



# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ-ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ :

«Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ ΣΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΔΥΟ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ»

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΖΟΥΝΤΑ ΣΤΕΛΛΑ

ΜΕΛΟΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

ΓΑΚΗ ΕΛΕΝΗ

ΖΗΣΙΜΟΥ ΥΠΑΤΙΑ-ΜΑΡΚΕΛΛΑ Α.Μ. : 2112017088

ΧΙΟΣ 2023

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε κατά τη χειμερινή περίοδο του Ακαδημαϊκού Έτους 2022-2023, στα πλαίσια των Προπτυχιακών Σπουδών του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, με κατεύθυνση «Λογιστική-Χρηματοοικονομικά» του Πανεπιστημίου Αιγαίου στη Χίο.

Η εργασία υλοποιήθηκε υπό την εποπτεία της κυρίας Ζούντα Στέλλας, Επίκουρης Καθηγήτριας του Πανεπιστημίου Αιγαίου στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, με συνεξετάστρια την κυρία Γάκη Ελένη, Επίκουρη Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Αιγαίου στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Στόχος της εργασίας είναι η παρουσίαση και η ανάλυση βασικών οικονομικών εννοιών, με απώτερο σκοπό την ευκολότερη κατανόηση από τον αναγνώστη, με βάση την εξέταση των οικονομικών στοιχείων δύο (2) Ανώνυμων Ελληνικών εταιρειών, αλλά και τη χρησιμότητα των προϋπολογισμών σε αυτές.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση της πτυχιακής μου και ιδιαιτέρως την επιβλέπουσα Καθηγήτρια κυρία Ζούντα Στέλλα, για την πολύτιμη βοήθειά της, καθώς και την καθοδήγησή της. Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Καθηγήτρια κυρία Γάκη Ελένη, για τη συμμετοχή της στην αξιολόγηση της συγκεκριμένης μελέτης.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Χερουβείμ Σταμάτη, Πρόεδρο των εταιρειών, καθώς και τις κυρίες Πάλλα Ράνια, Υπεύθυνη Κοστολόγησης, Τούντα Γεωργία, Υπεύθυνη Λογιστηρίου της εταιρείας Cherbros A.E. και Μοναστηρλή Σοφία, Υπεύθυνη Λογιστηρίου της εταιρείας Υδρομαρίν Α.Ε., για την παροχή οικονομικών δεδομένων απαραίτητων για την πραγματοποίηση της εργασίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία, με τίτλο « Η συμβολή των προϋπολογισμών και των χρηματοοικονομικών αριθμοδεικτών στη μέτρηση της απόδοσης και στον προγραμματισμό της δράσης δύο (2) ελληνικών ανώνυμων εταιρειών», πραγματοποιήθηκε στο έκτο έτος φοίτησης.

Η μελέτη αυτή, διαιρείται σε τρία (3) μεγάλα κεφάλαια. Στο πρώτο μέρος, γίνεται μια παρουσίαση των κατηγοριών στις οποίες χωρίζονται οι επιχειρήσεις, καθώς και η ανάλυση αυτών, ενώ σε δεύτερο επίπεδο, δίνεται ο ορισμός βασικών χρηματοοικονομικών εννοιών, με στόχο την απόλυτη αφομοίωση από τον ενδιαφερόμενο, βοηθώντας τον να αντιληφθεί το δεύτερο μέρος της εργασίας. Έτσι λοιπόν, στο δεύτερο μέρος δίνεται η έννοια της λέξης «Αριθμοδείκτης», διαιρώντας την στις κατηγορίες της και με βάση τους Ισολογισμούς και τις Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσεως των εταιρειών, γίνεται μια προσπάθεια αξιολόγησης τους, παίρνοντας έξι (6) βασικούς δείκτες. Στο τρίτο μέρος, αναλύεται η ερμηνεία της λέξης «Προϋπολογισμός», πραγματοποιείται μια σύντομη σύγκριση των πλεονεκτημάτων αλλά και των μειονεκτημάτων του και βάσει πέντε (5) επιστημονικών άρθρων που σχετίζονται με τη χρησιμότητα των προϋπολογισμών, επιχειρείται η ανάλυσή τους. Τέλος, παρουσιάζονται έξι (6) προϋπολογισμοί των εταιρειών και η ανάλυσή αυτών.

**Λέξεις Κλειδιά:** Επιχείρηση, Ισολογισμός, Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, Αριθμοδείκτης, Προϋπολογισμός.

## **ABSTRACT**

This thesis, entitled "The contribution of budgeting and financial ratios in performance measurement in short term planning. The case of two (2) Greek S.A.s", was carried out in the sixth year of studies.

This study is divided in three (3) major chapters. In the first part, there is a presentation of the categories of the corporations, as well as their analysis. Furthermore, the definition of basic financial terms is given, with the aim of complete apprehension by the interested reader.

In the second part, the meaning of the word "Ratio" is provided, along with its categories and based on the Balance Sheets and Income Statements of the two (2) companies, an attempt is made to evaluate them by computing six (6) basic financial indicators.

In the third part, the definition of the word "Budget" is analyzed with a brief comparison of its advantages and disadvantages. Moreover, five (5) scientific articles related to the fruitfulness of budgets are essayed. Finally, the presentation of six (6) companies' budgets and their analysis is given.

**Keywords:** Corporation, Balance Sheet, Income Statement, Financial Ratio, Budget.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	3
ABSTRACT .....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΜΕΡΟΣ Α'	
1. Η ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ, Ο ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ & Η Κ.Α.Χ. ΤΟΥΣ .....	7
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ & ΕΙΔΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ .....	7
1.2 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ.....	8
1.3 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ .....	9
ΜΕΡΟΣ Β'	
2. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ & CASE STUDIES .....	11
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ & ΕΙΔΗ ΔΕΙΚΤΩΝ .....	11
2.2 CHERBROS Α.Ε.....	13
2.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ CHERBROS Α.Ε.....	18
2.3 ΥΔΡΟΜΑΡΙΝ Α.Ε. ....	24
2.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΥΔΡΟΜΑΡΙΝ Α.Ε. ....	29
ΜΕΡΟΣ Γ'	
3. Η ΑΡΩΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ .....	32
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ & ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ .....	32
3.2 ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ .....	34
3.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ .....	36
3.4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ .....	36
3.5 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ CHERBROS Α.Ε. ....	43
3.6 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΥΔΡΟΜΑΡΙΝ Α.Ε.....	48
4. ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	50
5. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	51
6. ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	51
7. ΠΗΓΕΣ.....	52

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ανέκαθεν, η ανάγκη των επιχειρήσεων για διαρκή έλεγχο και πληροφόρηση ήταν ζωτικής σημασίας. Λόγω του ότι βιώνουν ένα ασταθές περιβάλλον και εξαιτίας της όλο και μεγαλύτερης αύξησης του αριθμού των επιχειρήσεων, τα τελευταία χρόνια ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε αυτές ολοένα και μεγαλώνει. Όπως είναι φυσικό, κάτι τέτοιο καθιστά αναγκαία τη διαρκή και συστηματική καταγραφή, παρατήρηση, αξιολόγηση και αξιοποίηση των στοιχείων σχετικά με την επίδοσή τους, αλλά και την κατάρτιση προϋπολογισμών για την υλοποίηση των μελλοντικών τους στόχων.

Από τις πιο γνωστές μεθόδους αξιολόγησης και ερμηνείας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, είναι ο υπολογισμός και η ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών, οι οποίοι προκύπτουν από τις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης. Από την άλλη, οι προϋπολογισμοί αποτελούν «φάρο» για τις εταιρείες, αφού τις βοηθούν να θέτουν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πρέπει να κινηθούν βάσει των εκτιμήσεών τους, προκειμένου να επιτευχθούν τα σχέδια και τελικά το όραμά τους.

Μέσα από την παρούσα εργασία επομένως, θα αναπτυχθούν οι λόγοι σπουδαιότητας του ρόλου των αριθμοδεικτών αλλά και των προϋπολογισμών, ενώ παράλληλα θα γίνουν εκτιμήσεις των επιδόσεων και των προϋπολογισμών των εταιρειών.

## 1. Η ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ, Ο ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ & Η Κ.Α.Χ. ΤΟΥΣ

### 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ & ΕΙΔΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Ως εταιρεία ορίζεται η σύμπραξη φυσικών ή νομικών προσώπων, με στόχο την επίτευξη ενός κοινού σκοπού και απαιτεί τη συνεργασία τουλάχιστον δύο (2) ή περισσότερων μερών. Η λέξη αυτή, προέρχεται από το αρχαίο επίθετο «εταιρείος» (αυτός που σχετίζεται με συνεργάτη ή φίλο).

Ο ορισμός αυτός μπορεί να διαιρεθεί σε δύο (2) κατηγορίες :

- Στις εταιρίες που έχουν μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα (Αστικές Εταιρίες), όπως είναι οι επιστημονικές ή αυτές που έχουν θρησκευτικό σκοπό αλλά όχι εμπορικό.
- Στις εταιρίες που έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα (Εμπορικές Εταιρίες) και επομένως, σε αυτήν την κατηγορία ανήκει το μεγαλύτερο μέρος.

Ανάλογα με τον τρόπο συμμετοχής των εταίρων στο κεφάλαιο, οι κερδοσκοπικές εταιρίες διαχωρίζονται στις :

- **Προσωπικές εταιρίες** : Σημαντικό ρόλο έχει η προσωπικότητα των εταίρων, που αποτελεί την εγγύηση προς τους τρίτους (προμηθευτές, πελάτες κτλ.), δίχως να έχει σημασία το ποσοστό συμμετοχής τους στο εταιρικό κεφάλαιο.
- **Κεφαλαιουχικές εταιρίες** : Σημαντικό ρόλο έχει το εταιρικό κεφάλαιο που διαιρείται σε ίσα τμήματα (μετοχές) και οι εταίροι (ή μέτοχοι) ευθύνονται μέχρι του ποσού της εισφοράς τους.

Οι παραπάνω εταιρίες, υποδιαιρούνται σε αρκετές κατηγορίες. Οι πέντε (5) πιο διαδεδομένες είναι :

- **Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε.)** : Ομόρρυθμη είναι η εταιρεία με νομική προσωπικότητα, που έχει εμπορικό σκοπό. Καταρτίζεται μεταξύ δύο (2) ή περισσότερων προσώπων και για τα χρέη της ευθύνονται όλοι οι εταίροι απεριόριστα και εις ολόκληρων.<sup>1</sup>
- **Ετερόρρυθμη Εταιρεία (Ε.Ε.)** : Ετερόρρυθμη είναι η εταιρεία με νομική προσωπικότητα, που επιδιώκει εμπορικό σκοπό και συστήνεται από έναν (1) τουλάχιστον ετερόρρυθμο και έναν (1) ομόρρυθμο εταίρο. Η ουσιαστική διαφορά μεταξύ ομόρρυθμης και ετερόρρυθμης εταιρείας, είναι ότι ο ετερόρρυθμος εταίρος ευθύνεται μέχρι του ποσού της εισφοράς του στο κεφάλαιο, ενώ η ευθύνη του ομόρρυθμου εταίρου, όπως και στην περίπτωση της Ο.Ε., είναι προσωπική απεριόριστη και εις ολόκληρο.<sup>2</sup>
- **Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)** : Πρόκειται για μια ενδιάμεση μορφή εμπορικής εταιρείας (έστω και αν ο σκοπός της δεν είναι εμπορικός), μεταξύ προσωπικής και κεφαλαιουχικής. Συνίσταται από ένα (1) (Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε) ή παραπάνω πρόσωπα και τα μέλη της είναι υπεύθυνα για τις υποχρεώσεις της, μέχρι και το ποσό της εισφοράς τους στο κεφάλαιο. Επομένως, όσοι έχουν απαιτήσεις έναντι της εταιρείας, δεν έχουν τη δυνατότητα να στραφούν εναντίον των εταίρων για την είσπραξη των απαιτήσεών τους.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Νεγκάκης Ι. Χρήστος, ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ, 2016, σελ. 55

<sup>2</sup> Νεγκάκης Ι. Χρήστος, ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ, 2016, σελ. 145

<sup>3</sup> Νεγκάκης Ι. Χρήστος, ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ, 2016, σελ. 227

- **Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (Ι.Κ.Ε.)** : Πρόκειται για μια σχετικά νέα και καινοτόμα μορφή κεφαλαιουχικής εταιρείας με νομική προσωπικότητα. Είναι εμπορική, ακόμα και αν ο σκοπός της δεν είναι εμπορικός και για τις εταιρικές της υποχρεώσεις ευθύνεται μόνο η εταιρεία με την περιουσία της. Όπως στην Ε.Π.Ε. έτσι και στην Ι.Κ.Ε., οι εταίροι έχουν περιορισμένη ευθύνη μέχρι του ποσού της εισφοράς τους στο κεφάλαιο. Η Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία, μπορεί να συνίσταται από ένα (1) πρόσωπο ή να καθίσταται μονοπρόσωπη και το κεφάλαιό της καθορίζεται από τους εταίρους, δίχως περιορισμό και άρα να μπορεί να είναι και μηδενικό.<sup>4</sup>
- **Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)** : Πρόκειται για μια εμπορική (έστω και αν ο σκοπός της δεν είναι εμπορικός) κεφαλαιουχική εταιρεία. Συνίσταται από δύο (2) ή παραπάνω πρόσωπα και το κεφάλαιο της είναι διαιρεμένο σε μετοχές. Οι μέτοχοι, ευθύνονται μέχρι το ποσοστό συνεισφοράς τους για τις υποχρεώσεις που δημιουργεί η εταιρεία. Η Ανώνυμη Εταιρεία είναι ο μοναδικός τύπος εταιρείας που μπορεί να είναι εισηγμένος στο χρηματιστήριο, δίχως αυτό να σημαίνει πως είναι υποχρεωτικό.

## 1.2 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ο Ισολογισμός ή αλλιώς Κατάσταση Οικονομικής Θέσης (Κ.Ο.Θ.), είναι η λογιστική κατάσταση που παρουσιάζει την οικονομική θέση μιας επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και σε ενιαίο νόμισμα.<sup>5</sup> Μαζί με τον Πίνακα Ταμειακών Ροών και την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης που αποτελούν τις βασικές θεμελιώδεις οικονομικές καταστάσεις, μπορεί να αξιολογηθεί η οικονομική κατάσταση της εταιρείας.

Όπως προαναφέρθηκε, ο Ισολογισμός αφορά συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Έτσι, ένας Ισολογισμός μπορεί να καταρτιστεί στο τέλος ενός μήνα, ενός τριμήνου ή όπως συναντάμε πιο συχνά στο τέλος ενός έτους.

Η Κατάσταση Οικονομικής Θέσης χωρίζεται σε δύο (2) μέρη. Στο Ενεργητικό και στο Παθητικό όπου εντάσσονται και τα ίδια Κεφάλαια (Καθαρή Θέση). Πρέπει να τονιστεί, ότι πάντοτε πρέπει να ισχύει η λογιστική σχέση Ενεργητικό= Παθητικό + Καθαρή Θέση.

**Ενεργητικό** : Αφορά το σύνολο των πόρων που ανήκουν στην επιχείρηση και βρίσκονται υπό τον έλεγχο της για την επιδίωξη των στόχων της και διακρίνεται σε δύο (2) είδη. Το κυκλοφορούν Ενεργητικό και το πάγιο ή αλλιώς μη κυκλοφορούν Ενεργητικό.

- **Κυκλοφορούν Ενεργητικό** : Εδώ κατατάσσονται τα χρηματικά διαθέσιμα της επιχείρησης και τα στοιχεία του Ενεργητικού, τα οποία αναμένεται να μετατραπούν σε ρευστό (χρήματα) ή να πωληθούν ή να αναλωθούν εντός της επόμενης χρήσης από την ημερομηνία κατάρτισης της κατάστασης οικονομικής θέσης ή εντός του κύκλου εκμετάλλευσης της επιχείρησης, εφόσον η διάρκειά του είναι μεγαλύτερη του έτους. Π.χ. χρηματικά διαθέσιμα, αποθέματα εμπορευμάτων κ.α.<sup>6</sup>
- **Πάγιο Ενεργητικό** : Εδώ, κατατάσσονται τα στοιχεία του Ενεργητικού τα οποία δεν αναμένεται να ρευστοποιηθούν ή να πωληθούν ή να αναλωθούν εντός της επόμενης χρήσης από την ημερομηνία κατάρτισης της κατάστασης της οικονομικής θέσης ή

<sup>4</sup> Στις 29 Μαΐου 2013, ανακοινώθηκε στο ΦΕΚ Α 120 με το νόμο 4155/2013 μια τροποποίηση του νόμου 4072/2012. Πλέον το κεφάλαιο της Ι.Κ.Ε. μπορεί να είναι και μηδενικό (αντί για 1€ που ήταν την περίοδο 2012-2013)

<sup>5</sup> Μιχάλης Μπεκιάρης-Χρήστος Τζόβας, Αρχές χρηματοοικονομικής λογιστικής, 2017, σελ.35

<sup>6</sup> Μιχάλης Μπεκιάρης-Χρήστος Τζόβας, Αρχές χρηματοοικονομικής λογιστικής, 2017, σελ.56-57



εντός του επόμενου κύκλου εκμετάλλευσης της επιχείρησης, εφόσον η διάρκεια του είναι μεγαλύτερη του έτους π.χ. μηχανήματα, αυτοκίνητα εταιρείας κ.α.<sup>7</sup>

**Παθητικό** : Αφορά το σύνολο των υποχρεώσεων που έχει η εταιρεία απέναντι στα Ίδια (Καθαρή Θέση) και Ξένα Κεφάλαια (Παθητικό) και χάρη σε αυτά δίνεται η δυνατότητα να χρηματοδοτηθούν στοιχεία του Ενεργητικού. Όπως το Ενεργητικό, έτσι και το Παθητικό χωρίζεται στο βραχυπρόθεσμο και στο μακροπρόθεσμο Παθητικό.

- **Βραχυπρόθεσμο Παθητικό** : Εδώ, κατατάσσονται οι υποχρεώσεις που έχει η εταιρεία απέναντι σε ξένους, οι οποίες είναι πληρωτέες εντός ενός έτους από την ημερομηνία κατάρτισης του Ισολογισμού. Π.χ. έξοδα πληρωτέα, προμηθευτές κ.α.
- **Μακροπρόθεσμο Παθητικό** : Εδώ, κατατάσσονται οι υποχρεώσεις που έχει η εταιρεία απέναντι σε ξένους, οι οποίες δεν είναι πληρωτέες εντός ενός έτους από την ημερομηνία κατάρτισης του Ισολογισμού. Π.χ. μακροπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια, ομολογιακά δάνεια κ.α.

**Καθαρή Θέση** : Είναι η καθαρή αξία της εταιρείας. Με άλλα λόγια, είναι το εναπομείναν ποσό που θα λάβουν οι μέτοχοι της επιχείρησης, με την προϋπόθεση ότι έχουν πληρωθεί πρώτα όλοι οι πιστωτές, έχουν τακτοποιηθεί οι υποχρεώσεις της και έχουν πωληθεί τα περιουσιακά της στοιχεία. Αποτελείται από :

- **Εταιρικό ή Μετοχικό κεφάλαιο** : Αφορά το σύνολο των εισφορών που έχουν καταθέσει οι μέτοχοι της εταιρείας κατά τη σύστασή της ή και αργότερα για την ίδια και τις οποίες είναι υποχρεωμένη η επιχείρηση να επιστρέψει στους εταίρους, σε περίπτωση που φύγουν από την εταιρεία ή σε περίπτωση λύσης της. Το αποτέλεσμα που προκύπτει από την εκκαθάριση, διανέμεται στους μετόχους βάσει του ποσοστού συμμετοχής τους στο κεφάλαιο.
- **Αποθεματικά κεφάλαια** : Πρόκειται για σωρευμένα καθαρά κέρδη που δεν έχουν ενσωματωθεί στο κεφάλαιο και δεν έχουν διανεμηθεί στους μετόχους. Τα αποθεματικά κεφάλαια σχηματίζονται από μη διανεμηθέντα καθαρά κέρδη. Πρέπει να τονιστεί πως αυτή η κατηγορία, συνιστά εγγύηση φερεγγυότητας της οικονομικής μονάδας έναντι των πιστωτών της, ενώ πρόκειται για μέσο αυτοχρηματοδότησής της.
- **Αποτελέσματα εις νέον** : Πρόκειται για το σωρευτικό υπόλοιπο κερδών και ζημιών, το οποίο δε διατίθεται στο τέλος της χρήσης και μεταφέρεται στη νέα χρήση για διάθεση, εάν είναι κέρδος ή προς κάλυψη αν είναι ζημιά.
- **Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο** : Εδώ, καταχωρίζεται η διαφορά από την έκδοση μετοχών, σε τιμή έκδοσης μεγαλύτερη από την ονομαστική αξία της μετοχής.<sup>8</sup>

### 1.3 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης ή αλλιώς Κ.Α.Χ., είναι η λογιστική κατάσταση η οποία παρουσιάζει το αποτέλεσμα που πέτυχε μια επιχείρηση, κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου, καθώς και τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτού του αποτελέσματος. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες του αποτελέσματος είναι τα έσοδα και τα έξοδα.

<sup>7</sup> Μιχάλης Μπεκιάρης-Χρήστος Τζόβας, Αρχές χρηματοοικονομικής λογιστικής, 2017, σελ.58

<sup>8</sup> Μιχάλης Μπεκιάρης-Χρήστος Τζόβας, Αρχές χρηματοοικονομικής λογιστικής, 2017, σελ.62-63

Το περιεχόμενο της Κ.Α.Χ. χωρίζεται σε δύο (2) μέρη. Στο πρώτο μέρος, εντοπίζονται τα στοιχεία των λειτουργικών εσόδων και εξόδων. Λειτουργικά ή οργανικά είναι τα έσοδα/έξοδα που προέρχονται από τις συνήθεις δραστηριότητες της εταιρείας. Π.χ. πώληση εμπορεύματος-πληρωμή ρεύματος. Στο δεύτερο μέρος, εντοπίζονται όλα τα μη λειτουργικά ή ανόργανα έσοδα/έξοδα που προκύπτουν από έκτακτα γεγονότα (π.χ. φωτιά) ή από ασυνήθιστες δραστηριότητες. Π.χ. λαχείο-πρόστιμο.

Εάν τα έσοδα της λογιστικής χρήσης (έτος) είναι παραπάνω των εξόδων, τότε πραγματοποιεί κέρδος το οποίο αυξάνει την καθαρή θέση και ταυτόχρονα το Ενεργητικό. Ωστόσο δεν αποτελεί κανόνα, διότι η καθαρή θέση μπορεί να αυξηθεί, αλλά το Ενεργητικό να παραμείνει σταθερό στην περίπτωση που στοιχεία του Παθητικού μειωθούν. Μπορεί επίσης να έχει το ίδιο αποτέλεσμα, με μια μείωση των στοιχείων του Παθητικού και ταυτόχρονη αύξηση του Ενεργητικού. Αντιστρόφως ανάλογα θα ισχύει στην περίπτωση που τα έσοδα είναι λιγότερα των εξόδων, με την προϋπόθεση να τηρείται η λογιστική ισότητα  $E=P+K\Theta$ . Πρέπει να σημειωθεί, ότι στην περίπτωση που υπάρχουν ακάλυπτες ζημίες από προηγούμενες χρήσεις, θα πρέπει να εξασφαλιστεί η κάλυψη τους από τα κέρδη της χρήσης (στην περίπτωση που υπάρχουν).

Ανεξάρτητα από τη νομική μορφή της οικονομικής μονάδας, τα κέρδη της μπορούν να διανεμηθούν στους μετόχους της ως μέρισμα, σε περίπτωση που αφορά Α.Ε. ή στους ιδιοκτήτες, σε κάθε άλλη περίπτωση εταιρείας ως διανεμόμενα κέρδη. Μολαταύτα, υπάρχει η πιθανότητα η επιχείρηση να επιλέξει τη μη διανομή των κερδών και να πάρουν τη μορφή αποθεματικών. Η απόφαση σχετικά με τη διάθεση των κερδών, εξαρτάται από τους ιδιοκτήτες/μετόχους και πρέπει να είναι εντός των ορίων που θέτει η ισχύουσα νομοθεσία. Πιο συγκεκριμένα, στις Α.Ε. η διάθεση των κερδών υλοποιείται αφού πρώτα συμψηφιστεί ζημιά προηγούμενων χρήσεων. Από το εναπομείναν ποσό, αφαιρείται ο φόρος εισοδήματος<sup>9</sup> και έπειτα παρακρατείται ποσοστό 5%<sup>10</sup> για δημιουργία τακτικού αποθεματικού<sup>11</sup>. Μετά την αφαίρεση των προαναφερθέντων, η εταιρεία διανέμει το πρώτο μέρισμα στους μετόχους.<sup>12</sup> Τα καθαρά κέρδη που απομένουν, διατίθενται βάσει των διατάξεων του καταστατικού της εταιρείας και τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης. Συγκεκριμένα, δύναται να προβλέπεται να :

- Σχηματίζει ειδικό αποθεματικό ίσο με την αξία των μετοχών, εάν κατά τη χρήση η Α.Ε. απέκτησε δικές της μετοχές.
- Διανείμει πρόσθετο μέρισμα.

