότι δημιουργεί μια σειρά δραστηριοτήτων αντί να προσδιορίζει τον πραγματικό όγκο των δραστηριοτήτων.

## 2.6 ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ - ΔΙΑΡΚΕΙΑ

Ο προϋπολογισμός είναι η καταγραφή και αποτύπωση όχι μόνο του συνολικού ποσού όλων των εκτιμώμενων εσόδων που αναμένει να λάβει μια εταιρεία, αλλά και μια λίστα όλων των σχετικών δαπανών και εξόδων που θα προκύψουν για την απόκτηση των εκτιμώμενων εσόδων κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

Ένας προϋπολογισμός βοηθάει μια εταιρεία:

- Να παρέχει οργανωμένες εκτιμήσεις για μελλοντικές πωλήσεις μονάδων, έσοδα από πωλήσεις, έξοδα, καθαρά έσοδα, απαιτήσεις προσωπικού ή ανάγκες εξοπλισμού, κατανεμημένες ανά περίοδο λειτουργίας και τμήμα.
- Να παρέχει στη διοίκηση τόσο βραχυπρόθεσμους όσο και μακροπρόθεσμους στόχους, κάτι που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προγραμματισμό όλων των μελλοντικών δραστηριοτήτων.
- Παροχή πληροφοριών για έλεγχο, έτσι ώστε τα πραγματικά αποτελέσματα να μπορούν να αξιολογηθούν σε σχέση με το πλάνο του προϋπολογισμού και σε περίπτωση διαφορών, να γίνονται οι αντίστοιχες προσαρμογές για τη διόρθωση της κατάστασης

Η διαδικασία του προϋπολογισμού αφορά ουσιαστικά τον προγραμματισμό για το μέλλον και για συγκεκριμένη διαχειριστική χρήση.

Η περίοδος του προϋπολογισμού εξαρτάται από τον στόχο του προϋπολογισμού και την αξιοπιστία των δεδομένων. Οι περισσότερες εταιρείες κάνουν προϋπολογισμό ετησίως, μήνα με το μήνα. Για παράδειγμα, μια εποχική επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί το φυσικό έτος που ξεκινά όταν οι απαιτήσεις και τα αποθέματα βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο.

Η περίοδος που επιλέγεται εξαρτάται από πολλούς παράγοντες: το χρόνο ανάπτυξης μιας αγοράς, την περίοδο παραγωγής, τον χρόνο ανάπτυξης πρώτων υλών, την κατασκευή εγκαταστάσεων, την ανάπτυξη προϊόντων και τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Η χρονική περίοδος θα πρέπει, επίσης, να λαμβάνει υπόψη τον τύπο της βιομηχανίας, την αξιοπιστία των οικονομικών δεδομένων και τη χρήση στην οποία θα δοθούν τα δεδομένα, την εποχικότητα και τον κύκλο εργασιών των αποθεμάτων. Ενδέχεται να απαιτηθούν συντομότεροι κύκλοι προϋπολογισμού όταν συμβαίνουν απρόβλεπτα και ασταθή γεγονότα κατά τη διάρκεια του έτους. Οι βραχυπρόθεσμοι προϋπολογισμοί έχουν πολύ περισσότερες λεπτομέρειες από τους μακροπρόθεσμους προϋπολογισμούς.

Έτσι ο προγραμματισμός μπορεί να χωριστεί σε:

### 2.6.1 Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός

Ο όρος στατικός προϋπολογισμός (static budget) αναφέρεται Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός έχει συνήθως ευρύ και στρατηγικό χαρακτήρα για την επίτευξη των στόχων. Ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο είναι συνήθως 5 έως 10 έτη (ή και περισσότερο) και εξετάζει τη μελλοντική πορεία της εταιρείας, λαμβάνοντας υπόψη τις οικονομικές, πολιτικές και βιομηχανικές συνθήκες.

Τα μακροπρόθεσμα σχέδια διαμορφώνονται από την ανώτερη διοίκηση και έχουν να κάνουν με προϊόντα, αγορές, υπηρεσίες και δραστηριότητες. Έτσι, ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ενισχύει τις πωλήσεις, την κερδοφορία, την απόδοση των επενδύσεων και την ανάπτυξη. Τα σχέδια μεγάλης εμβέλειας πρέπει να αναθεωρούνται συνεχώς καθώς συνεχώς διατίθενται νέες πληροφορίες και προκύπτουν νέες συντεταγμένες.

Η χρονική περίοδος για ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο εξαρτάται από το χρόνο που απαιτείται για την ανάπτυξη του προϊόντος, τον κύκλο ζωής του προϊόντος, την ανάπτυξη της αγοράς κλπ. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός καλύπτει όλους τους κύριους τομείς μιας επιχείρησης όπως το μάρκετινγκ, την έρευνα, το προσωπικό, την χρηματοδότηση κλπ, και θα πρέπει να συντονίζεται μέσα από ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο είναι ένας συνδυασμός λειτουργικών και αναπτυξιακών σχεδίων, το οποίο πρέπει να καθορίζει τι χρειάζεται, από ποιον και πότε, ενώ η ευθύνη θα πρέπει να αποδίδεται στα τμήματα.

Στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό διενεργείται αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων, ανάπτυξη οικονομικών πληροφοριών, ανάλυση δραστηριοτήτων, κατανομή πόρων, σχεδιασμός προϊόντων, ανάλυση αγοράς, προγραμματισμός εργατικού δυναμικού, ανάλυση οικονομικών, σχεδιασμός έρευνας και ανάπτυξης και σχεδιασμός παραγωγής. Περισσότερες εναλλακτικές λύσεις είναι διαθέσιμες σε μακροπρόθεσμα σχέδια παρά σε βραχυπρόθεσμα σχέδια. Όταν υπάρχει μεγαλύτερη αβεβαιότητα στο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, τα μακροπρόθεσμα σχέδια γίνονται πιο σημαντικά. Ωστόσο, είναι πιο δύσκολο να σχεδιάσουμε μακροπρόθεσμα παρά βραχυπρόθεσμα σχέδια λόγω των γρήγορων και απότομων μεταβολών των εξωτερικών συνθηκών της εταιρείας καθώς και των μεγαλύτερων αβεβαιοτήτων που υπάρχουν. Έτσι, για να μπορέσει η επιχείρηση να ακολουθήσει με επιτυχία ένα τέτοιο πρόγραμμα, θα πρέπει να κάνει μακροχρόνιες προβλέψεις και εκτιμήσεις ορισμένων βασικών μεγεθών, όπως είναι το διαθέσιμο εισόδημα, οι δημογραφικές μεταβολές του πληθυσμού και του εργατικού δυναμικού, η τεχνολογική εξέλιξη, η αύξηση της παραγωγικότητας κλπ.

### 2.6.2 Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός

Τα βραχυπρόθεσμα σχέδια είναι συνήθως για ένα έτος (αν και ορισμένα σχέδια είναι για δύο χρόνια). Εξετάζουν τα αναμενόμενα κέρδη, τις ταμειακές ροές και τις κεφαλαιουχικές δαπάνες.

Τα προγράμματα μικρής εμβέλειας μπορεί να είναι για μια περίοδο εντός του έτους, όπως για μια εβδομάδα ή ένα μήνα. Ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός βασίζεται κυρίως σε εσωτερικές πληροφορίες και λεπτομέρειες τακτικών στόχων, και το σχέδιο είναι δομημένο, σταθερό, προβλέψιμο και συνεχώς προσδιορισμένο.

Θα πρέπει να υπάρχει ένα βραχυπρόθεσμο σχέδιο κέρδους ανά τομέα ευθύνης (προϊόν, υπηρεσία, έδαφος, τμήμα, τμήμα, έργο, λειτουργία και δραστηριότητα), το οποίο θα βασίζεται στο στρατηγικό σχέδιο.

Τα βραχυπρόθεσμα σχέδια εκφράζονται συνήθως σε τμηματική βάση, περιλαμβάνοντας σχέδια πωλήσεων, κατασκευής, μάρκετινγκ, διαχείρισης (διοίκησης) και έρευνας. Ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός εμπλέκει περισσότερο τους υπεύθυνους των χαμηλότερων επιπέδων, οι οποίοι εμπλέκονται στην παροχή εισερχομένων. Οι υπεύθυνοι της πρώτης γραμμής εμπλέκονται συνήθως με βραχυπρόθεσμα και όχι με μακροπρόθεσμα σχέδια.

Κατά τη σύνταξη του βραχυπρόθεσμου σχεδίου, ο διευθυντής της πρώτης γραμμής θα πρέπει να λάβει υπόψη τους σκοπούς και τους στόχους της εταιρείας που περιγράφονται στο μακροπρόθεσμο σχέδιό της. Το βραχυπρόθεσμο σχέδιο του διευθυντή πρέπει να ικανοποιεί τους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας.

## 2.7 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ορισμένες γενικές αρχές, οι κυριότερες εκ των οποίων είναι:

Ο προϋπολογισμός πρέπει να αναφέρεται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

i

Τα μεγέθη (ποσοτικά, ποιοτικά) να καθορίζονται με ακρίβεια. Να είναι κατανοητός, σαφής και απλός, έτσι ώστε να δίνει πλήρεις απαντήσεις στα ερωτήματα που γεννώνται.

ii

Είναι αναγκαία η υποδιαίρεσή του σε επί μέρους προϋπολογισμούς που θα αναφέρονται σε κάθε τομέα ευθύνης χωριστά. Αυτό υπαγορεύεται από την εφαρμογή της αρχής της αποκέντρωσης σαν συστήματος ευθύνης- εξουσίας στις επιχειρήσεις.

iii

Η εναρμόνιση των επί μέρους αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Δηλαδή, δεν πρέπει ο υιοθετημένος στόχος κάποιου τομέα να αντιστρατεύεται τον στόχο άλλου τομέα. Η εναρμόνιση των στόχων του με το ολοκληρωμένο (μακροχρόνιο) πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης.

iv

Οι στόχοι που θέτει ένας προϋπολογισμός να είναι πραγματοποιήσιμοι κάτω από τις υπάρχουσες συνθήκες. Πρέπει να μην είναι ούτε πολύ συντηρητικοί ούτε ιδιαίτερα αισιόδοξοι, έτσι ώστε να μην αποθαρρύνει αλλά να ενισχύει τη διάθεση των υπεύθυνων για την επιτυχία των στόχων του.

v

Ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι εύκαμπτος και ελαστικός, δηλαδή να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβολές των συνθηκών λειτουργίας και τις μεταβολές του περιβάλλοντος.

vi

Στην κατάρτιση του προϋπολογισμού πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι φορείς της διοίκησης (ανωτέρα και κατώτερα επίπεδα διοίκησης).

vii

Ο προϋπολογισμός πρέπει να χρησιμοποιείται για την άσκηση ελέγχου και να γίνεται δεκτός σε όλα τα επίπεδα άσκησης διοίκησης. Δεν θα πρέπει δε να είναι καταπιεστικός και να περιορίζει την πρωτοβουλία και την ελευθερία των εργαζομένων.

viii

## 2.8 ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (MASTER BUDGET)

Ο γενικός προϋπολογισμός αναπτύσσεται αφού προσδιοριστούν όλοι οι σκοποί, οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού, για να εκφράσει τα σχέδια με νομισματικούς όρους. Ο Γενικός Προϋπολογισμός είναι μια επίσημη δήλωση των προσδοκιών της διοίκησης σχετικά με τις πωλήσεις, τα έξοδα, τον όγκο και άλλες χρηματοοικονομικές συναλλαγές για την επόμενη διαχειριστική περίοδο.

Είναι ο πιο ολοκληρωμένος από όλους τους προϋπολογισμούς και χρησιμεύει ως εργαλείο επικοινωνίας και συντονισμού εντός μιας εταιρείας. Εκπονείται για χρονικό διάστημα ενός έτους, και αποτελεί το σχέδιο – πρότυπο στην αρχή της περιόδου, ενώ προς το τέλος χρησιμεύει ως συσκευή ελέγχου για να βοηθήσει τη διοίκηση να μετρήσει την απόδοσή της σε σχέση με το σχέδιο, ώστε να βελτιωθεί η μελλοντική της απόδοση.

Δίνεται, συνεπώς, η δυνατότητα στη διοίκηση, να μπορεί να βρει την καλύτερη πορεία δράσης ανάμεσα σε διάφορες εναλλακτικές λύσεις μέσω προσομοίωσης. Έτσι, εάν η διοίκηση δεν ικανοποιηθεί με αυτό που βλέπει στις προϋπολογισμένες οικονομικές καταστάσεις όσον αφορά τους χρηματοοικονομικούς δείκτες όπως η ρευστότητα, η δραστηριότητα (κύκλος εργασιών), η μόχλευση, το περιθώριο κέρδους και οι αγοραίες αξίες, μπορεί πάντα να αλλάζει τη σχεδιαζόμενη απόφασή της και το σχεδιασμό της.

Ο γενικός προϋπολογισμός χωρίζεται σε δύο κατηγορίες:

- a. Προϋπολογισμός λειτουργίας**
- b. Οικονομικός προϋπολογισμός**

Ο Προϋπολογισμός λειτουργίας αποτελείται από:

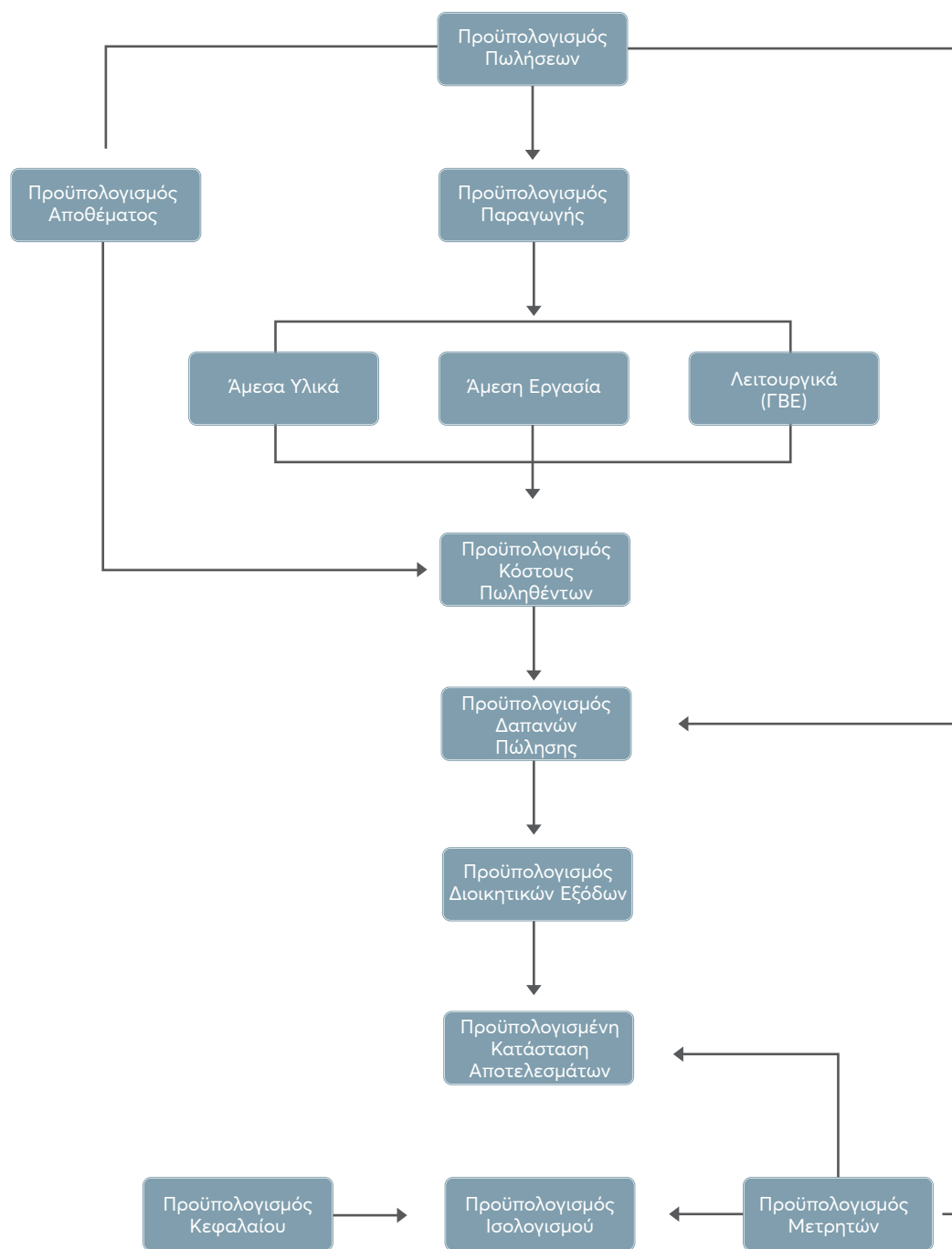
- » Προϋπολογισμός πωλήσεων
- » Προϋπολογισμός παραγωγής
- » Προϋπολογισμός άμεσων υλικών
- » Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας
- » Προϋπολογισμός αποθέματος έτοιμων προϊόντων τέλους χρήσης
- » Προϋπολογισμός πωλήσεων και διοικητικών δαπανών
- » Προϋπολογισμός κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης

Ο οικονομικός προϋπολογισμός αποτελείται από:

- » Προϋπολογισμός μετρητών
- » Προϋπολογισμένος ισολογισμός

Τα πέντε βασικά βήματα για την προετοιμασία του προϋπολογισμού είναι:

- » Πρόβλεψη πωλήσεων
- » Προσδιορισμός αναμενόμενου όγκου παραγωγής
- » Υπολογισμός κόστους παραγωγής και λειτουργικών εξόδων
- » Προσδιορισμός ταμειακών ροών
- » Διαμόρφωση προβλεπόμενων οικονομικών καταστάσεων



Διάγραμμα 5 Στοιχεία Γενικού Προϋπολογισμού

## 2.8.1 Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων είναι το σημείο εκκίνησης στην προετοιμασία του βασικού προϋπολογισμού, καθώς ο εκτιμώμενος όγκος πωλήσεων επηρεάζει σχεδόν όλα τα άλλα στοιχεία που εμφανίζονται σε ολόκληρο τον κύριο προϋπολογισμό. Ο προϋπολογισμός πωλήσεων πρέπει να δείχνει συνολικές πωλήσεις σε ποσότητα και αξία.

Οι προβλέψεις των εσόδων από πωλήσεις είναι μια δύσκολη διαδικασία. Σε μια bottom-up προσέγγιση, οι διευθυντές της πρώτης γραμμής ή αλλιώς οι πωλητές κάνουν πρόβλεψη για τις πωλήσεις και οι προϊστάμενοι διευθυντές προσαρμόζουν

τις εκτιμήσεις αυτές με βάση την εμπειρία και την πρόσθετη πληροφόρηση που έχουν. Στη συνέχεια, προωθούνται για επιβεβαίωση και έγκριση στο τμήμα μάρκετινγκ, όπου συγκεντρώνονται βασικές πληροφορίες για το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Επομένως, για να επιτευχθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια στις προβλέψεις κατά την σύνταξη του προϋπολογισμού, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθοι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες:

### Εσωτερικοί Παράγοντες

- » Τάσεις των πωλήσεων προηγούμενου έτους
- » Ύψος ανεκτέλεστων παραγγελιών
- » Εκτιμήσεις πωλητών
- » Δυναμικότητα παραγωγής
- » Εισαγωγή νέων προϊόντων
- » Στρατηγικές προώθησης πωλήσεων

### Εξωτερικοί Παράγοντες

- » Ανάλυση της αγοράς
- » Συνθήκες ανταγωνισμού
- » Οικονομική κατάσταση των πελατών
- » Γενικές οικονομικές τάσεις και συνθήκες
- » Κυβερνητικές πολιτικές
- » Γενικές τάσεις στη δραστηριότητα

Οι αναμενόμενες συνολικές πωλήσεις μπορεί να είναι στοχευμένες πωλήσεις ή προβλεπόμενες πωλήσεις, και μπορούν να αναλυθούν περαιτέρω ανά προϊόν, ανά περιοχή, ανά πελάτη και, φυσικά, ανά εποχή.

Γενικά, ο προϋπολογισμός πωλήσεων περιλαμβάνει έναν υπολογισμό των αναμενόμενων εισπράξεων μετρητών από πωλήσεις, ο οποίος θα χρησιμοποιηθεί αργότερα για τον προϋπολογισμό μετρητών.

Προϋπολογισμός Πωλήσεων (σε €) = Προϋπολογισμένες Πωλήσεις (σε μονάδες) \* Τιμή Πώλησης ανά μονάδα

Προϋπολογισμός Πωλήσεων Προϊόντος  
Για την χρονιά που τελειώνει στις 31 Δεκεμβρίου 20XX

|                                     | Τρίμηνο  |          |          |          | Σύνολο Έτους |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------|
|                                     | 1        | 2        | 3        | 4        |              |
| Αναμενόμενες Πωλήσεις (σε μονάδες)* | 1.000    | 1.800    | 2.600    | 2.000    | 7.400        |
| Τιμή Πώλησης ανά μονάδα*            | Χ € 12   | Χ € 12   | Χ € 12   | Χ € 12   | Χ € 12       |
| Συνολικές Πωλήσεις                  | € 12.000 | € 21.600 | € 31.200 | € 24.000 | € 88.800     |

\*Δίνεται ως δεδομένο

Πίνακας 7 Προϋπολογισμός Πωλήσεων Προϊόντος

## Πρόγραμμα Αναμενόμενων Εισπράξεων Μετρητών

|                                      | 1                 | 2                 | 3                 | 4                 |                   |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Λογαριασμοί εισπρακτέοι <sup>^</sup> | 5.000 €           |                   |                   |                   | 5.000 €           |
| Πωλήσεις 1ου τριμήνου (€12.000)*     | 8.400,0 €         | 3.600,0 €         |                   |                   | 12.000,0 €        |
| Πωλήσεις 2ου τριμήνου (€21.600)*     |                   | 15.120,0 €        | 6.480,0 €         |                   | 21.600,0 €        |
| Πωλήσεις 3ου τριμήνου (€31.200)*     |                   |                   | 21.840,0 €        | 9.360,0 €         | 31.200,0 €        |
| Πωλήσεις 4ου τριμήνου (€24.000)*     |                   |                   |                   | 16.800,0 €        | 16.800,0 €        |
| <b>Συνολικές Εισπράξεις</b>          | <b>13.400,0 €</b> | <b>18.720,0 €</b> | <b>28.320,0 €</b> | <b>26.160,0 €</b> | <b>86.600,0 €</b> |

\*Το 70% των πωλήσεων του τριμήνου εισπράττεται στο τρίμηνο της πώλησης και το υπόλοιπο 30% εισπράττεται στο επόμενο τρίμηνο

<sup>^</sup>Από προηγούμενη χρήση

Πίνακας 8 Πρόγραμμα Αναμενόμενων Εισπράξεων Μετρητών

## 2.8.2 Προϋπολογισμός Παραγωγής

Μετά τον προϋπολογισμό των πωλήσεων, μπορεί να καθορισθεί ο προϋπολογισμός παραγωγής. Ο προϋπολογισμός παραγωγής είναι μια δήλωση της παραγωγής ανά προϊόν και εκφράζεται γενικά σε μονάδες. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τον προϋπολογισμό πωλήσεων, την δυναμικότητα της παραγωγής, το αρχικό και το ελάχιστο επιθυμητό τελικό απόθεμα έτοιμων προϊόντων. Ο αριθμός των μονάδων που αναμένεται να παραχθούν σε κάθε περίοδο του προϋπολογισμού (συνήθως μηνιαία) προκειμένου να ικανοποιηθούν τις προϋποθέσεις προϋπολογισμού πωλήσεων και αποθέματος καθορίζεται στον προϋπολογισμό παραγωγής.

### Προϋπολογισμός πωλήσεων (μονάδες)

$$\begin{aligned}
 &+ \text{Επιθυμητό Τελικό Απόθεμα (μονάδες)} \\
 &- \text{Αρχικό απόθεμα (μονάδες)} \\
 &= \text{Αναμενόμενος όγκος παραγωγής}
 \end{aligned}$$

Προϋπολογισμός Παραγωγής Προϊόντος  
Για την χρονιά που τελειώνει στις 31 Δεκεμβρίου 20XX

## Πρόγραμμα Αναμενόμενων Εισπράξεων Μετρητών

|                                          | 1                 | 2                | 3                | 4                 | Σύνολο Έτους |
|------------------------------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------|
| Προγραμματισμένες Πωλήσεις (σε μονάδες)* | 1.000             | 1.800            | 2.600            | 2.000             | 7.400        |
| Επιθυμητό Τελικό Απόθεμα (μονάδες)       | 180 <sup>^</sup>  | 260 <sup>^</sup> | 200 <sup>^</sup> | 220 <sup>**</sup> | 220          |
| Σύνολο αναγκών                           | 1.180             | 2.060            | 2.800            | 2.220             | 7.620        |
| Μείον: Αρχικό απόθεμα (μονάδες)          | 200 <sup>**</sup> | 180              | 260              | 200               | 200          |
| <b>Συνολικές μονάδες παραγωγής</b>       | <b>980</b>        | <b>1.880</b>     | <b>2.540</b>     | <b>2.020</b>      | <b>7.420</b> |

\*Από τον προηγούμενο πίνακα

<sup>^</sup>10% των πωλήσεων του επόμενου τριμήνου

<sup>\*\*</sup>Δίνεται ως δεδομένο

Πίνακας 9 Προϋπολογισμός Παραγωγής Προϊόντος

### 2.8.3 Προϋπολογισμός Άμεσων Υλικών

Τα άμεσα υλικά, όπως υποδηλώνει το όνομα, είναι αυτά που χρησιμοποιούνται απευθείας στην παραγωγή αγαθών. Όταν υπολογίζεται το επίπεδο παραγωγής, θα πρέπει να δημιουργηθεί ένας προϋπολογισμός άμεσων υλικών για να δείξει πόσα υλικά θα απαιτηθούν για την παραγωγή και πόσα υλικά πρέπει να αγοραστούν για να ικανοποιήσουν αυτήν την απαίτηση παραγωγής καθώς και το ποσό και το κόστος αυτών των πόρων που θα απαιτηθούν στην παραγωγική δραστηριότητα. Η αγορά θα εξαρτηθεί τόσο από την αναμενόμενη χρήση υλικών όσο και από τα επίπεδα αποθέματος.

Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού αγοράς πρώτων υλών λαμβάνονται υπ' όψιν

- » Προϋπολογισμός Ανάλωσης Πρώτων Υλών
- » Αρχικά Αποθέματα Πρώτων Υλών
- » Τελικά Αποθέματα Πρώτων Υλών
- » Ανά Μονάδα Κόστος Πρώτων Υλών

(Συμπεριλαμβανομένων των εξόδων που σχετίζονται με τη μεταφορά των πρώτων υλών στην παραγωγική διαδικασία)

Ο τύπος για τον υπολογισμό της αγοράς των απαιτούμενων Α' Υλών είναι:

**(Προϋπολογισμός Παραγωγής (μονάδες) \***  
**Απαιτούμενες Α'Υλές ανά μονάδα)**

$$\begin{aligned}
 &+ \text{Επιθυμητό Τελικό Απόθεμα (μονάδες)} \\
 &- \text{Αρχικό Απόθεμα (μονάδες)} \\
 &= \text{Αγορά Απαιτούμενων Α' Υλών (μονάδες)}
 \end{aligned}$$

Προϋπολογισμός Αγοράς Απαιτούμενων Α' Υλών  
Για την χρονιά που τελειώνει στις 31 Δεκεμβρίου 20XX

|                                            | Τρίμηνο    |            |            |            | Σύνολο Έτους |
|--------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
|                                            | 1          | 2          | 3          | 4          |              |
| Συνολικές μονάδες παραγωγής (πιν.2)        | 1.000      | 1.800      | 2.600      | 2.000      | 7.400        |
| Ανάγκες υλικών ανά μονάδα (kgr)*           | X 0.3      | X 0.3      | X 0.3      | X 0.3      | X 0.3        |
| Ανάγκες παραγωγής (προς χρήση)             | 300        | 540        | 780        | 600        | 2.220        |
| Επιθυμητό Τελικό Απόθεμα (μονάδες)^        | 135        | 195        | 150        | 86         | 86           |
| Σύνολο αναγκών                             | 435        | 735        | 930        | 686        | 2.306        |
| Μείον: Αρχικό απόθεμα (μονάδες)            | 80         | 135        | 195        | 150        | 80           |
| <b>Συνολικές μονάδες υλικών προς αγορά</b> | <b>355</b> | <b>600</b> | <b>735</b> | <b>536</b> | <b>2.226</b> |

\* Δίνεται ως δεδομένο

^ 25% των μονάδων του επόμενου τριμήνου που απαιτούνται για την παραγωγή. Για παράδειγμα, οι ανάγκες παραγωγής του 2ου τριμήνου είναι 540kgr. Επομένως, το επιθυμητό απόθεμα λήξης για το 1ο τρίμηνο θα είναι  $540\text{kgr} \times 25\% = 135\text{kgr}$

/ Υποθέτουμε ότι η προϋπολογισμένη ποσότητα που θα χρειαστεί σε kgr για το 1ο τρίμηνο του επόμενου έτους είναι 344kgr. Συνεπώς  $344\text{kgr} \times 25\% = 86\text{kgr}$

Πίνακας 10 Προϋπολογισμός Αγοράς Απαιτούμενων Α'Υλών

Ο τύπος για τον υπολογισμό του κόστους αγοράς των απαιτούμενων Α' Υλών είναι:

#### Κόστος Αγοράς Α' Υλών

= Απαιτούμενες Αγορές Α' Υλών

\* Κόστος Αγοράς ανά μονάδα

Προϋπολογισμός Κόστους Αγοράς Απαιτούμενων Α' Υλών  
Για την χρονιά που τελειώνει στις 31 Δεκεμβρίου 20XX

|                                     | Τρίμηνο |         |         |         | Σύνολο Έτους |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|--------------|
|                                     | 1       | 2       | 3       | 4       |              |
| Συνολικές μονάδες υλικών προς αγορά | 355     | 600     | 735     | 536     | 2.226        |
| Τιμή μονάδας*                       | x €7.0  | x €7.0  | x €7.0  | x €7.0  | x €7.0       |
| Συνολικό κόστος αγοράς υλικών       | 2.485 € | 4.200 € | 5.145 € | 3.752 € | 15.582 €     |

\* Δίνεται ως δεδομένο

Πίνακας 11 Προϋπολογισμός Κόστους Αγοράς Απαιτούμενων Α' Υλών

|                               | Πρόγραμμα Πληρωμών Αγορών |           |           |           | Σύνολο Έτους |
|-------------------------------|---------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------|
|                               | 1                         | 2         | 3         | 4         |              |
| Αγορές 1ου τριμήνου (€2.485)* | 1.422,5 €                 | 1.422,5 € |           |           | 2.845,0 €    |
| Αγορές 2ου τριμήνου (€4.200)* |                           | 2.100,0 € | 2.100,0 € |           | 4.200,0 €    |
| Αγορές 3ου τριμήνου (€5.145)* |                           |           | 2.572,5 € | 2.572,5 € | 5.145,0 €    |
| Αγορές 4ου τριμήνου (€3.752)* |                           |           |           | 1.876,0 € | 1.876,0 €    |
| Συνολικές εκταμιεύσεις        | 1.422,5 €                 | 3.522,5 € | 4.672,5 € | 4.448,5 € | 14.066,0 €   |

Το 50% των αγορών του τριμήνου καταβάλλεται στο τρίμηνο της αγοράς και το υπόλοιπο 50% καταβάλλεται στο επόμενο τρίμηνο

Πίνακας 12 Πρόγραμμα Πληρωμών Αγορών

## 2.8.4 Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

Οι απαιτήσεις παραγωγής, όπως ορίζονται στον προϋπολογισμό παραγωγής παρέχουν, επίσης, την αφετηρία για την κατάρτιση του προϋπολογισμού άμεσης εργασίας. Κάθε τμήμα παραγωγής καταρτίζει προϋπολογισμό των αναγκών σε ώρες άμεσης εργασίας (ΩΑΕ), εκτιμώντας τις ανάγκες για μόνιμο και εποχιακό προσωπικό καθώς και για υπερωρίες, ώστε να ικανοποιηθούν οι ποσοτικοί στόχοι της παραγωγής.

Παράλληλα, γνωρίζοντας τον απαιτούμενο χρόνο εργασίας για την παραγωγή, η επιχείρηση μπορεί να καθορίσει εκ των προτέρων τις ανάγκες της, να προσαρμοστεί ανάλογα και να φροντίσει να μην υπάρχουν ελλείψεις ή ακόμα και πλεονασμοί στις προσλήψεις του προσωπικού.

Για τον υπολογισμό των άμεσων απαιτήσεων εργασίας, ο αναμενόμενος όγκος παραγωγής για κάθε περίοδο πολλαπλασιάζεται με τον αριθμό των άμεσων ωρών εργασίας που απαιτούνται για την παραγωγή μιας μόνο μονάδας. Οι άμεσες ώρες εργασίας για την κάλυψη των απαιτήσεων παραγωγής πολλαπλασιάζονται με το (τυπικό) άμεσο κόστος εργασίας ανά ώρα για να ληφθεί ο προϋπολογισμός του συνολικού άμεσου κόστους εργασίας.

Προϋπολογισμός Εργατικού Κόστους  
Για την χρονιά που τελειώνει στις 31 Δεκεμβρίου 20XX

|                                     | Τρίμηνο |         |          |          | Σύνολο Έτους |
|-------------------------------------|---------|---------|----------|----------|--------------|
|                                     | 1       | 2       | 3        | 4        |              |
| Συνολικές μονάδες παραγωγής (πιν.2) | 1.000   | 1.800   | 2.600    | 2.000    | 7.400        |
| Άμεσες ώρες εργασίας ανά μονάδα*    | x 1     | x 1     | x 1      | x 1      | x 1          |
| Συνολικές ώρες                      | 1.000   | 1.800   | 2.600    | 2.000    | 7.400        |
| Άμεσο εργατικό κόστος ανά ώρα*      | x €5.0  | x €5.0  | x €5.0   | x €5.0   | x €5.0       |
| Συνολικό εργατικό κόστος            | 5.000 € | 9.000 € | 13.000 € | 10.000 € | 37.000 €     |

\* Δίνεται ως δεδομένο

Πίνακας 10 Προϋπολογισμός Αγοράς Απαιτούμενων Α'Υλών

### Προϋπολογισμός Κόστους Άμεσης Εργασίας

=      Απαιτούμενες Μονάδες Παραγωγής  
X      Ώρες Άμεσης Εργασίας ανά μονάδα  
X      Ωρομίσθιο

## 2.8.5 Προϋπολογισμός Έμμεσου Κόστους Παραγωγής - Λειτουργικά

Τα Γενικά Λειτουργικά Έξοδα είναι το έμμεσο κόστος που δεν προκύπτει άμεσα στην παραγωγή αγαθών, αλλά δημιουργείται στα πλαίσια της παραγωγικής λειτουργίας μιας επιχείρησης και κατά συνέπεια αφορά όλα τα παραγόμενα προϊόντα. Τέτοιου είδους έξοδα είναι τα έμμεσα υλικά, η έμμεση εργασία, το ενοίκιο, η ενέργεια, οι ασφάλειες, οι συνδρομές, οι αποσβέσεις κλπ.

Ο προϋπολογισμός των Γενικών Λειτουργικών Εξόδων καλύπτει όχι μόνο τα κύρια τμήματα παραγωγής, αλλά και τα βοηθητικά. Στην περίπτωση αυτή οι δαπάνες των βοηθητικών κέντρων κόστους, αφού υπολογιστούν συγκεντρωτικά, επιμερίζονται στα σχετικά κέντρα κόστους. Την ευθύνη για την τήρηση του προϋπολογισμού την έχει ο υπεύθυνος κάθε τμήματος και για τον λόγο αυτό ο προϋπολογισμός θα πρέπει να είναι ακριβής και να παρέχει επαρκή τεκμηρίωση.

### Προϋπολογισμός ΓΒΕ

$$\begin{aligned} &= \text{Συνολικά Σταθερά Έξοδα} \\ &+ \text{(Συνολικές Προϋπολογισθείσες ΩΑΕ} \\ &\times \text{Μεταβλητά Έξοδα ανά ΩΑΕ)} \end{aligned}$$

Προϋπολογισμός Λειτουργικού Κόστους  
Για την χρονιά που τελειώνει στις 31 Δεκεμβρίου 20XX

|                                    | Τρίμηνο         |                 |                 |                 | Σύνολο Έτους    |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                    | 1               | 2               | 3               | 4               |                 |
| Συνολικές ώρες Άμεσης Εργασίας     | 1.000           | 1.800           | 2.600           | 2.000           | 7.400           |
| Μεταβλητά έξοδα*                   | 2 €             | 2 €             | 2 €             | 2 €             | 2 €             |
| Συνολικά μεταβλητά                 | 2.000 €         | 3.600 €         | 5.200 €         | 4.000 €         | 14.800 €        |
| Συνολικά σταθερά έξοδα*            | 15.000 €        | 15.000 €        | 15.000 €        | 15.000 €        | 60.000 €        |
| <b>Συνολικό λειτουργικό κόστος</b> | <b>17.000 €</b> | <b>18.600 €</b> | <b>20.200 €</b> | <b>19.000 €</b> | <b>74.800 €</b> |

\* Δίνεται ως δεδομένο

Πίνακας 14 Προϋπολογισμός Λειτουργικού Κόστους



## 2.8.6 Προϋπολογισμός Αξίας Τελικών Αποθεμάτων

Ο προϋπολογισμός αξίας τελικών προϊόντων μας παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για τη σύνταξη προϋπολογισμού οικονομικών καταστάσεων. Μετά την ολοκλήρωση των πινάκων 1 έως 6, θα έχουν δημιουργηθεί επαρκή δεδομένα ώστε να καταρτισθεί ο προϋπολογισμός του κόστους των πωλούμενων μονάδων και να υπολογισθεί η αξία των αποθεμάτων στον προϋπολογιστικό ισολογισμό.

Προϋπολογισμός Αξίας Τελικών Αποθεμάτων  
Για την χρονιά που τελειώνει στις 31 Δεκεμβρίου 20XX

### Τελικά Αποθέματα

| Τελικό Απόθεμα σε Μονάδες | Κόστος Παραγωγής ανά Μονάδα | Σύνολο  |
|---------------------------|-----------------------------|---------|
| 200 μονάδες (πιν.2)       | 17,2 €                      | 3.440 € |

\* Το κόστος παραγωγής ανά μονάδα (€17,2) προκύπτει από τα παρακάτω

|                                    | 1        | 2      | 3             |
|------------------------------------|----------|--------|---------------|
| Άμεσα υλικά                        | €7/kg    | 0,3 kg | 2,1 €         |
| Άμεση εργασία                      | €5/hr    | 1 hr   | 5 €           |
| Λειτουργικά*                       | €10,1/hr | 1 hr   | 10,1 €        |
| <b>Κόστος παραγωγής ανά μονάδα</b> |          |        | <b>17,2 €</b> |

\* Λειτουργικά = προϋπολογισμένο ετήσιο λειτουργικό κόστος/προϋπολογισμένες συνολικές ώρες = €74.800 / 7.400 = €10,1

Πίνακας 15 Προϋπολογισμός Αξίας Τελικών Αποθεμάτων



## 2.8.7 Προϋπολογισμός Δαπανών Πωλήσεων & Διοικητικών Εξόδων

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων και διοικητικών εξόδων απαριθμεί τα λειτουργικά έξοδα που σχετίζονται με την πώληση των προϊόντων και τη διαχείριση της επιχείρησης. Σε περίπτωση που ο αριθμός των προϊόντων είναι πολύ μεγάλος, μπορεί να χρειαστούν ξεχωριστοί προϋπολογισμοί για τις πωλήσεις και τις διοικητικές λειτουργίες.

