



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΡΑΠΤΗ Α.Μ.:6115**

**ΘΕΜΑ**

**Ο ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ  
ΜΕΛΕΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΝΑΣΤΑΣΑΚΗΣ**

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	4
1 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	5
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ .....	5
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ .....	5
1.3 Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	5
1.4 ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ .....	6
2 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	8
ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ .....	8
2.1 Ο Προγραμματισμός των πωλήσεων .....	8
2.2 Ιδιότητες του προγράμματος πωλήσεων .....	8
2.3 Ο σκοπός του προγράμματος πωλήσεων .....	9
3 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	12
ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ .....	12
3.1 Ο προγραμματισμός της παραγωγής .....	12
3.2 Ιδιότητες του προγράμματος παραγωγής .....	12
3.3 Ο σκοπός του προγράμματος παραγωγής .....	13
4 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	14
ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ .....	14
4.1 Ο προγραμματισμός του εφοδιασμού .....	14
4.2 Ο σκοπός του προγράμματος εφοδιασμού .....	14
5 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	17
ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ .....	17
5.1 Το πρόγραμμα του λειτουργικού κόστους των διευθύνσεων .....	17
5.2 Ο σκοπός των προγραμμάτων του Λειτουργικού Κόστους .....	17
6 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	19
ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ .....	19
6.1 Ο σκοπός της πραγματοποίησης επενδύσεων .....	19
6.2 Κατηγορίες των επενδύσεων .....	19
6.3 Λήψη απόφασης για την πραγματοποίηση επενδύσεων .....	20
6.4 Μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων .....	20
7 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	23
Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ .....	23
7.1 Η έννοια της ρευστότητας .....	23
7.2 Ο προγραμματισμός της ρευστότητας .....	23
8 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	25
ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	25
8.1 Το πρόγραμμα των αποτελεσμάτων .....	25
8.2 Το περιεχόμενο του προγράμματος των αποτελεσμάτων .....	25
9 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	27
Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ .....	27
9.1 Ο προγραμματισμός της περιουσίας .....	27
9.2 Οι προγραμματικοί ισολογισμοί .....	27
9.3 Η μελέτη κεφαλαίων .....	28

10 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	29
ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ.....	29
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	55

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η πτυχιακή εργασία αυτή έχει ως αντικείμενο το βραχυχρόνιο προγραμματισμό στα πλαίσια της διοίκησης επιχειρήσεων (θεωρητικό μέρος) καθώς και την περιπτώσιολογική μελέτη μιας επιχείρησης (πρακτικό μέρος).

Στο πρώτο μέρος της εργασίας το οποίο είναι θεωρητικό, αναφέρω αρχικά κάποιες εισαγωγικές έννοιες για τον βραχυχρόνιο προγραμματισμό και τη χρησιμότητα του στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Ύστερα αναφέρω τα προγράμματα που καταρτίζονται στο βραχυχρόνιο προγραμματισμό για τα οποία στην συνέχεια θα μιλήσω αναλυτικότερα. Για το κάθε πρόγραμμα θα αναπτύξω τις ιδιότητες που πρέπει να έχει καθώς και τον σκοπό που πρέπει να πραγματοποιήσει.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας μου που είναι πρακτικό θα προσπαθήσω τα προγράμματα αυτά που αναπτύσω στη θεωρία να δείξω πως γίνονται στη πράξη κάνοντας τον προγραμματισμό μιας υποθετικής επιχείρησης που έχει ως δραστηριότητα την παραγωγή και πώληση ενδυμάτων.

Τα συμπεράσματα μου απ' την πτυχιακή μου εργασία είναι η μεγάλη χρησιμότητα του προγραμματισμού στη διοίκηση των επιχειρήσεων και η ωφέλεια του στη επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί απ' τη διοίκηση της.

## **1° ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

#### **1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

Ο προγραμματισμός είναι μια (επιστημονική) τεχνική πειθαναγκασμού του μηχανισμού της επιχείρησης ,να λειτουργεί με όρους προκαθορισμένους ,με σκοπό τη πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου στόχου (του μέγιστου κέρδους συνήθως) .

#### **1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

Ο βραχυχρόνιος προγραμματισμός ,δηλαδή τα βραχυχρόνια προγράμματα χρησιμοποιούνται για την κατανομή των πόρων στις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης ,με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και της αποστολής της .Ο βραχυχρόνιος προγραμματισμός βασίζεται στις παρούσες δραστηριότητες και συνθήκες και δεν ασχολούνται με τις μακροχρόνιες μεταβολές .

#### **1.3 Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Με την εφαρμογή του βραχυχρόνιου προγραμματισμού στις επιχειρήσεις πραγματοποιούνται τα ακόλουθα :

1. Ο καθορισμός των βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης. Έτσι ,με τη χρήση του προγραμματισμού γίνονται ξεκάθαροι οι βραχυχρόνιοι στόχοι ,τους οποίους πρέπει να επιδιωχτεί να πραγματοποιήσουν τα διάφορα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης όπως έχει προγραμματισθεί .Κάθε τμήμα καθορίζει τους στόχους του π.χ. το τμήμα εφοδιασμού πρέπει να καθορίζει τις ποσότητες των απαιτούμενων πρώτων και βοηθητικών υλών .Το τμήμα παραγωγής πρέπει να καθορίσει τις ποσότητες και ποιότητες των προϊόντων που πρέπει να παραχθούν ,τις τεχνικές μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν κλπ. Το τμήμα πωλήσεων πρέπει να προσδιορίσει τα είδη και τις ποσότητες των προϊόντων που θα πωληθούν ,τις τιμές προσφοράς τους κλπ. Όλοι οι στόχοι που καθορίζουν τα διάφορα λειτουργικά τμήματα πρέπει να ναι σύμφωνοι με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης που επιλέχθηκαν βάσει του προγραμματισμού .

2. Συντονισμός δράσης .Με την εφαρμογή του προγραμματισμού πραγματοποιείται συντονισμός δράσης ,δηλαδή γίνεται εναρμόνιση των στόχων και πολιτικών των επιμέρους λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης ώστε να είναι συμβιβαστοί με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης .

3. Διοικητική αποκέντρωση .Ο προγραμματισμός της επιχειρηματικής δράσης βασίζεται στην αρχή της ευθύνης .Η εφαρμογή του προϋποθέτει την ύπαρξη σχεδίου διοικητικής διάρθρωσης στο οποίο να καθορίζονται με σαφήνεια οι αρμοδιότητες κάθε διοικητικού οργάνου της επιχείρησης και τα όρια των τομέων δράσης .Κάθε ειδικό πρόγραμμα ή τμήμα του αφορά ορισμένο τομέα δράσης .Ο καταρτισμός των προγραμμάτων επιτρέπει στη γενική διεύθυνση να εξουσιοδοτεί τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης να ενεργούν μέσα στα όρια .Ακόμα η συμμετοχή των στελεχών αυτών στο καταρτισμό των προγραμμάτων αποτελεί αποδοχή της ευθύνης για την εφαρμογή τους .Έτσι επιτυγχάνεται η διοικητική αποκέντρωση .

4. Έλεγχος της προόδου των προγραμμάτων . Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται με:

- Τη συστηματική σύγκριση των προβλέψεων με τις πραγματοποιήσεις .Για το σκοπό αυτό καταρτίζονται απολογιστικές εκθέσεις .
- Την αναζήτηση των αιτιών που προκάλεσε τις τυχόν αποκλίσεις μεταξύ των προβλέψεων και πραγματοποιήσεων .
- Τη λήψη των κατάλληλων μέτρων για την αντιμετώπιση των αιτιών αυτών .

5. Μείωση του κόστους και αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης .Με τη χρήση του προγραμματισμού αποφεύγεται η σπατάλη υλικού και χρόνου και πραγματοποιείται οικονομία με αποτέλεσμα την μείωση του κόστους παραγωγής .Ακόμη διευκολύνεται σημαντικά η προσπάθεια αύξησης της αποδοτικότητας της επιχείρησης και συμβάλει έτσι στην ορθολογική οργάνωση της δράσης της .

#### **1.4 ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ**

Ο προγραμματισμός απαιτεί τη σύνταξη προγραμμάτων δράσης ,στα οποία θα αναλύονται συστηματικά και με λεπτομέρεια οι προβλέψεις για τους σκοπούς που επιδιώκονται και γενικά η δράση της επιχείρησης σ' όλους τους τομείς .

Πρόγραμμα είναι ένας πίνακας στον οποίο αναλύονται συστηματικά και με λεπτομέρεια οι προβλέψεις για τους αντικειμενικούς σκοπούς ή επιδιώξεις οι οποίες θα εκτελεστούν και καθορίζονται τα μέσα ,ο χρόνος ,ο τρόπος και ο τόπος εκτέλεσης τους .

Στο βραχυχρόνιο προγραμματισμό τα προγράμματα που καταρτίζονται απ' τις επιχειρήσεις είναι τα εξής :

- Το πρόγραμμα των πωλήσεων
- Το πρόγραμμα παραγωγής
- Το πρόγραμμα εφοδιασμού
- Το πρόγραμμα του λειτουργικού κόστους των διευθύνσεων
- Το πρόγραμμα των επενδύσεων
- Ο προγραμματισμός της ρευστότητας
- Το πρόγραμμα των αποτελεσμάτων
- Ο προγραμματισμός της περιουσίας

## 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

#### 2.1 Ο Προγραμματισμός των πωλήσεων

Όπως ξέρουμε άμεση προϋπόθεση για να πραγματοποιηθεί το οικονομικό αποτέλεσμα που έχει βάλει σαν στόχο η επιχείρηση ,είναι να πραγματοποιηθούν ορισμένες πωλήσεις .Αρα καθοριστικός παράγοντας των πωλήσεων είναι το οικονομικό αποτέλεσμα που επιδιώκεται .Γι' αυτό το λόγο και το πρόγραμμα πωλήσεων καταρτίζεται μετά απ' το προσδιορισμό του οικονομικού αποτελέσματος-στόχου .Για να πραγματοποιηθούν όμως ορισμένες πωλήσεις απαραίτητη προϋπόθεση είναι να πραγματοποιηθεί η παραγωγή των προϊόντων που θα πουληθούν και μάλιστα με τους ειδικούς καθορισμούς που περιέχονται στο πρόγραμμα των πωλήσεων καθ' όσον αφορά στο είδος των προϊόντων ,τη ποσότητα και το χρόνο που τα προϊόντα αυτά θα πρέπει να είναι διαθέσιμα .

#### 2.2 Ιδιότητες του προγράμματος πωλήσεων

- Πρώτη ιδιότητα του προγράμματος ,είναι η εξασφάλιση του ασφαλή εφοδιασμού με προϊόντα των κέντρων πώλησης στον κατάλληλο χρόνο.  
Το πρόγραμμα πωλήσεων πρέπει να εξασφαλίζει να υπάρχουν διαθέσιμα στον κατάλληλο χρόνο τα προϊόντα που θα πουληθούν ,καθώς και τα μέσα να κατανέμονται αυτά τα προϊόντα στα κέντρα πώλησης .Αυτό γιατί σε περίπτωση που δεν είναι διαθέσιμα τα προϊόντα όταν εκδηλώνεται ζήτηση και συγκεκριμένα στα είδη και τις ποσότητες που αυτή εκδηλώνεται η επιχείρηση χάνει πωλήσεις .
- Δεύτερη ιδιότητα του προγράμματος ,είναι η ελαστικότητα ,που σημαίνει να μπορεί να συμπύσσεται και να αναπτύσσεται αντίστοιχα και ανάλογα προς τις διακυμάνσεις της αγοράς .Αυτό γιατί σε περίπτωση μικρότερης ζήτησης απ' τη προγραμματισμένη θα είχε αποτέλεσμα την αύξηση των αποθεμάτων και κατά συνέπεια αύξηση των δαπανών που συνεπάγονται απ' την υπεραποθεματοποίηση .Στην αντίθετη περίπτωση της μεγαλύτερης ζήτησης θα είχε αποτέλεσμα η επιχείρηση να χάσει το κέρδος που θα πραγματοποιούσε αν είχε εξασφαλίσει τα απαραίτητα αποθέματα που θα κάλυπταν αυτή τη ζήτηση.



- Τρίτη ιδιότητα του προγράμματος πωλήσεων ,είναι να παρέχει στην επιχείρηση μια ομαλή απασχόληση και ένα εξ ίσου ομαλό ρυθμό εσόδων .  
Οι μεγάλες διακυμάνσεις στο βαθμό απασχόλησης έχουν αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση είτε με την έλλειψη προσωπικού και πιθανή αντιοικονομική εύρεση αυτών ,είτε με την μερική αδράνεια του προσωπικού και συνεπώς κόστος χωρίς παραγωγή .Οι μεγάλες διακυμάνσεις στα έσοδα απ' την άλλη μεριά συνεπάγονται είτε δαπάνες τόκων για να αποκτηθούν τα κεφάλαια που θα λείψουν στη περίοδο των μειωμένων εσόδων ,είτε αδρανή διαθέσιμα στην επιχείρηση στην περίοδο των αυξημένων εσόδων .

### **2.3 Ο σκοπός του προγράμματος πωλήσεων**

Ο προγραμματισμός των πωλήσεων ,ρυθμίζει εκείνα τα μεγέθη της λειτουργίας "πωλήσεις " ,που επιδρούν στη διαμόρφωση του οικονομικού αποτελέσματος ,τόσο άμεσα (κυκλοφορία ,όπως τα έσοδα και οι δαπάνες ) ,όσο και έμμεσα ,δηλαδή μέσα απ' το κεφάλαιο κίνησης που απασχολείται για να πραγματοποιηθούν τα έσοδα (περιουσία, όπως η πιστοδότηση της πελατείας ) .Ακόμα ο προγραμματισμός των πωλήσεων θα πρέπει να καταστρώσει τις χρονικές ρυθμίσεις για τη ρευστοποίηση ή την εξόφληση καθενός απ' τα μεγέθη είτε της κυκλοφορίας είτε της περιουσίας ,που η λειτουργία "πωλήσεις" διακινεί ή επηρεάζει .

Ο προγραμματισμός των πωλήσεων έχει ως σκοπό να προσδιορίσει τις άριστες τιμές ,για όλους τους παράγοντες που κινούνται στο χώρο των πωλήσεων και διαμορφώνουν το αποτέλεσμα .Αυτοί οι παράγοντες είναι :

1. Να προσδιορίσει το είδος των προϊόντων που θα πουληθούν . Ο προγραμματισμός των πωλήσεων πρέπει μέσα απ' τη κατηγορία των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση ,να διαλέξει το είδος ή τα είδη που θα πουληθούν μέσα στην περίοδο που προγραμματίζεται .Τα κριτήρια της επιλογής ποικίλουν .Ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκεται κάθε φορά ,θα γίνει και η επιλογή του κριτηρίου και στη συνέχεια των προϊόντων που διαθέτουν το κριτήριο .Για παράδειγμα αν θέσουμε ως σκοπό την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού ,θα χρησιμοποιήσουμε το κριτήριο των χαρακτηριστικών προϊόντων ,και θα διαλέξουμε εκείνα που έχουν τα περισσότερα κοινά χαρακτηριστικά με τα ανταγωνιστικά και ταυτόχρονα ένα στοιχείο υπεροχής .
2. Να προσδιορίσει τη ποσότητα που θα πουληθεί .Εδώ κατανοούμε πως όσο περισσότερα προϊόντα πουληθούν τόσο μεγαλύτερο θα είναι το συνολικό

κέρδος ,άρα το πρόγραμμα πρέπει να εξασφαλίζει τη διάθεση της μεγαλύτερης δυνατής ποσότητας προϊόντων στην αγορά .

