



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**ΘΕΜΑ: ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΣΤΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΣΕΠΙΑΔΟΥ ΑΘΗΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΧΑΤΖΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2014

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία συντάχθηκε στα πλαίσια των σπουδών στο τμήμα Λογιστικής του Αλεξάνδρειου Τ.Ε.Ι Θεσσαλονίκης. Η εργασία έχει τίτλο: «ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ».

Τα στοιχεία που περιέχονται στην εργασία προέρχονται κυρίως από τη βιβλιογραφική έρευνα, αναφορές, διαδικτυακές πηγές και άρθρα από εφημερίδες.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	9
ΠΕΡΙΟΧΗ ΜΕΛΕΤΗΣ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ	10
1.1 Ορισμός Προγραμματισμού	10
1.2 Διαδικασία Κατάστρωσης Προγραμμάτων	11
1.3 Είδη Προγραμματισμού	13
1.3.1 Στρατηγικός ή Μακροχρόνιος Προγραμματισμός	15
1.3.2 Τακτικός ή Μεσοχρόνιος Προγραμματισμός	16
1.3.3 Επιχειρησιακός ή Βραχυχρόνιος Προγραμματισμός	17
1.4 Χρησιμότητα του Προγραμματισμού	18
1.5 Προϋποθέσεις Εφαρμογής Προγραμματισμού	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ	24
2.1 Προϋπολογισμός	24

2.2 Η περίοδος του προϋπολογισμού	29
2.3 Προϋποθέσεις εφαρμογής προϋπολογισμού	30
2.4 Χρησιμότητα Των Προϋπολογισμών	31
2.5 Τα Πλεονεκτήματα Της Κατάρτισης Προϋπολογισμών	31
2.6 Τα Μειονεκτήματα Της Κατάρτισης Προϋπολογισμών	33
2.7 Οι αποκλίσεις και οι συγκρίσεις από τον προϋπολογισμό	34
2.8 Η διαφορά ανάμεσα στο Σχεδιασμό και στον Έλεγχο	35
2.9 Προϋπολογιστικός Έλεγχος	36
2.10 Τεχνική Σύνταξης Προϋπολογισμών	38
2.11 Τρόπος κατάρτισης προϋπολογισμού	40
2.12 Γενικές αρχές του προϋπολογισμού	42
2.13 Ανθρώπινοι παράγοντες σε σχέση με τον Προϋπολογισμό	43
2.14 Επισκόπηση του Συνολικού Προϋπολογισμού	43
2.14.1 Ο Προϋπολογισμός Μετρητών ή Ταμειακών Ροών	46
2.15 Η Κατάρτιση του Συνολικού Προϋπολογισμού	47
2.15.1 Ο Προϋπολογισμός Πωλήσεων	47
2.15.2 Ο Προϋπολογισμός Παραγωγής	51
2.15.3 Αγορές και Αποθέματα Εμπορευμάτων σε μια Εμπορική Επιχείρηση	52
2.15.4. Προϋπολογισμός επενδύσεων (capital budgeting)	53

2.15.5 Ο Προϋπολογισμός Άμεσων Υλικών	56
2.15.6 Ο Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας	57
2.15.7 Ο Προϋπολογισμός Έμμεσου Κόστους Παραγωγής	57
2.15.8 Προϋπολογισμός Κόστους Παραχθέντων, Κόστους Πωληθέντων και Αξίας Τελικών Αποθεμάτων	58
2.15.9 Ο Προϋπολογισμός Δαπανών Πωλήσεων και Διοίκησης	59
2.15.10 Προϋπολογισμός Εξόδων Έρευνας και Ανάπτυξης	60
2.15.11 Ο Προϋπολογισμός Μετρητών	60
2.15.12 Προϋπολογιζόμενα Αποτελέσματα Χρήσης	62
2.15.13 Προϋπολογιστικός Ισολογισμός	63
2.15.14 Διάφοροι άλλοι προϋπολογισμοί	63
2.15.14.1 Στατικός προϋπολογισμός (static budget)	63
2.15.14.2 Ελαστικός προϋπολογισμός (flexible budget)	64
2.15.14.3 Συνεχής ή διαρκείς προϋπολογισμός (continuous or perpetual budget)	66
2.15.14.4 Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (zero – base budget)	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΔΩΔΩΝΗ	72
3.1 Ισολογισμός 31 Δεκεμβρίου 2013	72
3.2 Ισολογισμός 31 Δεκεμβρίου 2013	73
3.3 Προϋπολογισμός Πωλήσεων	74
3.4 Προϋπολογισμός Παραγωγής	75
3.5 Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας	76
3.6 Προϋπολογισμός Άμεσων Υλικών	77
3.7 Προϋπολογισμός Έμμεσου Κόστους Παραγωγής	78
3.8 Προϋπολογισμός Τελ. Αποθέματος Έτοιμων Προϊόντων	79
3. 9 Προϋπολογισμός Δαπανών Πωλήσεων Και Διοίκησης	80
3.10 Προϋπολογισμός Μετρητών	81
3.11 Προσυπολογιζόμενος Ισολογισμός	82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ	83
------------------------------	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	84
------------------------------------	-----------

ΕΠΙΛΟΓΟΣ	88
-----------------	-----------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	89
---------------------	-----------

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Προϋπολογισμός (Budget) είναι ένα κατανοητό πρόγραμμα της οικονομικής διαχείρισης των προβλεπόμενων εργασιών μιας επιχείρησης, δηλαδή παραγωγής, πωλήσεων, παροχής υπηρεσιών, επενδύσεων κ.λπ., για ορισμένη περίοδο. Οπότε είναι η αριθμητική έκφραση του προγράμματος της επιχείρησης. (GARRISON - NOREEN, 2005)

Είναι ένα από τα βασικότερα βήματα για μία μεγάλη επιχείρηση που θέλει να έχει αποτελέσματα χρηματικά, κέρδη. Βέβαια και οι μικρές επιχειρήσεις κάνοντας ένα κατανοητό πλάνο για τις μελλοντικές τους εργασίες οι οποίες θα περιλαμβάνουν ένα μεγάλο όγκο πωλήσεων, τα έξοδα, τα καθαρά κέρδη, τις πληρωμές κ.α. θα έχουν κερδίσει, και χρόνο και χρήματα.

Με τη χρήση του προϋπολογισμού η διοίκηση όπως και οι δικαιούχοι έχουν το όφελος ότι μπορούν να παρακολουθούν τις συνθήκες της επιχείρησης τις οικονομικές εξελίξεις, τα κόστη καθώς και τις γενικές τάσεις. Επιπλέον οι υπεύθυνοι συγκρίνουν τα πραγματικά με τα προβλεπόμενα ποσά και παίρνουν μέτρα εάν χρειάζεται. (ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, 1997)

Ο προϋπολογισμός δεν είναι μια απλή κατάσταση. Ο γενικός προϋπολογισμός (Master Budget) αποτελείται από διάφορους άλλους σχετιζόμενους προϋπολογισμούς οι οποίοι συλλογικά αποδίδουν το γενικό πρόγραμμα της επιχείρησης, την έκταση και το είδος της οικονομικής της δραστηριότητας. (ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ – ΔΗΜΑΚΗ, 2006)

Τα στοιχεία ενός γενικού προϋπολογισμού διαφέρουν εξαρτώμενα από το μέγεθος και τη φύση της επιχείρησης.

Όμως ένα τυπικός προϋπολογισμός μιας βιομηχανικής επιχείρησης πρέπει να περιλαμβάνει:

1. Τους λειτουργικούς προϋπολογισμούς

- Προϋπολογισμός πωλήσεων
- Προϋπολογισμός παραγωγής
- Προϋπολογισμός κόστους παραγωγής

- Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων παραγωγής και τελικών αποθεμάτων
 - Προϋπολογισμός λειτουργικών εξόδων
2. Τον προϋπολογισμό κεφαλαιουχικών δαπανών (άμεσων υλικών, άμεσης εργασίας, έμμεσου κόστους παραγωγής)
3. Τις προϋπολογισμένες οικονομικές καταστάσεις
- Προϋπολογισμένη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
 - Προϋπολογισμός ταμείου
 - Προϋπολογισμένος ισολογισμός

Πρακτικά μπορεί να υπάρχουν περισσότεροι προϋπολογισμοί από τους παραπάνω, θα μπορούσε να υπάρχει ένας για κάθε κέντρο προϋπολογισμού.

Επιπλέον εάν η εταιρεία ήταν παροχή υπηρεσιών τότε στους λειτουργικούς προϋπολογισμούς θα είχαν μόνο τα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών και τα λειτουργικά έξοδα, καθώς και στους προϋπολογισμούς κεφαλαιουχικών δαπανών δεν θα υπήρχαν οι προϋπολογισμοί άμεσου υλικού κ.α. τα οποία σχετίζονται με την παραγωγή του προϊόντος.(ΜΕΪΜΑΡΟΓΛΟΥ, 1964)

Η επιλογή της περιόδου στην οποία θα αναφέρεται ένας προϋπολογισμός θα πρέπει να είναι μεγάλη για φανούν τα αποτελέσματα της πολιτικής της διοίκησης καθώς και αρκετά μικρή για να γίνουν οι προϋπολογισμοί με ακρίβεια. Έτσι γίνεται κατανοητό ότι οι διαφορετικοί τύπου προϋπολογισμοί θα έπρεπε να συντάσσονται για διαφορετικά χρονικά διαστήματα.

Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν το σύστημα του διαρκούς προϋπολογισμού όπου ο επόμενος μήνας προστίθεται στο τέλος του ετήσιου προϋπολογισμού, μετά την εκπνοή του πρώτου μήνα οπότε ο προϋπολογισμός διαρκεί πάντα δώδεκα μήνες και έχει το πλεονέκτημα ότι σταθεροποιεί τον ορίζοντα προγραμματισμό σε ένα χρόνο μπροστά. (ΚΑΡΑΣΑΒΙΔΟΥ – ΧΑΤΖΗΓΡΗΓΟΡΙΟΥ)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η σύνταξη και η εγγραφή της εργασίας έγινε σε συνεργασία με τον επιβλέπων καθηγητή Χατζή Αναστάσιο τον οποίο οφείλω να ευχαριστήσω για την έμπνευση του θέματος, για την επιστημονική του καθοδήγηση στην ανάπτυξη αυτού και για τις επικοινωνιακές παρατηρήσεις και συμβουλές.

ΠΕΡΙΟΧΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η μελέτη και η έρευνα της εργασίας έγινε στη βιβλιοθήκη του Αλεξάνδρειου Τ.Ε.Ι Θεσσαλονίκης, και στο διαδίκτυο, για τη συγγραφή του θεωρητικού μέρους της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

1.1 Ορισμός Προγραμματισμού

Στη σύγχρονη εποχή των πολυσύνθετων σχέσεων και ενεργειών, του έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος με την μεγάλη αβεβαιότητα που το χαρακτηρίζει, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να διοικούνται με στιγμιαίες διαισθήσεις, ασύνδετες αποφάσεις και μια συστηματική προχειρολογία. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που διοικούνται ορθολογικά υποτάσσονται κάθε μέρα και περισσότερο στην ανάγκη του προγραμματισμού (planning).

Οι Harold Koontz και Cyril O'Donnell ορίζουν τον προγραμματισμό ως τη λήψη αποφάσεων στο παρόν σχετικά με το τι πρέπει να γίνει στο μέλλον, πώς να γίνει, πότε να γίνει και από ποιον να γίνει. Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό μεταξύ της θέσης στην οποία βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση και της θέσης στην οποία επιθυμεί να βρεθεί στο μέλλον. Ο προγραμματισμός καθιστά δυνατή την πραγματοποίηση επιδιώξεων οι οποίες σε διαφορετική περίπτωση δεν θα μπορούσαν να επιτευχθούν. Παρά το γεγονός ότι ποτέ δεν μπορεί να γίνει ακριβής πρόβλεψη του μέλλοντος και παράγοντες μη ελεγχόμενοι μπορεί να παρεισφρήσουν ακόμα και στα καλύτερα καταρτισμένα προγράμματα, χωρίς προγραμματισμό η πορεία της επιχείρησης αφήνεται στην τύχη.

Ο Graham Buxton υποστηρίζει ότι ο προγραμματισμός δεν είναι ένας μηχανισμός λύσης προβλημάτων, ο οποίος ενεργοποιείται όταν αναφύεται κάποια κρίση, αλλά πρέπει να θεωρείται μια στρατηγική, διοικητική λειτουργία, που αποβλέπει να αντιμετωπίσει τις δυναμικές και συνεχείς αλλαγές που πραγματοποιούνται στο περιβάλλον της επιχείρησης. Η συνέχεια του μέλλοντος επιβάλλει ο προγραμματισμός να είναι επίσης συνεχής.

Ο Peter Drucker έδωσε ενδεχομένως τον περισσότερο περιληπτικό και περιγραφικό ορισμό του προγραμματισμού. Σύμφωνα με τον Drucker ο προγραμματισμός ορίζεται ως μια συνεχής, συστηματική διαδικασία λήψης

επιχειρηματικών αποφάσεων στο παρόν οι οποίες αναφέρονται στο μέλλον, οργάνωσης συστηματικά της προσπάθειας που απαιτείται για την υλοποίηση των αποφάσεων που λήφθηκαν και μέτρησης των αποτελεσμάτων αυτών των αποφάσεων έναντι των προσδοκιών με την εφαρμογή της συστηματικής ανάδρασης.

Ο John Sizer τονίζει τη σχέση μεταξύ του προγραμματισμού και του ελέγχου της δράσης της επιχείρησης. Ο Sizer τονίζει ότι έλεγχος είναι η κατεύθυνση των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθεί το περισσότερο ικανοποιητικό κέρδος με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Ο προγραμματισμός είναι η βάση του ελέγχου, επειδή η ουσιαστική φύση του ελέγχου δεν είναι απλώς η διόρθωση των λαθών του παρελθόντος, αλλά η κατεύθυνση των τρεχουσών και μελλοντικών ενεργειών κατά ένα τέτοιο τρόπο που διασφαλίζει την πραγματοποίηση των προγραμμάτων.

Συνοψίζοντας τους παραπάνω ορισμούς παρατηρούμε ότι ο προγραμματισμός θεωρείται μια συνεχής, συστηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων αναφορικά με το μέλλον της επιχείρησης. Έτσι η αγγλική φράση “past is history, the future is planning” χαρακτηρίζει τη φύση του προγραμματισμού.

1.2 Διαδικασία Κατάστρωσης Προγραμμάτων

Γενικά, δεν υπάρχει κάποιος κανόνας αναφορικά με την καλύτερη διαδικασία κατάστρωσης ενός προγράμματος. Πολλά υποδείγματα έχουν αναπτυχθεί που κάθε ένα έχει κάποιο πλεονέκτημα, αλλά όλα περιλαμβάνουν τα ίδια βασικά στοιχεία: ορισμός προβλήματος (problem definition), συλλογή πληροφοριών (fact gathering), υπόδειξη ενεργειών (action recommendation) και υλοποίηση των ενεργειών (implementation). Ένα απλό υπόδειγμα κατάστρωσης ενός προγράμματος παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα (Graham Buxton). Το παρακάτω υπόδειγμα είναι γενικό και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάστρωση οποιουδήποτε είδους προγράμματος ανεξάρτητα αν πρόκειται για στρατηγικό, μακροπρόθεσμο ή βραχυπρόθεσμο

πρόγραμμα. Η διαφορά στην κατάστρωση ανάμεσα στα προγράμματα αυτά είναι στην έμφαση που δίνεται στα διάφορα βήματα του υποδείγματος.

Η διαδικασία κατάστρωσης ενός προγράμματος αρχίζει με τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Οι αντικειμενικοί σκοποί θα μπορούσαν να οριστούν ως οι επιδιώξεις τις οποίες θα προσπαθήσει να επιτύχει μια επιχείρηση μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Οι αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να καθορίζονται λειτουργικά, να είναι ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι, ούτως ώστε να μπορεί να ελεγχθεί ο βαθμός πραγματοποίησής τους.

Τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών ακολουθεί μια κριτική ανάλυση η οποία περιλαμβάνει την εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση της επιχείρησης. Η εσωτερική αξιολόγηση καθορίζει τις ευκαιρίες μεγέθυνσης της επιχείρησης μέσα στο συνδυασμό προϊόν-αγορά στον οποίο δραστηριοποιείται επί του παρόντος η επιχείρηση. Αυτό συνεπάγεται σύγκριση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της επιχείρησης με τις δυνατότητες που υπάρχουν στον κλάδο δραστηριοποίησης. Η εξωτερική αξιολόγηση που ακολουθεί αποβλέπει στον προσδιορισμό των απειλών και ευκαιριών που υπάρχουν έξω από τον παρόντα συνδυασμό προϊόν-αγορά της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης αυτής είναι μια σειρά νέων κλάδων ταξινομημένων με βάση τις δυνατότητες μεγέθυνσης που παρέχουν στην επιχείρηση.

Το επόμενο στάδιο στην κατάστρωση ενός προγράμματος είναι η διαμόρφωση εναλλακτικών τρόπων ενέργειας, δηλαδή στρατηγικών, οι οποίοι είναι διαθέσιμοι για την πραγματοποίηση των προκαθορισμένων αντικειμενικών σκοπών. Πριν από αυτό, μπορεί να είναι απαραίτητο ή κατάλληλο σε μερικές περιπτώσεις να γίνουν κάποιες προσαρμογές στους αντικειμενικούς σκοπούς ως αποτέλεσμα της εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης. Σε αυτό το βήμα κρίνεται σκόπιμο να εκτιμηθεί η δυνατότητα υλοποίησης των αντικειμενικών σκοπών, προκειμένου να ελεγχθεί η ύπαρξη πιθανής υπερβολικής αισιοδοξίας ή έλλειψης ενθουσιασμού από την πλευρά της διοίκησης. Η επιλογή της περισσότερο κατάλληλης στρατηγικής ανάμεσα σε εναλλακτικές στρατηγικές δεν είναι μια αμιγώς επιστημονική διαδικασία η οποία βασίζεται σε ποσοτικά δεδομένα. Αντίθετα, η υποκειμενική κρίση της

διοίκησης παρέχει εξίσου σημαντική συμβολή στη διαδικασία επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής. Μέσα από μια πολύπλοκη διαδικασία ποσοτικής αξιολόγησης επιστημονικής ανάλυσης και δημιουργικής σκέψης θα προκύψει μια στρατηγική προς υλοποίηση. Μια τέτοια στρατηγική πρέπει να κεφαλαιοποιεί τα πλεονεκτήματα και να παρακάμπτει τα μειονεκτήματα που εντοπίστηκαν στην εσωτερική αξιολόγηση και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και να ανθίσταται στις απειλές που ανιχνεύθηκαν στην εξωτερική αξιολόγηση.

Η υλοποίηση οποιασδήποτε στρατηγικής συνεπάγεται τόσο κατανομή πόρων σε συγκεκριμένα κέντρα κόστους ή κέρδους όσο και κατανομή έργων ή αρμοδιοτήτων σε συγκεκριμένα άτομα μέσα στην επιχείρηση. Η εξασφάλιση της δέσμευσης των στελεχών για την επιτυχία των προγραμμάτων κατά τη διάρκεια της διαμόρφωσης της στρατηγικής ή σε διάφορα άλλα βήματα της διαδικασίας του προγραμματισμού διευκολύνει σημαντικά την κατανομή έργων κατά το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής. Η κατανομή των αρμοδιοτήτων και έργων πρέπει να γίνεται με αναφορά στο κόστος και χρόνο που συνεπάγονται.

Έλεγχος είναι η χρησιμοποίηση αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος πληροφοριών και προτύπων το οποίο διασφαλίζει ότι οι πόροι (ανθρώπινοι, υλικοί και χρηματικοί) αποκτώνται και χρησιμοποιούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Μια τέτοια ροή σχετικών πληροφοριών εξυπηρετεί όχι μόνο τον έλεγχο της πορείας της επιχείρησης, αλλά μπορεί να υποδείξει περιοχές στις οποίες ενδεχομένως απαιτούνται να γίνουν τροποποιήσεις.

1.3 Είδη Προγραμματισμού

Τα διάφορα είδη προγραμματισμού των επιχειρήσεων είναι η τελική κατάληξη μιάς μακράς σειράς προγραμματικών δραστηριοτήτων και αποφάσεων, των οποίων η αρχή σηματοδοτείται από τον καθορισμό της αποστολής, των στόχων και της μακροχρόνιας στρατηγικής για την επίτευξη των επιδιώξεων των επιχειρηματικών φορέων. Οι αποφάσεις και οι δραστηριότητες αυτές λαμβάνουν χώρα σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα

και υλοποιούνται από διάφορα στελέχη όλων των βαθμίδων της διοίκησης. Όλες, όμως, μπορούν να θεωρηθούν μέρη ενός Γενικού Συστήματος Προγραμματισμού, το οποίο σαν ενιαία διαδικασία υπάρχει, τυπικά ή άτυπα, στις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτων είδους, μεγέθους, κλάδου κλπ. Το Γενικό Σύστημα Προγραμματισμού των επιχειρήσεων λειτουργεί βάσει δύο οργανωτικών αρχών.

Πρώτη αρχή είναι ο καταμερισμός του συνόλου των δραστηριοτήτων, δηλαδή των αποφάσεων και των διαδικασιών, σε τρεις μικρότερες ενότητες ή επίπεδα, ανάλογα με τη χρονική τους διάρκεια ή το χρονικό ορίζοντά τους. Έτσι σχηματίζονται τα διάφορα επίπεδα του Στρατηγικού ή Μακροχρόνιου, του Τακτικού ή Μεσοχρόνιου και του Επιχειρησιακού ή Βραχυχρόνιου Προγραμματισμού. Το ανώτερο επίπεδο αφορά, βασικά, τους άξονες της ακολουθητέας στο μέλλον γενικής στρατηγικής και πιο συγκεκριμένα τις επιλογές της διοίκησης σχετικά με τα προϊόντα της και τις αγορές της. Το επίπεδο αυτό δεν προσφέρεται πολύ για τυποποίηση, καθώς στεγάζει μάλλον ασυνεχείς. Όσο κατερχόμαστε προς τα χαμηλότερα επίπεδα και πλησιάζουμε στην παραγωγική βάση, τόσο ο βαθμός οργάνωσης των δραστηριοτήτων αυξάνεται. Έτσι, το τελευταίο επίπεδο αποτελείται από μια σειρά δραστηριοτήτων που είναι λεπτομερειακά και τέλεια διαρθρωμένες και γι' αυτό είναι εκ των προτέρων δυνατόν να προγραμματιστούν.