Η εκτίμηση των μελλοντικών ποσών των εξόδων διοίκησης μπορεί να γίνει από μηδενική βάση ή σε σχέση με απολογιστικά δεδομένα της προηγούμενης χρήσεως. Αφορά, κυρίως, σταθερές δαπάνες σχετικά με

- » Αμοιβές εργαζομένων και ελεγκτών
- » Έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού
- » Έξοδα ασφαλείας και ενοίκια
- » Έξοδα ταξιδιών διοικητικού προσωπικού

ενώ για κάθε δαπάνη θα πρέπει να υπάρχει επαρκής και σαφής τεκμηρίωση.

Προϋπολογισμός Δαπανών Πωλήσεων & Διοικητικών Εξόδων  
Για την χρονιά που τελειώνει στις 31 Δεκεμβρίου 20XX

|                                                                                  | Τρίμηνο  |          |          |          | Σύνολο Έτους |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------|
|                                                                                  | 1        | 2        | 3        | 4        |              |
| Προγραμματισμένες Πωλήσεις (σε μονάδες)*                                         | 1.000    | 1.800    | 2.600    | 2.000    | 7.400        |
| Μεταβλητές δαπάνες πωλήσεων & διοίκησης ανά μονάδα*                              | 2 €      | 2 €      | 2 €      | 2 €      | 2 €          |
| Προϋπολογισμένες μεταβλητές δαπάνες                                              | 2.000 €  | 3.600 €  | 5.200 €  | 4.000 €  | 14.800 €     |
| Προϋπολογισμένες σταθερές δαπάνες*                                               |          |          |          |          |              |
| Διαφημίσεις                                                                      | 15.000 € | 15.000 € | 15.000 € | 15.000 € | 60.000 €     |
| Μισθοί στελεχών                                                                  | 30.000 € | 30.000 € | 30.000 € | 30.000 € | 120.000 €    |
| Ασφάλιστρα                                                                       |          | 4.000 €  |          | 4.000 €  | 8.000 €      |
| Φόροι                                                                            |          |          |          | 5.000 €  | 5.000 €      |
| Συνολικές προϋπολογιζόμενες σταθερές δαπάνες πωλήσεων & διοίκησης                | 45.000 € | 49.000 € | 45.000 € | 54.000 € | 193.000 €    |
| Συνολικές προϋπολογιζόμενες δαπάνες πωλήσεων & διοίκησης (σταθερές & μεταβλητές) | 47.000 € | 52.600 € | 50.200 € | 58.000 € | 207.800 €    |

Συνολικές προϋπολογιζόμενες δαπάνες πωλήσεων & διοίκησης (σταθερές & μεταβλητές)

Πίνακας 16 Προϋπολογισμός Δαπανών Πωλήσεων & Διοικητικών Εξόδων

## 2.8.8 Προϋπολογισμός Μετρητών

Ο ταμειακός προϋπολογισμός αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τη διοίκηση μιας εταιρείας. Βοηθά στη διαχείριση και διατήρηση των ταμειακών υπολοίπων σε επιθυμητά επίπεδα, ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να εκπληρώνει τις ταμειακές της υποχρεώσεις, χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο η φερεγγυότητα της.

Ένας ταμειακός προϋπολογισμός περιλαμβάνει προβλεπόμενες ταμειακές εισπράξεις (εισροές) όπως είναι οι πωλήσεις με μετρητά και με πίστωση, οι πωλήσεις παγίων, τα έσοδα από μισθώσεις κλπ, καθώς και προβλεπόμενες πληρωμές (εκροές) όπως είναι η εξόφληση τραπεζικών δανείων, οι ασφαλιστικές εισφορές, οι καταβολές φόρου εισοδήματος κλπ. Έτσι, ένας ταμειακός προϋπολογισμός αποτελείται τυπικά από 5 βασικά μέρη:

**1** Το τμήμα των εισπράξεων σε μετρητά, το οποίο είναι εισπράξεις μετρητών από πελάτες και άλλες εισπράξεις σε μετρητά, όπως έσοδα από δικαιώματα και έσοδα από επενδύσεις.

**2** Το τμήμα εκταμιεύσεων μετρητών, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις πληρωμές σε μετρητά που πραγματοποιούνται κατά σκοπό.

**3** Το τμήμα του πλεονάσματος ή του ελλείμματος σε μετρητά, το οποίο δείχνει απλώς τη διαφορά μεταξύ του συνολικού διαθέσιμου μετρητού και του συνολικού μετρητού που απαιτείται, συμπεριλαμβανομένου ενός ελάχιστου ταμειακού υπολοίπου, εάν απαιτείται. Εάν υπάρχει πλεόνασμα μετρητών, μπορεί να εξοφληθούν δάνεια ή να γίνουν προσωρινές επενδύσεις.

**4** Το τμήμα χρηματοδότησης, το οποίο παρέχει λεπτομερή απολογισμό των δανείων, των αποπληρωμών και των πληρωμών τόκων που αναμένονται κατά την περίοδο του προϋπολογισμού.

**5** Το τμήμα επενδύσεων, το οποίο περιλαμβάνει επένδυση πλεονάζοντος μετρητού και ρευστοποίηση επένδυσης πλεονάσματος μετρητών.

Προϋπολογισμός Μετρητών  
Για την χρονιά που τελειώνει στις 31 Δεκεμβρίου 20XX

|                                                    | Τρίμηνο      |             |             |             | Σύνολο Έτους |
|----------------------------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
|                                                    | 1            | 2           | 3           | 4           |              |
| Υπόλοιπο ταμείου αρχικό                            | 15.000 € ◊   | 5.277,50 €  | 5.275,00 €  | 14.522,50 € | 15.000 €     |
| Συν εισπράξεις από πελάτες (πιν.1)                 | 8.400 €      | 18.720 €    | 28.320 €    | 26.160 €    | 81.600 €     |
| Συν εισπράξεις από πελάτες*                        | 62.500 €     | 80.000 €    | 107.000 €   | 98.000 €    | 347.500 €    |
| Συνολικά ταμειακά διαθέσιμα (α)                    | 85.900 €     | 103.998 €   | 140.595 €   | 138.683 €   | 444.100 €    |
| Μείον εκταμιεύσεις                                 |              |             |             |             |              |
| Αγορές αποθέματος                                  | 2.622,5 €    | 3.522,5 €   | 4.672,5 €   | 4.448,5 €   | 15.266,0 €   |
| Άμεση μισθοδοσία                                   | 5.000,0 €    | 9.000,0 €   | 13.000,0 €  | 10.000,0 €  | 37.000,0 €   |
| Λειτουργικές δαπάνες                               | 17.000,0 €   | 18.600,0 €  | 20.200,0 €  | 19.000,0 €  | 74.800,0 €   |
| Δαπάνες Πωλήσεων & Διοικητικών Εξόδων              | 47.000,0 €   | 52.600,0 €  | 50.200,0 €  | 58.000,0 €  | 207.800,0 €  |
| Αγορές μηχανημάτων**                               | 12.000,0 €   | 0,0 €       | 8.000,0 €   | 0,0 €       | 20.000,0 €   |
| Μερίσματα**                                        | 3.000,0 €    | 3.000,0 €   | 3.000,0 €   | 3.000,0 €   | 12.000,0 €   |
| Φόροι                                              | 15.000,0 €   | 15.000,0 €  | 15.000,0 €  | 15.000,0 €  | 60.000,0 €   |
| Συνολικές εκταμιεύσεις (β)                         | 101.622,5 €  | 101.722,5 € | 114.072,5 € | 109.448,5 € | 426.866,0 €  |
| Ελάχιστο υπόλοιπο μετρητών^                        | 5.000 €      | 5.000 €     | 5.000 €     | 5.000 €     | 5.000 €      |
| Σύνολο απαιτούμενων μετρητών (γ)                   | 106.622,5 €  | 106.722,5 € | 119.072,5 € | 114.448,5 € | 431.866 €    |
| Πλεόνασμα ή έλλειμμα διαθέσιμων μετρητών (α) - (γ) | -20.722,50 € | -2.725,00 € | 21.522,50 € | 24.234,00 € | 12.234,00 €  |
| Χρηματοδότηση:                                     |              |             |             |             |              |
| Δανεισμός                                          | 21.000 €     | 3.000 €     | 0 €         | 0 €         | 24.000 €     |
| Αποπληρωμή (συμπ. οι τόκοι)                        | 0 €          | 0 €         | -12.000 €   | -12.000 €   | -24.000 €    |
| Συνολική χρηματοδότηση (δ)                         | 21.000 €     | 3.000 €     | -12.000 €   | -12.000 €   | 0 €          |
| Υπόλοιπο ταμείου (τελικό) [(α)-(β)+(δ)]            | 5.277,50 €   | 5.275,00 €  | 14.522,50 € | 17.234,00 € | 17.234,00 €  |

◊ Δίνεται ως δεδομένο στο συγκεκριμένο παράδειγμα. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει προηγούμενη χρήση και ξεκινάει τώρα η επιχείρηση το υπόλοιπο ταμείου θα είναι 0 αρχικά

\*Στον πίνακα 1 έχουν υπολογιστεί πωλήσεις μόνο για ένα προϊόν. Η διαδικασία θα πρέπει να επαναληφθεί για όλα τα προϊόντα έχει η επιχείρηση. Στο παράδειγμα ορίζονται οι εισπράξεις για όλα τα υπόλοιπα προϊόντα μόνο Ορίζεται ποσό εισπράξεων για όλα τα προϊόντα

\*\* Δίνεται ως δεδομένο

^Η εταιρεία ορίζει ότι θέλει να έχει €5.000 υπόλοιπο μετρητών στο τέλος κάθε τριμήνου

Πίνακας 17 Προϋπολογισμός Μετρητών

## 2.8.9 Προϋπολογισμός Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Η κατάσταση προϋπολογισμού αποτελεσμάτων χρήσεως συνοψίζει τις διάφορες συνιστώσες προβλέψεις εσόδων και εξόδων για την περίοδο του προϋπολογισμού. Στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως απεικονίζονται συνοπτικά οι ακόλουθοι προϋπολογισμοί:

- » των πωλήσεων
- » του κόστους πωληθέντων
- » των εξόδων πώλησης και διοίκησης
- » των ταμειακών ροών

Παρουσιάζει, δηλαδή, το καθαρό αποτέλεσμα όλων των λειτουργιών της περιόδου που καλύπτουν οι προϋπολογισμοί, ώστε να ελεγχθεί από την διοίκηση, εάν το τελικό αποτέλεσμα είναι μέσα στους αρχικούς στόχους με σκοπό να εγκρίνει ή όχι τον προϋπολογισμό.

Προϋπολογισμός Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσεως  
Για την χρονιά που τελειώνει στις 31 Δεκεμβρίου 20XX

| Από Προϋπολογισμό                           |              |          |             |                 |
|---------------------------------------------|--------------|----------|-------------|-----------------|
| Πωλήσεις προϊόντος                          | 7400 μονάδες | X € 12   |             | 88.800 €        |
| Συν πωλήσεις από λοιπά προϊόντα             |              |          |             | 352.000 €       |
| Σύνολο πωλήσεων                             |              |          |             | 440.800 €       |
| Τελική απογραφή αρχικού αποθέματος          | 220 μονάδες  | X € 17,2 | 3.784 €     |                 |
| Συν συνολικό κόστος μονάδων παραγωγής       | 7400 μονάδες | X € 17,2 | + 127.280 € |                 |
| Κόστος μονάδων προς πώληση                  |              |          | 131.064 €   |                 |
| Μείον τελικό απόθεμα προϊόντος              |              |          | 3.440 €     |                 |
| Μείον τελικό απόθεμα λοιπών Προϊόντων*      |              |          | - 18.000 €  | 113.064 €       |
| Μικτό περιθώριο κέρδους                     |              |          |             | 327.736 €       |
| Μείον δαπάνες πωλήσεων & διοικητικών εξόδων |              |          |             | 207.800 €       |
| Έσοδα προ φόρων                             |              |          |             | 119.936 €       |
| Φόροι                                       |              |          |             | 60.000 €        |
| <b>Καθαρά έσοδα μετά φόρων</b>              |              |          |             | <b>59.936 €</b> |

\* Δίνεται ως δεδομένο

Πίνακας 18 Προϋπολογισμός Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσεως

## 2.8.10 Προϋπολογισμός Ισολογισμού

Ο προϋπολογισμός του ισολογισμού αποτελεί το τελευταίο βήμα στην κατάρτιση του συνολικού προϋπολογισμού. Για τον υπολογισμό του λαμβάνονται υπ' όψιν οι προϋπολογισμοί της περιόδου και τα υπόλοιπα αρχής των λογαριασμών, ενώ αναπτύσσεται ξεκινώντας από τον ισολογισμό του έτους που μόλις τελείωσε και προσαρμόζοντάς τον, χρησιμοποιώντας όλες τις δραστηριότητες που αναμένεται να λάβουν χώρα κατά την περίοδο του προϋπολογισμού.

Μερικοί από τους λόγους για τους οποίους πρέπει να καταρτιστεί ο προϋπολογισμός του ισολογισμού είναι:

- » Μπορεί να αποκαλύψει κάποιες δυσμενείς οικονομικές συνθήκες που η διοίκηση μπορεί να θέλει να αποφύγει.
- » Λειτουργεί ως τελικός έλεγχος της μαθηματικής ακρίβειας όλων των άλλων χρονοδιαγραμμάτων.
- » Βοηθά τη διοίκηση να δουλέψει σε διαφορετικά σενάρια και υπολογισμούς.
- » Αναδεικνύει μελλοντικούς πόρους και υποχρεώσεις.

## 2.9 ΑΡΧΕΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες στην λειτουργία όλων των επιχειρήσεων, και ειδικά των επισιτιστικών, είναι ο υπολογισμός και ο έλεγχος του κόστους. **Κόστος** είναι η οικονομική αξία όλων των πόρων που χρησιμοποιούνται (υλικά, εξοπλισμός, προσωπικό κλπ) για να φέρουν ένα τρέχον ή μελλοντικό όφελος στην επιχείρηση, δηλαδή πραγματοποίηση εσόδων από πωλήσεις, ενώ **Κοστολόγηση** είναι η διαδικασία με την οποία προσδιορίζεται το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Όπως διαπιστώθηκε και κατά την διαδικασία του προϋπολογισμού, οι επισιτιστικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ορισμένες ιδιαιτερότητες κατά τον υπολογισμό, γεγονός που μπορεί να είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων όπως:

Η ποικιλία των προσφερόμενων (παραγόμενων) ειδών

Η φύρα των πρώτων υλών

Το υψηλό ποσοστό εναλλαγής εργαζομένων

Η ποικιλία των πρώτων υλών και η σύνθεση τους για ένα τελικό προϊόν

Η απουσία συγκεκριμένων προτύπων

Είναι λοιπόν προφανές ότι η διαδικασία για τον έλεγχο του κόστους είναι μια πολύπλοκη και πολύπλευρη διαδικασία η οποία απαιτεί όχι μόνο σωστό σχεδιασμό και οργάνωση, αλλά και σωστή εκτέλεση όλων των επιμέρους λειτουργιών.

## 2.9.1 Διαμόρφωση Κόστους

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως κόστος είναι η οικονομική αξία όλων των πόρων που χρησιμοποιούνται (υλικά, εξοπλισμός, προσωπικό κλπ). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το συνολικό κόστος διαμορφώνεται μέσα από τον υπολογισμό επιμέρους στοιχείων κόστους τα οποία συνοψίζονται στους κάτωθι τέσσερις (4) βασικούς άξονες:

- » Κόστος πρώτων υλών (άμεσων υλικών)
- » Κόστος άμεσης εργασίας
- » Λειτουργικό κόστος
- » Διάφορα

Κατά συνέπεια, το συνολικό κόστος ενός προϊόντος είναι το άθροισμα του κόστους πρώτων υλών, του κόστους άμεσης εργασίας, του λειτουργικού κόστους και των διαφόρων

### κόστος α' υλών

- + εργατικό κόστος
- + λειτουργικό κόστος
- + διάφορα
- = συνολικό κόστος

## 2.10 ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ

Προκειμένου μια επισιτιστική επιχείρηση να έχει τον έλεγχο του κόστους είναι πολύ σημαντικό να σχεδιάσει και να ορίσει μια σειρά προτύπων. Με αυτό τον τρόπο θα είναι πιο εύκολο να παρακολουθήσει εάν οι βασικοί άξονες που έχει ορίσει είναι εντός ή εκτός προϋπολογισμένου κόστους. Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητο να σχεδιάσει και να δουλεύει πάνω σε πρότυπες συνταγές και πρότυπες μερίδες.

### 2.10.1 Πρότυπη Συνταγή

Πρότυπη Συνταγή είναι κάθε καταγεγραμμένη συνταγή/τύπος που έχει προκαθορίσει η διοίκηση κάθε επιχείρησης για το κάθε παραγόμενο είδος, και που εξυπηρετεί καλύτερα τους σκοπούς και τους στόχους της.

Οι Πρότυπες Συνταγές είναι διαφορετικές για κάθε επιχείρηση ακόμη και αν αναφέρονται στα ίδια πιάτα. Και αυτό γιατί κάθε εστιατόριο συντάσσει τις πρότυπες συνταγές με βάση τα επιχειρηματικά πρότυπα (target group, κουζίνα, προϋπολογισμός, τιμές καταλόγου κ.α) και τις ιδιαιτερότητες του.

Στα διάφορα στοιχεία που καταγράφονται σε μια πρότυπη συνταγή όπως ο τίτλος και η περιγραφή της συνταγής, ο χρόνος ψησίματος, τα σκεύη, τα αλλεργιογόνα κλπ, θα πρέπει να αποτυπώνονται τα υλικά και η ποσότητα τους. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αποκομίσει μια σειρά από οφέλη, μεταξύ των οποίων είναι και ο υπολογισμός κόστους όχι μόνο των πρώτων υλών, αλλά τόσο του εργατικού όσο και του λειτουργικού κόστους που απαιτείται για την δημιουργία του τελικού προϊόντος.

### 2.10.2 Πρότυπα μερίδα

Η πρότυπη μερίδα η οποία είναι μέρος της πρότυπης συνταγής είναι η προσδιορισμένη ποσότητα ενός συγκεκριμένου φαγητού ή ποτού που πρέπει να σερβίρεται στον πελάτη. Το μέγεθος της μερίδας το οποίο καθορίζεται από την διεύθυνση της επισιτιστικής μονάδας σε συνεργασία με τον σεφ, δίνει

στην επιχείρηση μια σειρά από οικονομικά δεδομένα τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει στους προϋπολογισμούς της, στις διαπραγματεύσεις της και εν τέλει στην χειραγώγηση τους κόστους της.

## 2.11 ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ Α' ΥΛΩΝ

Κόστος Άμεσων Υλικών είναι το κόστος όλων των υλικών που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με το παραγόμενο προϊόν. Το κόστος των άμεσων υλικών έχει 2 διαστάσεις, 2 διαφορετικούς τρόπους υπολογισμού, όπου ο καθένας μας δίνει κάτι διαφορετικό ανάλογα με το τι θέλει μια επιχείρηση να υπολογίσει.

Ο πρώτος τρόπος διαπραγματεύεται το συνολικό κόστος των άμεσων υλικών μιας συγκεκριμένης περιόδου. Κατά την διαδικασία αυτή υπολογίζονται όλες οι δαπάνες που πραγματοποιεί μια επιχείρηση για την αγορά των πρώτων υλών για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Γι' αυτό τον λόγο είναι χρήσιμες οι απογραφές κατά την έναρξη και λήξη της χρήσης, ενώ το πιο σύνηθες χρονικό διάστημα υπολογισμού είναι η χρονική περίοδος του μήνα.

### Συνολικό κόστος άμεσων υλικών αρχής περιόδου (απογραφή έναρξης)

$$\begin{aligned}
 &+ \text{Συνολικό κόστος αγορών περιόδου} \\
 &- \text{Συνολικό κόστος άμεσων υλικών τέλους περιόδου (απογραφή τέλους)} \\
 &= \text{Συνολικό κόστος άμεσων υλικών περιόδου}
 \end{aligned}$$

Ο δεύτερος τρόπος υπολογισμού αφορά το κόστος άμεσων υλικών μιας μονάδας παραγόμενου προϊόντος. Στην περίπτωση που θα είχαμε μόνο ένα προϊόν το κόστος των άμεσων υλικών μιας μονάδας προϊόντος προκύπτει από την διαίρεση του συνολικού κόστους άμεσων υλικών περιόδου, με τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων προϊόντων.

### Συνολικό κόστος άμεσων υλικών περιόδου

$$\begin{aligned}
 &/ \text{Αριθμό των παραγόμενων μονάδων προϊόντος} \\
 &= \text{Κόστος άμεσων υλικών μιας μονάδας παραγόμενου προϊόντος}
 \end{aligned}$$

Παρ' όλα αυτά, στις επισιτιστικές επιχειρήσεις τα παραγόμενα προϊόντα είναι περισσότερα από ένα και ως εκ τούτου για να υπάρχει μια πιο ακριβής εικόνα του κόστους των άμεσων υλικών, υπολογίζεται το κάθε προϊόν ξεχωριστά. Για τον υπολογισμό αυτό χρησιμοποιούνται ειδικές φόρμες κοστολόγησης.

Κατά την διαδικασία αυτή ορίζονται τα υλικά του προϊόντος, η ποσότητα που χρησιμοποιείται για την παραγωγή συγκεκριμένων μερίδων που ορίζονται στην πρότυπη συνταγή (στο παρακάτω παράδειγμα η ποσότητα αφορά μια (1) μερίδα) καθώς και η τιμή μονάδας για κάθε υλικό ξεχωριστά (το κόστος που χρεώνει ο προμηθευτής ανά μονάδα). Στην συνέχεια βρίσκουμε το μερικό σύνολο, δηλαδή, το κόστος του κάθε υλικού ξεχωριστά για την ποσότητα που απαιτείται στην συνταγή και στο τέλος προσθέτουμε όλα τα μερικά σύνολα που έχουμε υπολογίσει προκειμένου να βρούμε το κόστος των υλικών για την συγκεκριμένη ποσότητα μερίδων.

### Διαχείριση Συνταγών

#### Σουβλάκι Χοιρινό

| ΥΛΙΚΑ                                | ΠΟΣΟΤΗΤΑ | ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ        | ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ |
|--------------------------------------|----------|---------------------|---------------|
| <b>Κύρια Συνταγή</b>                 |          |                     |               |
| Σουβλάκι Χοιρινό Νωπό Ελληνικό 100gr | 0.1 Kgr  | 5,1 € / Kgr         | 0,51          |
| Πίτες για Σουβλάκι 18εκ              | 1Τεμάχιο | 2.25 € / 30 Τεμάχια | 0,075         |
| Ντομάτα                              | 0.05 Kgr | 1.2 € / Kgr         | 0,06          |
| Τζατζίκι                             | 0.02 Kgr | 1.65 € / Kgr        | 0,033         |
| Κρεμμύδια                            | 0.02 Kgr | 0.6 € / Kgr         | 0,012         |
| <b>ΚΟΣΤΟΣ ΥΛΙΚΩΝ ΓΙΑ 1 ΜΕΡΙΔΑ</b>    |          |                     | <b>0,69 €</b> |

Πίνακας 19 Κοστολόγηση Πρότυπης Συνταγής

Σε περίπτωση που ορίζεται στην πρότυπη συνταγή ότι οι ποσότητες των υλικών αφορούν παραπάνω από μια (1) μερίδες, τότε στο τέλος αφού έχουμε προσθέσει τα μερικά σύνολα από όλα τα υλικά και έχουμε βρει το κόστος των υλικών για τις πολλές μερίδες, διαιρούμε το συνολικό κόστος των άμεσων υλικών της συνταγής με τον αριθμό των μερίδων προκειμένου να βρούμε το κόστος των άμεσων υλικών για την μια (1) μερίδα.

Επίσης, επειδή πολλές παρασκευές αποτελούνται από παραπάνω από μια συνταγές, τότε το συνολικό κόστος του τελικού παρασκευασμένου προϊόντος προκύπτει από την πρόσθεση πρώτα του συνολικού κόστους των επί μέρους συνταγών και στην συνέχεια με την διαίρεση του με τον αριθμό μερίδων.

## Διαχείριση Συνταγών

## Γλώσσα Μενιέρ με Λαχανικά Ατμού

| ΥΛΙΚΑ                       | ΠΟΣΟΤΗΤΑ | ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ | ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ |
|-----------------------------|----------|--------------|---------------|
| <b>Κύρια Συνταγή</b>        |          |              |               |
| Φιλέτο Γλώσσας              | 1 kgr    | 5.18 € / Kgr | 5,18          |
| Αλεύρι                      | 60 gr    | 0.84 € / Kgr | 0,05          |
| Βούτυρο                     | 120 gr   | 4.48 € / Kgr | 0,54          |
| Λεμόνια                     | 0.1 kgr  | 1 € / Kgr    | 0,1           |
| Αλάτι                       | 4 gr     | 0.22 € / Kgr | 0,001         |
| Πιπέρι                      | 4 gr     | 7.1 € / Kgr  | 0,03          |
| ΚΟΣΤΟΣ ΥΛΙΚΩΝ ΓΙΑ 4 ΜΕΡΙΔΕΣ |          |              | <b>5,9</b>    |
| ΚΟΣΤΟΣ ΥΛΙΚΩΝ ΓΙΑ 1 ΜΕΡΙΔΑ  |          |              | <b>1,47</b>   |

## Διαχείριση Συνταγών

## Γλώσσα Μενιέρ με Λαχανικά Ατμού

| ΥΛΙΚΑ                            | ΠΟΣΟΤΗΤΑ | ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ | ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ |
|----------------------------------|----------|--------------|---------------|
| <b>Γαρνιτούρα Λαχανικά Ατμού</b> |          |              |               |
| Φιλέτο Γλώσσας                   | 400 gr   | 0.65 € / Kgr | 0,26          |
| Πατάτες                          | 200 gr   | 1.84 € / Kgr | 0,37          |
| Μπρόκολο                         | 120 gr   | 0.8 € / Kgr  | 0,1           |
| Καρότα                           | 2 gr     | 0.22 € / Kgr | 0,001         |
| Αλάτι                            | 2 gr     | 7.1 € / Kgr  | 0,01          |
| Πιπέρι                           | 4 gr     | 7.1 € / Kgr  | 0,03          |
| ΚΟΣΤΟΣ ΥΛΙΚΩΝ ΓΙΑ 4 ΜΕΡΙΔΕΣ      |          |              | <b>0,74</b>   |
| ΚΟΣΤΟΣ ΥΛΙΚΩΝ ΓΙΑ 1 ΜΕΡΙΔΑ       |          |              | <b>0,18</b>   |

Συνολικό Κόστος Υλικών για 4 Μερίδες

€ 6,64

Συνολικό Κόστος Υλικών για 1 Μερίδα

€ 1,66

Πίνακας 20 Κοστολόγηση Σύνθετης Πρότυπης Συνταγής

## 2.11.1 Παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος των άμεσων υλικών

Το κόστος των άμεσων υλικών μπορεί να είναι είτε σταθερό είτε μεταβλητό. Στην πρώτη περίπτωση όπου έχουμε σταθερό κόστος η επιχείρηση έχει προχωρήσει σε συμφωνία με τον προμηθευτή για σταθερή ή συγκεκριμένη ποσότητα και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αυτή η περίπτωση, λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών της αγοράς δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη και εφαρμόσιμη. Αντιθέτως, η δεύτερη περίπτωση (μεταβλητό κόστος) είναι η πιο συνηθισμένη μιας και το κόστος επηρεάζεται άμεσα από μια σειρά παραγόντων όπως ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω:

- » Ορθός αριθμός κωδικών πώλησης
- » Πρότυπη Συνταγή - Μεριδοποίηση
- » Προμηθευτές
- » Τιμή Προϊόντος
- » Εποχικότητα
- » Τοποθεσία επιχείρησης
- » Εκπαίδευση προσωπικού
- » Λάθη
- » Αποθήκευση – Διαχείριση
- » Κλοπές

## 2.12 ΑΠΟΔΟΣΗ Α' ΥΛΩΝ

Όλες οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για την παρασκευή του τελικού προϊόντος αποδίδουν διαφορετικά. Αυτό σημαίνει ότι ανάλογα με την επεξεργασία που γίνεται στην πρώτη ύλη η τελική της μορφή, σύσταση και μέγεθος θα είναι διαφορετική. Έτσι, **Απόδοση Προϊόντων** ορίζεται η αναλογία της πρώτης ύλης η οποία **δεν** θα χαθεί κατά την παραγωγική διαδικασία, ενώ **Φύρα** είναι η αναλογία που **θα** χαθεί κατά την παραγωγική διαδικασία.

Για να υπολογίσουμε την απόδοση του κάθε υλικού μπορούμε να ακολουθήσουμε την κάτωθι διαδικασία:

1. Ζυγίζουμε το υλικό μετά την αγορά του
2. Καθαρισμός του υλικού από ανεπιθύμητα μέρη (λίπη, φλούδες, κόκκαλα κλπ)
3. Ψήσιμο – επεξεργασία και καταγραφή τρόπου ψησίματος, χρόνου και θερμοκρασία ψησίματος
4. Ζύγισμα μετά το ψήσιμο
5. Μεριδοποίηση
6. Ζύγισμα και υπολογισμός ποσοστιαίας απόδοσης

| ανάλυση                         | βάρος    | % επί του συνολικού βάρους |
|---------------------------------|----------|----------------------------|
| Άψητο*                          | 4kgr     | 100%                       |
| Απώλειες Καθαρισμού*            | 0.28kgr  | 7%                         |
| Καθαρό Βάρος μετά τον Καθαρισμό | 3.72kgr  | 93%                        |
| Απώλειες Μαγειρέματος*          | 0.52kgr  | 13%                        |
| Βάρος Μαγειρεμένου              | 3.200kgr | 80%                        |
| Φύρα Μεριδοποίησης*             | 0.1kgr   | 2.5%                       |
| Βάρος προς Πώληση               | 3.100kgr | 77.5%                      |

\* Δίνεται ως δεδομένο

Πίνακας 21 Πίνακας Απόδοσης

Η απόδοση σε κάθε στάδιο υπολογίζεται με βάση το συνολικό βάρος.

**% Απόδοσης μετά από απώλειες καθαρισμού**

= (Βάρος μετά τον καθαρισμό / Άψητο)

x 100

= (3.72kgr / 4kgr) x 100

= 93%

Έτσι, οι απώλειες καθαρισμού ως (%) ποσοστό απόδοσης επί του συνολικού βάρους είναι 7%. Παρ'όλα αυτά, θα μπορούσαμε να βρούμε το ποσοστό (%) απόδοσης με τον ίδιο ακριβώς τρόπο εφαρμόζοντας τον ίδιο τύπο.

Κατά συνέπεια, ακολουθώντας ακριβώς την ίδια διαδικασία είτε σε όλα τα στάδια είτε απευθείας στο τελικό βάρος προς πώληση μπορούμε να βρούμε το ποσοστό (%) απόδοσης και την φύρα που προκύπτει από αυτό.

#### % Απόδοσης προς πώληση προϊόντος

$$= \frac{\text{Βάρος προς πώληση}}{\text{Άψητο}} \times 100$$

$$= \frac{3.1\text{kgr}}{4\text{kgr}} \times 100$$

$$= 77,5\%$$

Η διαδικασία υπολογισμού της απόδοσης συνίσταται σε όλα τα στάδια για να μπορέσουμε να έχουμε πιο συγκεκριμένη εικόνα για το προϊόν μας και να προβούμε στις απαραίτητες ενέργειες. Σε ένα κομμάτι κρέας, για παράδειγμα, μπορεί να διαπιστωθεί ότι έχει πολύ υψηλό ποσοστό φύρας κατά το στάδιο του καθαρισμού, γεγονός που μπορεί να σημαίνει ότι έχει πολύ λίπος ή κόκκαλο. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να αναζητήσουμε στον προμηθευτή μας είτε άλλο κομμάτι, είτε άλλη ποιότητα, είτε άλλη προέλευση κλπ. Συνεπώς σε κάθε στάδιο ανάλογα με το (%) ποσοστό της απόδοσης και της φύρας μπορούμε να προχωρήσουμε σε διαφορετικές ενέργειες.

Ολοκληρώνοντας την διαδικασία του υπολογισμού της απόδοσης, είμαστε σε θέση να υπολογίσουμε το νέο κόστος ανά μονάδα. Προκειμένου λοιπόν να ανακτήσουμε κοστολογικά το χαμένο βάρος εφαρμόζουμε τον τύπο:

$$\text{Συνολικό κόστος} / \text{βάρος} = \text{Κόστος} / \text{kg}$$

είτε σε κάθε στάδιο της δια-δικασίας ξεχωριστά, είτε απευθείας στο τελικό βάρος προς πώληση έπειτα από τις απώλειες και την μεριδοποίηση.

| ανάλυση                         | βάρος    | % επί του συνολικού βάρους | συνολικό κόστος σε € | κόστος / kg σε € |
|---------------------------------|----------|----------------------------|----------------------|------------------|
| Άψητο                           | 4kgr     | 100%                       | € 30                 | € 7.5            |
| Απώλειες Καθαρισμού             | 0.28kgr  | 7%                         |                      |                  |
| Καθαρό Βάρος μετά τον Καθαρισμό | 3.72kgr  | 93%                        | € 30                 | € 8.06           |
| Απώλειες Μαγειρέματος           | 0.52kgr  | 13%                        |                      |                  |
| Βάρος Μαγειρεμένου              | 3.200kgr | 80%                        | € 30                 | € 9.37           |
| Φύρα Μεριδοποίησης              | 0.1kgr   | 2.5%                       |                      |                  |
| Βάρος προς Πώληση               | 3.100kgr | 75.5%                      | € 30                 | € 9.68           |

Πίνακας 22 Υπολογισμός κόστους μετά τις απώλειες

Παρακάτω παρουσιάζονται ενδεικτικά ποσοστά απόδοσης (Μ.Ο) ορισμένων υλικών υπό συγκεκριμένες συνθήκες

| Ποιότητα | Ποσότητας απόδοσης |             |         |
|----------|--------------------|-------------|---------|
|          | Βοοειδή            | Προβατοειδή | Χοιρινά |
| Πρώτη    | 60-65%             | 50-55%      | 72%     |
| Δεύτερη  | 53-60%             | 45%         | 60-70%  |
| Τρίτη    | 45-53%             | 35-40%      | 55-60%  |

Πίνακας 23 Απώλεια βάρους σε βοοειδή, πρόβατο, χοιρινά κατά την προετοιμασία των γευμάτων

|                    |       |
|--------------------|-------|
| Ψητό μοσχάρι       | (30%) |
| Ψητό χοιρινό       | (30%) |
| Μπρεζέ ραγού       | (35%) |
| Βραστό μοσχάρι     | (30%) |
| Βραστά προβατοειδή | (40%) |

Πίνακας 24 Απώλεια βάρους από μπρεζάρισμα, γλασάρισμα, ψήσιμο ή θράσιμο

| Προϊόντα                | Ολόκληρα ψάρια από τα οποία έχουν αφαιρεθεί τα λέπια και τα πτερύγια (ποσοστό % επί του καθαρού βάρους) | Ψάρια σε φιλέτα | Οστρακοειδή (ποσοστό % επί του μεικτού βάρους) |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------|
| Βακαλάος (χωρίς κεφάλι) | 13                                                                                                      | 30              | -                                              |
| Γλώσσα                  | 37                                                                                                      | 50              | -                                              |
| Καλκάνι                 | 40                                                                                                      | 70              | -                                              |
| Κυπρίνος                | 15                                                                                                      | 60              | -                                              |
| Πέρκα                   | 12                                                                                                      | 65              | -                                              |
| Σολομός (με κεφάλι)     | 10                                                                                                      | 45              | -                                              |
| Πέστροφα                | 10                                                                                                      | 45              | -                                              |
| Γαρίδες                 | -                                                                                                       | -               | 50                                             |
| Αστακός                 | -                                                                                                       | -               | 75                                             |
| Γαρίδα                  | -                                                                                                       | -               | 80                                             |

Πίνακας 25 Απώλεια βάρους σε ψάρια και οστρακοειδή κατά την προετοιμασία των γευμάτων

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| Σπαράγγια                               | 30% |
| Άψητες πατάτες ξεφλουδισμένες σε μηχανή | 30% |
| Καρότα χοντρά ξεφλουδισμένα στο χέρι    | 20% |
| Πατάτες με τη φλούδα                    | 10% |
| Σελινόριζα                              | 30% |
| Σαλάτα                                  | 30% |
| Κουνουπίδι                              | 30% |
| Ντομάτες σχάρας                         | 50% |
| Σπανάκι                                 | 50% |
| Άσπρο και κόκκινο λάχανο                | 15% |
| Πράσινα φασολάκια                       | 5%  |
| Ντόπιο μαρούλι                          | 20% |
| Πράσο                                   | 20% |

Πίνακας 26 Απώλεια βάρους των χορταρικών κατά το ξεφλούδισμα και την προετοιμασία

|             |               |             |
|-------------|---------------|-------------|
| Ελάφι (50%) | Ζαρκάδι (40%) | Λαγός (55%) |
|-------------|---------------|-------------|

Πίνακας 27 Ποσοστό οστών στο κυνήγι

| τεμάχιο  | μοσχαράκι | βοδινό | αρνάκι | χοιρινό |
|----------|-----------|--------|--------|---------|
| Μπούτι   | 20%       | 25%    | 30%    | -       |
| Καρέ     | 20%       | -      | 20%    | 15%     |
| Σπάλα    | 25%       | -      | 20%    | 20%     |
| Στήθος   | 20%       | 25%    | -      | -       |
| Μπριζόλα | -         | 25%    | -      | -       |
| Αλουαγιό | -         | 20%    | -      | -       |
| Ζαμπόν   | -         | -      | -      | 15%     |

Πίνακας 28 Ποσοστό οστών σε διάφορα τεμάχια κρέατος



## 2.13 ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο επόμενος άξονας που υπολογίζεται στο συνολικό κόστος είναι το κόστος της άμεσης εργασίας το οποίο προκύπτει από τις αμοιβές των εργαζομένων (συμπεριλαμβανομένων εισφορών κοινωνικής ασφάλισης), το κόστος επαγγελματικής κατάρτισης και εκπαίδευσης, άλλες δαπάνες όπως εταιρικά κινητά τηλέφωνα, εταιρικά αυτοκίνητα, δαπάνες διαμονής ή στολών κλπ, μείον τυχόν επιδοτήσεις.

Το εργατικό κόστος μπορεί να διακριθεί σε άμεσο και έμμεσο, ανάλογα με την συμμετοχή που θα υπάρχει στο παραγόμενο προϊόν. Για παράδειγμα, άμεσο εργατικό κόστος χαρακτηρίζεται όταν υπάρχει άμεση εμπλοκή στην παραγωγική διαδικασία όπως είναι η εμπλοκή του μάγειρα ή του ζαχαροπλάστη. Αντιθέτως, το λογιστήριο το οποίο δεν έχει εμπλοκή στην παραγωγική διαδικασία χαρακτηρίζεται ως έμμεσο.