3. Να προσδιορίσει τον χρόνο που θα πουληθούν οι ποσότητες .Αφού καθορισθεί το είδος και οι ποσότητες που θα πουληθεί ,πρέπει να προσδιορισθεί σε ποιο χρονικό σημείο και μέσα σε πόσο χρονικό διάστημα θα πουληθεί .Το χρονικό μοίρασμα των ποσοτήτων που θα πουληθούν ,είναι απαραίτητο στο πρόγραμμα των πωλήσεων γιατί αφού είναι μοιρασμένη χρονικά η ζήτηση ,αντίστοιχα μοιρασμένη πρέπει να είναι και η ποσότητα απ' τα προϊόντα που θα την καλύψουν .Ακόμη ,εξίσου σημαντικό είναι το χρονικό μοίρασμα των ποσοτήτων γιατί απ' αυτό εξαρτώνται μεγέθη όπως τα έσοδα ,οι δαπάνες διάθεσης κ.α.
4. Να προσδιορίσει τις τιμές και τα προσδοκώμενα έσοδα . Το πρόγραμμα θεμιτό είναι να πετυχαίνει τη πώληση των προϊόντων στις ψηλότερες δυνατές τιμές γιατί είναι ευνόητο πως έτσι επιτυγχάνεται το μεγαλύτερο συνολικά κέρδος αλλά και η πραγματοποίηση περισσότερων εσόδων που συνεπάγεται και καλύτερη ρευστότητα .
5. Να προσδιορίσει το κόστος παραδόσεων .(μεταβλητές δαπάνες) Όπως γνωρίζουμε στα πλαίσια της αρμοδιότητας της Διεύθυνσης Πωλήσεων ,οργανώνεται συνήθως ένας μηχανισμός που διενεργεί όλες τις διαδικασίες παραλαβής των προϊόντων απ' τη παραγωγή μέχρι την παράδοση τους στους πελάτες .Ο μηχανισμός αυτός προκαλεί δαπάνες που συγκροτούν ένα κόστος που πρέπει να βαρύνει κατά μονάδα τα προϊόντα κατά τη διαδικασία αυτή .Με το προγραμματισμό επιδιώκεται το κόστος παραδόσεων να διατηρείται στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο .
6. Να προσδιορίσει το λειτουργικό κόστος της Διεύθυνσης Πωλήσεων .(σταθερές δαπάνες ) Το πρόγραμμα πρέπει να πετυχαίνει το χαμηλότερο δυνατό λειτουργικό κόστος ,συμπιέζοντας τις δαπάνες χωρίς να μειώνονται οι υπηρεσίες που παρέχονται .
7. Να προσδιορίσει τα αποθέματα από προϊόντα .Η Διεύθυνση Πωλήσεων εκτός απ' τις ποσότητες που προβλέπει πως θα πουληθούν ,προγραμματίζει και τα αποθέματα εκείνα που θεωρεί ότι είναι σκόπιμο να υπάρχουν για να μη χαθεί η ζήτηση που προβλέπεται σαν πιθανή .Απ' την άλλη όμως τα αποθέματα έχουν ως αποτέλεσμα τη δέσμευση κεφαλαίου κίνησης και συνεπώς αύξηση της δαπάνης τόκων .Γι' αυτό με το πρόγραμμα πωλήσεων πρέπει να διασφαλίζονται τα απαραίτητα αποθέματα αλλά συγχρόνως να επιδιώκεται η μείωση του αποθέματος στο ελάχιστο ώστε να μειώνονται οι αρνητικές συνέπειες .

Χρήσιμος είναι ο προσδιορισμός του αποθέματος έτοιμων προϊόντων με τον παρακάτω αριθμοδείκτη :

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ( στο κόστος )

---

ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

8. Να προσδιορίσει τις απαιτήσεις απ' τις πωλήσεις τις οποίες πρέπει να διατηρεί στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο . Οι συναλλακτικές και εμπορικές συνθήκες προσδιορίζουν και επιβάλλουν ένα ελάχιστο επίπεδο απαιτήσεων το οποίο εναπόκειται στη λειτουργία των πωλήσεων να συμπίεσει αυτά τα μεγέθη στο όριο που επιτρέπει κάθε φορά ο συσχετισμός των δυνάμεων ανάμεσα στην επιχείρηση ,τον ανταγωνισμό και τους πελάτες της .  
Χρήσιμος είναι ο προσδιορισμός της πιστοδότησης των πωλήσεων με τον παρακάτω αριθμοδείκτη :

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

---

ΥΠΟΛΟΙΠΑ :

ΠΕΛΑΤΩΝ +ΓΡΑΜ/ΤΙΩΝ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΩΝ+ΕΠΙΤΑΓΩΝ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΩΝ

9. Να προσδιορίσει την ρευστοποίηση των εσόδων και των απαιτήσεων από τις πωλήσεις .Με το πρόγραμμα των πωλήσεων στο πλαίσιο της ρευστοποίησης των εσόδων πρέπει να επιδιώκεται :
- α) Η άμεση ρευστοποίηση του μεγαλύτερου δυνατού ποσοστού από τα έσοδα.
  - β) Η μικρότερη δυνατή διάρκεια των ανοικτών υπολοίπων των λογαριασμών των πελατών.
  - γ) Η συντομότερη δυνατόν λήξη των συναλλαγματικών και επιταγών που δέχεται απ' τους πελάτες για την εξόφληση της αξίας των πωλήσεων .

### 3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

#### ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

##### 3.1 Ο προγραμματισμός της παραγωγής

Το πρόγραμμα της παραγωγής έπεται του προγράμματος των πωλήσεων .Αυτό γιατί πρώτα πρέπει να καθοριστεί η ποσότητα και το είδος απ' τα προϊόντα που θα παραχθούν καθώς και ο χρόνος στον οποίο πρέπει να παραχθούν ,τα οποία καταρτίζονται στο πρόγραμμα των πωλήσεων και μετά γίνει η παραγωγή τους .

Στο πρόγραμμα παραγωγής θα προσδιοριστούν ποσοτικά ,κατ' είδος και χρονικά τα μέσα που είναι οι προϋποθέσεις για να πραγματοποιηθεί αυτή η παραγωγή ,δηλαδή οι πρώτες ύλες .

##### 3.2 Ιδιότητες του προγράμματος παραγωγής

- Πρώτη ιδιότητα του προγράμματος παραγωγής είναι η εξασφάλιση της ομαλής απασχόλησης του παραγωγικού μηχανισμού ,που σημαίνει να αποφεύγονται οι μεγάλες διακυμάνσεις στην απασχόληση των μέσων παραγωγής και του εργασιακού δυναμικού .Αυτό γιατί σε περίπτωση απότομης αύξησης της παραγωγής ,η επιχείρηση βρίσκεται στην ανάγκη να αναζητήσει απρόοπτα νέες ποσότητες από παραγωγικές προϋποθέσεις ,που για το λόγο αυτό είτε δεν θα βρει είτε θα βρει αλλά με δυσμενέστερους όρους .( π.χ. Όσον αφορά για τα υλικά ,η επιχείρηση μπορεί να βρεθεί στην ανάγκη να συμβιβασθεί με πιο υψηλές τιμές ,υλικά κατώτερης ποιότητας κ.λ.π. ) Στη περίπτωση απ' την άλλη , απότομης μείωσης η επιχείρηση θα υποστεί αρνητικές συνέπειες όπως αδράνεια του μηχανικού εξοπλισμού και διατήρηση μη άμεσα αναγκαίου προσωπικού .
- Δεύτερη ιδιότητα του προγράμματος ,είναι να εξασφαλίζει οικονομική λειτουργία του παραγωγικού μηχανισμού . Αυτό σημαίνει πως πρέπει να προσδιοριστεί για κάθε μηχάνημα η ποσότητα παραγωγής που σε συνδυασμό με τις ποσότητες παραγωγής και απ' όλα τα' άλλα μηχανήματα, θα δίνει το χαμηλότερο κόστος του προϊόντος .
- Τρίτη ιδιότητα του προγράμματος παραγωγής ,είναι η εξασφάλιση της αδιάκοπης λειτουργίας του παραγωγικού μηχανισμού .Επειδή όσο και σωστά να έχει οργανωθεί η παραγωγική λειτουργία πάντα σε κάποιες περιπτώσεις θα υπάρξουν εμπόδια που θα προκαλέσουν ανωμαλίες

σ' αυτή ,το πρόγραμμα παραγωγή θα πρέπει να έχει εξασφαλίσει εναλλακτικές λύσεις που να επιτρέπουν τη συνέχιση της παραγωγής .Μια τέτοια λύση είναι οι εναλλαγές που μπορούν να γίνουν ,ανάμεσα σε προϊόντα της ίδιας ομάδας που δεν θίγονται απ' τις απρόβλεπτες δυσκολίες .

### **3.3 Ο σκοπός του προγράμματος παραγωγής**

Το πρόγραμμα παραγωγής πρέπει να επιδιώξει να καλύψει τις παραγωγικές ανάγκες της επιχείρησης και παράλληλα σκοπός του είναι :

- 1.Να καλύψει τις ανάγκες του προγράμματος πωλήσεων, δηλαδή να παράγει τα προϊόντα σε είδος ,ποσότητα και χρόνο που προβλέπεται από το πρόγραμμα πωλήσεων. Σκοπός λοιπόν του προγράμματος παραγωγής είναι να ρυθμιστούν οι παραγωγικές προϋποθέσεις και η παραγωγική λειτουργία με αποτέλεσμα να πραγματοποιήσει το αίτημα των πωλήσεων Αν αυτός ο στόχος δεν επιτευχθεί, η επιχείρηση δεν θα πραγματοποιήσει ανάλογες πωλήσεις ,με ποικίλες αρνητικές συνέπειες τόσο στο οικονομικό αποτέλεσμα ,όσο και στη ρευστότητα της .Δεν πρέπει όμως να νομίσει κάποιος πως η παραγωγή θα κατασκευάσει τα προϊόντα στις ποσότητες και τους χρόνους που απαιτούνται απ' τις πωλήσεις .Αυτό γιατί η παραγωγή έχει τους δικούς της όρους οικονομικής λειτουργίας που με βάσει αυτούς θα ρυθμίσει τις ποσότητες και τους χρόνους παραγωγής των προϊόντων.
2. Να παράγει τα προϊόντα σε ποιότητα σύμφωνη με τις τεχνικές τους προδιαγραφές και τις τυχόν Κρατικές ρυθμίσεις τυποποίησης . Η ποιότητα των προϊόντων αποτελεί έναν εξίσου σημαντικό στόχο, που όπως και με τη ποσότητα η έλλειψη της συνεπάγεται περίπου τις ίδιες συνέπειες .Η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει μια σειρά από οργανωτικά μέτρα της παραγωγής ,τα οποία εξασφαλίζουν την εκτέλεση των διάφορων κατεργασιών των προϊόντων, σύμφωνα με τις μεθόδους κατεργασίας που έχουν προδιαγραφεί .
3. Να παράγει τα προϊόντα στο χαμηλότερο δυνατό κόστος .Είναι ευνόητη η σημασία που έχει το χαμηλότερο κόστος αφού συνεπάγεται ψηλότερο μικτό κέρδος για την επιχείρηση. Το χαμηλότερο κόστος πρέπει να απορρέει απ' την καλή λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας ,δηλαδή απ' την καλύτερη αξιοποίηση της πρώτης ύλης ,την αποφυγή ελαττωματικών προϊόντων ,την σωστή εφαρμογή των μεθόδων κ.λ.π.

## 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

#### 4.1 Ο προγραμματισμός του εφοδιασμού

Το πρόγραμμα του εφοδιασμού έπεται του προγράμματος της παραγωγής .Αυτό συμβαίνει γιατί αφού καταρτιστεί το πρόγραμμα της παραγωγής που προσδιορίζει κατά είδος ,ποσότητα ,χρονικά και τοπικά μοιρασμένες της ανάγκες της παραγωγής σε υλικά ,αυτό μεταβιβάζεται στη διεύθυνση εφοδιασμού που με βάση αυτό θα καταρτίσει το πρόγραμμα εφοδιασμού της επιχείρησης .Το πρόγραμμα του εφοδιασμού ασχολείται με την αγορά των υλικών που έχει προβλέψει στο χρόνο που έχει προβλέψει .

#### 4.2 Ο σκοπός του προγράμματος εφοδιασμού

Το πρόγραμμα εφοδιασμού έχει ως σκοπό να προσδιορίσει:

- 1.Τις ποσότητες που θα αποκτηθούν από κάθε υλικό .Η διεύθυνση του εφοδιασμού σύμφωνα με το πρόγραμμα της παραγωγής το οποίο της έχει μεταβιβασθεί θα προσδιορίσει τις ποσότητες που θα αγορασθούν απ' την επιχείρηση ,έτσι ώστε να καλυφθούν οικονομικά οι ανάγκες της παραγωγής . Το πρόγραμμα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τους όρους εφοδιασμού της αγοράς όπως π.χ. τη διαμόρφωση των τιμών .
- 2.Το χρόνο μέσα στον οποίο θα αποκτηθούν τα υλικά, δηλαδή τη χρονική τους κατανομή μέσα στη περίοδο που προγραμματίζεται .Το πρόγραμμα εφοδιασμού λαμβάνοντας υπόψη του το πρόγραμμα της παραγωγής καθώς και της "απόσταση " από τις πηγές ανεφοδιασμού πρέπει να προσδιορίσει το χρονικό σημείο στο οποίο θα πρέπει να τοποθετηθούν οι σχετικές παραγγελίες .
- 3.Τις τιμές με τις οποίες θα αποκτηθούν τα υλικά και συνεπώς η αξία των συνολικών αγορών της περιόδου που προγραμματίζεται. Παρόλο πως οι τιμές διαμορφώνονται στην αγορά και συνεπώς είναι προσδιορισμένες ,η κάθε επιχείρηση μπορεί να πετύχει ειδικά ευνοϊκές γι' αυτήν τιμές .Αυτό μπορεί να συμβεί αν αναζητήσει μέσα στο πλήθος των προμηθευτών του κάθε είδους ,εκείνους που για τους δικούς τους λόγους προσφέρουν ευνοϊκότερες τιμές γι' αυτήν .Είτε να πετύχει καλύτερες τιμές λόγω μεγάλου μεγέθους κάποιας παρτίδας .
4. Τα "ειδικά έξοδα αγορών" ,δηλαδή τα διάφορα έξοδα που χρειάζεται να γίνουν για να εξασφαλιστεί η μεταφορά των υλικών απ' τις διάφορες πηγές

τους (προμηθευτές) μέχρι την αποθήκη της επιχείρησης ,κάτω από όρους που θα διατηρούν με ασφάλεια την ποσότητα και την ποιότητα που αγοράστηκε .Συνηθισμένα έξοδα αυτής της κατηγορίας είναι : οι ναύλοι ,οι συσκευασίες ,τα αποθήκευτρα ,τα ασφάλιστρα ,οι φορτοεκφορτώσεις κ.λ.π.

5. Το κόστος παραλαβής ,το οποίο αποτελείται απ' το σύνολο των δαπανών που πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση ,απ' τη συνολική διαδικασία παραλαβής των υλικών απ' την είσοδο τους στο χώρο της επιχείρησης ,μέχρι την παράδοση τους στα διάφορα σημεία της παραγωγικής διαδικασίας ,οπού αυτά θα καταναλωθούν .Η διεύθυνση εφοδιασμού έχει την ευθύνη να διατηρεί το κόστος παραλαβής στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο .

7. Το κόστος λειτουργίας της διεύθυνσης εφοδιασμού .Το κόστος αυτό αποτελείται απ' το σύνολο των δαπανών που χρειάζεται η διεύθυνση εφοδιασμού ώστε να λειτουργεί εύρυθμα και αποτελεσματικά .Οι δαπάνες αυτές είναι σταθερές τόσο ως προς το είδος ,όσο και προς το ύψος τους .

8. Τα αποθέματα υλικών ,τα οποία είναι μια αντιοικονομική κατηγορία γιατί είναι επενδυμένο κεφάλαιο που προκαλεί δαπάνη τόκων .Όμως τεχνικοί λόγοι (π.χ. απόσταση απ' τους τόπους παραγωγής ,οι συνθήκες κ.α.) δεν επιτρέπουν το συνεχή και απρόσκοπτο ανεφοδιασμό της παραγωγής κατευθείαν από τους παραγωγούς των υλικών στις ποσότητες και το χρόνο που είναι αναγκαία .Για αυτό το λόγο η ύπαρξη αποθέματος είναι απαραίτητη .Θα πρέπει άρα να βρεθεί η οικονομικότερη λύση για τη διατήρηση ενός αποθέματος .

Είναι χρήσιμο τα αποθέματα εκτός από τον προσδιορισμό τους σε απόλυτους αριθμούς ,να προσδιοριστούν και σε σχέση με τις αναλώσεις υλικών στην παραγωγή σύμφωνα με το παρακάτω αριθμοδείκτη :

ΑΝΑΛΩΣΕΙΣ ΥΛΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

---

ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΠΡΩΤΩΝ Κ.Λ.Π. ΥΛΩΝ

9. Τις υποχρεώσεις απ' τις αγορές (προμηθευτές –γραμμάτια πληρωτέα) ,που αποτελούν μια πηγή χρηματοδότησης για την επιχείρηση άλλες φορές άτοκα και άλλες φορές με μικρές επιβαρύνσεις .Έτσι υπό αυτές τις προϋποθέσεις η Διεύθυνση Εφοδιασμού θα πρέπει να επιδιώκει να κρατάει τις υποχρεώσεις αυτές στα ψηλότερα δυνατά επίπεδα .Η άριστη συνθήκη για την επιχείρηση ,θα ήταν (πάντα με την υπόθεση ότι η πηγή είναι φτηνότερη από την αγορά του χρήματος) ,οι υποχρεώσεις αυτές να είναι ίσες με τα αποθέματα υλικών που κατέχει ,έτσι ώστε να μην απασχολεί για τα αποθέματα αυτά δικό της κεφάλαιο κίνησης .Η Διεύθυνση Εφοδιασμού

ύστερα από διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές ,καταρτίζει το Πρόγραμμα Διακανονισμού Αγορών με το οποίο προσδιορίζει ποσοτικά και χρονικά τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την εξόφληση της αξίας των αγορών .Επειδή όμως τα ποσά που αναφέρονται στο πρόγραμμα διακανονισμού των αγορών ,αφορούν αγορές ορισμένου ποσού και ανάλογες πιστώσεις απ' τους προμηθευτές ,μπορεί κατά το στάδιο υλοποίησης του προγράμματος να πραγματοποιηθούν αγορές μικρότερου ή μεγαλύτερου ποσού με αποτέλεσμα αντικοινωνικό είτε για την επιχείρηση είτε για τους προμηθευτές τους .