Δεύτερη αρχή του συστήματος είναι η σύνδεση των επιπέδων του προγραμματισμού σε λειτουργικό σύνολο, το οποίο από πάνω προς τα κάτω μετασχηματίζει τα γενικότερα και μακροχρόνια μεγέθη σε ειδικότερα, λεπτομερέστερα και περισσότερο βραχυχρόνια. Η συνοχή του συστήματος εξασφαλίζεται από το ότι οι δραστηριότητες και αποφάσεις των χαμηλότερων επιπέδων είναι υπο-δραστηριότητες και υπο-αποφάσεις εκείνων που έλαβαν χώρα στην ανώτερη βαθμίδα. Δηλαδή, αποτελούν μια οργανική ενότητα μαζί με τις υπερκείμενες. Με άλλα λόγια, η συνοχή των επιπέδων του συστήματος επιτυγχάνεται με τη στενή λογική τους σύνδεση κατά τρόπο ώστε οι οδηγίες, εντολές, προδιαγραφές κλπ, δηλαδή οι "έξοδοι" (outputs) των προγραμμάτων του ιεραρχικά ανώτερου επιπέδου, να αποτελούν τις "εισόδους" (inputs) για τα προγράμματα του εκάστοτε χαμηλότερου επιπέδου.

Το περιεχόμενο των δραστηριοτήτων, οι στόχοι και οι άλλες αποφάσεις που λαμβάνονται στα πλαίσια του Γενικού Συστήματος του Προγραμματισμού.

1.3.1 Στρατηγικός ή Μακροχρόνιος Προγραμματισμός

Έχει σαν κύρια αποστολή τον καθορισμό των γενικών μακροχρόνιων στόχων, που αφορούν όλη την επιχείρηση. Ο τομέας δραστηριότητας και ειδικότερα ο κλάδος, η αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, το είδος των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει, το ύψος του οικονομικού στόχου που επιδιώκει και γενικότερα η αποστολή και η πολιτική της, απεικονίζουν κρίσιμα μεγέθη στρατηγικής σημασίας, με επιπτώσεις που επηρεάζουν το μέλλον της. Από τη σωστή ή όχι επιλογή και διατύπωσή τους εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη της επιχείρησης στο μέλλον. Και αυτό γιατί, εάν μεν οι στόχοι που έχουν επιλεγεί εκπληρώνουν τις προσδοκίες του αγοραστικού κοινού αλλά και των ιδιοκτητών, μετόχων και συναλλασσόμενων γενικότερα, τότε η αποδοτική λειτουργία και η συνέχιση της ύπαρξης της οικονομικής μονάδας είναι εξασφαλισμένες. Σε κάθε άλλη περίπτωση, εάν οι προσδοκίες του κοινού καταρχάς και των άλλων ενδιαφερόμενων στη συνέχεια δεν ικανοποιούνται από τους στόχους που επιδιώκονται, τότε η ύπαρξή της τίθεται σε κίνδυνο, αφού δεν θα υπάρχει ενδιαφέρον για αγορά των προϊόντων ή των υπηρεσιών της.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι ο Στρατηγικός Προγραμματισμός είναι στενά συνυφασμένος με την Έρευνα και Ανάπτυξη νέων προϊόντων, με τη δημιουργία της αναγκαίας υποδομής με μέσα καθώς και με την πρόκριση μεθόδου παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων αυτών. Εδώ μεταξύ των άλλων περιλαμβάνονται η επιλογή της ενδεδειγμένης νομικής και οργανωτικής μορφής, της κατάλληλης τεχνολογίας, η εξεύρεση των απαιτούμενων κεφαλαίων κλπ. Τα προβλήματα που εμφανίζονται στο επίπεδο αυτό είναι πρωτότυπα και δεν έχουν αντιμετωπιστεί στο παρελθόν. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την πολυπλοκότητά τους καθιστούν αναγκαία τη

χρησιμοποίηση όλης εκείνης της ποικιλίας των μεθόδων επινοητικότητας και των άλλων τεχνικών επίλυσης προβλημάτων. Συνήθως ο χρονικός ορίζοντας του Στρατηγικού Προγραμματισμού υπερβαίνει τα πέντε χρόνια και μπορεί, ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες, να φτάσει έως και τα δέκα.

1.3.2 Τακτικός ή Μεσοχρόνιος Προγραμματισμός

Ο Προγραμματισμός εδώ έχει σαν βάση μια συγκεκριμένη οργανωτική διάρθρωση και ένα συγκεκριμένο παραγωγικό δυναμικό της επιχείρησης. Και έχει σαν αποστολή του την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων που έχουν αποφασιστεί σε στρατηγικό επίπεδο. Για το σκοπό αυτό καθορίζεται η ακολουθητέα τακτική με τη βοήθεια προγραμμάτων που περιγράφουν τις επιμέρους διαδικασίες που απαιτούνται για την ανάπτυξη του αναγκαίου παραγωγικού δυναμικού για υλοποίηση των στόχων. Παράλληλα, στα προγράμματα αυτά οι σχεδόν πάντοτε ποιοτικά διατυπωμένοι μακροχρόνιοι στρατηγικοί στόχοι μεταφράζονται σε άλλους ενδιάμεσους ποσοτικούς και μικρότερης χρονικής διάρκειας. Όταν πχ η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος επιβάλλει αλλαγές στον τόπο και τον τρόπο της παραγωγής του, τότε είναι πιθανό να χρειαστεί νέα υποδομή με ανέγερση νέων εγκαταστάσεων καθώς και καινούρια μέσα παραγωγής του προϊόντος. Στις περιπτώσεις αυτές Προγράμματα Διαχείρισης Έργου (projects), εκπονούνται Μεσοχρόνια προκειμένου έτσι να καταστεί δυνατή η ευκολότερη παρακολούθηση της προόδου των εργασιών και να μπορούν να αναθεωρούνται εγκαίρως οι ποσοτικοί, χρονικοί, χρηματικοί κ.α. στόχοι, εφόσον διαπιστωθούν αποκλίσεις. Για το λόγο αυτό ο Τακτικός Προγραμματισμός, για τον οποίο χρησιμοποιείται εναλλακτικά και ο όρος Οικονομικός Προγραμματισμός, εμφανίζει μεγαλύτερη περιοδικότητα και διάρθρωση στις διαδικασίες του. Τέλος, η χρονική του έκταση κυμαίνεται πέραν του ενός χρόνου έως και πέντε χρόνια.

1.3.3 Επιχειρησιακός ή Βραχυχρόνιος Προγραμματισμός

Ο βασικός στόχος που επιδιώκει είναι ο συντονισμός των διαφόρων δραστηριοτήτων της επιχείρησης κατά τρόπο που να διασφαλίζεται η αποδοτική εκμετάλλευση του υφιστάμενου παραγωγικού δυναμικού. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως με τον καθορισμό επιμέρους, αλλά σύμφωνων προς το γενικό στόχο, ποσοτικών στόχων για τις δραστηριότητες των λειτουργικών τμημάτων και τομέων, όπως Παραγωγή, Πωλήσεις, Προμήθειες κλπ. Ειδικά στον τομέα των Οικονομικών της επιχείρησης, το τελευταίο επιτυγχάνεται με τη βοήθεια ενός συστήματος Προϋπολογιστικών Προγραμμάτων ή Προϋπολογισμών Εσόδων - Εξόδων για τα επιμέρους τμήματα. Τα προγράμματα αυτά είναι βραχείας διάρκειας, εκφράζονται σε αριθμητικούς όρους με πολύ μεγάλη λεπτομέρεια και αποτελούν τη βάση για την άσκηση ελέγχου. Στην αγγλική ορολογία για τους όρους βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός και βραχυπρόθεσμα προγράμματα χρησιμοποιούνται αντίστοιχα οι όροι budgetary control και budgets. Μερικές φορές οι αγγλικοί αποδίδονται στα ελληνικά ως προϋπολογιστικός έλεγχος και προϋπολογισμοί.

Στο Βραχυχρόνιο Προγραμματισμό είναι γνωστά και δεδομένα, και επομένως θεωρούνται αμετάβλητα βραχυχρόνια, τα εξής βασικά μεγέθη της επιχείρησης: η παραγωγική της δυναμικότητα, η ποικιλία (σύνθεση) του παραγωγικού της προγράμματος, η τεχνολογική μέθοδος που χρησιμοποιεί στην παραγωγή της, η δομή της οργάνωσής της, η σύνθεση του κόστους της, η πελατεία της καθώς και το δίκτυο και οι μέθοδοι των πωλήσεών της. Γι' αυτό και οι σχετικές παράμετροι λήψεως αποφάσεων είναι δυνατόν να καθοριστούν εκ των προτέρων με ακρίβεια. Οι δε διαδικασίες που ακολουθούνται είναι αλγοριθμοποιημένες, με περιεχόμενο τέλεια δομημένο και, άρα, είναι εύκολο να προγραμματιστούν από πριν. Εξάλλου, επειδή πρόκειται για διαδικασίες και αποφάσεις που επαναλαμβάνονται και μάλιστα με μεγάλη συχνότητα, επιβάλλεται η διεξαγωγή ελέγχων για τη διαπίστωση του βαθμού επίτευξης των εκάστοτε επιδιωκόμενων στόχων. Η χρονική περίοδος που καλύπτει ο Βραχυχρόνιος Προγραμματισμός είναι δυνατό, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης, να εκτείνεται από μερικές ημέρες και

εβδομάδες έως μερικούς μήνες, όμως σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να υπερβεί τον ένα χρόνο.

Από όλα όσα παρατέθηκαν, γίνεται φανερό ότι όσο κανείς κατέρχεται χαμηλότερα προς τις διαδικασίες βάσης της επιχειρησιακής δραστηριότητας (operations), τόσο περισσότερο περιορίζεται η ελευθερία επιλογής των τρόπων δράσης και των αποφάσεων των κατώτατων εκτελεστικών οργάνων. Έτσι, στο Βραχυχρόνιο Προγραμματισμό οι μεγάλες και σημαντικές αποφάσεις έχουν κατά ένα μεγάλο μέρος ληφθεί, η δε συμπεριφορά των εργαζομένων έχει προσχεδιαστεί, έτσι ώστε εν τέλει να παραχωρούνται σε αυτούς περιορισμένες δυνατότητες δράσης.

1.4 Χρησιμότητα του Προγραμματισμού

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της διαδικασίας του προγραμματισμού για την επιχείρηση, τα περισσότερα των οποίων προκύπτουν από τους προηγηθέντες ορισμούς του προγραμματισμού, είναι τα ακόλουθα:

1. Καθορισμός Αντικειμενικών Σκοπών

Με τα προγράμματα καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης οι οποίοι θα επιδιωχθούν κατά τη διάρκεια της περιόδου του προγραμματισμού. Μεταξύ των αντικειμενικών σκοπών μπορεί να υπάρχει στενή αλληλεξάρτηση, αλλά και σημαντική αντίθεση. Η ύπαρξη προγραμματισμού, εκτός από τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών, επιτρέπει στην επιχείρηση να λάβει έγκαιρα όλα τα απαιτούμενα μέτρα για την επίτευξη των σκοπών αυτών.

Μεταβολή σε κάποιους αντικειμενικούς σκοπούς μπορεί να επιφέρει διαχρονική μεταβολή σε κάποιους άλλους σκοπούς. Όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, τόσο περισσότερος χρόνος απαιτείται από την απόφαση μέχρι την πραγματοποίηση σημαντικών μεταβολών στους αντικειμενικούς σκοπούς της.

2. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Επίσης, με τα προγράμματα καθορίζεται η στρατηγική της επιχείρησης. Μια επιχείρηση χρειάζεται σαφή ορίζοντα και κατεύθυνση ανάπτυξης, τα οποία δεν μπορούν να προσδιοριστούν με τη χρησιμοποίηση μόνο των αντικειμενικών σκοπών. Στρατηγική είναι οι επιπρόσθετοι κανόνες λήψης αποφάσεων, οι οποίοι απαιτούνται προκειμένου η επιχείρηση να έχει συστηματική και κερδοφόρο ανάπτυξη.

3. Συντονισμός Δράσης

Με τον καταρτισμό των προγραμμάτων πραγματοποιείται ο συντονισμός της δράσης της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο εναρμονισμός των συνολικών στοιχείων μιας λειτουργίας προς τα αντίστοιχα στοιχεία άλλων λειτουργιών. Ακόμα συντελείται ο συγχρονισμός της δράσης των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης, καθώς και η ομαλή ροή των εργασιών δια μέσου των διαφόρων λειτουργιών, τμημάτων κ.λπ. της επιχείρησης.

4. Διοικητική Αποκέντρωση

Ο προγραμματισμός της δράσης της επιχείρησης βασίζεται στην αρχή της ευθύνης. Η εφαρμογή του προγραμματισμού προϋποθέτει την ύπαρξη σχεδίου διοικητικής διάρθρωσης, το οποίο να καθορίζει σαφώς τις αρμοδιότητες κάθε διοικητικού οργάνου της επιχείρησης και τα όρια των αντίστοιχων τομέων δράσης. Κάθε πρόγραμμα καταρτίζεται από το στέλεχος της επιχείρησης το οποίο είναι υπεύθυνο για το συγκεκριμένο τομέα δράσης. Ο καταρτισμός των προγραμμάτων, τα οποία διαγράφουν τα όρια δράσης κάθε τομέα της επιχείρησης και εξασφαλίζουν τον συντονισμό και τον έλεγχο της δράσης τους, επιτρέπουν στη διοίκηση της επιχείρησης να εξουσιοδοτεί τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης να ενεργούν εντός των ανωτέρω ορίων. Κατά συνέπεια, με τη διαδικασία προγραμματισμού επιτυγχάνεται διοικητική αποκέντρωση και δημιουργούνται πλαίσια ανάπτυξης πρωτοβουλιών και ανάληψης ευθυνών σε όλες τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης.

5. Μείωση Κόστους

Η λεπτομερής ανάλυση και μελέτη όλων των στοιχείων που αφορούν στην επιχείρηση, η οποία πραγματοποιείται κατά την κατάρτιση των

προγραμμάτων, διαφωτίζει και διευκολύνει σημαντικά την προσπάθεια μείωσης του κόστους μέσω της αποφυγής σπατάλης υλικών και χρόνου, της πληρέστερης χρησιμοποίησης των παραγωγικών μέσων και του προσωπικού, της αποκάλυψης ασθενών σημείων στην παραγωγική διαδικασία κλπ.

6. Άσκηση Ελέγχου

Ο προγραμματισμός είναι η βάση του ελέγχου, σύμφωνα με τον ορισμό του Sizer που παρουσιάσαμε στην αρχή αυτού του κεφαλαίου. Ακόμα, πρέπει να προστεθεί ότι η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τρία βήματα. Πρώτον, μεταφορά πληροφοριών γύρω από τα προτεινόμενα προγράμματα. Δεύτερον, υποκίνηση των στελεχών να επιδιώξουν τα προγράμματα. Τρίτον, αναφορά των αποτελεσμάτων από την εκτέλεση των προγραμμάτων. Έτσι, ενώ ο προγραμματισμός είναι η βάση για τον έλεγχο, η πληροφορία είναι ο οδηγός του ελέγχου και οι ενέργειες που αναλαμβάνονται με βάση τις παραπάνω πληροφορίες είναι η ουσία του ελέγχου.

1.5 Προϋποθέσεις Εφαρμογής Προγραμματισμού

Οι προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή του προγραμματισμού της επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: τις εξωγενείς, που δεν εξαρτώνται από την ίδια την επιχείρηση, και τις εσωτερικές. Οι κυριότερες εξωγενείς προϋποθέσεις είναι τρεις: νομισματική σταθερότητα, σταθερότητα οικονομικής πολιτικής και πολιτική ομαλότητα.

1. Νομισματική Σταθερότητα

Σε περίοδο πληθωρισμού και συνεχούς αύξησης των τιμών είναι αδύνατη η πρόβλεψη των στοιχείων της δράσης της επιχείρησης πέρα από ένα βραχύτατο χρονικό διάστημα. Επίσης, σοβαρές διακυμάνσεις στις διεθνείς τιμές καθιστούν, με τον ίδιο τρόπο, άσκοπη την πρόβλεψη, ενώ μερικές φορές μπορούν να επηρεάσουν ακόμα και την υπόσταση των επιχειρήσεων οι οποίες εξαρτώνται από εισαγωγές ή εξαγωγές.

2. Σταθερότητα Οικονομικής Πολιτικής

Οι μεταβολές στην οικονομική πολιτική του κράτους (ελευθερία εισαγωγών, προστασία ορισμένων κλάδων, έλεγχος τιμών, χρηματοδοτήσεις κλπ) μπορεί επίσης να έχουν σοβαρή επίδραση στις εργασίες μιας επιχείρησης και έτσι να καθιστούν άσκοπη την κατάστρωση προγραμμάτων στις επιχειρήσεις αυτές.

3. Πολιτική Ομαλότητα

Η δυνατότητα πρόβλεψης σε περιόδους διεθνούς και εσωτερικής πολιτικής ανωμαλίας (πόλεμοι, συχνές απεργίες κλπ) είναι περιορισμένη και έτσι δυσχεραίνεται ή γίνεται αδύνατη η κατάστρωση προγραμμάτων δράσης στις επηρεαζόμενες επιχειρήσεις. Οι κυριότερες εσωτερικές προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή του προγραμματισμού είναι οι ακόλουθες έξι: διοικητική οργάνωση, κανονισμός προγράμματος, λογιστικό σχέδιο, λογιστικό σύστημα, στατιστικά στοιχεία και ρόλος διοίκησης.

1. Διοικητική Οργάνωση

Οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν διοικητική οργάνωση η οποία να εξασφαλίζει το σαφή διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων και ευθυνών των διοικητικών στελεχών και τη διατήρηση πνεύματος συνεργασίας μεταξύ αυτών κατά την εφαρμογή των προγραμμάτων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί σε σημαντικό βαθμό με την κατάστρωση ενός λεπτομερειακού διαγράμματος διοικητικής οργάνωσης της επιχείρησης.

2. Κανονισμός Προγράμματος

Οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν κανονισμό προγράμματος, ο οποίος να καθορίζει την οργάνωση του έργου καταρτισμού των προγραμμάτων, την άσκηση ελέγχου της επιχειρηματικής δράσης, τον καθορισμό των αρμοδίων για τον προγραμματισμό και έλεγχο οργάνων και τη σχετική διαδικασία που πρέπει να τηρηθεί για το σκοπό αυτό.

3. Λογιστικό Σχέδιο

Το λογιστικό σχέδιο της επιχείρησης πρέπει να είναι ανάλογο προς τη διάρθρωση των προγραμμάτων, έτσι ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση των λεπτομερών στοιχείων των πραγματοποιήσεων προς τις αντίστοιχες

προβλέψεις. Η διαρρύθμιση αυτή του λογιστικού σχεδίου απαιτεί την κατάταξη των λογαριασμών όχι μόνο ανάλογα με το περιεχόμενό τους, αλλά ανάλογα με τους φορείς ευθύνης τους οποίους αφορούν.

4.Λογιστικό Σύστημα

Η οργάνωση του συστήματος των λογιστικών εγγραφών πρέπει να επιτρέπει την πλήρη και χωρίς καθυστέρηση υποβολή των προβλεπόμενων για την άσκηση ελέγχου περιοδικών απολογιστικών εκθέσεων στη διοίκηση της επιχείρησης. Οποιαδήποτε καθυστέρηση στην υποβολή των απολογιστικών στοιχείων στερεί από τη διοίκηση της επιχείρησης τη δυνατότητα έγκαιρης αποκάλυψης τυχόν ανωμαλιών ή σφαλμάτων και ταχείας επανόρθωσής τους και έτσι περιορίζει τη χρησιμότητα του προγραμματισμού.

5.Στατιστικά Στοιχεία

Η κατάστρωση των προγραμμάτων προϋποθέτει τη συστηματική τήρηση στατιστικών, οι οποίες παρέχουν στοιχεία που αφορούν τη δράση της επιχείρησης σε διάφορους τομείς στο παρελθόν. Επίσης, αντίστοιχα στοιχεία απαιτούνται για τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Τέλος, η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει μεθόδους ανάλυσης της αγοράς και πρόβλεψης των τάσεών της.

6.Ρόλος Διοίκησης

Για να επιτύχει ο προγραμματισμός στην πράξη η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να έχει απόλυτη πίστη στη χρησιμότητα και αποτελεσματικότητά του και να επιβάλει την εφαρμογή του με ενθουσιασμό και επιμονή. Η εφαρμογή του προγραμματισμού για πρώτη φορά απαιτεί σταθερότητα, αλλά και λεπτότητα από την πλευρά της διοίκησης, προκειμένου να εξουδετερωθούν τυχόν αντιδράσεις και να εξασφαλιστεί η ανεπιφύλακτη συνεργασία όλων των στελεχών της επιχείρησης.

Η εφαρμογή του προγραμματισμού για πρώτη φορά παρουσιάζει πολλές δυσκολίες και προβλήματα, τα οποία διαφέρουν σημαντικά από τη μία επιχείρηση στην άλλη. Όμως ορισμένες δυσκολίες συναντώνται σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις.

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

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

Η εισαγωγή του προγραμματισμού στην επιχείρηση συνήθως συνεπάγεται μεταβολές στο λογιστικό σύστημα και αναδιάρθρωση του λογιστικού σχεδίου της, σύμφωνα με τη διάρθρωση των προγραμμάτων και ανάλογα με τα απολογιστικά στοιχεία τα οποία πρέπει να υποβάλλονται περιοδικά.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ

2.1 Προϋπολογισμοί

Ο προγραμματισμός αποτελεί μια από τις βασικότερες διοικητικές λειτουργίες. Βασική αποστολή της διοίκησης είναι να συντονίζει (coordinate) τις αλληλοσυσχετιζόμενες διαδικασίες που πραγματοποιούνται στην επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίζεται η σύμπνοια με τους συνολικούς επιχειρησιακούς στόχους. Τα κυριότερα εργαλεία που διαθέτει η διοίκηση για το συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι οι προϋπολογισμοί (budgets), που αποτελούν αναλυτικά και συγκεκριμένα χρηματοοικονομικά σχέδια δράσης που αφορούν ορισμένες χρονικές περιόδους και άπτονται τόσο των επιμέρους τμημάτων όσο και του συνόλου της επιχείρησης. Επί της ουσίας ο προϋπολογισμός αποτελεί την “πυξίδα” για τη δράση μιας επιχείρησης. Στις περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμούς ο προϋπολογισμός αποτελεί την οικονομική κατάσταση στην οποία καταγράφονται όλα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις, αλλά και οι εισροές και εκροές που θα έχει μια επιχείρηση, σε ένα αλλά και για ένα, συγκεκριμένο διάστημα χρόνου.

Ο προϋπολογισμός είναι η ποσοτική έκφραση των στόχων της διοίκησης, ενώ παράλληλα αποτελεί το μέσο για την παρακολούθηση της προόδου πραγματοποίησης των στόχων αυτών. Τα στελέχη αναπτύσσουν προϋπολογισμούς για τις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες των οποίων προΐστανται. Ο συνδυασμός των επιμέρους προϋπολογισμών συνιστά το συνολικό προϋπολογισμό της επιχείρησης. Έτσι, ο συνολικός (master budget) προϋπολογισμός αποτελεί την περίληψη των χρηματοοικονομικών προβλέψεων όλων των επιχειρηματικών μονάδων μιας επιχείρησης όσον αφορά τα μελλοντικά κέρδη, τις ταμειακές ροές και τη χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης.