---

<sup>9</sup> Ανεξάρτητα από το εάν μια Α.Ε. βρίσκεται στην ημεδαπή ή στην αλλοδαπή, φορολογείται για το σύνολο του εισοδήματος που αποκτάει. Ο συντελεστής φορολογίας φτάνει τα 29% για τα οικονομικά έτη που ξεκινάνε από 01/01/2015 και μετά. Ο φόρος εισοδήματος μπορεί να καταβληθεί είτε σε 7 μηνιαίες δόσεις είτε εφάπαξ.

<sup>10</sup> Εκτός αν ορίζεται διαφορετικά στο καταστατικό.

<sup>11</sup> Βάσει του άρθρου 44 Κ.Ν.2190/20, το 1/20 τουλάχιστον των καθαρών κερδών πρέπει να παρακρατείται από την ίδια την οικονομική μονάδα, για σχηματισμό τακτικού αποθεματικού. Η υποχρέωση αυτή παύει να ισχύει, όταν το ύψος του τακτικού αποθεματικού ανέλθει στο 1/3 του καταβλημένου μετοχικού κεφαλαίου.

<sup>12</sup> Σαν πρώτο μέρισμα λαμβάνεται το μεγαλύτερο ποσό μεταξύ του 6% του καταβλημένου μετοχικού κεφαλαίου και του 35% των καθαρών κερδών που προκύπτουν από την αφαίρεση του τακτικού αποθεματικού.

- Καταβάλλει αμοιβές<sup>13</sup> στα μέλη του Δ.Σ. ή παροχές στο προσωπικό<sup>14</sup>, είτε προβλέπεται στο καταστατικό, είτε λαμβάνεται με απόφαση από τη Γενική Συνέλευση αυξημένης απαρτίας και πλειοψηφίας.

Η Α.Ε. παρακρατεί επιπλέον 10% φόρο κατά τη διανομή προς τους μετόχους. Ο φόρος αποδίδεται εφάπαξ, εντός του επομένου μήνα που έγινε η παρακράτηση και εξαντλείται η φορολογική υποχρέωση.

## 2. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ & CASE STUDIES

Βάσει της θεωρίας που αναφέρθηκε παραπάνω και με την αρωγή των αριθμοδεικτών, θα χρησιμοποιηθούν και θα αναλυθούν δύο (2) πραγματικά case studies, προκειμένου να γίνει πιο κατανοητό για τον αναγνώστη. Ειδικότερα, τα case studies αφορούν δύο (2) ελληνικές Ανώνυμες Εταιρείες οι οποίες αν και δεν είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, έχουν μεγάλη ισχύ στην ελληνική αγορά. Η αιτία που δικαιολογεί την επιλογή αυτών, είναι διότι πρόκειται για μεγάλες επιχειρήσεις που απασχολούνται σε διαφορετικούς κλάδους. Από τη μια η Cherbros σχετίζεται με την παραγωγή, ενώ από την άλλη η Υδρομαρίν με το εμπόριο. Συλλέγοντας συνεπώς πληροφορίες από τους Ισολογισμούς και τις Κ.Α.Χ. τους για τα έτη 2017-2020, θα εξαχθούν πολύτιμα δεδομένα για την πορεία τους μέσα σε αυτά χρόνια και την οικονομική τους δύναμη.

### 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ & ΕΙΔΗ ΔΕΙΚΤΩΝ

Προτού γίνει η ανάλυση κάποιων βασικών αριθμοδεικτών, πρέπει να αναλυθεί ο ίδιος ο ορισμός «Αριθμοδείκτης». Έτσι, ένας αριθμοδείκτης είναι ένα κλάσμα και μπορεί να εκφραστεί είτε ως πηλίκο είτε ως λόγος ή τέλος ως ποσοστό επί τοις εκατό<sup>15</sup>. Ουσιαστικά, ένας αριθμοδείκτης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για οποιαδήποτε ανάλυση χρειαστεί σε οποιονδήποτε κλάδο, καθώς αποτελούν αρωγό στην αξιολόγηση και την ερμηνεία καταστάσεων.

Στη χρηματοοικονομική ανάλυση, συγκρίνουμε τη σχέση ανάμεσα σε δύο (2) λογιστικά μεγέθη που πηγάζουν από την ίδια ή από διαφορετικές οικονομικές καταστάσεις (π.χ. Ισολογισμός-Κ.Α.Χ.). Πρόκειται για ένα πολύτιμο εργαλείο για την ίδια την επιχείρηση, καθώς μέσα από τους αριθμοδείκτες μπορεί η διοίκηση να εξάγει συμπεράσματα, αναφορικά με την πορεία της, τα κέρδη της και πολλά άλλα, συγκριτικά με παλαιότερα έτη. Επιπλέον, βοηθά και τους εξωτερικούς αναλυτές μιας εταιρείας να παρακολουθούν τη θέση της, αντλώντας πληροφορίες μέσα από δημοσιοποιημένες λογιστικές καταστάσεις (π.χ. ιστοσελίδα επιχειρήσεων, ΦΕΚ). Πρέπει να τονιστεί, πως η εξέτασή τους πρέπει να γίνεται με απόλυτη προσοχή και λεπτομέρεια, καθώς λάθος υπολογισμοί θα φέρουν και λάθος αποτελέσματα. Τέλος, οι αριθμοδείκτες καλό είναι να συνεξετάζονται, καθώς η βελτίωση ενός αριθμοδείκτη μπορεί να επηρεάσει την έκβαση ενός άλλου.

Βάσει της πηγής από την οποία αντλούνται τα δεδομένα, διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες :

- Αριθμοδείκτες Ισολογισμού.
- Αριθμοδείκτες Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης.

<sup>13</sup> Άρθρο 24 Κ.Ν.2190/20.

<sup>14</sup> Σε περίπτωση τέτοιου είδους διανομής, το ποσό που διατίθεται στο προσωπικό δε μπορεί να ξεπερνάει το 10% του συνόλου των κερδών (Εγκ. 7383/85 Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών).

<sup>15</sup> Μιχάλης Μπεκιάρης-Χρήστος Τζόβας, Αρχές χρηματοοικονομικής λογιστικής, 2017, σελ.84

- Αριθμοδείκτες Κατάστασης Διάθεσης Αποτελεσμάτων.
- Αριθμοδείκτες Μικτοί (Όταν λαμβάνονται πληροφορίες από δύο διαφορετικές οικονομικές καταστάσεις).

Βάσει της δραστηριότητας της εταιρείας στην οποία αναφέρονται, χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες :

- **Αριθμοδείκτες Ρευστότητας (Liquidity Ratios)** : Υπολογίζουν τη δυνατότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της (< 1 έτος).
- **Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας (Activity Ratios)** : Υπολογίζουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, αναφορικά με την εκμετάλλευση των κυκλοφοριακών περιουσιακών της στοιχείων (Κυκλοφορούν Ενεργητικό) και τη διαχείριση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της.
- **Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας (Profitability Ratios)** : Υπολογίζουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης, καθώς και τη δυναμικότητα των κερδών της.
- **Αριθμοδείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων και Βιωσιμότητας (Financial Structure and Viability Ratios)** : Υπολογίζουν τη δυνατότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της (>1 έτος), καθώς και το βαθμό προστασίας των δανειστών της.
- **Αριθμοδείκτες Επενδύσεων (Investment Ratios)** : Υπολογίζουν τις επιδόσεις των εταιρειών που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο.

## 2.2 CHERBROS A.E.

Η «ΧΕΡΟΥΒΕΙΜ Ο.Ε.» ξεκίνησε ως μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση το 1952, απαρτιζόμενη από τέσσερα (4) αδέρφια (Νικόλαος 32% μερίδιο, Δημήτριος 24% μερίδιο, Ιωάννης 24% μερίδιο και Γεώργιος 20% μερίδιο). Δραστηριοποιούνταν τόσο στην κατασκευή όσο και στην εμπορία ορειχάλκινων εξαρτημάτων, όπως βρύσες, διακόπτες κ.α. Από τα τέλη της δεκαετίας του '90, ο Ιωάννης Χερουβείμ μαζί με τον υιό του Σταμάτη, αγοράζουν όλα τα υπόλοιπα μερίδια από τα αδέρφια και αναλαμβάνουν τη διοίκηση. Το 1990 η «ΧΕΡΟΥΒΕΙΜ Ο.Ε.» μετατρέπεται σε Cherbros/Αφί Κ. Χερουβείμ Α.Β.Ε.Ε. (μη εισηγμένη στο χρηματιστήριο Αθηνών) με 70+ πλέον χρόνια εμπειρίας και ούσα ακόμα και σήμερα οικογενειακή, εξακολουθεί να δραστηριοποιείται στο σχεδιασμό, την παραγωγή και εμπορία ορειχάλκινων εξαρτημάτων για συστήματα ύδρευσης, θέρμανσης καθώς και ηλιακών εγκαταστάσεων. Τόσο η έδρα και οι μονάδες παραγωγής όσο και οι αποθήκες της αγγίζουν τα 5.500m<sup>2</sup> και βρίσκονται στο Αιγάλεω Αττικής στην Ελλάδα. Με 65 εργαζόμενους στο Ενεργητικό της και πάνω από 1000 κωδικούς προϊόντων, η Cherbros απαρτίζεται από πέντε (5) τμήματα. Πιο συγκεκριμένα, αποτελείται από το διοικητικό τμήμα, την αποθήκη, το λογιστήριο, το εμπορικό τμήμα και την παραγωγή.

Η εταιρεία, ξεκίνησε δειλά να κάνει τα πρώτα της βήματα στην παγκόσμια αγορά, τη δεκαετία του 2000. Το 2010 χάρη στο εξειδικευμένο της προσωπικό, ενισχύει την εμφάνισή της στην αγορά του εξωτερικού, ενώ συμμετέχει σε διεθνείς εκθέσεις σε κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Σήμερα, εξάγει σε χώρες όπως είναι το Βέλγιο, ο Λίβανος, η Αλβανία, η Σερβία, η Μ. Βρετανία, η Μάλτα, η Δανία, το Κόσοβο, η Αυστρία και η Ρουμανία, με την τελευταία να είναι και ο μεγαλύτερος πελάτης της. Χάρη σε αυτήν της την παρουσία, το 2021 ο εξαγωγικός της τζίρος ξεπέρασε το 25% του συνολικού τζίρου.

Παρά το μεγάλο ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει τόσο σε ελληνικό (π.χ. Brass Form, T-Fittings Ltd.) όσο και σε διεθνές επίπεδο (π.χ. Ntm, Argco), η Cherbros συνεχίζει να αποτελεί μια δυνατή εταιρεία, με στόχο την υψηλή ποιότητα των πρώτων υλών της και τις σωστά επιλεγμένες συνεργασίες.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ CHERBROS & ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2017-2018



Κατάσταση Χρηματοοικονομικής Θέσης	31.12.2018	31.12.2017
<b>Ποσό σε €</b>		
<b>Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>		
<b>Εξωμάζα πάγια</b>		
Ακίνητα	828.964,64	844.350,76
Μηχανολογικός εξοπλισμός	2.069.387,07	1.866.475,22
Λοιπός εξοπλισμός	141.604,51	148.066,92
<b>Σύνολο</b>	<b>3.039.956,22</b>	<b>2.859.892,90</b>
<b>Βιολογικά πάγια στοιχεία</b>		
Λοιπά βιολογικά	68.208,59	72.563,10
<b>Σύνολο</b>	<b>68.208,59</b>	<b>72.563,10</b>
Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή	358.448,63	29.167,55
Λοιπά	9.561,01	9.561,01
<b>Σύνολο</b>	<b>368.009,64</b>	<b>38.728,56</b>
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντων</b>	<b>3.476.174,45</b>	<b>2.971.184,56</b>
<b>Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>		
<b>Αποθέματα</b>		
Ετοίμα και ημιτελή προϊόντα	1.343.481,70	1.192.727,12
Εμπορεύματα	502.734,62	579.859,18
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά	1.122.504,41	876.458,13
Βιολογικά περιουσιακά στοιχεία	0,00	0,00
Προκαταβολές για αποθέματα	87.225,38	86.242,71
<b>Σύνολο</b>	<b>3.055.946,11</b>	<b>2.735.287,14</b>
<b>Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές</b>		
Εμπορικές απαιτήσεις	2.832.879,49	2.729.938,32
Δουλεψμένα έσοδα περιόδου	0,00	1.499,01
Λοιπές απαιτήσεις	210.770,81	352.782,85
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	16,50	49,45
Προπληρωμένα έξοδα	35.737,15	16.692,61
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	194.630,48	34.553,40
<b>Σύνολο</b>	<b>3.274.034,43</b>	<b>3.135.515,64</b>
<b>Σύνολο κυκλοφορούντων</b>	<b>6.329.980,54</b>	<b>5.870.802,78</b>
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>	<b>9.806.154,99</b>	<b>8.841.987,34</b>
<b>Καθαρή θέση</b>		
<b>Καταβλημένα κεφάλαια</b>		
Κεφάλαια	1.774.115,00	1.774.115,00
<b>Σύνολο</b>	<b>1.774.115,00</b>	<b>1.774.115,00</b>
<b>Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο</b>		
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού	205.072,98	201.772,98
Αποτελέσματα εις νέο	1.137.910,98	1.089.819,21
<b>Σύνολο</b>	<b>1.342.983,96</b>	<b>1.291.592,19</b>
<b>Σύνολο καθαρής θέσης</b>	<b>3.117.098,96</b>	<b>3.065.707,19</b>
<b>Προβλέψεις</b>		
Προβλέψεις για παροχές σε εργαζομένους	10.692,57	10.692,57
<b>Σύνολο</b>	<b>10.692,57</b>	<b>10.692,57</b>
<b>Υποχρεώσεις</b>		
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>		
Δάνεια	178.561,59	0,00
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	198.729,37	111.505,26
Κρατικές επιχορηγήσεις	58.825,68	71.030,02
<b>Σύνολο</b>	<b>436.116,64</b>	<b>182.535,28</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>		
Τραπεζικά δάνεια	3.975.712,52	3.873.451,32
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων	169.942,84	34.170,62
Εμπορικές υποχρεώσεις	1.758.095,25	1.408.039,85
Φόρος εισοδήματος	0,00	12.210,75
Λοιποί φόροι και τέλη	64.894,90	42.432,86
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	56.371,27	45.686,88
Λοιπές υποχρεώσεις	177.990,41	129.885,28
Έξοδα χρήσεως δουλεψμένα	39.239,63	36.174,74
<b>Σύνολο</b>	<b>6.242.246,82</b>	<b>5.583.052,30</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>	<b>6.678.363,46</b>	<b>5.776.280,15</b>
<b>Σύνολο καθαρής θέσης, προβλέψεων και υποχρεώσεων</b>	<b>9.806.154,99</b>	<b>8.841.987,34</b>

Αιγάλεω, 10 Ιουνίου 2019

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.  
& Δ/ΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

Ο ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

ΣΤΑΜΑΤΗΣ ΙΩΑΝΝ ΚΕΡΟΥΒΕΙΜ  
ΑΔΤ: Χ 202389

ΚΩΝ/ΝΟΣ ΙΩΑΝΝ ΚΕΡΟΥΒΕΙΜ  
ΑΔΤ: Χ 618479

ΔΕΡΜΑΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ  
ΑΔΤ: ΑΒ 537815  
ΑΡ.ΑΔΕΙΑΣ: Α-16174

**Κατάσταση Αποτελεσμάτων**

<b>Ποσά σε €</b>	<b>01.01 - 31.12.2018</b>	<b>01.01 - 31.12.2017</b>
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	7.397.059,01	7.253.423,51
Κόστος πωλήσεων	-5.992.078,57	-5.531.326,73
<b>Μικτό αποτέλεσμα</b>	<b>1.404.980,44</b>	<b>1.722.096,78</b>
Λοιπά συνήθη έσοδα	13.455,95	6.675,59
<b>Σύνολο</b>	<b>1.418.436,39</b>	<b>1.728.772,37</b>
Έξοδα διοίκησης	-472.619,84	-479.697,14
Έξοδα διάθεσης	-553.326,04	-625.586,91
Λοιπά έξοδα και ζημιές	-28.188,04	-34.998,96
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)	-32,95	-140.080,20
Κέρδη και ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων	6.550,46	2.166,13
Λοιπά έσοδα και κέρδη	17.187,78	19.824,30
<b>Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων</b>	<b>388.007,75</b>	<b>470.399,59</b>
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	0,02	7,79
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	-296.332,02	-289.291,65
<b>Αποτέλεσμα προ φόρων</b>	<b>91.675,75</b>	<b>181.115,73</b>
Φόροι εισοδήματος	-40.283,98	-66.062,41
<b>Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους</b>	<b>51.391,77</b>	<b>115.053,32</b>

Αιγάλεω, 10 Ιουνίου 2019

 Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.  
& Δ/ΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

 ΣΤΑΜΑΤΗΣ ΙΩΑΝ ΧΕΡΟΥΒΕΙΜ  
ΑΔΤ: Χ 202389

Ο ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ

 ΚΩΝ/ΝΟΣ ΙΩΑΝ ΧΕΡΟΥΒΕΙΜ  
ΑΔΤ: Χ 618479

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

 ΔΕΡΜΑΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ  
ΑΔΤ: ΑΒ 537815  
ΑΡ.ΑΔΕΙΑΣ: Α-16174

Ποσά σε €	31.12.2020	31.12.2019
<b>Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>		
<b>Ενσώματα πάγια</b>		
Ακίνητα	1.397.469,53	1.090.655,43
Μηχανολογικός εξοπλισμός	1.994.670,40	2.091.624,48
Λοιπός εξοπλισμός	172.802,05	161.047,60
<b>Σύνολο</b>	<b>3.564.941,98</b>	<b>3.343.327,51</b>
<b>Άυλα πάγια στοιχεία</b>		
Λοιπά άυλα	44.921,28	51.646,25
<b>Σύνολο</b>	<b>44.921,28</b>	<b>51.646,25</b>
Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή	257.606,86	291.784,61
Λοιπά	10.099,99	11.253,99
<b>Σύνολο</b>	<b>267.706,85</b>	<b>303.038,60</b>
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντων</b>	<b>3.877.570,11</b>	<b>3.698.012,36</b>
<b>Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>		
<b>Αποθέματα</b>		
Έτοιμα και ημιτελή προϊόντα	1.560.883,79	1.540.021,51
Εμπορεύματα	419.652,67	480.341,95
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά	1.044.885,07	782.689,94
Προκαταβολές για αποθέματα	79.344,39	104.403,15
<b>Σύνολο</b>	<b>3.104.765,92</b>	<b>2.907.456,55</b>
<b>Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές</b>		
Εμπορικές απαιτήσεις	3.116.367,51	2.979.962,20
Δουλεωμένα έσοδα περιόδου	14.044,59	0,00
Λοιπές απαιτήσεις	73.016,71	87.199,89
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	33,92	45,30
Προπληρωμένα έξοδα	45.719,95	129.769,76
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	478.697,40	213.161,03
<b>Σύνολο</b>	<b>3.727.880,08</b>	<b>3.410.138,18</b>
<b>Σύνολο κυκλοφορούντων</b>	<b>6.832.646,00</b>	<b>6.317.594,73</b>
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>	<b>10.710.216,11</b>	<b>10.015.607,09</b>
<b>Καθαρή θέση</b>		
<b>Καταβλημένα κεφάλαια</b>		
Κεφάλαιο	1.774.115,00	1.774.115,00
<b>Σύνολο</b>	<b>1.774.115,00</b>	<b>1.774.115,00</b>
<b>Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο</b>		
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού	216.772,98	209.072,98
Αποτελέσματα εις νέο	1.332.137,48	1.199.641,59
<b>Σύνολο</b>	<b>1.548.910,46</b>	<b>1.408.714,57</b>
<b>Σύνολο καθαρής θέσης</b>	<b>3.323.025,46</b>	<b>3.182.829,57</b>
<b>Προβλέψεις</b>		
Προβλέψεις για παροχές σε εργαζομένους	10.692,57	10.692,57
<b>Σύνολο</b>	<b>10.692,57</b>	<b>10.692,57</b>
<b>Υποχρεώσεις</b>		
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>		
Δάνεια	1.582.818,17	1.342.122,40
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	29.488,56	80.214,48
Κρατικές επιχορηγήσεις	34.417,00	46.621,34
<b>Σύνολο</b>	<b>1.646.723,73</b>	<b>1.468.958,22</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>		
Τραπεζικά δάνεια	3.156.147,75	3.479.901,53
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων	492.568,39	298.796,62
Εμπορικές υποχρεώσεις	1.373.192,17	1.138.227,41
Φόρος εισοδήματος	40.112,72	0,00
Λοιποί φόροι και τέλη	59.478,61	139.061,70
Όργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	73.928,18	60.712,22
Λοιπές υποχρεώσεις	502.158,27	204.416,58
Έξοδα χρήσεως δουλεωμένα	32.188,26	32.010,67
<b>Σύνολο</b>	<b>5.729.774,35</b>	<b>5.353.126,73</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>	<b>7.376.498,08</b>	<b>6.822.084,95</b>
<b>Σύνολο καθαρής θέσης, προβλέψεων και υποχρεώσεων</b>	<b>10.710.216,11</b>	<b>10.015.607,09</b>

Αιγάλεω, 09 Ιουνίου 2021

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ. & ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

ΣΤΑΜΑΤΗΣ ΙΩΑΝ. ΧΕΡΟΥΒΕΙΜ  
 Α.Δ.Τ.: Χ - 202389

Ο ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.

ΚΩΝ/ΝΟΣ ΙΩΑΝ. ΧΕΡΟΥΒΕΙΜ





ΑΔΕΛΦΟΙ Κ. ΧΕΡΟΥΒΕΙΜ ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΡΕΙΧΑΛΚΙΝΩΝ ΥΔΡΑΥΛΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ

δ.τ. CHERBROS ΑΒΕΕ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2020

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ: 01/01/2020 - 31/12/2020 - Αριθμός ΓΕΜΗ: 083425502000

Ποσά σε €	01.01 - 31.12.2020	01.01 - 31.12.2019
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	7.619.646,57	7.460.813,77
Κόστος πωλήσεων	-6.250.284,66	-6.095.542,69
<b>Μικτό αποτέλεσμα</b>	<b>1.369.361,91</b>	<b>1.365.271,08</b>
Λοιπά συνήθη έσοδα	8.133,00	6.892,00
<b>Σύνολο</b>	<b>1.377.494,91</b>	<b>1.372.163,08</b>
Έξοδα διοίκησης	-484.299,61	-409.157,43
Έξοδα διάθεσης	-556.398,68	-559.493,68
Λοιπά έξοδα και ζημιές	-8.696,96	-4.926,02
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)	-11,38	28,80
Κέρδη και ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων	9.768,63	-4.131,19
Λοιπά έσοδα και κέρδη	42.098,08	13.700,53
<b>Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων</b>	<b>379.954,99</b>	<b>408.184,09</b>
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	6,19	1,92
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	-180.389,56	-306.265,50
<b>Αποτέλεσμα προ φόρων</b>	<b>199.571,62</b>	<b>101.920,51</b>
Φόροι εισοδήματος	-59.375,73	-36.189,90
<b>Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους</b>	<b>140.195,89</b>	<b>65.730,61</b>

Αιγάλεω, 09 Ιουνίου 2021

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ. & ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

ΣΤΑΜΑΤΗΣ ΙΩΑΝ. ΧΕΡΟΥΒΕΙΜ  
Α.Δ.Τ.: Χ - 202389

Ο ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.

ΚΩΝ/ΝΟΣ ΙΩΑΝ. ΧΕΡΟΥΒΕΙΜ  
Α.Δ.Τ.: Χ - 618479

Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΛΕΡΜΑΝΗΣ

### 2.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ CHERBROS A.E.

Έχουν επιλεγεί έξι (6) χρήσιμοι δείκτες και για τα δύο (2) case studies που θα βοηθήσουν σε αυτήν την ανάλυση. Συνεπώς :

Ο αριθμοδείκτης Γενικής ή Έμμεσης Ρευστότητας ή αλλιώς αριθμοδείκτης Κεφαλαίου Κίνησης, ανήκει στην κατηγορία των αριθμοδεικτών ρευστότητας και λαμβάνει στοιχεία από το Ενεργητικό αλλά και από το Παθητικό του Ισολογισμού της εταιρείας. Στον αριθμητή περιλαμβάνονται οι κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων που είναι άμεσα ρευστοποιήσιμες εντός ενός έτους (πελάτες, αποθέματα, γραμμάτια εισπρακτέα κ.α.), καθώς και οι μεταβατικοί λογαριασμοί του Ενεργητικού (έσοδα χρήσης εισπρακτέα, έξοδα επόμενων χρήσεων κ.α.). Στον παρονομαστή ανήκουν στοιχεία των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της εταιρείας δηλαδή οι υποχρεώσεις που λήγουν μέσα στο έτος αλλά και οι μεταβατικοί λογαριασμοί Παθητικού. Έτσι, ανήκουν στοιχεία όπως είναι τα γραμμάτια πληρωτέα, οι προμηθευτές, οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενη χρήση, έξοδα χρήσης δεδουλευμένα κ.α. Επομένως σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, ο τύπος είναι :

$$\text{Γενική Ρευστότητα} = \frac{\text{Κυκλοφοριακό Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Λαμβάνοντας τα στοιχεία του Ισολογισμού της Cherbros για το 2017 συνεπάγεται :

$$\text{Γενική Ρευστότητα} = (2.735.287,14 + 3.135.515,64)/5.583.052,30 \rightarrow \text{Γενική Ρευστότητα} = 5.870.802,78/5.583.052,30 = \mathbf{1,05}$$

Βάσει του παραπάνω αποτελέσματος, ο αναλυτής μπορεί να συμπεράνει πως η εταιρεία μπορεί να καλύπτει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της, καθώς έχει παραπάνω κυκλοφοριακά στοιχεία και άρα μεγαλύτερο περιθώριο ασφαλείας για την ίδια. Γενικότερα, όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του δείκτη και ειδικότερα όταν είναι άνω της μονάδας, τόσο πιο «υγιής» μπορεί να θεωρηθεί η εταιρεία. Ωστόσο πρέπει να υπογραμμιστεί, πως μια αρκετά μεγάλη τιμή σαν το τρία (3) δε μπορεί να θεωρηθεί επιτρεπτή, καθώς αυτό αποδεικνύει πως η εταιρεία έχει υπερβολικά μεγαλύτερη ρευστότητα από ότι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις, κάτι το οποίο φυσικά δεν οδηγεί στην αποδοτικότητα.