Γι' αυτό το λόγο χρήσιμος είναι ο παρακάτω δείκτης, ο οποίος κατά τη διάρκεια της χρήσης που προγραμματίζεται θα αποτελεί ασφαλές κριτήριο για την πιστοληπτική πολιτική της εταιρίας :

ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ + ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ

---

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ ΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΔΩΝ



## 5<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ

#### 5.1 Το πρόγραμμα του λειτουργικού κόστους των διευθύνσεων

Όλες οι διευθύνσεις της επιχείρησης (εφοδιασμού , παραγωγής , πωλήσεων , διοίκησης , χρηματοδότησης ) για να πραγματοποιήσουν το σκοπό τους είναι εξοπλισμένες με μέσα , μεθόδους , εργασιακό δυναμικό και λειτουργού προκαλώντας ανάλωση υλικών , ενέργειας και υπηρεσιών δηλαδή δαπάνες . Οι δαπάνες αυτές είναι απαραίτητες για να λειτουργεί ο μηχανισμός κάθε επιχειρηματικής διεύθυνσης , και είναι βέβαια συνάρτηση αυτού του μηχανισμού και κατά το είδος και κατά το μέγεθος τους . Άρα αφού ο μηχανισμός αυτός είναι βασικά αμετάβλητος , οι δαπάνες αυτές είναι κατά το απόλυτο μέγεθος τους σταθερές . Ο επιχειρηματικός προγραμματισμός που καλύπτει τη συνολική επιχειρηματική δράση και συνεπώς και τη δράση αυτών των διευθύνσεων , πρέπει να καταρτίσει προγράμματα για να ορίσει τις «τιμές» σ' αυτές που θα διαμορφωθούν οι σταθερές δαπάνες δηλαδή να καταρτίσει πρόγραμμα σταθερών δαπανών . Όμως ο μηχανισμός κάθε διεύθυνσης όσο κι αν είναι σταθερός παρουσιάζει παρ' όλα αυτά κάποιες μικρές μεταβολές ανάλογα με τον όγκο του έργου που έχει κάθε φορά σε κάθε χρήση , να πραγματοποιήσει . Γι' αυτό το λόγο παρουσιάζεται μια διακύμανση στις δαπάνες και είναι ευνόητο πως πρέπει να προγραμματιστεί πρώτα το έργο των επιχειρηματικών λειτουργιών σαν προσδιοριστικός παράγοντας του έργου των διευθύνσεων και μετά να προσδιοριστούν προγραμματιστικά και οι δαπάνες που είναι απαραίτητες για να πραγματοποιήσει το έργο της, η κάθε αρμόδια διεύθυνση . Άρα τα προγράμματα του λειτουργικού κόστους καταρτίζονται από κάθε επιχειρηματική διεύθυνση αφού καταρτιστεί προηγουμένως το πρόγραμμα που καλύπτει τις μεταβλητές δαπάνες της αντίστοιχης επιχειρηματικής λειτουργίας .

#### 5.2 Ο σκοπός των προγραμμάτων του Λειτουργικού Κόστους

Ο σκοπός του προγράμματος Λειτουργικού Κόστους είναι να προσδιορίσουμε τα στοιχεία των σταθερών δαπανών για την επιχειρηματική διεύθυνση που αφορά το συγκεκριμένο πρόγραμμα και την περίοδο που προγραμματίζεται.

Τα στοιχεία των σταθερών δαπανών που πρέπει να προσδιοριστούν είναι :

1. Τα είδη των δαπανών που θα περιληφθούν στο πρόγραμμα της κάθε διεύθυνσης είναι συνάρτηση του έργου που έχει να υλοποιήσει η διεύθυνση που προγραμματίζεται . Όπως ξέρουμε η κάθε επιχειρηματική διεύθυνση έχει ένα τομέα υπηρεσιών που πρέπει να καλύψει π.χ. η Διεύθυνση Παραγωγής πρέπει να παρέχει όλες εκείνες τις υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίζεται η ομαλή και απρόσκοπτη παραγωγή των προϊόντων της

επιχείρησης ,σύμφωνα με το πρόγραμμα της παραγωγής .Αυτό που ο προγραμματισμός πρέπει να επιδιώξει, είναι να διερευνήσει να υποκαταστήσει ένα είδος δαπάνης μ' ένα άλλο ίσης απόδοσης και χαμηλότερου κόστους .

2. Ο χρόνος που θα πραγματοποιηθεί η κάθε μια δαπάνη .Ο προσδιορισμός αυτός ,συνδέεται με την υπηρεσία που αποκτάει η επιχείρηση ,με την ανάλογη δαπάνη. Εάν δηλαδή μια υπηρεσία καθυστερήσει να πραγματοποιηθεί χρονικά πιθανότατα να δημιουργήσει πρόβλημα στην ομαλή υλοποίηση του έργου της ανάλογης επιχειρηματικής διεύθυνσης .
3. Το ουσιαστικό μέγεθος της δαπάνης, το οποίο μπορούμε να πούμε πως σαν έργο είναι απ' τις βασικότερες επιδιώξεις του προγραμματισμού στο τομέα των σταθερών δαπανών. Αυτή η επιδίωξη μπορεί να επιτευχθεί με το διαχωρισμό του ποσοτικού στοιχείου της δαπάνης από το χρηματικό. Με το διαχωρισμό αυτό μπορούμε να ελέγξουμε τη σχέση ανάμεσα στις μονάδες των υπηρεσιών που καταναλώνονται και του έργου που παράγεται και να βελτιώσουμε τη σχέση αυτή. Επίσης μπορούμε να ελέγξουμε την πορεία του κάθε συντελεστή δαπάνης (ποσότητα-αξία) χωρίς απατηλούς συμψηφισμούς ανάμεσα στα δύο μεγέθη και συνεπώς μπορούμε να ανιχνεύσουμε τη σχετική ευθύνη σε περίπτωση απόκλισης. Ακόμη πρέπει να παίρνουμε υπόψη πως οι σταθερές δαπάνες με τη πάροδο του χρόνου «απολιθώνονται» και θεωρούνται δεδομένες .Άρα έργο του προγραμματισμού είναι η αναψηλάφηση της κάθε δαπάνης κάθε φορά ,για να αποκαλυφθεί κατά πόσο η κάθε μια δαπάνη είναι πραγματική ανάγκη . Τέλος, όπως ξέρουμε για τις σταθερές δαπάνες δεν υπάρχει σταθερό μέτρο (όπως υπάρχει για τις μεταβλητές που μέτρο τους είναι οι μονάδες έργου που μ' αυτές κάθε φορά παράγεται) γι' αυτό ως μέτρο χρησιμοποιούνται τα στοιχεία που υπάρχουν για το ύψος αυτών των δαπανών σε προηγούμενες περιόδους ,καθώς και οι μεταβολές που επήλθαν ή προβλέπονται και που εκτιμάται πως θα τις επηρεάσουν μέσα στη περίοδο που προγραμματίζεται.
4. Το νομισματικό μέγεθος της δαπάνης, δηλαδή το χρηματικό ποσό που χρειάζεται για να αποκτηθεί κάθε υπηρεσία, το οποίο εξαρτάται απ' τη ποσότητα της υπηρεσίας ,αλλά και από τη τιμή της στην αγορά. Έργο του προγραμματισμού είναι να επιδιώξει να συμπίεσει αυτές τις τιμές με σκοπό να μειώσει τη δαπάνη, χωρίς όμως να υποβαθμιστούν οι υπηρεσίες που προέρχονται απ' αυτή. Ακόμη στο πρόγραμμα σταθερών δαπανών πρέπει να ορίζεται και ο χρόνος που θα καταβληθεί αυτό το ποσό για να εξοφληθεί η δαπάνη.

## **6<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

### **ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ**

#### **6.1 Ο σκοπός της πραγματοποίησης επενδύσεων**

Ο σκοπός της πραγματοποίησης επενδύσεων για την επιχείρηση μπορεί να είναι ένας ή και περισσότεροι απ' τους παρακάτω λόγους :

1. Για λόγους φθοράς των εγκαταστάσεων και μηχανολογικού εξοπλισμού, ασφάλειας και βελτίωσης των συνθηκών εργασίας .
2. Αντικατάσταση εργατικών χεριών λόγω έλλειψης επαρκούς εργατικής δύναμης ή το κόστος εργασίας είναι πολύ υψηλό.
3. Βελτίωση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους παραγωγής.
4. Παραγωγή καινούργιων προϊόντων που δεν μπορούν να παραχθούν με τα υπάρχοντα μηχανήματα.
5. Αυτοματοποίηση μεθόδων παραγωγής λόγω τεχνολογικής εξέλιξης.
6. Αύξηση της παραγωγικής ικανότητας για την αντιμετώπιση της προβλεπόμενης αύξησης των πωλήσεων.

#### **6.2 Κατηγορίες των επενδύσεων**

Οι επενδύσεις ανάλογα με τη χρονική τους διάρκεια διακρίνονται σε :

1. Μακροπρόθεσμες
2. Βραχυπρόθεσμες

Οι επενδύσεις ανάλογα με το είδος της επένδυσης διακρίνονται σε :

1. Άμεσα παραγωγικές (π.χ. μηχανολογικό εξοπλισμό)
2. Έμμεσα παραγωγικές (π.χ. κτίρια)

Οι άμεσα παραγωγικές επενδύσεις περιέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο από τις έμμεσα παραγωγικές εξαιτίας της ταχείας τεχνολογικής εξέλιξης και της μεταβολής των καταναλωτικών προτιμήσεων. Γι' αυτό για τη λήψη απόφασης πραγματοποίησης άμεσα παραγωγικών επενδύσεων πρέπει να γίνονται ειδικές μελέτες όπως, έρευνας αγοράς, κόστους, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας της επένδυσης. Οι έμμεσα παραγωγικές επενδύσεις περιέχουν λιγότερο κίνδυνο.

Οι επενδύσεις ανάλογα του βαθμού ανάγκης τους για την επιχείρηση διακρίνονται σε :

1. Απαραίτητες
2. Αναγκαίες
3. Χρήσιμες

Είναι ευνόητο πως σε περίπτωση που τα διαθέσιμα κεφάλαια της επιχείρησης δεν επαρκούν για την υλοποίηση όλων των παραπάνω επενδύσεων, δίνεται προτεραιότητα στις απαραίτητες επενδύσεις και σε εκείνες απ' τις άλλες δύο κατηγορίες, οι οποίες προβλέπεται πως θα αποσβεστούν σε μικρότερο χρονικό διάστημα απ' τα καθαρά κέρδη που πρόκειται να προκύψουν από αυτή.

### **6.3 Λήψη απόφασης για την πραγματοποίηση επενδύσεων**

Οι αποφάσεις για την πραγματοποίηση επενδύσεων είναι πολύ σημαντικές για τους παρακάτω λόγους :

1. Οι επενδύσεις δεσμεύουν κεφάλαια για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα και ως επακόλουθο η απόφαση για επενδύσεις θα έχει συνέπειες για πολλά χρόνια για την επιχείρηση.
2. Οι επενδύσεις συνήθως δεσμεύουν σημαντικά κεφάλαια και επομένως η απόφαση για την επένδυση παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης.
3. Οι μακροπρόθεσμες επενδύσεις υπάρχει κίνδυνος να υποστούν οικονομική απαξίωση λόγω τεχνολογικών εξελίξεων, πριν ακόμη αποσβεστούν. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να ελαττωθούν εάν μελετηθούν οι τάσεις και οι εξελίξεις που ενδέχεται να επικρατήσουν στο μέλλον.

Πριν την υλοποίηση της επένδυσης η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει :

1. Τον σκοπό της επένδυσης.
2. Τη συνολική απαιτούμενη δαπάνη.
3. Το χρόνο χρηματοδότησης της επένδυσης.
4. Την προβλεπόμενη ωφέλεια απ' την επένδυση.
5. Τον αναγκαίο χρόνο απόσβεσης της προβλεπόμενης δαπάνης από την προβλεπόμενη αύξηση των κερδών.

### **6.4 Μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων**

#### **I. Μέθοδος επανείσπραξης της αρχικής επενδυτικής δαπάνης**

Η μέθοδος αυτή είναι μια απ' τις απλούστερες μεθόδους για την αξιολόγηση των επενδύσεων και μειονέκτημα της είναι πως αγνοεί την αξία του χρήματος διαχρονικά καθώς και το ότι δεν λαμβάνει υπόψη της ολόκληρη την οικονομική ζωή της επένδυσης και συνεπώς αγνοεί της ταμιακές εισροές που αναμένονται να πραγματοποιηθούν μετά την περίοδο επανείσπραξης της αρχικής δαπάνης της επένδυσης.

Η περίοδος επανείσπραξης της αρχικής επενδυτικής δαπάνης είναι ο χρόνος που απαιτείται για να ανακτηθεί η αρχική δαπάνη της επένδυσης από τα κέρδη που αναμένονται να πραγματοποιηθούν απ' την επένδυση αυτή. Η μαθηματική διατύπωση της μεθόδου αυτής είναι η εξής :

$$P = C / A$$

Όπου :

P= Η περίοδος επανείσπραξης της αρχικής δαπάνης της επένδυσης

C= Η δαπάνη που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη επένδυση

A= Ο μέσος όρος των ετήσιων καθαρών ταμιακών εισροών, δηλαδή των ετήσιων επιπρόσθετων κερδών προ αποσβέσεων και μετά από φόρους που αναμένεται να πραγματοποιηθούν απ' την επένδυση.

## II. Μέθοδος της μέσης ετήσιας απόδοσης της επένδυσης

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συχνά απ' τα στελέχη της επιχείρησης για την εκτίμηση της οικονομικής αξίας των επενδυτικών προτάσεων.

$$MEA = (K - A) / C$$

Όπου :

MEA= Μέση ετήσια απόδοση της επένδυσης

K= Επιπρόσθετα μέσα ετήσια κέρδη μετά από φόρους και προ αποσβέσεων που αναμένονται απ' την επένδυση

A= Οι επιπρόσθετες μέσες ετήσιες αποσβέσεις

C= Το ποσό του κεφαλαίου που απαιτείται για την πραγματοποίηση της επένδυσης.

## III. Μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας

Η μέθοδος τη καθαρής παρούσας αξίας συνιστάται στη σύγκριση της παρούσας αξίας των εισροών, δηλαδή των καθαρών ταμιακών εισροών που θα προέλθουν μελλοντικά απ' τη συγκεκριμένη επένδυση, με την παρούσα αξία των εκροών ,δηλαδή της δαπάνης κεφαλαίου που απαιτείται για την πραγματοποίησή της.

Για τον υπολογισμό της παρούσας αξίας χρησιμοποιούμε ,συνήθως ,σαν συντελεστή προεξόφλησης :

- Το κόστος του κεφαλαίου π.χ. το επιτόκιο δανεισμού ή
- Το ελάχιστο αποδεκτό ποσοστό απόδοσης

Για να δεχτούμε πως η επένδυση συμφέρει πρέπει η διαφορά μεταξύ των προεξοφλημένων εισροών και εκροών να είναι θετική. Σε αντίθετη περίπτωση που η διαφορά αυτή είναι αρνητική, η επένδυση δεν συμφέρει την επιχείρηση.

Η μαθηματική διατύπωση της καθαρής παρούσας αξίας είναι:

$$\text{ΚΠΑ} = A_1 / (1+r) + A_2 / (1+r)^2 + \dots + A_n / (1+r)^n + S / (1+r)^n - C$$

Όπου :

ΚΑΠ =Καθαρή Παρούσα Αξία

$A_1, A_2, \dots, A_n$  = Καθαρές ταμιακές εισροές για τα αντίστοιχα έτη 1,2,...n.

$r$  = Συντελεστής προεξόφλησης

$n$  = Η αναμενόμενη διάρκεια ζωής της επένδυσης.

$S$  = Η αναμενόμενη υπολειμματική αξία της επένδυσης.

$C$  = Η δαπάνη κεφαλαίου που απαιτείται για την υλοποίηση της επένδυσης.