Στην πράξη, οι επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν αποτελεσματικά το μηχανισμό των προϋπολογισμών διαθέτουν διοικητικά πληροφοριακά και λογιστικά συστήματα (management information systems) στο πλαίσιο των οποίων οι προϋπολογισμοί αποτελούν αναπόσπαστη λειτουργία. Οι προϋπολογισμοί βοηθούν στο σχεδιασμό και τον έλεγχο των δαπανών.

Έχουν γραφτεί αρκετοί ορισμοί για τους προϋπολογισμούς στη βιβλιογραφία μεταξύ άλλων το λεξικό των κοινωνικών επιστημών της UNESCO αναφέρει: «Ο προϋπολογισμός είναι ένα σχέδιο για τη κατανομή των πόρων, σε μια χρονική περίοδο που είναι διαθέσιμοι σε στενότητα και που μπορεί να διαφέρει στη μορφή του ανάλογα αν χρησιμοποιείται από επιχείρηση, πρόσωπο, οικογένεια ή το δημόσιο».

Σε ακόμα έναν θα λέγαμε ότι ο προϋπολογισμός (budget) είναι ένα αναλυτικό σχέδιο για την απόκτηση και τη χρησιμοποίηση οικονομικών και άλλων πόρων μέσα σε μια καθορισμένη χρονικά περίοδο. Αντιπροσωπεύει ένα σχέδιο της επιχείρησης για το μέλλον που εκφράζεται με επισήμους ποσοτικούς όρους άλλα και σε χρηματικές μονάδες. Η διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού ονομάζεται *κατάρτιση του προϋπολογισμού*. Η χρήση προϋπολογισμών για τον έλεγχο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι γνωστή και *προϋπολογιστικός έλεγχος* (budgetary control), (GARRISON R. & NOREEN E., *Διοικητική Λογιστική*, 2005, σ. 376).

Μια πιο γενική και μεγάλη έννοια είναι ο συνολικός προϋπολογισμός (master budget) ο οποίος αποτελεί μια σύνοψη των σχεδίων της επιχείρησης ή μιας εταιρείας ορίζοντας συγκεκριμένους στόχους για το επίπεδο που θα πρέπει να επιτευχθεί στις πωλήσεις, τη παραγωγή, τη διανομή των προϊόντων και των εμπορευμάτων της και τις χρηματοδοτήσεις των δραστηριοτήτων της. Κατά κανόνα καταλήγει σε ένα προϋπολογισμό μετρητών, σε μια προϋπολογιζόμενη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και σε έναν προϋπολογιζόμενο ισολογισμό. Με λίγα λόγια αντιπροσωπεύει μια σφαιρική εικόνα των αμέσων μελλοντικών σχεδίων της επιχείρησης, της εταιρείας ή του οργανισμού και τον τρόπο ή τους πόρους που χρειάζονται για να επιτευχθούν αυτά τα σχέδια που έχουν τεθεί, (GARRISON R. & NOREEN E., *Διοικητική Λογιστική*, 2005, σ. 376).

Δηλαδή οι προϋπολογισμοί αφορούν τη διάθεση και αξιοποίηση των περιορισμένων πόρων, προκειμένου μια ιδιωτική επιχείρηση να μεγιστοποιήσει το κέρδος της ή ένας οργανώσιμος να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες.

Ο προϋπολογισμός εκφράζει το όραμα μιας επιχείρησης, απεικονίζει τους βραχυπρόθεσμους στόχους, άλλα κυρίως το μακροπρόθεσμο στόχο της, ποσοτικοποιώντας τους και εκφράζοντας τους μέσω αριθμητικών δεδομένων, καταγράφει τους πιθανούς κινδύνους, τις πιθανές απώλειες κερδών, ή προσωπικού ή πελατών κλπ. Επίσης μέσω τους προϋπολογισμού επιτυγχάνεται η αξιολόγηση της οικονομικής πορείας και των προοπτικών της επιχείρησης. Ο συνολικός προϋπολογισμός είναι η ποσοτικοποιημένη έκφραση των δράσεων της επιχείρησης που χρησιμοποιείται για την εφαρμογή, το συντονισμό και τον έλεγχο των στρατηγικών αποφάσεων της. Επομένως αν οι προϋπολογισμοί έχουν δεχθεί έντονη κριτική για το αν είναι χρήσιμοι ή όχι, εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις και οργανισμούς εξαιτίας της ικανότητας τους να ενσωματώνουν τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης φέρνοντας την αντιμετώπιή με τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει.

Επιπροσθέτως οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται ως εργαλεία ελέγχου των διαφορών δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Αποτελούν ένα επιπλέον στοιχείο υποκίνησης κυρίως των στελεχών άλλα και των υπαλλήλων, οι οποίοι εμπλέκονται με την προετοιμασία του προϋπολογισμού, αφού μέσω αυτής της διαδικασίας γνωρίζουν καλύτερα τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης άλλα και τους στόχους των επιμέρους τμημάτων της (ΧΑΤΖΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ, *Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης*, 2010, σ. 392-393).

Ασφαλώς υπάρχουν και αποτυχίες όσον αφορά την υλοποίηση προϋπολογισμών που οφείλονται στη λαθεμένη στρατηγική της επίτευξης τους και τη λήψη μη ορθών αποφάσεων. Πάντα όμως η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό όπως θα φανεί παρακάτω.

Επίσης βοηθούν στη πρόβλεψη των αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης και της χρηματοοικονομικής κατάστασης της σε μελλοντικές περιόδους. Κατά συνέπεια γίνεται κατανοητό ότι ο προϋπολογισμός είναι πολύ σημαντικός για την επιχείρηση, αποτελεί κομμάτι των λειτουργιών της, μέρος του στρατηγικού προγραμματισμού της, ενσωματώνει τους στόχους της, συντονίζει τα μέρη της και συνιστά μια βάση αξιολόγησης του έργου όσο και των στελεχών της. Έτσι ο προϋπολογισμός καταλήγει να αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο βραχυπρόθεσμου και μεσοπρόθεσμου προγραμματισμού και ελέγχου για την μέτρηση της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης καθώς και την αναγκαία συνθήκη για τον έλεγχο της δυνατότητας υλοποίησης των στόχων της (ΧΑΤΖΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ, *Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης*, 2010, σ. 392).

Παρόλα αυτά, δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε το ενδεχόμενο η εφαρμογή του προϋπολογισμού στην πράξη να προκαλέσει προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και στις ανθρώπινες σχέσεις. Ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση χειρίζεται του προϋπολογισμό αποτελεί ένα θέμα που επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά των στελεχών. Στην περίπτωση που ο προϋπολογισμός αποτελεί απλά μέσο αστυνόμευσης, πίεσης και απόδοσης ευθυνών στα στελέχη, είναι βέβαιο ότι θα αντιμετωπίζεται αρνητικά και θα προκαλεί ένταση και δυσπιστία. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο που χρησιμοποιείται ο προϋπολογισμός, ώστε να είναι μέσο υποκίνησης των στελεχών και συντονισμού των προσπαθειών τους για την επίτευξη τόσο των ατομικών τους στόχων όσο και εκείνων της επιχείρησης. Η στείρα εμμονή στην επίτευξη των ποσών του προϋπολογισμού και η έλλειψη ευελιξίας στη διαχείρισή του είναι δύο βασικοί ανασταλτικοί παράγοντες στην επιτυχημένη χρησιμοποίηση του προϋπολογισμού ως διοικητικού εργαλείου. Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών και της διοίκησης αναπτύσσονται χαλαροί προϋπολογισμοί, δεν επιτυγχάνονται εξοικονομήσεις στους πόρους λόγω της παραγραφής του προϋπολογισμού κλπ.

Οι προϋπολογισμοί επιτελούν μία πολυδιάστατη λειτουργία και συνεισφέρουν ποικιλοτρόπως στη διαδικασία της διοίκησης των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, τα βασικά χαρακτηριστικά των προϋπολογισμών είναι τα εξής:

1. Αναγκάζουν τα στελέχη να προγραμματίζουν. Η ύπαρξη προϋπολογισμών αναγκάζει κατά κάποιο τρόπο τους μάνατζερ να αποστασιοποιηθούν από τα καθημερινά τους καθήκοντα και να εξετάσουν το ρόλο τους μέσα στην επιχείρηση καθώς και τη συμβολή τους στους μελλοντικούς της στόχους. Η συνειδητοποίηση των ευρύτερων στόχων καθώς και των συνθηκών του περιβάλλοντος, στο οποίο κινείται η επιχείρηση, μπορούν να διευρύνουν τον τρόπο δράσης των στελεχών στις λειτουργικές δραστηριότητες.

2. Αποκαλύπτουν νέα στοιχεία αναφορικά με το μέλλον της επιχείρησης και επομένως μειώνουν τον κίνδυνο από τις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν. Οι διαφορετικές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις των αποκεντρωμένων τμημάτων, αναφορικά με τους πόρους της επιχείρησης, μπορεί να μην είναι εμφανείς στην αρχή αν δεν παρουσιαστούν σε ένα συγκεντρωτικό προϋπολογισμό (budget). Ο συνδυασμός των επιμέρους προϋπολογισμών θα βοηθήσει στον εντοπισμό πιθανού πλεονάσματος ή ελλείμματος των πόρων, με αποτέλεσμα να υπολογίζονται πιο σωστά το κόστος για τη χρήση των εν λόγω πόρων.

3. Ενισχύουν την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού έχει ως αποτέλεσμα τη διάχυση των πληροφοριών αναφορικά με τις προτεινόμενες δραστηριότητες για την επιχείρηση, σε όλους τους τομείς και σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές στις οποίες αυτή δραστηριοποιείται. Η διάδοση αυτή των πληροφοριών συμβάλει στο συντονισμό των στόχων που έχουν τεθεί και την εξεύρεση επαρκών πόρων για την επίτευξή τους. Ειδικά σε περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση λειτουργεί σε πολλές ανομοιογενείς αγορές μέσω υποκαταστημάτων ή θυγατρικών, και η ευθύνη και εξουσιοδότηση είναι διασκορπισμένες, ο προϋπολογισμός εξυπηρετεί στη διάδοση των καθορισμένων στόχων των μελών της επιχείρησης, με τρόπο κατανοητό για όλα τα στελέχη της, ώστε να αποφεύγονται οι παρανοήσεις και οι τυχόν αποκλίσεις από την σχεδιαζόμενη πολιτική.

4. Βοηθούν στην ταύτιση των στόχων στελεχών και επιχείρησης. Η διαδικασία του προγραμματισμού και του ελέγχου είναι επαναλαμβανόμενη και βοηθά στη σύγκλιση των στόχων της επιχείρησης με εκείνους των επιμέρους φορέων της.

5. Παρέχουν ένα σχέδιο δράσης και λειτουργούν και ως μέσο αποτύπωσης των προτεραιοτήτων μιας επιχείρησης αναφορικά με τη διάθεση των πόρων της. Η διαδικασία του προϋπολογισμού δίνει πληροφορίες στη διοίκηση σχετικά με την δυνατότητα πραγματοποίησης των επιδιωκόμενων λειτουργιών και ενεργειών δράσης, αλλά και την καταλληλότητα τους, και βοηθάει τη διοίκηση να αναγνωρίσει τους παράγοντες εκείνους που είναι κρίσιμοι για την επιτυχία των στόχων. Αν διαπιστωθεί ότι ενέργειες που έχουν προγραμματιστεί είναι ανέφικτες ή ακατάλληλες, πραγματοποιείται αναπροσαρμογή του προγράμματος με όλες τις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις για να σχηματιστεί ο τελικός προϋπολογισμός. Έτσι τα στελέχη έχουν μια πιο καθαρή εικόνα για τα καθήκοντα τους, καθώς και τι περιμένει η διοίκηση από αυτά.

6. Λειτουργούν ως βάση για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης των τμημάτων και των στελεχών τους. Η προετοιμασία και τελική μορφή του προϋπολογισμού προσφέρει ένα μέτρο συγκριτικής προτυποποίησης (benchmark) τόσο για την εταιρεία, όσο για τη απόδοση των επιμέρους στελεχών. Η σύγκριση των προϋπολογιστικών προγραμμάτων με την πραγματική εμπειρία αποτελεί πηγή επαναπληροφόρησης (feedback) σχετικά με την ποιότητα του προγραμματισμού, τις αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον και την εφικτότητα των δραστηριοτήτων.

2.2 Η περίοδος του προϋπολογισμού

Η περίοδος του προϋπολογισμού κατά γενικό κανόνα θα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη για να φανούν τα αποτελέσματα της πολιτικής της Διοίκησης αλλά και αρκετά σύντομη ώστε οι εκτιμήσεις να γίνονται με κάποια ακρίβεια.

Αυτό σημαίνει ότι διαφορετικοί τύποι προϋπολογισμών θα έπρεπε να συντάσσονται για διαφορετικά χρονικά διαστήματα.

Οι περισσότεροι προϋπολογισμοί εκμετάλλευσης και τα χρηματοοικονομικά προγράμματα αφορούν κυρίως μια περίοδο ενός έτους,

πολύ συχνά όμως κατανοημένη σε τέσσερα τρίμηνα, με προϋπολογισμένα μεγέθη για κάθε τρίμηνο.

Οι προϋπολογισμοί κεφαλαιουχικών δαπανών, οι οποίοι περιλαμβάνουν τους υπολογισμούς δαπανών για την αγορά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού ή άλλων παγίων στοιχείων, μπορούν να καλύπτουν περίοδο πέντε έως δέκα ετών.

Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν το σύστημα του διαρκούς προϋπολογισμού όπου ο επόμενος μήνας προστίθεται στο τέλος του ετήσιου προϋπολογισμού, μετά την εκπνοή του πρώτου μήνα οπότε ο προϋπολογισμός διαρκεί πάντα δώδεκα μήνες και έχει το πλεονέκτημα ότι σταθεροποιεί τον ορίζοντα προγραμματισμού σε ένα χρόνο μπροστά. (GARRISSON - NOREEN, 2005)

2.3 Προϋποθέσεις εφαρμογής προϋπολογισμού

Οι επιχειρήσεις για να έχουν ένα επιτυχημένο προϋπολογισμό θα πρέπει να τηρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις από τις οποίες κάποιες είναι:

1. Η πλήρη υποστήριξη της Διοίκησης της επιχείρησης.
2. Η ανάπτυξη Αντικειμενικών στόχων.
3. Σωστή κατανομή ευθυνών και εξουσίας.
4. Ο καθορισμός ρεαλιστικών στόχων για την μέτρηση των αποτελεσμάτων και για το αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου.
5. Εκπαίδευση όλων για την έννοια του προϋπολογισμού.
6. Διατήρηση ευελιξίας κατά την εφαρμογή.
7. Διατήρηση αποτελεσματικών διαδικασιών και πολιτικής.

2.4 Χρησιμότητα Των Προϋπολογισμών

Οι προϋπολογισμοί είναι χρήσιμοι για τις επιχειρήσεις γιατί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πολλούς και διαφόρους λόγους όπως:

1. Τον καθορισμό και την παρακολούθηση των ορίων των δαπανών,
2. Το επιχειρησιακό πλάνο,
3. Τον προσδιορισμό της ποσότητας των πωλήσεων, που είναι απαραίτητη για την κάλυψη των γενικών εξόδων,
4. Το συσχετισμό εσόδων-εξόδων,
5. Την αρχική εκτίμηση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων κερδοφορίας,
6. Τη σύνδεση κόστους και πωλήσεων,
7. Τη σύνταξη επιχειρησιακού φακέλου που θα περιλαμβάνει τον προϋπολογισμό για την αναζήτηση των πηγών χρηματοδότησης σε τραπεζικά ιδρύματα ή υποψηφίους επενδυτές,
8. Τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού,
9. Τη σύγκριση του γενικού με κάθε επιμέρους κόστος,
10. Την ανάλυση του περιορισμού του κόστους,
11. Την ανάλυση εναλλακτικών σεναρίων,
12. Τον προσδιορισμό του σημείου στο οποίο τα κέρδη και οι ζημιές είναι ίσες ή αλλιώς το «Νεκρό σημείο».

2.5 Τα Πλεονεκτήματα Της Κατάρτισης Προϋπολογισμών

Οι επιχειρήσεις ή οι εταιρείες ή οι οργανισμοί που καταρτίζουν προϋπολογισμούς αποκομίζουν πολλά πλεονεκτήματα ανάμεσα τους και τα εξής (GARRISON R. & NOREEN E., *Διοικητική Λογιστική*, 2005, σ. 377):

1. Οι προϋπολογισμοί αποτελούν εργαλείο υποκίνησης τόσο των υπαλλήλων όσο και των στελεχών για την επίτευξη του επιθυμητού

αποτελέσματος και βοηθούν στην ταύτιση των στόχων των στελεχών με τους στόχους της επιχείρησης.

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

3. Οι προϋπολογισμοί υποχρεώνουν τα στελέχη να σκεφτούν το μέλλον και να καταστρώσουν σχέδια γι' αυτό. Αν δεν ήταν υποχρεωτική η κατάρτιση προϋπολογισμού τα περισσότερα στελέχη θα αφιέρωναν όλο το χρόνο τους στην αντιμετώπιση των καθημερινών έκτακτων περιστατικών.

4. Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού προσφέρει ένα μέσο κατανομής των διαθέσιμων πόρων σε εκείνα τα τμήματα του οργανισμού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα.

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

6. Οι προϋπολογισμοί συντονίζουν τις δραστηριότητες ολοκλήρου του οργανισμού ολοκληρώνοντας τα σχέδια των διαφόρων επιμέρους μερών.

7. Οι προϋπολογισμοί υπενθυμίζουν στη διοίκηση του στόχους και τις επιδιώξεις της.

8. Οι προϋπολογισμοί βοηθούν στην οργάνωση και την αποτελεσματική δομή μιας επιχείρησης.

9. Οι προϋπολογισμοί βοηθούν να διασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες στον οργανισμό συγκλίνουν προς την ίδια κατεύθυνση.

10. Οι προϋπολογισμοί καθορίζουν σκοπούς και στόχους που μπορούν να παίξουν ρόλο βέλτιστης πρακτικής για την αξιολόγηση της μετέπειτα απόδοσης.

2.6 Τα Μειονεκτήματα Της Κατάρτισης Προϋπολογισμών

Πέρα από τα παρά πολλά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει ο προϋπολογισμός έχει και παρά πολλούς επικριτές, οι οποίοι επιμένουν στα εξής μειονεκτήματα του:

1. Το χρονικό διάστημα που αφορούν, τους καθιστά ξεπερασμένους και μειώνει την αξία τους, ειδικά σε γρήγορα μεταβαλλόμενα επιχειρησιακά περιβάλλοντα.
2. Απαιτούν πολύ χρόνο για να ετοιμαστούν και τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης που παραμερίζουν σημαντικά καθήκοντα προκειμένους ν' ασχοληθούν με τη κατάρτιση του.
3. Επικεντρώνονται στη μείωση του κόστους, ενώ παραμελούν τη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση, ενθαρρύνοντας τα στελέχη να παίρνουν λειψές αποφάσεις.
4. Οι προϋπολογισμοί βασίζονται σε διαταγές της διοίκησης και εμποδίζουν τους υπαλλήλους να λάβουν τις αποφάσεις τους.
5. Συχνά είναι επίτηδες κατευθυνόμενοι προς λάθος κατεύθυνση για την εξυπηρέτηση ιδίου οφέλους.
6. Παράγουν μόνο περιοδικές αλλαγές στα προγράμματα και τους προϋπολογισμούς της προηγούμενης περιόδου.
7. Βοηθούν τον συγκεντρωτισμό στη λήψη αποφάσεων, εξαφανίζοντας τη πρωτοβουλία και τη καινοτομία των ιεραρχικά κατωτέρων στελεχών.
8. Είναι δαπανηροί σε σχέση με τα οφέλη που παράγουν.
9. Δημιουργούν το αίσθημα της αποθάρρυνσης, της απογοήτευσης ακόμα και της παραίτησης από την προσπάθεια επίτευξης των στόχων τους, αφού τους θέτει ανέφικτους και υπερβολικούς στόχους από μέρους της διοίκησης.
10. Το προϋπολογιστικό πρόγραμμα βασίζεται σε εκτιμήσεις.

2.7 Οι αποκλίσεις και οι συγκρίσεις από τον προϋπολογισμό

Στο τέλος κάθε περιόδου γίνεται αναφορά εκτελέσεως του προϋπολογισμού, είναι πολύ σπάνιο να βρει κανείς ένα κέντρο ευθύνης του οποίου τα στοιχεία της αναφοράς να είναι ακριβώς ίδια με τα στοιχεία του προϋπολογισμού. Πάντα υπάρχει μια διαφορά έστω και μικρή.

Οι διαφορές αυτές είναι συνηθισμένες στην επιχειρηματική ζωή. Η αλληλεπίδραση των αποκλίσεων αυτών μεταξύ των διάφορων κέντρων ευθύνης είναι ενδιαφέρουσα από θεωρητική άποψη και μπορεί να έχει τεράστια πρακτική σημασία.

Οπότε οι διαφορές αυτές είναι αναγκαίες και αποσκοπούν:

- Στην επισήμανση των αποκλίσεων.
- Έμμεσα υποδεικνύουν νέους τρόπους δράσης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων στο μέλλον.
- Στην απόκτηση πείρας και εξειδίκευσης σε ορισμένους τομείς.
- Στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας των προϊστάμενων και γενικότερα του προσωπικού. Έτσι υποχρεώνονται να ενεργούν σύμφωνα με τον προϋπολογισμό τον οποίο δεν μπορούν να παραβούν.
- Στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, η οποία όμως επηρεάζεται και από πολλούς άλλους παράγοντες.
- Η διαφορά, δηλαδή η σύγκριση που γίνεται μεταξύ των ποσών των πραγματικών και των ποσών από τον προϋπολογισμό αποκαλύπτει το πραγματικό πρόβλημα, ενώ τα αποτελέσματα αποτελούν τα συμπτώματα του προβλήματος.
- Μας βοηθάει να βρούμε που οφείλονται τα δυσμενή αποτελέσματα (π.χ. σε κακή Διοίκηση, άλλα προβλήματα και προστριβές μέσα στην επιχείρηση κλπ.)
- Θα επιβεβαιώσει και την ορθότητα και το πραγματοποιήσιμο του προγραμματισμού. Θα διαπιστωθεί για παράδειγμα αν οι στόχοι είναι

υπερβολικοί και κατά συνέπεια μη πραγματοποιήσιμοι, αν είναι πολύ χαμηλοί και εύκολα επιτεύξιμοι κλπ.