Ένας παρόμοιος αριθμοδείκτης με τον παραπάνω είναι αυτός της Ταμειακής Ρευστότητας, που αν και χρησιμοποιεί και εκείνος στοιχεία από το Ενεργητικό αλλά και από το Παθητικό, δεν τα συμπεριλαμβάνει όλα. Πιο συγκεκριμένα, συγκρίνει τα διαθέσιμα (περιλαμβάνει οτιδήποτε μπορεί να μετατραπεί άμεσα σε μετρητά π.χ. καταθέσεις όψεως) της επιχείρησης με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της και την ικανότητα κάλυψής αυτών μέσα από τα μετρητά της. Στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις δεν περιλαμβάνονται τα δεδουλευμένα έξοδα και οι προκαταβολές πελατών. Ως εκ τούτου :

$$\text{Ταμειακή Ρευστότητα} = \frac{\text{Διαθέσιμα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Λαμβάνοντας τα στοιχεία του Ισολογισμού της Cherbros για το 2017 προκύπτει :

$$\text{Ταμειακή Ρευστότητα} = 34.553,40/(5.583.052,30-36.174,74) \rightarrow \text{Ταμειακή Ρευστότητα} = 34.553,40/ 5.546.877,56 = 0,006$$

Επομένως, έχει τη δυνατότητα να αποπληρώνει το 0,6% των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων της χρησιμοποιώντας μόνο τα διαθέσιμά της. Λογικό είναι πως όσο μεγαλύτερη η τιμή του δείκτη, τόσο λιγότερο ελλοχεύει ο κίνδυνος να αδυνατεί να είναι συνεπής στα καθήκοντά της.

Ένας αριθμοδείκτης που αποτελεί ένδειξη για το εάν διαχειρίζεται σωστά η εταιρεία τα αποθέματά της αλλά και το πόσο συχνά «ανανεώνονται», είναι της Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων. Ο συγκεκριμένος δείκτης ανήκει στους αριθμοδείκτες δραστηριότητας και συγκρίνει το κόστος πωληθέντων (Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης) με το μέσο απόθεμα ((αρχικό & τελικό απόθεμα)/2) ή αλλιώς τα αποθέματα. Στην περίπτωση που το κόστος πωληθέντων δεν είναι διαθέσιμο για τον εξωτερικό αναλυτή, τότε αντικαθίσταται με την αξία πωλήσεων χρήσης. Έτσι :

$$\text{Ταχύτητα Κυκλοφορίας Αποθεμάτων} = \frac{\text{Κόστος Πωληθέντων}}{\text{Μέσο Απόθεμα ή Αποθέματα}}$$

Λαμβάνοντας τα στοιχεία του Ισολογισμού και της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης της Cherbros για το 2017 προκύπτει :

$$\text{Ταχύτητα Κυκλοφορίας Αποθεμάτων} = 5.531.326,73 / (2.735.287,14 - 86.242,71) \rightarrow \text{Ταχύτητα Κυκλοφορίας Αποθεμάτων} = 5.531.326,73 / 2.649.044,43 = \mathbf{2,09}$$

Συνεπώς μια τιμή ίση με 2,09, δείχνει πως η εταιρεία παρήγαγε και πώλησε τα έτοιμα προϊόντα της 2,09 φορές μέσα στη χρήση.

Γενικότερα, πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα σε αυτές τις δύο (2) ενδείξεις, καθώς μια αρκετά χαμηλή τιμή στο δείκτη δείχνει κακή διαχείριση αυτών και ταυτόχρονα, επιβαρύνει την εταιρεία με ολοένα και μεγαλύτερο κόστος, όσο αυτά παραμένουν στις αποθήκες. Επιπρόσθετα, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος είτε τα αποθέματα να απαξιωθούν είτε να καταστραφούν. Αυτό βέβαια δε σημαίνει πως η εταιρεία πρέπει να ακολουθήσει το άλλο άκρο, διότι μπορεί μια τέτοια ενέργεια να οδηγήσει στην απώλεια των πελατών της.

Από τους πιο «πολύτιμους» αριθμοδείκτες αποδοτικότητας είναι αυτός της Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων ή αλλιώς ROE (Return On Equity) ή ROI (Return On Investments). Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης, μετρά το πόσο αποδοτική είναι η καθαρή θέση της επιχείρησης, συγκρίνοντας τα καθαρά κέρδη είτε προ φόρων είτε μετά φόρων, το οποίο θα δείξει φυσικά και μια καθαρότερη εικόνα με το σύνολο της καθαρής θέσης (Μετοχικό Κεφάλαιο + Αποθεματικά + ή - Αποτέλεσμα εις Νέο). Στην περίπτωση που το έκτακτο αποτέλεσμα είναι αρκετά υψηλό, τότε μπορούν να χρησιμοποιηθούν και τα καθαρά κέρδη εκμετάλλευσης. Σημαντικό είναι να αφαιρούνται τα μερίσματα των προνομιούχων μετοχών από τα καθαρά κέρδη, για να εμφανίζονται τα κέρδη των κοινών μετόχων. Έτσι :

$$\text{Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη Χρήσης προ ή μετά φόρων}}{\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}}$$

Λαμβάνοντας τα στοιχεία του Ισολογισμού και της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης της Cherbros για το 2017 συνεπάγεται :

$$\text{Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων} = 115.053,32 / 3.065.707,19 \rightarrow$$

$$\text{Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων} = \mathbf{0,04 \text{ ή } 4\%}$$

Επομένως αντιστοιχεί 4€ καθαρό κέρδος για κάθε 100€ ίδιου κεφαλαίου.

Είναι σαφές πως όσο υψηλότερη είναι η τιμή του δείκτη, τόσο πιο ικανοποιητικό είναι το αποτέλεσμα, κάτι που οφείλεται στην αποτελεσματική διοίκηση της εταιρείας και στη σωστή διαχείριση των πόρων της.

Ένας αριθμοδείκτης διάρθρωσης κεφαλαίων που θα εξεταστεί, είναι ο αριθμοδείκτης Ασφάλειας Συνολικού Ξένου Κεφαλαίου. Συγκρίνει το συνολικό ξένο κεφάλαιο

(Μακροπρόθεσμες + Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις), με το συνολικό Ενεργητικό και εκδηλώνει το ποσοστό του συνολικού Ενεργητικού που αποτελεί το ξένο κεφάλαιο. Ο συγκεκριμένος δείκτης είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τους δανειστές της επιχείρησης (π.χ. Τράπεζες), διότι πρόκειται για την «εγγύησή» τους. Με άλλα λόγια, μετρά την ασφάλεια που τους παρέχεται μέσω της ρευστοποίησης του Ενεργητικού, στην περίπτωση που η ίδια η εταιρεία αδυνατεί να αποπληρώσει και να καλύψει τις υποχρεώσεις της προς αυτούς. Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω :

$$\text{Αριθμοδείκτης Ασφάλειας Συνολικού Ξένου Κεφαλαίου} = \frac{\text{Ξένο Κεφάλαιο}}{\text{Συνολικό Ενεργητικό}}$$

Λαμβάνοντας τα στοιχεία του Ισολογισμού της Cherbros για το 2017 προκύπτει :

$$\text{Αριθμοδείκτης Ασφάλειας Συνολικού Ξένου Κεφαλαίου} = 5.776.280,15/8.841.987,34 \rightarrow$$

$$\text{Αριθμοδείκτης Ασφάλειας Συνολικού Ξένου Κεφαλαίου} = \mathbf{0,65 \text{ ή } 65\%}$$

Συνεπώς, το ξένο κεφάλαιο είναι το 65% του συνόλου του Ενεργητικού ή αλλιώς κάθε 0,65€ ξένου κεφαλαίου καλύπτονται από 1€ συνολικού Ενεργητικού. Καλό είναι γενικά η τιμή του δείκτη να είναι όσο πιο χαμηλή γίνεται και ιδίως κάτω της μονάδας, διότι έτσι είναι πιο πιθανό η εταιρεία να μπορέσει να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις της.

Τέλος, απαραίτητο είναι να αναφερθεί και ο αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας ROA(Return On Assets) ή ROTA(Return On Total Assets) ή αλλιώς αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Συνολικών Κεφαλαίων. Ο δείκτης αυτός, συγκρίνει τα καθαρά κέρδη μαζί με τους χρεωστικούς τόκους, αφαιρώντας τα φορολογητέα κέρδη της χρονιάς προς το σύνολο των κεφαλαίων. Μετρά την αποτελεσματικότητα των κεφαλαίων που απασχολούνται εντός εταιρείας, ασχέτως αν πρόκειται για ίδια ή ξένα κεφάλαια. Καλό είναι το ROE να είναι μεγαλύτερο του ROA (ROE>ROA) όταν η επιχείρηση έχει ξένα κεφάλαια, εφόσον βέβαια δουλεύει επικερδώς. Άρα:

$$\text{Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Συνολικών Κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη} + \text{Τόκοι}(1 - \text{Συντελεστής Φόρου})}{\text{Σύνολο Κεφαλαίων}}$$

Λαμβάνοντας τα στοιχεία του Ισολογισμού και της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης της Cherbros για το 2017 συνεπάγεται :

$$\text{Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Συνολικών Κεφαλαίων} = 115.053,32 + 289.291,65(1 - 29\%^{16})/8.841.987,34 \rightarrow \text{Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Συνολικών Κεφαλαίων} = 320.450,39/8.841.987,34 \rightarrow \text{Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Συνολικών Κεφαλαίων} = \mathbf{0,04 \text{ ή } 4\%}.$$

Βάσει του παραπάνω αποτελέσματος, για κάθε 100€ συνολικών κεφαλαίων αντιστοιχεί 4€ καθαρό κέρδος. Είναι βέβαιο πως όσο μεγαλύτερο το αποτέλεσμα της διαίρεσης, τόσο πιο καλή η πορεία της εταιρείας και τόσο πιο αποδοτική. Από την άλλη, μια χαμηλή τιμή, είναι ένδειξη ότι η εταιρεία έχει επενδύσει αρκετά στα κεφάλαιά της συγκριτικά με τον τζίρο της και αυτό μπορεί να απογοητεύσει δυνητικούς επενδυτές, τους μετόχους της εταιρείας αλλά και πολλούς άλλους.

Η χρήση των αριθμοδεικτών είναι απόλυτα σημαντική για μια επιχείρηση, προκειμένου να αντιληφθεί την πορεία της και να μπορέσει να βελτιώσει πιθανές αδυναμίες της. Ωστόσο,

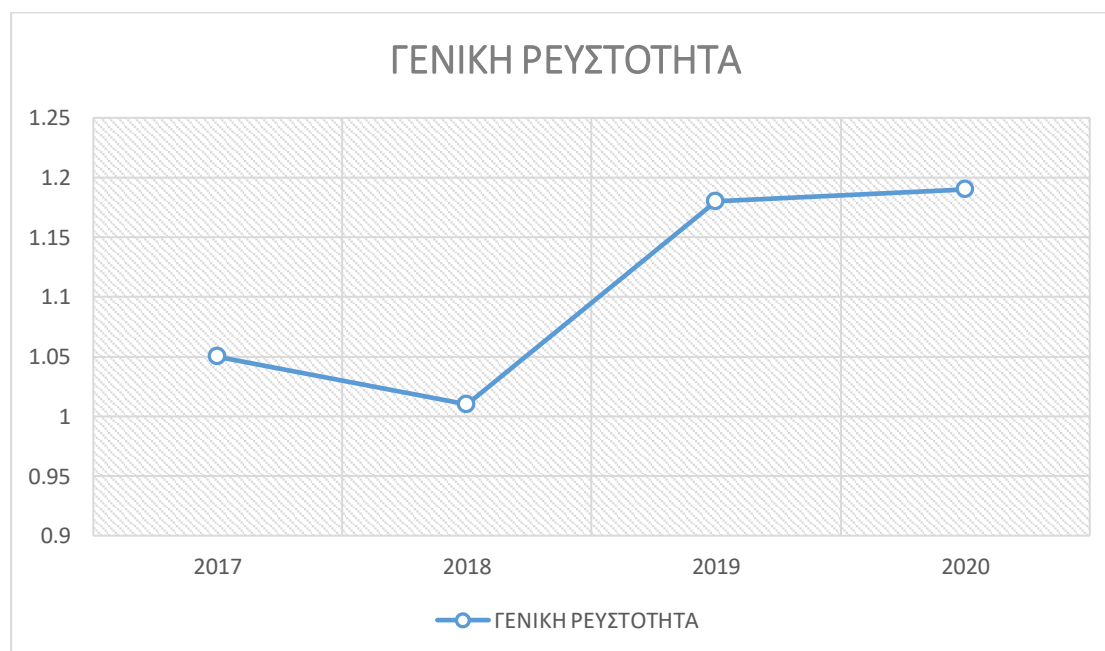
<sup>16</sup> Φορολογικός συντελεστής για το έτος 2017 των καθαρών κερδών της εταιρείας βάσει νόμου που αφορά νομικά πρόσωπα και οντότητες που τηρούν διπλογραφικά βιβλία.

καλό είναι οι αριθμοδείκτες να συγκρίνονται πάντα με τους μέσους όρους του κλάδου και των ανταγωνιστών, έτσι ώστε να είναι σε θέση να συσχετίζεται και μέσω ανασυγκρότησής της, να προσδεύει διαρκώς.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, έγινε μια ουσιώδης ανάλυση για το έτος 2017, μέσα από την οποία δόθηκε η δυνατότητα εκροής σημαντικών δεδομένων, σχετικά με την πορεία της εταιρείας. Βέβαια, εξίσου σημαντική είναι και η διαχρονική ανάλυση. Έτσι, ανάλογα θα υπολογιστούν και τα επόμενα έτη (2018-2020), αντλώντας αντίστοιχα στοιχεία από τον Ισολογισμό και την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως για το κάθε έτος. Επομένως, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας<sup>17</sup> :

	Γενική Ρευστότητα	Ταμειακή Ρευστότητα	Κυκλοφορίας Αποθεμάτων	Αποδοτικότητα Ι. Κεφαλαίων	Ασφάλειας Ξ.Κεφαλαίου	Συν. Κεφα.
<b>2017</b>	1,05	0,006	2,09	0,04	0,65	0,04
<b>2018</b>	1,01	0,03	2,02	0,02	0,68	0,03
<b>2019</b>	1,18	0,04	2,17	0,02	0,68	0,03
<b>2020</b>	1,19	0,08	2,07	0,04	0,69	0,03

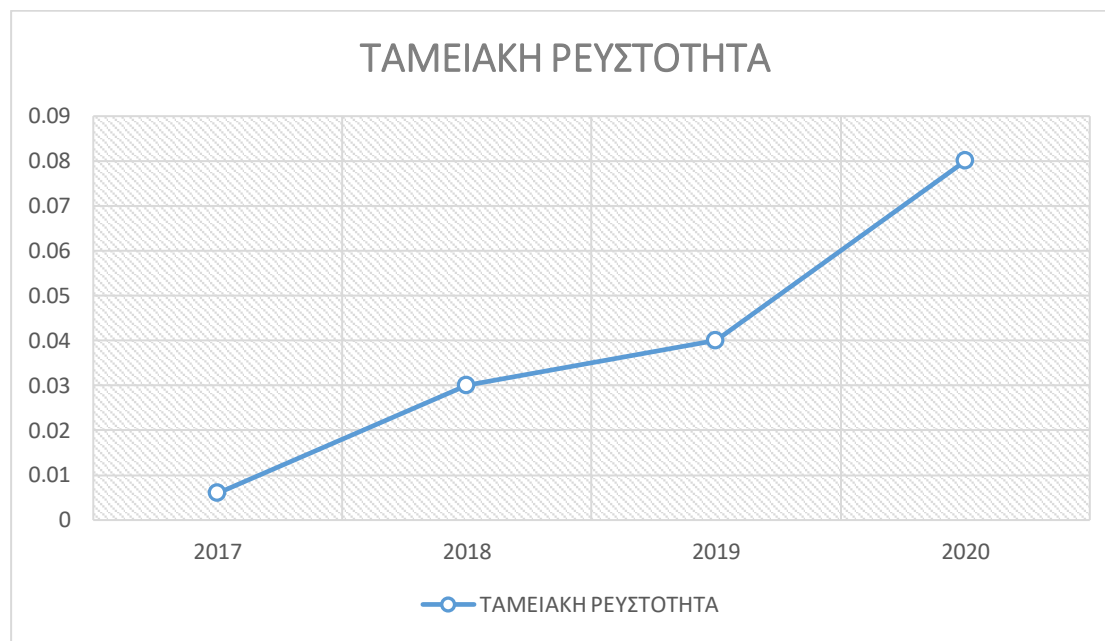
Σε αυτό το σημείο θα προστεθούν διαγράμματα και θα σχολιαστούν για κάθε ένα από τους έξι (6) αριθμοδείκτες, όπου στον οριζόντιο άξονα θα εντοπίζονται τα έτη και στον κάθετο τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα. Συνεπώς :



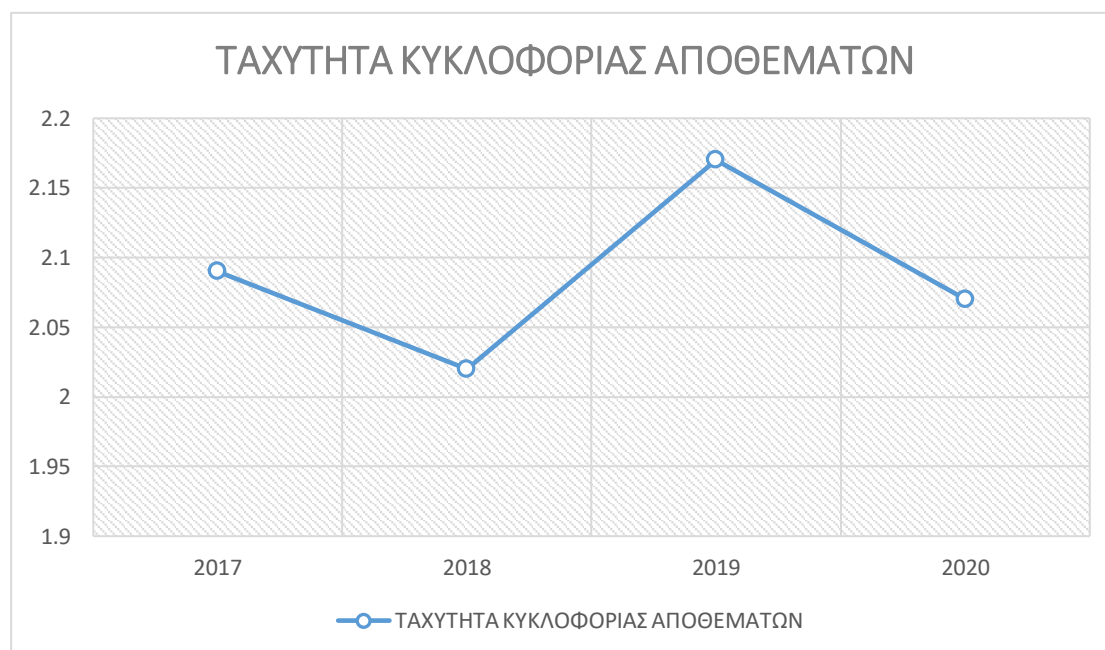
Παρατηρείται μια ανοδική πορεία στα τελευταία δύο έτη, με το 2020 να φτάνει πιο ψηλά (1,19) συγκριτικά με τα προηγούμενα. Το 2018, η εταιρεία είχε τη μεγαλύτερη επιδείνωση, με την Ταμειακή Ρευστότητα να φτάνει στο 1,01. Αιτία αυτού του προβλήματος αποτέλεσε η ιδιαίτερα μεγάλη αύξηση των τρεχουσών υποχρεώσεων, συγκριτικά με τα υπόλοιπα έτη. Ειδικότερα, η μεγέθυνση των λοιπών υποχρεώσεων, καθώς και των βραχυπρόθεσμων δόσεων των μακροπρόθεσμων δανείων. Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί πως και για τα τέσσερα

<sup>17</sup> Ο φορολογικός συντελεστής για το έτος 2018 ήταν 29% και για τα έτη 2019-2020 ήταν 24% των καθαρών κερδών της εταιρείας, βάσει νόμου που αφορά νομικά πρόσωπα και οντότητες που τηρούν διπλογραφικά βιβλία.

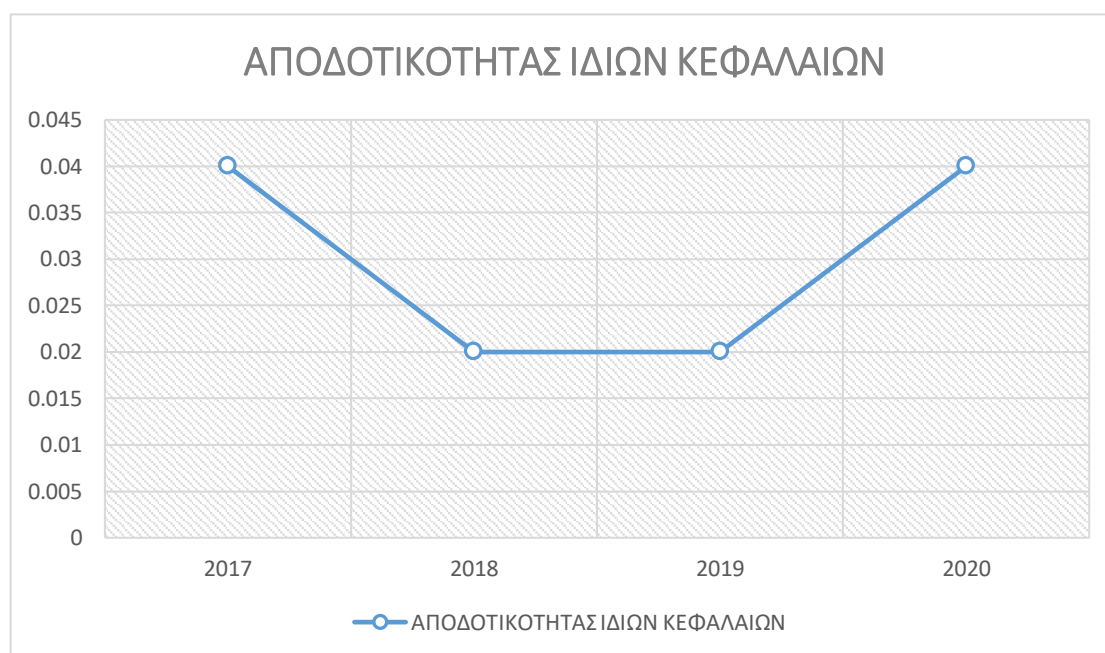
(4) έτη, η εταιρεία είχε την οικονομική ευχέρεια να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της από το κυκλοφορούν, δεδομένου πως οι αριθμοδείκτες ήταν >1.



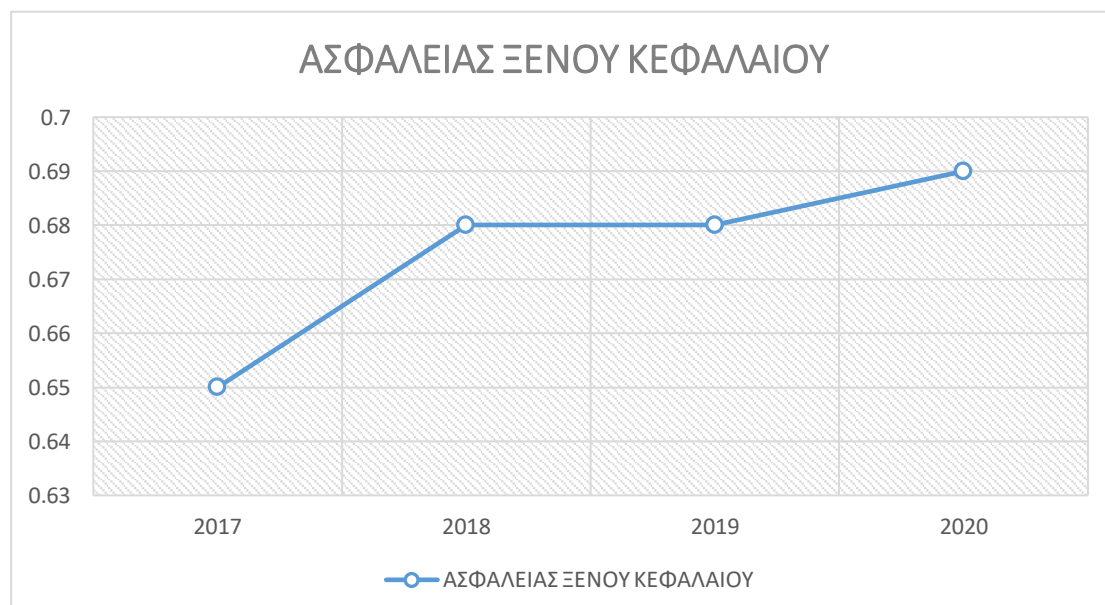
Σε αυτό το διάγραμμα, εξετάζεται και πάλι η οικονομική ευχέρεια και η κάλυψη της επιχείρησης έναντι των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της, έχοντας αποκλειστικά τα ταμειακά της διαθέσιμα. Έτσι, παρατηρείται μια αυξητική τάση από το 2017 (0,006) μέχρι το 2020 (0,08). Το 2020, είχε τα περισσότερα ταμειακά διαθέσιμα (478K) σε σχέση με τις τρέχουσες υποχρεώσεις της και άρα μεγαλύτερο περιθώριο ασφάλειας. Το 2017, η εταιρεία είχε τη χειρότερη Ταμειακή Ρευστότητα έχοντας μόνο 34K, γεγονός που δείχνει πως μπορεί να εξοφλήσει το 0,6% των υποχρεώσεών της και αυτό ενδεχομένως την ανάγκασε να προσφύγει σε εξωτερική χρηματοδότηση. Αξίζει να αναφερθεί ξανά, πως όσο μεγαλύτερο το αποτέλεσμα της διαίρεσης, τόσο παραπάνω μπορεί να αποπληρώσει τις οφειλές της.