#### IV. Μέθοδος της εσωτερικής απόδοσης της επένδυσης

Η μέθοδος της εσωτερικής απόδοσης της επένδυσης συνιστάται στο προσδιορισμό του συντελεστή προεξόφλησης(εσωτερική απόδοση της επένδυσης), ο οποίος εξισώνει την παρούσα αξία των καθαρών ταμιακών εισροών, με τη παρούσα αξία των ταμιακών εκροών που απαιτούνται για την πραγματοποίηση της επένδυσης.

Σε περίπτωση που η εσωτερική απόδοση είναι μεγαλύτερη απ' την ελάχιστη αποδεκτή που καθορίζει η επιχείρηση ,που συνήθως είναι το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης τότε η επένδυση θεωρείται συμφέρουσα. Στην αντίθετη περίπτωση που η εσωτερική απόδοση είναι μικρότερη απ' την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση της επιχείρησης, η επένδυση απορρίπτεται ως ασύμφορη.

Η μαθηματική διατύπωση της εσωτερικής απόδοσης είναι:

$$C = A_1 / (1+r) + A_2 / (1+r)^2 + \dots + A_n / (1+r)^n + S / (1+r)^n$$

Όπου :

$C$  = Η αρχική δαπάνη κεφαλαίου που απαιτείται για την πραγματοποίηση της επένδυσης.

$A_1, A_2, \dots, A_n$  = Οι ταμιακές εισροές για τα αντίστοιχα έτη 1,2,...n.

$r$  = Η εσωτερική απόδοση, δηλαδή ο συντελεστής προεξόφλησης ο οποίος εξισώνει τις ταμιακές εισροές που αναμένονται να προκύψουν απ' την επένδυση με τις ταμιακές εκροές που απαιτούνται για την πραγματοποίηση της επένδυσης.

$n$  = Η αναμενόμενη διάρκεια ζωής της επένδυσης.

$S$  = Η αναμενόμενη υπολειμματική αξία της επένδυσης.

## **7<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

### **Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ**

#### **7.1 Η έννοια της ρευστότητας**

Με τον όρο ρευστότητα εννοούμε την ικανότητα της επιχείρησης, να πληρώνει τα έξοδα της και να εξοφλεί τις υποχρεώσεις της έγκαιρα. Μια ενέργεια που προϋποθέτει τη σωστή χρονική και ποσοτική συσχέτιση του ενεργητικού με το παθητικό, σε τρόπο που οι ρευστοποιήσεις του ενεργητικού να ανταποκρίνονται ποσοτικά και χρονικά στις αναγκαίες εξοφλήσεις των υποχρεώσεων του παθητικού, σε κάθε χρονικό σημείο.

#### **7.2 Ο προγραμματισμός της ρευστότητας**

Ο προγραμματισμός της ρευστότητας δεν έχει ως σκοπό να παράσχει νέα στοιχεία συστατικά του αποτελέσματος. Τα μεγέθη της περιουσίας που διακινούνται με το πρόγραμμα αυτό δεν επηρεάζουν το οικονομικό αποτέλεσμα. Είναι ένα πρόγραμμα έξω απ' το κύκλωμα του λοιπού προγραμματισμού. Ουσιαστικά είναι μια ποιοτική έκφραση του οικονομικού προγράμματος. Είναι το ίδιο επιχειρηματικό πρόγραμμα κοιταγμένο από άλλη σκοπιά. Από τη σκοπιά που όλα τα σχετικά μεγέθη ανάγονται στο γενικό συναλλακτικό ισοδύναμο, το χρήμα. Έτσι σύμφωνα με τα παραπάνω είναι ευνόητο πως το «Ταμειακό Πρόγραμμα» είναι ίσως το σημαντικότερο από τα επιχειρηματικά προγράμματα αφού έχει ως σκοπό να εξασφαλίσει στην επιχείρηση την απαραίτητη ρευστότητα για να υπάρχει και να λειτουργεί. Επειδή το ταμειακό πρόγραμμα έχει σκοπό, εκτός από τα άλλα, να εξασφαλίσει τη χρηματοδότηση όλων των αναγκών της επιχείρησης έτσι όπως αυτές έχουν προσδιοριστεί στα διάφορα προγράμματα, καταρτίζεται τελευταίο απ' όλα τα προγράμματα των επιχειρηματικών διευθύνσεων. Ακόμη επειδή προσδιορίζει το είδος, το χρόνο και την ποσότητα των κεφαλαίων που θα αντληθούν από πηγές έξω από την επιχείρηση, προσδιορίζει παράλληλα και τις δαπάνες τόκων που αναλογούν σ' αυτή τη χρηματοδότηση και κατά συνέπεια επηρεάζει το επιχειρηματικό αποτέλεσμα. Έτσι το ταμειακό πρόγραμμα προηγείται του προγράμματος αποτελεσμάτων.

Οι διευθύνσεις της επιχείρησης για να λειτουργήσουν είναι αναγκαίο να τους εξασφαλιστούν οι ανάλογες προϋποθέσεις όπως παραγωγικά μέσα, ύλες, εργασία, υπηρεσίες κ.λ.π. ,στη απαραίτητη ποσότητα και στο σωστό χρόνο. Οι προϋποθέσεις αυτές αποκτούνται από την αγορά με αντάλλαγμα κάποιο χρηματικό πόσο. Άρα προϋπόθεση για να λειτουργήσει η επιχείρηση σ' ένα ορισμένο κάθε φορά επίπεδο, είναι ένα αντίστοιχο χρηματικό ποσό που πρέπει να είναι διαθέσιμο στο κατάλληλο

χρόνο. Ακόμη αν η επιχείρηση δεν εξοφλεί τις υποχρεώσεις της στη δεδομένη χρονολογία της λήξης τους κινδυνεύει να πάψει να λειτουργεί ύστερα από νομικές ενέργειες των δανειστών της. Τα χρηματικά ποσά εισρέουν στην επιχείρηση απ' τις πωλήσεις της στην αγορά. Όμως το χρήμα εισρέει με ένα ρυθμό, με μια χρονική και ποσοτική κατανομή που δεν είναι βέβαια συνάρτηση των εξόδων, αλλά του βαθμού ρευστοποίησης των εσόδων της. Αυτή η διαφορά στους ρυθμούς των εισπράξεων και πληρωμών σημαίνει πως θα υπάρξουν περίοδοι με χρηματική ανεπάρκεια και άλλες με χρηματικό πλεόνασμα. Συνέπεια αυτής της φυσιογνωμίας της διακίνησης των χρηματικών μέσων της επιχείρησης, είναι η ανάγκη να γίνει ποσοτική και χρονική ανακατανομή του χρήματος που εισρέει στην επιχείρηση, προκειμένου να καλυφθούν με επάρκεια και έγκαιρα οι λειτουργικές της δαπάνες και οι υποχρεώσεις της. Στην ανακατανομή αυτή θα εμφανιστούν περιπτώσεις που η επιχείρηση δεν θα μπορεί χρονικά, να καλύψει τα ταμειακά ελλείμματα με τα δικά της χρηματικά μέσα και θα πρέπει να αναζητήσει πηγές εξωτερικές που θα πάρει το χρήμα στο χρόνο και το ποσό που της λείπει και να το επιστρέψει στο χρόνο που θα της περισσεύει, από τα κάθε φορά ταμειακά πλεονάσματα. Αυτές τις ανάγκες της επιχείρησης για χρήμα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα καλείται να καλύψει το πρόγραμμα της ρευστότητας.



## **8<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

### **ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

#### **8.1 Το πρόγραμμα των αποτελεσμάτων**

Στον προγραμματισμό η Γενική Διεύθυνση αναλαμβάνει την ευθύνη να πραγματοποιηθεί ένα αποτέλεσμα-στόχος, που είναι όρος καθοριστικός για την λειτουργία της επιχείρησης στο σύνολο της. Στη συνέχεια και με μέσο τον προγραμματισμό προσδιορίζει τις τιμές που πρέπει να κινηθούν όλοι οι παράγοντες της επιχείρησης μέσα στην περίοδο που προγραμματίζεται. Όταν καταρτίζεται το πρόγραμμα των αποτελεσμάτων λοιπόν, οι παράγοντες αυτοί έχουν ήδη προσδιοριστεί στα ξεχωριστά επιχειρηματικά προγράμματα, όπου καθορίστηκαν επίσης και οι τιμές σ' αυτές που πρέπει να λειτουργήσουν, έτσι ώστε να οδηγήσουν στο αποτέλεσμα-στόχο. Με το πρόγραμμα των αποτελεσμάτων θα φανεί αν ο συνδυασμός όλων αυτών των παραγόντων σ' αυτές τις τιμές οδηγεί όντως σ' αυτό το αποτέλεσμα-στόχο. Το πρόγραμμα αποτελεσμάτων είναι δηλαδή ο τελικός συνδυασμός όλων των κατηγοριών περιουσιακών στοιχείων που οδηγούν στη διαμόρφωση του οικονομικού αποτελέσματος (έσοδα, κόστος πωληθέντων, δαπάνες), έτσι ώστε από την παράθεση αυτή να προκύπτει το αποτέλεσμα σαν μαθηματικό μέγεθος. Άρα είναι κατανοητό πως το πρόγραμμα των αποτελεσμάτων επαληθεύει ότι η επιχειρηματική δράση όπως αποτυπώθηκε στα επιχειρηματικά προγράμματα που καταρτίστηκαν και που αρχικός της όρος στάθηκε το αποτέλεσμα-στόχος, στο τέρμα της οδηγεί στο στόχο αυτό.

#### **8.2 Το περιεχόμενο του προγράμματος των αποτελεσμάτων**

Το πρόγραμμα των αποτελεσμάτων είναι η προγραμματική αποτύπωση του λογαριασμού «Αποτελέσματα Χρήσεως», έτσι όπως προκύπτει από την προγραμματική προδιαγραφή της επιχειρηματικής της δράσης στη χρήση που προγραμματίζεται.

Στο πρόγραμμα αποτελεσμάτων περιλαμβάνονται τα παρακάτω μεγέθη, τα οποία αναφέρονται στη προγραμματιζόμενη χρήση :

- Ο κύκλος εργασιών
- Το κόστος πωληθέντων
- Το κόστος παραδόσεων
- Το μικτό κέρδος
- Το περιθωριακό κέρδος

- Το λειτουργικό κόστος των διευθύνσεων
- Το κέρδος προ αποσβέσεων
- Οι αποσβέσεις
- Το καθαρό κέρδος

## 9<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ

#### 9.1 Ο προγραμματισμός της περιουσίας

Ο προγραμματισμός της περιουσίας έχει ως σκοπό :

1. Να εξακριβώσει το συνολικό μέγεθος και τη σύνθεση της επιχειρηματικής περιουσίας, έτσι όπως διαμορφώθηκε σαν συνέπεια του προγραμματισμού της χρήσης.
2. Να προσδιορίσει το οικονομικότερο μέγεθος αυτής της περιουσίας, τόσο στο σύνολο της όσο και στις καθέκαστα ειδικές μορφές της δηλαδή, τα διάφορα στοιχεία που την αποτελούν, σαν προϋπόθεση της οικονομικής λειτουργίας της χρήσης που προγραμματίζεται.
3. Να προσδιορίσει ακόμα τις οικονομικότερες σχέσεις, ανάμεσα σ' αυτά τα καθέκαστα στοιχεία της περιουσίας, λαμβάνοντας υπόψη στο καθορισμό του καθενός, την επίδραση που δέχεται από τα άλλα.

Ο προγραμματισμός της περιουσίας πραγματοποιείται :

- Με την κατάρτιση και διερεύνηση των προγραμματικών ισολογισμών.
- Με τη μελέτη κεφαλαίων.

#### 9.2 Οι προγραμματικοί ισολογισμοί

Με την ολοκλήρωση των παραπάνω προγραμμάτων και ταυτόχρονα της (λογιστικής) καταγραφής αυτών των προγραμμάτων τα περιουσιακά στοιχεία είναι ξεκαθαρισμένα και διαθέσιμα ώστε να μπορούν να συνταχθούν οι προγραμματικοί ισολογισμοί που είναι το μέσο και η πρακτική έκφραση του προγραμματισμού της περιουσίας. Με τον μέχρι τώρα προγραμματισμό αυτό που μελετήθηκε και επιδιώχθηκε ήταν το αποτέλεσμα από τη κίνηση της επιχειρηματικής περιουσίας, άρα οι προγραμματικοί ισολογισμοί μας παρέχουν την εικόνα μιας περιουσίας που δεν έχει μελετηθεί στο σύνολο της ούτε σαν μέγεθος, ούτε σαν σύνθεση με επιστημονικά οικονομικά κριτήρια. Παρόλα αυτά είναι απαραίτητο να συνταχθούν οι προγραμματικοί ισολογισμοί προκειμένου να αποτελέσουν τη βάση για να μελετηθεί η πιο οικονομική δομή της περιουσίας.

### **9.3 Η μελέτη κεφαλαίων**

Η κάθε επιχειρηματική λειτουργία (εφοδιασμός, παραγωγή ,πωλήσεις) προγραμματίζει τα στοιχεία του ενεργητικού που η κάθε μια χειρίζεται. Μετά σύμφωνα με τις ανάγκες του προγραμματισμού γίνεται η συνολική μελέτη των κεφαλαίων που έχει σαν αποστολή να ελέγξει το κάθε στοιχείο με οικονομικά κριτήρια και κυρίως να ελέγξει τη διάρθρωση του συνόλου αλλά και την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί αυτά τα μεγέθη.

Η μελέτη των κεφαλαίων έχει ως σκοπό :

1. Να κρατηθεί η συνολικά απασχολημένη περιουσία στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο.(μελέτη ενεργητικού)
2. Τα ποσά στις διάφορες μορφές της περιουσίας να εξασφαλίζουν ομαλή και οικονομική επιχειρηματική λειτουργία. (μελέτη ενεργητικού)
3. Οι πηγές των κεφαλαίων να είναι με κριτήριο τη ρευστότητα διαρθρωτικά σωστές. (μελέτη ενεργητικού-παθητικού)
4. Οι πηγές των κεφαλαίων να είναι οι οικονομικότερες.

## 10<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Στα πλαίσια της εργασίας, ως περιπτωσιολογική μελέτη επιλέχθηκε να εξεταστεί ο προγραμματισμός μιας επιχείρησης παραγωγής και εμπορίας ενδυμάτων. Η επιλογή έγινε με αφορμή την πρακτική μου άσκηση στην εταιρεία «LEVI STRAUSS HELLAS A.E.B.E» καθώς δεν ήταν δυνατό να παρουσιαστούν τα πραγματικά οικονομικά δεδομένα της αναφερόμενης εταιρείας στο παράδειγμα αναφέρονται υποθετικά οικονομικά στοιχεία.

Η δομή της παρουσίασης αποτελείται από:

- Το πρόγραμμα των πωλήσεων
- Το πρόγραμμα παραγωγής
- Το πρόγραμμα εφοδιασμού
- Το πρόγραμμα του λειτουργικού κόστους των διευθύνσεων
- Ο προγραμματισμός της ρευστότητας
- Το πρόγραμμα των αποτελεσμάτων
- Ο προγραμματισμός της περιουσίας

Σε πραγματικές συνθήκες οι μεγάλες επιχειρήσεις ένδυσης όπως είναι η «LEVI STRAUSS HELLAS» παράγουν και εμπορεύονται περίπου 200-250 διαφορετικούς κωδικούς κάθε σεζόν, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας αναλύονται 14 κωδικοί για κάθε σεζόν οι οποίοι αποτελούν ένα αντιπροσωπευτικό μίγμα μιας τέτοιου είδους επιχείρησης (κάτω ένδυση και άνω ένδυση).

Κατά συνέπεια υποθέτουμε πως η μελέτη μας αφορά την επιχείρηση «ΕΝΔΥΜΑ Α.Ε.» και τον προγραμματισμό της για το έτος 2007.

Η «ΕΝΔΥΜΑ Α.Ε.» έχει ως δραστηριότητα την παραγωγή και πώληση ενδυμάτων. Η επιχείρηση δεν έχει σκοπό να κάνει κάποια καινούργια επένδυση το εξεταζόμενο έτος.

Σκοπός του προγραμματισμού της είναι με τη σωστή κατανομή των πόρων της να πετύχει αύξηση των καθαρών κερδών της κατά 20% καθώς και βελτίωση της διοίκησης της αφού με μέσο τον προγραμματισμό της θα είναι σαφείς σε όλα τα τμήματα οι βραχυχρόνιοι στόχοι της επιχείρησης.

## Α. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

### ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΤΗΣΙΟ ΠΟΣΟΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Η Διεύθυνση Πωλήσεων με το παρακάτω πίνακα προγραμματίζει τις ποσότητες από τα προϊόντα (ενδύματα) που θα πουληθούν, καθώς και τις ποσότητες από προϊόντα που η παραγωγή πρέπει να παραδώσει για να καλυφθούν οι προγραμματισμένες πωλήσεις για το έτος 2007.

ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΕΝΑΡΞΗΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ						ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΛΗΞΗΣ	ΑΙΤΟΥΜΕΝΟ ΑΠΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗ
				ΣΕΠΤΕΜ.	ΟΚΤΩΒΡ.	ΝΟΕΜΒΡ.	ΔΕΚΕΜΒΡ.	ΙΑΝΟΥΑΡ.	ΦΕΒΡΟΥΑΡ.		
<b>ΧΕΙΜΕΡΙΝΗ ΣΕΖΟΝ (ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ-ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ)</b>	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-55-24	300	950	950	800	900	800	1200	200	5500
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-53-56	400	1100	1000	900	800	700	1300	150	5550
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10101-33-55	150	900	900	800	700	650	1000	150	4950
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10500-55-52	0	1200	1100	1100	1000	900	1400	200	6900
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-22-56	0	1300	1200	1100	1100	1000	1400	200	7300
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-23-32	0	1150	1050	1050	950	950	1300	200	6650
	ΦΟΥΣΤΑ	20620-22-11	100	1000	1000	950	900	900	1000	150	5800
	ΦΟΥΣΤΑ	20621-22-21	0	1100	1000	950	950	920	1200	150	6270
	ΜΠΟΥΦΑΝ	35002-22-12	100	1000	1000	900	900	850	1100	200	5850
	ΜΠΟΥΦΑΝ	36003-52-12	0	1100	1000	1000	900	900	1200	150	6250
	ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-20-86	0	900	900	900	850	820	1000	0	5370
	ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-55-31	0	950	950	900	850	830	1050	0	5530
	ΜΠΛΟΥΖΑ	80301-33-25	0	1000	950	900	850	820	1100	0	5620
ΜΠΛΟΥΖΑ	80500-44-36	0	1100	1000	1050	900	850	1180	0	6080	
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΧΕΙΜΕΡΙΝΗΣ ΣΕΖΟΝ</b>			1050	14750	14000	13300	12550	11890	16430	1750	83620
<b>ΘΕΡΙΝΗ ΣΕΖΟΝ (ΜΑΡΤΙΟΣ-ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ)</b>				<b>ΜΑΡΤΙΟΣ</b>	<b>ΑΠΡΙΛΙΟΣ</b>	<b>ΜΑΙΟΣ</b>	<b>ΙΟΥΝΙΟΣ</b>	<b>ΙΟΥΛΙΟΣ</b>	<b>ΑΥΓΟΥΣ.</b>		
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-55-24	200	900	950	800	900	750	1200	100	5400
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-53-56	50	850	900	880	800	700	1300	100	5480
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10121-33-55	120	900	900	900	700	650	1000	150	5080
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10555-55-52	0	1000	1100	1090	1000	900	1400	100	6590
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10502-22-56	0	1200	1200	1100	1100	900	1300	100	6900
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10503-23-32	0	1000	1050	1050	920	950	1200	150	6320
	ΦΟΥΣΤΑ	20456-22-33	50	900	1000	1000	920	900	1000	100	5770
	ΦΟΥΣΤΑ	20332-22-21	0	1000	1100	950	950	920	1200	100	6220
	ΜΠΟΥΦΑΝ	35040-22-12	50	800	900	900	900	850	1100	120	5520
	ΜΠΟΥΦΑΝ	36013-52-18	0	1000	1000	1000	900	800	1200	120	6020
	ΜΠΛΟΥΖΑ	80700-20-86	0	900	900	900	850	820	1000	0	5370
	ΜΠΛΟΥΖΑ	80800-55-35	0	950	950	900	950	830	1050	0	5630
ΜΠΛΟΥΖΑ	80801-33-25	0	900	950	900	900	820	1100	0	5570	
ΜΠΛΟΥΖΑ	80502-44-36	0	900	1000	1050	900	800	1180	0	5830	
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΡΙΝΗΣ ΣΕΖΟΝ (ΜΑΡΤΙΟΣ-ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ)</b>			470	13200	13900	13420	12690	11590	16230	1140	81700
											0
<b>ΣΥΝΟΛΑ ΕΤΟΥΣ</b>			1520	27950	27900	26720	25240	23480	32660	2890	165320

## ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΗΝΙΑΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΩΝ

Η Διεύθυνση Πωλήσεων καταρτίζει τα μηνιαία προγράμματα τιμολογήσεων, που με βάση τις ποσότητες που σύμφωνα με το ποσοτικό πρόγραμμα θα πουληθούν, προσδιορίζει τα έσοδα απ' τις πωλήσεις των προϊόντων.

Στους παρακάτω πίνακες η διεύθυνση πωλήσεων προσδιορίζει τα ειδικότερα στοιχεία :

- Οι ποσότητες από τα ενδύματα που θα πουληθούν από μεταφορά απ' το ποσοτικό πρόγραμμα.(Ποσότητα πώλησης )
- Την καθαρή, δηλ. χωρίς έμμεσους φόρους ,τιμή μονάδας για τα ενδύματα που προγραμματίζεται πως θα πουληθούν.(Τιμή μονάδας )
- Τα συνολικά κατά προϊόν (ένδυμα) καθαρά έσοδα, σαν γινόμενο των ποσοτήτων που προγραμματίζεται να πουληθούν με την τιμή της μονάδας.(Καθαρή Αξία)
- Τους έμμεσους φόρους ,που είναι το 19% της καθαρής αξίας .(Φ.Π.Α.)
- Τα μικτά έσοδα, σαν άθροισμα των έμμεσων φόρων και των καθαρών εσόδων.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ				
ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ	Φ.Π.Α	ΑΞΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓ.
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-55-24	800	35	28000	5320	33320
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-53-56	700	40	28000	5320	33320
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10101-33-55	650	35	22750	4322,5	27072,5
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10500-55-52	900	45	40500	7695	48195
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-22-56	1000	45	45000	8550	53550
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-23-32	950	49	46550	8844,5	55394,5
ΦΟΥΣΤΑ	20620-22-11	900	35	31500	5985	37485
ΦΟΥΣΤΑ	20621-22-21	920	36	33120	6292,8	39412,8
ΜΠΟΥΦΑΝ	35002-22-12	850	42	35700	6783	42483
ΜΠΟΥΦΑΝ	36003-52-12	900	39	35100	6669	41769
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-20-86	820	15	12300	2337	14637
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-55-31	830	13	10790	2050,1	12840,1
ΜΠΛΟΥΖΑ	80301-33-25	820	12	9840	1869,6	11709,6
ΜΠΛΟΥΖΑ	80500-44-36	850	14	11900	2261	14161
<b>ΣΥΝΟΛΑ ΙΑΝ.</b>		11890		391050	74299,5	465349,5

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ				
ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ	Φ.Π.Α	ΑΞΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓ.
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-55-24	1200	35	42000	7980	49980
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-53-56	1300	40	52000	9880	61880
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10101-33-55	1000	35	35000	6650	41650
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10500-55-52	1400	45	63000	11970	74970
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-22-56	1400	45	63000	11970	74970
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-23-32	1300	49	63700	12103	75803
ΦΟΥΣΤΑ	20620-22-11	1000	35	35000	6650	41650
ΦΟΥΣΤΑ	20621-22-21	1200	36	43200	8208	51408
ΜΠΟΥΦΑΝ	35002-22-12	1100	42	46200	8778	54978
ΜΠΟΥΦΑΝ	36003-52-12	1200	39	46800	8892	55692
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-20-86	1000	15	15000	2850	17850
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-55-31	1050	13	13650	2593,5	16243,5
ΜΠΛΟΥΖΑ	80301-33-25	1100	12	13200	2508	15708
ΜΠΛΟΥΖΑ	80500-44-36	1180	14	16520	3138,8	19658,8
<b>ΣΥΝΟΛΑ ΦΕΒΡ.</b>		16430		548270	104171,3	652441,3

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΜΑΡΤΙΟΥ				
ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ	Φ.Π.Α	ΑΞΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓ.
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-55-24	900	37	33300	6327	39627
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-53-56	850	36	30600	5814	36414
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10121-33-55	900	35	31500	5985	37485
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10555-55-52	1000	40	40000	7600	47600
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10502-22-56	1200	45	54000	10260	64260
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10503-23-32	1000	50	50000	9500	59500
ΦΟΥΣΤΑ	20456-22-33	900	37	33300	6327	39627
ΦΟΥΣΤΑ	20332-22-21	1000	39	39000	7410	46410
ΜΠΟΥΦΑΝ	35040-22-12	800	43	34400	6536	40936
ΜΠΟΥΦΑΝ	36013-52-18	1000	40	40000	7600	47600
ΜΠΛΟΥΖΑ	80700-20-86	900	12	10800	2052	12852
ΜΠΛΟΥΖΑ	80800-55-35	950	14	13300	2527	15827
ΜΠΛΟΥΖΑ	80801-33-25	900	16	14400	2736	17136
ΜΠΛΟΥΖΑ	80502-44-36	900	11	9900	1881	11781
<b>ΣΥΝΟΛΑ ΜΑΡΤ.</b>		13200		434500	82555	517055



ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΑΠΡΙΛΙΟΥ				
ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ	Φ.Π.Α	ΑΞΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓ.
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-55-24	950	37	35150	6678,5	41828,5
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-53-56	900	36	32400	6156	38556
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10121-33-55	900	35	31500	5985	37485
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10555-55-52	1100	40	44000	8360	52360
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10502-22-56	1200	45	54000	10260	64260
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10503-23-32	1050	50	52500	9975	62475
ΦΟΥΣΤΑ	20456-22-33	1000	37	37000	7030	44030
ΦΟΥΣΤΑ	20332-22-21	1100	39	42900	8151	51051
ΜΠΟΥΦΑΝ	35040-22-12	900	43	38700	7353	46053
ΜΠΟΥΦΑΝ	36013-52-18	1000	40	40000	7600	47600
ΜΠΛΟΥΖΑ	80700-20-86	900	12	10800	2052	12852
ΜΠΛΟΥΖΑ	80800-55-35	950	14	13300	2527	15827
ΜΠΛΟΥΖΑ	80801-33-25	950	16	15200	2888	18088
ΜΠΛΟΥΖΑ	80502-44-36	1000	11	11000	2090	13090
<b>ΣΥΝΟΛΑ ΑΠΡ.</b>		13900		458450	87105,5	545555,5

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΜΑΪΟΥ				
ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ	Φ.Π.Α	ΑΞΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓ.
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-55-24	800	37	29600	5624	35224
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-53-56	880	36	31680	6019,2	37699,2
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10121-33-55	900	35	31500	5985	37485
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10555-55-52	1090	40	43600	8284	51884
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10502-22-56	1100	45	49500	9405	58905
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10503-23-32	1050	50	52500	9975	62475
ΦΟΥΣΤΑ	20456-22-33	1000	37	37000	7030	44030
ΦΟΥΣΤΑ	20332-22-21	950	39	37050	7039,5	44089,5
ΜΠΟΥΦΑΝ	35040-22-12	900	43	38700	7353	46053
ΜΠΟΥΦΑΝ	36013-52-18	1000	40	40000	7600	47600
ΜΠΛΟΥΖΑ	80700-20-86	900	12	10800	2052	12852
ΜΠΛΟΥΖΑ	80800-55-35	900	14	12600	2394	14994
ΜΠΛΟΥΖΑ	80801-33-25	900	16	14400	2736	17136
ΜΠΛΟΥΖΑ	80502-44-36	1050	11	11550	2194,5	13744,5
<b>ΣΥΝΟΛΑ ΜΑΪΟΥ</b>		13420		440480	83691,2	524171,2

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΙΟΥΝΙΟΥ				
ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ	Φ.Π.Α	ΑΞΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓ.
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-55-24	900	37	33300	6327	39627
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-53-56	800	36	28800	5472	34272
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10121-33-55	700	35	24500	4655	29155
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10555-55-52	1000	40	40000	7600	47600
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10502-22-56	1100	45	49500	9405	58905
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10503-23-32	920	50	46000	8740	54740
ΦΟΥΣΤΑ	20456-22-33	920	37	34040	6467,6	40507,6
ΦΟΥΣΤΑ	20332-22-21	950	39	37050	7039,5	44089,5
ΜΠΟΥΦΑΝ	35040-22-12	900	43	38700	7353	46053
ΜΠΟΥΦΑΝ	36013-52-18	900	40	36000	6840	42840
ΜΠΛΟΥΖΑ	80700-20-86	850	12	10200	1938	12138
ΜΠΛΟΥΖΑ	80800-55-35	950	14	13300	2527	15827
ΜΠΛΟΥΖΑ	80801-33-25	900	16	14400	2736	17136
ΜΠΛΟΥΖΑ	80502-44-36	900	11	9900	1881	11781
<b>ΣΥΝΟΛΑ ΙΟΥΝ.</b>		12690		415690	78981,1	494671,1

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΙΟΥΛΙΟΥ				
ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ	Φ.Π.Α	ΑΞΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓ.
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-55-24	750	37	27750	5272,5	33022,5
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-53-56	700	36	25200	4788	29988
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10121-33-55	650	35	22750	4322,5	27072,5
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10555-55-52	900	40	36000	6840	42840
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10502-22-56	900	45	40500	7695	48195
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10503-23-32	950	50	47500	9025	56525
ΦΟΥΣΤΑ	20456-22-33	900	37	33300	6327	39627
ΦΟΥΣΤΑ	20332-22-21	920	39	35880	6817,2	42697,2
ΜΠΟΥΦΑΝ	35040-22-12	850	43	36550	6944,5	43494,5
ΜΠΟΥΦΑΝ	36013-52-18	800	40	32000	6080	38080
ΜΠΛΟΥΖΑ	80700-20-86	820	12	9840	1869,6	11709,6
ΜΠΛΟΥΖΑ	80800-55-35	830	14	11620	2207,8	13827,8
ΜΠΛΟΥΖΑ	80801-33-25	820	16	13120	2492,8	15612,8
ΜΠΛΟΥΖΑ	80502-44-36	800	11	8800	1672	10472
<b>ΣΥΝΟΛΑ ΙΟΥΛ.</b>		11590		380810	72353,9	453163,9

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ				
ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ	Φ.Π.Α	ΑΞΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓ.
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-55-24	1200	37	44400	8436	52836
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-53-56	1300	36	46800	8892	55692
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10121-33-55	1000	35	35000	6650	41650
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10555-55-52	1400	40	56000	10640	66640
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10502-22-56	1300	45	58500	11115	69615
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10503-23-32	1200	50	60000	11400	71400
ΦΟΥΣΤΑ	20456-22-33	1000	37	37000	7030	44030
ΦΟΥΣΤΑ	20332-22-21	1200	39	46800	8892	55692
ΜΠΟΥΦΑΝ	35040-22-12	1100	43	47300	8987	56287
ΜΠΟΥΦΑΝ	36013-52-18	1200	40	48000	9120	57120
ΜΠΛΟΥΖΑ	80700-20-86	1000	12	12000	2280	14280
ΜΠΛΟΥΖΑ	80800-55-35	1050	14	14700	2793	17493
ΜΠΛΟΥΖΑ	80801-33-25	1100	16	17600	3344	20944
ΜΠΛΟΥΖΑ	80502-44-36	1180	11	12980	2466,2	15446,2
<b>ΣΥΝΟΛΑ ΑΥΓ.</b>		16230		537080	102045,2	639125,2

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ				
ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ	Φ.Π.Α	ΑΞΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓ.
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-55-24	950	35	33250	6317,5	39567,5
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-53-56	1100	40	44000	8360	52360
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10101-33-55	900	35	31500	5985	37485
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10500-55-52	1200	45	54000	10260	64260
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-22-56	1300	45	58500	11115	69615
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-23-32	1150	49	56350	10706,5	67056,5
ΦΟΥΣΤΑ	20620-22-11	1000	35	35000	6650	41650
ΦΟΥΣΤΑ	20621-22-21	1100	36	39600	7524	47124
ΜΠΟΥΦΑΝ	35002-22-12	1000	42	42000	7980	49980
ΜΠΟΥΦΑΝ	36003-52-12	1100	39	42900	8151	51051
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-20-86	900	15	13500	2565	16065
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-55-31	950	13	12350	2346,5	14696,5
ΜΠΛΟΥΖΑ	80301-33-25	1000	12	12000	2280	14280
ΜΠΛΟΥΖΑ	80500-44-36	1100	14	15400	2926	18326
<b>ΣΥΝΟΛΑ ΣΕΠΤ.</b>		14750		490350	93166,5	583516,5

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ				
ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ	Φ.Π.Α	ΑΞΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓ.
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-55-24	950	35	33250	6317,5	39567,5
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-53-56	1000	40	40000	7600	47600
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10101-33-55	900	35	31500	5985	37485
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10500-55-52	1100	45	49500	9405	58905
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-22-56	1200	45	54000	10260	64260
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-23-32	1050	49	51450	9775,5	61225,5
ΦΟΥΣΤΑ	20620-22-11	1000	35	35000	6650	41650
ΦΟΥΣΤΑ	20621-22-21	1000	36	36000	6840	42840
ΜΠΟΥΦΑΝ	35002-22-12	1000	42	42000	7980	49980
ΜΠΟΥΦΑΝ	36003-52-12	1000	39	39000	7410	46410
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-20-86	900	15	13500	2565	16065
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-55-31	950	13	12350	2346,5	14696,5
ΜΠΛΟΥΖΑ	80301-33-25	950	12	11400	2166	13566
ΜΠΛΟΥΖΑ	80500-44-36	1000	14	14000	2660	16660
<b>ΣΥΝΟΛΑ ΟΚΤ.</b>		14000		462950	87960,5	550910,5