Για τον υπολογισμό του εργατικού κόστους υπάρχουν δυο τρόποι. Ο πρώτος τρόπος είναι με την βοήθεια καρτών εργασίας ή φύλλων χρόνου. Κατά την διαδικασία αυτή μετρίεται και καταγράφεται ο χρόνος που απαιτείται για την εκτέλεση παραγωγής μιας μονάδας σύμφωνα με τα πρότυπα που έχουν οριστεί από την επιχείρηση και συνυπολογίζεται με το συνολικό ωρομίσθιο που έχει συμφωνηθεί.

Ωστόσο, εξαιτίας της φύσεως της παραγωγής στον επισιτισμό, όπου για παράδειγμα ένας μάγειρας διενεργεί παράλληλα πολλές εργασίες εφαρμόζεται πιο συχνά ο δεύτερος τρόπος υπολογισμού. Κατά την διαδικασία του δεύτερου τρόπου, υπολογίζεται το συνολικό κόστος της άμεσης εργασίας και διαιρείται με τον συνολικό αριθμό των παραγόμενων μονάδων.

### Συνολικό κόστος άμεσης εργασίας

$$\begin{aligned} & / \quad \text{Συνολικός αριθμός παραγόμενων} \\ & \quad \text{μονάδων} \\ & = \quad \text{Κόστος άμεσης εργασίας ανά μονάδα} \\ & \quad \text{προϊόντος} \end{aligned}$$

Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει είτε συνολικά υπολογίζοντας τις πωλήσεις όλων των πιάτων από όλες τις κατηγορίες καθώς και τα συνολικά εργατικά κόστος για όλους τους εμπλεκόμενους, είτε για κάθε πιάτο ξεχωριστά.

Στην περίπτωση που θέλουμε να υπολογίσουμε συνολικά θα πρέπει να αθροίσουμε τις μισθολογικές απολαβές του εμπλεκόμενου προσωπικού, να υπολογίσουμε όλες τις παραγόμενες μερίδες και να εφαρμόσουμε τον τύπο. Για παράδειγμα, εάν το συνολικό κόστος εργασίας ενός μήνα είναι €5.000 και οι παραγόμενες μερίδες είναι 5.000 τότε εφαρμόζοντας τον τύπο ( $\text{€}5.000/5.000 \text{ μονάδες}$ ) το κόστος εργασίας είναι 1€/μερίδα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι οποιαδήποτε διαφοροποίηση στον αριθμό των παραγόμενων μερίδων διατηρώντας σταθερό το συνολικό κόστος εργασίας θα οδηγήσει, είτε στην αύξηση, είτε στη μείωση του κόστους άμεσης εργασίας ανά μονάδα προϊόντος.

Όμως, επειδή δεν έχουν όλα τα πιάτα την ίδια βαρύτητα, δεν απαιτούν τις ίδιες γνώσεις, δεν έχουν την ίδια απλότητα ή πολυπλοκότητα, ούτε απαιτούν τον ίδιο χρόνο στην παραγωγική διαδικασία, μπορούμε να εφαρμόσουμε την διαδικασία υπολογισμού για το κόστος εργασίας ανά πιάτο. Έτσι, αν υποθέσουμε ότι ο μέσος χρόνος παρασκευής ενός πιάτου Α έχει οριστεί βάσει προτύπων από την επιχείρηση στα 18 λεπτά, και αν το μέσο συνολικό ημερομίσθιο ενός μάγειρα είναι €60 (συμπεριλαμβανομένων ασφαλιστικών εισφορών κλπ) τότε το συνολικό κόστος άμεσης εργασίας ανά μονάδα προϊόντος διαμορφώνεται ως εξής:

**Συνολικό κόστος άμεσης εργασίας: 60 €**

**Συνολικός αριθμός παραγόμενων μονάδων πιάτου Α:**

**8 ώρες x 60 λεπτά = 480 λεπτά μέγιστης εργασίας.**

**480/18 (χρόνος παρασκευής) = 26,7 (είναι ο μέγιστος αριθμός πιάτων για όλες τις ώρες εργασίας, χωρίς διάλειμμα και μόνο για το συγκεκριμένο πιάτο)**

**Κόστος άμεσης εργασίας ανά μονάδα πιάτου Α = €60 / 26,7 = 2,25€**



## 2.14 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ

Ο τρίτος άξονας μετά το κόστος των άμεσων υλικών και της άμεσης εργασίας είναι το λειτουργικό κόστος. Το γενικό λειτουργικό κόστος είναι όλα τα έξοδα τα οποία κάνει η επιχείρηση προκειμένου να είναι σε θέση να λειτουργήσει. Τέτοιου είδους δαπάνες είναι το ενοίκιο, τα καθαριστικά, τα έξοδα διοίκησης, η ενέργεια κλπ.

Όπως και στον υπολογισμό του εργατικού κόστους έτσι και στον υπολογισμό του λειτουργικού κόστους ανά παραγόμενη μονάδα υπάρχουν δυο διαφορετικοί τρόποι υπολογισμού.

Ο πρώτος τρόπος είναι παρόμοιος με αυτόν κατά τον υπολογισμό των εργατικών με την διαφορά ότι εδώ προκύπτει από τον εξής τύπο:

### Συνολικό Κόστος Λειτουργίας

$$\frac{\text{Συνολικός αριθμός παραγόμενων μονάδων}}{\text{Κόστος λειτουργίας ανά μονάδα προϊόντος}}$$

Συνεπώς, στην περίπτωση που θέλουμε να υπολογίσουμε συνολικά θα πρέπει να αθροίσουμε όλες τις δαπάνες των λειτουργικών εξόδων για τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, να υπολογίσουμε όλες τις παραγόμενες μερίδες και να εφαρμόσουμε τον τύπο. Για παράδειγμα, εάν το συνολικό λειτουργικό κόστος της συγκεκριμένης χρονικής περιόδου είναι €9.335 (πίνακας 21) και οι παραγόμενες μερίδες είναι 5.000 τότε εφαρμόζοντας τον τύπο ( $€9.335/5.000$  μονάδες) το λειτουργικό κόστος θα είναι 1,87€/μερίδα.

### ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

| Έναρξη Περιόδου<br>01/ΑΑ/ΧΧ |                      |            | Λήξη Περιόδου<br>31/ΑΑ/ΧΧ |                                   |
|-----------------------------|----------------------|------------|---------------------------|-----------------------------------|
| A/A                         | Κατηγορία            | Ημερομηνία | Κόστος                    | Σχόλια                            |
| 1                           | Ενοίκιο              | 02/ΑΑ/ΧΧ   | 2.200 €                   |                                   |
| 2                           | Έμμεσα υλικά         | 03/ΑΑ/ΧΧ   | 85 €                      | Αγορά καθαριστικών, γραφικής ύλης |
| 3                           | Έμμεση εργασία       | 05/ΑΑ/ΧΧ   | 4.500 €                   | Μισθοί Διοίκησης                  |
| 4                           | Συνδρομές Site       | 05/ΑΑ/ΧΧ   | 150 €                     |                                   |
| 5                           | Δ.Ε.Η                | 08/ΑΑ/ΧΧ   | 250 €                     | Αναλογία μήνα                     |
| 6                           | Τηλεφωνία - Internet | 10/ΑΑ/ΧΧ   | 150 €                     |                                   |
| 7                           | Γκάζι                | 12/ΑΑ/ΧΧ   | 250 €                     | Αναλογία μήνα                     |
| 8                           | ΕΥΔΑΠ                | 17/ΑΑ/ΧΧ   | 250 €                     | Αναλογία μήνα                     |
| 9                           | Έντυπο Προβολής      | 20/ΑΑ/ΧΧ   | 600 €                     |                                   |
| 10                          | Συνεργείο Καθαρισμού | 31/ΑΑ/ΧΧ   | 600 €                     | Εξωτερική συνεργασία              |
| 11                          | Λογιστής             | 31/ΑΑ/ΧΧ   | 200 €                     | Εξωτερική συνεργασία              |
| 12                          | Ασφάλεια             | 31/ΑΑ/ΧΧ   | 100 €                     | Αναλογία μήνα                     |
| Σύνολο                      |                      |            | 9.335 €                   |                                   |

Πίνακας 29 Διαχείριση Λειτουργικών Εξόδων

Ο δεύτερος τρόπος επικεντρώνεται στην κατανομή των λειτουργικών δαπανών, η οποία είναι αρκετά δύσκολη εξαιτίας της ιδιαιτερότητας της φύσης των λειτουργικών εξόδων. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να ορίζονται:

▶ οι **φορείς κόστους** οι οποίοι αποτελούνται από προϊόντα και υπηρεσίες που κοστολογούνται όπως για παράδειγμα το ενοίκιο, η ενέργεια, η έμμεση εργασία κλπ.,

▶ τα **κέντρα κόστους** όπου αποτελούνται από τα τμήματα της επιχείρησης που συγκεντρώνεται το κόστος, όπως, για παράδειγμα, η κουζίνα, το service κλπ. και

▶ την **βάση επιμερισμού** των λειτουργικών εξόδων στις παραγόμενες μονάδες προϊόντος.

| Φορείς Κόστους     | Κέντρα Κόστους | Βάση Επιμερισμού                                   |
|--------------------|----------------|----------------------------------------------------|
| Ενοίκιο            |                | Επιφάνεια τμήματος σε τ.μ                          |
| Δημοτικά Τέλη      | Τμήματα:       |                                                    |
| Αποσβέσεις κτηρίων | Κουζίνας       |                                                    |
| Κοινόχρηστα        | Service        |                                                    |
| Έξοδα Διοίκησης    | Διοίκησης      | Αριθμός εργαζομένων                                |
| Συντήρηση          | Προμηθειών     | Ώρες χρήσης μηχανημάτων Ώρες κατανάλωσης ενέργειας |
| Βλάβες - Επισκευές | Αποθήκης       |                                                    |
| Μεταφορικά         | Συντήρησης     | Όγκος εμπορευμάτων Αξία εμπορευμάτων               |
| Αποθήκευση         | Marketing      |                                                    |
| Ενέργεια           |                | Κατανάλωση μηχανημάτων                             |
| Θέρμανση           |                | Όγκος κατανάλωσης επιμέρους τμημάτων               |

Πίνακας 30 Κατανομή Λειτουργικών Δαπανών

Έστω ότι θέλουμε να επιμερίσουμε το λειτουργικό κόστος του ενοικίου στα επί μέρους τμήματα. Για παράδειγμα, η συνολική επαγγελματική επιφάνεια που νοικιάζει μια επιχείρηση είναι 430 τ.μ με μηνιαίο μίσθωμα €2.200. Η κατανομή της συνολικής επιφάνειας είναι ως εξής:

**Κουζίνα : 90τ.μ**  
**Χώρος Service : 250τ.μ**  
**Αποθήκη : 40τ.μ**  
**Γραφεία : 50τ.μ**

Για να γίνει η κατανομή του λειτουργικού κόστους ανά τμήμα θα πρέπει πρώτα να υπολογιστεί ο δείκτης επιμερισμού ανάλογα με την βάση επιμερισμού. Έτσι λοιπόν ο δείκτης επιμερισμού για την Κουζίνα είναι  $90\tau.μ/430\tau.μ=0,21$ , για τον χώρο του Service  $250\tau.μ/430\tau.μ$  κ.ο.κ. Στη συνέχεια, και εφόσον έχουμε υπολογίσει τους δείκτες επιμερισμού για όλα τα τμήματα πολλαπλασιάζουμε τον κάθε δείκτη ξεχωριστά

με το λειτουργικό κόστος που θέλουμε να επιμερίσουμε, προκειμένου να βρούμε το λειτουργικό κόστος ανά τμήμα. Έτσι για την Κουζίνα έχουμε  $2.200 \times 0,21 = €462$ , για τον χώρο του Service  $2.200 \times 0,58 = €1.276$  κ.ο.κ. Συνεπώς, το λειτουργικό κόστος της κουζίνας είναι €462, για τον χώρο του Service €1.276, για την Αποθήκη €198 και για τα γραφεία €264.

| ΚΕΝΤΡΟ ΚΟΣΤΟΥΣ | ΒΑΣΗ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ        | ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ                  | ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ         |
|----------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Τμήμα</b>   | <b>Επιφάνεια σε τ.μ</b> |                                      |                                      |
| Κουζίνα        | 90                      | $90 / 430 = 0,21$                    | $2200 \times 0,21 = 462 \text{ €}$   |
| Service        | 250                     | $250 / 430 = 0,58$                   | $2200 \times 0,58 = 1.276 \text{ €}$ |
| Αποθήκη        | 40                      | $40 / 430 = 0,09$                    | $2200 \times 0,09 = 198 \text{ €}$   |
| Γραφεία        | 50                      | $50 / 430 = 0,12$                    | $2200 \times 0,12 = 264 \text{ €}$   |
| <b>Σύνολο</b>  | <b>430</b>              | <b><math>430 / 430 = 1,00</math></b> | <b>2.200 €</b>                       |

Πίνακας 31 Δείκτης Επιμερισμού (1)

Ακόμα και αν επιλέξουμε μια άλλη βάση επιμερισμού, για παράδειγμα, τον αριθμό των εργαζομένων, θα ακολουθήσουμε την ίδια ακριβώς διαδικασία, όπως προηγουμένως, προκειμένου να βρούμε το λειτουργικό κόστος ανά τμήμα.

| ΚΕΝΤΡΟ ΚΟΣΤΟΥΣ | ΒΑΣΗ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ           | ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ                | ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ         |
|----------------|----------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Τμήμα</b>   | <b>Αριθμός εργαζομένων</b> |                                    |                                      |
| Κουζίνα        | 12                         | $12 / 43 = 0,28$                   | $2200 \times 0,28 = 616 \text{ €}$   |
| Service        | 20                         | $20 / 43 = 0,465$                  | $2200 \times 0,46 = 1.012 \text{ €}$ |
| Αποθήκη        | 3                          | $3 / 43 = 0,07$                    | $2200 \times 0,07 = 154 \text{ €}$   |
| Γραφεία        | 8                          | $8 / 43 = 0,19$                    | $2200 \times 0,19 = 418 \text{ €}$   |
| <b>Σύνολο</b>  | <b>43</b>                  | <b><math>43 / 43 = 1,00</math></b> | <b>2.200 €</b>                       |

Πίνακας 32 Δείκτης Επιμερισμού (2)

Παρ' όλα αυτά, αυτό που παρουσιάζει μεγαλύτερο ενδιαφέρον κατά την διαδικασία της κοστολόγησης των λειτουργικών εξόδων στις επισιτιστικές επιχειρήσεις είναι ο καταμερισμός του κόστους ανά παραγόμενη μονάδα.

Για να γίνει και σε αυτή την περίπτωση η κατανομή του κόστους θα πρέπει να ορίσουμε κέντρο κόστους και βάση επιμερισμού. Η διαφορά, αρχικά, σε σχέση με πριν είναι ότι ως κέντρο κόστους ορίζουμε τα πιάτα τα οποία παρασκευάζει και πουλάει η επιχείρηση, ενώ ως βάση επιμερισμού μπορούμε να ορίσουμε τον χρόνο παρασκευής του κάθε πιάτου.

Έστω ότι μια επιχείρηση παρασκευάζει και πουλάει 6 πιάτα όπου ο χρόνος παρασκευής τους διαμορφώνεται ως εξής:

**Πιάτο 1: 12 λεπτά**

**Πιάτο 2: 14 λεπτά**

**Πιάτο 3: 19 λεπτά**

**Πιάτο 4: 15 λεπτά**

**Πιάτο 5: 22 λεπτά**

**Πιάτο 6: 18 λεπτά**

Επίσης, τα λειτουργικά έξοδα της εταιρείας για την συγκεκριμένη χρονική περίοδο είναι €9.335 (Πίνακας 21), ενώ οι μονάδες που παράχθηκαν για κάθε πιάτο ξεχωριστά είναι οι κάτωθι:

**Πιάτο 1: 1450 μονάδες**

**Πιάτο 2: 1100 μονάδες**

**Πιάτο 3: 1700 μονάδες**

**Πιάτο 4: 1260 μονάδες**

**Πιάτο 5: 1800 μονάδες**

**Πιάτο 6: 1530 μονάδες**

Για να βρούμε λοιπόν το λειτουργικό κόστος ανά πιάτο θα πρέπει πρώτα να επιμερίσουμε το συνολικό λειτουργικό κόστος ανά πιάτο. Η διαδικασία που θα ακολουθήσουμε σε αυτή την περίπτωση είναι η ίδια με προηγουμένως όπως φαίνεται και στον πίνακα 25

| ΚΕΝΤΡΟ ΚΟΣΤΟΥΣ | ΒΑΣΗ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ  | ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ         | ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΠΙΑΤΟ |
|----------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| Πιάτο          | Χρόνος Παρασκευής |                             |                                       |
| Πιάτο 1        | 12                | $12 / 100 = 0,12$           | $9.335 \times 0,12 = 1.120 \text{ €}$ |
| Πιάτο 2        | 14                | $14 / 100 = 0,14$           | $9.335 \times 0,14 = 1.307 \text{ €}$ |
| Πιάτο 3        | 19                | $19 / 100 = 0,19$           | $9.335 \times 0,19 = 1.774 \text{ €}$ |
| Πιάτο 4        | 15                | $15 / 100 = 0,15$           | $9.335 \times 0,15 = 1.400 \text{ €}$ |
| Πιάτο 5        | 22                | $22 / 100 = 0,22$           | $9.335 \times 0,22 = 2.054 \text{ €}$ |
| Πιάτο 6        | 18                | $18 / 100 = 0,18$           | $9.335 \times 0,18 = 1.680 \text{ €}$ |
| Σύνολο         | <b>100</b>        | $100 / 100 = \mathbf{1,00}$ | <b>9.335 €</b>                        |

Πίνακας 33 Επιμερισμός Συνολικού Λειτουργικού Κόστους ανά παραγόμενη μονάδα

Θα πρέπει πρώτα να βρούμε τον δείκτη επιμερισμού για κάθε πιάτο. Για παράδειγμα, στο Πιάτο 1 διαιρούμε τον χρόνο παρασκευή του είναι 12 λεπτά με το συνολικό χρόνο παρασκευής των πιάτων, δηλαδή 100 λεπτά, και βρίσκουμε ότι 0,12 είναι ο δείκτης επιμερισμού για το πρώτο πιάτο. Με ακριβώς την ίδια διαδικασία προχωράμε και με τα υπόλοιπα πιάτα. Στην συνέχεια, και εφόσον έχουμε βρει τους δείκτες για κάθε πιάτο ξεχωριστά, θα επιμερίσουμε το συνολικό κόστος για κάθε πιάτο ξεχωριστά. Στο Πιάτο 1 θα πολλαπλασιάσουμε το συνολικό κόστος, δηλαδή το €9.335, με τον δείκτη επιμερισμού που βρήκαμε προηγουμένως, δηλαδή 0,12. Έτσι, το συνολικό λειτουργικό κόστος για το πρώτο πιάτο είναι €1.120. Εφαρμόζουμε την ίδια διαδικασία και στα υπόλοιπα πιάτα.

Έχοντας βρει πλέον το Συνολικό λειτουργικό κόστος ανά πιάτο μπορούμε να βρούμε και το λειτουργικό κόστος ανά μονάδα παραγωγής σε κάθε πιάτο ξεχωριστά. Έπομένως, για το πρώτο Πιάτο θα διαιρέσουμε το €1,120, που είναι το συνολικό λειτουργικό κόστος του πιάτου που βρήκαμε προηγουμένως, με τις 1450 μονάδες που έχουν παραχθεί για αυτό το διάστημα και θα βρούμε πως το λειτουργικό κόστος της κάθε μονάδας του συγκεκριμένου πιάτου που παράχθηκε είναι €0.77. Εφαρμόζουμε την ίδια διαδικασία για όλα τα υπόλοιπα πιάτα ξεχωριστά.

| ΠΙΑΤΟ   | ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ | ΜΟΝΑΔΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ | ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΠΙΑΤΟ |
|---------|-----------------------------|-------------------|------------------------------|
| Πιάτο 1 | 1.120 €                     | 1450              | <b>0,77 €</b>                |
| Πιάτο 2 | 1.307 €                     | 1100              | <b>1,19 €</b>                |
| Πιάτο 3 | 1.774 €                     | 1700              | <b>1,04 €</b>                |
| Πιάτο 4 | 1.400 €                     | 1260              | <b>1,11 €</b>                |
| Πιάτο 5 | 2.054 €                     | 1800              | <b>1,14 €</b>                |
| Πιάτο 6 | 1.680 €                     | 1530              | <b>1,10 €</b>                |
| Σύνολο  | <b>9.335 €</b>              | <b>8840</b>       |                              |

Πίνακας 34 Λειτουργικό κόστος ανά μονάδα παραγωγής ανά πιάτο

## 2.15 ΔΙΑΦΟΡΑ

Η τέταρτη μεταβλητή η οποία απαρτίζει το συνολικό κόστος είναι τα Διάφορα. Τα Διάφορα είναι μια επιπλέον κατηγορία κόστους η οποία ουσιαστικά λειτουργεί ως “μαξιλαράκι” στην κοστολόγηση μας. Το ποσό αυτό είναι διαφορετικό για κάθε επιχείρηση και ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος, τα οικονομικά μεγέθη, τον κύκλο εργασιών κλπ. Ο ορισμός του ποσού ή του ποσοστού αυτού, κατανέμεται σε όλα τα παραγόμενα προϊόντα και σκοπό έχει να απορροφήσει τυχόν έκτακτους κραδασμούς οι οποίοι δεν έχουν υπολογιστεί κατά τον σχεδιασμό. Για παράδειγμα, μια πιθανή ανατίμηση σε μια πρώτη ύλη εξαιτίας έκτακτων καιρικών φαινομένων, μια αναπάντεχη βλάβη κλπ. Με τον τρόπο αυτό επιχειρείται η προστασία του υπολογισμένου ποσοστού κέρδους, με τρόπο που ελαχιστοποιεί τις απώλειές του.

Ο υπολογισμός του κόστους των διαφόρων (ως κατηγορία) είναι με την ισόποση κατανομή του ορισμένου ποσού σε όλα τα παραγόμενα προϊόντα.

### Διάφορα

$$\begin{aligned} & / \quad \text{Συνολικός αριθμός παραγόμενων μονάδων} \\ & = \quad \text{Κόστος Διαφόρων ανά μονάδα προϊόντος} \end{aligned}$$

## 2.16 ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ

Με τον υπολογισμό πλέον και των τεσσάρων επιμέρους στοιχείων κόστους (κόστος άμεσων υλικών, κόστος άμεσης εργασίας, λειτουργικό κόστος και διάφορα) η επιχείρηση θα μπορεί να έχει την πλήρη εικόνα του συνολικού κόστους. Μια εικόνα αναλυτική για κάθε κέντρο κόστους, που θα βοηθήσει την επιχείρηση να μπορεί να εστιάσει καλύτερα στην λειτουργία της αλλά και σε οποιαδήποτε μεταβολή επιθυμήσει ή χρειαστεί να προχωρήσει.

## 2.17 ΕΜΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ

Μια επιχείρηση εκτός από τα άμεσα κόστη, τα οποία αναλύθηκαν προηγουμένως, έχει και έμμεσα έξοδα. Έμμεσα έξοδα ορίζονται όλα εκείνα τα οποία πραγματοποιούνται προς όφελος όλων τμημάτων και παραγόμενων μονάδων, και τα οποία η επιχείρηση θα πρέπει να προϋπολογίσει και να επιμερίσει, δεδομένου ότι το κόστος αυτό δεν μπορεί να εξατομικευτεί άμεσα στον φορέα κόστους.

Στο σύνολο τους τα έμμεσα έξοδα είναι σταθερά κόστη τα οποία δεν μεταβάλλονται ανάλογα με την παραγωγή και το επίπεδο δραστηριότητας της επιχείρησης. Τέτοιου είδους έμμεσα κόστη μπορούν να χαρακτηρισθούν το ενοίκιο, οι αποσβέσεις κλπ.

Ο επιμερισμός του έμμεσου κόστους μπορεί να γίνει είτε με την κατανομή των έμμεσων εξόδων σε φύλλα μερισμού, όπως παρουσιάσθηκε στον επιμερισμό των λειτουργικών εξόδων, ή με την κατανομή τους στα τμήματα εκμετάλλευσης της επιχείρησης. Αυτός ο δεύτερος τρόπος ενδείκνυται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ή εταιρείες παροχής υπηρεσιών όπου υπάρχουν αρκετά τμήματα εκμετάλλευσης.

#### Παράδειγμα:

Μια ξενοδοχειακή μονάδα απαρτίζεται από τα εξής τμήματα εκμετάλλευσης:

- Δωμάτια φιλοξενούμενων
- Εστιατόριο (Α)
- Εστιατόριο (Β)
- Room Service
- Mini Bar
- Bar
- Pool Bar
- Spa

Τα έσοδα και τα άμεσα έξοδα ανά τμήμα εκμετάλλευσης παρουσιάζονται στον πίνακα 27, ενώ έχει υπολογιστεί επιπλέον ότι τα έμμεσα έξοδα της επιχείρησης είναι €250.000.

| Έναρξη Περιόδου<br>01/ΑΑ/ΧΧ |                    | Λήξη Περιόδου<br>31/ΑΑ/ΧΧ |
|-----------------------------|--------------------|---------------------------|
| ΤΜΗΜΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ         | ΕΣΟΔΑ (Α)          | ΑΜΕΣΑ ΕΞΟΔΑ (Β)           |
| Δωμάτια                     | 1.100.000 €        | 320.000 €                 |
| Εστιατόριο (Α)              | 250.000 €          | 102.000 €                 |
| Εστιατόριο (Β)              | 190.000 €          | 87.000 €                  |
| Room Service                | 18.000 €           | 7.000 €                   |
| Mini Bar                    | 9.000 €            | 2.500 €                   |
| Bar                         | 120.000 €          | 42.000 €                  |
| Pool Bar                    | 45.000 €           | 12.000 €                  |
| Spa                         | 22.000 €           | 9.500 €                   |
| Σύνολο                      | <b>1.754.000 €</b> | <b>582.000 €</b>          |

Πίνακας 35 Έσοδα – Άμεσα Έξοδα ανά Τμήμα Εκμετάλλευσης

Η ξενοδοχειακή μονάδα θέλει να επιμερίσει τα έμμεσα έξοδα της ανά τμήμα και να υπολογίσει ποιο είναι το κέρδος της ανά τμήμα.

Για να συμβεί αυτό θα πρέπει πρώτα να υπολογισθεί το ποσό το οποίο μπορεί να απορροφήσει το κάθε τμήμα ξεχωριστά αφαιρώντας τα έξοδα από τα έσοδα του. Για παράδειγμα, στο τμήμα των Δωματίων αν αφαιρέσουμε τα άμεσα έξοδα από τα έσοδα που έχει (€1.100.000 - €320.000) προκύπτει ότι η απορροφητικότητα του τμήματος ανέρχεται στις €780.000. Με την ίδια διαδικασία υπολογίζουμε το ποσό της απορροφητικότητας του κάθε τμήματος ξεχωριστά. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά που προκύπτει από τα έσοδα και τα άμεσα έξοδα τόσο μεγαλύτερο μέρος των έμμεσων εξόδων μπορεί να απορροφήσει το τμήμα.

| Έναρξη Περιόδου<br>01/ΑΑ/ΧΧ |                                    |                  | Λήξη Περιόδου<br>31/ΑΑ/ΧΧ |
|-----------------------------|------------------------------------|------------------|---------------------------|
| ΤΜΗΜΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ         | ΑΠΟΡΡΟΦΗΤΙΚΟΤΗΤΑ<br>ΤΜΗΜΑΤΟΣ (Α-Β) | %<br>ΑΠΟΡΡΟΦΗΣΗΣ | ΕΜΜΕΣΑ ΕΞΟΔΑ / ΤΜΗΜΑ (Γ)  |
| Δωμάτια                     | 780.000 €                          | 66,55%           | 166.382 €                 |
| Εστιατόριο (Α)              | 148.000 €                          | 12,63%           | 31.570 €                  |
| Εστιατόριο (Β)              | 103.000 €                          | 8,79%            | 21.971 €                  |
| Room Service                | 11.000 €                           | 0,94%            | 2.346 €                   |
| Mini Bar                    | 6.500 €                            | 0,55%            | 1.387 €                   |
| Bar                         | 78.000 €                           | 6,66%            | 16.638 €                  |
| Pool Bar                    | 33.000 €                           | 2,82%            | 7.039 €                   |
| Spa                         | 12.500 €                           | 1,07%            | 2.666 €                   |
| Σύνολο                      | <b>1.172.000 €</b>                 | <b>100%</b>      | <b>250.000 €</b>          |

Πίνακας 36 Απορροφητικότητα ανά τμήμα

Εφόσον, λοιπόν, υπολογίσθηκε το ποσό της απορροφητικότητας των έμμεσων εξόδων για κάθε τμήμα ξεχωριστά, το επόμενο βήμα είναι να βρεθεί το ποσοστό (%) απορρόφησης κάθε τμήματος, έτσι ώστε να μπορέσουμε να επιμερίσουμε στην συνέχεια το συνολικό ποσό των έμμεσων εξόδων σε κάθε τμήμα.

Στα Δωμάτια, για παράδειγμα, θα διαιρέσουμε το ποσό της απορροφητικότητας (780.000) με το σύνολο όλων των τμημάτων (1.172.000) και θα το μετατρέψουμε σε ποσοστό

Με αυτό τον τρόπο καταφέρνουμε να δημιουργήσουμε έναν δείκτη μερισμού προκειμένου να υπολογίσουμε την αντιστοιχία των έμμεσων εξόδων σε κάθε τμήμα ξεχωριστά. Έτσι, τα έμμεσα έξοδα που αναλογούν στο τμήμα των δωματίων προκύπτουν από τον πολλαπλασιασμό των έμμεσων εξόδων (250.000) με το ποσοστό απορρόφησης του τμήματος (66,55%), το οποίο λειτουργεί ως δείκτης μερισμού. Έμμεσα έξοδα [Δωματίων] = 66,55% x 250.000 = 166.382  
Με ακριβώς την ίδια διαδικασία επιμερίζουμε και υπολογίζουμε τα έμμεσα έξοδα σε κάθε τμήμα.

#### Απορροφητικότητα Τμήματος [Δωματίων]

$$\begin{aligned} & / \quad \text{Σύνολο Απορροφητικότητας Τμημάτων} \\ & = \quad \% \text{ Απορρόφησης [Δωματίων]} \end{aligned}$$

Στην συνέχεια προσθέτουμε τα άμεσα με τα έμμεσα έξοδα κάθε τμήματος και τα αφαιρούμε από τα έσοδα τα οποία έχουν πραγματοποιηθεί προκειμένου να βρούμε το καθαρό κέρδος ανά τμήμα όπως φαίνεται και στο παρακάτω πίνακα (πίνακας 37)

| Έναρξη Περιόδου<br>01/ΑΑ/ΧΧ |                    |                              | Λήξη Περιόδου<br>31/ΑΑ/ΧΧ   |
|-----------------------------|--------------------|------------------------------|-----------------------------|
| ΤΜΗΜΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ         | ΕΣΟΔΑ (Α)          | ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ<br>(Β+Γ) = (Δ) | ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ / ΤΜΗΜΑ (Α-Δ) |
| Δωμάτια                     | 1.100.000 €        | 486.382 €                    | 613.618 €                   |
| Εστιατόριο (Α)              | 250.000 €          | 133.570 €                    | 116.430 €                   |
| Εστιατόριο (Β)              | 190.000 €          | 108.971 €                    | 81.029 €                    |
| Room Service                | 18.000 €           | 9.346 €                      | 8.654 €                     |
| Mini Bar                    | 9.000 €            | 3.887 €                      | 5.113 €                     |
| Bar                         | 120.000 €          | 58.638 €                     | 61.362 €                    |
| Pool Bar                    | 45.000 €           | 19.039 €                     | 25.961 €                    |
| Spa                         | 22.000 €           | 12.166 €                     | 9.834 €                     |
| Σύνολο                      | <b>1.754.000 €</b> | <b>832.000 €</b>             | <b>922.000 €</b>            |

Πίνακας 37 Κέρδη ανά τμήμα

## 2.18 ΚΡΥΦΑ ΚΟΣΤΗ

Κατά την διάρκεια της λειτουργίας μιας επιχείρησης μπορεί να δημιουργηθούν κόστη τα οποία δεν ήταν υπολογισμένα και δεν είναι εύκολο να μετρηθούν ή να αποτιμηθούν πραγματικά ως στοιχεία άμεσου ή έμμεσου κόστους. Αυτά τα κόστη χαρακτηρίζονται ως κρυφά και ορισμένες αιτίες από τις οποίες απορρέουν μπορεί να είναι:

- » Έλλειψη εσωτερικών διαδικασιών
- » Μη διαχείριση παραπόνων και αξιολογήσεων πελατών
- » Συχνές αλλαγές προμηθευτών
- » Έλλειψη κατάλληλου εξοπλισμού
- » Ανεπαρκής έλεγχος παραλαβών (ποσοτικός-ποιοτικός)
- » Μη κοστολογημένα προϊόντα (προχειρότητα κοστολόγησης)
- » Άστοχη τιμολογιακή πολιτική
- » Μη κατάλληλο προσωπικό

## 2.19 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Η τιμολόγηση ορίζεται ως η μέθοδος που χρησιμοποιούν οι εταιρείες προκειμένου να προσδιοριστεί η τιμή πώλησης ενός αγαθού ή προϊόντος και που θα πρέπει να καλύπτει το κόστος παραγωγής και το κέρδος της επιχείρησης. Παράλληλα ως μια πολύ σημαντική πτυχή για την λήψη αποφάσεων, η διαδικασία της τιμολόγησης γίνεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε όχι μόνο να ελέγχεται το κόστος και να μεγιστοποιείται το κέρδος, αλλά ταυτόχρονα να διασφαλίζεται ότι δεν επηρεάζεται με αρνητικό τρόπο η εμπειρία εξυπηρέτησης των πελατών.

Η πολυπλοκότητα και η ποικιλία των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχουν οι επιχειρήσεις οδηγούν σε διαφορετικές αλληλεπιδράσεις και εμπειρίες μεταξύ των πελατών, ακόμα και όταν το παρεχόμενο προϊόν και υπηρεσία είναι ίδια, με αποτέλεσμα να καθιστούν την τιμολόγηση μια ιδιαίτερη διαδικασία.

Η τιμολόγηση και εν γένει η τιμή που θα διαμορφωθεί για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας είναι σε άμεση συσχέτιση με την ζητούμενη ποσότητα. Για το λόγο αυτό θα πρέπει η επιχείρηση να είναι πολύ προσεκτική κατά το στάδιο αυτό και να ελέγχει αν οι τιμές οι οποίες ορίζει συνάδουν με τον νόμο προσφοράς και ζήτησης της αγοράς. Η αύξηση της τιμής εκτός του ότι δεν είναι πάντα ο σωστός τρόπος για μια επιχείρηση να εξασφαλίσει μεγαλύτερα κέρδη, μπορεί να οδηγήσει παράλληλα στην μείωση της ζητούμενης ποσότητας, αλλά και αντίστροφα. Αν η τιμή μειωθεί μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της ζητούμενης ποσότητας. Έτσι λοιπόν, διαπιστώνεται ότι ο σωστός υπολογισμός και καθορισμός της τιμής μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση των πωλήσεων με ταυτόχρονη μεγιστοποίηση των κερδών αλλά και του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά.

## 2.19.1 Διαμόρφωση Τιμής

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως η τιμή πώλησης ενός αγαθού ή προϊόντος θα πρέπει να καλύπτει το κόστος παραγωγής και το κέρδος της επιχείρησης. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι στην τιμή θα πρέπει να εμπεριέχονται όλα τα στοιχεία εκείνα τα οποία θα πρέπει να καλύψει η επιχείρηση προς "τρίτους" καθώς και προς την ίδια. Πιο συγκεκριμένα, η τιμή διαμορφώνεται ως εξής:

### Συνολικό Κόστος προϊόντος

|   |                              |
|---|------------------------------|
| + | <b>Κέρδος</b>                |
| + | <b>Ποσοστό σερβιτόρων</b>    |
| + | <b>Φ.Π.Α</b>                 |
| + | <b>Δ.Φ (Δημοτικός Φόρος)</b> |
| = | <b>Τελική Τιμή</b>           |

Το συνολικό κόστος του προϊόντος το οποίο αναλύθηκε προηγουμένως, περιλαμβάνει το κόστος των άμεσων υλικών, το κόστος άμεσης εργασίας, το λειτουργικό κόστος και τα διάφορα.

Το κέρδος το οποίο το ορίζουμε με διάφορες μεθόδους, όπως θα παρουσιαστεί στην συνέχεια.

Το ποσοστό σερβιτόρων αν και εφόσον ορίζεται σύμφωνα με τις αγορανομικές διατάξεις και έχει συμφωνηθεί από την επιχείρηση και τον υπάλληλο.

Ο Φ.Π.Α ανάλογα με το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Ο Δημοτικός Φόρος ο οποίος ποικίλλει ανάλογα τον Δήμο ή την Κοινότητα και καταβάλλεται σε αυτούς.

## 2.19.2 Παράγοντες Καθορισμού Τιμής

Ο καθορισμός της τιμής επηρεάζεται τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι θα πρέπει να αναλύονται και να λαμβάνονται υπόψη προκειμένου να διαμορφωθεί η τιμή στα κατάλληλα επίπεδα.

Εσωτερικοί παράγοντες είναι όλοι αυτοί που αναπτύσσονται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης και συμμετέχουν στην διαμόρφωση της τιμής. Τέτοιοι παράγοντες είναι ενδεικτικά:

Οι στόχοι της επιχείρησης σε συνάρτηση με το ποσοστό κέρδους που θέλει να επιτύχει.

Η πολυπλοκότητα του προϊόντος η οποία μπορεί να αυξήσει τόσο το κόστος όσο και την τιμή.

Εξωτερικοί παράγοντες είναι αυτοί οι οποίοι συμβαίνουν εκτός της επιχείρησης και που η επιχείρηση επηρεάζεται από αυτούς αλλά δεν μπορεί να τους επηρεάσει. Τέτοιοι παράγοντες είναι ενδεικτικά:

Η πελατειακή σύνθεση στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση και τα χαρακτηριστικά που την διέπουν.

Οι τάσεις που υπάρχουν στην αγορά σε δεδομένες χρονικές στιγμές.

Η χρήση της τεχνολογίας η οποία μπορεί να οδηγήσει στην μείωση του χρόνου και του κόστους παραγωγής

Το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος. Υψηλό κόστος παραγωγής θα οδηγήσει αναπόφευκτα και σε υψηλότερη τιμή πώλησης. Επίσης, η τιμή πώλησης ενός προϊόντος δεν μπορεί να είναι χαμηλότερη από το κόστος παραγωγής καθιστώντας έτσι το προϊόν ή την υπηρεσία μη κερδοφόρα.

Η μοναδικότητα του προϊόντος στην αγορά δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να ορίσει υψηλότερη τιμή.

Ο ευρύτερος ανταγωνισμός του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε συνολικό επίπεδο και όχι μόνο στο παραγόμενο προϊόν.