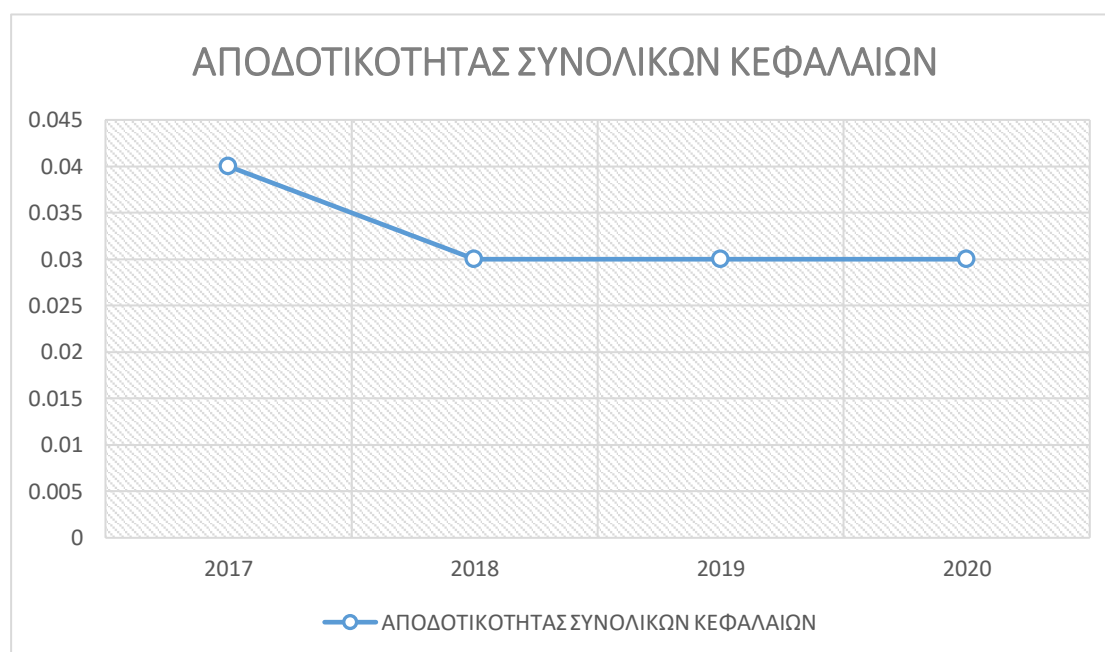
Αναφορικά με το συγκεκριμένο δείκτη, φαίνεται πως η εταιρεία το 2019 είχε καταφέρει να παράξει και να πωλήσει τα εμπορεύματά της 2,17 φορές εντός της χρήσης. Αποδεικνύεται κατά συνέπεια, ότι το 2019 ήταν η πιο αποδοτική χρονιά της Cherbros έναντι των υπολοίπων. Αντιθέτως, το 2018 ο δείκτης είχε κατέβει στο 2,02, φτάνοντας έτσι στο πιο χαμηλό επίπεδο του διαγράμματος. Το 2017 (2,09) καθώς και το 2020 (2,07), η εταιρεία βρισκόταν περίπου στο ίδιο επίπεδο. Άξιο αναφοράς είναι βέβαια το γεγονός, πως πρέπει να συγκριθούν τα αποτελέσματα αυτά και με του κλάδου, έτσι ώστε να μπορέσει η εταιρεία να διορθώσει τυχόν αδυναμίες της ή να συνεχίσει τη δράση της κατά τον ίδιο τρόπο.



Στο συγκεκριμένο γράφημα φαίνεται πως η εταιρεία ήταν αποδοτικότερη για τις χρονιές 2017 και 2020, αφού και στις δύο (2) χρονιές ο δείκτης ήταν 4%. Έτσι, για κάθε 100€ ίδιου κεφαλαίου, αντιστοιχεί 4€ καθαρού κέρδους. Αντίθετα τα έτη 2018-2019, ο δείκτης «κόλλησε» στο 2%, απόρροια της συρρίκνωσης των καθαρών κερδών μετά φόρων της Cherbros. Πιο συγκεκριμένα, το 2018 είχε αυξηθεί αρκετά το κόστος πωληθέντων, καθώς και οι χρεωστικοί τόκοι και των δύο ετών.



Σε αντίθεση με τους παραπάνω δείκτες, που μια υψηλή τιμή είναι ένδειξη αποδοτικότητας και σωστής διαχείρισης των πόρων της, στο συγκεκριμένο δείκτη όσο χαμηλότερη είναι η τιμή, τόσο καλύτερα. Βάσει διαγράμματος, το 2017 η Cherbros είχε το καλύτερο αποτέλεσμα από τις υπόλοιπες χρονιές, με το δείκτη να βρίσκεται στο 65%. Το 2018-2019, ο δείκτης ήταν 68% και το 2020 έφτασε στο 69%. Αποτέλεσμα της αύξησης αυτής, ήταν η σταδιακά μεγαλύτερη εξάρτηση από ξένη χρηματοδότηση (βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη) και άρα η άνοδος της τιμής του δείκτη. Ειδικότερα, η Cherbros φαίνεται το 2017 να είχε μηδενικά μακροπρόθεσμα δάνεια και να πληρώνει ένα μικρό ποσοστό από τα έσοδά της σε βραχυπρόθεσμες δόσεις μακροπρόθεσμων δανείων. Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί πως και στα τέσσερα (4) έτη, η εταιρεία ήταν σε θέση να καλύψει τα ξένα κεφάλαια από το Ενεργητικό της, δεδομένου του ότι οι δείκτες είναι <1.



Σύμφωνα με το διάγραμμα, η εταιρεία το 2018-2020 βρισκόταν στο 3%, ενώ το 2017 είχε αγγίξει και το 4%. Συνεπώς, για κάθε 100€ συνολικών κεφαλαίων αντιστοιχεί 3€ και 4€ καθαρού κέρδους. Η αύξηση των κεφαλαίων και ιδιαίτερα των ξένων κεφαλαίων, σε συνδυασμό με τη μείωση του καθαρού κέρδους (2018-2019), ήταν η αιτία που οδήγησε στη μείωση της τιμής των δεικτών. Τέλος, παρατηρείται πως το 2020 αποτέλεσε τη μοναδική χρονιά που η Cherbros είχε ROE (0.04) > ROA (0.03).

Εν κατακλείδι, διαπιστώνεται πως και στις τέσσερις (4) χρονιές, υπήρχαν προτερήματα και μειονεκτήματα. Ωστόσο, το 2020 ίσως να ήταν για την Cherbros η πιο αποδοτική χρονιά με τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Βέβαια, αν και ο δείκτης Ασφάλειας Ξένου Κεφαλαίου εμφανίζεται να είναι ο μεγαλύτερος εκείνη την περίοδο, φαίνεται πως η εταιρεία είναι ικανή στη διαχείριση των υποχρεώσεών της.

### 2.3 ΥΔΡΟΜΑΡΙΝ Α.Ε.

Ξεκίνησε σαν ατομική επιχείρηση από το Σταμάτη Χερουβείμ (υιός Ιωάννη Χερουβείμ) το 1992, σε έναν ενοικιαζόμενο χώρο 100m<sup>2</sup> στον Κορυδαλλό. Δραστηριοποιούνταν στον κλάδο του εμπορίου, καθώς αγόραζε προϊόντα από εμπόρους, εργοστάσια, καθώς και από την ίδια την Cherbros. Το 1994, ξεκινάει να κάνει δικές της εισαγωγές σε είδη ύδρευσης και θέρμανσης. Από το 1995 μετατρέπεται σε ομόρρυθμη εταιρεία, υπό την επωνυμία



«ΣΤΑΜΑΤΗΣ ΧΕΡΟΥΒΕΙΜ & ΣΙΑ Ο.Ε.» καθώς ο αδελφός του Κωνσταντίνος, αγοράζει μερίδιο της επιχείρησης. Έπειτα από ένα χρόνο και χάρη στη σταδιακή αύξηση του τζίρου της, νοικιάζει έναν χώρο 700m<sup>2</sup>. Τέλη του 1999 με αρχές του 2000, μεταφέρεται στο Αιγάλεω σε σχετικά κοντινή απόσταση από την Cherbros και μάλιστα υπό τη νέα επωνυμία «Υδρομαρίν Α.Ε.». Η μεταφορά αυτή, ωφέλησε την Υδρομαρίν στην καλύτερη διαχείριση των logistics της, αφού μέχρι και σήμερα αγοράζει προϊόντα της Cherbros. Από το 2002, δραστηριοποιείται στους κλάδους της ύδρευσης, θέρμανσης, φυσικού αερίου, κλιματισμού και ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Μάλιστα πρόσφατα, ξεκίνησε να κάνει λίγες εξαγωγές στα βαλκάνια, σε χώρες όπως η Ρουμανία, η Αλβανία κ.α.

Πλέον, η Υδρομαρίν κλείνει 30 χρόνια λειτουργίας, με 55 εργαζόμενους και πάνω από 22.000 κωδικούς προϊόντων. Στεγάζεται σε 5.700m<sup>2</sup>, από τα οποία τα 4.500m<sup>2</sup> αποτελούν τις αποθήκες και την έδρα της εταιρείας, της οποίας ο χώρος έχει εξαγοραστεί.

Παρά τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει από άλλες εταιρείες, όπως για παράδειγμα τον Κανελλάκη Α.Ε., την Υδρονομή Α.Ε.Β.Ε. κ.α., η Υδρομαρίν έχει καταφέρει να γίνει μια από τις ισχυρότερες εταιρείες στην Ελλάδα, σύμφωνα με την αρχή του θεσμού «STRONGEST COMPANIES IN GREECE».

Αξίζει να τονιστεί, πως μόλις πρόσφατα δημιουργήθηκε ο όμιλος Scher, στον οποίο ανήκουν οι δύο εταιρείες με τη μητρική να είναι η Υδρομαρίν. Έτσι, για πρώτη φορά θα συνταχθεί ενοποιημένος Ισολογισμός, ο οποίος δε θα δημοσιευθεί, αλλά θα χρησιμοποιηθεί για την οικονομική πληροφόρηση της εταιρείας.

## ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΥΔΡΟΜΑΡΙΝ & ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2017-2018

<b>ΥΔΡΟΜΑΡΙΝ Α.Ε.</b>		<b>Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις της 31<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2018</b>	
<b>4. Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις</b>			
<b>Ισολογισμός</b>			
<b>Ποσό ως €</b>	<b>σημείωση</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2017</b>
<b>Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>			
Ενοίκια μίσθια			
Ακίνητα	4.1	9.422,49	17.536,17
Μηχανολογικός εξοπλισμός	4.1	1.299,51	1.710,01
Λοιπός εξοπλισμός	4.1	151.416,66	100.825,00
<b>Σύνολο</b>		<b>162.138,66</b>	<b>120.071,18</b>
<b>Άυλα πάγια στοιχεία</b>			
Λοιπά άυλα	4.2	6.951,85	10.512,82
<b>Σύνολο</b>		<b>6.951,85</b>	<b>10.512,82</b>
<b>Συμμετοχές σε θυγατρικές, συγγενείς και κοινοπραξίες</b>			
Συμμετοχές	4.3	1.091.931,95	1.091.931,95
Λοιπά	4.4	23.860,96	21.676,96
<b>Σύνολο</b>		<b>1.115.792,91</b>	<b>1.113.608,91</b>
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντων</b>		<b>1.284.883,42</b>	<b>1.244.192,91</b>
<b>Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>			
<b>Αποθέματα</b>			
Εμπορεύματα	4.5	3.372.982,80	3.176.916,93
Προκαταβολές για αποθέματα	4.5	85.331,72	125.738,39
<b>Σύνολο</b>		<b>3.458.314,52</b>	<b>3.302.655,32</b>
<b>Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές</b>			
Εμπορικές απαιτήσεις	4.6	8.140.029,99	8.251.880,85
Λοιπές απαιτήσεις	4.6	89.081,99	88.752,20
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	4.7	57,54	98,89
Προπληρωμένα έξοδα	4.8	15.700,71	16.370,48
Τμήματα διαθέσιμα και ισοδύναμα	4.9	366.977,02	278.174,09
<b>Σύνολο</b>		<b>8.611.849,16</b>	<b>8.635.276,51</b>
<b>Σύνολο κυκλοφορούντων</b>		<b>12.070.157,68</b>	<b>11.937.931,83</b>
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>		<b>13.355.041,10</b>	<b>13.182.124,74</b>
<b>Καθαρή θέση</b>			
<b>Καταβλημένα κεφάλαια</b>			
Κεφάλαιο	4.10	688.550,00	688.550,00
<b>Σύνολο</b>		<b>688.550,00</b>	<b>688.550,00</b>
<b>Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο</b>			
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού	4.11	864.985,62	864.985,62
Αποτελέσματα εις νέο	4.11	2.409.442,93	2.245.584,95
<b>Σύνολο</b>		<b>3.274.428,55</b>	<b>3.089.570,57</b>
<b>Σύνολο καθαρή θέση</b>		<b>3.962.978,55</b>	<b>3.778.120,57</b>
<b>Υποχρεώσεις</b>			
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>			
Δάνεια	4.12	187.500,00	512.129,69
<b>Σύνολο</b>		<b>187.500,00</b>	<b>512.129,69</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>			
Τραπεζικά δάνεια	4.12	5.337.721,48	5.200.037,35
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων	4.12	291.674,00	520.000,00
Εμπορικές υποχρεώσεις	4.13	2.647.941,71	2.490.726,72
Φόροι εισοδήματος	4.14	213.013,90	45.477,82
Λοιποί φόροι και τέλη	4.15	460.051,31	364.611,90
Όργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	4.16	47.449,10	41.044,83
Λοιπές υποχρεώσεις	4.17	159.308,75	192.358,13
Έξοδα χρήσεως διωλεμμένα	4.18	47.402,30	37.619,73
<b>Σύνολο</b>		<b>9.204.562,55</b>	<b>8.891.874,48</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>		<b>9.392.062,55</b>	<b>9.404.004,17</b>
<b>Σύνολο καθαρή θέση, προβλέψεων και υποχρεώσεων</b>		<b>13.355.041,10</b>	<b>13.182.124,74</b>

Οι συνοδευτικές σημειώσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος αυτών των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

## Κατάσταση Αποτελεσμάτων

Ποσά σε €	Σημείωση	01.01 - 31.12.2018	01.01 - 31.12.2017
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	4.19	18.623.917,79	16.131.330,81
Κόστος πωλήσεων	4.21	14.357.399,93	12.569.304,25
<b>Μικτό αποτέλεσμα</b>		<b>4.266.517,86</b>	<b>3.562.026,56</b>
Λοιπά συνήθη έσοδα	4.20	86.358,70	76.204,36
<b>Σύνολο</b>		<b>4.352.876,56</b>	<b>3.638.230,92</b>
Έξοδα διοίκησης	4.22	-673.743,04	-512.509,51
Έξοδα διάθεσης	4.23	-1.725.930,83	-1.535.111,32
Λοιπά έξοδα και ζημιές	4.25	-13.857,92	-15.305,26
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)	4.27	-647.324,04	-671.809,67
Κέρδη και ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων	4.24	4.304,01	-234,15
Λοιπά έσοδα και κέρδη	4.26	29.126,28	24.740,56
<b>Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων</b>		<b>1.325.451,02</b>	<b>928.001,57</b>
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	4.28	172,49	544,17
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	4.28	-418.564,95	-453.321,98
<b>Αποτέλεσμα προ φόρων</b>		<b>907.058,56</b>	<b>475.223,76</b>
Φόροι εισοδήματος	4.14	-372.200,58	-175.511,12
<b>Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους</b>		<b>534.857,98</b>	<b>299.712,64</b>

Οι συνοδευτικές σημειώσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος αυτών των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

**4. Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις  
Ισολογισμός**

<u>Ποσά σε €</u>	<u>Σημείωση</u>	<u>31.12.2020</u>	<u>31.12.2019</u>
<b>Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>			
<b>Ενσώματα πάγια</b>			
Ακίνητα	4.1	696.849,03	38.516,13
Μηχανολογικός εξοπλισμός	4.1	478,51	889,01
Λοιπός εξοπλισμός	4.1	149.483,81	128.296,12
<b>Σύνολο</b>		<b>846.811,35</b>	<b>167.701,26</b>
<b>Άυλα πάγια στοιχεία</b>			
Λοιπά άυλα	4.2	10.208,72	5.210,91
<b>Σύνολο</b>		<b>10.208,72</b>	<b>5.210,91</b>
Δάνεια και απαιτήσεις	4.3	90.000,00	110.000,00
Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή		0,00	357.105,30
Συμμετοχές σε θυγατρικές, συγγενείς και κοινοπραξίες	4.4	1.091.931,95	1.091.931,95
Λοιπά	4.5	32.415,71	31.808,23
<b>Σύνολο</b>		<b>1.214.347,66</b>	<b>1.590.845,48</b>
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντων</b>		<b>2.071.367,73</b>	<b>1.763.757,65</b>
<b>Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>			
<b>Αποθέματα</b>			
Εμπορεύματα	4.6	3.786.147,48	3.729.812,30
Προκαταβολές για αποθέματα	4.6	384.327,46	388.342,95
<b>Σύνολο</b>		<b>4.170.474,94</b>	<b>4.118.155,25</b>
<b>Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές</b>			
Εμπορικές απαιτήσεις	4.7	8.755.148,04	8.708.170,63
Δουλεωμένα έσοδα περιόδου	4.9	33.578,89	0,00
Λοιπές απαιτήσεις	4.7	136.951,58	160.181,65
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	4.8	70,09	93,62
Προπληρωμένα έξοδα	4.9	60.679,68	17.513,71
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	4.10	942.559,06	430.137,43
<b>Σύνολο</b>		<b>9.928.987,34</b>	<b>9.316.097,04</b>
<b>Σύνολο κυκλοφορούντων</b>		<b>14.099.462,28</b>	<b>13.434.252,29</b>
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>		<b>16.170.830,01</b>	<b>15.198.009,94</b>
<b>Καθαρή θέση</b>			
<b>Καταβλημένα κεφάλαια</b>			
Κεφάλαιο	4.11	688.550,00	688.550,00
<b>Σύνολο</b>		<b>688.550,00</b>	<b>688.550,00</b>
<b>Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο</b>			
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού	4.12	864.985,62	864.985,62
Αποτελέσματα εις νέο	4.12	3.232.867,48	3.091.846,53
<b>Σύνολο</b>		<b>4.097.853,10</b>	<b>3.956.832,15</b>
<b>Σύνολο καθαρής θέσης</b>		<b>4.786.403,10</b>	<b>4.645.382,15</b>
<b>Προβλέψεις</b>			
Προβλέψεις για παροχές σε εργαζομένου	4.13	158.649,19	140.456,01
<b>Σύνολο</b>		<b>158.649,19</b>	<b>140.456,01</b>
<b>Υποχρεώσεις</b>			
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>			
Δάνεια	4.14	2.688.245,39	373.171,42
<b>Σύνολο</b>		<b>2.688.245,39</b>	<b>373.171,42</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>			
Τραπεζικά δάνεια	4.14	3.636.833,73	6.381.484,09
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων	4.14	405.357,16	315.178,58
Εμπορικές υποχρεώσεις	4.15	2.703.054,10	2.188.521,13
Φόρος εισοδήματος	4.16	119.485,14	7.363,16
Λοιποί φόροι και τέλη	4.17	536.137,57	421.680,05
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	4.18	53.320,74	52.374,42
Λοιπές υποχρεώσεις	4.19	1.051.846,64	636.430,94
Έξοδα χρήσεως δουλεωμένα	4.20	31.497,25	35.967,99
<b>Σύνολο</b>		<b>8.537.532,33</b>	<b>10.039.000,36</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>		<b>11.225.777,72</b>	<b>10.412.171,78</b>
<b>Σύνολο καθαρής θέσης, προβλέψεων και υποχρεώσεων</b>		<b>16.170.830,01</b>	<b>15.198.009,94</b>

**Κατάσταση Αποτελεσμάτων**

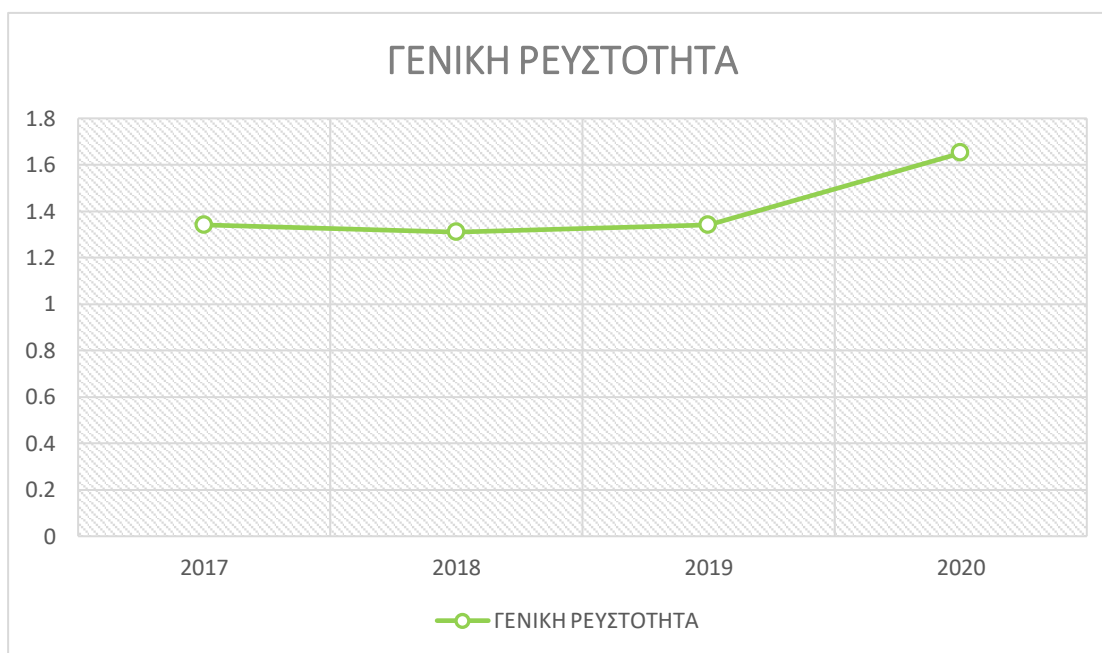
<u>Ποσά σε €</u>	<u>Σημείωση</u>	<u>01.01 - 31.12.2020</u>	<u>01.01 - 31.12.2019</u>
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	4.21	20.702.209,22	21.572.222,04
Κόστος πωλήσεων	4.23	-15.937.168,31	-16.603.277,88
<b>Μικτό αποτέλεσμα</b>		<b>4.765.040,91</b>	<b>4.968.944,16</b>
<u>Λοιπά συνήθη έσοδα</u>	4.22	<u>94.523,15</u>	<u>68.079,29</u>
<b>Σύνολο</b>		<b>4.859.564,06</b>	<b>5.037.023,45</b>
Έξοδα διοίκησης	4.24	-830.555,46	-781.973,21
Έξοδα διάθεσης	4.25	-2.469.621,07	-2.185.615,17
Λοιπά έξοδα και ζημιές	4.26	-18.194,04	-135.993,85
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)	4.28	15.359,94	-297.470,38
Κέρδη και ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων		0,00	164,99
<u>Λοιπά έσοδα και κέρδη</u>	4.27	<u>34.245,08</u>	<u>2.181,59</u>
<b>Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων</b>		<b>1.590.798,51</b>	<b>1.638.317,42</b>
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	4.29	3.605,73	1.536,80
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	4.29	-225.730,67	-396.481,77
<b>Αποτέλεσμα προ φόρων</b>		<b>1.368.673,57</b>	<b>1.243.372,45</b>
Φόροι εισοδήματος	4.16	-307.102,62	-360.968,85
<b>Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους</b>		<b>1.061.570,95</b>	<b>882.403,60</b>