Όταν παρουσιάζονται αποκλίσεις, πρέπει να ζητούνται στοιχεία και σχετικές αναφορές από τους υπεύθυνους των κέντρων ευθύνης όπου παρουσιάστηκαν. Βάσει αυτών των στοιχείων, θα αναζητηθούν τα αίτια που το προξένησαν.

Καλό είναι οι αποκλίσεις να ανακοινώνονται αμέσως στα ανώτερα Διοικητικά κλιμάκια. Οπότε ο κάθε υπεύθυνος να επισημάνει και να εκτιμάει την έκταση και τις μελλοντικές επιπτώσεις της κατάστασης αυτής στο δικό του κέντρο ευθύνης και να αναθεωρήσει τις προβλέψεις που είχε κάνει αφού τηρήσει ορισμένη διαδικασία. Με αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα το όλο σύστημα της Διοικήσεως να έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και να έχει βελτιωθεί σημαντικά. (ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, 1997)

2.8 Η διαφορά ανάμεσα στο Σχεδιασμό και στον Έλεγχο.

Οι όροι σχεδιασμός και έλεγχος είναι αλληλένδετοι με τη διαδικασία κατάρτισης και παρακολούθησης του προϋπολογισμού.

Συχνά οι όροι σχεδιασμός και έλεγχος συγχέονται μεταξύ τους. Είναι όμως δυο πολύ διαφορετικές έννοιες. Ο σχεδιασμός (planning) περιλαμβάνει την ανάπτυξη στόχων και την κατάρτιση ποικίλων προϋπολογισμών για την επίτευξη αυτών των στόχων. Ο έλεγχος (control) περιλαμβάνει τις ενέργειες που γίνονται από τα στελέχη προκειμένου να αυξηθεί η πιθανότητα να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι που τέθηκαν και όλα τα τμήματα της επιχείρησης ή του οργανισμού να συνεργαστούν και να συντονιστούν προς την επίτευξη αυτού του σκοπού.

Μια έννοια που παρεμβαίνει ανάμεσα σε αυτές τις δυο είναι η οργάνωση (organization) που αναφέρεται στο τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί και ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν.

Ο προϋπολογισμός θα μπορούσε να αποτελέσει το εργαλείο το οποίο συνδέει αυτές τις δυο έννοιες. Αφενός όταν δημιουργείται ο προϋπολογισμός

σκοπός του είναι ο σχεδιασμός μιας κατάστασης που θέλει να επιτευχθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός. Αφετέρου όταν τελειώσει το χρονικό διάστημα αναφοράς του προϋπολογισμού θα αρχίσει ο έλεγχος του και να βρεθούν αν υπήρξαν αποκλίσεις (GARRISON R. & NOREEN E., *Διοικητική Λογιστική*, 2005, σ. 377).

2.9 Προϋπολογιστικός Έλεγχος

Ο έλεγχος αποσκοπεί στην αποδοτική (ή παραγωγική) χρήση των μέσων δραστηριότητας για την επίτευξη προκαθορισμένου στόχου (ή στόχων), ο οποίος εντάσσεται στο σχέδιο δράσης της επιχείρησης.

Η άσκηση του ελέγχου στηρίζεται στη σύγκριση μεταξύ των πραγματοποιηθέντων και προγραμματισθέντων, το αποτέλεσμα δε της σύγκρισης αυτής αποτελεί το περιεχόμενο της ανατροφοδότησης της διοίκησης για τη διόρθωση των προϋπολογισμών και των σχεδίων ή και τη λήψη μέτρων για τη διόρθωση των διαδικασιών και μεθόδων δραστηριότητας.

Είναι προφανές, ότι η άσκηση ελέγχου αναφορικά με τεθέντες στόχους πρέπει να διέπεται βασικά από μακροπρόθεσμη προοπτική, χωρίς να παρακωλύεται η τυχόν βραχυχρόνια επίτευξη κάποιου στόχου. Αν για παράδειγμα ορίζεται ως στόχος της επιχείρησης η μείωση του κόστους για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της, ο στόχος πρέπει να αντιμετωπίζεται με μακροχρόνια προοπτική. Συγκεκριμένα, δεν βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα, αν μειωθεί αμέσως το κόστος παραγωγής με υποβάθμιση της ποιότητας (όπως προμήθεια κατώτερης ποιότητας πρώτων υλών), ή με απολύσεις στελεχών κλπ. Τέτοιας μορφής μέτρα μπορεί να μειώνουν το κόστος βραχυχρόνια και να δίνεται κάποια επιφανειακή εικόνα άμεσης βελτίωσης, αλλά μακροχρόνια η επιχείρηση θα αντιμετωπίσει πιο σοβαρά προβλήματα.

Η χρονική απόσταση μεταξύ ευρημάτων ελέγχου-ανατροφοδότησης και διόρθωσης πρέπει να είναι όσο το δυνατόν μικρότερη. Για να επιτευχθεί αυτό είναι αναγκαίο το σύστημα ελέγχου να βασίζεται σε ταχεία λήψη απόφασης για προσαρμογή ή διόρθωση. Αυτό συνεπάγεται οργανωτική διάρθρωση στην

οποία θα υπάρχει μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης και σε κατώτερες βαθμίδες ιεραρχίας.

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος προϋποθέτει το διαχωρισμό των δαπανών σε ελεγχόμενες και μη ελεγχόμενες δαπάνες και το διαχωρισμό της επιχείρησης σε κέντρα ή τομείς ευθύνης (Β. ΣΑΡΣΕΝΤΗΣ, 1993). Ο προϋπολογισμός αντίστοιχα θα πρέπει να αναφέρεται χωριστά στα επιμέρους κέντρα ή τομείς ευθύνης, διαχωρίζοντας τα έξοδα σε ελεγχόμενα και μη ελεγχόμενα, αναφορικά προς κάθε κέντρο ή τομέα. Ελεγχόμενη δαπάνη σε δεδομένο τομέα ή τμήμα, χαρακτηρίζεται η δαπάνη εκείνη της οποίας την έκταση αποφασίζει ο υπεύθυνος του τομέα ή του τμήματος. Για λόγους πληρέστερης πληροφόρησης, στους προϋπολογισμούς περιλαμβάνονται τόσο οι ελεγχόμενες όσο και οι μη ελεγχόμενες δαπάνες.

Η ιεράρχηση του ελέγχου αφορά κυρίως στο περιεχόμενο της ανατροφοδότησης στις επί μέρους βαθμίδες ιεραρχίας της επιχείρησης. Το περιεχόμενο των πληροφοριών ενός ελέγχου διαμορφώνεται ανάλογα με τη βαθμίδα ευθύνης και εξουσίας στην οποία βρίσκεται ο ελεγχόμενος βάσει του προϋπολογισμού. Κάθε υπεύθυνος πληροφορείται για τα αποτελέσματα του τομέα ευθύνης του, καθώς και του τομέα ευθύνης των αμέσως υφισταμένων του. Με τον τρόπο αυτό, σε κάθε βαθμίδα δίνεται η αναγκαία πληροφόρηση συγκεντρωτικά και σε σχέση με τα πεδία δραστηριότητας, όπου οι υπεύθυνοι μπορούν να πάρουν αποφάσεις, ενώ ταυτόχρονα είναι δυνατή η αξιολόγηση του έργου κάθε υπεύθυνου από τον ανώτερο. Όσο ανεβαίνει το επίπεδο ευθύνης τόσο ευρύτερο φάσμα δραστηριότητας καλύπτουν οι πληροφορίες, ενώ περιορίζεται η λεπτομέρεια.

Η αποτελεσματικότητα του προϋπολογιστικού ελέγχου είναι συνάρτηση παραγόντων όπως ο βαθμός αποδοχής του προϋπολογισμού (από εκείνους που θα έχουν την ευθύνη της εφαρμογής του), ο βαθμός εξουσίας σε σχέση με την ευθύνη που εκχωρείται σε κάθε βαθμίδα ιεραρχίας, η ροή και πληρότητα των πληροφοριών, οι συνθήκες συμπεριφοράς κλπ.

Ουσιαστικά στοιχεία τόσο στην αποτελεσματικότητα του συστήματος του προϋπολογιστικού ελέγχου, όσο και στη γενικότερη αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι η σύμπτωση των στόχων της διοίκησης με τους επί μέρους

στόχους και αντιλήψεις που επικρατούν σε όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας, ο βαθμός ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (motivation) στην επιχείρηση και η ελαχιστοποίηση των φαινομένων δυσλειτουργίας, που προκαλείται από τις αντιθέσεις ή συγκρούσεις μέσα στην επιχείρηση.

2.10 Τεχνική Σύνταξης Προϋπολογισμών

Τα είδη των προϋπολογισμών που καταρτίζει μια επιχείρηση εξαρτώνται από τη φύση της, την έκταση εφαρμογής του προγραμματισμού που υιοθετεί η διοίκηση της επιχείρησης και τη σημασία που αποδίδει η διοίκηση σε κάθε τομέα δράσης της επιχείρησης. Μεταξύ των προϋπολογισμών μιας επιχείρησης υπάρχει στενή αλληλεξάρτηση. Κάθε προϋπολογισμός δεν καταρτίζεται αυτοτελώς, αλλά σε συνάρτηση με τα υπόλοιπα προγράμματα. Τα στοιχεία ενός προϋπολογισμού χρησιμοποιούνται ως βάση για τον υπολογισμό των στοιχείων κάποιου άλλου προϋπολογισμού και αντίστροφα. Η αλληλεξάρτηση αυτή των προϋπολογισμών απαιτεί τον καταρτισμό αρχικά προσχεδίων προϋπολογισμών οι οποίοι, στη συνέχεια, αναπροσαρμόζονται αμοιβαία και συμπληρώνονται διαδοχικά μέχρι να καταλήξουν σε οριστικούς, πλήρως συντονισμένους προϋπολογισμούς.

Ο συνολικός προϋπολογισμός (master budget) αποτελεί ουσιαστικά την οργανική σύνθεση των επιμέρους προϋπολογισμών που αναφέρονται στα διάφορα τμήματα ή στις λειτουργίες μίας επιχείρησης. Η σύνταξη του συνολικού προϋπολογισμού γίνεται σε βήματα κάθε ένα από τα οποία απαιτεί πολύ προσεκτικές εκτιμήσεις, προκειμένου να ληφθούν πολύ ουσιαστικής σημασίας αποφάσεις αναφορικά με θέματα τιμολόγησης και τιμολογιακής πολιτικής, γραμμών προϊόντων, προγραμματισμού παραγωγής, δαπανών επενδύσεων, εξόδων έρευνας και ανάπτυξης κλπ.

Η έναρξη της διαδικασίας του προϋπολογισμού σηματοδοτείται συνήθως το Σεπτέμβριο ή Οκτώβριο του προηγούμενου έτους το οποίο αφορά ο προϋπολογισμός, μέσω της κοινοποίησης από την ανώτερη διοίκηση των βασικών στόχων που καλείται να ικανοποιήσει ο προϋπολογισμός της χρήσης. Οι στόχοι αυτοί στη συνέχεια αποτελούν τους άξονες πάνω στους

οποίους συντάσσονται οι επιμέρους προϋπολογισμοί από τα τμήματα της επιχείρησης. Όπως είναι φυσικό, η γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της διοίκησης θα πρέπει να κατευθύνουν και να προσανατολίζουν τη σύνταξη των επιμέρους προϋπολογισμών, δεδομένου ότι οι ετήσιοι προϋπολογισμοί αποτελούν τα βραχυχρόνια τμήματα του μακροχρόνιου προγραμματισμού. Αρκετές επιχειρήσεις στις οποίες η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού ακολουθεί την τυπική οδό διαθέτουν και εγχειρίδιο (budget manual) προϋπολογισμών. Το εγχειρίδιο προϋπολογισμών περιλαμβάνει επαρκείς πληροφορίες, ώστε τα στελέχη να κατανοήσουν τη διαδικασία του συνολικού προϋπολογισμού, τα χρονικά όρια που σχετίζονται με την κατάρτιση, την έγκριση και την παρακολούθηση των προϋπολογισμών, τους εννοιολογικούς όρους που χρησιμοποιούνται καθώς και τις απαιτήσεις που έχει η κατάρτιση του προϋπολογισμού του κάθε τμήματος. Επίσης, δεν είναι σπάνιο ορισμένες επιχειρήσεις αναθέτουν την ευθύνη του προϋπολογισμού σε Επιτροπή Προϋπολογισμών (budget committee), η οποία εποπτεύει όλη τη διαδικασία του προϋπολογισμού. Ο πρόεδρος της Επιτροπής είναι συνήθως ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης.

Η διαδικασία κατάρτισης του συνολικού προϋπολογισμού αποτελεί μια πολύπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία απαιτητική σε πόρους, ανθρώπινους και υλικούς. Ο συνολικός προϋπολογισμός συντίθεται από επιμέρους προϋπολογισμούς οι οποίοι συντάσσονται είτε σειριακά είτε παράλληλα. Προκειμένου η διαχείριση των επιμέρους προϋπολογισμών, που συνθέτουν το συνολικό προϋπολογισμό, να γίνεται αποτελεσματικά απαιτείται μηχανογράφηση. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιείται είτε ειδικό λογισμικό το οποίο είναι συνδεδεμένο με το πληροφοριακό ή το λογιστικό σύστημα της επιχείρησης, είτε λογιστικά φύλλα εργασίας (spreadsheets) μεταξύ των οποίων υπάρχουν δεσμοί εξάρτησης. Επίσης, κατά την ανάπτυξη των προϋπολογισμών θα πρέπει να τηρούνται αναλυτικές σημειώσεις αναφορικά με τις βασικές υποθέσεις και προβλέψεις που έχουν γίνει σε κάθε στάδιο κατάρτισής τους, καθώς και οι αλγόριθμοι βάσει των οποίων έχουν υπολογιστεί τα διάφορα ποσά. Η διαδικασία αυτή αφενός επιτρέπει την εύκολη τροποποίησή τους σε περίπτωση που ζητηθεί να γίνουν ορισμένες

αλλαγές στις βασικές υποθέσεις και αφετέρου παρέχει μια ουσιαστική βοήθεια για την κατάρτιση του προϋπολογισμού της επόμενης περιόδου. Τέλος, πολλές επιχειρήσεις καταρτίζουν τον προϋπολογισμό των επιμέρους κονδυλίων εσόδων και εξόδων βάσει της ανάλυσης των κωδικών το (Ε.Γ.Λ.Σ.), Ελληνικού Γενικού Λογιστικού Σχεδίου προκειμένου να διευκολυνθεί αφενός η διαδικασία ανάπτυξής του και αφετέρου η παρακολούθησή του.

2.11 Τρόπος κατάρτισης προϋπολογισμού

Τρείς ή και περισσότερους μήνες πριν αρχίσει το επόμενο οικονομικό έτος, γίνονται συνήθως οι προκαταρκτικές σκέψεις γύρω από τον προϋπολογισμό του επόμενου έτους. Στα κατώτερα και στα μεσαία Διευθυντικά κλιμάκια, οι Διευθυντές και οι Προϊστάμενοι αρχίζουν να σκέπτονται τους δυνατούς τρόπους για να καταστήσουν τις ομάδες εργασίας τους, περισσότερο παραγωγικές και αποτελεσματικές, με λίγα λόγια περισσότερο προσοδοφόρες.

Οπότε αρκετό χρόνο πριν αρχίσουν να γίνονται οι προϋπολογισμοί και τα σχέδια για το επόμενο έτος η γενική Διεύθυνση είναι υποχρεωμένη να προσδιορίσει και να θέσει τους γενικούς στόχους της επιχείρησης και να αναλάβει την γενική υποδομή η οποία θα χρησιμεύει σαν υπόβαθρο για όλες τις δραστηριότητες σχεδιασμού των επιμέρους Διευθύνσεων και τμημάτων. Οι γενικοί στόχοι για τις περισσότερες εταιρείες είναι συνήθως γνωστοί και αυτονόητοι σε όλους τους ενδιαφερόμενους κάποιοι από τους οποίους είναι: Περισσότερες πωλήσεις, περισσότερα προϊόντα ή πεδία δραστηριότητας, περισσότερα κέρδη, καλύτερη απόδοση κ.α.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να υπάρξει μέσα σε κάθε εταιρία μια γενική συμφωνία στα προγράμματα και μια γενική συμφωνία στο από πού θα προέλθει η ανάπτυξη αυτή. Εφόσον έχουν βρεθεί οι στόχοι της επιχείρησης και έχει γίνει μια επισκόπηση της κατάστασης της, ακολουθούνται τα εξής βήματα για την κατάρτιση του εγκεκριμένου προϋπολογισμού:

Στο πρώτο στάδιο ο αρμόδιος Διευθυντής κάνει μια γραπτή πρόταση στον επικεφαλής του τμήματος του για τα προβλήματα και τις ευκαιρίες που έχει εντοπίσει σαν τα πιο σημαντικά θέματα του τομέα ευθύνης για το επόμενο έτος. Η πρόταση αυτή και τα πρακτικά της συσκέψεως τους προωθούνται στους Διευθυντές των κλάδων για την ενημέρωσή τους.

Στο δεύτερο στάδιο πραγματοποιείται η σημαντική σύσκεψη για τον προϋπολογισμό, στην οποία ο Διευθυντής παρουσιάζει τους αντικειμενικούς στόχους, την στρατηγική του και τον προϋπολογισμό που προτείνει στη Διοίκηση, παρουσία του Προϊσταμένου του τμήματος, στο οποίο ανήκει και των άλλων Διευθυντών. Κάθε Διευθυντής έχει ετοιμάσει και έχει μοιράσει στους αρμόδιους μια έκθεση. Καθένας παρουσιάζει τα βασικά στοιχεία του. Μετά από μια συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων ερωτήσεων και απαντήσεων, ο Διευθυντής τελικά θα βγει από την σύσκεψη με έναν εγκεκριμένο προϋπολογισμό. Όσο περισσότερο προετοιμασμένος είναι ο Διευθυντής τόσο λιγότερες αλλαγές γίνονται στον προϋπολογισμό, τους αντικειμενικούς στόχους και την στρατηγική του.

Στο τρίτο στάδιο δεν περιλαμβάνεται σύσκεψη αλλά είναι η έκθεση που έχει προετοιμαστεί για το δεύτερο στάδιο μετά την διαμόρφωση του.

Άλλες εταιρείες με διαφορετικές ανάγκες αντιμετωπίζουν διαφορετικά προβλήματα και καταστάσεις και τα στάδια διαδικασίας σχεδιασμού θα διαφέρουν ανάλογα. (SWEENEY - WINSER, 1996). Έχοντας λάβει υπόψη ότι έχει γίνει αναφορά πιο πάνω για την κατάρτιση του προϋπολογισμού τώρα θα γίνει αρίθμηση και θα ειπωθούν συνοπτικά όλα τα στάδια για την κατάρτιση ελέγχου και προϋπολογισμού, τα οποία είναι:

1. Αξιολόγηση της επίδρασης όλων των σχετικών μεταβλητών στην επιχείρηση.
2. Συγκεκριμενοποίηση των αντικειμενικών στόχων και του ίδιου του αντικειμένου της επιχείρησης.
3. Αξιολόγηση των στρατηγικών της επιχείρησης.
4. Προετοιμασία γύρω από τις προϋποθέσεις σχεδιασμού.
5. Ανάπτυξη και αξιολόγηση των σχεδίων της επιχείρησης.

6. Ανάπτυξη και έγκριση, αποδοχή του μακρόπνοου σχεδίου.
7. Ανάπτυξη και αποδοχή του τακτικού βραχυχρόνιου σχεδίου.
8. Ανάπτυξη και θεώρηση συμπληρωματικών αναλύσεων.
9. Εκτέλεση, εφαρμογή των σχεδίων.
10. Ανάπτυξη, συμπλήρωση και διανομή των αναφορών σχετικά με τη λειτουργία και την εκτέλεση του προγράμματος.
11. Εκτέλεση, εφαρμογή των τυχόν ενεργειών που ακολουθούν.

Αυτή η απαρίθμηση είναι μια τυπική διαδικασία των λειτουργιών που ακολουθούν συνήθως οι επιχειρήσεις στην περίπτωση της σύνταξης προγράμματος προϋπολογισμού και σχεδίου.

2.12 Γενικές αρχές του προϋπολογισμού

Οι κυριότερες αρχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι:

1. Ο προϋπολογισμός πρέπει να αναφέρεται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
2. Τα μεγέθη (ποιοτικά και ποσοτικά) να καθορίζονται με ακρίβεια.
3. Να είναι κατανοητός σαφής και απλός έτσι ώστε να δίνει πλήρεις απαντήσεις στα ερωτήματα που γεννιούνται.
4. Είναι αναγκαία η υποδιαίρεση του σε επιμέρους προϋπολογισμούς που θα αναφέρονται σε κάθε τομέα ευθύνης χωριστά.
5. Η εναρμόνιση των επί μέρους αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Δηλαδή δεν πρέπει ο υιοθετημένος στόχος κάποιου τομέα να αντιστρατεύεται τον στόχο άλλου τομέα. Η εναρμόνιση των στόχων με το ολοκληρωμένο πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης.
6. Οι στόχοι που θέτει ένας προϋπολογισμός να είναι πραγματοποιήσιμοι κάτω από τις υπάρχουσες συνθήκες. Πρέπει να μην είναι ούτε πολύ συντηρητικοί ούτε ιδιαίτερα αισιόδοξοι.

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

8. Στην κατάρτιση του προϋπολογισμού πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι φορείς της Διοίκησης (ανώτερα και κατώτερα επίπεδα Διοίκησης).

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

2.13 Ανθρώπινοι παράγοντες σε σχέση με τον προϋπολογισμό

Η επιτυχία ενός προϋπολογιστικού προγράμματος εξαρτάται:

1. Από το βαθμό στον οποίο τα κορυφαία στελέχη αποδέχονται το πρόγραμμα ως ζωτικό τμήμα των δραστηριοτήτων της εταιρείας και
2. Από τον τρόπο με τον οποίο τα κορυφαία στελέχη χρησιμοποιούν τα δεδομένα του προϋπολογισμού.

Αν θέλουμε να επιτύχει ένα προϋπολογιστικό πρόγραμμα πρέπει να έχει πλήρη αποδοχή και την υποστήριξη των ατόμων που κατέχουν κεντρικές στελεχικές θέσεις.

Αν στελέχη από κατώτερα ή μεσαία κλιμάκια καταλάβουν ότι τα κορυφαία στελέχη τηρούν υποτονική στάση απέναντι στην κατάρτιση προϋπολογισμού ή αν καταλάβουν ότι τα κορυφαία στελέχη απλώς ανέχονται την διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού ως αναγκαίο κακό, τότε η στάση τους θα αντανakλά μια παρόμοια έλλειψη ενθουσιασμού.

Η κατάρτιση προϋπολογισμού, όπως αναφέρεται και πιο πάνω είναι μια επίπονη εργασία και αν τα κορυφαία στελέχη δεν δείξουν ενθουσιασμό και προσήλωση στο προϋπολογιστικό πρόγραμμα, το πιθανότερο είναι να δείξουν ανάλογη στάση και τα υπόλοιπα στελέχη του οργανισμού.