Η κατάσταση της οικονομίας (τοπικής, εθνικής, παγκόσμιας)

Οι νομοθετικές διατάξεις όπως για παράδειγμα ο καθορισμός του ποσοστού του Φ.Π.Α

## 2.19.3 Μέθοδοι Τιμολόγησης

Ο καθορισμός της κατάλληλης τιμής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι μια από τις πιο σημαντικές πτυχές μιας επιχείρησης, δεδομένου ότι μπορεί να καθορίσει την ίδια την πορεία και τη βιωσιμότητα της. Έτσι, η διαδικασία της τιμολόγησης μπορεί να προκύψει μέσα από διαφορετικές προσεγγίσεις και μεθόδους οι οποίες διακρίνονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες.

Η πρώτη κατηγορία εμπεριέχει **υποκειμενικές μεθόδους τιμολόγησης**, οι οποίες βασίζονται, κυρίως, σε υποθέσεις και εικασίες, ενώ η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει **αντικειμενικές μεθόδους** οι οποίες διασφαλίζουν ότι οι απαιτήσεις της επιχείρησης αλλά και των πελατών ενσωματώνονται στην τιμή πώλησης.

### 2.19.3.1 Υποκειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης

Αυτές είναι μέθοδοι που βασίζονται απλώς στις υποθέσεις ή τις εικασίες του διευθυντή ή του ιδιοκτήτη για το ποιες πρέπει να είναι οι τιμές και ως εκ τούτου εφαρμόζουν τέτοιες τιμές. Μερικά παραδείγματα τέτοιων μεθόδων περιγράφονται παρακάτω:

#### 2.19.3.2 Η μέθοδος της λογικής τιμής

Σε αυτή την μέθοδο ορίζεται μια τιμή, την οποία ο διευθυντής πιστεύει ότι θα αντιπροσωπεύει την αξία του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας για τον πελάτη. Η βάση της μεθόδου αυτής είναι ότι ο διευθυντής υποθέτει πως γνωρίζει από την πλευρά του πελάτη ποια χρέωση είναι σωστή και παράλληλα ανταποκρίνεται στο παραγόμενο προϊόν και υπηρεσία.

#### 2.19.3.3 Η μέθοδος υψηλότερης τιμής

Ο διευθυντής ορίζει την υψηλότερη τιμή που πιστεύει ότι οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν.

#### 2.19.3.4 Η μέθοδος του "κράχτη"

Σε αυτήν τη μέθοδο, ορίζεται μια ασυνήθιστα χαμηλή τιμή για ένα παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία (χωρίς όμως να έχει ζημιά). Ο διευθυντής θεωρεί ότι θα προσελκύσει πελάτες εξαιτίας της χαμηλής τιμής του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, αλλά ταυτόχρονα οι πελάτες θα επιλέξουν και άλλα προϊόντα από τα οποία θα παραχθεί το αναμενόμενο κέρδος.

#### 2.19.3.5 Η μέθοδος της διαίσθησης

Οι τιμές σε αυτή την μέθοδο βασίζονται στην διαίσθηση του διευθυντή ή του ιδιοκτήτη. Κατά τη μέθοδο αυτή ουσιαστικά δοκιμάζεται μια τιμή, η οποία αν δεν επιφέρει αποτελέσματα θα αλλάξει και θα δοκιμαστεί κάποια άλλη. Διαφέρει με την μέθοδο της λογικής τιμής στο ότι ο διευθυντής δεν βλέπει από την πλευρά του πελάτη.

Όλες αυτές οι υποκειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης μπορεί να είναι συνηθισμένες στον ξενοδοχειακό ή επισιτιστικό κλάδο επειδή ο διευθυντής ή ο ιδιοκτήτης δεν έχει πληροφορίες σχετικά με το κόστος του προϊόντος, ή τις απαιτήσεις του εργατικού ή λειτουργικού κόστους ή ακόμα επειδή δεν γνωρίζει με ποιον τρόπο μπορεί να υπολογίσει τόσο το κόστος όσο και το κέρδος του. Αυτές είναι όμως πρακτικές του παρελθόντος οι οποίες δεν λειτουργούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς.

### 2.19.3.6 Αντικειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης

Οι αντικειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης σε αντίθεση με τις υποκειμενικές μεθόδους δεν βασίζονται σε εικασίες, αλλά σε δεδομένα τα οποία απορρέουν μέσα από την καταγραφή και την σύνταξη των προϋπολογισμών. Πριν την εφαρμογή οποιασδήποτε αντικειμενικής μεθόδου στον τομέα του επισιτισμού θα πρέπει να εφαρμόζονται τα εξής:

### 2.19.3.7 Πρότυπες συνταγές

Θα πρέπει όχι μόνο να υπάρχουν καταγεγραμμένες πρότυπες συνταγές, αλλά και να είναι διαθέσιμες προς όλους τους εμπλεκόμενους. Η πρότυπη συνταγή υπαγορεύει την πρώτη ύλη, την απαιτούμενη ποσότητα παραγωγής καθώς επίσης και το πρότυπο μέγεθος (βάρος) ενός τελικού προϊόντος.

#### 2.19.3.7.1 Κοστολόγηση

Κάθε πρότυπη συνταγή θα πρέπει να κοστολογείται με το τρέχον κόστος της αγοράς προκειμένου να καθοριστεί το κόστος παραγωγής της μιας μονάδας, και να μπορεί να τιμολογηθεί στην συνέχεια. Προσοχή! Η διαδικασία της κοστολόγησης είναι μια ζωντανή διαδικασία η οποία επηρεάζεται καθημερινά από τις τιμές της αγοράς.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, υπάρχουν διάφορες μέθοδοι υπολογισμού της τιμής, οι οποίες ποικίλλουν, ενώ πολλές φορές μπορεί να γίνεται και συνδυαστική χρήση αυτών προκειμένου η επιχείρηση να αποκομίσει τα καλύτερα δυνατά οφέλη. Ορισμένες από τις μεθόδους αυτές παρουσιάζονται παρακάτω.

#### 2.19.3.7.3 Μέθοδος Cost – Plus

Η μέθοδος Cost-Plus είναι ίσως η πιο εύκολη και η πιο διαδεδομένη μέθοδος τιμολόγησης, αρκεί, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, το προϊόν να έχει κοστολογηθεί. Έτσι, η τιμή θα προκύψει όταν στο συνολικό κόστος παραγωγής υπολογισθεί το ποσοστό κέρδους που επιθυμεί η επιχείρηση.

**Προσοχή!** Αυτή η τιμή δεν είναι η τελική, αλλά η τιμή του

**Συνολικό κόστος παραγωγής**

**+ Ποσοστό (%) κέρδους**

**= Τιμή Προϊόντος με κέρδος**

προϊόντος που περιλαμβάνει το συνολικό κόστος και το κέρδος που επιθυμεί η επιχείρηση. Η τελική τιμή θα προκύψει όταν στην τιμή αυτή με το κέρδος προστεθούν οι ανάλογοι φόροι (Φ.Π.Α, Δ.Φ).

**Τιμή Προϊόντος με κέρδος**

**+ Φ.Π.Α**

**+ Δ.Φ**

**= Τελική Τιμή Προϊόντος**

#### 2.19.3.7.2 Συνέπεια εφαρμογής

Οι πρότυπες συνταγές θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με συνέπεια από τις επιχειρήσεις. Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων αυτό δεν εφαρμόζεται με αποτέλεσμα όχι μόνο να μην υπάρχει γνώση γύρω από τα πραγματικά οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης αλλά και να αποκομίζονται τα πλεονεκτήματα που έχει μια επιχείρηση από την χρήση και εφαρμογή τους.

Για παράδειγμα, αν το συνολικό κόστος παραγωγής μιας μονάδας είναι €2, το ποσοστό κέρδους που θέλει η επιχείρηση είναι 70%, ο Φ.Π.Α 23% και ο Δ.Φ 0,5% τότε η τελική τιμή θα διαμορφωθεί ως εξής:

$$€2 + 70\% = €3.4$$

$$€3.4 + 23\% = €4.182$$

$$€4.182 + 0.5\% = €4.2$$

**Συνεπώς η τελική τιμή πώλησης θα είναι €4.2**

Συνεπώς η τελική τιμή πώλησης θα είναι €4.2

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει να αλλάξει την τελική τιμή που υπολόγισε και από €4,2 να την ορίσει σε €4,5 δεν συνεπάγεται ότι θα έχει επιπλέον κέρδος €0,3. Σε αυτά τα €0,3 εμπεριέχονται, εκτός από το κέρδος, και οι αντίστοιχοι φόροι.

### 2.19.3.7.4 Μέθοδος Mark-up

Η επόμενη πιο διαδεδομένη μέθοδος μετά την μέθοδο Cost-Plus είναι η μέθοδος Mark-up ή αλλιώς μέθοδος περιθωρίου του κέρδους. Και αυτή η μέθοδος βασίζεται στην κοστολόγηση του προϊόντος στην οποία όμως το κέρδος θεωρείται ως στοιχείο του κόστους. Με άλλα λόγια το κέρδος υπολογίζεται πάνω στην τιμή του προϊόντος ως ένα ποσοστό, το οποίο και ονομάζεται περιθώριο κέρδους.

Με βάση το προηγούμενο παράδειγμα, το κόστος παραγωγής μιας μονάδας είναι €2. Εάν υποθέσουμε ότι η επιχείρηση έχει στόχο κέρδους 70% (επιθυμητό markup) τότε η τιμή πώλησης διαμορφώνεται ως εξής:

|          |              |                                       |
|----------|--------------|---------------------------------------|
|          | <b>2</b>     | <b>Κόστος παραγωγής</b>               |
| <b>/</b> | <b>1-0.7</b> | <b>1-Επιθυμητό κέρδος (%πωλήσεων)</b> |
| <b>=</b> | <b>6,67</b>  | <b>Τελική Τιμή προϊόντος</b>          |

Στην τελική τιμή του προϊόντος θα πρέπει να προσθέσουμε και τους ανάλογους φόρους έτσι ώστε να διαμορφωθεί η Τελική Τιμή Πώλησης

|             |                                 |
|-------------|---------------------------------|
| <b>6,67</b> | <b>Τιμή Προϊόντος</b>           |
| <b>+</b>    | <b>23% Φ.Π.Α</b>                |
| <b>+</b>    | <b>0.5% Δ.Φ</b>                 |
| <b>=</b>    | <b>8,24 Τελική Τιμή Πώλησης</b> |

Ένας άλλος τρόπος υπολογισμού του περιθωρίου του κέρδους είναι ο καθορισμός πολλαπλασιαστή στο κόστος των υλικών και κατ' επέκταση στο κόστος παραγωγής. Ο υπολογισμός του πολλαπλασιαστή βασίζεται στο επιθυμητό ποσοστό κόστους (τροφίμων ή ποτών). Για παράδειγμα, εάν το επιθυμητό ποσοστό κόστους τροφίμων σε μια επιχείρηση είναι 28% τότε ο πολλαπλασιαστής προκύπτει ως εξής:

$$1/28\% = 3,57.$$

|          |                                                     |
|----------|-----------------------------------------------------|
| <b>1</b> | <b>Επιθυμητό Ποσοστό Κόστους Τροφίμων (ή Ποτών)</b> |
| <b>/</b> |                                                     |
| <b>=</b> | <b>Πολλαπλασιαστής Περιθωρίου Κέρδους</b>           |

Συνεπώς, με δεδομένο τον πολλαπλασιαστή 3,57 και το κόστος παραγωγής (€2) για την μια μονάδα παραγωγής από το προηγούμενο παράδειγμα η τελική τιμή διαμορφώνεται ως εξής:

|           |                                                |
|-----------|------------------------------------------------|
| <b>€2</b> | <b>Κόστος Παραγωγής</b>                        |
| <b>X</b>  | <b>3.57 Πολλαπλασιαστής Περιθωρίου Κέρδους</b> |
| <b>=</b>  | <b>€7,14</b>                                   |

Προσθέτοντας και τους φόρους (Φ.Π.Α, Δ.Φ) η τελική τιμή πώλησης θα διαμορφωθεί στα €8,83.

Όπως παρατηρείται η τελική τιμή που προκύπτει ανάμεσα στην μέθοδο Cost-Plus και Markup, καθώς και ανάμεσα στους δυο τρόπους υπολογισμού με την μέθοδο του περιθωρίου κέρδους είναι διαφορετική, με την μέθοδο του Markup να προκύπτει υψηλότερη τιμή πώλησης. Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι το περιθώριο κέρδους μπορεί να διαφέρει όχι μόνο από επιχείρηση σε επιχείρηση, αλλά ανάμεσα στα παραγόμενα προϊόντα, ενώ δε διασφαλίζει τον καθορισμό της τιμής σε κάποιο σημείο το οποίο να ευθυγραμμίζεται με την αγορά και εν τέλει με το τι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες.

### 2.19.3.7.5 Μέθοδος Ευέλικτου Νεκρού Σημείου

Σε αντίθεση με τις προηγούμενες μεθόδους οι οποίες λάμβαναν υπόψη τους το κόστος, η μέθοδος του ευέλικτου νεκρού σημείου λαμβάνει υπόψη τη ζήτηση. Πιο συγκεκριμένα, το νεκρό σημείο ή αλλιώς το σημείο μηδέν (0) είναι το σημείο εκείνο στο οποίο η επιχείρηση καλύπτει τα έξοδα της με τα έσοδα της. Με άλλα λόγια έσοδα=έξοδα=0. Ο υπολογισμός του σημείου αυτού θα δώσει την δυνατότητα στην επιχείρηση να μπορεί να διαπιστώσει το επίπεδο των αναγκών πωλήσεων έτσι ώστε να βρει από πιο σημείο και μετά μπορεί να δημιουργήσει κέρδος, αλλά και αντίθετα, από ποιο σημείο και μετά θα μπορεί να έχει ζημία.

Ο τρόπος και η μέθοδος υπολογισμού θα αναλυθούν περισσότερο σε επόμενο κεφάλαιο.

### 2.19.3.7.6 Μέθοδος Περιθωρίου Συνεισφοράς

Ο όρος περιθώριο συνεισφοράς αναφέρεται στο ποσό που απομένει μετά την αφαίρεση του μεταβλητού κόστους ενός προϊόντος από την τιμή πώλησής του. Το περιθώριο συνεισφοράς είναι το ποσό που «συνεισφέρει» η πώληση ενός προϊόντος, μετά την κάλυψη των μεταβλητών εξόδων, για την κάλυψη των σταθερών εξόδων και τη δημιουργία κέρδους. Με άλλα λόγια, είναι το ποσό εκείνο που απομένει από την αξία των πωλήσεων για την κάλυψη του σταθερού κόστους και την δημιουργία κέρδους.

Έτσι, μια επιχείρηση προκειμένου να ορίσει την βασική τιμή πώλησης χρησιμοποιώντας την μέθοδο της τιμολόγησης περιθωρίου συνεισφοράς θα πρέπει να ακολουθήσει τα κάτωθι βήματα:

#### βήμα 1ο:

Γίνεται ο προσδιορισμός του μέσου περιθωρίου συνεισφοράς που απαιτείται ανά επισκέπτη, προσθέτοντας όλα τα σταθερά κόστη με το απαιτούμενο κέρδος και διαιρώντας στην συνέχεια με τον αριθμό των αναμενόμενων επισκεπτών.

#### βήμα 2ο:

Στην συνέχεια προστίθεται στο μέσο περιθώριο συνεισφοράς ανά επισκέπτη το μεταβλητό κόστος του παραγόμενου προϊόντος, έτσι ώστε να προκύψει η βασική τιμή πώλησης του προϊόντος.

Για παράδειγμα, μια επιχείρηση για 292 set menu έχει σταθερά κόστη €11.600, μεταβλητό κόστος ανά μονάδα παραγωγής €15,2 και επιθυμητό καθαρό κέρδος ανά μονάδα €39.9. Εφαρμόζοντας τα παραπάνω βήματα η τιμή πώλησης θα προκύψει ως εξής:

#### Σταθερά κόστη

+ Επιθυμητό κέρδος  
/  
Αναμενόμενοι επισκέπτες  
=  
Μέσο περιθώριο συνεισφοράς ανά επισκέπτη

$$(11600 + 39,9) / 292 = 11639,9 / 292 = 39,8$$

#### Μέσο περιθώριο συνεισφοράς ανά επισκέπτη

+ Μεταβλητό κόστος παραγωγής μονάδας  
=  
Τιμή πώλησης

$$39,8 + 15,2 = €55$$



### 2.19.3.7.7 Μέθοδοι και Εκτιμήσεις

Εκτός από τις προαναφερθείσες μεθόδους τιμολόγησης θα μπορούσαν να αναφερθούν επίσης

- » η μέθοδος της Ανάστροφης Ζήτησης
- » η μέθοδος της Ακολουθίας του Ηγέτη
- » η μέθοδος που βασίζεται στις  
Προβλεπόμενες Αντιδράσεις των  
Ανταγωνιστών
- » η μέθοδος της Καρφωτής Τιμολόγησης

και πολλές ακόμα οι οποίες η κάθε μια θα εξυπηρετούσε και κάτι διαφορετικό και θα παρήγαγε ένα διαφορετικό αποτέλεσμα. Παρ'όλα αυτά, η κοινή συνισταμένη είναι ότι όλες αποτελούν ένα σημείο εκκίνησης από το οποίο θα πρέπει να εκτιμηθούν και να συνυπολογιστούν και άλλοι παράγοντες.

Η έννοια της αξίας (τιμή σε σχέση με την ποιότητα) είναι πάντα σημαντική. Οι πελάτες όταν επισκέπτονται την επιχείρηση δεν πληρώνουν μόνο για το παραγόμενο προϊόν. Πληρώνουν πολύ περισσότερα από το προϊόν (φαγητό και ποτό), μιας και συμμετέχουν και άλλοι παράγοντες κατά την κατανάλωση του. Η ποιότητα των υπηρεσιών, η καθαριότητα των εγκαταστάσεων, η αρτιότητα του εξοπλισμού, η ατμόσφαιρα, η ευγένεια του προσωπικού και πολλές άλλες παράμετροι διαμορφώνουν μέρος της εμπειρίας του φαγητού. Για το λόγο αυτό θα πρέπει, έστω και υποκειμενικά, οι παράμετροι αυτοί να ληφθούν υπόψη στην απόφαση της τιμής πώλησης.

Ένας άλλος παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ο βασικός νόμος της προσφοράς και της ζήτησης. Ωστόσο, η τιμή που μπορεί να χρεωθεί, καθορίζεται από τους ίδιους τους πελάτες καθώς αυτοί είναι που αποφασίζουν αν θα επισκεφτούν εκ νέου την επιχείρηση, αν την προωθήσουν σε άλλους κλπ.

Κατά συνέπεια προκύπτει ο όγκος παραγωγής ως ένας ακόμα παράγοντας. Μια επιχείρηση η οποία έχει μεγάλο όγκο επισκεπτών καταφέρνει να ρίξει τα κόστη της και κατά συνέπεια να χαμηλώσει και την τιμή της. Από την άλλη, όταν ο όγκος μειώνεται τότε αυξάνονται τα κόστη με αποτέλεσμα να σπρώχνουν και τις τιμές προς τα πάνω.

Η τιμή που χρεώνεται από τον ανταγωνισμό για παρόμοιο προϊόν αποτελεί άλλη μια ανησυχία. Όσο περισσότερο μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της από αυτά του ανταγωνισμού, τόσο μεγαλύτερη ελευθερία θα υπάρχει στον καθορισμό της τιμής πώλησης.

Για τους λόγους αυτούς ο καθορισμός της τιμής θα πρέπει να είναι πολύ προσεχτικός.

Η αύξηση των τιμών, για παράδειγμα, μπορεί να είναι ένας τρόπος ανταπόκρισης στις πιέσεις του ανταγωνισμού. Με υψηλότερες τιμές, θα πρέπει να πωληθούν λιγότερα παραγόμενα προϊόντα και να επιτευχθούν οι απαιτήσεις του κέρδους. Ωστόσο, η αύξηση της τιμής πώλησης ενός παραγόμενου προϊόντος μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο εάν τα αυξημένα έσοδα από την αύξηση της τιμής αντισταθμίσουν τα έσοδα που χάνονται καθώς η ζήτηση μειώνεται και οι τρέχοντες πελάτες αρχίζουν να αγοράζουν άλλα προϊόντα ως υποκατάστατα.

Στην πραγματικότητα, σε ορισμένες περιπτώσεις, μια πιο αποτελεσματική στρατηγική για την αύξηση των συνολικών εσόδων μπορεί να είναι η μείωση της τιμής πώλησης ενός μόνο προϊόντος. Η μείωση των τιμών μπορεί να αυξήσει τον όγκο των πωλήσεων ανά μονάδα και αυτή η αύξηση μπορεί να προκαλέσει αύξηση των συνολικών εσόδων.

Σε περίπτωση που η επιχείρηση επιλέξει την τεχνική της μείωσης περισσότερων ή και όλων των προϊόντων, σε σχέση με τον ανταγωνισμό, θα πρέπει να παρουσιάσει στους πελάτες της τις σημαντικές διαφορές που υπάρχουν. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση μπορεί να καταφέρει να προσεγγίσει μεγαλύτερο μερίδιο πελατών, εξαιτίας της μείωσης των τιμών της, αρκεί οι διαφορές αυτές να αφορούν το ίδιο το προϊόν και να μην είναι διαφορές που δεν σχετίζονται με τις τιμές και είναι σημαντικές για τους πελάτες. Τέτοιες διαφορές μπορεί να είναι η ατμόσφαιρα, η ψυχαγωγία κλπ.

## 2.20 ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑΣ

Η ανάλυση του ευέλικτου νεκρού σημείου και του περιθωρίου κέρδους και συνεισφοράς, γνωστή και ως ανάλυση κόστους-όγκου-κέρδους, βοηθάει τις επιχειρήσεις να πραγματοποιήσουν πολλές χρήσιμες αναλύσεις. Διαπραγματεύεται το πώς αλλάζει το κέρδος και το κόστος με μια αλλαγή στον όγκο. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζει τις επιπτώσεις στα κέρδη των αλλαγών σε παράγοντες όπως το μεταβλητό κόστος, το πάγιο κόστος, οι τιμές πώλησης, ο όγκος και το μείγμα των πωληθέντων προϊόντων. Μελετώντας τις σχέσεις κόστους, πωλήσεων και καθαρού εισοδήματος, η διοίκηση είναι σε θέση να αντιμετωπίσει καλύτερα πολλές αποφάσεις σχεδιασμού.

Η ανάλυση και ο καθορισμός του σημείου όπου τα έσοδα διασταυρώνονται με τα έξοδα, αποδεικνύεται εξαιρετικά σημαντική, μιας και καθορίζει στην επιχείρηση το σημείο των ισοδύναμων πωλήσεων.

Με άλλα λόγια, η ανάλυση του ευέλικτου νεκρού σημείου και του περιθωρίου κέρδους και συνεισφοράς θα οδηγήσει την επιχείρηση στο να κατανοήσει καλύτερα και να λάβει αποφάσεις αναφορικά με:

Ποιος όγκος πωλήσεων απαιτείται για να επιτευχθεί η ισορροπία του σημείου μηδέν (0);

Τι κέρδη ή τι ζημιές μπορεί να αναμένονται από έναν δεδομένο όγκο πωλήσεων;

Πώς θα επηρεαστούν οι οικονομικοί στόχοι από μια αλλαγή στο μείγμα των πωληθέντων προϊόντων;

Ποιος όγκος πωλήσεων είναι απαραίτητος για να επιτευχθεί το επιθυμητό κέρδος και να αποφευχθεί η ζημιά;

Πώς θα επηρεαστούν τα κέρδη από τις μεταβολές στην τιμή πώλησης, το μεταβλητό κόστος, το πάγιο κόστος και την παραγωγή;

### 2.20.1 Νεκρό Σημείο

**Νεκρό σημείο** (Break Even Point) ονομάζεται το ποσό ακριβώς των πωλήσεων (κύκλου εργασιών - τζίρου), που πραγματοποιεί μια επιχείρηση για να καλύψει το σύνολο των εξόδων της, σταθερά και μεταβλητά, χωρίς όμως να πραγματοποιεί ούτε **κέρδος** αλλά ούτε και **ζημιά**.

Εάν ο τζίρος δεν φτάσει αυτό το σημείο τότε η επιχείρηση έχει **ζημιά**, ενώ πέραν αυτού του σημείου η επιχείρηση καλύπτει το σύνολο των εξόδων (μεταβλητών και σταθερών) και έχει **κέρδη**.

Το Νεκρό Σημείο μπορεί να εκφραστεί με διάφορους τρόπους. Μπορεί να εκφραστεί ως αξία πωλήσεων ή ως ποσοστό (%) των πωλήσεων, όπου η επιχείρηση θα μπορεί να καθορίσει το ποσοστό και το ύψος των προβλεπόμενων πωλήσεων χωρίς να πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημιά. Επίσης, μπορεί να εκφραστεί ως ποσότητα πωλήσεων, δηλαδή, πόσες μονάδες παραγωγής θα πρέπει να πωλήσει η επιχείρηση προκειμένου να βρίσκεται στο σημείο μηδέν (έσοδα = έξοδα), ή ακόμα και ως χρόνος που απαιτείται για να πραγματοποιηθούν εκείνες οι πωλήσεις προκειμένου η επιχείρηση να φτάσει στο σημείο να μην πραγματοποιήσει ούτε κέρδος ούτε ζημιά.

Γενικά, όσο χαμηλότερο είναι το νεκρό σημείο, τόσο υψηλότερο είναι το κέρδος. Αυτό σημαίνει για μια επιχείρηση ότι με λιγότερες πωλήσεις θα καταφέρει να καλύψει τα έξοδα της, γεγονός που της προσδίδει μια ευστάθεια και μικρότερο λειτουργικό κίνδυνο.

### 2.20.1.1 Γραφική Απεικόνιση

Η μέθοδος της γραφικής παραστάσεως μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μια επιχείρηση προκειμένου να υπολογισθεί και να απεικονιστεί γραφικά το νεκρό σημείο.

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5, συνήθως ο όγκος των μονάδων (πωληθέντα προϊόντα-μερίδες) απεικονίζονται στον οριζόντιο άξονα (X), ενώ οι χρηματικές μονάδες (Ευρώ) των εσόδων από τις πωλήσεις, το μεταβλητό κόστος και το πάγιο κόστος απεικονίζονται στον κάθετο άξονα (Y).



Διάγραμμα 6 Νεκρό Σημείο Άξονες

Προκειμένου να βρούμε και να απεικονίσουμε το νεκρό σημείο θα πρέπει να τοποθετήσουμε στο διάγραμμα τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης. Τα συνολικά έξοδα της επιχείρησης προκύπτουν από την πρόσθεση

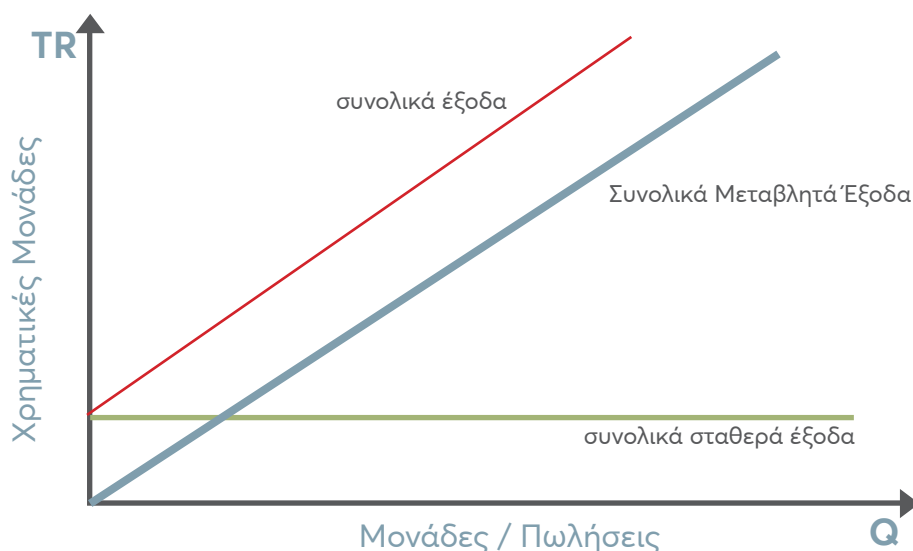
**Συνολικά Σταθερά Έξοδα**

**+ Συνολικά Μεταβλητά Έξοδα**

**= Συνολικά Έξοδα**

Στο διάγραμμα 6 απεικονίζεται η γραμμή των συνολικών σταθερών εξόδων, καθώς και η γραμμή των συνολικών μεταβλητών εξόδων. Η γραμμή των σταθερών εξόδων κινείται παράλληλα με τον άξονα των πωλήσεων δεδομένου ότι τα κόστη αυτά είναι σταθερά και δεν επηρεάζονται από τον όγκο των πωληθέντων μονάδων. Η γραμμή των μεταβλητών εξόδων έχει ανοδική πορεία μιας και το μέγεθος της εξαρτάται άμεσα από τον όγκο των πωληθέντων μονάδων. Όσο πιο πολλές μονάδες προς πώληση παραχθούν, τόσο μεγαλύτερα θα είναι και τα μεταβλητά κόστη.

Έτσι, δημιουργείται μια νέα γραμμή στο σχεδιάγραμμα η οποία απεικονίζει τα συνολικά έξοδα ως αποτέλεσμα των συνολικών σταθερών και μεταβλητών εξόδων.

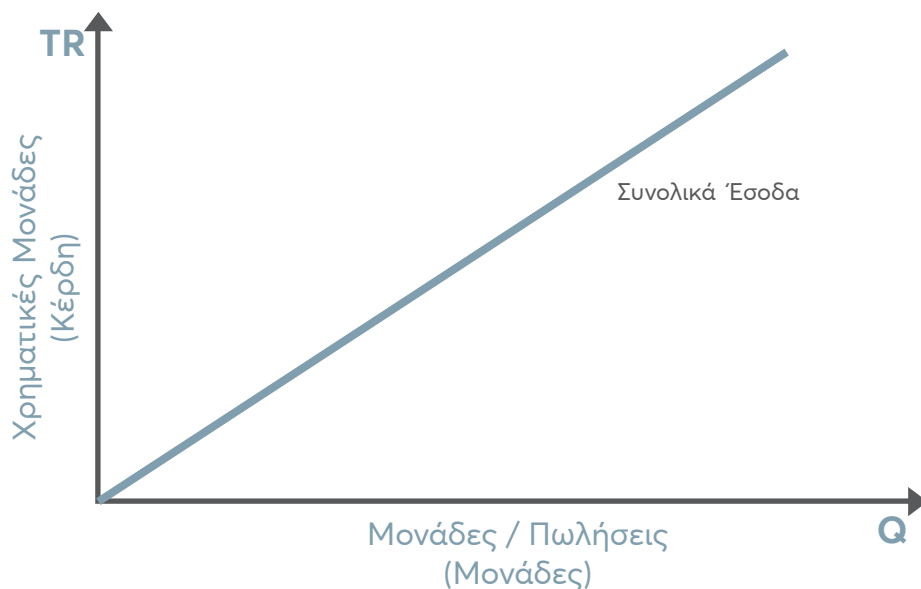


Διάγραμμα 7 Νεκρό Σημείο Έξοδα

Τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης προκύπτουν από τον πολλαπλασιασμό του αριθμού των μονάδων που έχουν πωληθεί με την τιμή πώλησης της κάθε μονάδας προϊόντος μέσα από τον τύπο:  $TR=Q \times P$

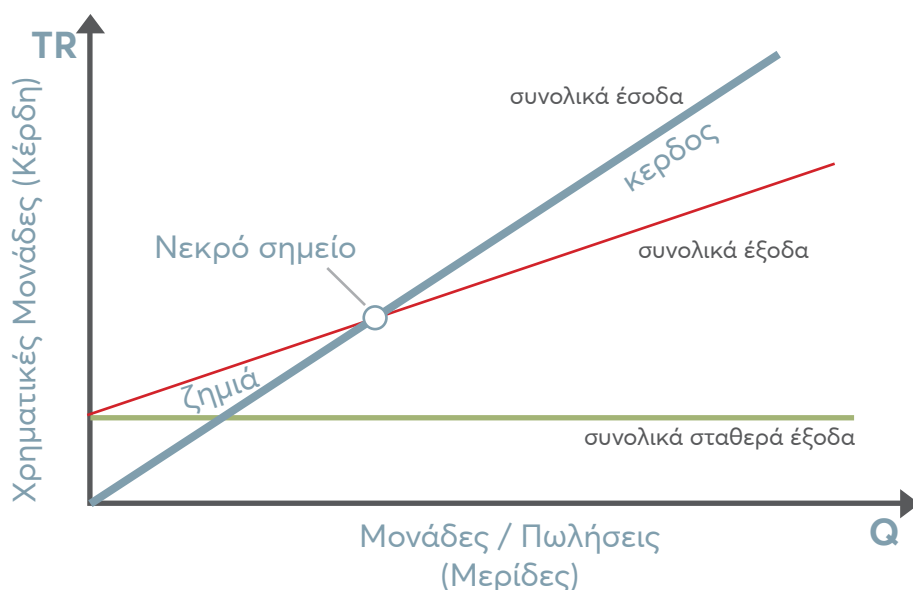
όπου TR τα συνολικά έσοδα, ο αριθμός των πωληθέντων μονάδων και P η τιμή πώλησης κάθε μονάδας.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7 η γραμμή των εσόδων ξεκινάει από το μηδέν, ακριβώς επειδή δεν υπάρχει ακόμα καμία παραγωγή και πώληση προϊόντος, και έχει αυξητική πορεία ανάλογα πάντα με τον αριθμό πωλήσεων που πραγματοποιεί η επιχείρηση.



Διάγραμμα 8 Νεκρό Σημείο Έσοδα

Στο διάγραμμα 8 τοποθετούνται μαζί οι γραμμές των συνολικών εξόδων και των συνολικών εσόδων, έτσι ώστε το σημείο τομής τους να μας αναδείξει το νεκρό σημείο. Εάν ο τζίρος δεν φτάσει αυτό το σημείο τότε όπως φαίνεται στο διάγραμμα 8 η επιχείρηση έχει **ζημιά**, ενώ πέραν αυτού του σημείου η επιχείρηση καλύπτει το σύνολο των εξόδων (μεταβλητών και σταθερών) και πραγματοποιεί **κέρδη**.



Διάγραμμα 9 Νεκρό Σημείο Συνολικά Έσοδα - Έξοδα  
(Κέρδος - Ζημιά)

## 2.20.2 Μέθοδος Μαθηματικής Ισότητας

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα ένας από τους τρόπους που μπορεί να εκφραστεί το νεκρό σημείο είναι ως ποσότητα πωλήσεων, δηλαδή, πόσες μονάδες παραγωγής θα πρέπει να πωλήσει η επιχείρηση προκειμένου να βρίσκεται στο σημείο μηδέν (έσοδα = έξοδα). Αυτή η μέθοδος είναι σχετικά απλή ακολουθώντας τον μαθηματικό τύπο

$$P_n = \Sigma K / T - MMK.$$

**P<sub>n</sub>:** Ποσότητα Προϊόντων στο Νεκρό Σημείο

**ΣΚ:** Συνολικό Σταθερό Κόστος

**T:** Τιμή Πώλησης μιας μονάδας προϊόντος

**MMK:** Μεταβλητό Κόστος μονάδας

Για να γίνει καλύτερα κατανοητό παρουσιάζεται το ακόλουθο παράδειγμα:

Μια επισιτιστική επιχείρηση σχεδιάζει μια νέα σειρά εδεσμάτων των οποίων η τιμή πώλησης θα είναι 8,5€/μονάδα. Τα σταθερά έξοδα της επιχείρησης είναι €8.700, ενώ το μεταβλητό κόστος διαμορφώνεται στα €2,65/μονάδα. Ποιο είναι το "νεκρό σημείο" της επιχείρησης σε μονάδες πωλήσεων;

Εφαρμόζοντας τον τύπο έχουμε:

$$P_n = \Sigma K / T - MMK = 8700 / 8.5 - 2.65 = 8700 / 5.85 = 1487$$

Συνεπώς, η επιχείρηση για να καλύψει τα έξοδα της θα πρέπει να πουλήσει 1487 μονάδες. Στο σημείο αυτό η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημιά. Για να αποκομίσει κέρδος θα πρέπει η επιχείρηση να πουλήσει παραπάνω από 1487 μονάδες.

## 2.20.3 Μέθοδος Περιθωρίου Συνεισφοράς

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, περιθώριο συνεισφοράς είναι το ποσό που συνεισφέρουν οι πωλήσεις μετά την κάλυψη των μεταβλητών εξόδων για την κάλυψη των σταθερών εξόδων και τη δημιουργία κέρδους.

Έστω ότι έχουμε μια επιχείρηση η οποία παράγει και πουλάει 500 μονάδες προς €55 τη μία. Τα σταθερά έξοδα της επιχείρησης ανέρχονται στα €11.600 ενώ το κόστος παραγωγής για κάθε μονάδα είναι €15,2.

Μέσα από τα δεδομένα λαμβάνουμε το πρώτο επίπεδο πληροφόρησης το οποίο θα μας βοηθήσει να καθορίσουμε τις συνολικές μας πωλήσεις και μεταβλητά έξοδα, το περιθώριο συνεισφοράς καθώς και αν η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδη ή ζημιές.

Στον πίνακα 38 καταγράφεται πρώτα η τιμή και το μεταβλητό κόστος για κάθε μονάδα προϊόντος καθώς και τα σταθερά κόστη.

|                        | Σύνολο   | Ανά μονάδα |
|------------------------|----------|------------|
| Πωλήσεις (500 μονάδες) |          | € 55,00    |
| Μείον: Μεταβλητά Έξοδα |          | € 15,20    |
| Περιθώριο Συνεισφοράς  |          |            |
| Μείον: Σταθερά Κόστη   | € 11.600 |            |
| Καθαρά Κέρδη           |          |            |

Πίνακας 38 Πίνακας Περιθωρίου Συνεισφοράς

Στη συνέχεια, υπολογίζονται οι συνολικές πωλήσεις και τα μεταβλητά έξοδα για τις 500 μονάδες παραγωγής. Πιο συγκεκριμένα:

**Πωλήσεις:**  $500 \text{ μονάδες} \times €55/\text{μονάδα} = €27.500$   
**Μεταβλητά:**  $500 \text{ μονάδες} \times €15,2/\text{μονάδα} = €7.600$

Εφόσον έχουν υπολογισθεί οι συνολικές πωλήσεις και τα μεταβλητά έξοδα μπορούμε να βρούμε το περιθώριο συνεισφοράς συνολικά και ανά μονάδα.

**Περιθώριο Συνεισφοράς = Πωλήσεις – Μεταβλητά Κόστη**

**Περιθώριο Συνεισφοράς ανά Μονάδα = Τιμή Πώλησης ανά Μονάδα – Μεταβλητό Κόστος ανά Μονάδα**

Συνεπώς, προκύπτει ότι το περιθώριο συνεισφοράς για τις 500 μονάδες πώλησης είναι:  $€27.500 - €7.600 = €19.900$  ενώ για κάθε μονάδα ξεχωριστά το περιθώριο συνεισφοράς είναι  $€55 - €15,2 = €39,80$  ανά μονάδα

|                        | Σύνολο   | Ανά μονάδα |
|------------------------|----------|------------|
| Πωλήσεις (500 μονάδες) | € 27.500 | € 55,00    |
| Μείον: Μεταβλητά Έξοδα | € 7.600  | € 15,20    |
| Περιθώριο Συνεισφοράς  | € 19.900 | € 39,80    |
| Μείον: Σταθερά Κόστη   | € 11.600 |            |
| Καθαρά Κέρδη           |          |            |

Πίνακας 39 Υπολογισμός Περιθωρίου Συνεισφοράς

Έχοντας υπολογίσει το περιθώριο συνεισφοράς είναι €19.900 και με δεδομένο ότι τα σταθερά έξοδα της επιχείρησης είναι €11.600 καταλήγουμε ότι η επιχείρηση έχει κέρδος €8.300 όπως φαίνεται και στον πίνακα 40.