### 2.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΥΔΡΟΜΑΡΙΝ Α.Ε.

Με βάση τους Ισολογισμούς και τις Καταστάσεις Αποτελεσμάτων για τα έτη 2017-2020, θα υπολογιστούν οι ανάλογοι δείκτες. Συνεπώς, προκύπτει ότι<sup>18</sup> :

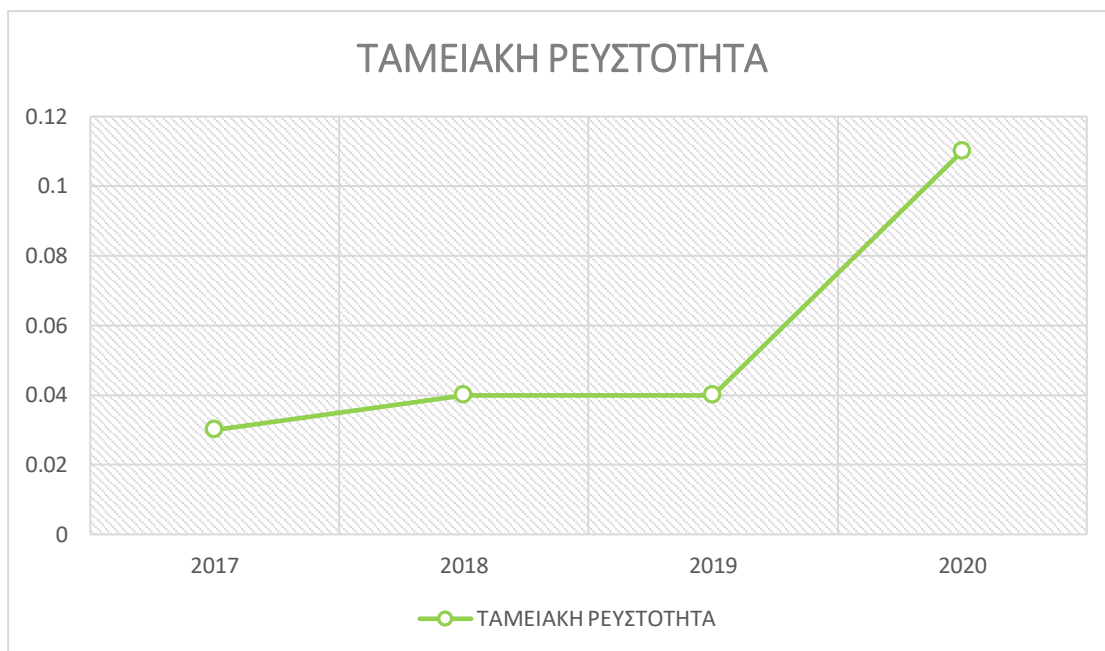
	Γενική Ρευστότητα	Ταμειακή Ρευστότητα	Κυκλοφορίας Αποθεμάτων	Αποδοτικότητα Ι. Κεφαλαίων	Ασφάλειας Ξ.Κεφαλαίου	Συν. Κεφα.
2017	1,34	0,03	3,96	0,08	0,71	0,08
2018	1,31	0,04	4,26	0,13	0,70	0,06
2019	1,34	0,04	4,45	0,19	0,69	0,08
2020	1,65	0,11	4,21	0,22	0,69	0,08

Σύμφωνα με τον πίνακα προκύπτουν τα παρακάτω διαγράμματα :

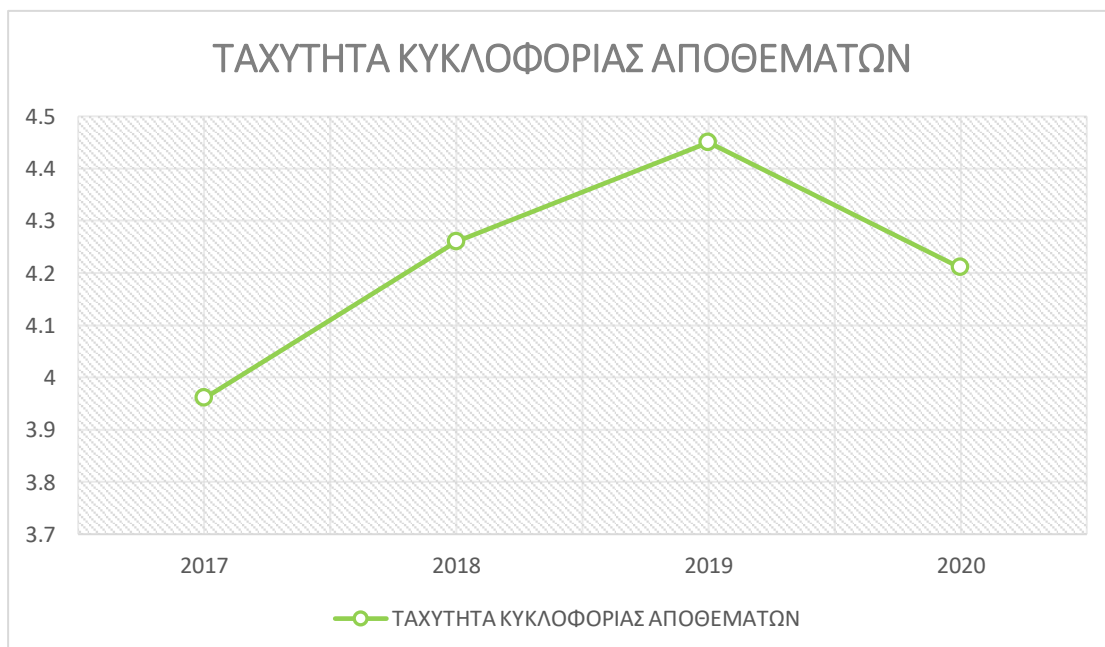


Βάσει γραφήματος, η Υδρομαρίν ήταν ικανή να καλύπτει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της και τις τέσσερις (4) χρονιές, διότι οι αριθμοδείκτες είναι >1. Σε γενικές γραμμές, ο δείκτης Γενικής Ρευστότητας βρισκόταν στο ίδιο σχεδόν επίπεδο τα έτη 2017-2019 (1,34 & 1,31). Ωστόσο, ο δείκτης εκτοξεύτηκε το 2020 στο 1,65 που αποτέλεσε και την καλύτερη χρονιά ανάμεσα στις υπόλοιπες, λόγω του ότι ενώ αυξήθηκε το κυκλοφορούν και ειδικά τα ταμειακά διαθέσιμα, οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μειώθηκαν κατά περίπου 1,5M συγκριτικά με το 2019. Το γεγονός αυτό, οφείλεται στη συρρίκνωση των τραπεζικών δανείων, καθώς και των δεδουλευμένων εξόδων χρήσεως.

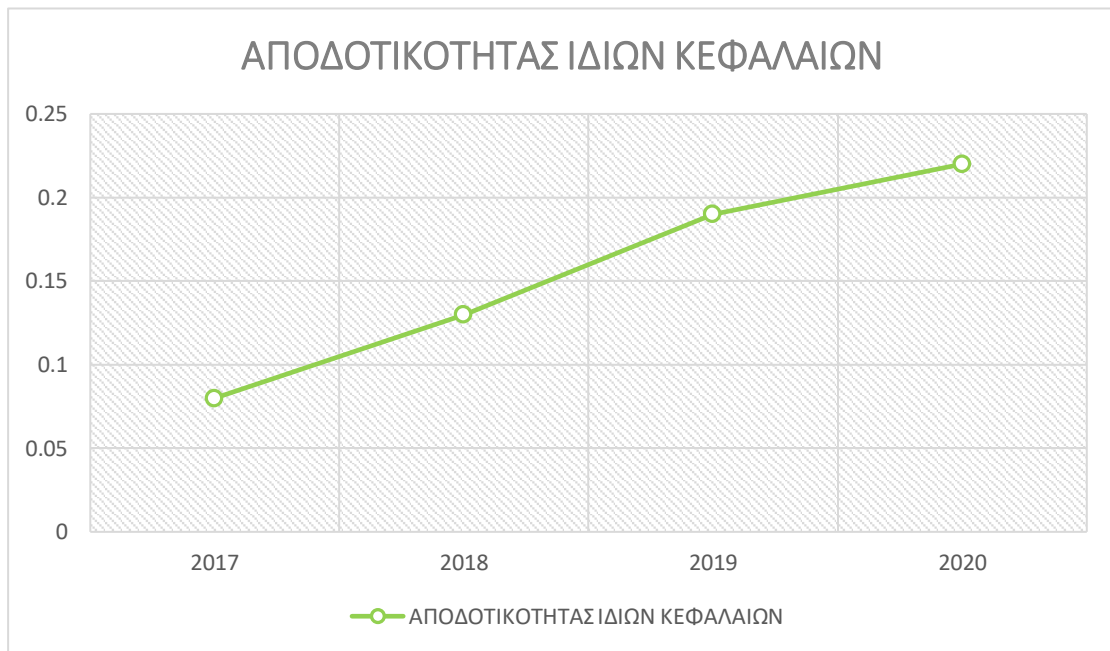
<sup>18</sup> Ο φορολογικός συντελεστής για τα έτη 2017-2018 ήταν 29% και για τα έτη 2019-2020 ήταν 24% των καθαρών κερδών της εταιρείας, βάσει νόμου που αφορά νομικά πρόσωπα και οντότητες που τηρούν διπλογραφικά βιβλία.



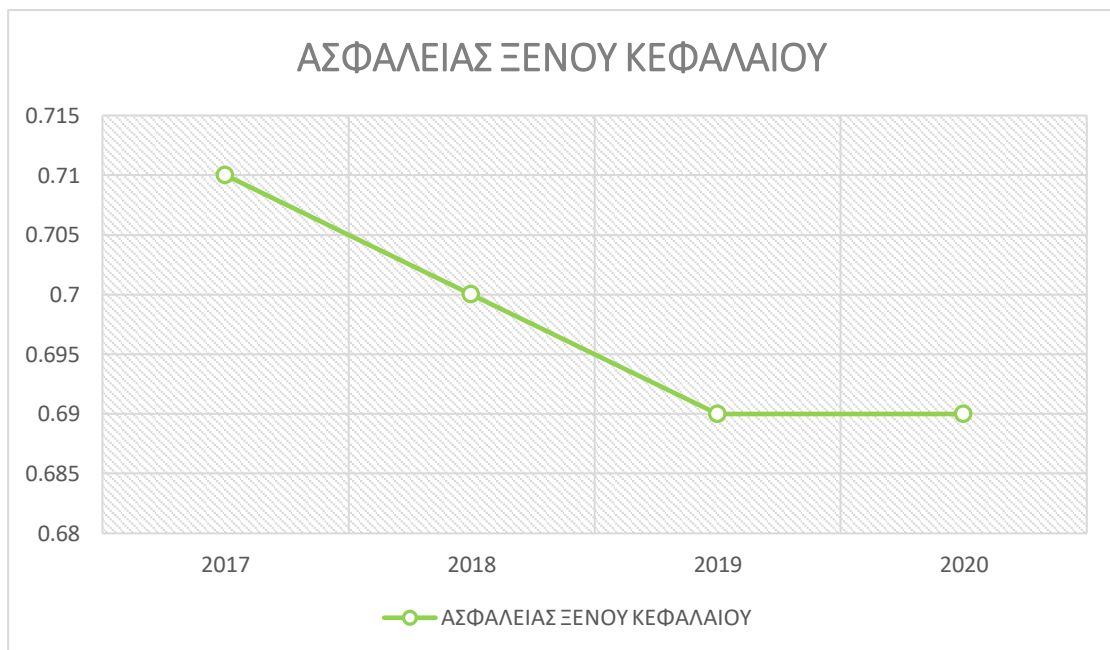
Το ίδιο αποτυπώνεται και στην Ταμειακή Ρευστότητα με το 2020 να αποτελεί την καλύτερη χρονιά για την εταιρεία. Το 2017, η Υδρομαρίν είχε τα λιγότερα ταμειακά διαθέσιμα, με άμεσο αποτέλεσμα να μπορεί να εξοφλήσει μόνο το 3% των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της. Μια τέτοια ένδειξη, υποδεικνύει ενδεχομένως πως χρειαζόταν οικονομική στήριξη από κεφάλαια, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις ευθύνες της.



Το 2017, η εταιρεία φαίνεται να ήταν το λιγότερο αποδοτική από όλες τις χρονιές ως προς την αντιμετώπιση των αποθεμάτων της, με το δείκτη να βρίσκεται στο 3,96. Από το 2017 μέχρι και το 2019 παρατηρείται μια ανοδική πορεία, αποτέλεσμα της αύξησης του κόστους πωληθέντων. Το 2020, ο δείκτης έπεσε κατά 0,24 μονάδες φτάνοντας στο 4,21, λόγω ταυτόχρονης αύξησης των αποθεμάτων και μείωσης του κόστους των πωληθέντων.

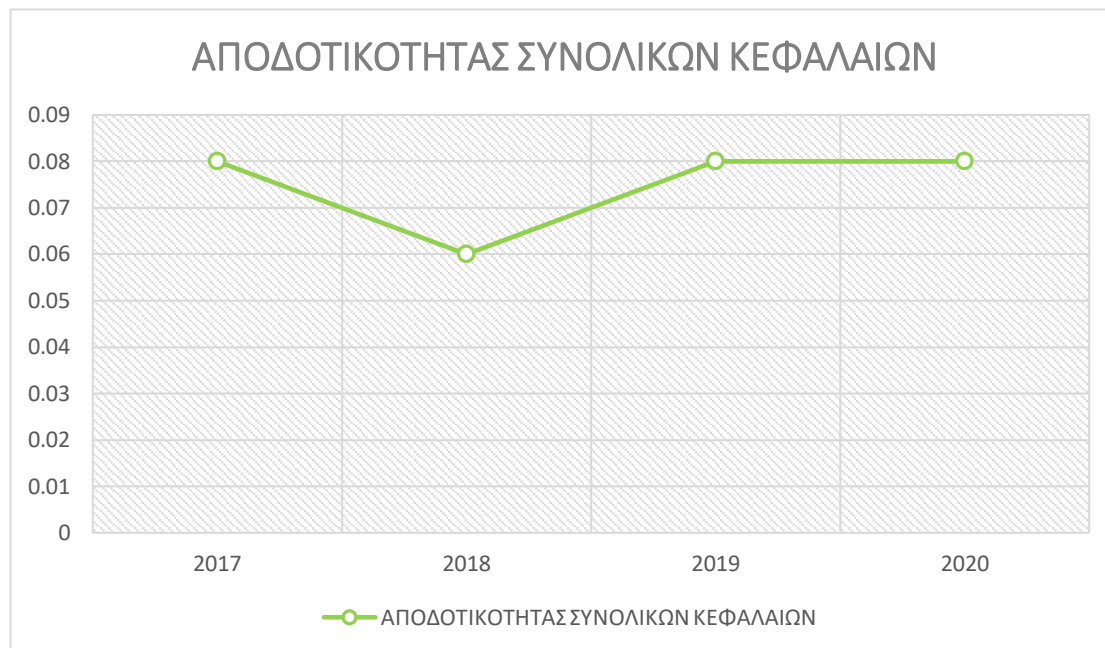


Το 2020, φαίνεται πως η Υδρομαρίν είχε καταφέρει να αυξήσει το δείκτη Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων περισσότερο από κάθε άλλη χρονιά, αγγίζοντας έτσι την τιμή 0,22. Συνεπώς, για κάθε 100€ ίδιου κεφαλαίου αντιστοιχούσαν 22€ καθαρού κέρδους, το οποίο ήταν απόρροια της αύξησης του αποτελέσματος περιόδου μετά φόρων. Ειδικότερα, η μείωση του φόρου εισοδήματος, των χρεωστικών τόκων, καθώς και η αύξηση των πιστωτικών τόκων, είχαν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του αποτελέσματος.



Σύμφωνα με το διάγραμμα, ο δείκτης Ασφαλείας Ξένου Κεφαλαίου είχε φτάσει στο 71% το 2017. Με άλλα λόγια, το ξένο κεφάλαιο ήταν το 71% του συνόλου του Ενεργητικού ή αλλιώς, κάθε 0,71€ ξένου κεφαλαίου καλύπτονταν από 1€ συνολικού Ενεργητικού. Ωστόσο, το 2019 καθώς και το 2020, η εταιρεία είχε καταφέρει να μειώσει την τιμή του δείκτη στο 69%. Αν και το σύνολο των υποχρεώσεων είχε αυξηθεί σε αυτά τα δύο έτη, η διαφορά ανάμεσα σε αυτό

το σύνολο και του συνόλου των κεφαλαίων ήταν περίπου 4Μ, συγκριτικά με το '17 και το '18 που ήταν 3Μ. Αυτό, οφείλεται στη μείωση του φόρου εισοδήματος και στα δουλευμένα έξοδα χρήσεως. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί πως και για τα τέσσερα (4) έτη, η εταιρεία είχε την οικονομική δυνατότητα να καλύψει τα ξένα κεφάλαια από το Ενεργητικό της, δεδομένου του ότι οι δείκτες είναι <1.



Με εξαίρεση το 2018 που ο δείκτης έπεσε κατά 0,02 μονάδες, η Υδρομαρίν είχε καταφέρει να κρατήσει σταθερή την τιμή του δείκτη στο 0,08. Επομένως, για κάθε 100€ συνολικών κεφαλαίων αντιστοιχούσε 8€ καθαρού κέρδους. Σε αυτό, βοήθησε η σταδιακή αύξηση του καθαρού αποτελέσματος της εταιρείας και ιδιαίτερα η μείωση των τόκων. Τέλος, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως η εταιρεία είχε  $ROE > ROA$  για τα έτη 2018-2020, ενώ το 2017 είχε  $ROE=ROA$ , αφού εκείνη την περίοδο είχε πετύχει το μικρότερο καθαρό κέρδος.

Συνοψίζοντας, φαίνεται πως η Υδρομαρίν είχε μια αξιοζήλευτη πορεία αυτά τα τέσσερα (4) χρόνια, βελτιώνοντας όλο και περισσότερο τυχόν αδυναμίες της και μέσα από τη βελτιστοποίηση της απόδοσής της, κατάφερε να μεγενθύνει το καθαρό της αποτέλεσμα. Καλό βέβαια είναι πάντοτε να συγκρίνονται οι δείκτες της και με του κλάδου.

### 3. Η ΑΡΩΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

#### 3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ & ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Παρά το γεγονός ότι οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις συντάσσονται στο τέλος μιας λογιστικής χρήσης και σε μερικές περιπτώσεις δημοσιεύονται, οι προϋπολογισμοί λειτουργούν αντίθετα. Οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης, συντάσσονται αφού έχουν ολοκληρωθεί οι οικονομικές συναλλαγές και τα οικονομικά γεγονότα και βάσει αυτών, εξάγονται πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή της. Αντίθετα, ο προϋπολογισμός είναι μια πρόβλεψη, που βάσει των προηγούμενων χρήσεων η εταιρεία εξάγει δεδομένα ως προς το τι αναμένει να συμβεί και στο τέλος της οικονομικής χρήσης γίνεται σύγκριση ανάμεσα σε προϋπολογισμό και απολογισμό<sup>19</sup>. Η απόκλιση αυτών των δύο

<sup>19</sup> Η έκθεση πεπραγμένων που αφορά ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.



(2), βοηθάει στο να μην επαναληφθούν ενέργειες από πλευράς της εταιρείας που οδήγησαν σε αυτό το αποτέλεσμα. Η εκτίμηση αυτή, πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντά στην πραγματικότητα, ενώ η πληροφόρηση πρέπει να είναι έγκυρη και έγκαιρη. Έτσι, ένας προϋπολογισμός είναι μια οικονομική κατάσταση, που βοηθάει στον προγραμματισμό της δράσης και του σκοπού μιας επιχείρησης. Διατίθεται μόνο στο εσωτερικό της και καταρτίζεται από τη διοίκηση ενός Οργανισμού, με στόχο την αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων, σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Αφού επιτευχθεί η σύνταξη, ακολουθεί η διαδικασία έγκρισης του προϋπολογισμού, η οποία ενδέχεται να ενσωματώνει τροποποίηση ή προσαρμογή ορισμένων στοιχείων στους γενικούς προϋπολογισμούς της επιχείρησης. (Νεγκάκης, 2015, σ.248). Η συχνότητα κατάρτισής τους, εξαρτάται από το πλήθος των προϊόντων που παράγει ή πουλάει, από την ανάγκη για πληροφόρηση κ.α.

Η περίοδος του προϋπολογισμού είναι ετήσια, διότι η φύση των υπολογισμών που γίνονται έχουν βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Μάλιστα, ορισμένες εταιρείες διαιρούν τον ετήσιο προϋπολογισμό σε τέσσερα (4) τρίμηνα και το κάθε τρίμηνο υποδιαιρείται σε μήνες, αναπτύσσοντας έτσι μηνιαίους προϋπολογισμούς. Ωστόσο, ένας προϋπολογισμός μπορεί να είναι και μακροχρόνιος, καλύπτοντας το χρονικό διάστημα πέντε (5) με δέκα (10) ετών εάν αφορά πάγια.

Αν και δεν είναι υποχρεωτική η κατάρτιση προϋπολογισμών, το όφελος που αποκομίζει μια επιχείρηση είτε είναι μικρή είτε όχι, είναι μεγάλο. Αυτό, διότι πρόκειται για ένα θαυμάσιο μέσο χάραξης της στρατηγικής του επιχειρηματία, βοηθώντας τον να επικεντρωθεί σε πιθανές αδυναμίες και να τις βελτιώσει μέσα από διαρκή έλεγχο.

Υπάρχουν δύο (2) είδη προϋπολογισμών, αναλυτικά :

- **Στατικός Προϋπολογισμός (static budget)** : Καταρτίζεται στην αρχή της περιόδου και αναφέρεται σε συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας π.χ. συγκεκριμένο όγκο παραγωγής.
- **Ελαστικός Προϋπολογισμός/Ευέλικτος Προϋπολογισμός (flexible budget)** : Ο ελαστικός προϋπολογισμός, λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές στο κόστος και προσφέρει εκτιμήσεις για το ποιο θα έπρεπε να είναι το κόστος, για κάθε επίπεδο δραστηριότητας. (Νεγκάκης, 2015, σ.247) π.χ. εναλλακτικά επίπεδα κέρδους για εναλλακτικές πωλήσεις. Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί καταρτίζονται πριν από τον στατικό και ο στατικός είναι ουσιαστικά το επιλεγμένο σενάριο του ελαστικού. Τέλος, οι ελαστικοί προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται περισσότερο στα τμήματα δημιουργίας αποτελέσματος (κόστους-εσόδου).

Πέραν αυτής της διάκρισης, οι προϋπολογισμοί διακρίνονται και βάσει του τρόπου κατάρτισής τους. Ο κάθε οργανισμός έχει το δικαίωμα να διαλέξει αυτόν που ταιριάζει περισσότερο στη φύση του. Ειδικότερα :

- **Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (zero-based budget)** : Χρησιμοποιείται όταν δεν υπάρχουν δεδομένα. Δεν εφαρμόζεται συχνά στην πράξη λόγω υψηλού κόστους. Χρησιμοποιείται κυρίως σε νεοοργανισμούς επιχειρήσεις, σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς ή σε δημόσιους φορείς.
- **Επαυξητικός προϋπολογισμός (incremental budget)** : Καταρτίζεται αντλώντας στοιχεία από την προηγούμενη χρήση λαμβάνοντας υπόψιν πιθανές αλλαγές όπως είναι η απόλυση δύο (2) υπαλλήλων ή ο πληθωρισμός κ.α. Γενικότερα, οποιοσδήποτε

παράγοντας μπορεί να επηρεάσει είτε θετικά είτε αρνητικά τη σύνταξη του προϋπολογισμού.

### 3.2 ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ως γενικός ή συνολικός προϋπολογισμός, ορίζεται το άθροισμα διαφορετικών αλλά αλληλεξαρτώμενων προϋπολογισμών. Είναι ουσιαστικά μια περίληψη του σχεδίου της επιχείρησης, που θέτει συγκεκριμένους στόχους για την παραγωγή, τις πωλήσεις, τη διανομή και τις χρηματοδοτικές δραστηριότητες. Έτσι, ο γενικός προϋπολογισμός θα μπορούσε να αποτελείται στη γενική του μορφή από τις παρακάτω καταστάσεις και έγγραφα (Χατζής Α., 2010, σ.392) & (Garrison & Noreen, 2005, σ.395):

- Προϋπολογισμό πωλήσεων, περιλαμβάνοντας τα προσδοκώμενα έσοδα.
- Προϋπολογισμό παραγωγής.
- Προϋπολογισμό άμεσων υλικών, περιλαμβάνοντας τις προβλεπόμενες εκταμιεύσεις των α' υλών.
- Προϋπολογισμό άμεσης εργασίας.
- Προϋπολογισμό Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (ΓΒΕ).
- Προϋπολογισμό ολοκληρωμένων προϊόντων τέλους χρήσης.
- Προϋπολογισμό εξόδων διοίκησης και διάθεσης.
- Ταμειακό προϋπολογισμό.
- Προϋπολογισμένη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.
- Προϋπολογισμένη κατάσταση οικονομικής θέσης.