Κατά την διαχείριση του προϋπολογιστικού προγράμματος, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα κορυφαία στελέχη να μην χρησιμοποιούν τον προϋπολογισμό ως μοχλό για άσκηση πίεσεως στους εργαζομένους ή ως μέθοδο για να βρεθεί κάποιο εξιλαστήριο θύμα στην περίπτωση που κάτι δεν πάει έτσι όπως το προγραμματίσαν. (ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, 1997)

Η χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών με τέτοιους αρνητικούς τρόπους θα καλλιεργήσει την εχθρότητα, την ένταση και τη δυσπιστία αντί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη συνεργασία και παραγωγικότητα.

Δυστυχώς ο προϋπολογισμός χρησιμοποιείται πολύ συχνά ως μοχλός πίεσης, ενώ μεγάλη έμφαση δίνεται στην τήρηση του προϋπολογισμού με κάθε θυσία. Αντί να χρησιμοποιείται ως όπλο ο προϋπολογισμός πρέπει να χρησιμοποιείται ως θετικό εργαλείο που θα βοηθήσει στον καθορισμό στόχων, τη μέτρηση των λειτουργικών αποτελεσμάτων και τον εντοπισμό των τομέων εκείνων που χρειάζονται επιπλέον προσπάθεια ή προσοχή.

Οι όποιες επιφυλάξεις έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με κάποιο προϋπολογιστικό πρόγραμμα μπορούν να ξεπεραστούν με ουσιαστική συμμετοχή σε όλα τα επίπεδα και με τη σωστή διαχρονική χρήση του προϋπολογιστικού προγράμματος.

Η διαχείριση ενός προϋπολογιστικού προγράμματος απαιτεί πολλή διορατικότητα και ευαισθησία από την πλευρά των Διευθυντικών στελεχών. Το προϋπολογιστικό πρόγραμμα πρέπει να σχεδιαστεί έτσι που να παίζει ρόλο θετικού βοηθήματος για την επίτευξη τόσο των ατομικών όσο και των εταιρικών στόχων. Τα Διευθυντικά στελέχη πρέπει να έχουν πάντοτε κατά νου ότι η ανθρώπινη πτυχή της κατάρτισης προϋπολογισμών έχει κεφαλαιώδη σημασία. Είναι εύκολο να απορριφθεί κανείς στις τεχνικές πτυχές του προϋπολογισμού και να αγνοήσει τις ανθρώπινες.

Η χρήση των δεδομένων με αυστηρό και άκαμπτο τρόπο είναι συχνά το σοβαρότερο παράπονο των ατόμων των οποίων η απόδοση αξιολογείται με τη βοήθεια προϋπολογισμών.

Τα Διευθυντικά στελέχη πρέπει να θυμούνται ότι ο σκοπός του προϋπολογισμού είναι η παρακίνηση των εργαζομένων και ο συντονισμός των προσπαθειών τους. Το μόνο στο οποίο μπορεί να οδηγήσει η εμμονή

στην τήρηση του προϋπολογισμού μέχρι λεπτού ή η απόλυτα άκαμπτη στάση είναι η ματαίωση των ανωτέρων σκοπών.

Οι εταιρείες κατά κανόνα καταρτίζουν προϋπολογισμούς οι οποίοι είναι είτε οριακοί είτε υψηλών απαιτήσεων.

- Οριακός προϋπολογισμός είναι εκείνος που έχει πολύ μικρή πιθανότητα υλοποίησης και στην πράξη θα υλοποιηθεί λιγότερες από τις μισές φορές ακόμα και από τα πιο ικανά στελέχη.
- Προϋπολογισμός υψηλών απαιτήσεων είναι εκείνος που έχει τολμηρούς στόχους αλλά μπορεί να υλοποιηθεί με σκληρή δουλειά.(ΠΑΝΟΥΡΓΙΑ, 1964)

Τα στελέχη κυρίως προτιμούν τους προϋπολογισμούς υψηλών απαιτήσεων. Τέτοιοι προϋπολογισμοί συνδυάζονται συνήθως με μπόνους όταν ξεπεραστούν οι στόχοι. Οι προϋπολογισμοί υψηλών απαιτήσεων πιστεύεται ότι αυξάνουν την αυτοπεποίθηση των στελεχών και δημιουργούν μεγαλύτερη αφοσίωση προς το προϋπολογιστικό πρόγραμμα.

2.14 Επισκόπηση του Συνολικού Προϋπολογισμού

Ο συνολικός προϋπολογισμός αποτελείται από χωριστούς, άλλα αλληλεξαρτημένους προϋπολογισμούς.

Οι προϋπολογισμοί και τα προγράμματα που συντάσσονται και διαμορφώνουν τον συνολικό προϋπολογισμό (Master Budget) καταγράφονται παρακάτω:

- Πρόγραμμα Πωλήσεων
- Προϋπολογισμός Πωλήσεων
- Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων
- Πρόγραμμα Παραγωγής
- Προϋπολογισμός παραγωγής
- Προϋπολογισμός εξόδων παραγωγής

- Πρόγραμμα αγορών
- Προϋπολογισμός κόστους αγοράς αποθεμάτων
- Προϋπολογισμός εξόδων λειτουργίας διοικήσεως
- Προϋπολογισμός κόστους χρηματοοικονομικής λειτουργίας
- Προϋπολογισμός κόστους έρευνας και ανάπτυξης
- Προϋπολογισμός προγράμματος επενδύσεων
- Προϋπολογισμός ταμειακών εισροών – εκροών
- Προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων
- Προϋπολογιστική κατάσταση ισολογισμού
- Προϋπολογισμός κόστους παραγωγής προϊόντων

(ΜΕΙΜΑΡΟΓΛΟΥ, 1964)

2.14.1 Ο Προϋπολογισμός Μετρητών ή Ταμειακών Ροών

Μόλις ολοκληρωθεί η κατάρτιση των λειτουργικών προϋπολογισμών, δηλαδή των πωλήσεων, την παραγωγής και των επιμέρους της, των δαπανών πωλήσεων και διοίκησης, το επόμενο βήμα στη διαδικασία σύνταξης του ισολογισμού είναι να καταρτιστεί ο προϋπολογισμός μετρητών (cash budget) ή ταμειακών ροών (Cash flow budget) και άλλων χρηματοδοτικών καταστάσεων. Ο προϋπολογισμός μετρητών είναι ένα αναλυτικό σχέδιο που δείχνει πως θα εξασφαλιστούν οι ταμειακοί πόροι και πως θα χρησιμοποιηθούν στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο που αναφέρεται ο συνολικός προϋπολογισμός. Όλοι οι υπόλοιποι προϋπολογισμοί που έχουν συνταχτεί μέχρι τώρα έχουν αντίκτυπο στον προϋπολογισμό μετρητών. Στην περίπτωση του προϋπολογισμού πωλήσεων ο αντίκτυπος αυτός προέρχεται από τις αναμενόμενες εισπράξεις μετρητών που θα προκύψουν από τις πωλήσεις των προϊόντων ή των εμπορευμάτων. Στην περίπτωση των άλλων προϋπολογισμών ο αντίκτυπος αυτός προέρχεται από τις αναμενόμενες ταμειακές δαπάνες μέσα στους ίδιους τους προϋπολογισμούς.

2.15 Η Κατάρτιση του Συνολικού Προϋπολογισμού

Έτσι συνολικά ένας προϋπολογισμός θα μπορούσε να αποτελείται στη γενική του μορφή από τις παρακάτω καταστάσεις και έγγραφα (ΧΑΤΖΗΣ, *Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης*, 2010, σ. 392 & GARRISON R. & NOREEN E., *Διοικητική Λογιστική*, 2005, σ. 385):

1. Ένας προϋπολογισμός πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένης μιας κατάστασης των αναμενόμενων εισπράξεων σε μετρητά.
2. Ένας προϋπολογισμός παραγωγής (αν πρόκειται για εμπορική επιχείρηση θα μπορούσε να αποτελεί ένα προϋπολογισμό αγοράς εμπορευμάτων).
3. Ένας προϋπολογισμός άμεσων υλικών, συμπεριλαμβανομένης μιας κατάστασης με τις αναμενόμενες εκταμιεύσεις χρηματικών ποσών για τις πρώτες ύλες.
4. Ένας προϋπολογισμός άμεσης εργασίας.
5. Ένας προϋπολογισμός έμμεσου κόστους εργασίας.
6. Ένας προϋπολογισμός για το απόθεμα έτοιμων προϊόντων τέλους χρήσης.
7. Ένας προϋπολογισμός για τις δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης.
8. Ένας προϋπολογισμός μετρητών.
9. Μια προϋπολογισμένη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.
10. Ένας προ υπολογιζόμενος ισολογισμός

2.15.1 Ο Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Ο *προϋπολογισμός πωλήσεων* (*Sales budget*) είναι μια αναλυτική κατάσταση που παρουσιάζει τις προσδοκώμενες πωλήσεις για την περίοδο που αφορά τον προϋπολογισμό. Κατά κανόνα εκφράζεται τόσο σε χρηματικές μονάδες, όσο και σε μονάδες προϊόντος ή εμπορευμάτων αν πρόκειται για

εμπορική επιχείρηση και όχι παραγωγική. Οι επιχειρήσεις βασίζονται στο σύνολο του προϋπολογισμού τους σε προβλέψεις πωλήσεων, καταγράφοντας και τους πιθανούς κινδύνους της αγοράς. Ο ακριβής προϋπολογισμός πωλήσεων είναι το κλειδί για την όλη διαδικασία του συνολικού προϋπολογισμού. Όλα τα άλλα μέρη του συνολικού προϋπολογισμού εξαρτώνται κατά κάποιο βαθμό και τρόπο από τον προϋπολογισμό πωλήσεων. Συνεπώς αν ο προϋπολογισμός πωλήσεων καταρτιστεί με προχειρότητα, ολόκληρη η υπόλοιπη διαδικασία κατάρτισης του συνολικού προϋπολογισμού είναι σε μεγάλο βαθμό χάσιμο χρόνου.

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων θα βοηθήσει στο καθορισμό του αριθμού των μονάδων που πρέπει να παραχθούν. Συνεπώς ο προϋπολογισμός παραγωγής καταρτίζεται μετά τον προϋπολογισμό πωλήσεων. Με τη σειρά του ο προϋπολογισμός παραγωγής χρησιμοποιείται για τον καθορισμό των προϋπολογισμών για το κόστος παραγωγής, συμπεριλαμβανομένου του προϋπολογισμού των άμεσων υλικών, του προϋπολογισμού της άμεσης εργασίας και του προϋπολογισμού έμμεσου κόστους παραγωγής. Στη συνέχεια οι προϋπολογισμοί αυτοί συνδυάζονται με στοιχεία από τον προϋπολογισμό πωλήσεων και τον προϋπολογισμό δαπανών πωλήσεων και διοίκησης και καταρτίζεται ο προϋπολογισμός μετρητών ή ταμειακών ροών. Στην ουσία ο προϋπολογισμός πωλήσεων αποτελεί την αφετηρία από την οποία πυροδοτείται μια αλυσιδωτή αντίδραση που οδηγεί στην κατάρτιση και των άλλων προϋπολογισμών.

Ο προϋπολογισμός δαπανών πωλήσεων και εξόδων διοίκησης εξαρτάται από τον προϋπολογισμό πωλήσεων, αλλά ταυτόχρονα επιδρά επάνω του. Αυτή η αμοιβαία σχέση δημιουργείται επειδή ακριβώς οι πωλήσεις θα καθοριστούν σε σημαντικό βαθμό από τα κεφάλαια που θα διατεθούν για διαφημίσεις και για την προώθηση των προϊόντων (GARRISON R. & NOREEN E., *Διοικητική Λογιστική*, 2005, σ. 383).

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων μπορεί να καθορίζει:

- Τα είδη των προϊόντων που αναμένεται να πουληθούν.
- Την ποσότητα των προϊόντων κάθε είδους που θα πουληθεί.

- Την τιμή στην οποία θα πουληθεί κάθε είδος προϊόντος ή το μεικτό κέρδος με συντελεστή πάνω στο κόστος αγοράς ή παραγωγής.
- Τη γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων κατά περιοχή.
- Τη διαχρονική κατανομή των πωλήσεων κατά την διάρκεια της προϋπολογιστικής περιόδου (δηλ. κατά εβδομάδα, μήνα, τρίμηνο, έτος)
- Την κατανομή των πωλήσεων κατά πελάτη.
- Την κατανομή των πωλήσεων κατά πωλητή ή επιθεωρητή πωλήσεων.
- Τον τρόπο και το είδος πωλήσεων δηλ. χονδρικές και λιανικές πωλήσεις, πωλήσεις τοις μετρητοίς και επί πίστωση, πωλήσεις στο δημόσιο και οργανισμούς δημόσιου δικαίου και πωλήσεις σε ιδιώτες κλπ.
- Οποιοσδήποτε άλλες κατηγορίες ή και συνδυασμό των παραπάνω κατηγοριών.

Παράμετροι για επιτυχές προβλέψεις στον προϋπολογισμό πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων εξαρτάται από επιτυχείς προβλέψεις οι οποίες λαμβάνουν υπόψη μια σειρά παραμέτρων – παραδοχών. Όπως:

- την εισαγωγή νέων προϊόντων
- την διακοπή παραγωγής και εμπορίας ορισμένων προϊόντων
- την αύξηση ή τη μείωση τιμών και την πολιτική εκπτώσεων
- την επέκταση σε νέες περιοχές (αγορές)
- την αυξομείωση του δυναμικού των πωλήσεων
- το κόστος διανομής την κατανομή αυτού
- τα έξοδα προώθησης
- τα έξοδα διαφήμισης

- τα διάφορα έξοδα πωλήσεων
- οργάνωση και προγράμματα εκπαίδευσης πωλητών κτλ.

Η όλη προσπάθεια αποβλέπει στη μεγιστοποίηση των πωλήσεων με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Σ' αυτό θα συντελέσει η χρησιμοποίηση αναλυτικών και τεχνικών με εκτεταμένη χρησιμοποίησης των ηλεκτρονικών υπολογιστών για ανάλυση και επεξεργασία των στοιχείων. (ΞΕΝΟΣ, 2003)

Πρόβλεψη των Πωλήσεων: Ένα Καίριο Βήμα

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων βασίζεται συνήθως στη πρόβλεψη πωλήσεων της επιχείρησης ή της εταιρείας. Ως σημείο εκκίνησης χρησιμοποιούνται οι πωλήσεις των παρελθόντων ετών. Ακόμα σε συνδυασμό με τις ανεκτέλεστες παραγγελίες, την τιμολογιακή πολιτική της και τα σχέδια μάρκετινγκ της επιχείρησης ή της εταιρείας, τις τάσεις που επικρατούν στο κλάδο παραγωγής όπου ανήκει, τις ευρύτερες οικονομικές συνθήκες και το γενικότερο κλίμα στην οικονομία της αγοράς σε συνδυασμό με προηγμένα εργαλεία ανάλυσης και στατιστικής, ή μοντέλα προβλέψεων μπορούν να προσδιοριστούν μέχρι ενός βαθμού οι παράγοντες που επηρεάζουν τις πωλήσεις της επιχείρησης ή της εταιρείας. Ωστόσο έρευνες αγορών που διεξάγονται από μεγάλες εταιρείες (για παράδειγμα ICAP) για τις διάφορες αγορές προϊόντων συμβάλουν σε μεγάλο βαθμό στη πρόβλεψη των πωλήσεων (GARRISON R. & NOREEN E., Διοικητική Λογιστική, 2005, σ. 384).

Μετά τον προϋπολογισμό συνήθως καταρτίζεται η κατάσταση των αναμενόμενων εισπράξεων σε μετρητά. Η κατάσταση αυτή είναι χρήσιμη γιατί θα χρησιμεύσει αργότερα στη σύνταξη του προϋπολογισμού μετρητών. Οι εισπράξεις μετρητών περιλαμβάνουν συνήθως τις εισπράξεις από πωλήσεις που έγιναν την τρέχουσα περίοδο και θα εισπραχθούν κάποιες από αυτές την επόμενη περίοδο και όλες αυτές που προβλέπουμε ότι θα έχουμε την επόμενη (GARRISON R. & NOREEN E., Διοικητική Λογιστική, 2005, σ. 386).

2.15.2 Ο Προϋπολογισμός Παραγωγής

Ο προϋπολογισμός παραγωγής (*Production budget*) καταρτίζεται συνήθως μετά τον προϋπολογισμό των πωλήσεων και αναφέρεται στον αριθμό των μονάδων που πρέπει να παραχθούν σε κάθε περίοδο του προϋπολογισμού (συνήθως μηνιαία) για να καλυφθούν οι ανάγκες σε πωλήσεις και για να εξασφαλιστεί το επιθυμητό τελικό απόθεμα. Για την ετοιμασία του προϋπολογισμού αυτού θα πρέπει πρώτα να αποφασιστεί η πολιτική που αφορά το σχετικό επίπεδο των αποθεμάτων. Κατόπιν θα προσδιοριστεί ο συνολικός αριθμός κάθε προϊόντος που πρέπει να παραχθεί στην περίοδο του προϋπολογισμού.

Τελικά θα πρέπει να γίνει κατανομή και αναλυτικός προγραμματισμός της παραγωγής κατά χρονική περίοδο δηλ. κατά τρίμηνο, μήνα, βδομάδα κτλ. Συστατικά στοιχεία του προγράμματος αυτού είναι :

- Οι προβλεπόμενες πωλήσεις.
- Το απόθεμα ασφαλείας ή το ελάχιστο απόθεμα .
- Το απόθεμα αρχής.

Ο κυριότερος παράγοντας για την σύνταξη του ποσοτικού προγράμματος παραγωγής είναι η συμπεριφορά των πωλήσεων. Σε μεγάλες βιομηχανικές μονάδες ο ποσοτικός προγραμματισμός παραγωγής αποτυπώνεται με τα M.R.P. Οι ανάγκες της παραγωγής μπορούν να καθοριστούν ως εξής:

Προσυπολογιζόμενες πωλήσεις σε μονάδες.....	XXXX
Συν επιθυμητό τελικό απόθεμα.....	XXXX
Συνολικές ανάγκες.....	XXXX
Μείον αρχικό απόθεμα.....	XXXX
Απαιτούμενη παραγωγή.....	XXXX

Οι ανάγκες για κάθε περίοδο επηρεάζονται και από το επιθυμητό τελικό απόθεμα της περιόδου που χρησιμεύει ως απόθεμα ασφαλείας για να μη

ξεμείνει η επιχείρηση ποτέ από προϊόντα και δεν έχει να καλύψει τυχόν την αυξημένη ζήτηση της αγοράς που μπορεί να παρουσιαστεί. Γι' αυτό ο προγραμματισμός των αποθεμάτων πρέπει να γίνεται προσεχτικά γιατί πλεονάζοντα αποθέματα δεσμεύουν κεφάλαια και δημιουργούν προβλήματα και έξοδα αποθήκευσης για τη συντήρησή τους. Από την άλλη μεριά τα ανεπαρκή αποθέματα μπορεί να οδηγήσουν σε απώλεια εσόδων από τις πωλήσεις. Το επιθυμητό τελικό απόθεμα διαμορφώνει ρόλο «αμορτισέρ» σε περίπτωση που παρουσιαστούν προβλήματα στην παραγωγή ή αυξηθούν απροσδόκητα οι πωλήσεις (GARRISON R. & NOREEN E., *Διοικητική Λογιστική*, 2005, σ. 387).

Τύποι παραγωγής

Επιπλέον ο προϋπολογισμός παραγωγής επηρεάζεται από τον τύπο και την φύση της παραγωγής δηλαδή:

- i. Η παραγωγή γίνεται για άμεση παράδοση των προϊόντων όταν εκκρεμούν παραγγελίες,
- ii. Για αποθήκευση ή αναπλήρωση αποθεμάτων ή
- iii. Γενικά για άμεση παράδοση και για μερική αποθήκευση.

Γενικά η ανάπτυξη ενός πετυχημένου προγράμματος παραγωγής αποσκοπεί στην εξισορρόπηση των πωλήσεων των αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων, των αποθεμάτων πρώτων υλών και ημικατεργασμένων προϊόντων της παραγωγής για την επιτυχία του ελάχιστου δυνατού συνολικού κόστους.

2.15.3 Αγορές και Αποθέματα Εμπορευμάτων σε μια Εμπορική Επιχείρηση

Οι μεταποιητικές επιχείρησης που έχουν παραγωγική διαδικασία καταρτίζουν προϋπολογισμό παραγωγής. Οι εμπορικές επιχειρήσεις επειδή

δεν έχουν παραγωγική διαδικασία καταρτίζουν προϋπολογισμό αγοράς εμπορευμάτων (*merchandise purchases budget*) αντί προϋπολογισμού παραγωγής. Σε αυτόν φαίνονται οι ποσότητες των εμπορευμάτων που θα πρέπει να αγοραστούν από τους προμηθευτές της επιχείρησης στη διάρκεια της περιόδου. Ο προϋπολογισμός αγοράς εμπορευμάτων έχει την ίδια περίπου μορφή με τον προϋπολογισμό παραγωγής όπως φάνηκε παραπάνω:

Προϋπολογιζόμενο κόστος πωληθέντων εμπορευμάτων σε μονάδες αγαθών ή σε χρηματικές μονάδες.....	XXXX
Συν επιθυμητό τελικό απόθεμα εμπορευμάτων.....	XXXX
Συνολικές ανάγκες.....	XXXX
Μείον αρχικό απόθεμα εμπορευμάτων.....	.XXXX
Απαιτούμενες αγορές σε μονάδες αγαθών ή χρηματικές μονάδες....	XXXX

Μια εμπορική επιχείρηση καταρτίζει ένα προϋπολογισμό αγοράς εμπορευμάτων όπως παραπάνω για κάθε είδος εμπορεύματος που τηρεί σε απόθεμα (GARRISON R. & NOREEN E., *Διοικητική Λογιστική*, 2005, σ. 389).

2.15.4. Προϋπολογισμός επενδύσεων (capital budgeting)

Ο προϋπολογισμός επενδύσεων περιλαμβάνει το σύνολο των απαιτούμενων δαπανών για την εκτέλεση των προγραμμάτων επενδύσεων. Οι επενδύσεις αναλόγως το σκοπό τον οποίο επιδιώκουν διακρίνονται κυρίως:

1. επενδύσεις οι οποίες αποσκοπούν στον εκσυγχρονισμό των παραγωγικών εγκαταστάσεων (π.χ. λόγω φθοράς, υψηλού κόστους λειτουργίας κτλ.),
2. επενδύσεις στην αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας,

3. νέες επενδύσεις (για την παραγωγή νέου προϊόντος),
4. λοιπές επενδύσεις (π.χ. οι επενδύσεις για την εξασφάλιση της πηγής των πρώτων υλών, οι επενδύσεις που αποβλέπουν στην δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού κ.ο.κ.).