**Περιθώριο Συνεισφοράς**

- **Σταθερά Κόστη**  
**= Καθαρά Κέρδη/Ζημιά**

|                        | Σύνολο         | Ανά μονάδα |
|------------------------|----------------|------------|
| Πωλήσεις (500 μονάδες) | € 27.500       | € 55,00    |
| Μείον: Μεταβλητά Έξοδα | € 7.600        | € 15,20    |
| Περιθώριο Συνεισφοράς  | € 19.900       | € 39,80    |
| Μείον: Σταθερά Κόστη   | € 11.600       |            |
| Καθαρά Κέρδη           | <b>€ 8.300</b> |            |

Πίνακας 40 Υπολογισμός Καθαρών Κερδών

Παρ' όλα αυτά, αν η επιχείρηση καταφέρει να πουλήσει μόνο μια μονάδα παραγωγής, τότε όλες οι συσχετίσεις του πίνακα θα αλλάξουν. Αυτό σημαίνει ότι το περιθώριο συνεισφοράς θα διαμορφωθεί στα €39.8 δεδομένου ότι θα έχουμε πώληση και έξοδα προϊόντος μόνο για μια μονάδα παραγωγής

**Πωλήσεις:**  $1 \text{ μονάδα} \times €55/\text{μονάδα} = €55$

**Μεταβλητά:**  $1 \text{ μονάδα} \times €15,2/\text{μονάδα} = €15,2$

Κατά συνέπεια, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 41, εφόσον τα σταθερά κόστη παραμένουν τα ίδια (€11.600) και το περιθώριο συνεισφοράς διαμορφώνεται στα €39.8 η επιχείρηση θα καταλήξει να έχει ζημιά -€11.560,20.

|                        | Σύνολο              | Ανά μονάδα |
|------------------------|---------------------|------------|
| Πωλήσεις (1 μονάδα)    | € 55,00             | € 55,00    |
| Μείον: Μεταβλητά Έξοδα | € 15,20             | € 15,20    |
| Περιθώριο Συνεισφοράς  | € 39,80             | € 39,80    |
| Μείον: Σταθερά Κόστη   | € 11.600            |            |
| Καθαρά Κέρδη           | <b>-€ 11.560,20</b> |            |

Πίνακας 41 Περιθώριο Συνεισφοράς ανά μονάδα

Ωστόσο, μπορούμε να καταλάβουμε ότι όσο περισσότερες πωλήσεις έχει η επιχείρηση τόσο προσδευτικά θα αλλάζει το περιθώριο συνεισφοράς, το οποίο σε συνάρτηση με τα σταθερά κόστη θα καθορίσει στην επιχείρηση εάν έχει κέρδος η ζημιά.

Αν η επιχείρηση με τα ίδια δεδομένα (τιμή πώλησης, μεταβλητά έξοδα, σταθερά κόστη) καταφέρει να πουλήσει 291,46 μονάδες, τότε, όπως φαίνεται στον πίνακα 42, το περιθώριο συνεισφοράς θα έχει βελτιωθεί τόσο, όσο είναι και τα σταθερά κόστη (€11.600) με αποτέλεσμα να επιτευχθεί το σημείο μηδέν.

Συνεπώς, η επιχείρηση αν καταφέρει να πουλήσει 291,46 μονάδες θα βρίσκεται στο νεκρό σημείο με όποια πώληση από εκεί και πάνω να αποτελεί κέρδος για αυτή ενώ οποιαδήποτε πώληση είναι μικρότερη από αυτό το νούμερο (291,46 μονάδες) θα οδηγήσει την επιχείρηση σε ζημιά.

|                           | Σύνολο      | Ανά μονάδα |
|---------------------------|-------------|------------|
| Πωλήσεις (291,46 μονάδες) | € 16.030,30 | € 55,00    |
| Μείον: Μεταβλητά Έξοδα    | € 4.430,80  | € 15,20    |
| Περιθώριο Συνεισφοράς     | € 11.600    | € 39,80    |
| Μείον: Σταθερά Κόστη      | € 11.600    |            |
| Καθαρά Κέρδη              | <b>€ 0</b>  |            |

Πίνακας 42 Περιθώριο Συνεισφοράς – Νεκρό Σημείο

### 2.20.3.1 Μεταβολές

Οι επιχειρήσεις δεν λειτουργούν μέσα σε στεγανά και η λειτουργία τους επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς. Πολλές φορές μάλιστα μια επιχείρηση έχει μεταβολές στο κόστος (σταθερό – μεταβλητό), στην τιμή πώλησης ή και στον όγκο πωλήσεων οι οποίες όμως δεν έχουν γεωμετρική αυξομείωση μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι η αύξηση της μιας παραμέτρου δεν ισοδυναμεί με την αύξηση και της δεύτερης ή της τρίτης. Για να γίνει πιο κατανοητό θα παρατεθούν παρακάτω διάφορες περιπτώσεις μεταβολών

### 2.20.3.1.1 Μεταβολές σε Σταθερό Κόστος & Όγκο Πωλήσεων

Συνεχίζοντας με το ως άνω παράδειγμα θα επιχειρήσουμε να δούμε ποια θα είναι η επίπτωση στα Κέρδη, αν η επιχείρηση αυξήσει τις πωληθέντες μονάδες από τις 500 στις 550 με μια ταυτόχρονη αύξηση του διαφημιστικού budget κατά €3.000. Όπως φαίνεται στον πίνακα 43, οι αρχικές πωλήσεις της επιχείρησης έπεται από υπολογισμούς, αρχικά, ανέρχονται στις €27.500, ενώ τα μεταβλητά έξοδα στις €7.600

**Πωλήσεις:** 500 μονάδες x €55/μονάδα = €27.500

**Μεταβλητά:** 500 μονάδες x €15,2/μονάδα = €7.600

Έτσι, διαμορφώνεται ένα περιθώριο συνεισφοράς €19.900 (€27.500-€7.600) το οποίο μετά και την αφαίρεση των Σταθερών Εξόδων (€11.600) θα αφήσει €8.300 κέρδη στην επιχείρηση

|                        | 500 μονάδες | 550 μονάδες |            |
|------------------------|-------------|-------------|------------|
|                        | Σύνολο      | Σύνολο      | Ανά μονάδα |
| Πωλήσεις               | € 27.500    | €           | € 55       |
| Μείον: Μεταβλητά Έξοδα | € 7.600     | €           | € 15,20    |
| Περιθώριο Συνεισφοράς  | € 19.900    | €           | € 39,80    |
| Μείον: Σταθερά Κόστη   | € 11.600    | €           |            |
| Καθαρά Κέρδη           | € 8.300     | €           |            |

Πίνακας 43 Μεταβολή σε Σταθερό Κόστος & Όγκο Πωλήσεων (1)

Όταν η επιχείρηση αυξήσει τις πωλήσεις τις από 500 μονάδες σε 550 το σύνολο των πωλήσεων θα διαμορφωθεί στις €30.250, τα μεταβλητά έξοδα €7.600 και το περιθώριο συνεισφοράς στις €21.890.

Συνεπώς, η μεταβολή στον όγκο πωλήσεων και στο σταθερό κόστος οδήγησε στην αύξηση των πωλήσεων κατά €2.750 αλλά στην μείωση του κέρδους κατά €1.010.

Μετά την αύξηση του διαφημιστικού budget, η επιχείρηση θα έχει αύξηση των σταθερών της εξόδων κατά €3.000, με τα σταθερά κόστη να διαμορφώνονται πλέον στις €14.600 (Σταθερά Κόστη + Extra Έξοδα Διαφήμισης = €11.600 + €3.000 = €14.600) και τα κέρδη της στις €7.290.

|                        | 500 μονάδες | 550 μονάδες |            |
|------------------------|-------------|-------------|------------|
|                        | Σύνολο      | Σύνολο      | Ανά μονάδα |
| Πωλήσεις               | € 27.500    | € 30.250    | € 55       |
| Μείον: Μεταβλητά Έξοδα | € 7.600     | € 8.360     | € 15,20    |
| Περιθώριο Συνεισφοράς  | € 19.900    | € 21.890    | € 39,80    |
| Μείον: Σταθερά Κόστη   | € 11.600    | € 14.600    |            |
| Καθαρά Κέρδη           | € 8.300     | € 7.290     |            |

Πίνακας 44 Μεταβολή σε Σταθερό Κόστος & όγκο Πωλήσεων (2)

### 2.20.3.1.2 Μεταβολές σε Μεταβλητό Κόστος & Όγκο Πωλήσεων

Επίπτωση στα Κέρδη μπορεί, επίσης, να έχει μια επιχείρηση όταν μεταβληθεί το μεταβλητό κόστος και ο όγκος πωλήσεων της. Για παράδειγμα, η επιχείρηση προκειμένου να αυξήσει τις πωλήσεις της από 500 μονάδες σε 600 θα χρησιμοποιήσει καλύτερες Α' ύλες και κατά συνέπεια στην περίπτωση αυτή θα χρειαστεί να αυξήσει το μεταβλητό κόστος κατά €2,8/μονάδα.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 45, όταν η επιχείρηση αυξήσει τις πωλήσεις τις από 500 μονάδες στις 600 το ποσό των πωλήσεων θα αυξηθεί και θα διαμορφωθεί στις €33.000.

**Πωλήσεις: 600 μονάδες x €55/μονάδα = €33.000**

Εξαιτίας της χρήσης καλύτερων υλικών το μεταβλητό κόστος για κάθε μονάδα θα αυξηθεί στα €18 ανά μονάδα έναντι των €15,2 που είχε αρχικά η επιχείρηση. Αυτόματα, το κόστος των μεταβλητών εξόδων για τις 600 μονάδες διαμορφώνεται στις €10.800.

**Μεταβλητά: 600 μονάδες x €18/μονάδα = €10.800**

Μετά την μεταβολή αυτή στον όγκο πωλήσεων και στο μεταβλητό κόστος, το περιθώριο συνεισφοράς διαμορφώνεται στις €22.200 και τα τελικά κέρδη στις €10.600.

Συνεπώς, οι μεταβολές αυτές οδήγησαν τόσο στην αύξηση των πωλήσεων κατά €5.550 όσο και στην αύξηση των κερδών κατά €2.500 παρόλο που υπήρχε αύξηση του μεταβλητού κόστους.

|                        | 500 μονάδες | 600 μονάδες |            |
|------------------------|-------------|-------------|------------|
|                        | Σύνολο      | Σύνολο      | Ανά μονάδα |
| Πωλήσεις               | € 27.500    | € 33.000    | € 55       |
| Μείον: Μεταβλητά Έξοδα | € 7.600     | € 10.800    | € 15,20    |
| Περιθώριο Συνεισφοράς  | € 19.900    | € 22.200    | € 39,80    |
| Μείον: Σταθερά Κόστη   | € 11.600    | € 11.600    |            |
| Καθαρά Κέρδη           | € 8.300     | € 10.600    |            |

Πίνακας 45 Μεταβολή σε Μεταβλητό Κόστος & Όγκο Πωλήσεων

### 2.20.3.1.3 Μεταβολές σε Σταθερό Κόστος, Όγκο Πωλήσεων και Τιμή Πώλησης

Επίπτωση στα κέρδη της μπορεί να έχει μια επιχείρηση ακόμα και όταν μειώσει τις τιμές της, αυξήσει τα σταθερά έξοδα και τις πωλήσεις της. Για παράδειγμα, η επιχείρηση αποφασίζει να μειώσει την τιμή κατά €4/ μονάδα, να αυξήσει το budget στην διαφήμιση κατά €3.000 και παράλληλα να αυξήσει και τις πωλήσεις από τις 500 μονάδες στις 650.

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 46, η τιμή πώλησης ανά μονάδα μετά την μείωση κατά €4 διαμορφώνεται στα €51 ανά μονάδα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι συνολικές πωλήσεις μετά από την αύξηση τους (από 500 σε 650 μονάδες) σε συνδυασμό με την νέα τιμή πώλησης να ανέβουν στις €33.150.

Με τα μεταβλητά έξοδα ανά μονάδα να παραμένουν στα ίδια επίπεδα, το περιθώριο κέρδους ανά μονάδα διαμορφώνεται στα €35,8 ενώ στο σύνολο των 650 μονάδων ανέρχεται στις €9.880.

Η μεταβολή στην αύξηση των σταθερών εξόδων κατά €3.000 εξαιτίας της διαφήμισης σε συνδυασμό με το νέο περιθώριο συνεισφοράς θα οδηγήσει σε κέρδη €8.670.

Αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε από αυτές τις μεταβολές είναι ότι οι πωλήσεις αυξήθηκαν, αυξήθηκαν τα σταθερά κόστη και ταυτόχρονα έστω και οριακά αυξήθηκαν και τα κέρδη.

|                        | 500 μονάδες | 650 μονάδες |            |         |
|------------------------|-------------|-------------|------------|---------|
|                        | Σύνολο      | Σύνολο      | Ανά μονάδα |         |
| Πωλήσεις               | € 27.500    | € 33.150    | € 55       | € 51    |
| Μείον: Μεταβλητά Έξοδα | € 7.600     | € 9.880     | € 15,20    | € 15,20 |
| Περιθώριο Συνεισφοράς  | € 19.900    | € 23.270    | € 39,80    | € 35,80 |
| Μείον: Σταθερά Κόστη   | € 11.600    | € 14.600    |            |         |
| Καθαρά Κέρδη           | € 8.300     | € 8.670     |            |         |

Πίνακας 46 Μεταβολές σε Σταθερό Κόστος, Όγκο Πωλήσεων και Τιμή Πώλησης

#### 2.20.3.1.4 Μεταβολές σε Μεταβλητό Κόστος, Σταθερό Κόστος και Όγκο Πωλήσεων

Σε μια τελευταία περίπτωση θα προσπαθήσουμε να δούμε ποια θα είναι η επίπτωση στα κέρδη αν η επιχείρηση μεταβάλει το μεταβλητό και το σταθερό της κόστος καθώς και των όγκο πωλήσεων. Έτσι, η επιχείρηση αποφασίζει να μειώσει τα εργατικά της κατά €800 αλλά να δίνει προμήθεια €2 για κάθε μονάδα πώλησης σε εξωτερικό συνεργάτη ενώ παράλληλα θα αυξήσει τις πωλήσεις της από 500 σε 550 μονάδες.

Στον πίνακα 47 βλέπουμε ότι τα μεταβλητά έξοδα ανά μονάδα αυξάνονται από €15,2 σε €17,2, δεδομένου ότι πλέον η επιχείρηση δίνει €2 για κάθε μονάδα πώλησης σε εξωτερικό συνεργάτη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το περιθώριο συνεισφοράς ανά μονάδα να αλλάξει και να διαμορφωθεί στα €37,8 (€55 - €17,2), καθώς και το συνολικό περιθώριο το οποίο ανέρχεται στις €20.790.

Ενώ το μεταβλητό κόστος αυξήθηκε, τα σταθερά κόστη θα μειωθούν μιας και η επιχείρηση αποφάσισε να μειώσει τα εργατικά της κατά €800. Έτσι τα σταθερά κόστη διαμορφώνονται στις €10.800 (€11.600 - €800) και τα κέρδη στα €1.690.

Αυτό που παρατηρείται είναι ότι οι Πωλήσεις αυξήθηκαν κατά €2.750, τα σταθερά κόστη μειώθηκαν κατά €800 και τα κέρδη συνέχισαν να παρουσιάζουν θετικό πρόσημο.

|                        | 500 μονάδες | 550 μονάδες |            |         |
|------------------------|-------------|-------------|------------|---------|
|                        | Σύνολο      | Σύνολο      | Ανά μονάδα |         |
| Πωλήσεις               | € 27.500    | € 30.250    | € 55       | € 55    |
| Μείον: Μεταβλητά Έξοδα | € 7.600     | € 9.460     | € 15,20    | € 17,20 |
| Περιθώριο Συνεισφοράς  | € 19.900    | € 20.790    | € 39,80    | € 37,80 |
| Μείον: Σταθερά Κόστη   | € 11.600    | € 10.800    |            |         |
| Καθαρά Κέρδη           | € 8.300     | € 1.690     |            |         |

Πίνακας 47 Μεταβολή σε Μεταβλητό Κόστος, Σταθερό Κόστος και Όγκο Πωλήσεων

## 2.20.4 Νεκρό Σημείο δυο ή περισσότερων προϊόντων

Στο σύνολο των επιχειρήσεων απαιτείται η διαχείριση περισσότερων του ενός προϊόντων, όπου το κάθε ένα μπορεί να έχει διαφορετικό νεκρό σημείο. Για τον λόγο αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει μια διαφορετική προσέγγιση προκειμένου να βρει το σημείο μηδέν όλων των προϊόντων, δεδομένο που θα την βοηθήσει στον σχεδιασμό και την λήψη αποφάσεων.

| Ν.Σ με 3 προϊόντα |                              |                |                  |                               |                    |
|-------------------|------------------------------|----------------|------------------|-------------------------------|--------------------|
| Κατηγορία         |                              |                | Από              | Έως                           |                    |
| Ημ/νια Έκδοσης    | 01/ΧΧ/20ΧΧ                   | Περίοδος       | 01/ΧΑ/20ΧΧ       | 30/ΧΑ/20ΧΧ                    |                    |
| Είδος             | Συνολικές Πωλήσεις Προϊόντων | Τιμή Προϊόντος | Κόστος Προϊόντος | Περιθώριο Συνεισφοράς Μονάδας | % επί των Πωλήσεων |
| Προϊόν # 1        | 3200                         | €13.95         | €4.00            |                               |                    |
| Προϊόν # 2        | 10800                        | €15.50         | €6.04            |                               |                    |
| Προϊόν # 3        | 6500                         | €8.50          | €5.25            |                               |                    |
| <b>Σύνολο</b>     |                              |                |                  |                               |                    |

Πίνακας 48 Νεκρό Σημείο με 3 προϊόντα (1)

Για την καλύτερη κατανόηση θα χρησιμοποιήσουμε το παράδειγμα μιας εταιρείας (πίνακας 48) η οποία παράγει 3 προϊόντα με το αντίστοιχο κόστος και τις αντίστοιχες τιμές πώλησης και λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι το συνολικό κόστος είναι €20.000.

Όπως είδαμε και νωρίτερα, για να βρούμε το νεκρό σημείο μπορούμε να εφαρμόσουμε τον τύπο:

**Συνολικό Κόστος**

**/ Μ.Ο Περιθωρίου Συνεισφοράς**

**= Νεκρό Σημείο**

Εφαρμόζοντας στον τύπο ( $N.S = 20.000 / M.O \text{ Περιθωρίου Συνεισφοράς}$ ) θα διαπιστώσουμε ότι ενώ έχουμε το Συνολικό Κόστος, θα πρέπει να βρούμε και τον Μ.Ο Περιθωρίου Συνεισφοράς.

Ο Μ.Ο Περιθωρίου Συνεισφοράς προκύπτει, όταν για κάθε προϊόν βρούμε το περιθώριο συνεισφοράς του και το πολλαπλασιάσουμε με το % των πωλήσεων του προϊόντος.

**Περιθώριο Συνεισφοράς/προϊόν**

**Χ %Πωλήσεων του προϊόντος**

**= Μ.Ο Περιθωρίου Συνεισφοράς**

Συνεπώς, με βάση τα στοιχεία του πίνακα 48 (πωλήσεις προϊόντων, τιμή και κόστος ανά προϊόν) θα βρούμε πρώτα το περιθώριο συνεισφοράς για το κάθε προϊόν ξεχωριστά. Για το προϊόν #1 αφαιρούμε το κόστος του προϊόντος (€4) από την τιμή του (€13,95) και προκύπτει πως το περιθώριο κέρδους για το προϊόν #1 είναι €9,95. Ομοίως, ακολουθούμε την ίδια διαδικασία και για τα άλλα δυο προϊόντα.

Στην συνέχεια, θα πρέπει να βρούμε το ποσοστό (%) επί των πωλήσεων για το κάθε προϊόν ξεχωριστά. Για να το βρούμε, θα πρέπει πρώτα να βρούμε πόσες είναι οι συνολικές πωλήσεις και από τα τρία προϊόντα. Έτσι, προσθέτουμε τις πωλήσεις από το προϊόν #1 από το προϊόν #2 και από το προϊόν #3 ( $3.200+10.800+6.500$ ) για να βρούμε τις συνολικές πωλήσεις που ανέρχονται σε 20.500 προϊόντα.

| Ν.Σ με 3 προϊόντα |                              |                |                  |                               |                    |
|-------------------|------------------------------|----------------|------------------|-------------------------------|--------------------|
| Κατηγορία         |                              |                | Από              | Έως                           |                    |
| Ημ/νια Έκδοσης    | 01/ΧΧ/20ΧΧ                   | Περίοδος       | 01/ΧΑ/20ΧΧ       | 30/ΧΑ/20ΧΧ                    |                    |
| Είδος             | Συνολικές Πωλήσεις Προϊόντων | Τιμή Προϊόντος | Κόστος Προϊόντος | Περιθώριο Συνεισφοράς Μονάδας | % επί των Πωλήσεων |
| Προϊόν # 1        | 3.200                        | €13.95         | €4.00            | €9.95                         | 15,6%              |
| Προϊόν # 2        | 10.800                       | €15.50         | €6.04            | €9.46                         | 52,7%              |
| Προϊόν # 3        | 6.500                        | €8.50          | €5.25            | €3.25                         | 31,7%              |
| <b>Σύνολο</b>     | <b>20.500</b>                |                |                  |                               | <b>100%</b>        |

Πίνακας 49 Νεκρό Σημείο με 3 προϊόντα (2)

Για να βρούμε τώρα το ποσοστό (%) επί των πωλήσεων θα πρέπει να διαιρέσουμε τις πωλήσεις του κάθε προϊόντος ξεχωριστά με τις συνολικές πωλήσεις

$$\begin{aligned} & \text{Πωλήσεις Προϊόντος} \\ & / \quad \text{Συνολικές Πωλήσεις} \\ & = \quad \text{\%επί των Πωλήσεων} \end{aligned}$$

Έτσι, για το προϊόν #1 θα διαιρέσουμε τις πωλήσεις του 3.200 με τις συνολικές πωλήσεις 20.500 για να βρούμε ότι το ποσοστό του προϊόντος #1 επί των πωλήσεων είναι 15,6%. Ακριβώς με τον ίδιο τρόπο επαναλαμβάνουμε την διαδικασία και για τα υπόλοιπα προϊόντα.

Εφόσον έχουμε βρει το περιθώριο συνεισφοράς για το κάθε προϊόν ξεχωριστά καθώς και το ποσοστό του επί των πωλήσεων μπορούμε να εφαρμόσουμε τον τύπο και να βρούμε τον Μ.Ο Περιθωρίου Συνεισφοράς.

$$\text{Μ.Ο Περιθωρίου Συνεισφοράς} = (9.95 \times 15,6\%) + (9.46 \times 52,7\%) + (3.25 \times 31,7\%)$$

$$\text{Μ.Ο Περιθωρίου Συνεισφοράς} = 1.55 + 4.98 + 1.03$$

$$\text{Μ.Ο Περιθωρίου Συνεισφοράς} = 7.56$$

Έχοντας υπολογίσει και τον Μ.Ο Περιθωρίου Συνεισφοράς μπορούμε πλέον να εφαρμόσουμε τον αρχικό τύπο:

$$\begin{aligned} \text{Νεκρό Σημείο} &= \text{Συνολικό Κόστος} / \text{Μ.Ο} \\ \text{Περιθωρίου Συνεισφοράς} \\ &= 20.000 / 7.56 \\ &= 2.645 \end{aligned}$$

Συνεπώς, το νεκρό σημείο όλων των προϊόντων μαζί είναι οι 2.645 μονάδες.

Για να βρούμε ξεχωριστά το νεκρό σημείο του κάθε πιάτου θα πρέπει να πολλαπλασιάσουμε τις μονάδες που βρήκαμε στο νεκρό σημείο όλων των προϊόντων με το ποσοστό (%) των πωλήσεων του κάθε προϊόντος.

$$\begin{aligned} & \text{Ν.Σ όλων των προϊόντων} \\ & \times \quad \text{Ποσοστό (\%) πωλήσεων κάθε προϊόντος} \\ & = \quad \text{Ν.Σ προϊόντος} \end{aligned}$$

Έτσι, το νεκρό σημείο του κάθε προϊόντος έχει ως εξής:

$$\text{Ν.Σ προϊόν \#1} = 2.645 \times 15,6\% = 413 \text{ μονάδες}$$

$$\text{Ν.Σ προϊόν \#2} = 2.645 \times 52,7\% = 1394 \text{ μονάδες}$$

$$\text{Ν.Σ προϊόν \#3} = 2.645 \times 31,7\% = 838 \text{ μονάδες}$$

## 2.21 ΒΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα εργαλείο προγραμματισμού, εφαρμογής και ελέγχου διαδικασιών για τη βέλτιστη αξιοποίηση των ξεχωριστών πόρων που διαθέτει μια επιχείρηση. Εξηγεί και αναπτύσσει τους στόχους που έχουν τεθεί από την εταιρεία, τις διαδρομές που θα ακολουθήσει προκειμένου οι στόχοι αυτοί να επιτευχθούν, τους ελέγχους που πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή καθώς και όλες εκείνες τις ενέργειες ανατροφοδότησης που μπορεί να απαιτηθούν για την επιτυχή εφαρμογή του.

Καθίσταται κατανοητό ότι η κατάρτιση και η εφαρμογή του προϋπολογισμού είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση. Η διαδικασία κατάρτισης περιλαμβάνει την αναθεώρηση των προϋπολογισμών του παρελθόντος, επιτρέπει σε μια επιχείρηση να προβλέπει, να σχεδιάζει, να προετοιμάζει και να παρακολουθεί τα έσοδα και τις δαπάνες της για τα διάφορα κόστη της σε μια καθορισμένη περίοδο.

Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης καθίσταται εύκολη καθώς υπάρχει ένας καθορισμένος στόχος ή στόχος που πρέπει να επιτευχθεί στον προϋπολογισμό για την προκαθορισμένη περίοδο. Παράλληλα, η διαδικασία του προϋπολογισμού συμβάλλει στη επανεξέταση και λήψη έγκαιρων διορθωτικών ενεργειών σε οποιαδήποτε απόκλιση από τους καθορισμένους στόχους όπως σε περιπτώσεις χαμηλής επίτευξης εσόδων ή υπερβολικών δαπανών.

Συνεπώς, ο προϋπολογισμός βοηθά στη διαπίστωση ότι τα χρήματα των επιχειρήσεων δαπανώνται και επενδύονται σωστά και ότι επιτυγχάνονται οι οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης.

Ποια διαδικασία όμως ακολουθείτε από τις επιχειρήσεις για την κατάρτιση των προϋπολογισμών τους; Πιθανώς να μην υπάρχει κάποιος "σωστός τρόπος" για την δημιουργία ενός επιχειρηματικού προϋπολογισμού, μιας και κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική. Έτσι η διαδικασία που θα ακολουθηθεί εξαρτάται από διάφορους παράγοντες και παραμέτρους, όπως, για παράδειγμα, το μέγεθος της επιχείρησης, ο τύπος του προϋπολογισμού που θέλει να χρησιμοποιήσει καθώς και από την ίδια την διοίκηση της επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά, μπορεί να χαραχθεί ένα μονοπάτι και να αποτυπωθεί μια σειρά από βήματα τα οποία μπορεί να ακολουθήσει μια οποιαδήποτε επιχείρηση προκειμένου να δημιουργήσει τον δικό της προϋπολογισμό.



### Βήμα Ένα

Το πρώτο βήμα πριν ξεκινήσετε είναι να συγκεντρώσετε και να εξετάσετε όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες από προηγούμενη χρήση, εάν υπάρχουν. Μια ανασκόπηση των οικονομικών σας καταστάσεων ή της τρέχουσας οικονομικής σας κατάστασης, θα πρέπει να υποδεικνύει άμεσους και μακροπρόθεσμους στόχους ή θα μπορεί να επισημάνει νέες επιλογές.

Μια σειρά από ερωτήσεις που μπορούν να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση είναι για παράδειγμα:

- » **Αν ξοδέψατε περισσότερα ή λιγότερα από τα αναμενόμενα;**
- » **Αν ήταν ακριβείς οι υποθέσεις και οι υπολογισμοί μας για την πορεία ανάπτυξης όχι μόνο της αγοράς αλλά και της δικής σας.**
- » **Αν υπήρχαν απροσδόκητα εμπόδια ή ελλείψεις και τι ήταν αυτό που τα προκάλεσε**
- » **Αν ήταν εύκολο να εφαρμοστεί ο προϋπολογισμός που είχε τεθεί. Τον ακολούθησαν όλοι; Και αν όχι, γιατί;**

Η διαδικασία δημιουργίας προϋπολογισμού είναι η προβολή της πραγματικότητας και της ρεαλιστικής υπόθεσης που καλούνται να αποτυπώσουν οι υπεύθυνοι των τμημάτων.



## Βήμα Δύο

Το δεύτερο βήμα για την προετοιμασία ενός προϋπολογισμού είναι ο προσδιορισμός των δημοσιονομικών στόχων και ο τρόπος επίτευξής τους μέσα από συγκεκριμένες παραδοχές. Παράγοντες όπως το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι τάσεις του κόστους και των πωλήσεων, οι περιβαλλοντικές συνθήκες κλπ, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τον καθορισμό των στόχων. Στόχοι που πρέπει να τεθούν σύμφωνα με τους οικονομικούς πόρους που διαθέτει η εταιρεία, δεδομένου ότι ένας προϋπολογισμός δεν θα μπορεί να είναι χρήσιμος αν δεν υπάρχει η κατάλληλη χρηματοδότηση.



## Βήμα Τέσσερα

Το επόμενο βήμα σε έναν προϋπολογισμό είναι ο έλεγχος του κόστους της επιχείρησης. Πρέπει να γίνει αξιολόγηση παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν το κόστος εισροών κατά την περίοδο του προϋπολογισμού.

Τα σταθερά κόστη που συνήθως είναι γενικά λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης, είναι αυτά τα οποία η επιχείρηση γνωρίζει αλλά δεν έχει τον απόλυτο έλεγχο. Τέτοιου είδους κόστη είναι το ενοίκιο, οι υποθήκες, η ασφάλεια, οι τόκοι δανείων κλπ. Παρ' όλα αυτά, είναι πιο εύκολα στον υπολογισμό και την διαχείριση δεδομένου ότι δεν επηρεάζονται από τον όγκο των πωλήσεων.



## Βήμα Πέντε

Το επόμενο σημαντικό βήμα είναι η προετοιμασία των διαφορετικών τύπων προϋπολογισμών που απαρτίζουν τον συνολικό προϋπολογισμό της επιχείρησης. Πρέπει να γίνουν σωστές και ρεαλιστικές προβλέψεις για τους διάφορους τύπους προϋπολογισμών, όπως η παραγωγή, οι αγορές, τα εργατικά, τα γενικά έξοδα κλπ.



## Βήμα Τρία

Η περιορισμένη χρηματοδότηση μπορεί να εμποδίσει σημαντικά την αναπτυξιακή πορεία και τα έργα της επιχείρησης. Συνεπώς, θα πρέπει να δοθεί όχι μόνο ιδιαίτερη προσοχή κατά την προετοιμασία των προϋπολογισμών αλλά θα πρέπει να δοθεί και επαρκής προσοχή στη διαθέσιμη χρηματοδότηση, καθώς η διαθεσιμότητα κεφαλαίων επένδυσης θα καθορίσει την έναρξη των βιώσιμων έργων και της πορείας της επιχείρησης.

Τα μεταβλητά κόστη όμως σε αντίθεση από τα σταθερά, είναι πιο ρευστά και μπορεί να διαφοροποιηθούν πιο εύκολα, δεδομένου ότι εξαρτώνται από τον όγκο πωλήσεων. Τέτοιου είδους κόστη είναι το μάρκετινγκ, η διαφήμιση, οι ανακαινίσεις, τα έξοδα του προσωπικού, οι πρώτες ύλες κλπ. Ωστόσο, αν και τα μεταβλητά κόστη είναι απαραίτητα, μιας και η επιχείρηση δεν μπορεί να αναπτυχθεί χωρίς αυτά, θα πρέπει να τους δίνεται μεγαλύτερη σημασία γιατί μπορούν να καθορίσουν σε ένα μεγάλο μέρος την πορεία της επιχείρησης.

Δεν υπάρχει αμφιβολία όμως ότι ο προϋπολογισμός πωλήσεων είναι ο πιο κρίσιμος προϋπολογισμός από όλους. Όλοι οι προϋπολογισμοί βασίζονται στον προϋπολογισμό πωλήσεων. Επιπλέον, ο προϋπολογισμός πωλήσεων καθορίζει εάν η επιχείρηση παράγει τα απαραίτητα έσοδα για την επίτευξη των στόχων και την επιβίωσή της. Επομένως, θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στην προετοιμασία του προϋπολογισμού πωλήσεων με την ακριβή πρόβλεψη της ζήτησης.



## Βήμα Έξι

Η εμπλοκή των επιμέρους τμημάτων στην κατάρτιση του γενικού προϋπολογισμού θα πρέπει να είναι δεδομένη. Κάθε τμήμα θα πρέπει προετοιμάσει τον δικό του προϋπολογισμό έτσι ώστε στην συνέχεια να συνδυαστούν όλοι μαζί και να ενσωματωθούν στον κύριο προϋπολογισμό.



## Βήμα Εφτά

Πολλές επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνουν στην πολιτική των εξόδων τους τα διάφορα Bonus που δίνουν στους υπαλλήλους τους. Τέτοια έξοδα μπορεί να γίνουν σημαντικά στην περίπτωση των μεγάλων επιχειρήσεων και ως εκ τούτου θα πρέπει να γίνει η αντίστοιχη πρόβλεψη στον προϋπολογισμό με την σύμφωνη γνώμη πάντα της ανώτατης διοίκησης.



## Βήμα Οχτώ

Εκτός από τα Bonus που μπορεί να δίνει μια επιχείρηση, σημαντικό συστατικό αποτελούν και οι αποζημιώσεις οι οποίες εξαιτίας της σοβαρότητας και της ετήσιας αύξησης που μπορεί να έχουν, πρέπει να προετοιμαστούν προσεκτικά.



## Βήμα Εννιά

Μια εταιρεία μπορεί να σχεδιάσει να πραγματοποιήσει κεφαλαιουχικές δαπάνες ή να επενδύσει σε ένα πάγιο περιουσιακό στοιχείο κατά την περίοδο του προϋπολογισμού. Οι κεφαλαιουχικές δαπάνες διασφαλίζουν την επέκταση της επιχείρησης και την βοηθούν παράλληλα να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξή της. Επειδή το μέγεθος των εξόδων αυτών είναι πολλές φορές μεγάλο, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη εκ των προτέρων και να υπάρξει ενημέρωση και διαβούλευση με την ανώτατη διοίκηση προτού συμπεριληφθούν στον προϋπολογισμό.



## Βήμα Δέκα

Μετά την ολοκλήρωση όλων των παραπάνω βημάτων, θα πρέπει να γίνει διεξοδική επανεξέταση όλων των παραδοχών σύμφωνα με το μοντέλο του προϋπολογισμού. Οποιοσδήποτε αλλαγές στις παραδοχές του μοντέλου προϋπολογισμού θα πρέπει να διορθώνονται και να ενημερώνονται άμεσα.

Η μη ενημέρωση μπορεί να οδηγήσει αργότερα σε δυσλειτουργίες οι οποίες μπορούν να έχουν άσχημα αποτελέσματα για τους στόχους και την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Έτσι, είναι απαραίτητη η ενδελεχής αναθεώρηση ολόκληρου του προϋπολογισμού ο οποίος θα πρέπει να προετοιμαστεί αναλόγως.



## Βήμα Έντεκα

Όταν ολοκληρωθεί η σύνταξη του προϋπολογισμού, θα πρέπει απαραίτητως να παρουσιαστεί στην Ανώτατη Διοίκηση προς έγκριση. Η Ανώτατη Διοίκηση με την σειρά της, θα πρέπει να ελέγξει και να αξιολογήσει, εάν έχει προετοιμαστεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους. Προκειμένου να δώσει την έγκριση της, θα προχωρήσει σε οποιοσδήποτε αλλαγές κρίνει απαραίτητες ανάλογα με τις ανάγκες και στην συνέχεια θα δώσει την έγκριση της.



## Βήμα Δώδεκα

Το τελευταίο βήμα μετά την έγκριση του προϋπολογισμού από την Ανώτατη Διοίκηση δεν είναι η έκδοση του. Το τελευταίο βήμα είναι η παρακολούθηση, η ρύθμιση των ελέγχων και η σύγκριση της απόδοσης κατά την εφαρμογή του προϋπολογισμού. Μια διαδραστική και "ζωντανή" διαδικασία διακυμάνσεων η οποία απαιτεί συνεχή επαγρύπνηση και διορθωτικές κινήσεις προκειμένου να επιτευχθούν όλοι οι στόχοι που έχουν τεθεί.

INSETE



# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ & ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ



Οι προμήθειες θεωρούνται μια από τις πιο βασικές δραστηριότητες κάθε επιχείρησης, η οποία έχει μερίδιο τόσο στην επιτυχία όσο και στην αποτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η ολική διαχείριση προμηθειών είναι μια δύσκολη και ευαίσθητη διαδικασία η οποία θα πρέπει να συνδυάζει την υψηλή ποιότητα στα προσφερόμενα προϊόντα σε συνδυασμό με καλό οικονομικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση.

Προς επιβεβαίωση αυτού αρκεί να αναλογιστούμε ότι ένα σημαντικό μέρος των συνολικών εσόδων μιας επιχείρησης διατίθεται για προμήθειες, ενώ ένα άλλο μεγάλο μέρος των ιδίων εσόδων προέρχεται από την πώληση των προϊόντων (τροφίμων και ποτών), τα οποία έχουν χρησιμοποιήσει τα υλικά που έχει προμηθευτεί η επιχείρηση (τρόφιμα και ποτά).

Παράλληλα, η ικανοποίηση του πελάτη ταυτίζεται άμεσα με την υψηλή ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος, απόρροια της ποιότητας των προϊόντων που προμηθεύεται. Έτσι, καθίσταται σαφές ότι τόσο η ορθή διαχείριση του κόστους όσο και το παραμικρό λάθος στην προμήθεια των προϊόντων, που μπορεί να έχει αντίκτυπο στην υγεία του πελάτη, συνδέονται άμεσα με την οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης.

### 3.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Πριν προχωρήσει κάποιος στην οργάνωση του τμήματος προμηθειών θα πρέπει πρώτα να έχει κατανοήσει τι ορίζεται ως προμήθεια. Ως προμήθεια μπορεί να οριστεί η συστηματική οργάνωση μεθόδων και η λειτουργία διαδικασιών που αφορούν την έρευνα αγοράς, την προμήθεια, την παραλαβή, την αποθήκευση, την διακίνηση και την τελική χρήση των προϊόντων, σύμφωνα με την πολιτική, τις προδιαγραφές, τις επιδιώξεις και τις ανάγκες που έχουν τεθεί από την διεύθυνση των επισιτιστικών τμημάτων (και κατ' επέκταση από την επιχείρηση) σε τρόφιμα, ποτά, υλικά καθαριότητας και λοιπό εξοπλισμό.