Οι προϋπολογισμοί διακρίνονται στους :

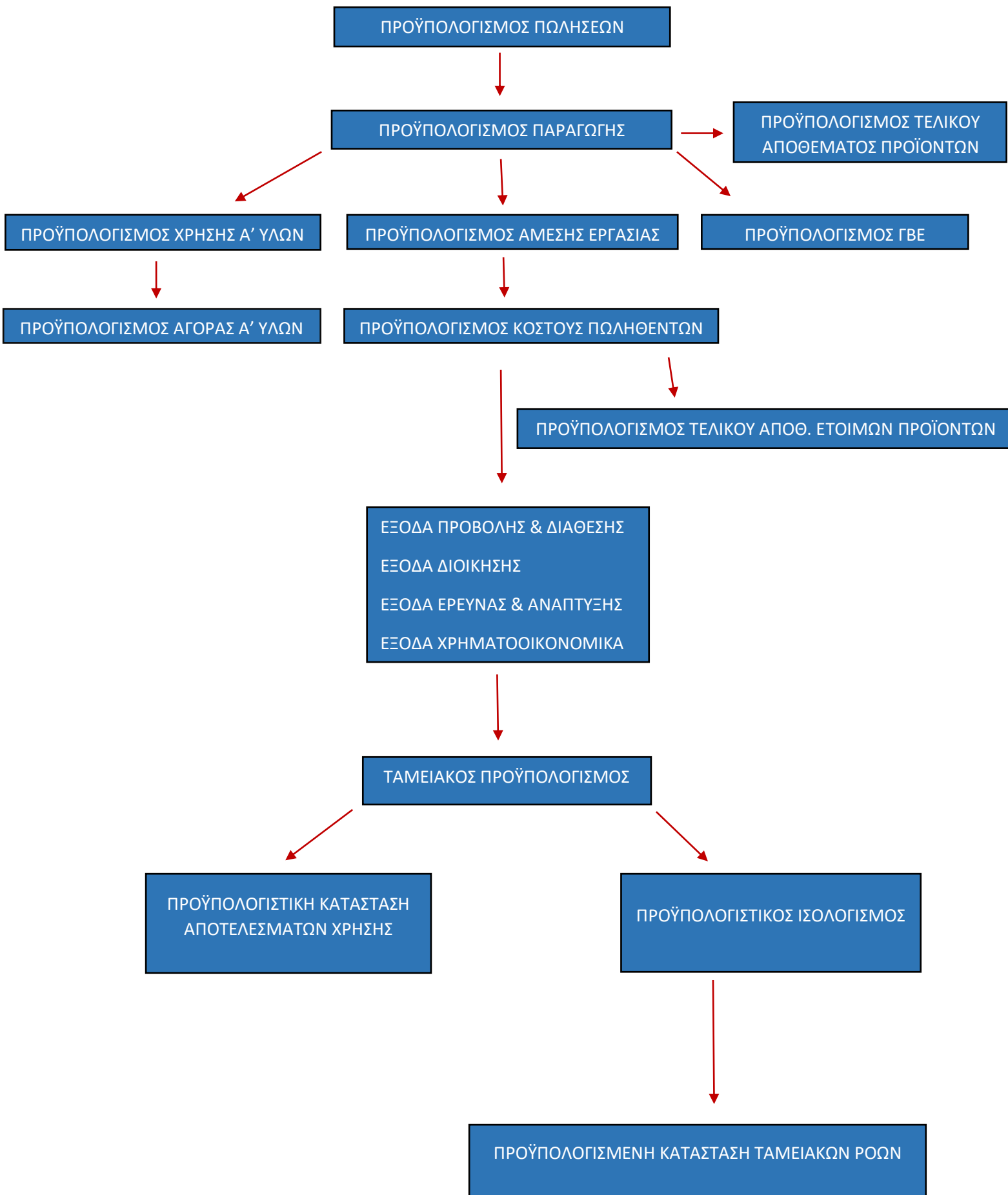
- **Λειτουργικούς προϋπολογισμούς** (παραγωγής, κόστους πωληθέντων, πωλήσεων, κόστους παραγωγής και τελικών αποθεμάτων).
- **Χρηματοοικονομικούς προϋπολογισμούς** (ταμειακός, αποτελεσμάτων χρήσης και ισολογισμού).

Πρέπει να τονιστεί πως η κατάρτιση του γενικού προϋπολογισμού γίνεται σε βήματα. Έτσι, άλλοι προϋπολογισμοί συντάσσονται ανεξάρτητα (π.χ. προϋπολογισμός διοίκησης), ενώ άλλοι συντάσσονται σειριακά, δηλαδή :

Πωλήσεις → Παραγωγή

Τα κριτήρια με τα οποία διαχωρίζεται η κάθε κατηγορία προϋπολογισμού, εξαρτάται από τον τρόπο κατάρτισής του, το χρονικό διάστημα κάλυψής του, το είδος του κ.α.

Συνεπώς, βάσει των προαναφερθέντων, ο συνολικός προϋπολογισμός μπορεί να αποτυπωθεί διαγραμματικά και προκύπτει ότι :



### 3.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

#### ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Οι προϋπολογισμοί είναι ένα από τα καλύτερα εργαλεία χάραξης στόχων για τις επιχειρήσεις. Παρά τη δυσκολία σύνταξής τους, καθώς απαιτεί χρόνο, κόστος αλλά και προσπάθεια από τα διοικητικά στελέχη (McNally, 2002, p. 11), οι προϋπολογισμοί κρύβουν αρκετά προτερήματα. Μερικά από αυτά είναι :

- Πιέζουν τα στελέχη να σχεδιάζουν και να πράττουν για το μέλλον. Στην περίπτωση που δεν υπήρχαν οι προϋπολογισμοί, θα υπήρχε μεγάλη σύγχυση, καθώς θα αφιέρωναν χρόνο στην αντιμετώπιση των καθημερινών έκτακτων συμβάντων.
- Εξυπηρετούν στην υλοποίηση μακροπρόθεσμων στόχων.
- Οι προϋπολογισμοί θέτουν στόχους και σκοπούς, που χρησιμεύουν ως μέτρα σύγκρισης για την αξιολόγηση μεταγενέστερων αποδόσεων. (Garrison – Noreen – Brewer, 2015, σ.442-443)
- Συντονίζουν τα τμήματα και τις δραστηριότητες της επιχείρησης, καθώς κόστος και αποτελέσματα αλληλοσυνδέονται ενώ βοηθάνε και στην κατανομή των πόρων. (Hilton et al. (2000), Clarke & Toal (1999) & Pierce & O’Dea (1998))
- Η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού, μπορεί να εκθέσει πιθανά εμπόδια πριν αυτά εκδηλωθούν.

#### ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Αν και ήδη έχουν αναφερθεί μερικά από τα ελαττώματα των προϋπολογισμών, καλό είναι να γνωρίζει ο αναγνώστης και άλλες πιθανές “παγίδες” αυτών. Συνεπώς :

- Εξαιτίας του ότι το μέλλον είναι απρόβλεπτο και ακριβώς επειδή η επιχείρηση δε μπορεί να γνωρίζει το τι πρόκειται να συμβεί (π.χ. κορονοϊός), ο προϋπολογισμός μπορεί να αποδειχθεί άχρηστος.
- Οι φορολογικές μεταρρυθμίσεις δεν είναι πάντα σταθερές και συνεπώς προβλέψιμες.
- Αγνοεί αρκετούς οικονομικούς παράγοντες.

### 3.4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Μέσα από την παρουσίαση πέντε (5) σχετικά πρόσφατων επιστημονικών άρθρων, θα γίνει μια προσπάθεια προσέγγισης πάνω στα εξής ερωτήματα : «Εξακολουθούν να είναι χρήσιμοι οι προϋπολογισμοί ή πρόκειται για ένα σύστημα ελέγχου που έχει καταστεί απαρχαιωμένο;» και «Ποια είναι τα πλεονεκτήματα των προϋπολογισμών και ποια τα μειονεκτήματα;». Για το λόγο αυτό, γίνεται ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας, με στόχο την παροχή σημαντικών απαντήσεων, την ενημέρωση του αναγνώστη, αλλά και την εμπέδωση του εξεταζόμενου θέματος. Η παρούσα έρευνα λοιπόν, είναι μια ολοκληρωμένη βιβλιογραφική επισκόπηση, με σκοπό την υπογράμμιση των σημαντικότερων στοιχείων των προϋπολογισμών, αλλά και τη χρησιμότητα του ρόλου που έχουν εντός των επιχειρήσεων.

## Άρθρο Νο. 1

**Όνομα :** «*Are budgets useful? A survey of Malaysian companies*»

**Συγγραφείς :** Nik Nazli Nik Ahmad, Maliah Sulaiman, Norhayati Mohd. Alwi

**Ημερομηνία δημοσίευσης :** 1 Δεκεμβρίου 2003

**Δημοσίευση :** Managerial Auditing Journal (Volume 18- Issue 9)

Το άρθρο αυτό, προσπαθεί να απαντήσει στο προαναφερθέν ερώτημα, χρησιμοποιώντας τις Μαλαισιανές εταιρείες σαν παράδειγμα και συγκρίνοντας τα αποτελέσματα τους με αυτά της Νέας Ζηλανδίας και του Ηνωμένου Βασιλείου. Με άλλα λόγια, εάν η χρήση των προϋπολογισμών γίνεται ακόμα και σήμερα από αυτές ή αν έχουν απαξιωθεί. Προκειμένου να λάβουν στοιχεία από τις εταιρείες, στάλθηκε ένα ερωτηματολόγιο ταχυδρομικώς στους διευθυντές 162 εταιρειών, εκ των οποίων οι 104 δραστηριοποιούνταν στα βιομηχανικά προϊόντα και οι άλλες 58 στα καταναλωτικά. Συνολικά απαντήθηκαν 66 ερωτηματολόγια, με ποσοστό ανταπόκρισης 41% σε μια κλίμακα Likert πέντε βαθμών, που κυμαινόταν από το ένα (1) μέχρι το πέντε (5). Οι ερωτήσεις κάλυπταν τρεις (3) σημαντικές πτυχές του τρόπου κατάρτισης των προϋπολογισμών, δηλαδή τη συμμετοχή στον προϋπολογισμό, τη χρήση τους στη μέτρηση της απόδοσης και τέλος τις τεχνικές πτυχές τους.

Συγκρίνοντας τις πρακτικές προϋπολογισμού της Μαλαισίας με αυτές της Νέας Ζηλανδίας και του Ηνωμένου Βασιλείου, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως και οι τρεις (3) αυτές χώρες ακολουθούν παρόμοιους μηχανισμούς. Τα αποτελέσματα της μελέτης, υποδηλώνουν ότι οι Μαλαισιανές εταιρείες εξακολουθούν να χρησιμοποιούν προϋπολογισμούς σε μεγάλο βαθμό. Πρέπει να τονιστεί βέβαια, πως υπάρχουν τρεις (3) διαφορές : 1) Οι Μαλαισιανοί managers, κρίνουν πως μια πιο συμμετοχική προσέγγιση, μπορεί να αποτελέσει αρωγό στην κατάρτιση του προϋπολογισμού. 2) Οι Μαλαισιανές εταιρείες, φαίνεται να χρησιμοποιούν περισσότερο ευέλικτους προϋπολογισμούς από τις άλλες δύο (2) χώρες και 3) ένα μεγαλύτερο ποσοστό ερωτηθέντων, πιστεύει πως η ανώτατη διοίκηση είναι αυτή που θα πρέπει να αξιολογεί την ικανότητα επίτευξης των προϋπολογισθέντων στόχων, συγκριτικά με τη μελέτη του Guilding et al.

Πέραν της έρευνας και σύμφωνα με το βιβλίο *Relevance Lost* των Johnson & Kaplan's (1987), εξαιτίας των αλλαγών που συμβαίνουν στο οικονομικό περιβάλλον, όπως είναι π.χ. αλλαγές στην τεχνολογία ή ο μικρότερος κύκλος ζωής των προϊόντων, δημιουργούνται προβλήματα στα συστήματα διαχείρισης κόστους. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πολύ καλό έλεγχο του κόστους τους, προκειμένου να συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικές. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Jensen (2001) & Stewart (1990), οι προϋπολογισμοί έχουν συνδεθεί με διάφορες προβληματικές συμπεριφορές, όπως π.χ. budget games κ.α.

Ακόμα, ο Stewart (1990 p.179) υποστηρίζει πως : “Budgets, says experts, control the wrong things, like head count, and miss the right ones, such as quality, customer service- and even profits”. Εν ολίγοις, οι προϋπολογισμοί ελέγχουν λάθος πράγματα, όπως είναι η καταγραφή του αριθμού των ατόμων και δεν υπολογίζουν την ποιότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών ή ακόμα και τα κέρδη. Επομένως, η χρησιμότητα του εργαλείου αυτού αμφισβητείται τα τελευταία χρόνια, καθώς πιστεύεται πως είναι ακατάλληλο στην αντιμετώπιση των σημερινών προκλήσεων.

Βέβαια, τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, αντικρούονται από τις πεποιθήσεις των προαναφερθέντων ερευνητών. Μάλιστα μπορεί να θεωρηθεί και ως απόδειξη, ότι ο λόγος

που η χρησιμότητα των προϋπολογισμών αγνοείται από αρκετούς, οφείλεται στο γεγονός της λανθασμένης προσαρμογής του προϋπολογισμού από τις επιχειρήσεις, στις απαιτήσεις του σύγχρονου αλλά και απαιτητικού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, ο Banham (2000) αναφέρει το παράδειγμα της εταιρείας Fujitsu. Πιο συγκεκριμένα, το 1997 η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας, θεωρούσε πως ο παραδοσιακός τρόπος κατάρτισης του προϋπολογισμού ήταν αρκετά χρονοβόρος, με άμεσο αποτέλεσμα κάποιες από τις παραδοχές που είχαν χρησιμοποιηθεί στη διαδικασία, να μην είναι πλέον έγκυρες μέχρι τη στιγμή έκδοσης των αποτελεσμάτων. Παρ' όλα αυτά, χάρη στη βοήθεια της KPMG και του ανασχεδιασμού των διαδικασιών, ο χρόνος που απαιτούνταν για την κατάρτιση του προϋπολογισμού μειώθηκε σημαντικά.

Πρέπει να τονιστεί πως η παρούσα έρευνα, δεν ασχολήθηκε με οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα και πιθανώς τα αποτελέσματα της να μη σχετίζονται με άλλους κλάδους, όπως π.χ. ο τραπεζικός τομέας αφού περιορίστηκε σε μόνο δύο (2).

## **Άρθρο Νο. 2**

**Όνομα : «The pros and cons of budgeting system within economic entities»**

**Συγγραφείς :** Mariana Zamfir

**Ημερομηνία δημοσίευσης :** 11 Ιουνίου 2015

**Δημοσίευση :** Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences , Vol. 8 (57) No. 1 - 2015

Σύμφωνα με το άρθρο, το 1930 έγινε η πρώτη κριτική στον προϋπολογισμό, σε μια μελέτη του «National Industrial Conference Board», η οποία υποστηρίζει πως οι προϋπολογισμοί μπορεί να προκαλέσουν δυσαρέσκεια στους διευθυντές και πως δε λαμβάνουν υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα, κάτι που μπορεί να προκαλέσει προστριβές και χαμηλό ηθικό.

Επιπλέον στο έργο του Argyris (1952, σελ.3), τονίζεται πως οι προϋπολογισμοί ευθύνονται για τις προβληματικές συμπεριφορές των ατόμων, διότι προκαλούν άγχος στους διευθυντές, προβλήματα συνεργασίας μεταξύ ατόμων κ.α., ενώ υποστηρίζει πως μια πιο συμμετοχική προσέγγιση στην κατάρτιση του προϋπολογισμού, μπορεί να λύσει τέτοιων ειδών προβλήματα.

Μια ακόμα κριτική προέρχεται από τους Alain Burlaud και Claude Simon (Burlaud & Simon 2003). Βάσει αυτών, ο προϋπολογισμός περιλαμβάνει τον διαχωρισμό της εταιρείας σε κέντρα ευθύνης (κέντρα κέρδους, κέντρα κόστους κ.α.), στα οποία ανατίθενται στόχοι και οι υπεύθυνοι κρίνονται από το αποτέλεσμα βάσει προϋπολογισμού. Λογικό είναι το κάθε τμήμα να υπερασπίζεται τους δικούς του στόχους, ακόμα και αν αυτό γίνεται με έξοδα άλλων κέντρων της ίδιας επιχείρησης. Απόρροια αυτού, είναι η τάση διαμόρφωσης ενός εγωιστικού και πιθανώς απόμακρου χαρακτήρα. Επιπρόσθετα, οι προϋπολογισμοί τείνουν να συντομεύουν τον ορίζοντα της διοίκησης και να δημιουργούν συμπεριφορές που ευνοούν τον βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, έναντι του μακροπρόθεσμου (όπως έχει ήδη αναφερθεί οι προϋπολογισμοί είναι συνήθως ετήσιοι).

Από την άλλη πλευρά, όπως αναφέρει και το κείμενο, ο προϋπολογισμός είναι παράλληλα ένα εργαλείο διαχείρισης των διαδικασιών που πρέπει να γίνονται, για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας αλλά και ελέγχου. Ακόμα, πρόκειται για ένα μέσο οργάνωσης των ευθυνών και μετάδοσης των εντολών/στόχων, κάτι το οποίο μπορεί να λειτουργήσει και

παρακινητικά για τους εργαζόμενους (Burlaud & Simon 2003). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με το βιβλίο Managementul organizației των Verboncu & Nicolescu (1999, σελ.357), ο προϋπολογισμός παρέχει σε οικονομική έκφραση, τον προσδιορισμό του μεγέθους των στόχων, του κόστους, των εσόδων καθώς και των αποτελεσμάτων στα κέντρα διαχείρισης. Συμπληρωματικά, αξιολογούν την αποδοτικότητα συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με το επίπεδο του προϋπολογισμού τους.

Τέλος, βάσει κειμένου, διαπιστώνεται πως σήμερα όλες οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί, με εξαίρεση ίσως τις βιοτεχνίες, καταρτίζουν προϋπολογισμούς, κάτι που εν τέλει αποδεικνύει πως όντως πρόκειται για ένα θαυμάσιο εργαλείο χάραξης στρατηγικής. Άλλωστε ο προϋπολογισμός, δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να ενισχύσει την αξιοπιστία της και έτσι να αποκτήσει την εμπιστοσύνη της αγοράς.

### **Άρθρο Νο. 3**

**Όνομα :** «Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North American budgeting practice»

**Συγγραφείς :** Theresa Libby, R. Murray Lindsay

**Ημερομηνία δημοσίευσης :** 27 Νοεμβρίου 2009

**Δημοσίευση :** Management Accounting Research (Volume 21, Issue 1, March 2010, Pages 56-75)

Το συγκεκριμένο άρθρο, επιδιώκει να δώσει τις κατάλληλες απαντήσεις στον αναγνώστη, σχετικά με το εάν εξακολουθούν οι προϋπολογισμοί να είναι ένα πολύτιμο εργαλείο διοίκησης των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, τα τελευταία χρόνια έχει γίνει αντικείμενο σημαντικής κριτικής από αρκετούς. Πιο συγκεκριμένα, ισχυρίζονται ότι ο προϋπολογισμός πρέπει να εξαιρεθεί, καθώς είναι θεμελιωδώς ελαττωματικός (Hope and Fraser, 2003a, Hope and Fraser, 2003b). Ακόμα, υποστηρίζουν ότι τα συστήματα κατάρτισης προϋπολογισμού, συχνά καταλήγουν σε δυσλειτουργική συμπεριφορά και καταναλώνουν μεγάλους χρόνους διαχείρισης. Παρεμποδίζουν τις επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες και ευπροσάρμοστες στα ολοένα και πιο απρόβλεπτα περιβάλλοντα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι οργανισμοί, με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση να χειριστούν τις ανταγωνιστικές απαιτήσεις.

Το κείμενο συνεπώς, μέσα από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων δύο (2) ερευνών σχετικά με τις πρακτικές προϋπολογισμού μεσαίων, έως και μεγάλων βορειοαμερικάνικων οργανισμών, προσπαθεί να εξετάσει το βαθμό στον οποίο, οι επαγγελματίες ταυτίζονται με μερικές από τις βασικές επικρίσεις που έχουν ασκηθεί στον προϋπολογισμό.

Ειδικότερα, συλλέχθηκαν δεδομένα μέσω μιας διαδικτυακής έρευνας από μεγάλης ηλικίας ανθρώπους, που κατέχουν ανώτερες θέσεις σε μεσαίου έως μεγάλου μεγέθους οργανώσεις. Τα δείγματα προήλθαν το 2003 από την CMA Canada και το 2004 από το Ινστιτούτο Διοίκησης Λογιστών (Institute of Management Accountants-IMA). Προκειμένου να συμπεριληφθούν τα άτομα στο δείγμα, έπρεπε να έχουν εργαστεί σε κερδοσκοπικό οργανισμό που απασχολεί

τουλάχιστον 100 άτομα που να βρίσκονται στις ΗΠΑ ή τον Καναδά (εκτός του Κεμπέκ<sup>20</sup>). Επιπρόσθετα, επιλέχθηκαν βάσει της θέσης που κατείχαν, όπως Αντιπρόεδρος, Πρόεδρος, Οικονομικός Διευθυντής, Ελεγκτής, Διευθυντής, Υπεύθυνος προϋπολογισμού ή τμήματος. Η επιλογή των παραπάνω κριτηρίων, έγινε για να διασφαλιστεί ότι το δείγμα θα ήταν αρκετά μεγάλο, ώστε να υπάρχουν επίσημα συστήματα προϋπολογισμού και έτσι ώστε οι άνθρωποι με τους οποίους επικοινωνήσαν, θα είχαν σημαντική εμπειρία στην κατάρτιση και τη χρήση των προϋπολογισμών. Το τελικό δείγμα αποτελούνταν από 2.583 μέλη της CMA Canada και 13.712 της IMA. Αφού οι ερωτώμενοι απάντησαν σε μερικές ερωτήσεις που έγιναν στην αρχή της έρευνας, το λογισμικό της ιστοσελίδας στην οποία γινόταν η έρευνα όρισε τους συμμετέχοντες σε μια από τις δύο ομάδες, ανάλογα με το αν ανέφεραν ότι χρησιμοποιούσαν τον προϋπολογισμό για σκοπούς ελέγχου (για διαχειριστικά κίνητρα και αξιολόγηση απόδοσης) ή όχι. Οι ερωτηθέντες υπέβαλαν 558 έρευνες μέσω του διαδικτύου. Τα μέλη του CMA Canada, συμπλήρωσαν 346 από αυτές τις έρευνες (ποσοστό απόκρισης = 13,6%) ενώ της IMA, υπέβαλαν 212 από αυτές τις έρευνες (ποσοστό ανταπόκρισης = 1,5%). Τα αποτελέσματα, δείχνουν ότι 277 των ερωτηθέντων (80%) στο καναδικό δείγμα και 163 των ερωτηθέντων (77%) στο δείγμα των ΗΠΑ, ανέφεραν ότι οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιήθηκαν για σκοπούς ελέγχου στον οργανισμό τους. Μάλιστα στην ομάδα που χρησιμοποιεί προϋπολογισμούς για έλεγχο, το 94% δήλωσε ότι δε σχεδίαζε να εγκαταλείψει τη χρήση προϋπολογισμών στο εγγύς μέλλον (πιθανώς επειδή τα οφέλη από αυτό υπερβαίνουν το κόστος), το 5% δήλωσε ότι σκέφτεται να το κάνει και μόνο το 1% δήλωσε ότι σχεδίαζε σίγουρα να το υλοποιήσει μέσα στα επόμενα δύο χρόνια. Επιπρόσθετα, εντός της ομάδας αυτής, οι Καναδοί συμμετέχοντες ρωτήθηκαν εάν σχεδίαζαν να κάνουν αλλαγές στα συστήματα προϋπολογισμού τους τα επόμενα δύο (2) χρόνια. Το 46% των ερωτηθέντων, σχεδίαζε να αλλάξει ή να προσαρμόσει τα συστήματα προϋπολογισμού εντός των επόμενων δύο (2) ετών. Οι πιο σημαντικοί λόγοι που αναφέρονται για την πραγματοποίηση αλλαγών, συνάδει με αυτούς που αναφέρονται σε άλλες έρευνες πρακτικής (π.χ. Ekholm and Wallin, 2000; Neely et al., 2003):

- Η προετοιμασία προϋπολογισμών είναι χρονοβόρα και το όφελος μπορεί να μην αξίζει το κόστος.
- Η έλλειψη ευελιξίας που είναι εγγενής στον προϋπολογισμό, δεν ταιριάζει με ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Οι προϋπολογισμοί μπορούν να παραποιηθούν και να παρέχουν κίνητρα για τη «λάθος» (δηλαδή με συμφέροντα) συμπεριφορά εκ μέρους των διευθυντών.
- Ο προϋπολογισμός εξαλείφει την επιθυμία για συνεχή βελτίωση.
- Ο προϋπολογισμός δεν ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική.

Συμπερασματικά, η χρήση των προϋπολογισμών μέχρι και σήμερα, είναι αισθητά απαραίτητη και σημαντική για τις επιχειρήσεις.

#### **Άρθρο Νο.4**

**Όνομα :** «Budgeting in Start-up Companies : European Survey-based Evidence»

**Συγγραφείς :** Odysseas Pavlatos, Hara Kostakis

---

<sup>20</sup> Λόγω οικονομικών και χρονικών περιορισμών, η έρευνα δε μεταφράστηκε στα γαλλικά, καθιστώντας ανέφικτη την έρευνα μελών της CMA που βρίσκονται στο Κεμπέκ.