Γι' αυτό για την κατάρτιση του προϋπολογισμού επενδύσεων απαιτείται πρώτα η αξιολόγηση των διάφορων προτάσεων διενέργειας επενδύσεων. Ειδικότερα θα πρέπει αρχικά να συγκριθεί το ύψος των δαπανών που έχει απαίτηση η επιχείρηση προς τα έσοδα τα οποία προβλέπεται να προκύψουν με την ενέργεια αυτής της επένδυσης. Εάν προκύψει από την σύγκριση ότι τα πραγματικά ποσά των εσόδων υπερτερούν των απαιτούμενων δαπανών, θα πρέπει να αξιολογηθεί στη συνέχεια κατά πόσο το προβλεπόμενο κέρδος της επιχείρησης δικαιολογεί την διενέργεια αυτή.

Επίσης οι επενδύσεις θα πρέπει να αξιολογούνται ανάλογα με το πόσο επείγον είναι να γίνει αυτή η ενέργεια. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι επενδύσεις καθίστανται τακτικές π.χ. απρόβλεπτης καταστροφής ενός μηχανήματος.

Εξάλλου οι διάφορες προτάσεις επενδύσεων είναι ανάγκη να αξιολογούνται ανάλογα του βαθμού κινδύνου π.χ. μια επένδυση μπορεί να αποφέρει πολλά περισσότερα κέρδη, σε σύγκριση με άλλες επενδύσεις αλλά ταυτόχρονα να αποφέρει και πολλούς κινδύνους.

Μετά την αξιολόγηση ακολουθεί το στάδιο της κατάρτισης του προϋπολογισμού επενδύσεων, βάση των τελικών επιλεγμένων προγραμμάτων επενδύσεων. Επειδή για την εκτέλεση αυτών των προγραμμάτων απαιτείται διαφορετικός χρόνος θα πρέπει να καταρτίζεται ένας μακροχρόνιος προϋπολογισμός επενδύσεων (ώστε να καλύψει και την χρονική περίοδο πέρα και των δέκα ετών) και ένας βραχυχρόνιος προϋπολογισμός επενδύσεων (ο οποίος καλύπτει την περίοδο της διάρκειας των άλλων προϋπολογισμών συνήθως του ενός έτους).

Όσον αφορά τη σχέση του προϋπολογισμού επενδύσεων σε σχέση με τους υπόλοιπους προϋπολογισμούς και την επίδραση που ασκεί σε αυτούς, παρατηρούνται τα εξής:

Η διαμόρφωση του μακροχρόνιου προϋπολογισμού επενδύσεων βασίζεται ειδικότερα με τους γενικούς αντικειμενικούς στόχους τους οποίους έχουμε θέσει σύμφωνα με την πολιτική της επιχείρησης, καθώς και από τον προϋπολογισμό πωλήσεων μακροχρόνιου προοπτικής.

Όσον αφορά τον βραχυχρόνιο προϋπολογισμό επενδύσεων, αρχικά αυτός προκύπτει από τον προϋπολογισμό επενδύσεων μακροχρόνιας προοπτικής και στη συνέχεια δέχεται επιδράσεις:

α) από τον προϋπολογισμό παραγωγής (π.χ. αγορά ενός μηχανήματος λόγω φθοράς ή απρόβλεπτης καταστροφής του) ο οποίος περιλαμβάνει όλες τις επενδύσεις οι οποίες υπάγονται στην πρώτη κατηγορία των επενδύσεων, εφόσον δεν έχουν συμπεριληφθεί στον προϋπολογισμό επενδύσεων μακροχρόνιας προοπτικής,

β) από τον βραχυχρόνιο προϋπολογισμό πωλήσεων (π.χ. η διαπίστωση κάμψης των πωλήσεων έχει ως συνέπεια την ακύρωση ορισμένων επενδύσεων),

γ) από τον μακροχρόνιο προϋπολογισμό πωλήσεων (π.χ. η διαπίστωση τυχόν αύξησης των πωλήσεων κατά την διενέργεια προβλέψεων από την κατάρτιση του βραχυχρόνιου προϋπολογισμού συνεπάγεται την διενέργεια των απαιτούμενων επενδύσεων, μόνο αν προβλέπεται η ίδια τάση αύξησης και από τον προϋπολογισμό μακροχρόνιας προοπτικής).

Εξάλλου ο προϋπολογισμός επενδύσεων βραχυχρόνιας προοπτικής επιδρά τόσο στη διαμόρφωση του μακροχρόνιου προϋπολογισμού επενδύσεων (π.χ. αναβολή ή ακύρωση επενδύσεων), όσο και τον προϋπολογισμό παραγωγής (π.χ. η απόρριψη της αγοράς μηχανήματος).

Τέλος ο βραχυχρόνιος προϋπολογισμός επενδύσεων αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο για την κατάρτιση του προϋπολογισμού ταμειακής κινήσεως και του προγράμματος χρηματοδότησης των επιχειρήσεων.

2.15.5 Ο Προϋπολογισμός Άμεσων Υλικών

Ο προϋπολογισμός άμεσων υλικών (*direct material budget*) καταρτίζεται μετά τον προϋπολογισμό παραγωγής και αναφέρει λεπτομερώς τις πρώτες ύλες που πρέπει να αγοραστούν για να υλοποιηθεί ο προϋπολογισμός παραγωγής και να εξασφαλιστούν επαρκή αποθέματα. Οι απαιτούμενες αγορές πρώτων υλών υπολογίζονται ως εξής:

Πρώτες ύλες που απαιτούνται για να τη κάλυψη της παραγωγής	XXXX
Συν επιθυμητό τελικό απόθεμα Α' υλών	XXXX
Συνολικές ανάγκες σε Α' ύλη	XXXX
Μείον αρχικό απόθεμα Α' υλών	XXXX
Α' ύλες που πρέπει να αγοραστούν	XXXX

Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού τέτοιου τύπου είναι ένα βήμα προς το γενικό σχεδιασμό των απαιτήσεων σε υλικά (*material requirements planning-MRP*). Ο σχεδιασμός των απαιτήσεων σε υλικά είναι ένα εργαλείο επιχειρησιακής διοίκησης το οποίο χρησιμοποιεί υπολογιστή και λογισμικό, συνήθως ERP, για τη καλύτερη διαχείριση υλικών και αποθεμάτων.

Στόχος του σχεδιασμού απαιτήσεων σε υλικά είναι η διασφάλιση της έγκαιρης παραλαβής και στη κατάλληλη ποσότητα των υλικών που είναι απαραίτητα για την υποστήριξη του προϋπολογισμού παραγωγής. Ο κλάδος που ασχολείται με αυτό είναι η επιστήμη της Εφοδιαστικής ή αλλιώς το *Logistics Management*.

Ο προϋπολογισμός αυτός συνοδεύεται και από μια κατάσταση συνήθως, με τις αναμενόμενες εκταμιεύσεις μετρητών για την αγορά των πρώτων υλών. Η κατάσταση αυτή θα χρησιμεύσει αργότερα για τη σύνταξη του προϋπολογισμού μετρητών. Οι εκταμιεύσεις μετρητών περιλαμβάνουν συνήθως και πληρωμές για αγορές προηγούμενων περιόδων συν τις πληρωμές για αγορές πρώτων υλών που θα γίνουν κατά την περίοδο που

αφορά ο προϋπολογισμός που καταρτίζεται (GARRISON R. & NOREEN E., *Διοικητική Λογιστική*, 2005, σ. 389).

2.15.6 Ο Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

Ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας (*direct labor budget*) καταρτίζεται με βάση τον προϋπολογισμό της παραγωγής. Οι ανάγκες σε άμεση εργασία πρέπει να υπολογιστούν για να υπάρχει η γνώση αν είναι στη διάθεση της επιχείρησης ο απαραίτητος χρόνος που χρειάζεται για να καλυφθούν οι ανάγκες της παραγωγής. Γνωρίζοντας πόσος χρόνος εργασίας θα χρειαστεί η επιχείρηση μπορεί να καθορίσει εκ των προτέρων τις ανάγκες της για εργατικό δυναμικό και την προσαρμογή του σε περιπτώσεις αυξημένης παραγωγής με την πρόσληψη εποχιακού, σε διαφορετική περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος να παρουσιαστούν ελλείψεις σε εργατικό δυναμικό η να χρειαστεί να κάνουν απολύσεις σε άκαιρες στιγμές. Η ανακόλουθη εργασιακή πολιτική οδηγεί σε ανασφάλεια, χαμηλό ηθικό και αναποτελεσματικότητα (GARRISON R. & NOREEN E., *Διοικητική Λογιστική*, 2005, σ. 391).

Στη συνέχεια οι ανάγκες για άμεση εργασία σε ώρες μπορούν να μεταφραστούν σε κόστος άμεσης εργασίας. Αυτό γίνεται πολλαπλασιάζοντας τις ανάγκες σε άμεσες εργατοώρες επί της αμοιβής της άμεσης εργασίας ανά ώρα. Συνήθως ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας καταρτίζεται γνωρίζοντας πόσες ώρες εργασίας απαιτείται για τη παραγωγή του προϊόντος επί της αμοιβής για κάθε εργατοώρα επί του αριθμού των εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρηση.

2.15.7 Ο Προϋπολογισμός Έμμεσου Κόστους Παραγωγής

Ο προϋπολογισμός έμμεσου κόστους παραγωγής (*manufacturing overhead budget*) προσφέρει μια κατάσταση με όλα τα στοιχεία κόστους παραγωγής εκτός από το κόστος των άμεσων υλικών και της άμεσης εργασίας. Το μεταβλητό κόστος μπορεί να περιλαμβάνει ένα σταθερό έμμεσο

κόστος και ένα μεταβλητό έμμεσο κόστος. Συνήθως το τελευταίο υπολογίζεται με ένα προκαθορισμένο συντελεστή καταλογισμού σε μια μονάδα βάσης που μπορεί να είναι είτε οι ώρες άμεσης εργασίας που χρειάζονται για τη παραγωγή του προϊόντος είτε οι μονάδες του παραγόμενου αγαθού. Πολλαπλασιάζοντας τις ώρες άμεσης εργασίας με το προκαθορισμένο συντελεστή μεταβλητού κόστους προκύπτει το μεταβλητό έμμεσο κόστος παραγωγής για κάθε περίοδο. Έτσι στη συνέχεια το άθροισμα του σταθερού και του μεταβλητού έμμεσου κόστους δίνουν το συνολικό έμμεσο κόστος παραγωγής. Επειδή όμως δεν συνδέονται όλα τα στοιχεία του έμμεσου κόστους παραγωγής με εκταμιεύσεις μετρητών θα πρέπει να προσαρμοστεί κατάλληλα, για παράδειγμα με αφαίρεση του ποσού των αποσβέσεων, αν υπάρχουν (GARRISON R. & NOREEN E., *Διοικητική Λογιστική*, 2005, σ. 392).

2.15.8 Προϋπολογισμός Κόστους Παραχθέντων, Κόστους Πωληθέντων και Αξίας Τελικών Αποθεμάτων

Το κόστος παραχθέντων προϊόντων στη διάρκεια μιας περιόδου αφορά το κόστος των προϊόντων που ολοκληρώθηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής και υπολογίζεται από το άθροισμα των αναλώσεων των πρώτων υλών, της άμεσης εργασίας και των αναλογούντων Γ.Β.Ε. πλέον τη μεταβολή στο κόστος των αποθεμάτων των ημικατεργασμένων.

Το κόστος πωληθέντων προϊόντων στη διάρκεια μιας περιόδου αφορά το κόστος των προϊόντων που πωλήθηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής και υπολογίζεται από το άθροισμα της αξίας του αρχικού αποθέματος των ετοιμών προϊόντων πλέον το κόστος παραχθέντων προϊόντων μείον την αξία του τελικού αποθέματος των έτοιμων προϊόντων.

Ο προϋπολογισμός του κόστους του τελικού αποθέματος των έτοιμων προϊόντων είναι απαραίτητος προκειμένου να μπορούν να καταρτισθούν τόσο ο προϋπολογισμός του κόστους των πωληθέντων προϊόντων, καθώς και η

αξία των αποθεμάτων στον προϋπολογιστικό Ισολογισμό. Η αποτίμηση των αποθεμάτων γίνεται με βάση τη μέθοδο που χρησιμοποιεί η εταιρεία, δηλαδή LIFO (Last in – First out), FIFO (First in – First out) ή Σταθμικό Μέσο Όρο (Weighed Average Method).

2.15.9 Ο Προϋπολογισμός Δαπανών Πωλήσεων και Διοίκησης

Ο προϋπολογισμός δαπανών πωλήσεων και διοίκησης (*selling and administrative expense budget*) αναφέρεται σε όλες τις προϋπολογιζόμενες δαπάνες για άλλους τομείς πλην του τομέα της παραγωγικής διαδικασίας. Ο προϋπολογισμός αυτός σε μεγάλες επιχειρήσεις είναι συνήθως αποτέλεσμα πολλών μικρότερων προϋπολογισμών που συντάσσει ο διευθυντής κάθε τμήματος όπως για παράδειγμα ο διευθυντής του τμήματος μάρκετινγκ για το ύψος της διαφημιστικής δαπάνης, και τα διάφορα άλλα έξοδα. Όπως και στο προϋπολογισμό έμμεσου κόστους παραγωγής έτσι και στο προϋπολογισμό δαπανών πωλήσεων και διοίκησης το κόστος είναι συνάρτηση σταθερού και μεταβλητού κόστους. Οι προϋπολογιζόμενες δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης επηρεάζονται από το ύψος των πωλήσεων όπως εμφανίζονται στο προϋπολογισμό πωλήσεων και υπολογίζονται αν πολλαπλασιάσουμε το ύψος των προβλεπόμενων πωλήσεων ανά μονάδα με τις μεταβλητές δαπάνες πωλήσεων ανά μονάδα προϊόντος. Οι σταθερές δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης που συνήθως είναι οι μισθοί των στελεχών τα ασφάλιστρα, οι φόροι κι άλλα προστίθενται στις μεταβλητές δαπάνες πωλήσεων και μετά αφαιρούνται οι μη ταμειακές δαπάνες, συνήθως οι αποσβέσεις. Έτσι επιτυγχάνεται ο η προσαρμογή του προϋπολογισμού με τη ταύτιση του απόλυτα και μόνο με ταμειακές εκροές μετρητών (GARRISON R. & NOREEN E., *Διοικητική Λογιστική*, 2005, σ. 394).

2.15.10 Προϋπολογισμός Εξόδων Έρευνας και Ανάπτυξης

Ο προϋπολογισμός αυτός αποτελεί βασικό προϋπολογισμό για όλες τις σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες. Σε αυτόν καταγράφονται τα κονδύλια της επιχείρησης που κατευθύνονται στην έρευνα ή την ανάπτυξη. Υπάρχει λοιπόν μεγάλη πιθανότητα ο προϋπολογισμός αυτός να αποτυπωθεί σε δύο διαφορετικούς προϋπολογισμούς. Τον προϋπολογισμό εξόδων έρευνας και αυτόν των δαπανών ανάπτυξης. Ο διαχωρισμός αυτός είναι σημαντικός, γιατί ακολουθώντας τις αρχές της Χρηματοοικονομικής παρουσίασης όπως αυτές αναλύονται στα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Παρουσίασης (I.F.R.S.), τα έξοδα έρευνας ενημερώνουν άμεσα τα αποτελέσματα της επιχείρησης ενώ οι δαπάνες ανάπτυξης παρουσιάζονται στις ισολογιστικές καταστάσεις του προϋπολογισμού.

2.15.11 Ο Προϋπολογισμός Μετρητών

Ο προϋπολογισμός μετρητών (*cash budget*) συγκεντρώνει πολλά από τα δεδομένα των προϋπολογισμών που έχουν καταρτιστεί παραπάνω. Ο προϋπολογισμός μετρητών περιλαμβάνει τέσσερα σημαντικά τμήματα (GARRISON R. & NOREEN E., *Διοικητική Λογιστική*, 2005, σ. 396):

1. Το τμήμα εισπράξεων
2. Το τμήμα εκταμιεύσεων
3. Το τμήμα ταμειακών ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων
4. Το τμήμα χρηματοδότησης

Το τμήμα εισπράξεων περιλαμβάνει ένα κατάλογο με όλες τις εισροές μετρητών, πλην των χρηματοδοτήσεων που αναμένονται να γίνουν στη διάρκεια της περιόδου του προϋπολογισμού. Κατά κανόνα οι κυριότερη πηγή χρημάτων είναι οι πωλήσεις. Το τμήμα εκταμιεύσεων περιλαμβάνει όλες τις πληρωμές με μετρητά που έχουν προγραμματιστεί για τη περίοδο αναφοράς του προϋπολογισμού. Οι πληρωμές αυτές αφορούν αγορές πρώτων υλών,

πληρωμές άμεσης εργασίας, έμμεσο κόστος παραγωγής και ούτω καθεξής. Επιπλέον στο ίδιο τμήμα προστίθενται άλλες εκταμιεύσεις μετρητών όπως αγορές μηχανημάτων, τα μερίσματα των μετοχών που μοιράζει η επιχείρηση, αγορές οικοπέδων καθώς και άλλες αναλήψεις από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης.

Οι κύριοι σκοποί του ταμειακού προγράμματος είναι:

1. Να προσδιορίσει την ταμειακή θέση της επιχείρησης .
2. Να προσδιορίσει το πλεόνασμα ή το έλλειμμα των μετρητών.
3. Να καθορίσει την ανάγκη για δανεισμό ή την διαθεσιμότητα αχρησιμοποίητων μετρητών για επένδυση.
4. Να συνεχίσει και να συντονίσει τα μετρητά με το κεφάλαιο κίνησης, τις πωλήσεις, τις επενδύσεις και τα δάνεια.
5. Να καθορίσει την πολιτική και τα όρια της παροχής και λήψης πιστώσεων.
6. Να καθορίσει την πολιτική για συνεχή έλεγχο της ταμειακής θέσης.
(ΜΕΪΜΑΡΟΓΛΟΥ, 1964)

Για το τμήμα ταμειακών ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων γίνονται οι εξής υπολογισμοί:

Υπόλοιπο ταμείου, αρχικό	XXXX
Συν εισπράξεις	XXXX
Σύνολο διαθέσιμων μετρητών.....	XXXX
Μείον εκταμιεύσεις.....	.XXXX
Πλεόνασμα (ή έλλειμμα) διαθέσιμων μετρητών	XXXX

Αν υπάρχει ταμειακό έλλειμμα στη διάρκεια μιας περιόδου προϋπολογισμού, η επιχείρηση θα πρέπει να δανειστεί κεφάλαια. Αν υπάρχει ταμειακό πλεόνασμα στη διάρκεια μιας περιόδου προϋπολογισμού μπορούν

να επιστραφούν κεφάλαια που δανείστηκε η επιχείρηση σε περίοδο ελλείμματος ή το πλεόνασμα να επενδυθεί.

Το τμήμα χρηματοδότησης περιλαμβάνει τα δάνεια και τις αποπληρωμές δανείων που εκτιμάται ότι θα πραγματοποιηθούν κατά την προϋπολογιζόμενη περίοδο και τις καταβολές τόκων που οφείλονται για τα χρήματα που έχει δανειστεί η εταιρεία ή η επιχείρηση.

Κατά κανόνα ο προϋπολογισμός μετρητών αναλύεται σε χρονικές περιόδους όσο το δυνατό μικρότερης διάρκειας. Αν η περίοδος αναφοράς έχει μεγάλη διάρκεια, μπορεί να συγκαλυφθούν σημαντικές διακυμάνσεις στα υπόλοιπα του ταμείου. Αν και η πιο συνήθης μορφή είναι ο μηνιαίος προϋπολογισμός μετρητών ορισμένες επιχειρήσεις κάνουν προϋπολογισμό μετρητών σε εβδομαδιαία ή σε ημερήσια βάση. Συνήθως ο προϋπολογισμός μετρητών στηρίζεται σε ένα ορισμένο χρηματικό ποσό που επιθυμεί η επιχείρηση να διατηρεί ως ελάχιστο στο τέλος κάθε περιόδου ως απόθεμα μετρητών ασφαλείας για να είναι σε θέση να καλύψει τυχόν έκτακτες ανάγκες σε πληρωμές. Από εδώ ξεκινά και η ανάγκη για δανεισμό, για να μπορεί να διασφαλίσει τις περισσότερες φορές αυτό το όριο.

2.15.12 Προϋπολογιζόμενα Αποτελέσματα Χρήσης

Η κατάσταση των προϋπολογιζόμενων αποτελεσμάτων χρήσης μπορεί να καταρτιστεί με βάση τα δεδομένα που αντλήθηκαν από τους προϋπολογισμούς που αναφέρθηκαν παραπάνω. Είναι μια από τις σημαντικότερες και βασικότερες εκθέσεις που συντάσσονται κατά τη διαδικασία κατάρτισης ενός προϋπολογισμού και δείχνουν τα σχεδιαζόμενα κέρδη ή ζημιές της επιχείρησης για την επομένη περίοδο προϋπολογισμού και παίζουν ρόλο προτύπου αναφοράς με βάση το οποίο μπορεί να μετρηθεί η μετέπειτα απόδοση της επιχείρησης σε σύγκριση με τα πραγματικά αποτελέσματα (GARRISON R. & NOREEN E., *Διοικητική Λογιστική*, 2005, σ. 399). Η διοίκηση ελέγχει εάν το τελικό αυτό αποτέλεσμα συνάδει με τους αρχικούς στόχους και εγκρίνει το συνολικό προϋπολογισμό.

2.15.13 Προϋπολογιστικός Ισολογισμός

Τέλος, στον προϋπολογιστικό Ισολογισμό παρουσιάζεται μια εικόνα της αναμενόμενης χρηματοοικονομικής κατάστασης στο τέλος της προϋπολογιστικής περιόδου στην περίπτωση που όλες οι εκτιμήσεις επαληθευτούν. Με βάση τα προϋπολογιστικά αυτά στοιχεία διενεργείται μια ανάλυση με αριθμοδείκτες προκειμένου να διερευνηθεί εάν επαληθεύονται οι στόχοι αποδοτικότητας, ρευστότητας, κτλ. που αποτέλεσαν τους άξονες ανάπτυξης του προϋπολογισμού.