Έτσι, το τμήμα Προμηθειών στοχεύει στον εφοδιασμό της επιχείρησης με όλα τα απαραίτητα υλικά, εργαλεία και μηχανήματα που είναι αναγκαία για την αδιάκοπη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας και σύμφωνα πάντα με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.

Ειδικότερα, το έργο του τμήματος προμηθειών είναι να εξασφαλίσει κατάλληλες μεθόδους και τεχνικές προκειμένου να:

Na αναλυθούν και να καθοριστούν οι ανάγκες των υλικών, εργαλείων ή μηχανημάτων

Na πραγματοποιηθεί έρευνα αγοράς και να επιλεγεί ο κατάλληλος προμηθευτής

Na προγραμματίζεται το χρονικό πλαίσιο παραγγελιών και παράδοσης των προϊόντων

Na γίνει η αποθήκευση σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί

Na εξετάζεται το ύψος των αποθεμάτων

Na οριστούν προδιαγραφές υλικών

Na εξεταστεί και να γίνει σύναψη της πιο συμφέρουσας συμφωνίας με τους προμηθευτές

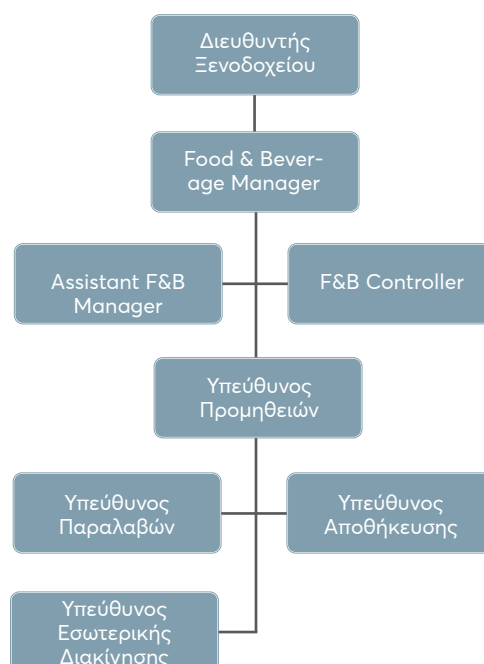
Na οριστούν διαδικασίες ελέγχου και κριτήρια παραλαβής των παραγγελλθέντων υλικών

Na καθοριστεί η διαδικασία ομαλής διανομής των υλικών στα διάφορα τμήματα

Na συλλέγει στοιχεία κόστους και πωλήσεων

Το μέγεθος του τμήματος προμηθειών ποικίλει ανάλογα με το είδος, το μέγεθος ή την πολυπλοκότητα της επιχείρησης. Η οργανωτική του δομή, είτε μονοδιάστατη (στο τμήμα συγκεντρώνονται όλες οι αρμοδιότητες) είτε πολυδιάστατη (διαφορετικά τμήματα με διαχωρισμένες αρμοδιότητες και λειτουργίες), παίζει σημαντικό ρόλο στην λειτουργία των επιχειρήσεων.

Για παράδειγμα, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα (διάγραμμα 10) μπορεί να υπάρχουν διαφορετικά υπο-τμήματα, όπου το καθένα να επιτελεί και διαφορετικές διεργασίες. Έτσι, υπάρχει ο Διευθυντής Προμηθειών, ο οποίος μπορεί να έχει στο τμήμα του Υπεύθυνο Παραλαβών, τον Υπεύθυνο Αποθήκευσης καθώς και τον Υπεύθυνο Εσωτερικής Διακίνησης.



Διάγραμμα 10 Οργανόγραμμα Τμήματος Προμηθειών (Δείγμα Μεσαίας Κατηγορίας)

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι οι ενέργειες και οι λειτουργίες του τμήματος θα πρέπει να εναρμονίζονται, δεδομένου ότι είναι αλληλένδετες και αλληλεξαρτώμενες,

συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην ορθολογική λειτουργία του τμήματος και κατά συνέπεια στην επιτυχία της επιχείρησης.

## 3.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Πριν προχωρήσουμε όμως στην ανάλυση του σχεδιασμού κρίνεται απαραίτητο να εξεταστούν οι βασικοί στόχοι που θέτει το τμήμα προμηθειών σε μια οποιαδήποτε επιχείρηση. Για να γίνει αυτό θα πρέπει πρώτα ο υπεύθυνος προμηθειών να εξετάσει μια σειρά από παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης. Τέτοιοι παράγοντες είναι ενδεικτικά οι κάτωθι:

- » **Αναγνώριση πραγματικών αναγκών επιχείρησης**
- » **Καθορισμός του αριθμού προμηθευτών ανά κατηγορία και είδος**
- » **Αναγνώριση εγκεκριμένων προμηθευτών**
- » **Βαθμός ικανοποίησης στην συνεργασία με υφιστάμενους προμηθευτές**
- » **Πιστοποιημένοι και μη προμηθευτές**
- » **Δυνατότητα επιστροφών και αντικατάστασης προϊόντων**
- » **Επάρκεια υλικών**
- » **Εγγυήσεις Ποιότητας**

Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι το τμήμα προμηθειών προκειμένου να εφοδιάσει σωστά τα τμήματα της επιχείρησης θέτει ξεκάθαρους στόχους οι οποίοι αν και στην βάση τους είναι ίδιοι για όλες τις επιχειρήσεις, παράλληλα, ο βαθμός τους διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Ένας από τους στόχους αυτούς είναι η κατάλληλη ποιότητα. Αυτό πρακτικά δεν σημαίνει ότι το τμήμα προμηθειών ψάχνει να βρει την καλύτερη ποιότητα της αγοράς. Το τμήμα προμηθειών θα αναζητήσει την κατάλληλη για την επιχείρηση ποιότητα. Το επίπεδο ποιότητας που θα εξυπηρετήσει καλύτερα τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης. Κάτι που αυτόματα σημαίνει πως όλες οι επιχειρήσεις δεν είναι, δεν αντιλαμβάνονται και δεν επιδιώκουν το ίδιο επίπεδο ποιότητας.

Ένας άλλος στόχος είναι η κατάλληλη ποσότητα. Το τμήμα προμηθειών αναζητάει τον προμηθευτή εκείνο ο οποίος να μπορεί να καλύπτει τις απαιτούμενες ποσότητες της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία καθ' όλη την διάρκεια της λειτουργίας της. Για παράδειγμα, μια εποχική επιχείρηση επιδιώκει να βρει προμηθευτή ο οποίος να μπορεί να καλύψει τις απαιτούμενες ποσότητες όχι μόνο κατά την διάρκεια της χαμηλής περιόδου, αλλά και κατά τους μήνες της υψηλής ζήτησης.

Μπορεί να έχουν καλυφθεί οι στόχοι της ποιότητας και της ποσότητας, ωστόσο, ο χρόνος είναι ένας ακόμα στόχος του τμήματος προμηθειών. Κάθε πότε και με ποια συχνότητα μπορεί ο προμηθευτής να αποστέλλει προϊόντα στην επιχείρηση; Έχει παραδόσεις ημέρες και ώρες που εξυπηρετούν την επιχείρηση διασφαλίζοντας απρόσκοπτη λειτουργία της; Υπάρχει συνέπεια στις ημέρες και ώρες που έχουν συμφωνηθεί; Συμπεραίνει, λοιπόν, κανείς ότι ο κατάλληλος χρόνος που επιδιώκει το τμήμα προμηθειών από τους προμηθευτές είναι ένας εξίσου σημαντικός στόχος με αυτούς της ποιότητας και της ποσότητας.



Διάγραμμα 11 Στόχοι Τμήματος Προμηθειών

Επίσης, ένας άλλος στόχος που επιδιώκεται είναι αυτός της τιμής, δηλαδή, της κατάλληλης τιμής για την επιχείρηση βάσει των προδιαγραφών που έχουν τεθεί και όχι γενικά της καλύτερης τιμής της αγοράς. Συγκρίνοντας όλες τις οικονομικές παραμέτρους όπως, για παράδειγμα, τον τρόπο αποπληρωμής, την επιβάρυνση των μεταφορικών εξόδων, την ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας ή ακόμα και τον χρόνο εξόφλησης.

Στόχος λοιπόν του τμήματος προμηθειών είναι να αναζητήσει μεταξύ όλων των άλλων να βρει τον κατάλληλο προμηθευτή για την επιχείρηση. Τον προμηθευτή εκείνον ο οποίος θα την ενημερώνει για νέα προϊόντα και προσφορές, θα της προσφέρει εκπτώσεις και θα την ενημερώνει για τυχόν διαφοροποιήσεις που μπορεί να προκύψουν. Συνεπώς, ο κατάλληλος για την επιχείρηση προμηθευτής θα είναι εκείνος ο οποίος θα μπορεί να καλύψει, αν όχι ιδανικά, όλους τους παραπάνω στόχους (ποιότητας, ποσότητας, τιμής, χρόνου), τους περισσότερους εξ αυτών προσφέροντας έτσι μια αγαστή συνεργασία.

### 3.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΥΚΛΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Για να επιτευχθούν οι στόχοι και οι επιδιώξεις του τμήματος προμηθειών, θα πρέπει να σχεδιαστούν όλες εκείνες οι επιμέρους διαδικασίες και διεργασίες που πρέπει να λάβουν χώρα προκειμένου να αναπτυχθεί με σωστό τρόπο η λειτουργία του τμήματος προμηθειών.

Στο διάγραμμα 12 παρουσιάζονται τα βήματα σχεδιασμού που θα πρέπει να ακολουθήσει το τμήμα προμηθειών προκειμένου να ολοκληρώσει τον κύκλο προμηθειών.



Διάγραμμα 12 Κύκλος Προμηθειών

Το πρώτο στάδιο του κύκλου προμηθειών είναι το **στάδιο του σχεδιασμού**, όπου και απαρτίζεται από τα τρία πρώτα βήματα που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. να ακολουθήσει το

τμήμα προμηθειών προκειμένου να ολοκληρώσει τον κύκλο προμηθειών.

### 3.3.1 Καθορισμός Πολιτικής Λειτουργίας Επιχείρησης

Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο βήμα της επιχείρησης είναι ο **καθορισμός πολιτικής λειτουργίας** της. Κατά το βήμα αυτό θα πρέπει πρώτα να εξεταστούν από την επιχείρηση όλοι οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν τη λειτουργία της και να αποσαφηνιστούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι της. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να βρίσκονται τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα, η οικονομική κατάσταση, τα επίπεδα κόστους και κέρδους, ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών κ.α., όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, όπως για παράδειγμα, η οικονομία, η νομοθεσία, ο ανταγωνισμός, το περιβάλλον ή ακόμα και έκτακτα γεγονότα, όπως η νόσος του COVID-19, η οποία επηρέασε άρδην όλη την παγκόσμια οικονομία.

Με την εξέταση όλων αυτών των παραγόντων η επιχείρηση θα είναι σε θέση να μπορεί να ορίσει το πλαίσιο στο οποίο επιθυμεί να κινηθεί. Να καθορίσει την πελατειακή ομάδα (target group) στην οποία απευθύνεται, το επίπεδο της ποιότητας που θα προσφέρει, την ποιότητα των υλικών, τις τιμές πώλησης των προϊόντων της και εν γένει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό, την οικονομία ή ακόμα και τις τάσεις που επικρατούν στην αγορά τη δεδομένη χρονική στιγμή. Έτσι, η επιχείρηση θα έχει καταφέρει να αναλύσει τη θέση της τόσο ως προς την υπάρχουσα κατάσταση και τους παράγοντες που την επηρεάζουν, όσο και ως προς τα που θέλει να κατευθυνθεί.

### 3.3.2 Ανάλυση Μενού

Το επόμενο βήμα μετά τον καθορισμό της πολιτικής λειτουργίας της επιχείρησης είναι η ανάλυση του προσφερόμενου μενού. Μια ανάλυση η οποία θα οδηγήσει την επιχείρηση στο να αναζητήσει τα κατάλληλα για αυτήν υλικά, στις κατάλληλες ποσότητες, με την κατάλληλη ποιότητα, στον κατάλληλο

χρόνο, με την κατάλληλη τιμή και από τον κατάλληλο προμηθευτή. Προς αυτή την κατεύθυνση η επιχείρηση θα χρειαστεί τα βασικά εργαλεία της προτυποποίησης, και πιο συγκεκριμένα, αυτό της πρότυπης συνταγής και πρότυπης μερίδας.

#### 3.3.2.1 Τι είναι Πρότυπη Συνταγή

Πρότυπη Συνταγή είναι κάθε καταγεγραμμένη συνταγή/τύπος που έχει προκαθορίσει η διοίκηση κάθε επιχείρησης για το κάθε παραγόμενο είδος και που εξυπηρετεί καλύτερα τους σκοπούς και τους στόχους της.

Οι Πρότυπες Συνταγές είναι διαφορετικές για κάθε επιχείρηση ακόμη και αν αναφέρονται στα ίδια πιάτα. Και αυτό γιατί κάθε εστιατόριο συντάσσει τις πρότυπες συνταγές με βάση τα επιχειρηματικά πρότυπα (target group, κουζίνα, προϋπολογισμός, τιμές καταλόγου κ.α.) και τις ιδιαιτερότητές του.

Τα στοιχεία που πρέπει να καταγράφονται και να περιλαμβάνονται σε μια Πρότυπη Συνταγή είναι καταρχάς οι **Γενικές Πληροφορίες**. Στο πεδίο αυτό θα πρέπει να γίνει η καταγραφή των κάτωθι:

- » του τίτλου της συνταγής
- » της περιγραφής της συνταγής
- » της ημερομηνίας σύνταξης
- » ποιος είναι ο υπεύθυνος για την σύνταξη αυτής της συνταγής
- » το τμήμα στο οποίο θα εκτελείτε η εν λόγω συνταγή
- » η κατηγορία την οποία αφορά
- » ο αριθμός των μερίδων που θα παραχθεί από αυτήν την συνταγή
- » το βάρος της μερίδας.

Εφόσον γίνει η καταγραφή όλων των Γενικών Πληροφοριών θα πρέπει να αποτυπωθούν όλες οι Ειδικές Πληροφορίες που αφορούν την συνταγή. Τέτοιες πληροφορίες είναι:

- » **ο χρόνος προετοιμασίας, ο χρόνος που απαιτείται δηλαδή προκειμένου να ετοιμαστεί η παρασκευή**
- » **ο χρόνος ψησίματος που απαιτείται για την ολοκλήρωση της συνταγής**
- » **ο τρόπος ψησίματος, για παράδειγμα θα είναι στον φούρνο, στο τηγάνι, στον ατμό κλπ.**
- » **ο τρόπος συντήρησης αν και εφόσον θα απαιτηθεί η συντήρηση της παρασκευής**
- » **ο τρόπος απόψυξης σε περίπτωση που έχουμε να διαχειριστούμε κάποιο κατεψυγμένο παρασκεύασμα**
- » **τα σκεύη που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να προετοιμαστεί και να εκτελεσθεί η συνταγή.**

Οι Ειδικές Πληροφορίες είναι αρκετά σημαντικές, μιας και αποτελούν συγκεκριμένες προδιαγραφές μιας συνταγής. Θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε περίπτωση που αλλάξει μια παράμετρος, και αυτό γιατί μια πιθανή αλλαγή ενδέχεται να οδηγήσει σε αλλοίωση του αποτελέσματος ή ακόμα και στην αποτυχία της συνταγής.

Τα υλικά της συνταγής και όλες οι πληροφορίες γύρω από αυτά είναι η επόμενη κατηγορία στοιχείων που πρέπει να καταγραφεί. Πιο συγκεκριμένα αποτυπώνονται:

- » Ποια είναι τα υλικά τα οποία χρησιμοποιούμε για την συνταγή
- » Ποια είναι η ποσότητα του κάθε υλικού που χρησιμοποιούμε για την συνταγή, ανάλογα με τον αριθμό των παραγόμενων μερίδων που έχουμε ορίσει
- » Η τιμή μονάδας του κάθε υλικού ξεχωριστά
- » Το κόστος της κάθε μερίδας όπως προκύπτει από την ποσότητα των υλικών που χρησιμοποιούμε
- » Αν κάποιο από τα υλικά εμπίπτει στις κατηγορίες των αλλεργιογόνων

| Υλικό                       | Ποσότητα | Μ.Μ | Καθαρή Ποσότητα | Τιμή μονάδας   | Κόστος  |
|-----------------------------|----------|-----|-----------------|----------------|---------|
| OLIVARI FRESH               | 1.5      | Kgr | 1.50 Kgr        | 9.5 € / Kgr    | 14.25 € |
| Κόστος υλικών               |          |     |                 |                | 14.25 € |
| Κόστος υλικών ανά μερίδα    |          |     |                 |                | 3.56 €  |
| <b>ΣΦΑΙΡΕΣ ΜΑΥΡΗΣ ΕΛΙΑΣ</b> |          |     |                 |                |         |
| Υλικό                       | Ποσότητα | Μ.Μ | Καθαρή Ποσότητα | Τιμή μονάδας   | Κόστος  |
| ΕΛΑΙΟ                       | 0.2      | L   | 0.20 L          | -              | 0.00 €  |
| OLIVO                       | 5        | gr  | 5.00 gr         | 1.1 € / 100gr  | 0.05 €  |
| XANTHANA                    | 1        | gr  | 1.00 gr         | 2.9 € / 100 gr | 0.03 €  |
| Κόστος υλικών               |          |     |                 |                | 0.21 €  |

Έχοντας ολοκληρώσει με την καταγραφή των υλικών και των στοιχείων τους, σειρά έχει η παρουσίαση του **τρόπου παρασκευής**. Η λεπτομερής καταγραφή και ανάλυση μιας συνταγής θα αποτυπώσει με σαφήνεια όλες τις πληροφορίες και τα βήματα που απαιτούνται, προκειμένου να μπορεί ο οποιοσδήποτε να προετοιμάσει και να ολοκληρώσει την συνταγή.

Η **παρουσίαση του πιάτου** είναι ένα από τα τελευταία στοιχεία που καταγράφονται στην πρότυπη συνταγή. Με ποιον τρόπο δηλαδή θα παρουσιαστεί και θα σερβιριστεί το κάθε έδεσμα στον πελάτη. Η αποτύπωση του στοιχείου αυτού μπορεί να γίνει είτε με ελεύθερο κείμενο στο οποίο θα παρουσιάζεται ο τρόπος τοποθέτησης των εδεσμάτων στο πιάτο, είτε με φωτογραφία όπου θα δείχνει την τελική μορφή του πιάτου ή ακόμα και με βίντεο όπου θα παρουσιάζεται όλη η διαδικασία του **Food Styling**.

Η καταγραφή και αποτύπωση όλων αυτών των στοιχείων μπορεί να γίνει είτε σε ειδικές φόρμες, είτε σε απλά φύλλα .xl είτε με την βοήθεια ειδικών προγραμμάτων λογισμικού, τα οποία δίνουν την δυνατότητα της καλύτερης δυνατής διαχείρισης σε μια επιχείρηση

### 3.3.2.1.1 Πλεονεκτήματα χρήσης Πρότυπης Συνταγής

Η χρήση και η εφαρμογή των Πρότυπων Συνταγών προσδίδει σε μια επιχείρηση μια σειρά από πλεονεκτήματα τα οποία κάθε άλλο παρά αμελητέα είναι. Ένα από τα πρώτα και πιο βασικά πλεονεκτήματα της είναι ότι προσφέρει σταθερή ποιότητα σε γεύση, εμφάνιση και μέγεθος μερίδας ανεξάρτητα από το ποιος μάγειρας θα εκτελέσει την συνταγή. Έτσι, για παράδειγμα, ένας επαναλαμβανόμενος πελάτης κάθε φορά που θα παραγγείλει το ίδιο πιάτο, θα έχει την ίδια γεύση, την ίδια εμφάνιση και το ίδιο μέγεθος στην μερίδα την οποία παράγγειλε.

Η εφαρμογή της Πρότυπης Συνταγής θα βοηθήσει την επιχείρηση να έχει όχι μόνο σταθερή ποσότητα στις μερίδες που παράγει, αλλά και πρότυπο κόστος ανά μερίδα. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα γνωρίζει το κόστος της παραγόμενης μερίδας και κατά συνέπεια θα μπορεί να ελέγχει το κόστος στο σύνολό του.

Παράλληλα, η γνώση για την ποσότητα των υλικών που χρειάζεται να χρησιμοποιήσει, θα οδηγήσει την επιχείρηση στον περιορισμό της σπατάλης και των απωλειών τροφίμων, δεδομένου ότι πλέον δεν θα χρησιμοποιεί αυθέρετες ποσότητες για την παρασκευή των εδεσμάτων της.

Κατά συνέπεια, αυτό θα την βοηθήσει να μπορεί να υπολογίσει τις ποσότητες που θα χρειάζεται να παραγγείλει περιορίζοντας τα λάθη και τις επιπλέον ποσότητες στις παραγγελίες της. Επίσης, η γνώση γύρω από τις απαιτούμενες ποσότητες θα λειτουργήσει ως διαπραγματευτικό χαρτί έναντι των προμηθευτών, μιας και πλέον η επιχείρηση θα έχει ποσοτικοποιήσει τη ζήτησή της.

Ακόμα, η χρήση της Πρότυπης Συνταγής εκτός από τον έλεγχο του κόστους υλικών θα βοηθήσει την επιχείρηση να διαχειριστεί τον χρόνο του προσωπικού και της ενέργειας που απαιτείται για την ολοκλήρωση της παραγωγής της. Με άλλα λόγια, θα τη βοηθήσει στην διαχείριση των εργατικών και λειτουργικών εξόδων.

### 3.3.2.1.2 Μειονεκτήματα

Παρά τα πλεονεκτήματα που μπορεί να παράγει η αξιοποίηση της Πρότυπης Συνταγής, η χρήση της δεν είναι αρκετά διαδεδομένη και αυτό γιατί αντιλήψεις του παρελθόντος αποτελούν τροχοπέδη για την εφαρμογή της.

Ένας από τους λόγους μη εφαρμογής της είναι ότι δεν υπάρχει η γνώση και η τεχνογνωσία στις επιχειρήσεις για το πως πρέπει να γίνει η διαδικασία. Ποια σειρά πρέπει να ακολουθηθεί, τι πρέπει να καταγραφεί, με ποιον τρόπο πρέπει να γίνει η αποτύπωση και όλα αυτά τα στοιχεία τα οποία αποτελούν αδιαφορηβήτητα τη βάση της επιτυχίας μιας επισιτιστικής επιχείρησης.

Επίσης, ο ίδιος ο Chef δεν προτρέπει την επιχείρηση προς αυτή την κατεύθυνση, μιας και πολλές φορές δεν θέλει να αποκαλύψει τα μυστικά του και συνεπώς δεν προχωράει σε μια λεπτομερή καταγραφή των εδεσμάτων που θα προσφέρει η επιχείρηση. Έτσι, έχουμε μάγειρες στη συνέχεια, οι οποίοι θα εκτελέσουν την συνταγή κατά το δοκούν εφαρμόζοντας τα δικά τους κριτήρια, τις δικές τους πεποιθήσεις και όχι της επιχείρησης.

Η αδυναμία εφαρμογής της Πρότυπης Συνταγής μπορεί ακόμα να εστιαστεί στο γεγονός ότι η διαδικασία της δημιουργίας και συγγραφής απαιτεί χρόνο ενώ παράλληλα δεν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα και εργαλεία για να γίνει αυτό. Ωστόσο, αυτό φαντάζει πλέον μακρινό δεδομένου ότι υπάρχουν τα ειδικά προγράμματα λογισμικού τα οποία μπορούν να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση.

### 3.3.3 Είδη - Ποσότητες

Το τρίτο κατά σειρά βήμα του κύκλου προμηθειών, εφόσον έχουμε ολοκληρώσει την ανάλυση του μενού με την καταγραφή των πρότυπων συνταγών, είναι ο καθορισμός των αναγκαίων ειδών και ποσοτήτων παραγγελίας.

#### 3.3.3.1 Είδη

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση καταγράφει όχι μόνο τις κατηγορίες και τα είδη τα οποία θα χρησιμοποιήσει, αλλά καθορίζει και τις προδιαγραφές ποιότητας των προϊόντων.

Ο καθορισμός της ποιότητας είναι σε άμεση σύνδεση με την πολιτική λειτουργίας την οποία έχει καθορίσει η επιχείρηση στην αρχή. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει αποφασίσει το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων το οποίο θέλει να προσφέρει στους πελάτες της και για αυτό τον λόγο ορίζει και προδιαγραφές για τα προϊόντα της. Στις προδιαγραφές μπορεί να καταγραφούν τα ακόλουθα στοιχεία:

- » Όνομα προϊόντος
- » Προέλευση
- » Τύπος Ποιότητας
- » Μέσο Βάρος ή Συσκευασία
- » Ποσότητα ανά παραγγελία
- » Όρια τιμών
- » Χρόνος παραλαβής
- » Χρήση στην επιχείρηση

#### 3.3.3.1.1 Λόγοι Σύνταξης Προδιαγραφών

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως οι επιχειρήσεις κατά το πρώτο στάδιο της χάραξης της πολιτικής λειτουργίας τους καθορίζουν το επίπεδο ποιότητας που επιθυμούν να προσφέρουν στους πελάτες τους και κατά συνέπεια και τις προδιαγραφές των προϊόντων που θα χρησιμοποιήσουν.

Για ποιους λόγους όμως θα πρέπει να καθορίζονται και να αποτυπώνονται προδιαγραφές στα προϊόντα;

**1** Η επιχείρηση προσπαθεί να καθορίσει τα αγοραστικά πρότυπα των εμπορευμάτων που χρειάζεται. Για παράδειγμα, τομάτα ποιότητας Α, βάρους 80-100 γραμμάρια ανά τεμάχιο.

**2** Να επικοινωνήσει στον προμηθευτή ποιες είναι οι απαιτήσεις της για την ποιότητα του προϊόντος, το κόστος, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τον χρόνο παράδοσης και όλα τα στοιχεία τα οποία καταγράφονται ως προδιαγραφή.

**3** Επικοινωνεί στο προσωπικό των παραλαβών τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που πρέπει να παραλαμβάνουν. Σε περίπτωση που αυτά δεν είναι αποδεκτά και σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν τεθεί και συμφωνηθεί με τον προμηθευτή, τότε τα προϊόντα δεν θα παραλαμβάνονται. Για παράδειγμα, έχει συμφωνηθεί η αποστολή τομάτας βάρους 80-100 γραμμάρια ανά τεμάχιο ποιότητας Α, και αποστέλλεται τομάτα βάρους 120 γραμμαρίων ανά τεμάχιο ποιότητας Β.

**4** Δηλώνει στον προμηθευτή τα πλαίσια της συνεργασίας βάση των συμφωνηθέντων.

**5** Βοηθάει στην προτυποποίηση των συνταγών και επιτυγχάνει στην καλύτερη μέτρηση της απόδοσης των τμημάτων

**6** Εξυπηρετεί στην μεριδοποίηση και κατά συνέπεια στον καλύτερο έλεγχο τους κόστους.

Η σύνταξη μιας οποιασδήποτε προδιαγραφής δεν είναι μια διαδικασία η οποία γίνεται μόνο μια φορά στην αρχή. Είναι μια διαδικασία που μπορεί να αναθεωρείται διαρκώς όχι

μόνο ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά ανά διάφορα χρονικά διαστήματα.

### 3.3.3.2. Ποσότητες

Ο καθορισμός των ποσοτικών επιπέδων των παραγγελιών και των αποθεμάτων είναι μια διαδικασία η οποία απαιτείται προκειμένου να εξασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Η παραγγελία και διατήρηση επαρκών αποθεμάτων σε τρόφιμα και ποτά θα πρέπει να πραγματοποιείται με τρόπο συνετό και σύμφωνα πάντα με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Μια λάθος παραγγελία και η διατήρηση των αποθεμάτων σε μεγάλες ποσότητες πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση δεσμεύει μεγαλύτερο κεφάλαιο στις αποθήκες της, μπορεί να χρειάζεται μεγαλύτερο αποθηκευτικό χώρο, αυξάνει το εργατικό και λειτουργικό κόστος της καθώς και μπορεί να έχει ανεπιθύμητες φθορές στα προϊόντα της με αποτέλεσμα να αυξήσει το κόστος της από τη μη χρησιμοποίηση τους.

Έπομένως, η επιχείρηση προκειμένου να ορίσει την ποσότητα παραγγελίας την οποία χρειάζεται θα πρέπει πρώτα να καθορίσει την αναγκαία ποσότητα που απαιτείται για ένα επερχόμενο χρονικό διάστημα σύμφωνα με τα προϊόντα τα οποία εκτιμάει ότι θα πουλήσει, να εξακριβώσει το συνολικό απόθεμα που μπορεί να διαθέτει και είναι κατάλληλο προς χρήση και να καθορίσει και το απόθεμα ασφαλείας που θα πρέπει να διαθέτει στις αποθήκες προκειμένου να καλύψει τις εκτιμώμενες ή απρόβλεπτες ανάγκες μέχρι την επόμενη παραλαβή. Η συσχέτιση αυτή μπορεί να γίνει πιο εύκολα κατανοητή μέσα από τον παρακάτω τύπο:

#### Αναγκαία ποσότητα

$$\begin{aligned} & - \text{Συνολικό απόθεμα} \\ & + \text{Απόθεμα ασφαλείας} \\ & = \text{Ποσότητα Παραγγελίας} \end{aligned}$$

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι τόσο η αναγκαία ποσότητα που χρειάζεται μια επιχείρηση όσο και το ύψος του αποθέματος που πρέπει να διατηρεί προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες της είναι αποτέλεσμα και του βαθμού χρήσης του αποθέματος του εκάστοτε προϊόντος. Για τον υπολογισμό του βαθμού ανακύκλωσης του αποθέματος χρειάζονται ιστορικά στοιχεία, τα οποία έχουν να κάνουν με τις μηνιαίες απογραφές των αποθηκών. Πιο συγκεκριμένα, υπολογίζεται το μηνιαίο κόστος καταναλωθέντος προϊόντος το οποίο διαιρείται με τον μέσο όρο του αποθέματος, το οποίο προκύπτει από το αρχικό και τελικό απόθεμα του μήνα. Ειδικότερα:

#### Κόστος καταναλωθέν προϊόντος

$$\begin{aligned} & / \text{Μ.Ο Αποθέματος} \\ & = \text{Βαθμός ανακύκλωσης αποθέματος.} \end{aligned}$$

Για παράδειγμα, έχουμε ένα προϊόν στην αποθήκη μας όπου βάση απογραφής προκύπτει ότι το αρχικό απόθεμα ανέρχεται στα 20 κιλά με κόστος 1,50€/kg, το τελικό απόθεμα ανέρχεται στα 12 κιλά με κόστος 1,20€/kg και το μηνιαίο κόστος πωληθέντων ανέρχεται στα 210€. Ο βαθμός ανακύκλωσης του αποθέματος προκύπτει ως εξής:

$$\text{Αρχικό απόθεμα: } 20\text{kg} \times 1,50\text{€/kg} = 30\text{€}$$

$$\text{Τελικό απόθεμα: } 12\text{kg} \times 1,20\text{€/kg} = 14,40\text{€}$$

$$\text{Μ.Ο Αποθέματος: } (30\text{€} + 14,40\text{€}) / 2 = 22,20\text{€}$$

$$\text{Βαθμός ανακύκλωσης αποθέματος} = 210 / 22.2 = 9,46$$

Αυτό σημαίνει ότι το απόθεμα της αποθήκης του συγκεκριμένου προϊόντος, για τον συγκεκριμένο μήνα ανακυκλώθηκε (χρησιμοποιήθηκε) 9,46 φορές. Η επιχείρηση διαπιστώνει δηλαδή, το πόσο χρησιμοποιείται το προϊόν έτσι ώστε αν ο βαθμός ανακύκλωσης είναι χαμηλός τότε θα πρέπει η επιχείρηση να εξετάσει αν την συμφέρει να εξακολουθεί να έχει το υλικό προς χρήση στις αποθήκες της.

Ωστόσο, όπως είναι κατανοητό πρόκειται για μια διαδικασία αρκετά σύνθετη πολλές φορές, δεδομένου ότι υπάρχουν πολλές διαφορετικές παράμετροι και παράγοντες που μπορεί να την επηρεάζουν. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της και τους κάτωθι παράγοντες:

- » **Εμπειρία του παρελθόντος μέσα από ιστορικά πωλήσεων, στοιχεία τιμών κλπ.**
- » **Πρόβλεψη όγκου πωλήσεων. Έλεγχος πληρότητας, εκδηλώσεων κλπ.**
- » **Εποχικότητα προϊόντων**
- » **Τάση τιμών αγοράς**
- » **Διαθεσιμότητα και επάρκεια προϊόντων στην αγορά (τοπική, εθνική, παγκόσμια αγορά)**
- » **Κόστος υλικών**
- » **Προσφορές της αγοράς**
- » **Τοποθεσία επιχείρησης και προσβασιμότητα προμηθευτών**
- » **Συχνότητα παραγγελιών**
- » **Χρόνος παραλαβής από την στιγμή της παραγγελίας**
- » **Κατώτατο όριο παραγγελιών (ποσοτικά, οικονομικά)**
- » **Επάρκεια αποθηκευτικού χώρου**
- » **Διάρκεια αποθήκευσης προϊόντος**
- » **Κύκλος χρήσης προϊόντος**
- » **Ταμειακή ρευστότητα επιχείρησης**

Αν η επιχείρηση λάβει υπόψη της όλες τις παραμέτρους και αναλύσει σωστά τους παράγοντες σε συνδυασμό με το σωστό υπολογισμό των απαιτούμενων ειδών και ποσοτήτων τους, τότε θα είναι σε θέση όχι μόνο να περιορίσει τις λειτουργικές της δαπάνες και να προσφέρει ποιοτικότερα προϊόντα στους πελάτες της, αλλά και να αυξήσει την κερδοφορία της.

### 3.3.4 Έρευνα Αγοράς

Όταν η επιχείρηση ολοκληρώσει τον καθορισμό των ειδών και των ποσοτήτων τους, τότε ο υπεύθυνος προμηθειών θα πρέπει να κάνει έρευνα αγοράς προκειμένου να βρει τους κατάλληλους για την επιχείρηση προμηθευτές. Κατά την διαδικασία της έρευνας ο υπεύθυνος προμηθειών θα πρέπει να λάβει υπόψη του όλους τους παράγοντες και όλες τις παραμέτρους που διέπουν το περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης. Έτσι, θα επιδιώξει να βρει τους προμηθευτές εκείνους οι οποίοι θα προσφέρουν στην επιχείρηση την κατάλληλη ποιότητα σύμφωνα με τις προδιαγραφές της, καλύπτοντας την κατάλληλη-απαιτούμενη ποσότητά της, στο κατάλληλο χρονικό διάστημα και στον χρόνο που έχει συμφωνηθεί, και τέλος στην κατάλληλη τιμή για την επιχείρηση.

Για να το πετύχει αυτό ο υπεύθυνος προμηθειών και κατά συνέπεια η επιχείρηση θα πρέπει να αξιοποιήσει όλες τις διαθέσιμες πηγές όπως για παράδειγμα:

- » **Λίστα προηγούμενων προμηθευτών σε περίπτωση που η επιχείρηση είναι εν λειτουργία**
- » **Συστάσεις άλλων συναδέλφων**
- » **Κλαδικές εκθέσεις στο εσωτερικό της χώρας ή και στο εξωτερικό**
- » **Προσωπικές επαφές με αντιπροσώπους εταιρειών**
- » **Εξειδικευμένοι ιστότοποι στο διαδίκτυο**

Έτσι, γίνεται σαφές ότι σε αυτό το στάδιο της αναζήτησης ο υπεύθυνος προμηθειών θα πρέπει να έχει γνώση όλων των παραπάνω έτσι ώστε να μπορεί να εντοπίζει, να διαπραγματεύεται και να επικυρώνει τις πιο συμφέρουσες για την επιχείρηση συμφωνίες.

### 3.3.5 Επιλογή Προμηθευτή

Η επιλογή ενός προμηθευτή είναι μια πιο εύκολη και βαθιά διαδικασία στην περίπτωση που έχει υπάρξει στο παρελθόν ξανά συνεργασία. Ωστόσο, όταν πρόκειται για μια νέα συνεργασία η επιλογή του θα πρέπει να γίνεται κατόπιν εξέτασης όλων των επιμέρους στοιχείων που αφορούν και έχουν τεθεί από την επιχείρηση και συνδέονται άμεσα με την επιτυχημένη ή όχι λειτουργία της. Τέτοια στοιχεία είναι:

- » **Η ποικιλία των προϊόντων που διαθέτει**
- » **Τα δείγματα που προσφέρει**
- » **Η τιμή-κόστος των προϊόντων**
- » **Οι προσφορές και επιπλέον παροχές (σε δώρα, εξοπλισμό, αποθήκευση κλπ.)**
- » **Οι εκπώσεις που προσφέρει**
- » **Ο τρόπος διακανονισμού πληρωμών**
- » **Η προσφερόμενη ποιότητα των προϊόντων**
- » **Οι κάλυψη των επιθυμητών ποσοτήτων καθ' όλη την διάρκεια**
- » **Ο τρόπος και οι συνθήκες μεταφοράς**
- » **Η συνέπεια στην παράδοση**
- » **Πληροφορίες για τον προμηθευτή – Φήμη που έχει στην αγορά**
- » **Πελατολόγιο που εξυπηρετεί**
- » **Πιστοποιήσεις Ασφάλειας & Υγιεινής**

αθίσταται σαφές ότι η επιλογή ενός προμηθευτή δεν είναι μια εύκολη διαδικασία ή μια διαδικασία που ολοκληρώνεται με τη σύναψη μιας συμφωνίας. Ο προμηθευτής αξιολογείται τόσο πριν την σύναψη της συνεργασίας όσο και κατά την διάρκεια αυτής προκειμένου να διαπιστωθεί αν τηρεί τα συμφωνηθέντα. Για το σκοπό αυτό η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει διάφορα κριτήρια ελέγχου και αξιολόγησης σύμφωνα με τις απαιτήσεις της, τη λειτουργία της, τα στάνταρντ της κ.α. και να ορίσει την βαρύτητα που έχει το κάθε ένα στην αξιολόγηση του προμηθευτή. Με αυτό τον τρόπο όχι μόνο μπορεί να ελέγξει τη συνεργασία της με τον προμηθευτή, αλλά παράλληλα, μπορεί να του παρέχει ανατροφοδότηση με σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών του και της ευρύτερης συνεργασίας της μαζί του.

### 3.3.6 Παραλαβή Εμπορευμάτων

Ένα από τα πιο σημαντικά στάδια στον κύκλο προμηθειών αφορά την διαδικασία παραλαβής των εμπορευμάτων. Ένα στάδιο κατά το οποίο η επιχείρηση καλείται να προχωρήσει σε έλεγχο των εμπορευμάτων, προκειμένου να διασφαλίσει ότι όλες οι προηγούμενες ενέργειες και διαδικασίες της είχαν νόημα και δεν πήγανε χαμένες. Και αυτό γιατί οι προμηθευτές πολλές φορές δεν παραδίδουν τις παραγγελίες τους σύμφωνα με τα συμφωνηθέντα, είτε από λάθος, είτε εκ προθέσεως.