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ				
ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ	Φ.Π.Α	ΑΞΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓ.
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-55-24	800	35	28000	5320	33320
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-53-56	900	40	36000	6840	42840
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10101-33-55	800	35	28000	5320	33320
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10500-55-52	1100	45	49500	9405	58905
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-22-56	1100	45	49500	9405	58905
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-23-32	1050	49	51450	9775,5	61225,5
ΦΟΥΣΤΑ	20620-22-11	950	35	33250	6317,5	39567,5
ΦΟΥΣΤΑ	20621-22-21	950	36	34200	6498	40698
ΜΠΟΥΦΑΝ	35002-22-12	900	42	37800	7182	44982
ΜΠΟΥΦΑΝ	36003-52-12	1000	39	39000	7410	46410
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-20-86	900	15	13500	2565	16065
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-55-31	900	13	11700	2223	13923
ΜΠΛΟΥΖΑ	80301-33-25	900	12	10800	2052	12852
ΜΠΛΟΥΖΑ	80500-44-36	1050	14	14700	2793	17493
<b>ΣΥΝΟΛΑ ΝΟΕΜΒ.</b>		13300		437400	83106	520506

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ				
ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ	Φ.Π.Α	ΑΞΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓ.
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-55-24	900	35	31500	5985	37485
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-53-56	800	40	32000	6080	38080
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10101-33-55	700	35	24500	4655	29155
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10500-55-52	1000	45	45000	8550	53550
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-22-56	1100	45	49500	9405	58905
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-23-32	950	49	46550	8844,5	55394,5
ΦΟΥΣΤΑ	20620-22-11	900	35	31500	5985	37485
ΦΟΥΣΤΑ	20621-22-21	950	36	34200	6498	40698
ΜΠΟΥΦΑΝ	35002-22-12	900	42	37800	7182	44982
ΜΠΟΥΦΑΝ	36003-52-12	900	39	35100	6669	41769
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-20-86	850	15	12750	2422,5	15172,5
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-55-31	850	13	11050	2099,5	13149,5
ΜΠΛΟΥΖΑ	80301-33-25	850	12	10200	1938	12138
ΜΠΛΟΥΖΑ	80500-44-36	900	14	12600	2394	14994
<b>ΣΥΝΟΛΑ ΔΕΚ.</b>		12550		414250	78707,5	492957,5

Στο παρακάτω πίνακα είναι το ετήσιο σύνολο των προγραμματιζόμενων Καθαρών εσόδων, καθώς των Μικτών εσόδων σαν άθροισμα των έμμεσων φόρων και των Καθαρών εσόδων. Τα ποσά τα έχουμε πάρει απ' τα σύνολα των προηγούμενων πινάκων.

ΜΗΝΕΣ	ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ ΠΩΛ.	Φ.Π.Α	ΑΞΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓ.
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	391050	74299,5	465349,5
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	548270	104171,3	652441,3
ΜΑΡΤΙΟΣ	434500	82555	517055
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	458450	87105,5	545555,5
ΜΑΙΟΣ	440480	83691,2	524171,2
ΙΟΥΝΙΟΣ	415690	78981,1	494671,1
ΙΟΥΛΙΟΣ	380810	72353,9	453163,9
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	537080	102045,2	639125,2
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	490350	93166,5	583516,5
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	462950	87960,5	550910,5
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	437400	83106	520506
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	414250	78707,5	492957,5
		0	0
<b>ΕΤΗΣΙΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	5411280	1028143,2	6439423,2

## ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΕΩΝ

Η Διεύθυνση Πωλήσεων καταρτίζοντας το παρακάτω πίνακα προσδιορίζει τα ποσά, κατά κατηγορία αξίας (μετρητά, συναλλαγματικές, επιταγές που θα εισρεύσουν στην επιχείρηση μας για να καλυφθούν οι σχετικές απαιτήσεις απ' τις πωλήσεις.

Ο πίνακας περιλαμβάνει :

- Τα ανοιχτά υπόλοιπα των πελατών κατα την έναρξη του κάθε μήνα.
- Τα έσοδα απ' τις τιμολογήσεις της περιόδου από μεταφορά απ' το παραπάνω πίνακα.
- Τα μετρητά, τις συναλλαγματικές, τις επιταγές εισπρακτέες απ' την ρευστοποίηση, του υπολοίπου έναρξης και των τιμολογήσεων.
- Τα ανοιχτά υπόλοιπα των πελατών κατά τη λήξη του κάθε μήνα.

ΜΗΝΕΣ	ΑΞΙΕΣ ΓΙΑ ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗ			ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ				ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΛΗΞΗΣ
	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΕΝΑΡΞΗΣ	ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΜΕΤΡΗΤΑ	ΣΥΝ/ΚΕΣ	ΕΠΙΤΑΓΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	0,00	465.349,50	465.349,50	9.800,00	150.000,00	304.000,00	463.800,00	1.549,50
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	1.549,50	652.441,30	653.990,80	11.000,00	230.000,00	402.000,00	643.000,00	10.990,80
ΜΑΡΤΙΟΣ	10.990,80	517.055,00	528.045,80	8.320,00	204.000,00	315.000,00	527.320,00	725,80
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	725,80	545.555,50	546.281,30	9.500,00	200.000,00	332.000,00	541.500,00	4.781,30
ΜΑΙΟΣ	4.781,30	524.171,20	528.952,50	9.300,00	167.000,00	350.000,00	526.300,00	2.652,50
ΙΟΥΝΙΟΣ	2.652,50	494.671,10	497.323,60	8.600,00	158.000,00	325.000,00	491.600,00	5.723,60
ΙΟΥΛΙΟΣ	5.723,60	453.163,90	458.887,50	9.900,00	149.000,00	296.000,00	454.900,00	3.987,50
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	3.987,50	639.125,20	643.112,70	12.000,00	206.000,00	415.000,00	633.000,00	10.112,70
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	10.112,70	583.516,50	593.629,20	11.500,00	202.000,00	375.000,00	588.500,00	5.129,20
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	5.129,20	550.910,50	556.039,70	9.700,00	176.000,00	369.000,00	554.700,00	1.339,70
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	1.339,70	520.506,00	521.845,70	8.700,00	171.000,00	340.000,00	519.700,00	2.145,70
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	2.145,70	492.957,50	495.103,20	13.103,20	162.000,00	320.000,00	495.103,20	0,00
			0,00				0,00	
<b>ΕΤΗΣΙΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>		6.439.423,20	6.439.423,20	121.423,20	2.175.000,00	4.143.000,00	6.439.423,20	

## **Β. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

### **ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΕΛΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Η Διεύθυνση Παραγωγής σύμφωνα με το πρόγραμμα της Διεύθυνσης Πωλήσεων καταγράφει τις απαραίτητες ποσότητες ενδυμάτων που πρέπει να παράγει.

<b>ΠΕΡΙΟΔΟΣ</b>	<b>ΕΙΔΟΣ</b>	<b>ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ</b>	<b>ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΠΟΣΟΤΗΤΑ</b>
<b>ΧΕΙΜΕΡΙΝΗ ΣΕΖΟΝ(ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ-ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ)</b>			
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-55-24	5500
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-53-56	5550
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10101-33-55	4950
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10500-55-52	6900
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-22-56	7300
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-23-32	6650
	ΦΟΥΣΤΑ	20620-22-11	5800
	ΦΟΥΣΤΑ	20621-22-21	6270
	ΜΠΟΥΦΑΝ	35002-22-12	5850
	ΜΠΟΥΦΑΝ	36003-52-12	6250
	ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-20-86	5370
	ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-55-31	5530
	ΜΠΛΟΥΖΑ	80301-33-25	5620
	ΜΠΛΟΥΖΑ	80500-44-36	6080
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΧΕΙΜΕΡΙΝΗΣ ΣΕΖΟΝ</b>			<b>83620</b>
<b>ΘΕΡΙΝΗ ΣΕΖΟΝ(ΜΑΡΤΙΟΣ-ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ)</b>			
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-55-24	5400
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-53-56	5480
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10121-33-55	5080
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10555-55-52	6590
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10502-22-56	6900
	ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10503-23-32	6320
	ΦΟΥΣΤΑ	20456-22-33	5770
	ΦΟΥΣΤΑ	20332-22-21	6220
	ΜΠΟΥΦΑΝ	35040-22-12	5520
	ΜΠΟΥΦΑΝ	36013-52-18	6020
	ΜΠΛΟΥΖΑ	80700-20-86	5370
	ΜΠΛΟΥΖΑ	80800-55-35	5630
	ΜΠΛΟΥΖΑ	80801-33-25	5570
	ΜΠΛΟΥΖΑ	80502-44-36	5830
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΡΙΝΗΣ ΣΕΖΟΝ(ΜΑΡΤΙΟΣ-ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ)</b>			<b>81700</b>
<b>ΣΥΝΟΛΑ ΕΤΟΥΣ</b>			<b>165320</b>

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ  
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ (Μ/Ω)  
ΧΕΙΜΕΡΙΝΗ ΣΕΖΟΝ (ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ-ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ)**

Στους παρακάτω πίνακες η Διεύθυνση Παραγωγής προσδιορίζει για το καθένα απ' τα μηχανήματα (Α,Β) και για το σύνολο τους ,το έργο που θα εκτελέσουν (αναγκαία ποσότητα), την απαραίτητη χρονική διάρκεια απασχόλησης τους ανα μονάδα προϊόντος (μ/ω ανα μον.προιον.),καθώς και τη χρονική διάρκεια απασχόλησης τους για τη συνολική ποσότητα σαν γινόμενο της αναγκαίας ποσότητας με τη χρονική διάρκεια απασχόλησης τους ανα μονάδα προϊόντος.

ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΠΟΣΟΤΗΤΑ	Μ/Ω ΑΝΑ ΜΟΝ.ΠΡΟΪΟΝ.	ΣΥΝΟΛ. ΚΑΤΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑ		ΣΥΝΟΛΟ
				Α	Β	
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-55-24					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		5500	0,15	825		825
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		5500	0,09		495	495
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-53-56					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		5550	0,14	777		777
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		5550	0,08		444	444
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10101-33-55					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		4950	0,17	841,5		841,5
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		4950	0,1		495	495
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10500-55-52					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		6900	0,18	1242		1242
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		6900	0,1		690	690
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-22-56					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		7300	0,13	949		949
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		7300	0,09		657	657
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-23-32					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		6650	0,16	1064		1064
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		6650	0,1		665	665
ΦΟΥΣΤΑ	20620-22-11					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		5800	0,11	638		638
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		5800	0,08		464	464
ΦΟΥΣΤΑ	20621-22-21					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		6270	0,1	627		627
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		6270	0,07		438,9	438,9
ΜΠΟΥΦΑΝ	35002-22-12					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		5850	0,13	760,5		760,5
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		5850	0,1		585	585
ΜΠΟΥΦΑΝ	36003-52-12					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		6250	0,14	875		875
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		6250	0,09		562,5	562,5
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-20-86					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		5370	0,1	537		537
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		5370	0,06		322,2	322,2
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-55-31					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		5530	0,09	497,7		497,7
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		5530	0,05		276,5	276,5
ΜΠΛΟΥΖΑ	80301-33-25					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		5620	0,11	618,2		618,2
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		5620	0,09		505,8	505,8
ΜΠΛΟΥΖΑ	80500-44-36					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		6080	0,09	547,2		547,2
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		6080	0,08		486,4	486,4
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				10799,1	7087,3	17886,4



**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ  
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ (Μ/Ω)  
ΘΕΡΙΝΗ ΣΕΖΟΝ (ΜΑΡΤΙΟΣ-ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ)**

ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΠΟΣΟΤΗΤΑ	Μ/Ω ΑΝΑ ΜΟΝ.ΠΡΟΪΟΝ.	ΣΥΝΟΛ. ΚΑΤΑ ΜΗΧΑΝΗΜ.		ΣΥΝΟΛΟ
				Α	Β	
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-55-24					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		5400	0,16	864		864
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		5400	0,1		540	540
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-53-56					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		5480	0,13	712,4		712,4
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		5480	0,08		438,4	438,4
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10121-33-55					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		5080	0,17	863,6		863,6
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		5080	0,1		508	508
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10555-55-52					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		6590	0,18	1186,2		1186,2
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		6590	0,1		659	659
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10502-22-56					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		6900	0,14	966		966
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		6900	0,09		621	621
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10503-23-32					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		6320	0,16	1011,2		1011,2
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		6320	0,1		632	632
ΦΟΥΣΤΑ	20456-22-33					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		5770	0,11	634,7		634,7
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		5770	0,08		461,6	461,6
ΦΟΥΣΤΑ	20332-22-21					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		6220	0,11	684,2		684,2
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		6220	0,07		435,4	435,4
ΜΠΟΥΦΑΝ	35040-22-12					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		5520	0,13	717,6		717,6
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		5520	0,1		552	552
ΜΠΟΥΦΑΝ	36013-52-18					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		6020	0,15	903		903
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		6020	0,09		541,8	541,8
ΜΠΛΟΥΖΑ	80700-20-86					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		5370	0,12	644,4		644,4
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		5370	0,06		322,2	322,2
ΜΠΛΟΥΖΑ	80800-55-35					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		5630	0,09	506,7		506,7
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		5630	0,05		281,5	281,5
ΜΠΛΟΥΖΑ	80801-33-25					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		5570	0,1	557		557
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		5570	0,09		501,3	501,3
ΜΠΛΟΥΖΑ	80502-44-36					
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α		5830	0,09	524,7		524,7
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β		5830	0,08		466,4	466,4
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				10775,7	6960,6	17736,3

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΛΩΣΗΣ ΥΛΙΚΩΝ  
ΧΕΙΜΕΡΙΝΗ ΣΕΖΟΝ (ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ-ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ)**

Η Διεύθυνση παραγωγής με τους παρακάτω πίνακες προσδιορίζει την αναγκαία ποσότητα υφάσματος (σε μέτρα) ανά μονάδα προϊόντος αφού πρώτα λάβει υπόψη της τις απώλειες που θα έχει (σκάρτα-φυρά), καθώς και την απαιτούμενη ποσότητα υφάσματος (σε μέτρα) για τη συνολική ποσότητα που έχει προγραμματισθεί να παραχθεί.

ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΤΕΛΙΚΗ ΠΟΣ/ΜΟΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (μέτρα)	ΣΚΑΡΤΑ- ΦΥΡΑ %	ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΠΟΣ/ΜΟΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (μέτρα)	ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΜΟΝΑΔ. ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ(μέτρα)
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-55-24					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α		2	7	2,14	5.500,00	11.770,00
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-53-56					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Β		2	7	2,14	5.550,00	11.877,00
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10101-33-55					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Γ		2	7	2,14	4.950,00	10.593,00
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10500-55-52					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Δ		2	7	2,14	6.900,00	14.766,00
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-22-56					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α		2	7	2,14	7.300,00	15.622,00
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-23-32					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Ε		2	7	2,14	6.650,00	14.231,00
ΦΟΥΣΤΑ	20620-22-11					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α		1	7	1,07	5.800,00	6.206,00
ΦΟΥΣΤΑ	20621-22-21					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Ζ		1,5	7	1,61	6.270,00	10.063,35
ΜΠΟΥΦΑΝ	35002-22-12					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α		2	7	2,14	5.850,00	12.519,00
ΜΠΟΥΦΑΝ	36003-52-12					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Β		2	7	2,14	6.250,00	13.375,00
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-20-86					
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Α		1	7	1,07	5.370,00	5.745,90
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-55-31					
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Β		1	7	1,07	5.530,00	5.917,10
ΜΠΛΟΥΖΑ	80301-33-25					
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΛΛΙΝΟ Α		1,5	7	1,61	5.620,00	9.020,10
ΜΠΛΟΥΖΑ	80500-44-36					
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΛΛΙΝΟ Β		1	7	1,07	6.080,00	6.505,60
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>					<b>83.620,00</b>	<b>148.211,05</b>

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΛΩΣΗΣ ΥΛΙΚΩΝ  
ΘΕΡΙΝΗ ΣΕΖΟΝ (ΜΑΡΤΙΟΣ-ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ)**

ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΤΕΛΙΚΗ ΠΟΣ/ΜΟΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (μέτρα)	ΣΚΑΡΤΑ-ΦΥΡΑ %	ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΠΟΣ/ΜΟΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (μέτρα)	ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΜΟΝΑΔ. ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ(μέτρα)
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-55-24					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α1	10300-53-56	2	7	2,14	5400	11.556,00
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ						
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Β1		2	7	2,14	5480	11.727,20
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10121-33-55					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Γ1		2	7	2,14	5080	10.871,20
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10555-55-52					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Δ1		2	7	2,14	6590	14.102,60
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10502-22-56					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α1		2	7	2,14	6900	14.766,00
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10503-23-32					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Ε1		2	7	2,14	6320	13.524,80
ΦΟΥΣΤΑ	20456-22-33					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α1		1	7	1,07	5770	6.173,90
ΦΟΥΣΤΑ	20332-22-21					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Ζ1		1	7	1,07	6220	6.655,40
ΜΠΟΥΦΑΝ	35040-22-12					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α1		2	7	2,14	5520	11.812,80
ΜΠΟΥΦΑΝ	36013-52-18					
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Β1		2	7	2,14	6020	12.882,80
ΜΠΛΟΥΖΑ	80700-20-86					
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Γ		1	7	1,07	5370	5.745,90
ΜΠΛΟΥΖΑ	80800-55-35					
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Δ		1	7	1,07	5630	6.024,10
ΜΠΛΟΥΖΑ	80801-33-25					
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Ε		1,5	7	1,61	5570	8.939,85
ΜΠΛΟΥΖΑ	80502-44-36					
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Ζ		1	7	1,07	5830	6.238,10
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>					<b>81.700,00</b>	<b>141.020,65</b>

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η Διεύθυνση Παραγωγής με το παρακάτω πίνακα προσδιορίζει το χρόνο απασχόλησης του προσωπικού για κάθε ειδικότητα που χρειάζεται για να παραχθεί μια μονάδα προϊόντος ανά είδος, καθώς και το χρόνο απασχόλησης του προσωπικού για κάθε ειδικότητα που χρειάζεται για τη συνολική ποσότητα προϊόντων που έχει προγραμματισθεί να παραχθούν ως γινόμενο του χρόνου απασχόλησης του προσωπικού αν μονάδα προϊόντος με τη συνολική ποσότητα προϊόντων που έχει προγραμματισθεί να παραχθούν ανα είδος.