2.15.14 Διάφοροι άλλοι προϋπολογισμοί

Εκτός από τους προϋπολογισμούς που αναφέραμε πιο πάνω που βοηθούν ουσιαστικά στην κατάρτιση του συνολικού προϋπολογισμού, υπάρχουν επιπλέον και οι εξής:

- Στατικός προϋπολογισμός (static budget)
- Ελαστικός ή ευέλικτος προϋπολογισμός (flexible budget)
- Συνεχής ή διαρκείς προϋπολογισμός (continuous or perpetual budget)
- Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (zero – base budget)

2.15.14.1 Στατικός προϋπολογισμός (static budget)

Ένας στατικός προϋπολογισμός καταρτίζεται στην αρχή της περιόδου προϋπολογισμού και ισχύει μόνο για το σχεδιαζόμενο επίπεδο δραστηριότητας. Η προσέγγιση του στατικού προϋπολογισμού είναι κατάλληλη για σχεδιασμό, αλλά είναι ανεπαρκής για να αξιολογηθεί το πόσο καλά ελέγχεται το κόστος. Αν η πραγματική δραστηριότητα στην διάρκεια μιας περιόδου διαφέρει από την σχεδιασθείσα θα είναι παραπλανητικό να συγκρίνουμε απλώς το πραγματικό κόστος με το στατικό προϋπολογισμό. Αν

η δραστηριότητα είναι υψηλότερη από ό,τι αναμενόταν το μεταβλητό κόστος θα πρέπει να είναι υψηλότερο από το αναμενόμενο. Ενώ αν η δραστηριότητα είναι μικρότερη από ό,τι αναμενόταν, το μεταβλητό κόστος θα πρέπει να είναι χαμηλότερο από το αναμενόμενο. (ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ,1997)

2.15.14.2 Ελαστικός προϋπολογισμός (flexible budget)

Ο ελαστικός προϋπολογισμός αναφέρεται συνήθως στα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Ο έλεγχος των εξόδων αυτών κυρίως επιτυγχάνεται μέσω των ελαστικών προϋπολογισμών για τα διάφορα κέντρα κόστους της επιχείρησης.

Ο ελαστικός προϋπολογισμός είναι στην πραγματικότητα μια σειρά από ατομικούς προϋπολογισμούς που δείχνουν ποιο θα είναι το ύψος του κόστους για τα διάφορα επίπεδα παράγωγης των κέντρων κόστους.

Οι προϋπολογισμοί γενικά αποτελούν όπως έχουμε αναφέρει ποσοτικές προβλέψεις των διάφορων οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης στις οποίες βασίζεται ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων και ο έλεγχος των επιτευχθέντων ή μη στόχων της επιχείρησης.

Εξετάζονται δηλαδή οι αποκλίσεις από τους συγκεκριμένους στόχους και παίρνονται διορθωτικές αποφάσεις και μέτρα για την πλησιέστερη επιτυχία των στόχων αυτών.

Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί λαμβάνουν υπόψη τους τις αλλαγές στο κόστος που συμβαίνουν ως αποτέλεσμα μεταβολών στη δραστηριότητα. Ένας ελαστικός προϋπολογισμός προσφέρει εκτιμήσεις για το ποιο θα έπρεπε να είναι το κόστος για κάθε επίπεδο δραστηριότητας σε ένα ορισμένο εύρος.

Όταν χρησιμοποιείται ελαστικός προϋπολογισμός για την αξιολόγηση της απόδοσης, το πραγματικό κόστος συγκρίνεται με το πρότυπο κόστος που θα έπρεπε να έχει σημειωθεί για το πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας στη διάρκεια της περιόδου και όχι με το προϋπολογιζόμενο κόστος από τον αρχικό προϋπολογισμό.

Πρόκειται για πολύ σημαντική διάκριση, ειδικότερα για το μεταβλητό κόστος. Αν δεν γίνουν αναπροσαρμογές στο επίπεδο της δραστηριότητας είναι πολύ δύσκολο να ερμηνεύσουμε τις αποκλίσεις ανάμεσα στο προϋπολογιζόμενο και στο πραγματικό κόστος. (GARISSON- NOREEN, 2005)

Προβλήματα κατά την κατάρτιση του ελαστικού προϋπολογισμού

Κατά την επεξεργασία των ελαστικών προϋπολογισμών δημιουργούνται κάποια προβλήματα, τα οποία είναι συνδεδεμένα με:

1. το μέτρο των βαθμών των δραστηριοτήτων της επιχείρησης,
2. το επίπεδο δραστηριότητας το οποίο θα είναι σα βάση για την κατάρτιση των ελαστικών προϋπολογισμών,
3. η ανάλυση και η κατάταξη των στοιχείων του κόστους.

(BALDVIN, ανεξάρτητος συγγραφέας με έδρα Silicon Valley – www.microsoft.com)

Οπότε προκειμένου να προσδιορίσουμε το μέτρο των βαθμών των δραστηριοτήτων της επιχείρησης γίνεται συνήθως επιλογή μια από τις πιο κάτω μεταβλητές:

- Τη συνολική παραγωγή.
- Το σύνολο των πωλήσεων.
- Τις εργατοώρες (εκφρασμένες σε χρήμα) .
- Το σύνολο ωρών άμεσης εργασίας.
- Της συνολικής ποσότητας της αναλίσκόμενης πρώτης ύλης.
- Το σύνολο των παραγγελιών.

2.15.14.3 Συνεχής ή διαρκείς προϋπολογισμός

(continuous or perpetual budget)

Πολλές επιχειρήσεις χωρίζουν το έτος του προϋπολογισμού τους σε τέσσερα τρίμηνα, στη συνέχεια το πρώτο τρίμηνο υποδιαιρείται σε μήνες και γίνεται η κατάρτιση μηνιαίων προϋπολογισμών. Ο υπολογισμός των κοντινών αυτών μπορεί συχνά να γίνει με σημαντική ακρίβεια.

Τα στοιχεία που αφορούν τα τρία τελευταία τρίμηνα μπορεί να εμφανίζονται μόνο ως σύνολα τριμήνου. Καθώς προχωρεί ο χρόνος τα στοιχεία για το δεύτερο τρίμηνο αναλύονται σε μηνιαία ποσά ύστερα τα στοιχεία του τρίτου τριμήνου, και ούτω κάθε εξής.

Η προσέγγιση αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι απαιτεί περιοδική αναθεώρηση και επανεκτίμηση των στοιχείων του προϋπολογισμού σε όλη την διάρκεια του έτους. (ΠΑΝΟΥΡΓΙΑ, 1964)

Οι συνεχείς ή διαρκείς προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται από σημαντικό αριθμό οργανισμών. Συνεχής ή διαρκείς προϋπολογισμός είναι ένας δωδεκάμηνος προϋπολογισμός που κυλιέται στον επόμενο μήνα (ή τρίμηνο) καθώς ολοκληρώνεται ο τρέχων μήνας ή (τρίμηνο). Με άλλα λόγια ένας μήνας (ή τρίμηνο) προστίθενται στο τέλος του προϋπολογισμού όταν κλείνει ο προηγούμενος μήνας (ή τρίμηνο). Η μέθοδος αυτή αναγκάζει τα στελέχη να εστιάζονται στο μέλλον με χρονικό ορίζοντα τουλάχιστον ενός χρόνου.

Οι υπέρμαχοι των συνεχών προϋπολογισμών υποστηρίζουν ότι με αυτή την προσέγγιση υπάρχει μικρότερος κίνδυνος να εστιάσουν κοντόφθαλμα τα στελέχη μόνο στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.

2.15.14.4 Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (zero – base budget)

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης αποτελεί μια νέα μεθοδολογία στην κατάσטרωση των ετήσιων προϋπολογισμών, οποιουδήποτε οργανισμού ανεξάρτητα αν είναι δημόσιος ή ιδιωτικός.

Η νέα μεθοδολογία απαιτεί από κάθε μάνατζερ να αιτιολογήσει με κάθε λεπτομέρεια, αρχίζοντας πάντοτε από το μηδέν (σ' αυτό αποτελεί τη ονομασία του), ολόκληρο τον προϋπολογισμό και επίσης να δικαιολογήσει τις δαπάνες ακόμη και των πλέον μικρών ποσών, και πώς τελικά μπορούσε να εκτελέσει την εργασία του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Ένας ορισμός του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης είναι:

“Μια μέθοδος προγραμματισμού και προϋπολογισμού που με την παραμικρή λεπτομέρεια μετατοπίζει το βάρος απόδειξης στον κάθε εισηγητή να δικαιολογήσει γιατί θα πρέπει να δαπανήσει χρήματα. Υποστηρίζεται ότι ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης δεν είναι εννοιολογικά κάτι καινούργιο, θεωρείται ότι είναι μια λογικά μέθοδος που συνδυάζει πολλά στοιχεία καλής διοίκησης όπως ο καθορισμός των στόχων, αξιολόγηση εναλλακτικών προτάσεων και λήψη μέτρων αποδοτικότητας, ιεράρχηση των προτεραιοτήτων κλπ.”
(ΤΣΑΓΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, 1997)

Διαδικασία εφαρμογής προϋπολογισμού μηδενικής βάσης

Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημαία γιατί από τα στάδια της διαδικασίας εξαρτάται κατά πολύ η όλη επιτυχία της εφαρμογής του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης. Μπορούμε την όλη διαδικασία να την διακρίνουμε σε τέσσερα συγκεκριμένα σημεία:

- Ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης.

- Λεπτομερής σχεδιασμός του συστήματος προϋπολογισμού μηδενικής βάσης.
- Εφαρμογή της μεθόδου προϋπολογισμού μηδενικής βάσης.
- Παρακολούθηση της λειτουργίας του συστήματος προϋπολογισμού μηδενικής βάσης.

Με την λεπτομερή ανάλυση επιτυγχάνεται η σαφής περιγραφή του υπάρχοντος συστήματος, των οικονομικών στοιχείων του προϋπολογισμού, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση κατά ιεραρχική δομή των εναλλακτικών τρόπων εφαρμογής του συστήματος.

Στην επόμενη φάση του σχεδιασμού γίνεται έκθεση για την ανάλυση της κατάστασης που δημιουργήθηκε. Ο σχεδιασμός του συστήματος προϋπολογισμού μηδενικής βάσης περιλαμβάνει τους τρόπους και τα μέσα που το προσωπικό και τα στελέχη της ομάδας εργασίας θα εκπαιδευτούν.

Για τη μέγιστη απόδοση του συστήματος πρέπει να γίνει επιτυχής καταμερισμός εργασίας και να προσδιοριστούν οι δραστηριότητες που θα γίνουν.

Να μελετηθεί καλά επίσης η επόμενη φάση δηλαδή η εφαρμογή της μεθόδου, και θα τελειώσει ο σχεδιασμός με τη συγγραφή ενός βοηθήματος που αναφέρεται στον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης.

Με την εφαρμογή του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης γίνεται μια επιπλέον εκπαίδευση όλων των υπεύθυνων, αυτών που θα διαδραματίσουν τον σπουδαιότερο ρόλο δηλαδή, Διευθυντών κτλ.

Για την επιτυχία του προϋπολογισμού θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα τα εξής βασικά στοιχεία:

- Ο ανώτερος Διευθυντής της οργάνωσης να εμπλέκεται στον προϋπολογισμό και να υποστηρίζει και ταυτόχρονα να αναπτύσσεται η υποστήριξη και η συμμετοχική διάθεση από μέρους της Διοίκησης, εφόσον ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης αντιπροσωπεύει μια υπόσχεση της Διοίκησης προκειμένου να επιτευχθούν οργανωτικοί στόχοι.

- Είναι αναγκαίες οι τροποποιήσεις του προϋπολογισμού ώστε αυτό να ικανοποιεί και να προσαρμόζεται στις ανάγκες της οργάνωση.
- Οι μάνατζερ έχουν από τεχνικές συμβουλές και συνεχή εκπαίδευση για να αποδώσουν στο έργο τους.
- Πρέπει να γίνει ενσωμάτωση στο σύστημα Διοίκησης του οργανισμού.

Τέλος κατά την παρακολούθηση της λειτουργίας του συστήματος προϋπολογισμού μηδενικής βάσης γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων που πραγματοποιήθηκαν με αυτά που είχαν σχεδιαστεί.

Γίνεται επίσης μια ανάλυση των στοιχείων του προϋπολογισμού και συντάσσεται μια κριτική σε πρώτη φάση για την εφαρμογή του συστήματος.

Κατόπιν γίνεται αξιολόγηση η οποία βοηθά στο:

- να διαπιστωθεί αν ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης ήταν χρήσιμος ή όχι,
- να ενσωματωθούν στον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης αλλαγές που θα ήταν αναγκαίες και
- να γίνει μέτρηση της αποτελεσματικότητας και εκτίμηση της επίδρασης του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης στην οργάνωση.

(ΠΑΝΟΥΡΓΙΑ,1964)

Στάδια κατάστρωσης του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης

Κατά τον Phyrn πάντοτε η διαδικασία κατάστρωσης του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης περιλαμβάνει τα παρακάτω τέσσερα στάδια:

- Το στάδιο του προσδιορισμού της διάρθρωσης, της οργάνωσης, της διάκρισης των διάφορων ενοτήτων αποφάσεων, που αναφέρονται στη χρηματοδότηση, αφού προηγούμενος έχουν προσδιοριστεί οι αντικειμενικοί στόχοι της οργάνωση.
- Το στάδιο της ανάλυσης κάθε ενότητας αποφάσεων σε όρους πακέτων αποφάσεων ή δεσμών αποφάσεων .

- Το στάδιο της εκτίμησης και της αξιολόγησης των δεσμών αυτών με σκοπό την ιεραρχική ταξινόμηση των πακέτων αποφάσεων με βάση την προτεραιότητα που αντικειμενικά πρέπει να δοθεί σε κάθε μία τους.
- Το στάδιο της τελικής κατάστρωσης του οριστικού προϋπολογισμού στο οποίο θα γίνει η βελτίωση της επιλογής των διάφορων δεσμών αποφάσεων και θα συνταχθεί ο προϋπολογισμός στις λεπτομέρειές του

Δυνατότητες εφαρμογής του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης

Η μέθοδος του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης εφαρμόστηκε και εφαρμόζεται και σήμερα σε πάρα πολλές επιχειρήσεις, στην τοπική διοίκηση, στην βιομηχανία, στη υποστήριξη, στον προγραμματισμό παραγωγής, έλεγχο αποθήκης, κλπ., καθώς και σε διάφορες υπηρεσίες και δραστηριότητες γενικής φύσης, όπως εργασίες λογιστηρίου, επεξεργασίες πληροφοριακών στοιχείων, μάρκετινγκ και πωλήσεις. Θέματα νομικής φύσης, θέματα προσωπικού έρευνας και ανάπτυξης κτλ.

Μερικές βιομηχανικές επιχειρήσεις μάλιστα έχουν χρησιμοποιήσει τη μέθοδο του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης για επιμέρους προγράμματα όπως για την αξιολόγηση των ικανοτήτων των Διευθυντών.

Τα αποτελέσματα δε από τη χρησιμοποίηση του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης είναι πιο έντονα για εκείνες τις δραστηριότητες στις οποίες υπάρχει μια χαρακτηριστική αδυναμία των Διευθυντών να αξιολογήσουν και να κατανείμουν τους πόρους σε Διοικητικούς, τεχνικούς και εμπορικούς τομείς.

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης προσφέρει στην επιχείρηση ή γενικά στην οργάνωση τη δυνατότητα μείωσης του προϋπολογισμού πάνω σε ορθολογιστική βάση καθώς και τη δυνατότητα ανακατανομής όλων των πόρων, όσο το δυνατόν περισσότερο αποδοτικά και αποτελεσματικά, χωρίς να επέλθει μείωση στον προϋπολογισμό.

Ένα όμως από τα μειονεκτήματα του προϋπολογισμού που καταρτίζεται με το γνωστό τρόπο, είναι ότι κατευθύνει σε συνεχή επέκταση και έτσι καθιστά δυσκολότερη την εύρεση ικανοποιητικών λύσεων και δύσκολο των εντοπισμό χρυσών τομών μεταξύ των καινούργιων και των ήδη υπαρχόντων προγραμμάτων. (ΤΣΑΓΚΛΑΚΑΝΟΣ, 1997)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Έστω η εταιρία παγωτών Δωδώνη η οποία παρασκευάζει και διαθέτει στην αγορά παγωτά. Τα συσκευάζει σε κιβώτια.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2013

ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ:		
ΜΕΤΡΗΤΑ	42.000 €	
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ	90.000 €	
ΑΠΟΘΕΜΑ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ (21000 ΛΙΜΠΡΕΣ)	4.200 €	
ΑΠΟΘΕΜΑ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ (2000 ΚΙΒΩΤΙΑ)	26.000€	
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		162.700 €
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ:		
ΓΗΠΕΔΑ	80.000 €	
ΚΤΙΡΙΑ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	700.000 €	
ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΗ ΑΠΟΣΒΕΣΗ	-292.000 €	
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ, ΚΑΘΑΡΑ		488.000 €
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ		650.700 €
ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ:		
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΛΗΡΩΤΕΟΙ (ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ)		25.800,00 €
ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ:		
ΚΟΙΝΕΣ ΜΕΤΟΧΕΣ	175.000,00€	
ΑΔΙΑΝΕΜΗΤΑ ΚΕΡΔΗ	449.900,00€	
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ		624.900,00 €
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ		650.700,00 €

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2013

ΠΩΛΗΣΕΙΣ	2.000.000,00 €
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	1.300.000,00 €
ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	700.000,00 €
ΜΕΙΟΝ ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	577.800,00 €
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΩΝ	122.200,00 €
ΜΕΙΟΝ ΕΞΟΔΑ ΤΟΚΩΝ	14.000,00 €
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ	108.200,00 €

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

	ΤΡΙΜΗΝΟ				ΕΤΟΣ
	1	2	3	4	
ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΘΕΙΣΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕ ΚΙΒΩΤΙΑ	10.000,00 €	30.000,00 €	40.000,00 €	20.000,00 €	100.000,00 €
ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΕΗΣ ΑΝΑ ΚΙΒΩΤΙΟ	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	200.000,00 €	600.000,00 €	800.000,00 €	400.000,00 €	2.000.000,00 €
ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΙΣΠΡΑΤΟΝΤΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ				70%	
ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΙΣΠΡΑΤΟΝΤΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ				30%	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΩΝ ΕΙΣΠΡ. ΜΕΤΡΗΤΩΝ					
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟ, ΑΡΧΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ	90.000,00 €				90.000,00 €
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΡΩΤΟΥ ΤΡΙΜΗΝΟΥ	140.000,00 €	60.000,00 €			200.000,00 €
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΤΡΙΜΗΝΟΥ		420.000,00 €	180.000,00 €		600.000,00 €
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΤΡΙΤΟΥ ΤΡΙΜΗΝΟΥ			560.000,00 €	240.000,00 €	800.000,00 €
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΤΡΙΜΗΝΟΥ				280.000,00 €	280.000,00 €
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΜΕΤΡΗΤΩΝ					1.970.000,00 €

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ					
ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΚΛΕΙΣΕ ΤΗΝ 31Η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2013					
(ΣΕ ΚΙΒΩΤΙΑ)					
	ΤΡΙΜΗΝΟ				ΕΤΟΣ
	1	2	3	4	
ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	10.000,00 €	30.000,00 €	40.000,00 €	20.000,00 €	100.000,00 €
ΣΥΝ ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΑΠΟΘ.ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤ	6.000,00 €	8.000,00 €	4.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	16.000,00 €	38.000,00 €	44.000,00 €	23.000,00 €	103.000,00 €
ΜΕΙΟΝ ΑΡΧΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	2.000,00 €	6.000,00 €	8.000,00 €	4.000,00 €	2.000,00 €
ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	14.000,00 €	32.000,00 €	36.000,00 €	19.000,00 €	101.000,00 €
ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΑΠΟΘΕΜΑ 20% ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΠΟΜΕΝΟΥ ΤΡΙΜΗΝΟΥ					

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
ΓΙΑ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΘΑ ΚΛΕΙΣΕΙ ΤΗΝ 31Η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014					
	ΤΡΙΜΗΝΟ				
	1	2	3	4	ΕΤΟΣ
ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΕ ΚΙΒΩΤΙΑ	14.000,00 €	32.000,00 €	36.000,00 €	19.000,00 €	101.000,00 €
ΑΜΕΣΕΣ ΕΡΓΑΤΟΩΡΕΣ ΑΝΑ ΚΙΒΩΤΙΟ	0,40 €	0,40 €	0,40 €	0,40 €	0,40 €
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΜΕΣΕΣ ΕΡΓΑΤΟΩΡΕΣ	5.600,00 €	12.800,00 €	14.400,00 €	7.600,00 €	40.400,00 €
ΚΟΣΤΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΝΑ ΩΡΑ	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	84.000,00 €	192.000,00 €	216.000,00 €	114.000,00 €	606.000,00 €

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΩΣ ΥΛΙΚΩΝ					
ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΘΑ ΚΛΕΙΣΕΙ ΤΗΝ 31Η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014					
	ΤΡΙΜΗΝΟ				ΕΤΟΣ
	1	2	3	4	
ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΕ ΚΙΒΩΤΙΑ	14.000,00 €	32.000,00 €	36.000,00 €	19.000,00 €	101.000,00 €
ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΑΝΑ ΚΙΒΩΤΙΟ	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €
ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ(ΛΙΜΠΡΕΣ)	210.000,00 €	480.000,00 €	540.000,00 €	285.000,00 €	1.515.000,00 €
ΣΥΝ ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	48.000,00 €	54.000,00 €	28.500,00 €	22.500,00 €	22.500,00 €
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	258.000,00 €	534.000,00 €	568.500,00 €	307.500,00 €	1.537.500,00 €
ΜΕΙΟΝ ΑΡΧΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	21.000,00 €	48.000,00 €	54.000,00 €	28.500,00 €	21.000,00 €
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΠΡΟΣ ΑΓΟΡΑ	237.000,00 €	486.000,00 €	0,20 €	279.000,00 €	1.516.500,00 €
ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΑΝΑ ΛΙΜΠΡΑ	0,20 €	0,20 €	0,20 €	0,20 €	0,20 €
ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΠΡΟΣ ΑΓΟΡΑ	47.400,00 €	97.200,00 €	102.900,00 €	55.800,00 €	303.300,00 €
ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΓΟΡΩΝ ΠΟΥ ΠΛΗΡΩΝΟΝΤΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΟΥΣ				50%	
ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΓΟΡΩΝ ΠΟΥ ΠΛΗΡΩΝΟΝΤΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΟΥΣ				50%	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΩΝ ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΕΩΝ ΜΕΤΡΗΤΩΝ ΓΙΑ ΥΛΙΚΑ					
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΛΗΡΩΤΑΙΟΙ, ΑΡΧΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ	25.800,00 €				25.800,00 €
ΑΓΟΡΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΤΡΙΜΗΝΟΥ	23.700,00 €	23.700,00 €			47.400,00 €
ΑΓΟΡΕΣ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΤΡΙΜΗΝΟΥ		48.600,00 €	48.600,00 €		97.200,00 €
ΑΓΟΡΕΣ ΤΡΙΤΟΥ ΤΡΙΜΗΝΟΥ			51.450,00 €	51.450,00 €	102.900,00 €
ΑΓΟΡΕΣ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΤΡΙΜΗΝΟΥ				27.900,00 €	27.900,00 €
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΕΙΣ ΜΕΤΡΗΤΩΝ	49.500,00 €	72.300,00 €	10.050,00 €	79.350,00 €	301.200,00 €
ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ ΤΟ 10% ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥ ΕΠΟΜΕΝΟΥ ΤΡΙΜΗΝΟΥ					