**Ημερομηνία δημοσίευσης :** 28 Οκτωβρίου 2021

**Δημοσίευση :** Advances in Management Accounting (Volume 33)

Σκοπός αυτής της μελέτης, είναι να διερευνήσει τη χρήση προϋπολογισμών στο περιβάλλον μιας νεοσύστατης εταιρείας, για τον προγραμματισμό, την αξιολόγηση της απόδοσης και της κατανομής των πόρων στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αξίζει να τονιστεί, πως προηγούμενη έρευνα σε νεοσύστατες επιχειρήσεις, έχει δείξει ότι η υιοθέτηση συστημάτων ελέγχου διαχείρισης, αυξάνει την αποτίμηση μιας νεοσύστατης εταιρείας (π.χ. Davila et al., 2015), καθώς και την ανάπτυξή της (Davila & Foster , 2005).

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίων σε 134 νεοσύστατες εταιρείες, οι οποίες εδρεύουν σε δέκα (10) διαφορετικές ευρωπαϊκές χώρες. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα επικεντρώθηκε σε νεοσύστατες επιχειρήσεις, οι οποίες είναι ανεξάρτητες, λειτουργούν για λιγότερο από δέκα (10) χρόνια και απασχολούν 10-250 υπαλλήλους<sup>21</sup>. Στο τέλος, 1.026 νεοφυείς επιχειρήσεις που πληρούσαν αυτά τα κριτήρια, εντοπίστηκαν σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες. Σε αυτές στάλθηκε ένα email, το οποίο απευθυνόταν στους Διευθύνοντες Συμβούλους. Το email ανέφερε τους στόχους της έρευνας, καθώς και τη μεθοδολογία της. Τελικά, συλλέχθηκαν 134 ερωτηματολόγια εταιρειών (ποσοστό ανταπόκρισης 13%) από δέκα (10) χώρες (Ελλάδα, Ισπανία, Νορβηγία, Πορτογαλία, Γαλλία, Σουηδία, Ολλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία και Κύπρος), οι οποίες ανήκαν σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς τομείς (τεχνολογία πληροφοριών, τουρισμός και αναψυχή, επιχειρήσεις και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, υγειονομική περίθαλψη, βιομηχανικά αγαθά και υλικά, καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες). Τα αποτελέσματα, δείχνουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της χρήσης των προϋπολογισμών για τον προγραμματισμό, την κατανομή πόρων και την αξιολόγηση της απόδοσης. Ειδικότερα η ανάλυση δεδομένων, έδειξε ότι οι νεοσύστατες επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν περισσότερους προϋπολογισμούς για προγραμματισμό, σε σύγκριση με τη χρήση τους για άλλους σκοπούς. Ακόμα, οι νεοφυείς επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν προϋπολογισμούς για να αξιολογήσουν την απόδοση των επιχειρήσεων.

Αυτά τα ευρήματα, επιβεβαιώνουν προηγούμενες μελέτες σε επιχειρήσεις πρώιμου σταδίου, ότι οι προϋπολογισμοί είναι ένα από τα πιο σημαντικά επίσημα εργαλεία ελέγχου της διαχείρισης (και αυτός είναι ο λόγος που έχουν υψηλό βαθμό ολοκλήρωσης στους οργανισμούς), που βοηθούν αποτελεσματικά στον οικονομικό σχεδιασμό και την οικονομική αξιολόγηση και συμβάλλουν στην γρήγορη ανάπτυξη και την κερδοφορία (Davila & Foster, 2005). Προφανώς, αυτό δεν σημαίνει ότι η ανάπτυξη και η κερδοφορία επιτυγχάνονται μόνο με τη χρήση προϋπολογισμών. Προηγούμενη έρευνα σε νεοσύστατες επιχειρήσεις, έδειξε ότι η υιοθέτηση συστημάτων ελέγχου μη χρηματοοικονομικής διαχείρισης, όπως συστήματα ελέγχου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κ.α., σχετίζονται επίσης με την οικονομική απόδοση (π.χ. Crespo et al., 2019). Ως εκ τούτου, ένας συνδυασμός μεταξύ χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών συστημάτων για την άσκηση ελέγχου διαχείρισης είναι πολύτιμος (Davila et al., 2015).

---

<sup>21</sup> Σύμφωνα με το European Start-Up monitor, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις έχουν τρία κύρια χαρακτηριστικά: 1) είναι νέες, πράγμα που σημαίνει ότι έχουν εισαχθεί στην αγορά για χρονικό διάστημα κάτω των δέκα (10) ετών 2) διαθέτουν εξαιρετικά καινοτόμες τεχνολογίες ή/και επιχειρηματικά μοντέλα και 3) επιδιώκουν γρήγορη αύξηση των πωλήσεων (Kollmann, Stöckmann, Hensellek, & Kensbock, 2016).

## Άρθρο Νο. 5

**Όνομα :** «Budget practices case studies»

**Συγγραφείς :** Lee Fruitticher, , Nancy Stroud, Jennifer Laster, Mehenna Yakhou

**Ημερομηνία δημοσίευσης :** 1 Φεβρουαρίου 2005

**Δημοσίευση :** Managerial Auditing Journal (Volume 20-Issue 2)

Η παρούσα μελέτη, αποσκοπεί στην περιγραφή των διαδικασιών κατάρτισης προϋπολογισμού σε κλάδους της οικονομίας, της υγείας, της εκπαίδευσης αλλά και των ασφαλειών (Stroud & Company, Fairview Park Hospital, Macon State College & American United Life). Έτσι, διενεργήθηκε μια έρευνα με τη μέθοδο των συνεντεύξεων, για να αποκαλυφθούν μοτίβα προϋπολογισμών και συμπεριφορών ορισμένων επιχειρήσεων της κεντρικής Γεωργίας. Αυτές οι επιχειρήσεις ποικίλλουν σε μέγεθος.

Κάθε ερωτώμενος, κλήθηκε να απαντήσει σε διάφορες ερωτήσεις που του τέθηκαν:

1. Χρησιμοποιείτε προϋπολογισμούς για να εκχωρήσετε δικαιώματα λήψης αποφάσεων;
2. Κατά την προετοιμασία ενός προϋπολογισμού, χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες με κατακόρυφο ή οριζόντιο τρόπο ως πηγή επικοινωνίας (δηλαδή πληροφορίες που μοιράζονται μεταξύ ομότιμων ή από πάνω προς τα κάτω);
3. Θέτετε στόχους εσωτερικά μέσω της χρήσης ενός προϋπολογισμού;
4. Χρησιμοποιείτε προϋπολογισμούς για τη μέτρηση της απόδοσης;

Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από κάθε επιχείρηση, αποκάλυψαν ότι οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται με διαφορετικούς τρόπους, λαμβάνοντας υπόψη τη δομή της λειτουργίας τους. Όλες οι επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν, απάντησαν ότι όντως χρησιμοποίησαν τον προϋπολογισμό σε κάποιο βαθμό, με τη μια ή την άλλη μορφή.

Ειδικότερα, η Stroud & Company είναι μια ιδιωτική ατομική επιχείρηση, με συμβάσεις άνω των 10 εκατομμυρίων δολαρίων ετησίως. Ο ιδιοκτήτης της 15χρονης επιχείρησης Tony Stroud, συμμετέχει σε μεγάλο βαθμό στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

Ένα Budget Job System χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση κάθε έργου και παρέχει τόσο διαχείριση αποφάσεων, όσο και έλεγχο διαχείρισης. Ο Stroud, συνεργάζεται στενά με έναν εκτιμητή, για να καθορίσει έναν προϋπολογισμό για κάθε νέο έργο. Αυτός ο προϋπολογισμός, κοινοποιεί τις προσδοκίες του έργου στο Διαχειριστή έργου και παρέχει τη δυνατότητα στο Διευθυντή να δαπανήσει πόρους της εταιρείας, μέχρι το ποσό που έχει προϋπολογιστεί. Ο έλεγχος διατηρείται καθώς ο Stroud και ο Project Manager της εταιρείας, εξετάζουν την Έκθεση προϋπολογισμού εργασίας σε εβδομαδιαία βάση. Αυτή η διαδικασία εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς: Η αναθεώρηση προϋπολογισμού, διαχέει εξειδικευμένες γνώσεις κάθετα, καθώς ο ιδιοκτήτης μαθαίνει λεπτομέρειες για κάθε εργασία στην οποία δε συμμετείχε και η αναθεώρηση, παρέχει επίσης μια επίσημη μέθοδο επικοινωνίας, που είναι απαραίτητη σε μια εταιρεία με πολλαπλά έργα που πραγματοποιούνται ταυτόχρονα. Η γνώση που αποκτήθηκε κατά τη διάρκεια αυτών των αναθεωρήσεων, επιτρέπει στον ιδιοκτήτη της επιχείρησης να ανακατανείμει τους πόρους της εταιρείας, όπου χρησιμοποιούνται καλύτερα. Ο ιδιοκτήτης, μπορεί επίσης να διερευνήσει τις αιτίες των έργων πίσω από το χρονοδιάγραμμα και να μετατοπίσει πόρους, για να διασφαλίσει ότι ο πελάτης είναι ικανοποιημένος και ότι η εταιρεία συνεχίζει να έχει πολύτιμη φήμη. Αυτό με

τη σειρά του, θα βοηθήσει στη μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας της εταιρείας. Οι προϋπολογισμοί των έργων, αναπτύσσονται με την εφαρμογή μιας προσέγγισης από πάνω προς τα κάτω εντός της εταιρείας. Ελάχιστη συμβολή λαμβάνεται στη διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού, από υπαλλήλους των οποίων η απόδοση βασίζεται στην τήρηση των εν λόγω δημοσιονομικών περιορισμών. Ο ιδιοκτήτης της Stroud, πιστεύει ότι αυτό το σχέδιο είναι απαραίτητο, λαμβάνοντας υπόψη τη φύση των ανειδίκευτων εργατών που χρησιμοποιούνται για την ολοκλήρωση αυτών των έργων και την εξειδικευμένη γνώση που απαιτείται, για τη διαμόρφωση ενός προϋπολογισμού έργου.

Αυτή, είναι μια συνοπτική και ακριβής σύνοψη, της σημασίας της λειτουργίας του προϋπολογισμού στην πλειονότητα των οργανισμών. Όπως καταδεικνύεται, οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται σε διαφορετικούς βαθμούς και για διαφορετικούς σκοπούς, σε διαφορετικούς κλάδους. Ορισμένες βιομηχανίες, χρησιμοποιούν τον προϋπολογισμό ως έλεγχο των δαπανών, ενώ άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις λειτουργίες του προϋπολογισμού, ως εργαλείο προγραμματισμού, μέσο επικοινωνίας ή ως στόχο μέτρησης της απόδοσης. Αν και οι εταιρείες καθιερώνουν μορφές προϋπολογισμού με διαφορετικούς τρόπους, όλες οι εταιρείες επωφελούνται από τη χρήση του και οι λειτουργίες του, εκτελούν έναν σημαντικό μηχανισμό στην οργανωτική αρχιτεκτονική μιας επιχείρησης.

### 3.5 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ CHERBROS A.E.

Λόγω του ότι η εταιρεία δε συντάσσει προϋπολογισμούς, εξαιτίας του μεγάλου κόστους αλλά και του χρόνου που απαιτείται για να καταρτιστούν, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τους εργαζόμενους, προκειμένου να αντληθούν πληροφορίες και δεδομένα. Τα στοιχεία αυτά χρησιμοποιήθηκαν, με σκοπό την κατάρτιση προϋπολογισμών πωλήσεων, παραγωγής και ταμειακό για πρώτη φορά.

#### 1) ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Ο συγκεκριμένος προϋπολογισμός βοηθάει στη χάραξη της στρατηγικής της εταιρείας, καθώς όπως ήδη έχει αναφερθεί, δημιουργείται πριν από όλους τους υπόλοιπους. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, ο προϋπολογισμός πωλήσεων ενσωματώνει τα προϊόντα της επιχείρησης, την τιμή πώλησης, το χρονικό διάστημα πώλησης, το πού αλλά και το πώς θα παράγονται αυτά τα έσοδα από τις πωλήσεις. Βάσει αυτών των εσόδων, η εταιρεία πρέπει να προσαρμόσει τους στόχους και να ορίσει τα καθήκοντα των εργαζόμενων, για να μην παρεκκλίνουν από αυτούς. Τέλος, είναι σύνηθες για τον προϋπολογισμό αυτό, να περιλαμβάνει μια εκτίμηση της απόδοσης της εταιρείας, προκειμένου να προσδιοριστεί η «δύναμή» της στην αγορά.

Συλλέχθηκαν επομένως στοιχεία από το τμήμα πωλήσεων, μέσω ενός προγράμματος της εταιρείας (SoftOne). Πιο συγκεκριμένα, συλλέχθηκαν πληροφορίες από τους πελάτες με τους οποίους ήρθε σε επαφή το τμήμα, ενώ με τους πελάτες που δεν ήταν εφικτό αυτό, πάρθηκαν στοιχεία των προηγούμενων ετών. Επιπρόσθετα, στον εν λόγω προϋπολογισμό, έχουν ληφθεί υπόψη οι αυξήσεις τιμών Π.Υ. και λειτουργικών εξόδων, που θα απορροφηθούν με τις αυξήσεις τιμών πωλήσεων των αγαθών.

Έτσι :

<b>CherBros SA</b>	<i>Projected</i>	<i>Projected</i>	<i>Projected</i>	<i>Projected</i>	<i>Projected</i>
<b>Sales_Budget_2023</b>	<b>Quarter 1</b>	<b>Quarter 2</b>	<b>Quarter 3</b>	<b>Quarter 4</b>	<b>Total</b>
<b>Sales third party of produced &amp; trade goods</b>	<b>2.196.185,26</b>	<b>2.509.527,74</b>	<b>2.202.261,05</b>	<b>2.376.460,31</b>	<b>9.284.434,36</b>
ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ	15.167,20	14.017,26	2.379,88	22.037,73	53.602,07
ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ CHERBROS	1.621,65	2.701,26	5.663,82	2.250,17	12.236,90
ΑΥΤΟΜΑΤΟΣ ΠΛΗΡΩΣΗΣ CHERTHERM	28.506,68	8.975,08	8.635,83	58.975,93	105.093,52
ΒΑΛΒΙΔΕΣ ΑΝΤΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ CHERPLUS, CHERNORM	7.946,40	6.162,32	6.500,74	11.116,69	31.726,15
ΒΑΛΒΙΔΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ CHERTHERM	13.416,27	9.865,48	7.746,48	18.005,97	49.034,20
ΓΩΝΙΑ ΥΔΡΟΛΗΨΙΑΣ CHERFIX	0,00	13.693,10	26.977,39	22.553,62	63.224,11
ΔΙΑΚΟΠΤΕΣ ΚΑΛΟΡΙΦΕΡ	30.167,54	30.468,59	23.800,18	76.249,13	160.685,44
ΕΙΔΙΚΑ	0,00	0,00	101.917,43	0,00	101.917,43
ΕΝΔΟΔΑΠΕΔΙΑ ΘΕΡΜΑΝΣΗ	1.833,91	1.896,98	21.039,16	-1,88	24.768,17
ΕΞΑΕΡΙΣΤΙΚΑ CHERPLUS CHERTHERM	31.710,88	26.959,42	21.287,94	32.630,80	112.589,04
ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΒΙΔΩΤΑ	656.658,83	787.610,42	721.679,64	685.672,31	2.851.621,20
ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ	33.454,15	34.070,93	32.560,93	39.761,55	139.847,56
ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΚΟΛΛΗΤΑ	150.652,25	145.277,20	149.549,13	171.550,95	617.029,53
ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΣΥΣΦΙΞΗΣ AL-PEX CHERPLUS	19.730,43	38.625,14	28.395,39	39.247,54	125.998,50
ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΣΥΣΦΙΞΗΣ CU CHERPLUS	36.868,36	39.436,41	43.136,88	50.988,80	170.430,45
ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΣΥΣΦΙΞΗΣ PEX CHERPLUS	188.121,82	243.455,03	194.194,73	189.336,90	815.108,48
ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΣΥΣΦΙΞΗΣ ΗΛΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜ. CHERSOL	140.050,16	136.453,30	71.324,05	49.640,12	397.467,63
ΚΑΝΟΥΛΕΣ	74.469,63	99.785,35	94.314,72	64.839,00	333.408,70
ΚΟΛΛΗΣΕΙΣ/ΤΕΦΛΟΝ CHERNORM	12.124,14	17.753,86	14.654,59	21.932,41	66.465,00
ΜΑΓΝΗΤΙΚΟ ΦΙΛΤΡΟ/ΔΙΑΧΩΡΙΣΤΗΣ MAGNETO CHERTHERM	53.318,97	80.713,42	35.709,52	83.634,66	253.376,57
ΜΕΙΩΤΕΣ ΠΙΞΗΣ CHERTHERM	8.476,51	8.702,77	9.200,45	6.903,79	33.283,52
ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΣΥΣΦΙΞΗΣ CHERPLUS	73.719,36	55.021,14	59.124,11	54.372,16	242.236,77
ΣΦΑΙΡΙΚΟΙ ΔΙΑΚΟΠΤΕΣ	146.107,79	208.705,04	135.983,35	190.334,01	681.130,19
ΣΦΑΙΡΙΚΟΙ ΔΙΑΚΟΠΤΕΣ MINI CHERPLUS	80.751,86	84.470,37	65.561,20	69.300,38	300.083,81
ΣΧΑΡΕΣ CHERNORM	1.045,79	2.927,56	1.137,61	1.887,63	6.998,59
ΣΧΑΡΕΣ CHERPLUS	14.248,77	20.154,24	16.509,38	21.491,44	72.403,83
ΣΩΛΗΝΩΤΟΙ ΣΥΛΛΕΚΤΕΣ	224.973,90	203.666,95	174.904,77	234.436,64	837.982,26
ΔΙΑΚΟΠΤΕΣ ΓΩΝΙΑΚΟΙ	151.042,01	187.959,12	128.371,75	157.311,86	624.684,74
<b>Group Sales of produced &amp; trade goods</b>	<b>266.442,52</b>	<b>275.148,13</b>	<b>252.632,88</b>	<b>294.362,24</b>	<b>1.088.585,77</b>
ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ CHERBROS	287,50	0,00	0,00	312,50	600,00
ΑΥΤΟΜΑΤΟΣ ΠΛΗΡΩΣΗΣ CHERTHERM	7.488,00	1.791,20	2.784,00	28.070,79	40.133,99
ΒΑΛΒΙΔΕΣ ΑΝΤΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ CHERPLUS, CHERNORM	1.524,35	503,07	1.197,84	982,76	4.208,02
ΒΑΛΒΙΔΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ CHERTHERM	2.812,72	1.262,50	934,08	4.667,78	9.677,08
ΓΩΝΙΑ ΥΔΡΟΛΗΨΙΑΣ CHERFIX	0,00	0,00	1.908,69	3.079,50	4.988,19
ΔΙΑΚΟΠΤΕΣ ΓΩΝΙΑΚΟΙ	11.680,10	15.567,06	18.994,20	9.944,00	56.185,36
ΔΙΑΚΟΠΤΕΣ ΚΑΛΟΡΙΦΕΡ	9.884,94	4.336,18	3.784,50	13.409,48	31.415,10
ΕΝΔΟΔΑΠΕΔΙΑ ΘΕΡΜΑΝΣΗ CHERTHERM	206,14	5.562,37	313,60	1.039,70	7.121,81
ΕΞΑΕΡΙΣΤΙΚΑ CHERPLUS CHERTHERM	3.866,44	2.510,61	3.264,00	3.519,20	13.160,25
ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΒΙΔΩΤΑ	46.880,70	60.246,54	57.884,65	54.990,80	220.002,69
ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ	4.621,59	4.099,29	5.805,96	4.584,21	19.111,05
ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΚΟΛΛΗΤΑ	12.377,34	9.515,49	13.064,76	15.221,42	50.179,01
ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΣΥΣΦΙΞΗΣ AL-PEX CHERPLUS	2.740,10	887,12	1.560,38	1.272,94	6.460,54
ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΣΥΣΦΙΞΗΣ CU CHERPLUS	4.298,00	4.207,12	2.679,02	2.149,68	13.333,82
ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΣΥΣΦΙΞΗΣ PEX CHERPLUS	19.621,12	26.214,61	27.642,76	23.697,32	97.175,81
ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΣΥΣΦΙΞΗΣ ΗΛΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜ. CHERSOL	1.530,00	781,76	781,35	2.036,00	5.129,11
ΚΑΝΟΥΛΕΣ	3.101,52	6.606,63	8.971,02	5.282,40	23.961,57



ΚΟΛΛΗΣΕΙΣ/ΤΕΦΛΟΝ CHERNORM	8.025,10	13.338,00	7.758,00	3.348,00	32.469,10
ΜΑΓΝΗΤΙΚΟ ΦΙΛΤΡΟ/ΔΙΑΧΩΡΙΣΤΗΣ MAGNETO CHERTHERM	63.696,00	36.144,00	37.290,00	35.098,20	172.228,20
ΜΕΙΩΤΕΣ ΠΙΕΣΗΣ CHERTHERM	207,48	1.295,06	929,51	423,20	2.855,25
ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΣΥΣΦΙΕΗΣ CHERPLUS	7.529,76	9.121,50	3.585,22	8.482,16	28.718,64
ΣΦΑΙΡΙΚΟΙ ΔΙΑΚΟΠΤΕΣ	21.878,37	27.558,08	25.858,29	30.924,96	106.219,70
ΣΦΑΙΡΙΚΟΙ ΔΙΑΚΟΠΤΕΣ MINI CHERPLUS	4.746,87	12.701,97	7.424,20	9.637,01	34.510,05
ΣΧΑΡΕΣ	2.388,96	865,80	4.929,00	3.362,10	11.545,86
ΣΩΛΗΝΟΤΟΙ ΣΥΛΛΕΚΤΕΣ	25.049,42	30.032,17	13.287,85	28.826,13	97.195,57
<b>Total sales</b>	<b>2.462.627,78</b>	<b>2.784.675,87</b>	<b>2.454.893,93</b>	<b>2.670.822,55</b>	<b>10.373.020,13</b>

Όπως φαίνεται και από τον πίνακα, ο προϋπολογισμός καλύπτει το χρονικό διάστημα του έτους που είναι χωρισμένο σε τέσσερα (4) τρίμηνα. Αφορά το έτος 2023 και περιέχει συμπυκνμένα, τις κατηγορίες προϊόντων καταλόγου της Cherbros. Είναι χωρισμένος σε δύο μεγάλες κατηγορίες: Την κατηγορία «Sales third party of produced & trade goods», που αφορά τις πωλήσεις προϊόντων της αλλά και εμπορευμάτων σε τρίτους (πελάτες) και την κατηγορία «Group Sales of produced & trade goods». Αυτή, αφορά τις πωλήσεις εμπορευμάτων και προϊόντων της στην Υδρομαρίν Α.Ε. Πρέπει να αναφερθεί, πως ο πίνακας είναι εκφρασμένος σε αξίες, αφού οι τιμές των κατηγοριών υπολογίζονται από τη σχέση : Προϋπολογισμένες μονάδες προϊόντος \* Προϋπολογιζόμενη μέση τιμή πώλησης.

Συνολικά, φαίνεται πως η εταιρεία θα έχει 9.284.434,36€ πωλήσεις σε πελάτες της μέσα στο 2023, με την κατηγορία «ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΒΙΔΩΤΑ» να αποτελεί τον πρωταγωνιστή με τη μεγαλύτερη ζήτηση στην αγορά και κατά συνέπεια, αυτή που φέρνει το μεγαλύτερο έσοδο από πωλήσεις. Επιπλέον, παρατηρείται πως στο δεύτερο τρίμηνο της συγκεκριμένης κατηγορίας (που αποτελεί και την κορύφωση των πωλήσεων), οι πωλήσεις θα αυξηθούν συγκριτικά με το πρώτο κατά περίπου 19%.

Από την άλλη πλευρά, οι προϋπολογισθείσες πωλήσεις στην Υδρομαρίν φτάνουν τα 1.088.585,77€, με την κατηγορία «ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΒΙΔΩΤΑ» να φέρνει το μεγαλύτερο έσοδο από πωλήσεις στην Cherbros. Αντίστοιχα και εδώ, παρατηρείται πως στο δεύτερο τρίμηνο της συγκεκριμένης κατηγορίας (που αποτελεί και την κορύφωση των πωλήσεων), οι πωλήσεις θα αυξηθούν συγκριτικά με το πρώτο κατά περίπου 28%.

Θα αναλυθεί επιπλέον ο προϋπολογισμός πωλήσεων, για ένα συγκεκριμένο προϊόν της Cherbros. Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος κωδικός, είναι διότι έχει τη μεγαλύτερη παραγωγή και συνεπώς ζήτηση από την αγορά.