	A- Ω/ΜΟΝ.	ΜΟΝΑΔΕΣ	ΩΡΕΣ ΚΑΤΑ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ			ΣΥΝΟΛΟ
	ΠΡΟΪΟΝ.	ΠΡΟΪΟΝΤΑ	Α	Β	Γ	
ΧΕΙΜΕΡΙΝΗ ΣΕΖΟΝ						
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙΑ						
ΕΙΔΙΚΟΤ.Α	0,2	36850	7370			7370
ΕΙΔΙΚΟΤ.Β	0,19	36850		7001,5		7001,5
ΕΙΔΙΚΟΤ.Γ	0,18	36850			6633	6633
ΣΥΝΟΛΟ			7370	7001,5	6633	21004,5
ΦΟΥΣΤΕΣ						
ΕΙΔΙΚΟΤ.Α	0,21	12070	2534,7			2534,7
ΕΙΔΙΚΟΤ.Β	0,19	12070		2293,3		2293,3
ΕΙΔΙΚΟΤ.Γ	0,17	12070			2051,9	2051,9
ΣΥΝΟΛΟ			2534,7	2293,3	2051,9	6879,9
ΜΠΟΥΦΑΝ						
ΕΙΔΙΚΟΤ.Α	0,2	12100	2420			2420
ΕΙΔΙΚΟΤ.Β	0,18	12100		2178		2178
ΕΙΔΙΚΟΤ.Γ	0,16	12100			1936	1936
ΣΥΝΟΛΟ			2420	2178	1936	6534
ΜΠΛΟΥΖΕΣ						
ΕΙΔΙΚΟΤ.Α	0,19	22600	4294			4294
ΕΙΔΙΚΟΤ.Β	0,16	22600		3616		3616
ΕΙΔΙΚΟΤ.Γ	0,13	22600			2938	2938
ΣΥΝΟΛΟ			4294	3616	2938	10848
<b>ΣΥΝΟΛΑ ΧΕΙΜΕΡ.ΣΕΖΟΝ</b>			16618,7	15088,8	13558,9	45266,4
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙΑ						
ΕΙΔΙΚΟΤ.Α	0,2	35770	7154			7154
ΕΙΔΙΚΟΤ.Β	0,18	35770		6438,6		6438,6
ΕΙΔΙΚΟΤ.Γ	0,16	35770			5723,2	5723,2
ΣΥΝΟΛΟ			7154	6438,6	5723,2	19315,8
ΦΟΥΣΤΕΣ						
ΕΙΔΙΚΟΤ.Α	0,21	11990	2517,9			2517,9
ΕΙΔΙΚΟΤ.Β	0,19	11990		2278,1		2278,1
ΕΙΔΙΚΟΤ.Γ	0,17	11990			2038,3	2038,3
ΣΥΝΟΛΟ			2517,9	2278,1	2038,3	6834,3
ΜΠΟΥΦΑΝ						
ΕΙΔΙΚΟΤ.Α	0,2	11540	2308			2308
ΕΙΔΙΚΟΤ.Β	0,18	11540		2077,2		2077,2
ΕΙΔΙΚΟΤ.Γ	0,16	11540			1846,4	1846,4
ΣΥΝΟΛΟ			2308	2077,2	1846,4	6231,6
ΜΠΛΟΥΖΕΣ						
ΕΙΔΙΚΟΤ.Α	0,18	22400	4032			4032
ΕΙΔΙΚΟΤ.Β	0,16	22400		3584		3584
ΕΙΔΙΚΟΤ.Γ	0,15	22400			3360	3360
ΣΥΝΟΛΟ			4032	3584	3360	10976
<b>ΣΥΝΟΛΑ ΘΕΡΙΝ.ΣΕΖΟΝ</b>			16011,9	14377,9	12967,9	43357,7
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>			32630,6	29466,7	26526,8	88624,1

## ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΑΠΑΣΧ.ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ) ΕΤΗΣΙΑ

Η Διεύθυνση παραγωγής σύμφωνα με το πρόγραμμα απασχόλησης μηχανημάτων υπολογίζει τη δαπάνη ρεύματος (σε Ευρώ) ως γινόμενο του συνολικού χρόνου απασχόλησης του κάθε μηχανήματος, με το ρεύμα(σε KW) που καταναλώνει κάθε μηχανήμα την ώρα καθώς και επί την χρηματική αξία του 1KW.

	ΧΡΟΝΟΣ ΑΠΑΣΧ. ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	ΡΕΥΜΑ KW/ΩΡΑ	ΕΥΡΟ/KW	ΔΑΠΑΝΗ ΡΕΥΜΑΤΟΣ
ΧΕΙΜΕΡΙΝΗ ΣΕΖΟΝ (ΣΕΠΤ.-ΦΕΒΡ.)				
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α	10.799,10	1,00	3,00	32.397,30
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β	7.087,30	0,90	3,00	19.135,71
ΣΥΝΟΛΑ ΧΕΙΜ.ΣΕΖΟΝ	17.886,40			51.533,01
ΘΕΡΙΝΗ ΣΕΖΟΝ (ΜΑΡΤ.-ΑΥΓΟΥΣ.)				
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Α	10.775,70	1,00	3,00	32.327,10
ΜΗΧΑΝΗΜΑ Β	6.960,60	0,90	3,00	18.793,62
ΣΥΝΟΛΑ ΘΕΡΙΝΗ ΣΕΖΟΝ	17.736,30			51.120,72
ΣΥΝΟΛΑ	35.622,70			102.653,73

## ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ(ΑΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ)

Η Διεύθυνση παραγωγής προσδιορίζει την συνολική δαπάνη της άμεσης εργασίας σύμφωνα με το πρόγραμμα απασχόλησης προσωπικού ως γινόμενο των συνολικών ωρών ανα ειδικότητα με τη χρηματικό ποσό που πληρώνεται η κάθε ειδικότητα την ώρα.

	ΩΡΕΣ ΚΑΤΑ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΜΟΙΒΗ/ΩΡΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ
ΕΙΔΙΚΟΤ.Α	16.618,70	5,00	83.093,50
ΕΙΔΙΚΟΤ.Β	15.088,80	5,00	75.444,00
ΕΙΔΙΚΟΤ.Γ	13.558,90	5,00	67.794,50
ΣΥΝΟΛΑ ΧΕΙΜ.ΣΕΖΟΝ	45.266,40	5,00	226.332,00
ΘΕΡΙΝΗ ΣΕΖΟΝ			
ΕΙΔΙΚΟΤ.Α	16.011,90	5,00	80.059,50
ΕΙΔΙΚΟΤ.Β	14.377,90	5,00	71.889,50
ΕΙΔΙΚΟΤ.Γ	12.967,90	5,00	64.839,50
ΣΥΝΟΛΑ ΘΕΡ.ΣΕΖΟΝ	43.357,70	5,00	216.788,50
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	88.624,10		443.120,50

**ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΥΛΙΚΑ)  
ΧΕΙΜΕΡΙΝΗ ΣΕΖΟΝ(ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ-ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ)**

Η Διεύθυνση παραγωγής στους παρακάτω πίνακες σύμφωνα με το πρόγραμμα ανάλωσης υλικών προσδιορίζει τη δαπάνη των υλικών ως γινόμενο της απαιτούμενης ποσότητας(σε μέτρα) με την τιμή του μέτρου για κάθε υλικό(ύφασμα).

ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ(μέτρα)	ΤΙΜΗ ΑΝΑ ΜΕΤΡΟ	ΔΑΠΑΝΗ
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-55-24			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α		11770	4,9	57673
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10100-53-56			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Β		11877	4,8	57009,6
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10101-33-55			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Γ		10593	4,6	48727,8
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10500-55-52			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Δ		14766	4,7	69400,2
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-22-56			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α		15622	4,9	76547,8
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10501-23-32			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Ε		14231	4,5	64039,5
ΦΟΥΣΤΑ	20620-22-11			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α		6206	4,9	30409,4
ΦΟΥΣΤΑ	20621-22-21			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Ζ		10063,35	4,3	43272,41
ΜΠΟΥΦΑΝ	35002-22-12			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α		12519	4,9	61343,1
ΜΠΟΥΦΑΝ	36003-52-12			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Β		13375	4,8	64200
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-20-86			
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Α		5745,9	3	17237,7
ΜΠΛΟΥΖΑ	80300-55-31			
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Β		5917,1	2,7	15976,17
ΜΠΛΟΥΖΑ	80301-33-25			
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΛΛΙΝΟ Α		9020,1	3,8	34276,38
ΜΠΛΟΥΖΑ	80500-44-36			
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΛΛΙΝΟ Β		6505,6	3,9	25371,84
ΣΥΝΟΛΑ		148211,05		665484,9

**ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΥΛΙΚΑ)  
ΘΕΡΙΝΗ ΣΕΖΟΝ(ΜΑΡΤΙΟΣ-ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ)**

ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ(μέτρα)	ΤΙΜΗ ΑΝΑ ΜΕΤΡΟ	ΔΑΠΑΝΗ
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-55-24			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α1		11556	5	57780
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10300-53-56			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Β1		11727,2	4,7	55117,84
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10121-33-55			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Γ1		10871,2	4,6	50007,52
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10555-55-52			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Δ1		14102,6	4,5	63461,7
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10502-22-56			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α1		14766	5	73830
ΠΑΝΤΕΛΟΝΙ	10503-23-32			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Ε1		13524,8	4,7	63566,56
ΦΟΥΣΤΑ	20456-22-33			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α1		6173,9	5	30869,5
ΦΟΥΣΤΑ	20332-22-21			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Ζ1		6655,4	4,2	27952,68
ΜΠΟΥΦΑΝ	35040-22-12			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α1		11812,8	5	59064
ΜΠΟΥΦΑΝ	36013-52-18			
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Β1		12882,8	4,7	60549,16
ΜΠΛΟΥΖΑ	80700-20-86			
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Γ		5745,9	3	17237,7
ΜΠΛΟΥΖΑ	80800-55-35			
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Δ		6024,1	2,8	16867,48
ΜΠΛΟΥΖΑ	80801-33-25			
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Ε		8939,85	2,8	25031,58
ΜΠΛΟΥΖΑ	80502-44-36			
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Ζ		6238,1	2,9	18090,49
ΣΥΝΟΛΑ		141.020,65		619426,2

Στο παρακάτω πίνακα υπολογίζονται οι συνολικές μεταβλητές δαπάνες της παραγωγής αθροίζοντας τα σύνολα που έχουν μεταφερθεί απ' τους παραπάνω πίνακες των μεταβλητών δαπανών.

	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΡΕΥΜΑΤΟΣ ΜΗΧ/ΜΑΤΩΝ	102.653,73
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣ.ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	443.120,50
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΑΝΑΛΩΣΗ ΥΛΙΚΩΝ	1.284.911,11
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.830.685,34</b>

## Γ. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

### **ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ ΧΕΙΜΕΡΙΝΗ ΣΕΖΟΝ (ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ-ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ)**

Η Διεύθυνση εφοδιασμού με τους παρακάτω πίνακες αφού λάβει υπόψη τα αποθέματα σε υφάσματα(σε μέτρα) που υπάρχουν ήδη, τα αποθέματα που θέλει να έχει στη λήξη κάθε εξαμήνου, καθώς φυσικά τα υφάσματα(σε μέτρα) που χρειάζεται η διεύθυνση παραγωγής για να παράγει την αναγκαία ποσότητα τελικών προϊόντων(ενδυμάτων), προσδιορίζει την απαιτούμενη ποσότητα υφασμάτων(σε μέτρα) για παραγγελία.

ΕΙΔΟΣ ΥΦΑΣΜΑΤΟΣ	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΕΝΑΡΞΗΣ(μέτρα)	ΑΝΑΛΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ(μέτρα)	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΛΗΞΗΣ(μέτρα)	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤ. ΓΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ(μέτρα)
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α	4730	46117	4000	45387
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Β	3020	25252	2500	24732
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Γ	1555	10593	1300	10338
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Δ	1480	14766	1300	14586
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Ε	1620	14231	1300	13911
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Ζ	0	10063,35	1200	11263,35
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Α	1150	5745,9	800	5395,9
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Β	0	5917,1	800	6717,1
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΛΛΙΝΟ Α	0	9020,1	0	9020,1
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΛΛΙΝΟ Β	0	6505,6	0	6505,6
ΣΥΝΟΛΑ		148211,05		147856,05

### **ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ ΘΕΡΙΝΗ ΣΕΖΟΝ (ΜΑΡΤΙΟΣ-ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ)**

ΕΙΔΟΣ ΥΦΑΣΜΑΤΟΣ	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΕΝΑΡΞΗΣ(μέτρα)	ΑΝΑΛΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ(μέτρα)	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΛΗΞΗΣ(μέτρα)	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤ. ΓΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ(μέτρα)
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Α1	4530	44308,7	3200	42978,7
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Β1	3010	24610	2100	23700
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Γ1	1320	10871,2	1000	10551,2
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Δ1	1290	14102,6	1000	13812,6
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Ε1	1210	13524,8	1000	13314,8
ΥΦΑΣΜΑ ΤΖΙΝ Ζ1	0	6655,4	900	7555,4
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Γ	190	5745,9	800	6355,9
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Δ	220	6024,1	700	6504,1
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Ε	0	8939,85	500	9439,85
ΥΦΑΣΜΑ ΜΑΚΟ Ζ	0	6238,1	500	6738,1
ΣΥΝΟΛΑ	11770	141020,65	11700	140950,65



## ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΓΟΡΩΝ(ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ)

Η Διεύθυνση Εφοδιασμού με βάση τους παραπάνω πίνακες δηλ.το πρόγραμμα παραλαβών καταρτίζει το ετήσιο πρόγραμμα αγορών και περιλαμβάνει τις μηνιαίες ποσότητες παραλαβής καθώς και τις ημερομηνίες παραλαβής τους. Οι προβλεπόμενες αυτές παραδόσεις τιμολογούνται με τις συμφωνημένες τιμές μονάδας και προκύπτει η τιμολογιακή αξία των αγορών(Αξία σε ευρώ).Προσθέτονται και τα προβλεπόμενα έξοδα παραλαβών και προκύπτει έτσι η συνολική τιμολογιακή αξία των υλικών που θα εισαχθούν στην επιχείρηση μέσα στο μήνα(Αξία κατά μήνα). Πάνω στο ποσό αυτό υπολογίζεται ο Φόρος Προστιθέμενης Αξίας (19%) και προκύπτει η συνολική ονομαστική αξία των αγορών του μήνα(συνολο αγορών).Στο επόμενο πεδίο του πίνακα με τον τίτλο «Διακανονισμός» προβλέπεται ο τρόπος εξόφλησης αυτής της αξίας .Τέλος υπολογίζεται ο σχετικός τοκάρημος ελέγχου τήρησης των προδιαγραφών εξόφλησης .