Έτσι, για να είναι αποτελεσματική η παραλαβή των εμπορευμάτων θα πρέπει να διεξάγονται οι ακόλουθοι έλεγχοι κατά την παραλαβή:

- 1 Χρόνος παράδοσης (έλεγχος ημερομηνίας και ώρας παραλαβών)
- 2 Έλεγχος Ποιότητας εισερχομένων προϊόντων
- 3 Ποσοτικός Έλεγχος εισερχομένων προϊόντων
- 4 Έλεγχος παραστατικών (τιμές και σύνολα)
- 5 Έλεγχος τακτοποίησης εσωτερικών εγγράφων



#### 3.3.6.1 Χρόνος Παράδοσης

Μία από τις βασικές επιδιώξεις του τμήματος προμηθειών, κατά την διαδικασία της έρευνας αγοράς, που πρέπει να πληροί ένας υποψήφιος προμηθευτής είναι ο χρόνος παράδοσης. Η επιχείρηση έρχεται σε συμφωνία με τον προμηθευτή για την ακριβή ημέρα, ή ημέρες και ώρα παραλαβής, προκειμένου να μπορεί να σχεδιάσει ένα πλάνο παραλαβών αποφεύγοντας ταυτόχρονες παραδόσεις και διαφυλάσσοντας τη διαδικασία του ελέγχου. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορεί να σχεδιαστεί και η ομαλή τροφοδοσία των τμημάτων η οποία θα βοηθήσει στην εύρυθμη λειτουργία.

Εντούτοις, αρκετοί προμηθευτές επιλέγουν να παραδώσουν σε ώρες αιχμής και κατά το δοκούν έτσι ώστε να προσπαθήσουν να αποφύγουν τον έλεγχο κατά τη διάρκεια της παραλαβής. Αυτή η πρακτική μπορεί να αποφευχθεί, όταν υπάρχει αυστηρός έλεγχος ο οποίος δεν επιτρέπει την παράδοση των προϊόντων εκτός του συμφωνηθέντος ωραρίου ή όταν η επιχείρηση έχει ενημερωθεί από τον προμηθευτή για επικείμενη αλλαγή της ώρας ή και της ημέρας παράδοσης.

### 3.3.6.2 Ποιοτικός Έλεγχος

Ο δεύτερος στη σειρά έλεγχος που διεξάγεται κατά την διαδικασία παραλαβών είναι ο Ποιοτικός έλεγχος. Κατά το στάδιο αυτό ελέγχεται, αν η ποιότητα των προς παραλαβή προϊόντων καλύπτει τις προδιαγραφές ποιότητας που έχει καθορίσει η επιχείρηση. Τα κύρια σημεία ελέγχου μπορούν να συνοψιστούν στα κάτωθι:

- » Ονομασία του προϊόντος
- » Καθαρό βάρος του προϊόντος (π.χ χωρίς το τελάρο αν πρόκειται για μαναβική, χωρίς πάγο ή επίπαγο για τα κατεψυγμένα προϊόντα)
- » Ημερομηνία λήξης
- » Τόπος παραγωγής – προέλευσης
- » Τα στοιχεία του παρασκευαστή
- » Οι ποιοτικές προδιαγραφές που έχουν τεθεί από την επιχείρηση και αν συμβαδίζουν με το προϊόν
- » Αντιστοίχιση της ποιότητας των παρεληφθέντων με τα αναγραφόμενα στο τιμολόγιο
- » Μέσο και συνθήκες μεταφοράς
- » Αλλοιωμένη συσκευασία (π.χ χτυπημένες κονσέρβες)
- » Κατεστραμμένη συσκευασία (π.χ σπασμένα μπουκάλια)
- » Κάτω σειρά κιβωτίων (π.χ κιβώτιο λαχανικών – έλεγχος και της πάνω σειράς και των κάτω)
- » Μη συσκευασμένα τρόφιμα (π.χ ψάρια, κρέας) που απαιτούν εξειδικευμένη γνώση

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι ο έλεγχος ποιότητας είναι το πιο δύσκολο από τα στάδια του ελέγχου και αυτό γιατί απαιτεί από τον υπεύθυνο παραλαβών διευρυμένες και εξειδικευμένες γνώσεις για μια μεγάλη πληθώρα προϊόντων.

### 3.3.6.3 Ποσοτικός Έλεγχος

Σε συνέχεια του Ποιοτικού ελέγχου είναι ο Ποσοτικός έλεγχος, ο οποίος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν οι παραληφθείσες ποσότητες των εμπορευμάτων είναι σύμφωνες με τις ποσότητες που έχει παραγγείλει η επιχείρηση. Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν:

- » Ζύγισμα (π.χ μαναβική, κρέας, ψάρια κλπ.) ή καταμέτρηση (π.χ φιάλες, κονσέρβες, κιβώτια κλπ.) όλων των προϊόντων
- » Αντιστοίχιση παραληφθέντων ποσοτήτων με αυτές που έχει παραγγείλει η επιχείρηση
- » Αντιστοίχιση παραληφθέντων ποσοτήτων με αυτές που είναι χρεωμένες στο τιμολόγιο
- » Καθαρό βάρος του προϊόντος (π.χ χωρίς το τελάρο αν πρόκειται για μαναβική)
- » Πρόσθετο βάρος που επηρεάζει το καθαρό βάρος (π.χ πάγος ή επίπαγος, χώμα κλπ)
- » Καταμέτρηση τεμαχίων που βρίσκονται μέσα σε συσκευασίες και κιβώτια

### 3.3.6.4 Έλεγχος Παραστατικών

Ο Έλεγχος των Παραστατικών είναι άλλη μια διαδικασία η οποία προσπαθεί να διασφαλίσει ότι ο Προμηθευτής έχει τηρήσει τις συμφωνηθείσες τιμές και έχει χρεώσει τα ανάλογα. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται έλεγχος για:

- » **Πραγματοποίηση αντιπαραβολής των αναγραφόμενων στο τιμολόγιο τιμών με τις συμφωνηθείσες**
- » **Σωστή χρέωση του ανάλογου ποσοστού Φ.Π.Α**
- » **Παρεχόμενες εκπτώσεις προϊόντων**
- » **Λάθη στις πράξεις, ειδικά στα χειρόγραφα τιμολόγια**

### 3.3.6.5 Εσωτερικά Έγγραφα

Η τελευταία στην σειρά διαδικασία ελέγχου είναι αυτή της καταγραφής και τακτοποίησης όλων των εσωτερικών εγγράφων είτε χειρόγραφα είτε μηχανογραφημένα. Η κατανομή και διατήρηση όλων των πληροφοριών και δεδομένων που προκύπτουν μέσα από τις διαδικασίες των παραλαβών είναι πολύ σημαντική για την εξέλιξη της πορείας της επιχείρησης. Ορισμένα από τα εσωτερικά έγγραφα που καλείτε να διατηρεί η επιχείρηση είναι τα εξής:

#### 3.3.6.5.1 Ημερολόγιο παραλαβών

Το ημερολόγιο παραλαβών είναι ένα ειδικά σχεδιασμένο βιβλίο, στο οποίο καταγράφονται σε καθημερινή βάση όλες οι παραλαβές της ημέρας με βάση τα τιμολόγια ή τα δελτία αποστολής που συνοδεύουν τα προϊόντα. Ειδικότερα, καταγράφονται όλα τα είδη που παραλαμβάνονται, οι ποσότητές τους, η τιμή ανά μονάδα, ο αριθμός και το είδος του παραστατικού, ο προμηθευτής κ.α. Σκοπός της τήρησης του Ημερολογίου Παραλαβών είναι η ταυτοποίηση και παρακολούθηση των εμπορευμάτων που εισήχθησαν στην επιχείρηση.

#### 3.3.6.5.2 Καρτέλα προμηθευτή

Στην καρτέλα του προμηθευτή καταγράφονται όλες οι οικονομικές συναλλαγές μεταξύ της επιχείρησης και του προμηθευτή. Έτσι, υπάρχει ένας έλεγχος της οικονομικής εικόνας και δοσοληψίας ανάμεσα στα δυο μέρη, προκειμένου η επιχείρηση να μπορεί να σχεδιάζει σωστά τις πληρωμές και εν γένει την εξόφληση των υπολοίπων της.

Παράλληλα, η αποτύπωση των ειδών και των προϊόντων στην καρτέλα του προμηθευτή, καθώς και η καταγραφή των ποσοτήτων τους, βοηθάει την επιχείρηση να διατηρήσει ένα ιστορικό με τις ποσότητες καταναλώσεων αλλά και την διακύμανση των τιμών για όλο το διάστημα της συνεργασίας τους. Τα δεδομένα αυτά μπορούν να αποδειχτούν χρήσιμα στην επιχείρηση κατά το στάδιο των διαπραγματεύσεων με τον ίδιο ή διαφορετικό προμηθευτή.

### 3.3.6.5.3 Καρτέλα αποθήκης

Η καρτέλα αποθήκης αφορά κάθε υλικό ξεχωριστά και ουσιαστικά αποτυπώνει τις κινήσεις του από την στιγμή που εισέρχεται στην αποθήκη. Αυτό σημαίνει ότι καταγράφονται οι ποσότητες που παραλαμβάνονται και προωθούνται στην αποθήκη, οι ποσότητες που μετακινούνται από την αποθήκη προς τα εκάστοτε τμήματα, οι ημερομηνίες παραλαβών καθώς και ημερομηνίες των ενδοδιακινήσεων. Επομένως, ο υπεύθυνος αποθήκης έχει την εικόνα του ύψους των αποθεμάτων και κατά συνέπεια των επερχόμενων αναγκών της επιχείρησης.

### 3.3.6.5.5 Πιστωτικό Σημείωμα

Το Πιστωτικό Σημείωμα χρησιμοποιείται όταν κατά την παράδοση των προϊόντων, αυτά δεν πληρούν τις συμφωνηθείσες προδιαγραφές της ποσότητας και ποιότητας. Έτσι, εκδίδεται το Πιστωτικό Σημείωμα με τα προϊόντα που θα επιστρέψει η επιχείρηση στον προμηθευτή και υπογράφεται τόσο από τον υπάλληλο των παραλαβών της επιχείρησης όσο και από τον υπάλληλο του προμηθευτή. Το Πιστωτικό Σημείωμα έχει ως σκοπό να δηλώσει στον Προμηθευτή ποια προϊόντα δεν ήταν κατάλληλα προς παραλαβή, σύμφωνα με τα συμφωνηθέντα, και να τον ενημερώσει πως η αξία τους θα πρέπει να αφαιρεθεί από το τιμολόγιο, διαμορφώνοντας εκ νέου την οικονομική εικόνα των δυο μερών.

### 3.3.6.5.7 Έντυπο παραλαβής εμπορευμάτων χωρίς τιμολόγιο

Υπάρχουν κάποιες φορές που λόγω αμέλειας ή παράλειψης αποστέλλονται εμπορεύματα στην επιχείρηση χωρίς κάποιο παραστατικό (τιμολόγιο). Γι' αυτές τις περιπτώσεις συμπληρώνεται το Έντυπο Παραλαβής Εμπορευμάτων χωρίς Τιμολόγιο το οποίο αποστέλλεται και στον προμηθευτή. Στο έντυπο αυτό καταγράφεται ο αριθμός του εντύπου, η επωνυμία του Προμηθευτή που απέστειλε τα προϊόντα, το είδος, η ποσότητα και η μονάδα της, η τιμή μονάδας κλπ.

### 3.3.6.6 Τυφλή Παραλαβή

Πολλές φορές οι προμηθευτές αναλαμβάνουν αρκετές παραδόσεις σε διαφορετικές επιχειρήσεις μέσα στην ίδια μέρα και σε σύντομο χρονικό διάστημα. Στην πίεση αυτή του χρόνου ο υπάλληλος του προμηθευτή δεν διαθέτει τον απαιτούμενο χρόνο κατά την παράδοση με αποτέλεσμα να μην μπορεί να γίνει επαρκής έλεγχος παρουσία του. Αυτή η τυφλή παραλαβή μπορεί να δημιουργήσει θέματα ανάμεσα στην επιχείρηση και τον προμηθευτή όταν τα παραληφθέντα προϊόντα δεν είναι σύμφωνα με τις ποιοτικές και ποσοτικές

### 3.3.6.5.4 Ετικέτα κρέατος

Οι ετικέτες κρέατος χρησιμοποιούνται από ορισμένες περιπτώσεις προκειμένου να υπάρχει καλύτερος έλεγχος σε ακριβή είδη προμηθειών όπως είναι τα κρέατα, τα ψάρια, τα οστρακοειδή κλπ. Σε μια τέτοια ετικέτα καταγράφονται διάφορες πληροφορίες όπως το είδος, το συνολικό βάρος, το κόστος ανά μονάδα, ο προμηθευτής, η ημερομηνία παραλαβής, η ημερομηνία εξαγωγής κ.α.

Η χρήση της ετικέτας, η οποία δεν είναι ευρέως εφαρμόσιμη, θα βοηθήσει στον έλεγχο μιας και θα πρέπει τα προϊόντα να ζυγίζονται κατά την παραλαβή, θα εξοικονομήσει χρόνο κατά την εξαγωγή μιας και θα είναι καταγεγραμμένο το αρχικό βάρος, θα βοηθήσει στον προσδιορισμό του ημερήσιου κόστους, καθώς και θα διευκολύνει στον έλεγχο του αποθέματος.

### 3.3.6.5.6 Τιμολόγιο αγροτικών προϊόντων

Σε περίπτωση που η επιχείρηση επιλέξει να συνεργαστεί με έναν προμηθευτή αγροτικών προϊόντων ο οποίος δεν διαθέτει τιμολόγιο, τότε ο υπεύθυνος των παραλαβών μπορεί να εκδίδει το θεωρημένο από την επιχείρηση Τιμολόγιο Αγροτικών Προϊόντων.

προδιαγραφές που έχουν οριστεί. Σε μια τέτοια περίπτωση η επιχείρηση δεν θα μπορεί ούτε να επιστρέψει τα προϊόντα τα οποία δεν είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές, αλλά ούτε και να αποδείξει κάποιο λάθος στην ποσότητα. Όπως είναι κατανοητό, θα πρέπει να καθίσταται σαφές στον προμηθευτή ότι θα πρέπει να προγραμματίζει την παράδοση των προϊόντων στην επιχείρηση δεδομένου ότι η διαδικασία του ελέγχου θα διεξάγεται κανονικά.

### 3.3.7 Αποθήκευση

Το επόμενο βήμα μετά την παραλαβή και τον έλεγχο των εμπορευμάτων είναι η σωστή αποθήκευση και διατήρηση των προϊόντων σε ειδικό διαμορφωμένο χώρο, ο οποίος θα πληροί όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποφυγή οποιασδήποτε ποιοτικής ή ποσοτικής αλλοίωσης, εφαρμόζοντας τις κατάλληλες διαδικασίες.

Το τμήμα της αποθήκης δεν είναι όμως απλά ένας χώρος στον οποίο τοποθετεί μια επιχείρηση τα προϊόντα της. Η αποθήκη αποτελεί την καρδιά μιας επισιτιστικής επιχείρησης, δεδομένου ότι είναι ο χώρος όπου φυλάσσονται όχι απλά τα προϊόντα αλλά τα χρηματικά κεφάλαια της. Ως εκ τούτου, θα πρέπει η διαχείριση τους να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγονται οι φθορές και οι καταστροφές και ταυτόχρονα να μεγιστοποιείται η απόδοση χρήσης τους.

Για τον λόγο αυτό μια επισιτιστική επιχείρηση πριν ξεκινήσει τον σχεδιασμό και την οργάνωση του τμήματος της αποθήκης θα πρέπει πρώτα να είναι σε θέση να αναγνωρίσει ποιες είναι οι βασικές αιτίες που μπορεί να προκαλούν φθορές στα προϊόντα που προμηθεύεται.

#### 3.3.7.1 Πηγές φθορών και αιτίες απωλειών

Η διαχείριση Τροφίμων και Ποτών είναι μια ιδιαίτερη διαδικασία εξαιτίας της ποικιλομορφίας των εμπορευμάτων. Ο χρόνος ζωής των προϊόντων διαφέρει από προϊόν σε προϊόν με την χρονική διάρκεια της αποθήκευσης τους να εξαρτάται από

- » την ποιότητα τους
- » την κατάσταση στην οποία βρίσκονται (αν είναι ωμά ή επεξεργασμένα, αν είναι φρέσκα ή κατεψυγμένα κλπ)
- » την μορφή και το μέγεθος τους
- » τον τρόπο μεταχείρισης (σε όλα τα στάδια)

Κατά συνέπεια, οι σωστές διαδικασίες θα οδηγήσουν στην σωστή διαχείριση και αποτροπή των βασικότερων αιτιών απωλειών. Τέτοιες αιτίες μπορεί να είναι:

#### Θερμοκρασίες Αποθήκευσης

Πολλές φορές ενώ υπάρχει έλεγχος και καταγραφή των θερμοκρασιών των ψυκτικών θαλάμων δεν γίνεται το ίδιο και για τους υπόλοιπους αποθηκευτικούς χώρους όπου μπορεί να αναπτύσσονται ακατάλληλες θερμοκρασίες και μη αποδεκτά επίπεδα υγρασίας με αποτέλεσμα να μειώνεται δραστικά ο χρόνος ζωής των προϊόντων.

#### Μεγάλη περίοδος αποθήκευσης

Όταν δεν εφαρμόζονται σωστές διαδικασίες διαχείρισης κατά την αποθήκευση, όπως για παράδειγμα τα συστήματα F.I.F.O (First In First Out), L.I.F.O (Last In First Out) και F.E.F.O (First Expired First Out), τότε τα προϊόντα μπορεί να παραμένουν αχρησιμοποίητα για μεγάλο χρονικό διάστημα, χωρίς να ανακυκλώνονται, με αποτέλεσμα να εμφανίζονται σημάδια φθοράς τα οποία σταδιακά μπορεί να οδηγήσουν στην πλήρη αλλοίωση του προϊόντος.

#### Εξαερισμός

Μία από τις βασικές αιτίες αλλοίωσης εμπορευμάτων κυρίως στους αποθηκευτικούς χώρους, και λιγότερο στους ψυκτικούς θαλάμους, είναι η έλλειψη σωστού εξαερισμού. Πολλές επιχειρήσεις δεν λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους την χωροταξική μελέτη της αποθήκης σε σχέση με τα υπόλοιπα τμήματα. Τοποθετούν τους αποθηκευτικούς χώρους στα σημεία τα οποία περισσεύουν, σε σημεία όπου υπάρχει υγρασία ή σε σημεία όπου οι συνθήκες θα ευνοήσουν την ανάπτυξη μικροοργανισμών και κατά συνέπεια θα υπάρξει πιθανή αλλοίωση των εμπορευμάτων.

#### Διαχωρισμός εμπορευμάτων

Αρκετές επιχειρήσεις λόγω έλλειψης χώρου ή ακόμα και γνώσης δεν γνωρίζουν τους βασικούς κανόνες του διαχωρισμού των προϊόντων, με αποτέλεσμα να αποθηκεύουν μαζί εμπορεύματα από διαφορετικές προϊόντικές ομάδες. Αυτό μπορεί να έχει δυσάρεστα αποτελέσματα και να καταστήσει τα προϊόντα από ακατάλληλα έως και επικίνδυνα σε κάποιες περιπτώσεις.

#### Υγιεινή

Η υγιεινή αποτελεί μια ακόμα αιτία αλλοίωσης των εμπορευμάτων. Η έλλειψη σαφών διαδικασιών υγιεινής των αποθηκευτικών χώρων όσο και της υγιεινής του ίδιου του προσωπικού μπορεί να οδηγήσει σε επικίνδυνα για την υγεία των πελατών αποτελέσματα. Η ανάπτυξη βακτηριδίων σταφυλόκοκκου, γαστρεντερίτιδας ή σαλμονέλας είναι από τις σύνθετες ασθένειες, μα πλέον επικίνδυνες, που μπορούν να προκληθούν.

#### Σχέση παραλαβής - αποθήκευσης

Πολλές φορές σημαντικό ρόλο στην αλλοίωση των εμπορευμάτων έχει η σχέση παραλαβής και αποθήκευσης. Ο χρόνος αναμονής των προϊόντων από την παραλαβή τους μέχρι την αποθήκευση είναι καθοριστικής σημασίας ειδικά τις περιόδους υψηλών εξωτερικών θερμοκρασιών που συντελούν στην πιο άμεση αλλοίωση.

### 3.3.7.2 Σχεδιασμός Λειτουργίας Αποθήκης

Όπως αναφερθήκαμε και προηγουμένως, η αποθήκη δεν αποτελεί απλά ένα χώρο όπου τοποθετούνται τα εμπορεύματα, αλλά αποτελεί την καρδιά της επιχείρησης, δεδομένου ότι εκεί υπάρχουν δεσμευμένα, μέχρι την χρήση τους, αρκετά από τα χρηματικά κεφάλαια της επιχείρησης.

Για το λόγο αυτό, κάθε επισιτιστική ή ξενοδοχειακή επιχείρηση οφείλει πριν δημιουργήσει τους χώρους αποθήκευσης να μελετήσει και να σχεδιάσει προσεκτικά ορισμένα στοιχεία όπως:

## 1 Μέγεθος εγκαταστάσεων

Το μέγεθος και ο σχεδιασμός των εγκαταστάσεων των αποθηκευτικών χώρων θα πρέπει να βασίζεται σε μια ξεχωριστή αρχιτεκτονική μελέτη, η οποία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της διάφορους παράγοντες όπως, για παράδειγμα, το μέγεθος της επιχείρησης, τον αριθμό των επιμέρους τμημάτων, την προσβασιμότητα των προμηθευτών, τις ανάγκες που θα προκύψουν κ.α. Η μελέτη αυτή δεν θα πρέπει να περιοριστεί μονάχα στους χώρους αποθήκευσης, αλλά θα πρέπει να διευρυνθεί σε όλα τα αλληλένδετα και υποστηρικτικά σημεία με αυτή. Τέτοια σημεία είναι ενδεικτικά η ράμπα και ο χώρος φορτοεκφόρτωσης εμπορευμάτων, ο χώρος φύλαξης των κενών φιαλών (αναψυκτικά, μπίρες κλπ) και των κενών συσκευασίας (τελάρια, παλέτες), το σημείο όπου συγκεντρώνεται και διαχωρίζεται η ανακύκλωση καθώς επίσης και το γραφείο του υπεύθυνου παραλαβών.

## 2 Χωροταξική μελέτη

Η αρχιτεκτονική μελέτη δεν θα πρέπει να περιοριστεί μόνο στον καθορισμό του μεγέθους των εγκαταστάσεων των αποθηκευτικών χώρων. Θα πρέπει να αναπτύξει τη συσχέτιση της κατάλληλης θέσης των εγκαταστάσεων με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι αποθηκευτικοί χώροι θα πρέπει να βρίσκονται σε σημείο με εύκολη πρόσβαση τόσο από τους εξωτερικούς προμηθευτές όσο και από τους συνεργάτες των τμημάτων της επιχείρησης, όπως, για παράδειγμα, η κουζίνα ή το μπαρ.

Επίσης, οι διάδρομοι και οι θύρες θα πρέπει να έχουν τις σωστές διαστάσεις προκειμένου να μπορούν με ευκολία να μετακινηθούν τα εμπορεύματα, ενώ αν υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα ανάμεσα στα τμήματα και τους χώρους αποθήκευσης θα πρέπει να υπάρχει μέριμνα για ράμπες και ανελκυστήρες εμπορευμάτων.

## 3 Απαραίτητος εξοπλισμός

Ένα από τα πιο συνήθη λάθη κατά τον σχεδιασμό της λειτουργίας των αποθηκευτικών χώρων είναι η έλλειψη του απαραίτητου εξοπλισμού. Ο σχεδιασμός και η καταγραφή του απαραίτητου εξοπλισμού θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη και να διενεργείται για κάθε χώρο και κάθε τμήμα ξεχωριστά σύμφωνα με τις ανάγκες και τον όγκο εργασιών του κάθε τμήματος και εν γένει όλης της επιχείρησης. Τέτοιου είδους εξοπλισμός μπορεί να είναι

- Εξοπλισμός φορτοεκφόρτωσης
- Ζυγαριά ακριβείας
- Μεταλλικά ρυθμιζόμενα ράφια
- Ζυγαριά δαπέδου βαρέως τύπου
- Καρότσια
- Μεταλλικές σκάλες
- Επιτραπέζια ζυγαριά
- Αμαξίδια μεταφοράς

Η μελέτη και η προμήθεια του κατάλληλου για την επιχείρηση εξοπλισμού θα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της αποθήκης.

## 4 Κατάλληλο Προσωπικό

Όπως για όλα τα τμήματα έτσι για το τμήμα της αποθήκης θα πρέπει να υπάρξει σχεδιασμός αναφορικά με τις θέσεις εργασίας που κρίνονται απαραίτητες για την ορθή λειτουργία του τμήματος της αποθήκης και όλων των εξαρτώμενων με αυτή τμημάτων (κουζίνα, εστιατόριο, μπαρ κλπ). Παράλληλα, θα πρέπει να καθοριστούν όλες εκείνες οι διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να υπάρχει η απρόσκοπτη και εύρυθμη λειτουργία του τμήματος.

## Ασφάλεια εγκαταστάσεων

Όπως ειπώθηκε και νωρίτερα στην αποθήκη φυλάσσονται τα χρηματικά κεφάλαια της επιχείρησης και ως εκ τούτου θα πρέπει να διασφαλιστεί η ασφάλειά τους. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα αποτροπής κλοπών ή απωλειών εμπορευμάτων. Πιο συγκεκριμένα:

- Όλοι οι αποθηκευτικοί χώροι θα πρέπει να είναι περιφραγμένοι και κλειστοί.
- Θα πρέπει να είναι κλειδωμένοι όταν ο υπεύθυνος δεν είναι παρών.
- Δεν επιτρέπεται η είσοδος στους μη έχοντες εργασία ή στους μη έχοντες κάποια σχέση με το τμήμα
- Κλειδιά διαθέτει μόνο ο υπεύθυνος. Σε περίπτωση απουσίας του θα πρέπει να εξουσιοδοτεί κάποιον συνεργάτη του ενώ σε έκτακτες περιπτώσεις θα πρέπει πρώτα να ενημερώνεται.
- Πιθανές άλλες προσβάσεις (παράθυρα, πόρτες κλπ) θα πρέπει να αποκλειστούν.
- Εντός των αποθηκευτικών χώρων μπορεί να εγκατασταθεί κλειστό κύκλωμα παρακολούθησης.
- Θα πρέπει να διενεργούνται μηνιαία είτε ανά τακτά χρονικά διαστήματα λογιστικές και πραγματικές απογραφές
- Έλεγχος εισόδου – εξόδου προσωπικού
- Έλεγχος απορριμμάτων

### 3.3.7.3 Τεχνικές Προδιαγραφές Λειτουργίας Αποθηκών

Κατά τον σχεδιασμό λειτουργίας των αποθηκών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη εκείνες οι τεχνικές προδιαγραφές οι οποίες θα συμβάλουν στην καλύτερη λειτουργία της αποθήκης.

Ανάλογα πάντα με το μέγεθος και το είδος της επιχείρησης οι αποθηκευτικοί χώροι θα πρέπει να είναι επαρκείς και να διαχωρίζονται σύμφωνα με τις ανάγκες των εμπορευμάτων. Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να προβλέψει τις ανάγκες της σε ψυκτικούς θαλάμους συντήρησης και κατάψυξης, σε αποθηκευτικούς χώρους τροφίμων και ποτών, καθώς και σε οποιονδήποτε άλλο αποθηκευτικό χώρο κρίνεται απαραίτητο προκειμένου να αποθηκεύει τα εμπορεύματα της στις σωστές συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας.

Κατά την αρχιτεκτονική μελέτη η επιχείρηση θα πρέπει να υπολογίσει ότι στο χώρο της κουζίνας θα πρέπει να υπάρχουν και να λειτουργούν ψυγεία ημέρας, και όχι αποθηκευτικοί θάλαμοι συντήρησης διαμορφώνοντας με τέτοιο τρόπο το χώρο ώστε να είναι πιο λειτουργικός.

Επίσης, η διάταξη των ψυκτικών θαλάμων θα πρέπει να επιτρέπει το άνοιγμα των θυρών σε προθάλαμο ψύξης ελαχιστοποιώντας κατ' αυτόν τον τρόπο τις απώλειες θερμοκρασιών.

Οι ψυκτικοί θάλαμοι όπως και όλα τα ψυγεία τροφίμων θα πρέπει να είναι εξοπλισμένοι και να διαθέτουν ανοξείδωτα διάτρητα ράφια προκειμένου να διασφαλίσουν την καλύτερη και πιο ομοιόμορφη ψύξη στα προϊόντα.

Για μεγαλύτερη ασφάλεια αναφορικά με τη λειτουργία όλων των θαλάμων ψύξης και κατάψυξης συνιστάται η εγκατάσταση συστήματος συναγερμού, το οποίο θα ενεργοποιείται σε περίπτωση απώλειας θερμοκρασίας από τα ορισμένα πλαίσια τιμών.

Για τον πιο αποτελεσματικό καθαρισμό των αποθηκευτικών χώρων θα πρέπει να υπάρχουν σιφώνια απορροής υδάτων, προκειμένου να μη λιμνάζουν τα βρώμικα νερά και δημιουργούνται εστίες μόλυνσης.

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό να δοθεί μεγάλη προσοχή κατά τον σχεδιασμό στη διαδρομή τόσο των σωληνώσεων αποχέτευσης όσο και των σωλήνων ζεστού αέρα ώστε να αποφευχθεί η αύξηση της θερμοκρασίας του χώρου ή μια πιθανή διαρροή η οποία θα οδηγήσει σε δυσάρεστες καταστάσεις.

### 3.3.7.4 Οργάνωση Λειτουργίας Αποθήκης

Μετά τη χάραξη του σχεδιασμού της αποθήκης ακολουθεί το στάδιο της λεπτομερούς οργάνωσης των διαδικασιών λειτουργίας της. Είναι το στάδιο στο οποίο θα πρέπει να συγκεντρώνονται και να αποτυπώνονται όλοι εκείνοι οι κανόνες που πρέπει να εφαρμόζονται και αφορούν την ορθή λειτουργία της αποθήκης.

### 3.3.7.4.1 Διαχωρισμός Αποθηκευτικών Χώρων

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ο διαχωρισμός των εμπορευμάτων είναι πολύ σημαντικός ώστε να αποφευχθούν δυσάρεστες και επικίνδυνες καταστάσεις. Για το λόγο αυτό τα εμπορεύματα θα πρέπει να διαχωρίζονται ανάλογα με το είδος τους σε διαφορετικούς αποθηκευτικούς χώρους. Αυτοί οι χώροι μπορούν να διακριθούν σε:



#### Αποθήκη τροφίμων (ξηρά αποθήκη)

Στην αποθήκη τροφίμων συγκεντρώνονται όλα τα προϊόντα που διατηρούνται σε θερμοκρασία δωματίου και δεν χρειάζονται να τοποθετηθούν σε ψυγεία προκειμένου να συντηρηθούν. Τέτοια προϊόντα είναι τα ζυμαρικά, τα όσπρια, τα άλευρα, οι κονσέρβες κλπ.



#### Ψυκτικοί θάλαμοι

Στους ψυκτικούς θαλάμους τοποθετούνται όλα εκείνα τα προϊόντα τα οποία είναι είτε νωπά είτε κατεψυγμένα. Για το λόγο αυτό οι ψυκτικοί θάλαμοι διαχωρίζονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες. Στους θαλάμους συντήρησης και στους θαλάμους κατάψυξης με την κάθε κατηγορία να χωρίζεται ανάλογα με τις ανάγκες της.

Ειδικότερα οι θάλαμοι συντήρησης ανάλογα με το

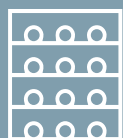
μέγεθος και τις ανάγκες της επιχείρησης διακρίνονται σε: Οι θάλαμοι κατάψυξης διακρίνονται σε:

- Θάλαμο συντήρησης κρεάτων
- Θάλαμο συντήρησης ψαριών
- Θάλαμο "βρώμικων" φρούτων και λαχανικών
- Θάλαμο καθαρών φρούτων και λαχανικών
- Θάλαμο γαλακτοκομικών
- Θάλαμο τυριών
- Θάλαμο αλλαντικών
- Θάλαμο αυγών
- Θάλαμο ειδών ζαχαροπλαστικής
- Θάλαμο σφολιατοειδών – ψωμιών
- Κατάψυξη κρεάτων
- Κατάψυξη ψαριών
- Κατάψυξη λαχανικών
- Κατάψυξη ειδών ζαχαροπλαστικής



#### Αποθήκη ποτών

Στην αποθήκη ποτών μεταφέρονται και φυλάσσονται όλα τα ποτά που χρησιμοποιεί η επιχείρηση στα τμήματά της. Ανάλογα με το μέγεθος και το είδος της επιχείρησης στην ίδια αποθήκη μπορούν να φυλάσσονται και τα κρασιά.



#### Κελάρι κρασιών

Οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν επιθυμούν να αποθηκεύσουν τα κρασιά τους στην αποθήκη ποτών ή στην αποθήκη τροφίμων μπορούν να δημιουργήσουν ειδικά διαμορφωμένα κελάρια, τα οποία θα πρέπει να πληρούν όλες εκείνες τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την φύλαξη των κρασιών.



#### Αποθήκη απορρυπαντικών και ειδών καθαριότητας

Εξαιτίας της επικινδυνότητας της ταυτόχρονης παρουσίας υλικών καθαριότητας και τροφίμων στον ίδιο χώρο, προκύπτει η αναγκαιότητα για τη δημιουργία ξεχωριστού χώρου. Στο χώρο αυτό θα αποθηκεύονται υλικά καθαριότητας, χαρτικά, είδη καθαρισμού κλπ.



#### Ψυγείο απορριμμάτων

Κάθε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος και τις ανάγκες της θα πρέπει να φροντίσει να διαθέτει ψυγείο απορριμμάτων. Είναι ο θάλαμος στον οποίο φυλάσσονται όλα τα απορρίμματα της επιχείρησης πριν την αποκομιδή τους από τις δημοτικές υπηρεσίες. Η ύπαρξη και η χρήση του ψυγείου απορριμμάτων κρίνεται απαραίτητη ειδικά κατά τους καλοκαιρινούς μήνες όπου οι θερμοκρασίες είναι υψηλές.

### 3.3.7.4.2 Θερμοκρασίες Αποθηκευτικών Χώρων

Αρκετές επιχειρήσεις δίνουν σημασία μόνο στις θερμοκρασίες των ψυγείων αγνοώντας ότι και στους υπόλοιπους αποθηκευτικούς χώρους τα επίπεδα θερμοκρασιών θα πρέπει να είναι τα κατάλληλα, ανάλογα πάντα με τα προϊόντα που αποθηκεύονται.



#### Αποθήκη τροφίμων (ξηρά αποθήκη)

Η αποθήκη τροφίμων (ξηρά αποθήκη) όπου φυλάσσονται κονσέρβες, ζυμαρικά, όσπρια, ξηροί καρποί, μαρμελάδες κλπ. θα πρέπει να έχει θερμοκρασία περιβάλλοντος (από 10 C έως 21 C) και σχετική υγρασία 50-60%. Στο ποσοστό της υγρασίας θα πρέπει δίνεται μεγάλη προσοχή, διότι μεγαλύτερα ποσοστά θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη μούχλας και μικροοργανισμών στο χώρο με αποτέλεσμα να υπάρξει πιθανή αλλοίωση στα προϊόντα.



#### Αποθήκη ποτών και κρασιών

Όλα τα αλκοολούχα ποτά θα πρέπει να αποθηκεύονται σε χώρο όπου η θερμοκρασία θα είναι ρυθμισμένη μεταξύ 13 C έως 16 C. Στην ίδια θερμοκρασία θα πρέπει να βρίσκονται και τα κόκκινα κρασιά, ενώ τα λευκά κρασιά και οι αφρώδεις οίνοι θα πρέπει να φυλάσσονται σε χώρο με θερμοκρασία 10 C. Τα αναψυκτικά και οι μπίρες αποθηκεύονται σε θερμοκρασία 13 C.



#### Ψυκτικοί θάλαμοι συντήρησης νωπών κρεάτων

Οι ψυκτικοί θάλαμοι συντήρησης νωπών κρεάτων θα πρέπει να είναι ρυθμισμένοι σε θερμοκρασία από 0 C έως 4 C και ποσοστό σχετικής υγρασίας μεταξύ 75% και 85%.



#### Ψυκτικοί θάλαμοι συντήρησης νωπών ψαριών

Οι ψυκτικοί θάλαμοι συντήρησης νωπών ψαριών θα πρέπει να είναι ξεχωριστοί από αυτούς των κρεάτων γιατί -μεταξύ άλλων- η θερμοκρασία και η σχετική υγρασία συντήρησης είναι διαφορετική. Ο θάλαμος συντήρησης νωπών ψαριών θα πρέπει να είναι ρυθμισμένος σε θερμοκρασία από 0 C έως 2 C και ποσοστό σχετικής υγρασίας μεταξύ 90% και 95%.



#### Ψυκτικοί θάλαμοι συντήρησης φρούτων και λαχανικών

Στους ψυκτικούς θαλάμους συντήρησης φρούτων και λαχανικών αποθηκεύονται τα περισσότερα είδη των δυο κατηγοριών. Ωστόσο, υπάρχουν λαχανικά όπως για παράδειγμα οι πατάτες, τα κρεμμύδια και τα σκόρδα που η φύλαξή τους θα πρέπει να γίνεται εκτός ψυγείου, σε δροσερό και ξηρό περιβάλλον. Οι θερμοκρασίες που είναι ρυθμισμένες στον θάλαμο συντήρησης είναι από -2 C έως 5 C και ποσοστό σχετικής υγρασίας πάνω από 85%, ανάλογα πάντα με το είδος.



#### Ψυκτικοί θάλαμοι συντήρησης αυγών

Οι ψυκτικοί θάλαμοι συντήρησης αυγών θα πρέπει να είναι ρυθμισμένοι σε θερμοκρασία από 0 C έως 2 C και ποσοστό σχετικής υγρασίας μεταξύ 85% και 95%.



#### Θάλαμοι Κατάψυξης

Οι θάλαμοι κατάψυξης θα πρέπει να είναι ρυθμισμένοι κάτω από τους 15 C και με σχετική υγρασία ανάλογα το είδος και τη διάρκεια συντήρησης. Για παράδειγμα, κατεψυγμένα κρέατα θα πρέπει να είναι σε θερμοκρασία κάτω των 15 C και με σχετική υγρασία άνω του 85% ενώ τα κατεψυγμένα ψάρια θα πρέπει να είναι σε θερμοκρασία κάτω των 18 C.