Sales Budget 2023					
10210040409	ΔΙΑΚ.ΣΦ.ΓΩΝ.1/2"X1/2" PLUS ANTILIME ΜΑΚΡ.ΣΠΕΙΡ.ΧΡΩΜΕ+ΡΟΖ.				
	Projected	Projected	Projected	Projected	Projected
	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Total
ΔΙΑΚ.ΣΦ.ΓΩΝ.1/2"X1/2" PLUS ANTILIME ΜΑΚΡ.ΣΠΕΙΡ.ΧΡΩΜΕ +ΡΟΖ.	99.801,76	115.235,55	88.666,86	91.923,25	395.627,42

Ο παραπάνω πίνακας αφορά το 2023 και καλύπτει το χρονικό διάστημα ενός έτους διαιρεμένο σε τέσσερα (4) τρίμηνα. Βάσει στοιχείων, φαίνεται πως στο δεύτερο τρίμηνο η

εταιρεία θα έχει τις μεγαλύτερες πωλήσεις του προϊόντος, με άμεσο αποτέλεσμα την παραγωγή 38.182 μονάδων εντός του δεύτερου τριμήνου (όπως φαίνεται στον προϋπολογισμό παραγωγής), προκειμένου να καλυφθεί η προϋπολογισθείσα ζήτηση.

## 2) ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Ο προϋπολογισμός παραγωγής συντάσσεται μετά τον προϋπολογισμό πωλήσεων και αφορά τον οικονομικό προγραμματισμό της επιχείρησης σχετικά με τις μονάδες των προϊόντων, που η διοίκηση θεωρεί πως θα πρέπει να παραχθούν κατά την προσεχή περίοδο. Για την ακρίβεια αυτό συμβαίνει, διότι οι μονάδες αυτές πρέπει να ταιριάζουν με τις προϋπολογισθείσες πωλήσεις των προϊόντων, οι οποίες έχουν υπολογιστεί βάσει των οικονομικών συνθηκών της παραγωγής, του ανταγωνισμού που υπάρχει στην αγορά, αλλά και της ζήτησης των καταναλωτών. Η προετοιμασία αυτού του προϋπολογισμού είναι πιο δυσκίνητη για τις μικρές επιχειρήσεις εξαιτίας της απουσίας αρκετών πόρων, με αποτέλεσμα να υποστούν διακυμάνσεις της αγοράς συγκριτικά με μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Απαρτίζεται από τέσσερις (4) προϋπολογισμούς :

- Τον προϋπολογισμό χρήσης Α' υλών.
- Τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας.
- Τον προϋπολογισμό Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων.
- Τον προϋπολογισμό τελικού αποθέματος προϊόντων.

Έτσι :

Production Budget 2023/ Cherbros SA					
10210040409	ΔΙΑΚ.ΣΦ.ΓΩΝ.1/2"X1/2" PLUS ANTILIME MAKΡ.ΣΠΕΙΡ.ΧΡΩΜΕ+ΡΟΖ.				
	<i>Projected</i>	<i>Projected</i>	<i>Projected</i>	<i>Projected</i>	<i>Projected</i>
	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Total
Forecasted Unit Sales	31.232,00	34.005,00	24.359,00	25.048,00	114.644,00
+ Ending Inventory (Finished Goods)	5.399,00	4.177,00	13.395,00	1.688,00	1.688,00
=Total Production Required	36.631,00	38.182,00	37.754,00	26.736,00	116.332,00
- Beginning Inventory	21.177,00	5.399,00	4.177,00	13.395,00	21.177,00
=Units to be Manufactured	15.454,00	32.783,00	33.577,00	13.341,00	95.155,00

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει τον προϋπολογισμό παραγωγής για το 2023 του προαναφερθέντος προϊόντος της Cherbros και καλύπτει το χρονικό διάστημα ενός έτους, διαιρεμένο σε τέσσερα (4) τρίμηνα. Πρέπει να αναφερθεί, πως ο πίνακας είναι εκφρασμένος σε μονάδες.

Βάσει αυτού, φαίνεται πως από το πρώτο τρίμηνο, η παραγωγή έχει προετοιμαστεί προκειμένου να έχει ένα τελικό απόθεμα Μαρτίου 5.399, το οποίο θα προστεθεί στις 32.783 μονάδες του δεύτερου τριμήνου και καλύπτει τις πωλήσεις των 34.005€. Το δεύτερο τρίμηνο, η εταιρεία θα έχει το μεγαλύτερο έσοδο και αυτό μεταφέρεται στο τρίτο τρίμηνο που θα έχει το μικρότερο απόθεμα ετοιμών προϊόντων.

### 3) ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ο ταμειακός προϋπολογισμός καταρτίζεται μετά από τον προϋπολογισμό παραγωγής (και άρα και των πωλήσεων) και έχει σαν σκοπό τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των διαθεσίμων. Δείχνει τις εισροές, αλλά και τις εκροές των μετρητών που πιστεύεται πως θα έχει η επιχείρηση μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αποτελεί αρωγό της διοίκησης, αφού ο ταμειακός προϋπολογισμός θέτει τα «όρια» μέσα στα οποία μπορεί η εταιρεία να κινείται, έτσι ώστε να μην υπάρχουν τυχόν ανεπιθύμητες καταστάσεις. Ο ταμειακός προϋπολογισμός απαρτίζεται χαρακτηριστικά από τέσσερα (4) τμήματα (Αρτίκης, 2006) :

- Τμήμα εισροών : Αποτελείται από το αρχικό Ισοζύγιο και τις εισροές μετρητών από τους πελάτες.
- Τμήμα εκταμίευσης : Απαρτίζεται από τις πληρωμές μετρητών.
- Πλεονασματικό ή ελλειμματικό τμήμα : Δείχνει τη διαφορά ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές μετρητών.
- Το χρηματοοικονομικό τμήμα : Παρέχει μια λεπτομερή περιγραφή των δανειοληψιών και αποπληρωμών που αναμένονται κατά τη διάρκεια της περιόδου.

Έτσι :

Cherbros SA					
Cash Flow Budget					
For the Year Ended December 12, 2023					
	Projected	Projected	Projected	Projected	Projected
	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Total
Opening cash Balance	612.164,34	168.147,44	201.264,04	199.937,33	612.164,34
Cash collections	2.567.667,17	2.519.651,09	2.620.154,31	2.477.052,50	10.184.525,07
<b>Total Cash Available</b>	<b>3.179.831,51</b>	<b>2.687.798,54</b>	<b>2.821.418,35</b>	<b>2.676.989,82</b>	<b>10.796.689,41</b>
Direct materials	1.660.805,36	1.365.059,13	1.553.940,79	1.361.227,50	5.941.032,78
Direct labor & Manufacturing overhead	863.571,30	675.682,61	733.444,44	646.391,43	2.919.089,78
Selling & administrative	337.307,40	345.792,76	384.095,79	374.780,07	1.441.976,02
Equipment purchases	150.000,00	100.000,00	50.000,00	50.000,00	350.000,00
Dividends	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total Cash Disbursements</b>	<b>3.011.684,06</b>	<b>2.486.534,50</b>	<b>2.721.481,02</b>	<b>2.432.399,00</b>	<b>10.652.098,59</b>
<b>Excess (deficiency) of cash available over disbursements</b>	<b>168.147,44</b>	<b>201.264,04</b>	<b>99.937,33</b>	<b>244.590,82</b>	<b>144.590,82</b>
Financing :					
Borrowings	0,00	0,00	100.000,00	0,00	100.000,00
Repayments	0,00	0,00	0,00	-100.000,00	-100.000,00
Interest	0,00	0,00	0,00	12.000,00	12.000,00
<b>Total Financing</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>-88.000,00</b>	<b>12.000,00</b>
<b>Ending Cash Balance</b>	<b>168.147,44</b>	<b>201.264,04</b>	<b>199.937,33</b>	<b>156.590,82</b>	<b>132.590,82</b>

Ο πίνακας αναφέρεται στον ταμειακό προϋπολογισμό της Cherbros για το 2023 και όπως και στους προηγούμενους πίνακες, έτσι και σε αυτόν, ο πίνακας είναι χωρισμένος σε τέσσερα (4) τρίμηνα.

Σύμφωνα με τον πίνακα, το ταμειακό υπόλοιπο του προηγούμενου έτους είναι 612.164,34€, τα οποία θα προστεθούν στις εισπράξεις του πρώτου τριμήνου του νέου έτους και θα οδηγήσουν στα υψηλότερα ταμειακά διαθέσιμα (συγκριτικά με τα υπόλοιπα τρίμηνα). Επιπλέον, το πρώτο τρίμηνο είναι αυτό που θα επωμιστεί και τις μεγαλύτερες εκταμιεύσεις, εξαιτίας της αγοράς μεγάλου αποθέματος πρώτων υλών, εξοπλισμού, άμεσης εργασίας και γενικών βιομηχανικών εξόδων. Τέλος, φαίνεται πως στο τρίτο τρίμηνο λαμβάνει τραπεζικό δάνειο αξίας 100.000€, προκειμένου να έχει επαρκή ταμειακά διαθέσιμα όπως και στα υπόλοιπα τρίμηνα. Το δάνειο το αποπληρώνει μέσα στο επόμενο τρίμηνο, μαζί με τους τόκους αξίας 12.000€.

### 3.6 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΥΔΡΟΜΑΡΙΝ Α.Ε.

#### 1) ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Αντίστοιχα και στην Υδρομαρίν συλλέχθηκαν στοιχεία από το τμήμα πωλήσεων, μέσω του προγράμματος της εταιρείας (SoftOne).

Συνεπώς :

<b>HYDROMARIN SA</b>	<i>Projected</i>	<i>Projected</i>	<i>Projected</i>	<i>Projected</i>	<i>Projected</i>
<b>Sales_Budget_2023</b>	<b>Quarter 1</b>	<b>Quarter 2</b>	<b>Quarter 3</b>	<b>Quarter 4</b>	<b>Total</b>
<b>Sales of trade goods</b>	<b>6.532.170,78</b>	<b>6.184.666,98</b>	<b>6.003.322,11</b>	<b>7.731.847,73</b>	<b>26.452.007,60</b>
Άλλα	175,47	2.647,53	1.325,71	1.968,27	6.116,98
Αποχέτευση	382.005,28	362.474,12	367.307,43	433.793,84	1.545.580,67
Θέρμανση	1.576.479,15	1.340.973,54	1.432.563,38	2.545.636,59	6.895.652,66
Κλιματισμός	216.657,52	277.895,90	260.005,40	356.439,70	1.110.998,52
Στερεά καύσιμα	298,64	-0,91	0,00	94.340,41	94.638,14
Υδρευση	2.832.963,62	3.283.826,56	2.643.964,89	3.142.241,42	11.902.996,49
Φυσικό αέριο	1.523.591,10	916.850,24	1.298.155,30	1.157.427,50	4.896.024,14

Ο πίνακας, καλύπτει το χρονικό διάστημα του έτους που είναι χωρισμένο σε τέσσερα (4) τρίμηνα. Αφορά το έτος 2023 και περιέχει συμπυκνμένα, τις κατηγορίες εμπορευμάτων της Υδρομαρίν Α.Ε. Πρέπει να αναφερθεί, πως ο πίνακας είναι εκφρασμένος σε αξίες, αφού οι τιμές των κατηγοριών υπολογίζονται από τη σχέση : Προϋπολογισμένες μονάδες πώλησης \* Προϋπολογιζόμενη μέση τιμή πώλησης.

Βάσει στοιχείων, το μεγαλύτερο έσοδο προκύπτει από εμπορεύματα που σχετίζονται με την ύδρευση. Ειδικότερα, το δεύτερο τρίμηνο θα αποτελέσει την κορύφωση των πωλήσεων της κατηγορίας αυτής, τα οποία θα οδηγήσουν σε συνολικές πωλήσεις 11.902.996,49€.

#### 2) ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ

<b>Inventory_Forecasting 2023</b>					
<b>2868506000006</b>	<b>SNT-MAGNETO(ΜΑΓΝΗΤ. ΦΙΛΤΡΟ)-ΔΙΑΧΩΡΙΣΤΗΣ ΣΩΜΑΤΙΔΙΩΝ 3/4"</b>				
	<i>Projected</i>	<i>Projected</i>	<i>Projected</i>	<i>Projected</i>	<i>Projected</i>
	<b>Quarter 1</b>	<b>Quarter 2</b>	<b>Quarter 3</b>	<b>Quarter 4</b>	<b>Total</b>
Forecasted Unit Sales	1.235,00	422,00	416,00	832,00	<b>2.905,00</b>
+ Ending Inventory (Finished Goods)	669,00	971,00	1.234,00	939,00	<b>939,00</b>
<b>=Total Units Required</b>	<b>1.904,00</b>	<b>1.393,00</b>	<b>1.650,00</b>	<b>1.771,00</b>	<b>3.844,00</b>
- Beginning Inventory	577,00	669,00	971,00	1.234,00	<b>577,00</b>
<b>=Units to be Purchased</b>	<b>1.327,00</b>	<b>724,00</b>	<b>679,00</b>	<b>537,00</b>	<b>3.267,00</b>

Στον παραπάνω πίνακα, παρουσιάζεται ο προϋπολογισμός αγοράς εμπορεύματος της Υδρομαρίν από την Cherbros. Για την ακρίβεια, αναφέρεται στο προϊόν που έχει τη μεγαλύτερη αξία, παρόλο που δεν είναι το προϊόν που αγοράζεται σε μεγαλύτερη ποσότητα (τεφλόν αερίου). Ο πίνακας, καλύπτει το χρονικό διάστημα του έτους που είναι χωρισμένο σε τέσσερα (4) τρίμηνα και αφορά το 2023.

Βάσει στοιχείων, φαίνεται πως στο πρώτο τρίμηνο, η εταιρεία θα έχει το μεγαλύτερο έσοδο από πωλήσεις. Εξαιτίας του μικρού αποθέματος αρχής σε αυτό το είδος (και το μικρότερο ανάμεσα στα υπόλοιπα τρίμηνα), η εταιρεία θα οδηγηθεί σε μεγαλύτερη ανάγκη αγοράς



εμπορεύματος. Το ακριβώς αντίστροφο συμβαίνει στο τρίτο τρίμηνο, που οι προϋπολογισθείσες πωλήσεις είναι οι μικρότερες.

### 3) ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

HYDROMARIN SA					
Cash Flow Budget					
For the Year Ended December 12, 2023					
	Projected	Projected	Projected	Projected	Projected
	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Total
Opening cash Balance	882.953,42	334.838,58	196.693,69	251.304,65	882.953,42
Cash collections	6.380.616,36	6.286.851,11	6.001.129,83	6.453.669,12	25.122.266,42
<b>Total Cash Available</b>	<b>7.263.569,78</b>	<b>6.621.689,69</b>	<b>6.197.823,52</b>	<b>6.704.973,78</b>	<b>26.005.219,84</b>
Purchases of Goods	5.123.178,20	5.039.443,00	5.079.035,20	5.012.956,18	20.254.612,58
Direct labor	334.352,50	354.352,50	351.928,67	355.130,45	1.395.764,12
Selling & administrative	571.200,50	631.200,50	605.555,00	736.536,00	2.544.492,00
Equipment purchases	100.000,00	100.000,00	10.000,00	20.000,00	230.000,00
Dividends	800.000,00	400.000,00	0,00	0,00	1.200.000,00
<b>Total Cash Disbursements</b>	<b>6.928.731,20</b>	<b>6.524.996,00</b>	<b>6.046.518,87</b>	<b>6.124.622,64</b>	<b>25.624.868,70</b>
<b>Excess (deficiency) of cash available over disbursements</b>	<b>334.838,58</b>	<b>96.693,69</b>	<b>151.304,65</b>	<b>580.351,14</b>	<b>380.351,14</b>
Financing :					
Borrowings	0,00	100.000,00	100.000,00	0,00	200.000,00
Repayments	0,00	0,00	0,00	-200.000,00	-200.000,00
Interest	0,00	0,00	0,00	12.000,00	12.000,00
<b>Total Financing</b>	<b>0,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>-188.000,00</b>	<b>12.000,00</b>
<b>Ending Cash Balance</b>	<b>334.838,58</b>	<b>196.693,69</b>	<b>251.304,65</b>	<b>392.351,14</b>	<b>368.351,14</b>

Ο πίνακας, αναφέρεται στον ταμειακό προϋπολογισμό της Υδρομαρίν για το 2023 και είναι χωρισμένος σε τέσσερα (4) τρίμηνα.

Σύμφωνα με τον πίνακα, το ταμειακό υπόλοιπο του προηγούμενου έτους είναι 882.953,42€, τα οποία θα προστεθούν στις εισπράξεις του πρώτου τριμήνου του νέου έτους και θα οδηγήσουν στα υψηλότερα ταμειακά διαθέσιμα (συγκριτικά με τα υπόλοιπα τρίμηνα). Επιπλέον, το πρώτο τρίμηνο είναι αυτό που θα επωμιστεί και τις μεγαλύτερες εκταμιεύσεις, εξαιτίας της αγοράς πολλών εμπορευμάτων και της διανομής μερισμάτων. Τέλος, φαίνεται πως στο δεύτερο και τρίτο τρίμηνο λαμβάνει τραπεζικό δάνειο αξίας 100.000€ αντίστοιχα, προκειμένου να έχει επαρκή ταμειακά διαθέσιμα, όπως και στα υπόλοιπα τρίμηνα. Τα δάνεια τα αποπληρώνει μέσα στο τελευταίο τρίμηνο, μαζί με τους τόκους αξίας 12.000€.

#### 4. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ανακεφαλαιώνοντας, τα συμπεράσματα στα οποία μπορεί να καταλήξει ο αναγνώστης, είναι ποικίλα. Αυτό, διότι είναι εύκολα αντιληπτή η σημασία τόσο των αριθμοδεικτών, όσο και των προϋπολογισμών στη βιωσιμότητα αλλά και στη χάραξη της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Επιπλέον, πρόκειται για θαυμάσια εργαλεία ελέγχου και πληροφόρησης, απαραίτητα για την οργάνωση αλλά και τη διοίκηση της εταιρείας.

Ειδικότερα, οι αριθμοδείκτες λόγω της απλότητας των υπολογισμών τους, αποτελούν έναν εύκολο τρόπο αναζήτησης της οικονομικής πληροφορίας και μπορούν να διαβαστούν χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια. Ακόμα, βοηθάνε τη διοίκηση να παρακολουθεί την πορεία της εταιρείας, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα διόρθωσης τυχόν προβλημάτων και σφαλμάτων, ως προς τη διαχείρισή της.

Από την άλλη πλευρά, οι προϋπολογισμοί αποτελούν κομμάτι του στρατηγικού προγραμματισμού που υποστηρίζουν το βραχυπρόθεσμο αλλά και το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Ουσιαστικά, αποτυπώνουν τις αποφάσεις των ειδικών, βάσει των οποίων θέτονται οι στόχοι της επιχείρησης, λειτουργώντας παράλληλα ως πυξίδα για τα υπόλοιπα μέλη της. Παρά λοιπόν την κριτική που τους ασκείται, ειδικότερα το τελευταίο διάστημα, είναι εμφανές ότι είναι απαραίτητοι στις επιχειρήσεις.

Τέλος, πρέπει να τονιστεί πως οι αριθμοδείκτες καθώς και οι προϋπολογισμοί, είναι αλληλένδετα κομμάτια της εταιρείας που αλληλοεπηρεάζονται. Εφόσον οι προϋπολογισμοί συντάσσονται για μελλοντική χρήση, μπορούν να βελτιώσουν τους αριθμοδείκτες, εάν η επιχείρηση κάνει πολύ καλό προγραμματισμό μέσω αυτών. Αντίστοιχα, εξαιτίας του ότι οι αριθμοδείκτες αξιολογούν την εταιρεία, μπορεί η διοίκηση να εντοπίσει τα αδύνατα σημεία και να καταρτίσει ανάλογα τον προϋπολογισμό.

## 5. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αρτίκης Γ., (2006). Χρηματοοικονομική Διοίκηση: αποφάσεις επενδύσεων, Εκδόσεις: Σταμούλης, Αθήνα, Πειραιάς.
2. Μπεκιάρης Μ.-Τζόβας Χ. (2017). Αρχές χρηματοοικονομικής λογιστικής. Αθήνα: Προπομπός.
3. Νεγκάκης Χ. (2015). Διοικητική Λογιστική. Θεσσαλονίκη.
4. Νεγκάκης Ι. Χρήστος (2016). Λογιστική εταιρειών. Θεσσαλονίκη.
5. Χατζής Α. (2010). Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης. Θεσσαλονίκη: Χατζής Αναστάσιος.

## 6. ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Argyris, Chris. 1952. The Impact of Budgets on People, New York, School of Business and Public Administration, Cornell University, p. 3., quoted by Samuel Sponem in the PhD thesis „Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises: proposition d’une typologie et analyse des déterminants”. Université Paris Dauphine, 2004, p. 9.
2. *Banham, R. (2000), “Better budgets”, Journal of Accountancy, February, pp. 37-40.*
3. Burlaud, Alain, and Claude Simon. 2003. Comptabilité de gestion. coûts/contrôle, 3e édition, Editeur: Vuibert.
4. Clarke, P. and Toal, A. (1999), “*Performance measurement in small firms in Ireland*”, *Irish Accounting Review*, Vol. 6 No. 1.
5. Crespo, N. F., Rodrigues, R., Samagaio, A., & Silva, C. M. (2019). The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. *Journal of Business Research*, 101(August), 875–884.
6. Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2015). The valuation of management control systems in start-up companies: International field-based evidence. *The European Accounting Review*, 24(2), 207–239.
7. Davila, A., & Foster, G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039–1068.
8. B.G. Eckholm, J. Wallin, “Is the annual budget really dead?”, *The European Accounting Review*, 9 (4) (2000), pp. 519-539.
9. Garrison – Noreen - Brewer (2015). Διοικητική Λογιστική. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
10. Garrison R., & Noreen E. (2005). Διοικητική Λογιστική. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
11. Guilding, C., Lamminmaki, D. and Drury, C. (1998), “*Budgeting and standard costing practices in the United Kingdom*”, *Journal of Accounting*, Vol. 33 No. 5, pp. 569-88.
12. Hilton, R.W., Maher, M.W. and Selto, F.H. (2000), *Cost Management: Strategies for Business Decisions*, McGraw-Hill International, New York, NY.
13. *J. Hope, R. Fraser, “Who needs budgets?”, Harvard Business Review, 81 (2) (2003), pp. 108-115.*
14. Jensen, M.C. (2001), “*Paying people to lie: the truth about the budgeting process*”, Harvard Business School Working Paper, Harvard University, Boston, MA.
15. Johnson, H.T. and Kaplan, R.S. (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
16. Kollmann, T., Stöckmann, C., Hensellek, S., & Kensbock, J. (2016). European start-up monitor. DuEPublico: University Duisburg-Essen.
17. McNally, R. (2002), “*The annual budgeting process*”, *Accountancy Ireland*, Vol. 34 No. 1, pp. 10-12.

- A. Neely, M. Bourne, C. Adams, "Better budgeting or beyond budgeting?", *Measuring Business Excellence*, 7 (3) (2003), p. 22.28.
18. Nicolescu, Ovidiu, and Ion Verboncu. 1999. *Management*. București, Ed. Economică.
19. Pierce, B. and O'Dea, T. (1998), "An empirical study of management accounting practices in Ireland", *Irish Accounting Review*, Vol. 5 No. 2, pp. 35-66.
20. Stewart, T.A. (1990) "Why budgets are bad for business", *Fortune*, 4 June, pp. 179-90.

## 7. ΠΗΓΕΣ

1. <https://www.cherbros.gr>
2. <https://www.hydromarin.gr/>
3. [https://e-didaskalia.blogspot.com/2014/03/blog-post\\_1723.html](https://e-didaskalia.blogspot.com/2014/03/blog-post_1723.html)
4. <https://ti-einai.gr/etairia/>
5. <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/25210/1/KostarelosNikolaosMsc2021.pdf>
6. [https://www.icsd.aegean.gr/website\\_files/metaptyxiako/146370059.pdf](https://www.icsd.aegean.gr/website_files/metaptyxiako/146370059.pdf)
7. <https://seychellesartprojects.org/1480-budgetary-control>
8. <http://grinvest.gr/k%CE%B1%CE%B8%CE%B1%CF%81%CE%AE-%CE%B8%CE%AD%CF%83%CE%B7/>
9. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02686900310500479/full/html>
10. [http://webbut2.unitbv.ro/bu2016/series%20v/BULETIN%20I%20PDF/SITE\\_1-2015/SERIA-V\\_No-1-2015.pdf#page=183](http://webbut2.unitbv.ro/bu2016/series%20v/BULETIN%20I%20PDF/SITE_1-2015/SERIA-V_No-1-2015.pdf#page=183)
11. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500509000560>
12. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1474-787120210000033004/full/html#abstract>
13. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02686900510574575/full/html#idm45182777398208>
14. <https://el.economy-pedia.com/11039424-sales-budget>
15. <https://seychellesartprojects.org/1486-production-budget>
16. <http://repository.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/5548/%CE%A4%CE%91%CE%9C%CE%95%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%9F%CE%A3%20%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%AB%CE%A0%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%99%CE%A3%CE%9C%CE%9F%CE%A3-%20%CE%98%CE%95%CE%A9%CE%A1%CE%99%CE%91%20-%CE%9C%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A4%CE%97%20%20%CE%A0%CE%95%CE%A1%CE%99%CE%A0%CE%A4%CE%A9%CE%A3%CE%97%CE%A3%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%91%CE%9D%CE%91%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%97%CE%A3%20%CE%95%CE%A6%CE%91%CE%A1%CE%9C%CE%9F%CE%93%CE%97%CE%A3%20%CE%A3%CE%A4%CE%9F%20EXCEL..pdf?sequence=1&isAllowed=y>