ΣΤΟΙΧΕΙΑ							ΑΓΟΡΑ			ΔΙΑΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ					ΤΟΚΑΡΙΟ..
ΜΗΝΑΣ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΡΤΙΔΕΣ	ΗΜΕΡΟΜ. ΠΑΡΑΛΛΑΒ.	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (μετρα)	ΑΞΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ	ΕΞΟΔΑ ΠΑΡΑΛΛΑΒ.	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΑΤΑ ΜΗΝΑ	ΦΠΑ	ΣΥΝΟΛΟ	ΜΕΤΡΗΤΑ		ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕΣ			
										%	ΠΟΣΟ	%	ΠΟΣΟ	ΗΜΕΡ.	
ΙΑΝΟΥΑΡ.	ΠΑΡ.Α	1-10	45.387,00	222.396,30	1.556,77	223.953,07									
	ΠΑΡ.Β	11-20	35.070,00	166.268,40	1.163,88	167.432,28									
	ΠΑΡ.Γ	21-31	5.395,90	16.187,70	113,31	16.301,01	407.686,37	77.460,41	485.146,78	15%	72.772,02	85%	412.374,76	180	37.113,73
ΦΕΒΡΟΥΑΡ.	ΠΑΡ.Δ	1-10	39.760,35	179.586,11	1.257,10	180.843,21									
	ΠΑΡ.Ε	11-20	22.242,80	77.784,39	544,49	78.328,88	259.172,09	49.242,70	308.414,79	19%	58.598,81	81%	249.815,98	150	18.736,20
ΜΑΡΤΙΟΣ			0,00	0,00	0,00	0,00									
ΑΠΡΙΛΙΟΣ			0,00	0,00	0,00	0,00									
ΜΑΙΟΣ			0,00	0,00	0,00	0,00									
ΙΟΥΝΙΟΣ			0,00	0,00	0,00	0,00									
ΙΟΥΛΙΟΣ	ΠΑΡ.Ζ	1-10	42.978,70	214.893,50	1.504,25	216.397,75									
	ΠΑΡ.Η	11-20	34.251,20	159.925,52	1.119,48	161.045,00									
	ΠΑΡ.Θ	21-31	6.355,90	19.067,70	133,47	19.201,17	396.643,93	75.362,35	472.006,27	15%	70.800,94	85%	401.205,33	180	36.108,48
ΑΥΓΟΥΣΤ.	ΠΑΡ.Ι	1-15	34.682,80	156.468,94	1.095,28	157.564,22									
	ΠΑΡ.Κ	15-30	22682,05	64.183,55	449,28	64.632,83	222.197,06	42.217,44	264.414,50	20%	52.882,90	80%	211.531,60	120	12.691,90
ΣΕΠΤΕΜΒ.			0,00	0,00	0,00	0,00									
ΟΚΤΩΒΡ.			0,00	0,00	0,00	0,00									
ΝΟΕΜΒΡ.			0,00	0,00	0,00	0,00									
ΔΕΚΕΜΒΡ.			0,00	0,00	0,00	0,00									
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>			288.806,70	1.276.762,11	8.937,33	1.285.699,44	1.285.699,44	244.282,89	1.529.982,33		255.054,67		1.274.927,67		104.650,30

#### **Δ. ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ**

Στο παρακάτω πίνακα ξεχωριστά κάθε Διεύθυνση προγραμματίζει τις σταθερές δαπάνες της για κάθε μήνα και στο δεύτερο πεδίο «Διακανονισμός» προβλέπεται ο τρόπος εξόφλησης των δαπανών αυτών.

ΕΙΔΟΣ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΜΗΝΕΣ											ΕΤΗΣΙΟ ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΔΙΑΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ			
	ΙΑΝ.	ΦΕΒΡ.	ΜΑΡΤ.	ΑΠΡΙΛ.	ΜΑΪΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΣΕΠΤ.	ΟΚΤΩΒ.	ΝΟΕΜΒ.	ΔΕΚ.		ΜΕΤΡΗΤΟΙΣ		ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕΣ	
													%	ΠΟΣΟ	%	ΠΟΣΟ
<b>Δ/ΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ MARKETING</b>																
Αμοιβές και Έξοδα Προς/κου	14000	14000	14000	21000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	28000	175000	100%	175000	0%	0
Αμοιβές και Έξοδα Τρίτων	500	500	600	500	500	500	500	600	500	500	500	5700	100%	5700	0%	0
Παροχές Τρίτων	5000	5000	6000	5000	5000	5000	5000	6000	5000	4000	5000	56000	16%	9000	84%	47000
Αποσβέσεις	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	6600				
Προβλέψεις	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	11000				
<b>ΣΥΝΟΛΟ Δ/ΣΗΣ ΠΩΛΗΣ.</b>	<b>21100</b>	<b>21100</b>	<b>22200</b>	<b>28100</b>	<b>21100</b>	<b>21100</b>	<b>21100</b>	<b>22200</b>	<b>21100</b>	<b>20100</b>	<b>35100</b>	<b>254300</b>	<b>77%</b>	<b>189700</b>	<b>19%</b>	<b>47000</b>
<b>Δ/ΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>																
Αμοιβές και Έξοδα Προς/κου	10000	10000	10000	15000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	20000	125000	100%	125000	0%	0
Αμοιβές και Έξοδα Τρίτων	300	300	300	400	200	300	300	300	300	300	300	3300	100%	3300	0%	0
Παροχές Τρίτων	6000	6000	7000	6000	6000	6000	6000	7000	6000	6000	6000	68000	11%	7300	89%	60700
Αποσβέσεις	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	16500				
Προβλέψεις	1200	1100	1000	1000	950	1000	1000	1000	950	900	1000	11100				
<b>ΣΥΝΟΛΟ Δ/ΣΗΣ ΠΑΡΑΓ.</b>	<b>19000</b>	<b>18900</b>	<b>19800</b>	<b>23900</b>	<b>18650</b>	<b>18800</b>	<b>18800</b>	<b>19800</b>	<b>18750</b>	<b>18700</b>	<b>28800</b>	<b>223900</b>	<b>61%</b>	<b>135600</b>	<b>27%</b>	<b>60700</b>
<b>Δ/ΣΗ ΦΟΔΙΑΣΜΟΥ (LOGISTICS)</b>																
Αμοιβές και Έξοδα Προς/κου	11000	11000	11000	16500	11000	11000	11000	11000	11000	11000	22000	137500	100%	137500	0%	0
Αμοιβές και Έξοδα Τρίτων	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4400	100%	4400	0%	0
Παροχές Τρίτων	8000	5000	6000	8000	5000	6000	8000	5000	6000	6000	7000	70000	12%	8500	88%	61500
Αποσβέσεις	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5500				
Προβλέψεις	1100	1100	1000	900	950	1000	1000	1000	950	900	1000	10900				
<b>ΣΥΝΟΛΟ Δ/ΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ</b>	<b>21000</b>	<b>18000</b>	<b>18900</b>	<b>26300</b>	<b>17850</b>	<b>18900</b>	<b>20900</b>	<b>17900</b>	<b>18850</b>	<b>18800</b>	<b>30900</b>	<b>228300</b>	<b>66%</b>	<b>150400</b>	<b>27%</b>	<b>61500</b>
<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b>																
Αμοιβές και Έξοδα Προς/κου	14000	14000	14000	21000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	28000	175000	100%	175000	0%	0
Αμοιβές και Έξοδα Τρίτων	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2200	100%	2200	0%	0
Παροχές Τρίτων	1200	1300	1500	1200	1300	1500	1200	1300	1500	1400	1400	14800	12%	1800	88%	13000
Αποσβέσεις	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4400				
Προβλέψεις	650	500	500	450	500	500	500	500	500	500	600	5700				
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	<b>16450</b>	<b>16400</b>	<b>16600</b>	<b>23250</b>	<b>16400</b>	<b>16600</b>	<b>16300</b>	<b>16400</b>	<b>16600</b>	<b>16500</b>	<b>30600</b>	<b>202100</b>	<b>89%</b>	<b>179000</b>	<b>6%</b>	<b>13000</b>
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>77550</b>	<b>74400</b>	<b>77500</b>	<b>101550</b>	<b>74000</b>	<b>75400</b>	<b>77100</b>	<b>76300</b>	<b>75300</b>	<b>74100</b>	<b>125400</b>	<b>908600</b>	<b>72%</b>	<b>654700</b>	<b>20%</b>	<b>182200</b>

## Ε. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

### ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΜΕΤΡΗΤΩΝ (ΤΑΜΕΙΑΚΟ)

Η Διεύθυνση διαχείρισης στο παρακάτω πίνακα καταγράφει τις προβλεπόμενες εισπράξεις (μετρητά, συναλλαγματικές, επιταγές) για κάθε μήνα καθώς και τις προβλεπόμενες πληρωμες για κάθε μήνα με σκοπό την αναζήτηση των ελλειμάτων ή των πλεονασμάτων που προκύπτουν.

Η επιχείρηση παρουσιάζει πλεόνασμα κάθε μήνα και έχει ικανοποιητική ρευστότητα και δεν έχει ανάγκη τραπεζικού δανεισμού.

ΚΙΝΗΣΗ ΜΕΓΕΘΩΝ (ΕΙΣΠΡ.-ΠΛΗΡ.) ΚΑΤΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ- ΠΡΟΟΡΙΣΜΟ	ΙΑΝΟΥΑΡ.	ΦΕΒΡ.	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΑΠΡΙΛΙΟΣ	ΜΑΪΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣ.	ΣΕΠΤ.	ΟΚΤΩΒΡ.	ΝΟΕΜΒΡ.	ΔΕΚΕΜ.
ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ	9.800,00	11.000,00	8.320,00	9.500,00	9300	8600	9900	12000	11500	9700	8700	13103,2
ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕΣ	150000	230.000,00	204.000,00	200.000,00	167000	158000	149000	206000	202000	176000	171000	162000
ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΤΑΓΩΝ	304000	402.000,00	315.000,00	332.000,00	350000	325000	296000	415000	375000	369000	340000	320000
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ</b>	<b>463.800,00</b>	<b>643.000,00</b>	<b>527.320,00</b>	<b>541.500,00</b>	<b>526.300,00</b>	<b>491.600,00</b>	<b>454.900,00</b>	<b>633.000,00</b>	<b>588.500,00</b>	<b>554.700,00</b>	<b>519.700,00</b>	<b>495.103,20</b>
ΠΛΗΡΩΜΕΣ	128.651,37	112.208,41	55.843,33	73172,7768	53321,37354	54330,1563	126.312,94	107.861,56	54.258,10	54.258,10	53393,42945	90358,11138
ΕΞΟΦΛ.ΒΡΑΧΥΠΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	271.670,64	170.278,89	101.294,71	108.015,26	100.316,67	100.707,88	271.588,00	103.628,80	103.349,36	103.349,36	103.014,03	117.349,35
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ</b>	<b>400.322,02</b>	<b>282.487,29</b>	<b>157.138,04</b>	<b>181.188,04</b>	<b>153.638,04</b>	<b>155.038,04</b>	<b>397.900,94</b>	<b>211.490,36</b>	<b>157.607,46</b>	<b>157.607,46</b>	<b>156.407,46</b>	<b>207.707,46</b>
<b>ΜΗΝΙΑΙΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ</b>	<b>63.477,98</b>	<b>360.512,71</b>	<b>370.181,96</b>	<b>360.311,96</b>	<b>372.661,96</b>	<b>336.561,96</b>	<b>56.999,06</b>	<b>421.509,64</b>	<b>430.892,54</b>	<b>397.092,54</b>	<b>363.292,54</b>	<b>287.395,74</b>
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜ .ΜΗΝΑ	1.000,00	64.477,98	424.990,69	795.172,65	1.155.484,61	1.528.146,57	1.864.708,53	1.921.707,59	2.343.217,23	2.774.109,77	3.171.202,30	3.534.494,84
<b>ΑΝΑΚΕΦ.ΥΠΟΛΟΙΠΟ</b>	<b>64.477,98</b>	<b>424.990,69</b>	<b>795.172,65</b>	<b>1.155.484,61</b>	<b>1.528.146,57</b>	<b>1.864.708,53</b>	<b>1.921.707,59</b>	<b>2.343.217,23</b>	<b>2.774.109,77</b>	<b>3.171.202,30</b>	<b>3.534.494,84</b>	<b>3.821.890,58</b>

## ΣΤ. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η Οικονομική Διεύθυνση καταρτίζει την προγραμματική αποτύπωση του λογαριασμού «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ» για το έτος 2007 έτσι όπως προκύπτει από τη προγραμματική προδιαγραφή της επιχειρηματικής λειτουργίας που προγραμματίσαμε.

Ειδικότερα στο παρακάτω πίνακα περιλαμβάνονται τα πιο κάτω μεγέθη με τη σειρά που αναφέρονται :

- Τα έσοδα απ' τις προβλεπόμενες πωλήσεις.
- Το κόστος πωληθέντων το οποίο υπολογίστηκε παραπάνω και είναι οι μεταβλητές δαπάνες της παραγωγής.
- Το Μικτό Κέρδος σαν διαφορά ανάμεσα στα έσοδα και το κόστος πωληθέντων.
- Οι Σταθερές δαπάνες που προσδιορίστηκαν στο πρόγραμμα του λειτουργικού κόστους των διευθύνσεων.
- Το Κέρδος Προ Αποσβέσεων σαν διαφορά του Μικτού Κέρδους και των σταθερών δαπανών.
- Οι αποσβέσεις εκείνες που δεν μπήκαν ούτε στο κόστος της παραγωγής ούτε στο λειτουργικό κόστος των άλλων επιχειρηματικών λειτουργιών.
- Το καθαρό Κέρδος Προ Φόρων σαν διαφορά του Κέρδους προ Αποσβέσεων και των αποσβέσεων.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ	ΕΚΜ/ΣΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ 01/01/07- 31/12/07	ΕΚΜ/ΣΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ 01/01/06- 31/12/06
ΕΣΟΔΑ	5.411.280,00	4.720.290,00
ΚΟΣΤΟΣ	1.830.685,34	1.530.685,34
<b>ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	3.580.594,67	3.189.604,67
ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ:		
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	654.300,00	704.100,00
ΔΙΑΘΕΣΗΣ	254.300,00	254.300,00
ΧΡΗΜΑΤΟΣ	5.000,00	5.000,00
ΧΡΗΜΑΤ/ΚΑ ΕΣΟΔΑ	15.000,00	13.790,89
<b>ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ</b>	2.681.994,67	2.239.995,56
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	30.000,00	30.000,00
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ</b>	2.651.994,67	2.209.995,56

## Ζ. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ

### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31/12/07**

Μετά την ολοκλήρωση των υπόλοιπων προγραμμάτων τα περιουσιακά στοιχεία, είναι ξεκαθαρισμένα και διαθέσιμα και με βάση αυτά η Οικονομική Διεύθυνση συντάσει τον προγραμματικό ισολογισμό της 31/12/07.

<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ</b>	<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>
<b>ΤΙΤΛΟΣ</b>	<b>31/12/2007</b>	<b>31/12/2007</b>
Κτίρια-Εγκατ.Κτιρ. σε Ακιν. Τρίτων	250.000,00	
Μηχαν.-Τεχν.Εγκ.Λοιπ.Μηχ.Εξ.	850.000,00	
Μεταφορικά Μέσα	20.000,00	
Έπιπλα και λοιπος Εξοπλισμος	20.000,00	
Ασώματες Ακινήτοποιήσεις	1.000,00	
Εμπορεύματα	22.967,00	
Πρώτες και Βοηθητικές ύλες	109.000,00	
Είδη συσκευασίας	2.000,00	
Πελάτες	10.990,80	
Λογ/σμοι Διαχ/σεως-Προκατ.και Πιστ.	1.000,00	
Χρηματικά Διαθέσιμα	3.821.890,58	
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>5.108.848,38</b>	
Κεφάλαιο		850.000,00
Αποθ/κα-Διαφ.Αναπροσ/γης		42.500,00
Αποτελέσματα εις νέον		1.803.356,37
Προβλέψεις		120.000,00
Προμηθευτές		342.126,21
Πιστωτές Διάφοροι		1.000.000,00
Υποχρεώσεις απο Φόρους & Τέλη		927.345,80
Ασφαλιστικοι Οργανισμοί		23.520,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>		<b>5.108.848,38</b>

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- **ΝΙΚΟΛΑΟΣ Σ. ΠΟΜΟΝΗΣ** Ο Οικονομικός Προγραμματισμός της Δράσης των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2001
- **ΠΕΤ. Α. ΚΙΟΧΟΥ- ΓΕΩΡ. Δ. ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ** Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 1999
- **TAYLOR, JAMES W.** Επιχειρησιακός Προγραμματισμός: Business Plan, Εκδόσεις Κριτήριο, 1998
- **ΓΕΩΡΓΙΟΥ Δ. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΥ** Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σμπίλιας «Το οικονομικόν», 1989
- **ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ ΓΙΑΝΝΗΣ** Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Γκιούρδας, 2003