Όπως είναι σαφές από τα παραπάνω, οι θερμοκρασίες και τα ποσοστά υγρασίας διαφέρουν ανάλογα με τα προϊόντα και θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη προκειμένου η επιχείρηση να διασφαλίσει ότι δεν θα υπάρχουν μη κατάλληλα προς χρήση προϊόντα εξαιτίας των μη κατάλληλων

θερμοκρασιών. Παρακάτω, στον πίνακα 50 που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι συνιστώμενες θερμοκρασίες, τα ποσοστά σχετικής υγρασίας και η διάρκεια συντήρησης για ορισμένες βασικές ομάδες προϊόντων.

| ΕΙΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΟΥ             | ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ (C) | ΣΧΕΤΙΚΗ ΥΓΡΑΣΙΑ (%) | ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ |
|----------------------------|-----------------|---------------------|---------------------|
| Αγγούρια                   | +7 έως +9       | 90-95               | 10-14 ημέρες        |
| Αλίπαστα                   | 0 έως +2        | 70-80               |                     |
| Αλλαντικά                  | -2 έως +2       | 70-80               | 10-12 μήνες         |
| Αμπελόφυλλα                | 0 έως +6        | άνω 85              | 30 ημέρες           |
| Αμύγδαλα                   | 0 έως +8        | 65-75               | 8-12 μήνες          |
| Αυγά                       | 0 έως +2        | 85-95               | 6 μήνες             |
| Αχλάδια                    | -1 έως +1       | 85-95               | 2-6 μήνες           |
| Βακαλάος αλίπαστος         | 0 έως +2        | 80-90               | 10 μήνες            |
| Βατόμουρα                  | -1 έως 0        | 90-95               | 2-3 ημέρες          |
| Βερίκοκα                   | 0 έως +2        | 85-90               | 2-3 εβδομάδες       |
| Βούτυρο νωπό               | +2 έως +4       | 75-85               | 30 ημέρες           |
| Βύσσινα                    | 0               | 90-95               | 3-7 μέρες           |
| Γάλα κατεψυγμένο           | -15             |                     | 12 μήνες            |
| Γάλα νωπό                  | 0 έως +2        |                     | 2-6 μήνες           |
| Γιαούρτι                   | 0 έως +2        | άνω 80              | 15 ημέρες           |
| Γιαούρτι σακούλας          | 0 έως +2        | άνω 80              | 20 ημέρες           |
| Γκρέιπφρουτ                | 0 έως +9        | 85-90               | 4-6 εβδομάδες       |
| Δαμάσκηνα                  | -1 έως 0        | 90-95               | 2-4 εβδομάδες       |
| Ελιές φρέσκες              | +7 έως +10      | 85-90               | 4-6 εβδομάδες       |
| Ζύμη νωπή                  | 0 έως +2        | 75-85               | 30 ημέρες           |
| Ζύμη ξηρή                  | έως +4          | μικρ. 70            | 6 μήνες             |
| Καρότα                     | 0               | 90-95               | 4-5 μήνες           |
| Καρπούζια                  | +2 έως +4       | 85-90               | 2-3 εβδομάδες       |
| Καρύδια                    | 0 έως +8        | 65-75               | 8-12 μήνες          |
| Κάστανα                    | 0 έως +2        | μικρ. 70            | 8 μήνες             |
| Κεράσια                    | 0 έως +2        | 90-95               | 2-3 εβδομάδες       |
| Κουνουπίδι                 | 0               | 85-90               | 2-3 εβδομάδες       |
| Κρέας Αρνίσιο νωπό         | 0 έως +1        | 85-90               | 5-12 ημέρες         |
| Κρέας Βοδινό νωπό          | 0 έως +1        | 88-92               | 1-6 εβδομάδες       |
| Κρέας Χοιρινό νωπό         | 0 έως +1        | 85-90               | 3-7 ημέρες          |
| Κρέατα κατεψυγμένα         | κάτω -15        | άνω 85              | 9-14 μήνες          |
| Κρέμα Γάλακτος             | 0 έως +4        | 75-85               | 10 ημέρες           |
| Κρεμμύδια                  | -1 έως +2       | μικρ. 70            | 6 μήνες             |
| Λακέρδα                    | 0 έως +2        | 70-80               | 7 μήνες             |
| Λάχανο                     | 0               | 90-95               | 3-4 εβδομάδες       |
| Λεμόνια Κίτρινα            | 0 έως +5        | 85-90               | 6 μήνες             |
| Λεμόνια Πράσινα            | +10 έως +14     | 85-90               | 4 μήνες             |
| Λίπη ζωικής προέλευσης     | -8              | 75-85               | 6 μήνες             |
| Λίπη φυτικής προέλευσης    | -2 έως 0        |                     | 8 μήνες             |
| Μανιτάρια                  | 0 έως +1        | 85-90               | 3-5 ημέρες          |
| Μαργαρίνη ζωική            | -8 έως 0        | 75-85               | 10 μήνες            |
| Μαργαρίνη φυτική           | -2 έως +4       | 75-85               | 12 μήνες            |
| Μαρούλι                    | 0               | 98-100              | 2-3 εβδομάδες       |
| Μελιτζάνες                 | +7 έως +9       | 85-90               | 9-11 ημέρες         |
| Μήλα                       | -1 έως 0        | 88-90               | 3-8 μήνες           |
| Μπάμιες                    | +5 έως +10      | άνω 85              | 10 ημέρες           |
| Μπανάνες                   | +11 έως +15     | άνω 85              | 10 ημέρες           |
| Νεκταρίνια                 | -1 έως 0        | 85-90               | 2-4 εβδομάδες       |
| Ντομάτες                   | +2 έως +10      | άνω 85              | 1 μήνα              |
| Ξηροί Καρποί               | +5 έως +10      | μικρ. 75            | 12 μήνες            |
| Οπωροκηπευτικά κατεψυγμένα | τουλάχιστον -18 | άνω 85              | 12 μήνες            |

| ΕΙΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΟΥ                     | ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ (C) | ΣΧΕΤΙΚΗ ΥΓΡΑΣΙΑ (%) | ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ      |
|------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|
| Πατάτες                            | +4 έως +10      | άνω 85              | 6 μήνες (σκοτεινό μέρος) |
| Πεπόνια                            | +7 έως +9       | 85-90               | 1-2 εβδομάδες            |
| Πορτοκάλια                         | 0 έως +9        | 85-90               | 6 μήνες                  |
| Πουλερικά - κυνήγια<br>κατεψυγμένα | κάτω -18        | άνω 85              | 9-12 μήνες               |
| Ραπανάκια                          | 0               | 98-100              | 2-3 εβδομάδες            |
| Ρέγγες καπνιστές                   | -2 έως +2       | 70-80               | 12 μήνες                 |
| Ροδάκινα                           | -1 έως 0        | 85-90               | 2-4 εβδομάδες            |
| Ρόδια                              | 0 έως +2        | 90                  | 2-3 μήνες                |
| Σέλινο                             | 0               | 98-100              | 2-3 εβδομάδες            |
| Σκόρδα                             | -1 έως +2       | μικρ. 70            | 6 μήνες                  |
| Σταφύλια                           | -1 έως +1       | 85-90               | 30 ημέρες                |
| Σύκα                               | -1 έως +1       | 85-90               | 8-10 ημέρες              |
| Ταραμάς                            | -5 έως -2       | 70-80               | 12 μήνες                 |
| Τυρί μαλακό                        | +1 έως +8       | άνω 85              | 12 μήνες                 |
| Τυρί σκληρό                        | 0 έως +1        | 75-85               | 12 μήνες                 |
| Φασολάκια                          | +6 έως +8       | 85-90               | 8-10 ημέρες              |
| Φράουλες                           | -1 έως +1       | 85-90               | 7-9 ημέρες               |
| Φρούτα Ξερά                        | 0               | 50-60               | 9-12 μήνες               |
| Χουρμάδες                          | 0               | 65-75               | 6-12 μήνες               |
| Χυμοί φρούτων με συντηρητικά       | -1 έως +2       | άνω 85              | 12 μήνες                 |
| Χυμοί φρούτων χωρίς<br>συντηρητικά | -1 έως +2       | άνω 85              | 6 μήνες                  |
| Ψάρια καπνιστά                     | 0 έως +2        | 70-80               | 12 μήνες                 |
| Ψάρια κατεψυγμένα                  | κάτω -18        | άνω 85              | 9 μήνες                  |
| Ψάρια Νωπά                         | 0 έως +2        | 90-95               | 5-15 ημέρες              |

Πίνακας 50 Πίνακας θερμοκρασίας Ψύξεως, Σχετικής Υγρασίας και Διάρκειας Συντήρησης Τροφίμων

### 3.3.7.4.3 Γενικοί Κανόνες Λειτουργίας Αποθηκών

Η λειτουργία της αποθήκης δεν περιορίζεται απλά στο σχεδιασμό της, στο διαχωρισμό των αποθηκευτικών χώρων ή στις θερμοκρασίες που πρέπει να υπάρχουν. Σημαντικό ρόλο για την εύρυθμη λειτουργία της, διαδραματίζουν μια σειρά

από διαδικασίες και κανόνες που πρέπει όχι μόνο να τεθούν αλλά και να εφαρμοστούν στο ακέραιο. Μερικοί από τους κανόνες είναι οι κάτωθι:

- » Όλοι οι αποθηκευτικοί χώροι θα πρέπει να διατηρούνται καθαροί και στεγνοί, έτσι ώστε να μην αναπτύσσεται υγρασία ή οποιοιδήποτε μικροοργανισμοί που μπορεί να οδηγήσουν σε αλλοίωση των προϊόντων.
- » Σε περίπτωση που σε μια υπάρχουσα εγκατάσταση ο αποθηκευτικός χώρος βρίσκεται σε σημείο όπου ευνοείται η ανάπτυξη υγρασίας, τότε θα πρέπει η επιχείρηση να βρει λύση προκειμένου να περιορίσει το φαινόμενο. Μια τέτοια λύση θα μπορούσαν να είναι οι αφυγραντήρες.
- » Τα προϊόντα θα πρέπει να έχουν σωστή ανακύκλωση προκειμένου να χρησιμοποιούνται προτού αλλοιωθούν.
- » Χρησιμοποιούμε πάντα ράφια για να τοποθετήσουμε τα προϊόντα μας. Σε περίπτωση που αυτό δεν είναι εφικτό χρησιμοποιούμε παλέτες. Σε κάθε περίπτωση δεν θα πρέπει ποτέ να τοποθετήσουμε εμπορεύματα στο έδαφος.
- » Η διάταξη θα πρέπει να είναι τέτοια που να διευκολύνει την τοποθέτηση των εμπορευμάτων ανά είδος, καθώς επίσης και να υπάρχουν σωστοί διάδρομοι ανάμεσα στα ράφια.
- » Δεν τοποθετούμε τα εμπορεύματα με τέτοιο τρόπο που να εφάπτονται στον τοίχο. Θα πρέπει να υπάρχει απόσταση 3εκ έως 5εκ από τον τοίχο.
- » Προσπαθούμε να αποφύγουμε το στοίβαγμα των προϊόντων τοποθετώντας το ένα πάνω στο άλλο. Φροντίζουμε να μην εμποδίζεται η κυκλοφορία του αέρα.
- » Αποφεύγεται η τοποθέτηση των προϊόντων σε ψηλά σημεία όπου καθίσταται πιο δύσκολη και πιο επίφοβη για ατυχήματα η μετακίνησή τους.
- » Οι αποθηκευτικοί χώροι, και ειδικότερα όλα τα τρόφιμα σε γυάλινη συσκευασία, θα πρέπει να προφυλάσσονται από το ηλιακό φως το οποίο μπορεί να βοηθήσει την περαιτέρω αλλοίωση των εμπορευμάτων.
- » Θα πρέπει να φροντίζουμε τρόφιμα με έντονη οσμή είτε να απομακρύνονται σε διαφορετικό χώρο είτε να τυλίγονται πολύ καλά με αεροστεγή συσκευασία.
- » Τρόφιμα με εμφανή σημάδια αλλοίωσης θα πρέπει να απομακρύνονται άμεσα έτσι ώστε η αλλοίωση να μην εξαπλώνεται και στα υπόλοιπα υγιή τρόφιμα.
- » Εφαρμόζονται προσεχτικά οι διαδικασίες διαχείρισης F.I.F.O (Frist In First Out), L.I.F.O (Last In First Out) και F.E.F.O (First Expired First Out)
- » Θα πρέπει να φροντίζουμε οι θερμοκρασίες στους χώρους αποθήκευσης ποτών και κρασιών να είναι οι κατάλληλες.
- » Τα κρασιά θα πρέπει τοποθετούνται σε πλαγιαστή θέση. Η αποθήκευσή τους στο πλάι εξασφαλίζει ότι ο φελλός παραμένει υγρός και συνεπώς διογκωμένος. Σε περίπτωση που στεγνώσει ο φελλός θα συρρικνωθεί και θα εισχωρήσει αέρας στη φιάλη, γεγονός που θα προκαλέσει πρόωρη οξείδωση.
- » Η αποθήκευση των κενών συσκευασίας θα πρέπει να γίνεται σε ξεχωριστό χώρο.
- » Προγράμματα απεντόμωσης και μυοκτονίας θα πρέπει να προγραμματίζονται και να εφαρμόζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
- » Ο χώρος της αποθήκης θα πρέπει να αερίζεται επαρκώς. Σε περίπτωση που ο χώρος διαθέτει παράθυρα αυτά θα πρέπει να έχουν σίτες καθώς επίσης και να έχουν τη δυνατότητα να ασφαλίζονται.
- » Διασφαλίζουμε την καλή επικοινωνία ανάμεσα στον υπεύθυνο αποθηκών με τους προμηθευτές.
- » Λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα φύλαξης, ώστε να αποφεύγονται πιθανές κλοπές ή απώλειες.
- » Εφαρμόζεται διαδικασία ελέγχου των αποθεμάτων μέσα από την τήρηση προγραμματισμένων και μη απογραφών.
- » Σε περίπτωση που η επιχείρηση λειτουργεί βάση συστήματος Η.Α.Σ.Α.Ρ, τότε και οι αποθηκευτικοί χώροι θα πρέπει να ακολουθούν τις οδηγίες και διαδικασίες του συστήματος.

### 3.3.7.4 Γενικοί Κανόνες Λειτουργίας Αποθήκης Καθαριστικών

Εξαιτίας της "επικινδυνότητας" των καθαριστικών και απολυμαντικών υλικών η φύλαξή τους διέπεται από ορισμένους επιπλέον κανόνες όπως:

- » Τηρούμε πιστά τον διαχωρισμό των χώρων και φροντίζουμε πάντα τα υλικά καθαρισμού και απολύμανσης να βρίσκονται σε ξεχωριστό χώρο από τα τρόφιμα και ποτά.
- » Τα καθαριστικά θα πρέπει να αποθηκεύονται πάντα σε όρθια θέση.
- » Χρησιμοποιούμε δοσομετρητές κατά την αναπλήρωση των φιαλών.
- » Όλες οι φιάλες θα πρέπει να φέρουν την ετικέτα του καθαριστικού ή απολυμαντικού.
- » Αποφεύγουμε την αποθήκευση και φύλαξη εύφλεκτων υλικών.
- » Δημιουργούμε ένα σταθερό περιμετρικό ύψωμα μπροστά από τις μεγάλες συσκευασίες των καθαριστικών προκειμένου σε πιθανή διαρροή να συγκρατηθούν όλα τα υγρά και να μην αλλοιώσουν άλλα υλικά.

### 3.3.7.4.5 Γενικοί Κανόνες Λειτουργίας Ψυγείων και Καταψύξεων

Όπως και με τους υπόλοιπους αποθηκευτικούς χώρους έτσι και με τους ψυκτικούς θαλάμους θα πρέπει να τηρούνται οι κατάλληλοι κανόνες και διαδικασίες έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία τους. Τέτοιο κανόνες είναι οι κάτωθι:

- » Φροντίζουμε όλοι οι ψυκτικοί θάλαμοι (ψυγεία και καταψύξεις) να συντηρούνται σωστά, να είναι σε καλή κατάσταση και με τις όσο το δυνατόν λιγότερες βλάβες. Οι επαναλαμβανόμενες βλάβες μπορεί να οδηγήσουν σε αλλοίωση των προϊόντων.
- » Ελέγχουμε σε καθημερινή βάση την θερμοκρασία και υγρασία των ψυγείων και καταψύξεων, τις οποίες και καταγράφουμε σε ειδικό έντυπο. Για κάθε ψυκτικό θάλαμο συμπληρώνεται και ένα διαφορετικό ειδικό έντυπο.
- » Θα πρέπει να φροντίζουμε τα τρόφιμα να τυλίγονται πολύ καλά με αεροστεγή συσκευασία, προκειμένου να αποφύγουμε τη διασταυρούμενη μόλυνση καθώς και τον περιορισμό των έντονων οσμών στα υπόλοιπα τρόφιμα αλλά και στον χώρο του ψυγείου.
- » Ολόκληρα ή μεγάλα τεμάχια νωπών κρεάτων θα πρέπει να είναι κρεμασμένα από τσιγκέλια, να μην εφάπτονται μεταξύ τους αλλά ούτε και με τα τοιχώματα του ψυγείου και να είναι τυλιγμένα με ύφασμα ή χαρτί.
- » Δεν τοποθετούμε ζεστά φαγητά απευθείας στα ψυγεία, παρά μόνο αν έχουν περάσει τις κατάλληλες διαδικασίες.
- » Προϊόντα ή τρόφιμα που έχουν αποψυχθεί δεν θα πρέπει να τοποθετούνται εκ νέου στην κατάψυξη.
- » Φροντίζουμε οι πόρτες των ψυγείων, καθώς και όλων των ψυκτικών θαλάμων να παραμένουν την ελάχιστη δυνατή ώρα ανοιχτές έτσι ώστε να διατηρείται η σωστή θερμοκρασία.
- » Στις πόρτες των ψυκτικών θαλάμων (ψύξη – κατάψυξη) θα πρέπει να υπάρχουν αεροκουρτίνες οι οποίες θα εμποδίζουν την απώλεια της θερμοκρασίας κατά το άνοιγμα της πόρτας.
- » Δεν τοποθετούμε εμπορεύματα στο πάτωμα. Γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιούμε ράφια.
- » Τα ράφια συνίσταται να είναι αλουμινίου και διάτρητα προκειμένου να διαχέεται ομοιόμορφα ο αέρας στα προϊόντα.

### 3.3.8 Διανομή και διαχείριση προμηθειών

Η διανομή των εμπορευμάτων από τους αποθηκευτικούς χώρους στα διάφορα τμήματα παραγωγής και διάθεσης της επιχείρησης είναι το επόμενο σημαντικό βήμα του κύκλου προμηθειών. Πρόκειται, ουσιαστικά, για έναν μικρό κύκλο προμηθειών στο εσωτερικό της επιχείρησης με το ρόλο της επιχείρησης να έχουν τα διάφορα τμήματα παραγωγής και διάθεσης και τον ρόλο του προμηθευτή να κατέχει η αποθήκη. Βέβαια, αυτό είναι κάτι που συμβαίνει περισσότερο στις μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν πολλά και διαφορετικά τμήματα και λιγότερο σε μικρότερες επιχειρήσεις όπου η αποθήκη και το τμήμα παραγωγής και διάθεσης είναι το ίδιο.

#### 3.3.8.1 Άμεση διανομή

Σε μικρές επιχειρήσεις ή ακόμα και σε τμήματα μεγαλύτερων επιχειρήσεων υπάρχουν αγορές προϊόντων οι οποίες χρεώνονται και μεταφέρονται απευθείας στο τμήμα παραγωγής ή διάθεσης που ζήτησε την προμήθειά τους χωρίς να γίνεται εισαγωγή στην κεντρική αποθήκη. Τα προϊόντα αυτά χρεώνονται απευθείας στο τμήμα το οποίο τα προμηθεύεται χωρίς να υπάρχει ενδιάμεση χρέωση της αποθήκης και η διαδικασία επαναλαμβάνεται κάθε φορά που υπάρχει ανάγκη.

#### 3.3.8.2 Αίτηση Προμήθειας

Όλες οι αγορές της επιχείρησης σε περίπτωση που δεν προωθηθούν σε κάποιο τμήμα απευθείας καταλήγουν στις κεντρικές αποθήκες σύμφωνα με τις διαδικασίες που περιγραφήκαν σε προηγούμενα κεφάλαια, όπου και παραμένουν έως ότου μεταφερθούν σε κάποιο τμήμα παραγωγής και διάθεσης έπειτα από σχετικό αίτημα. Πιο αναλυτικά η διαδικασία έχει ως εξής:

Ο υπεύθυνος κάθε τμήματος καταγράφει τις ανάγκες που υπάρχουν συμπληρώνοντας από την προηγούμενη ημέρα το ειδικό έντυπο της Αίτησης Προμήθειας ή αλλιώς Δελτίο Παραγγελίας.

Το έντυπο αυτό θα πρέπει να παραδίδεται στο τμήμα της αποθήκης. Στις περιπτώσεις των μεγάλων επιχειρήσεων αυτή η διαδικασία μπορεί να διεξαχθεί και ηλεκτρονικά μέσω των διαφόρων συστημάτων και πλατφορμών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση.

Τα στοιχεία που πρέπει να αναγράφονται στο έντυπο αυτό θα πρέπει να είναι τα εξής:

- » **ο τμήμα που κάνει την παραγγελία**
- » **Την ημερομηνία που γίνεται η παραγγελία**
- » **Ο αύξων αριθμός της παραγγελίας**
- » **Η αιτηθείσα ποσότητα του τμήματος**
- » **Η χορηγηθείσα ποσότητα. Η ποσότητα δηλαδή, που χορήγησε η αποθήκη στο τμήμα, η οποία σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να διαφέρει από την αιτηθείσα ποσότητα του τμήματος.**

- » **Το είδος και η περιγραφή του. Η επιχείρηση μπορεί να προμηθεύεται το ίδιο προϊόν σε διαφορετικές συσκευασίες ή ακόμα και το ίδιο είδος από διαφορετικούς προμηθευτές. Έτσι, για την αποφυγή λαθών θα πρέπει να γίνεται σωστή περιγραφή του είδους που αιτείται το τμήμα**

Όταν λοιπόν συμπληρωθεί σωστά το ειδικό έντυπο και παραδοθεί στην αποθήκη, ο υπεύθυνος αποθήκης υποχρεούται να ετοιμάσει και να δρομολογήσει τη διανομή της στο τμήμα σύμφωνα με την προτεραιοποίηση του προγράμματος διανομής που έχει σχεδιαστεί. Σε περίπτωση που δεν έχει τις κατάλληλες ποσότητες για να καλύψει όλη την αιτηθείσα ανάγκη του τμήματος, ο υπεύθυνος αποθήκης θα πρέπει όχι μόνο να το σημειώσει στην χορηγηθείσα ποσότητα αλλά και να ενημερώσει το τμήμα προκειμένου να γίνει ο ανάλογος σχεδιασμός.

Το έντυπο αυτό συντάσσεται σε τρία αντίγραφα (τριπλότυπο). Το ένα αντίγραφο παραμένει στην αποθήκη, το άλλο στο τμήμα που έκανε την παραγγελία και το τρίτο στο λογιστήριο ή στο τμήμα ελέγχου προκειμένου να γίνει ο σχετικός έλεγχος, η χρέωση του τμήματος και η πίστωση της αποθήκης. Με αυτό τον τρόπο θα μπορεί η επιχείρηση να ελέγξει τα αποθέματα της αποθήκης και των τμημάτων, καθώς επίσης και την αποδοτικότητα των τμημάτων σε σχέση με το κόστος των καταναλωθέντων, τροφίμων και ποτών αλλά και των εσόδων του τμήματος.

### 3.3.8.3 Διατμηματικές Διακινήσεις

Σε μεγάλες επιχειρήσεις όπου υπάρχουν αρκετά τμήματα παραγωγής και διάθεσης, η διανομή δεν περιορίζεται μόνο από το τμήμα της αποθήκης προς τα τμήματα αυτά, αλλά μπορεί να διευρυνθεί από τμήμα σε τμήμα.

Αυτό μπορεί να συμβεί:

- » **Από κακό υπολογισμό του ύψους του αποθέματος του τμήματος**
- » **Εξαιτίας λάθους πρόβλεψης των αναγκών του τμήματος**
- » **Από αμέλεια αιτηθείσας ποσότητας**
- » **Λόγω απρόβλεπτης αύξησης της ζήτησης**
- » **Από κακό υπολογισμό της ποσότητας αναγκών**

Στην περίπτωση που η αποθήκη είναι εν λειτουργία, ο υπεύθυνος του τμήματος θα αιτηθεί τις ανάγκες του κανονικά στο τμήμα. Ωστόσο, σε περίπτωση που είτε η αποθήκη δεν μπορεί να καλύψει τις ανάγκες λόγω έλλειψης, είτε επειδή είναι κλειστή, τότε ο υπεύθυνος του τμήματος θα πρέπει να απευθυνθεί στα υπόλοιπα σχετικά τμήματα της επιχείρησης.

Έτσι, τον ρόλο της αποθήκης καλείτε να τον αναλάβει ένα άλλο τμήμα το οποίο μπορεί να καλύψει τις ανάγκες αυτές. Η διαδικασία που ακολουθείται είναι παρόμοια με αυτή της αποθήκης, με την διαφορά ότι συμπληρώνεται το έντυπο ενδοτμηματικής διακίνησης ανάμεσα στα δυο τμήματα. Έτσι, ο έλεγχος στο τέλος θα προχωρήσει στις αντίστοιχες χρεώσεις και πιστώσεις των τμημάτων και κατά συνέπεια στον έλεγχο της αποδοτικότητάς τους.

### 3.3.9 Διαχείριση Αποθεμάτων

Η διαδικασία της διανομής είτε πραγματοποιείται από την κεντρική αποθήκη προς τα τμήματα παραγωγής και διάθεσης, είτε από το ένα τμήμα σε κάποιο άλλο εντός της επιχείρησης, μας υπαγορεύει ότι θα πρέπει να γίνεται σωστή διαχείριση των αποθεμάτων.

Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ορίσει τις κατάλληλες διαδικασίες προκειμένου να διαθέτει τις κατάλληλες ποσότητες εμπορευμάτων στις αποθήκες της, έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της. Αυτή η συνθήκη μπορεί να επιτευχθεί πιο εύκολα στις επιχειρήσεις όπου η ζήτηση είναι είτε γνωστή είτε προβλέψιμη. Παρ' όλα αυτά, πολλές φορές η ζήτηση είναι απρόβλεπτη με αποτέλεσμα να υπάρχει πρόβλημα διαχείρισης ή και έλλειψης αποθεμάτων.

Για τον λόγο αυτό ο σχεδιασμός των αποθεμάτων θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός λαμβάνοντας υπόψη την ισορροπία που θα πρέπει να υπάρχει ανάμεσα στο κόστος και την ποσότητα του αποθέματος. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει αφενός σωστή και έγκαιρη ανάλυση των αναγκών της και αφετέρου να διασφαλίσει την καλή συνεργασία με τους κατάλληλους για αυτή προμηθευτές.

#### 3.3.9.1 Διαδικασία και σημασία των απογραφών αποθεμάτων

Η μη σωστή τήρηση των αποθεμάτων καθώς και η λανθασμένη διαχείρισή τους μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στην επιχείρηση αλλοιώνοντας παράλληλα τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση οφείλει να αναπτύξει συστήματα και μεθόδους ώστε να μπορεί να παρακολουθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια τα αποθέματα της και τις κινήσεις αυτών.

Ο καλύτερος και ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος γι' αυτό είναι η εφαρμογή της απογραφής. Της λεπτομερούς δηλαδή καταμέτρησης, καταγραφής, καταχώρησης και αποτίμησης όλων των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή που διενεργείται η απογραφή.

Η παρακολούθηση αυτή μπορεί να έχει τη μορφή μιας διαρκούς απογραφής, η οποία επιτρέπει σε ημερήσια βάση, εξαιτίας των μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς, την άμεση ενημέρωση σχετικά με την ποσότητα, το κόστος ανά μονάδα και το συνολικό κόστος για κάθε εμπόρευμα, καθώς επίσης και τη μορφή της περιοδικής απογραφής η οποία θα πρέπει να διενεργείται τόσο σε μηνιαία όσο και σε ετήσια βάση.

#### 3.3.9.2 Τύποι Απογραφών

Οι απογραφές των αποθεμάτων, οι οποίες θα πρέπει να γίνονται στο τέλος μιας διαχειριστικής περιόδου προκειμένου να εξάγονται συγκρίσιμα αποτελέσματα, διακρίνονται σε δυο τύπους απογραφών

##### A.

Την **ανοιχτή απογραφή** η οποία διενεργείται στα διάφορα τμήματα και αφορά τις άμεσες αγορές και εμπορεύματα που έχουν παραλάβει τα τμήματα από την κεντρική αποθήκη. Έτσι, θα πρέπει να απογραφούν όλα τα διαθέσιμα εμπορεύματα που βρίσκονται στα τμήματα προκειμένου στο τέλος να διαπιστωθεί, αν η ανοιχτή απογραφή ισούται με το σύνολο των εξαγωγών από τις αποθήκες μείον τις καταναλώσεις.

##### B.

Την απογραφή των **κεντρικών αποθηκών** που διενεργείται στις κεντρικές αποθήκες και διαχωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες:

- i. Τη **λογιστική απογραφή** η οποία διεξάγεται από τα υπόλοιπα των καρτελών της αποθήκης ή του κάθε είδους ξεχωριστά
- ii. Την **πραγματική ή φυσική απογραφή** που αφορά όλα τα προϊόντα που βρίσκονται πραγματικά κατά την ώρα της απογραφής στις αποθήκες της επιχείρησης.

Όπως γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω, τα στοιχεία της λογιστικής με τα στοιχεία της φυσικής απογραφής θα πρέπει να συμφωνούν. Σε περίπτωση που δεν συμφωνούν η επιχείρηση θα πρέπει να διαπιστώσει την αιτία, καθώς επίσης, αν πρόκειται για λάθος διαχείριση εξαιτίας ανθρώπινων λαθών ή αν προκύπτουν ενέργειες που κρύβουν ενδεχόμενο δόλο για την επιχείρηση.

### 3.3.9.3 Σημασία και Λόγοι Σύνταξης Απογραφών

Στις επισιτιστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επιβάλλεται, λόγω της καθημερινής εισροής και εκροής προϊόντων, η παρακολούθηση να διεξάγεται τόσο σε ημερήσια βάση όσο και στο τέλος κάθε μηνιαίας και ετήσιας διαχειριστικής περιόδου. Ωστόσο, η απογραφή σε οποιαδήποτε μορφή και αν γίνεται (ημερήσια, μηνιαία, ετήσια) οφείλει να είναι λεπτομερής και πραγματική έτσι ώστε:

να μπορεί να απεικονίζεται με μεγαλύτερη ακρίβεια η πραγματική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και ο προσδιορισμός του εξαγόμενου λογιστικού αποτελέσματος της χρήσης (κέρδος ή ζημιά).

να υπολογισθεί ο βαθμός ανακύκλωσης του αποθέματος ενός προϊόντος ή μιας κατηγορίας ή συνολικά (stock turnover). Αυτό θα αποτυπώσει στην επιχείρηση την προσφορά και ζήτηση των εμπορευμάτων σε σχέση με τις πωλήσεις για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

να συγκριθεί το κόστος των πωληθέντων με τις πωλήσεις για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

να διαπιστωθεί αν υπάρχουν ληγμένα προϊόντα, απώλειες, τυχόν διαφυγές ή καταστροφές ως αποτέλεσμα της διαχείρισης της αποθήκης.

να διαπιστωθεί η αξία των αποθεμάτων που υπάρχουν στην αποθήκη, την συγκεκριμένη χρονική στιγμή που διεξάγεται η απογραφή. Έτσι, θα μπορέσει να προσδιοριστεί το ύψος των αποθεμάτων (par stock) και η διαχείριση τους σύμφωνα με τα επίπεδα που έχουν οριστεί από την επιχείρηση.

να καθοριστεί το κόστος των πωληθέντων προϊόντων για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

να προσδιοριστούν ελλείμματα ή πλεονάσματα στις ποσότητες των αποθεμάτων που υπάρχουν στις αποθήκες των τμημάτων.

να διαπιστωθεί η στάθμη των αποθεμάτων της αποθήκης προκειμένου να γίνουν οι κατάλληλες παραγγελίες.

### 3.3.9.4 Λόγοι Ελλείμματος ή Πλεονάσματος Απογραφών

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, με την ολοκλήρωση τόσο της λογιστικής όσο και της φυσικής απογραφής, η επιχείρηση θα πρέπει να διαπιστώσει αν υπάρχει συμφωνία ή διαφορά μεταξύ των δυο απογραφών για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που διενεργήθηκαν οι απογραφές. Πολλές φορές από την σύγκριση αυτή προκύπτει ότι υπάρχουν ελλειμματικές ή ακόμα και πλεονασματικές διαφορές.

#### 3.3.9.4.1 Λόγοι Ελλείμματος

Όταν κατά την σύγκριση των δύο απογραφών διαπιστωθεί ότι το πραγματικό απόθεμα είναι μικρότερο από το λογιστικό τότε υπάρχει έλλειμμα στην επιχείρηση. Οι λόγοι που μπορεί να προκύψει έλλειμμα μπορεί να είναι:

1. οι κλοπές, είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές
2. τυχαίες καταστροφές και φθορές
3. η παραλαβή μικρότερης ποσότητας από την αναγραφόμενη στο παραστατικό
4. διαφορά στην αιτηθείσα και παραληφθείσα ποσότητα των τμημάτων από την κεντρική αποθήκη
5. λάθος κατά την διάρκεια της απογραφής
6. διακίνηση χωρίς παραστατικό

#### 3.3.9.4.2 Λόγοι Πλεονάσματος

Όταν κατά τη σύγκριση των δύο απογραφών διαπιστωθεί ότι το πραγματικό απόθεμα είναι μεγαλύτερο από το λογιστικό τότε υπάρχει πλεόνασμα στην επιχείρηση. Οι λόγοι που μπορεί να προκύψει πλεόνασμα μπορεί να είναι:

1. η παραλαβή μεγαλύτερης ποσότητας από την αναγραφόμενη στο παραστατικό
2. πώληση προϊόντων που φέρει μαζί του ο υπάλληλος και δεν ανήκουν στην επιχείρηση
3. διαφορά στην αιτηθείσα και παραληφθείσα ποσότητα των ενδομημηματικών διακινήσεων
4. λάθος κατά την διάρκεια της απογραφής
5. διακίνηση χωρίς παραστατικό

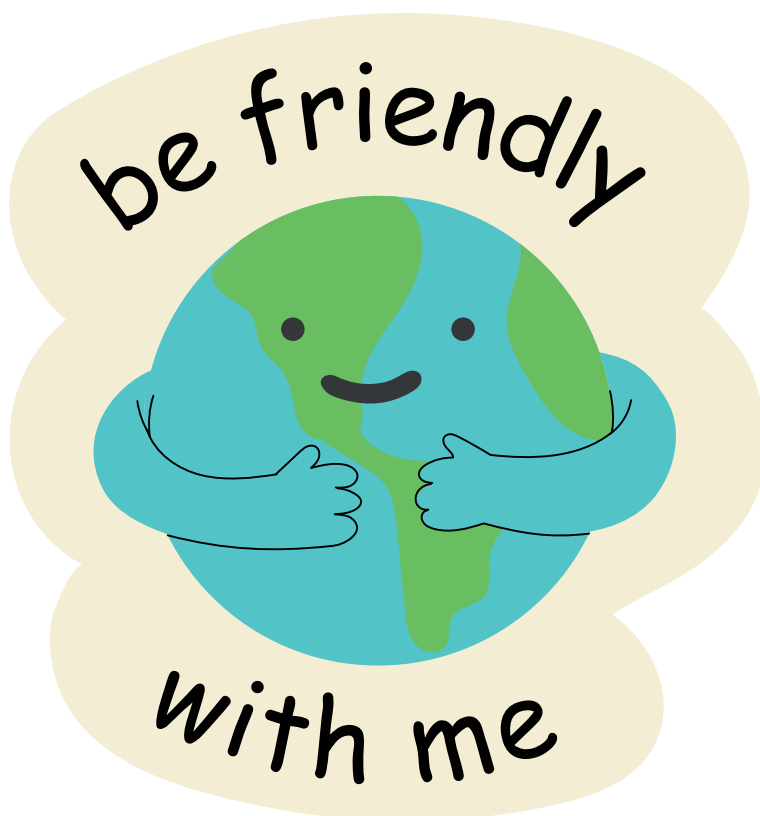
### 3.3.10 Πράσινη Διαχείριση

Στο ευρύτερο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον όπου οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμοστούν σε ένα νέο οικονομικό, κοινωνικό και σκληρού ανταγωνισμού πλαίσιο, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η στάση τους έναντι της βιωσιμότητας και της προστασίας του περιβάλλοντος.

Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις αναζητούν προμηθευτές και συνεργάτες οι οποίοι χρησιμοποιούν πράσινες πρακτικές προκειμένου να βελτιστοποιήσουν τα προϊόντα τους. Πρακτικές οι οποίες στο ξενοδοχειακό και επισιτιστικό κλάδο αφορούν τους τομείς της παραγωγής, της προμήθειας και της διανομής.

Η πράσινη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού κερδίζει συνεχώς έδαφος και αποτελεί, πλέον, κριτήριο επιλογής των προμηθευτών για τις επιχειρήσεις. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις λαμβάνουν μέτρα καταπολέμησης της ρύπανσης του περιβάλλοντος, της μείωσης των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα και της χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας, της μείωσης των αποβλήτων και της σπατάλης τροφίμων.

Έτσι, οι επιχειρήσεις δεν θα επικεντρωθούν μόνο στους προμηθευτές, αλλά θα προχωρήσουν και σε όλες εκείνες τις διαδικασίες που πρέπει εφαρμοστούν στο εσωτερικό της επιχείρησης προκειμένου να διασφαλίσουν τη σωστή και πράσινη διαχείριση των αποθεμάτων τους. Η σωστή εφαρμογή των βημάτων του κύκλου προμηθειών η οποία καθίσταται επιβεβλημένη όχι μόνο θα βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση, αλλά θα θέσει και τις βάσεις για μια βιώσιμη επιχείρηση σε ένα πιο βιώσιμο περιβάλλον.



## Παναγιώτης Κούρεντας

Ο Παναγιώτης Κούρεντας είναι Ιδρυτής του **COSTEASY | reduce costs and more**, της πρώτης ιντερνετικής πλατφόρμας διαχείρισης κόστους τροφίμων & ποτών σε Ελλάδα και Κύπρο.

Είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου MSc International Hotel Management από το Surrey University και διαθέτει πλέον των 25 ετών εμπειρία στον ξενοδοχειακό και επισιτιστικό κλάδο.

Έχει συνεργαστεί με ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες όπως η Thomas Cook Group, η Bittner International Training κ.α σε Ελέγχους Ποιότητας και Εκπαιδεύσεις Προσωπικού σε ξενοδοχεία της Ελλάδας και του εξωτερικού καθώς και στην διεξαγωγή εξειδικευμένων σεμιναρίων σε ανώτερα ξενοδοχειακά στελέχη

Είναι Πιστοποιημένος Εκπαιδευτής Ενηλίκων από τον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π και υπήρξε καθηγητής επισιτισμού σε μεγάλα εκπαιδευτικά ιδρύματα μεταξύ των οποίων το University of Hertfordshire καθώς και ο Εκπαιδευτικός Όμιλος Le Monde για πάνω από μια δεκαετία.

Επίσης συνεργάζεται με το INΣΕΤΕ στην διεξαγωγή εξειδικευμένων Executive Seminars γύρω από το Cost Control Management και το Menu Development & Engineering ακολουθώντας όλες τις διεθνείς τάσεις και νέα πρότυπα.

Τέλος, τα τελευταία χρόνια έχει αναλάβει την Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας & Εκπαίδευσης (Quality Assurance & Training Manager) του ξενοδοχειακού Ομίλου GRECOTEL S.A.



# ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

**INSETE**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το ΙΝΣΕΤΕ, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του ΙΝΣΕΤΕ. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο ΙΝΣΕΤΕ. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»