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΜΜΕΣΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ					
ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΘΑ ΚΛΕΙΣΕΙ ΤΗΝ 31Η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014					
	ΤΡΙΜΗΝΟ				
	1	2	3	4	ΕΤΟΣ
ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΕΣ ΑΜΕΣΕΣ ΕΡΓΑΤΟΩΡΕΣ	5.600,00 €	12.800,00 €	14.400,00 €	7.600,00 €	40.400,00 €
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛ.ΕΜΜΕΣΟΥ ΚΟΣΤ. ΠΑΡΑΓ.	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €
ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΕΜΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	22.400,00 €	51.200,00 €	57.600,00 €	30.400,00 €	161.600,00 €
ΣΤΑΘΕΡΟ ΕΜΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	60.600,00 €	60.600,00 €	60.600,00 €	60.600,00 €	242.400,00 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΕΜΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	8.300,00 €	111.800,00 €	118.200,00 €	91.000,00 €	404.000,00 €
ΜΕΙΟΝ ΑΠΟΣΒΕΣΗ	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	60.000,00 €
ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΗ ΜΕΤΡ. ΓΙΑ ΕΜΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓ.	68.000,00 €	96.800,00 €	103.200,00 €	76.000,00 €	344.000,00 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΕΜΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (α)					404.000,00 €
ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΕΣ ΑΜΕΣΕΣ ΕΡΓΑΤΟΩΡΕΣ(β)					40.400,00 €
ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΣ.ΣΥΝΤΕΛΕΣΤ.ΕΜΜ.ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΤΟΥΣ (α)/(β)					10,00 €

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΕΛΙΚΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ					
(ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΠΟΡΡΟΦΗΣΗΣ)					
ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΘΑ ΚΛΕΙΣΕΙ ΤΗΝ 31Η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014					
ΕΙΔΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ		ΚΟΣΤΟΣ		ΣΥΝΟΛΟ
ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΝΑ ΚΙΒΩΤΙΟ					
ΑΜΕΣΑ ΥΛΙΚΑ	15	ΛΙΜΠΡΕΣ	0.2	ΑΝΑ ΛΙΜΠΡΑ	3.0
ΑΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	0.4	ΩΡΕΣ	15.0	ΑΝΑ ΩΡΑ	6.0
ΕΜΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	0.4	ΩΡΕΣ	10.0	ΑΝΑ ΩΡΑ	4.0
ΚΟΣΤΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ					13.0
ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΟ ΑΠΟΘΕΜΑ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ					
ΤΕΛΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΣΕ ΚΙΒΩΤΙΑ			3.000,00 €		
ΚΟΣΤΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ			13.0		
ΤΕΛΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΣΕ Ε			39.000,00 €		

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ					
ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΘΑ ΚΛΕΙΣΕΙ ΤΗΝ 31Η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014					
	ΤΡΙΜΗΝΟ				ΕΤΟΣ
	1	2	3	4	
ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕ ΚΙΒΩΤΙΑ	10.000,00 €	30.000,00 €	40.000,00 €	20.000,00 €	100.000,00 €
ΜΕΤΑΒΛ.ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΩΛΗΣ. ΚΑΙ ΔΙΟΙΚ. ΑΝΑ ΚΙΒΩΤΙΟ	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €
ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	18.000,00 €	54.000,00 €	72.000,00 €	36.000,00 €	180.000,00 €
ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΕΣ ΣΤΑΘ. ΔΑΠ. ΠΩΛ. ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ					
ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	80.000,00 €
ΜΙΣΘΟΙ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	55.000,00 €	55.000,00 €	55.000,00 €	55.000,00 €	220.000,00 €
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ		1.900,00 €	37.750,00 €		39.650,00 €
ΦΟΡΟΙ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ				18.150,00 €	18.150,00 €
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	40.000,00 €
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΡΟΥΠΟΛ. ΣΤΑΘ. ΔΑΠ. ΠΩΛΗΣ. ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	85.000,00 €	86.900,00 €	122.750,00 €	103.150,00 €	397.800,00 €
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΡΟΥΠΟΛ. ΔΑΠ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	103.000,00 €	104.900,00 €	194.750,00 €	139.150,00 €	577.800,00 €
ΜΕΙΟΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	40.000,00 €
ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΕΙΣ ΜΕΤΡΗΤΩΝ ΓΙΑ ΔΑΠ.Σ ΠΩΛΗΣ. ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	93.000,00 €	130.900,00 €	184.750,00 €	129.150,00 €	537.800,00 €

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΕΤΡΗΤΩΝ					
ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΘΑ ΚΛΕΙΣΕΙ ΤΗΝ 31Η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2013					
	ΤΡΙΜΗΝΟ				
	1	2	3	4	ΕΤΟΣ
ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΑΜΕΙΟΥ, ΑΡΧΙΚΟ	42.500,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.500,00 €	42.500,00 €
ΣΥΝ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ					
ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ	230.000,00 €	480.000,00 €	740.000,00 €	520.000,00 €	1.970.000,00 €
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΜΕΤΡΗΤΑ	272.500,00 €	520.000,00 €	780.000,00 €	56.500,00 €	2.012.500,00 €
ΜΕΙΟΝ ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΕΙΣ					
ΑΜΕΣΑ ΥΛΙΚΑ	49.500,00 €	72.300,00 €	100.050,00 €	79.350,00 €	301.200,00 €
ΑΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	84.000,00 €	192.000,00 €	216.000,00 €	114.000,00 €	606.000,00 €
ΕΜΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	68.000,00 €	96.800,00 €	103.200,00 €	76.000,00 €	344.000,00 €
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	93.000,00 €	130.900,00 €	184.750,00 €	129.150,00 €	537.800,00 €
ΑΓΟΡΕΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	50.000,00 €	40.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	130.000,00 €
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	32.000,00 €
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΕΙΣ	352.500,00 €	540.000,00 €	632.000,00 €	426.500,00 €	1.951.000,00 €
ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (ΕΛΛΕΙΜΑ) ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ΜΕΤΡΗΤΩΝ	80.000,00 €	20.000,00 €	148.000,00 €	134.000,00 €	61.500,00 €
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ					
ΔΑΝΕΙΑ (ΣΤΗΝ ΑΡΧΗ)	120.000,00 €	60.000,00 €			180.000,00 €
ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΕΣ (ΣΤΟ ΤΕΛΟΣ)			-100.000,00 €	-80.000,00 €	-180.000,00 €
ΤΟΚΟΙ			7.500,00 €	-6.500,00 €	-14.000,00 €
ΣΥΛΟΛΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	120.000,00 €	60.000,00 €	-1.075.000,00 €	-86.500,00 €	-14.000,00 €
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΤΑΜΕΙΟΥ, ΤΕΛΙΚΟ	40.000,00 €	40.000,00 €	40.500,00 €	47.500,00 €	47.500,00 €

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ		
31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014		
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ:		
ΜΕΤΡΗΤΑ	47.500,00 €	
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ	120.000,00 €	
ΑΠΟΘΕΜΑ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	4.500,00 €	
ΑΠΟΘΕΜΑ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	39.000,00 €	
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		211.000,00 €
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ:		
ΓΗΠΕΔΑ	80.000,00 €	
ΚΤΙΡΙΑ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	830.000,00 €	
ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΗ ΑΠΟΣΒΕΣΗ	- 392.000,00 €	
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ, ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ		518.000,00 €
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		729.000,00 €
ΠΑΘΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ		
ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ:		
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΛΗΡΩΤΕΟΙ (ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ)		27.900,00 €
ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ:		
ΚΟΙΝΕΣ ΜΕΤΟΧΕΣ	175.000,00 €	
ΑΔΙΑΝΕΜΗΤΑ ΚΕΡΔΗ	526.100,00 €	
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ		701.100,00 €
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ		729.000,00 €

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ

Οι αντικειμενικοί σκοποί και οι στόχοι της εργασίας μέσα από τη συλλογή της βιβλιογραφίας και από τη συλλογή των στοιχείων της επιχείρησης είναι:

- Να γίνουν κατανοητά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του Προϋπολογισμού.
- Να εξεταστεί πόσα είδη Προϋπολογισμών υπάρχουν.
- Να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η κατάρτιση του Προϋπολογισμού.
- Να αναλυθεί ποιος είναι υπεύθυνος για την κατάρτιση του Προϋπολογισμού.
- Να γίνει κατανοητή η σημαντικότητα του Προϋπολογισμού σε μία επιχείρηση.
- Να διαπιστωθεί αν όλες οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες στην κατάρτιση του Προϋπολογισμού.
- Να διερευνηθεί αν όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα συγκεκριμένο είδος Προϋπολογισμού.
- Να εξεταστεί ποιο είναι το ιδανικό χρονικό διάστημα για τη κατάρτιση του Προϋπολογισμού και για πόσο χρονικό διάστημα να διαρκέσει.
- Να αναλυθεί ο Προϋπολογισμός της εταιρίας παγωτών Δωδώνη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως αναφέρεται και στο πρώτο (2) Κεφάλαιο:

“Ο Προϋπολογισμός (Budget) είναι ένα αναλυτικό σχέδιο για την απόκτηση και τη χρησιμοποίηση οικονομικών και άλλων πόρων μέσα σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Αντιπροσωπεύει ένα σχέδιο για το μέλλον που εκφράζεται με επίσημους ποσοτικούς όρους.”(GARISSON - NOREEN, 2005)

“Ο συνολικός Προϋπολογισμός (Master Budget) είναι μια σύνοψη των σχεδίων μιας οικονομικής μονάδας, ορίζει συγκεκριμένους στόχους για τις πωλήσεις, την παραγωγή, τη διανομή και τις χρηματοδοτικές δραστηριότητες. Κατά κανόνα καταλήγει σε ένα προϋπολογισμό μετρητών σε μία προσυπολογιζόμενη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και έναν προσυπολογιζόμενο ισολογισμό. Με λίγα λόγια αντιπροσωπεύει μια σφαιρική εικόνα των σχεδίων της εταιρείας για το μέλλον και για τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχουν αυτά τα σχέδια”. (GARISSON - NOREEN, 2005)

Η διαδικασία της σύνταξης ενός προϋπολογισμού ονομάζεται κατάρτιση προϋπολογισμού. Η κατάρτιση του Προϋπολογισμού είναι ένα από τα βασικότερα στάδια για έναν επιτυχημένο Προϋπολογισμό. Με την σωστή και ακριβή κατάρτιση του Προϋπολογισμού η επιχείρηση έχει πολλά πλεονεκτήματα.

Βέβαια τα πλεονεκτήματα για κάθε επιχείρηση είναι διαφορετικά γιατί και η κάθε επιχείρηση έχει θέσει διαφορετικούς στόχους και έχει διαφορετική δραστηριότητα. Κάποια από τα πλεονεκτήματα είναι:

- Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμών μπορεί να αποκαλύψει πιθανά προβλήματα πριν αυτά εκδηλωθούν.
- Οι προϋπολογισμοί καθορίζουν σκοπούς και στόχους που μπορούν να παίξουν ρόλο προτύπων βέλτιστης πρακτικής για την αξιολόγηση της μετέπειτα απόδοσης.
- Δίνονται οι κατάλληλες γενικές κατευθύνσεις προς όλους του τομείς.

- Προκαθορίζονται οι απαιτήσεις για την μέτρηση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων κ.α. (ΤΣΑΚΚΛΑΓΚΑΝΟΣ, 1997). Όμως ένας Προϋπολογισμός θα πρέπει να τηρεί συγκεκριμένες προϋποθέσεις για να επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Δηλαδή θα πρέπει να είναι ρεαλιστικός, να παρακολουθείται συνέχεια από τους υπεύθυνους, να γίνονται εκτιμήσεις και συνεχείς αναπροσαρμογές.

Τα είδη των Προϋπολογισμών είναι πολλά, όπως αναφέρονται και στο δεύτερο (2) Κεφάλαιο και κάθε μια επιχείρηση επιλέγει ανάλογα με τις ανάγκες τις και τις δραστηριότητες τις, τι Προϋπολογισμό θα συντάξει για να έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Υπεύθυνος για την κατάρτιση του Προϋπολογισμού δεν είναι μόνο ένας, ως συνήθως σε μια επιχείρηση ορίζεται ένας υπεύθυνος για κάθε τμήμα της επιχείρησης (ο Διευθυντής του κάθε τμήματος) ο οποίος καταρτίζει τον Προϋπολογισμό του τμήματός του.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται στη Διοίκηση και γίνονται οι ανάλογες διορθώσεις για να εγκριθεί ο Προϋπολογισμός και να τεθεί σε λειτουργία.

Η περίοδος του Προϋπολογισμού κατά γενικό κανόνα θα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη για να φανούν τα αποτελέσματα της πολιτικής της Διοίκησης αλλά και αρκετά σύντομη ώστε οι εκτιμήσεις να γίνονται με κάποια ακρίβεια.

Αυτό σημαίνει ότι διαφορετικοί τύποι Προϋπολογισμών συντάσσονται για διαφορετικά χρονικά διαστήματα.

Ο Προϋπολογισμός της επιχείρησης που αναφέρεται στο τρίτο (3) Κεφάλαιο του έτους 2013, της εταιρίας παγωτών Δωδώνη, περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων που προβλέπεται από την συστατική της πράξη. Η χρονική περίοδος που έχει επιλεγεί να γίνει ο Προϋπολογισμός είναι ένα έτος.

Σύμφωνα με τη δραστηριότητά της, τους στόχους που έχει θέσει για την συγκεκριμένη χρονική περίοδο καθώς και τα δεδομένα της, έχει χωριστεί σε πέντε κατηγορίες σύμφωνα με τα οικονομικά μεγέθη που μελετά:

- α) στον προϋπολογισμό λειτουργικών εσόδων και εξόδων,
- β) στον προϋπολογισμό αποτελεσμάτων χρήσης και διανομή κερδών,

γ) στον προϋπολογισμό ροές κεφαλαίου κίνησης,

δ) στον προϋπολογισμό επενδύσεων,

ε) στον προϋπολογισμένο ισολογισμό.

α) Αρχικά κατά τον λειτουργικό προϋπολογισμό γίνεται εκτίμηση των εσόδων και των δαπανών που βαραίνουν τα έσοδα της επιχείρησης. Τέτοιες δαπάνες είναι οι λειτουργικές δαπάνες, οι χρηματοοικονομικές δαπάνες κ.λπ. Η κατηγοριοποίηση των δαπανών προσαρμόζεται σύμφωνα με τη δομή και την κύρια δραστηριότητα κάθε εταιρείας. Κατά τον λειτουργικό προϋπολογισμό έχουμε μια απεικόνιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η πλήρη ανάλυση των δραστηριοτήτων και ο προϋπολογισμός για κάθε δραστηριότητα καθώς μετά και ο συνολικός προϋπολογισμός βοηθάει στον αναγνώστη – Διοικητικό στέλεχος – Διευθυντή να κατανοήσει πλήρως και με κάθε λεπτομέρεια το κάθε έξοδο αλλά και έσοδο από τις δραστηριότητες τις επιχείρησης.

β) Ο προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης και διανομής κερδών. Αρχικά στον προϋπολογισμό αποτελεσμάτων χρήσης δείχνει τι προέκυψε από τη λειτουργία της επιχείρησης κατά τη διάρκεια του έτους. Δηλαδή τα κέρδη ή τις ζημιές που έχει. Καθώς επίσης και το Μεικτό Κέρδος που προκύπτει, το οποίο είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση γιατί μας δείχνει την ικανότητα της να έχει κέρδη σε σχέση με τη δραστηριότητα της. Όσο μεγαλύτερο είναι τόσο πιο εύκολα μπορεί να καλύψει τα υπόλοιπα έξοδα της. Με τη βοήθεια αυτού του προϋπολογισμού μπορεί να γίνει η σύνταξη του προϋπολογισμού διανομής κερδών.

γ) Ο προϋπολογισμός ροής κεφαλαίου κίνησης δείχνει ότι «περισσεύει» στην επιχείρηση, το οποίο εξασφαλίζει την ρευστότητα της εταιρείας, η οποία διατηρεί και ενισχύει την φερεγγυότητα της και την βοηθάει στην ενίσχυση των δραστηριοτήτων της.

δ) Ο προϋπολογισμός επενδύσεων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα της επιχείρησης. Αναφέρεται σε μελλοντικές δαπάνες της επιχείρησης με σκοπό την επένδυση σε:

1. Πάγια περιουσιακά στοιχεία (π.χ. κτίρια, μηχανήματα και εξοπλισμό)

2. Μόνιμο κεφάλαιο κινήσεως (π.χ. σταθερό απόθεμα πρώτων υλών και εμπορευμάτων)
3. Επενδύσεις σε χρεόγραφα (π.χ. μετοχές άλλων εταιρειών)
4. Εξαγορά ομολόγων
5. Αποπληρωμή μακροπρόθεσμων δανείων
6. Μορφές χρηματοδότησης

ε) Τέλος ο προϋπολογισμένος ισολογισμός ο οποίος απεικονίζει την οικονομική κατάσταση την οποία θα πρέπει να έχει η επιχείρηση (τι πρέπει να χρωστάει και τι κατέχει η επιχείρηση). Δηλαδή δείχνει την οικονομική θέση της επιχείρησης.

Είναι πολύ σημαντικός διότι βοηθάει στον απολογισμό της επιχείρησης. Διότι με τον απολογισμό θα φανούν οι αποκλίσεις (μικρή ή μεγάλη απόκλιση, θετική ή αρνητική) οι οποίες θα υπάρξουν και θα βοηθήσουν την επιχείρηση να κάνει τις ανάλογες αλλαγές για την επόμενη διαχειριστική περίοδο, καθώς και για τη σύνταξη του προϋπολογισμένου ισολογισμού.

Με την ανάλυση των Προϋπολογισμών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση γίνεται κατανοητός ο τρόπος που μπορεί να βοηθήσει ο Προϋπολογισμός στην επιχείρηση.

Οπότε οι Προϋπολογισμοί θα βοηθήσουν την επιχείρηση:

- Στη πλήρη γνώση των εσόδων και εξόδων που θα πρέπει να προκύψουν μέσα από τις Δραστηριότητες. Με αποτέλεσμα όλα τα τμήματα της επιχείρησης να έχουν ένα κοινό σκοπό και ένα στόχο ο οποίος θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μέχρι το τέλος της διαχειριστικής περιόδου.
- Στη γνώση των Δραστηριοτήτων που αναλογούν σε κάθε τμήμα της επιχείρησης για την αποφυγή λάθους.
- Στη γνώση των απασχολούμενων εργαζόμενων που απαιτούνται και τους μήνες που θα απασχοληθούν για την επίτευξη του στόχου που έθεσαν. Καθώς και των εξόδων που υπάρχουν για τις αμοιβές τους.

- Στον έλεγχο των τμημάτων για την επίτευξη του στόχου από τη Διοίκηση, αφού θα έχουν πλήρη γνώση των Δραστηριοτήτων των τμημάτων και των εσόδων και των εξόδων που θα έπρεπε να έχουν προκύψει.
- Στην γνώση αν η επιχείρηση θα είναι Κερδοφόρα μέσα από τα Προϋπολογιζόμενα Αποτελέσματα χρήσης.
- Στη γνώση των εισροών και των εκροών κεφαλαίων της επιχείρησης δηλαδή το τι θα πρέπει να υπάρχει στο ταμείο της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τις επενδυτικές δραστηριότητες της.
- Τέλος στη γνώση της θέσης της επιχείρησης στο τέλος του χρόνου λειτουργίας. Πιο συγκεκριμένα με τη βοήθεια του προϋπολογιζόμενου ισολογισμού παρουσιάζονται τα προβλεπόμενα περιουσιακά στοιχεία, τις υποχρεώσεις και τις απαιτήσεις της εταιρείας.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία σχεδιασμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να προβλέψουν την πορεία τους, να ερμηνεύσουν τις οποιοσδήποτε αλλαγές στα οικονομικά τους μεγέθη και να πάρουν γρήγορες αποφάσεις σε περιπτώσεις προβλημάτων που εμφανίζονται στο οικονομικό περιβάλλον τους.

Αν πρέπει να ξεχωρίσουμε το σημαντικότερο απ' όλα τα οφέλη του προϋπολογισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι γίνεται εργαλείο μέσω του οποίου τα στελέχη κινητοποιούνται για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Οι προϋπολογισμοί είναι απαραίτητοι σε επιχειρήσεις που σαν κύριο σκοπό τους έχουν την κερδοφορία. Παρόλα αυτά μπορούν με την ίδια επιτυχία να εφαρμοστούν και στην περίπτωση μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων και μονάδων που ανήκουν στο δημόσιο. Για παράδειγμα οι

προϋπολογισμοί είναι απαραίτητοι για τα Υπουργεία, τις Διοικητικές Περιφέρειες, τις Νομαρχίες, τα Νοσοκομεία κ.λπ.

Τέλος η πτυχιακή εργασία αποτελεί το τελευταίο στάδιο των σπουδών μου στο τμήμα Λογιστικής στο Αλεξάνδρειο Τ.Ε.Ι Θεσσαλονίκης. Η ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας ήταν ο στόχος μου για να ολοκληρωθούν οι σπουδές μου.

Η πτυχιακή εργασία μου έδωσε τη δυνατότητα να ασχοληθώ με ένα θέμα που με ενδιαφέρει να αποκτήσω γνώσεις και εμπειρία που είμαι σίγουρη ότι θα με βοηθήσουν κατά τη μελλοντική μου σταδιοδρομία πάνω στον κλάδο της λογιστικής.

Επιπλέον μου δόθηκε η ευκαιρία λόγο της έρευνας πάνω στις επιχειρήσεις και τις συχνές επισκέψεις για να πάρω τα στοιχεία για την έρευνα να κατανοήσω τη λειτουργία της επιχείρησης καθώς και πως εργάζεται ένας λογιστής καθώς και τον τρόπο με τον οποίο συλλέγει τα στοιχεία για την κατάρτιση του προϋπολογισμού.

Τέλος με την επιλογή αυτού του θέματος μου έγινε κατανοητό ότι ένας προϋπολογισμός είναι ένα σημαντικό βήμα του αποτελεσματικού χρηματοοικονομικού σχεδιασμού για μία επιχείρηση και η σημαντικότητά του, όχι μόνο για τις μεγάλες αλλά και για τις μικρές επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση:

- 1) ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ – ΔΗΜΑΚΗ Ι.,2006,*Διοικητική Λογιστική Κοστολόγηση/ Προϋπολογισμοί / Λήψη Αποφάσεων*, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα, 367 – 396 σελ.
- 2) ΜΕΪΜΑΡΟΓΛΟΥ Μ.,1964,Ο Προγραμματισμός της Δράσεως των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις: Παπαζήσης – Φειδίου 16,Αθήνα,30 – 140 σελ.
- 3) ΞΕΝΟΣ Δ.,2003,Εισαγωγή στη Διοίκηση του Προϋπολογισμού των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις: Παπαζήσης, Αθήνα,1 - 94 σελ
- 4) ΠΑΝΟΥΡΓΙΑ Κ.,1964,Επιχειρηματικός Προγραμματισμός. Εκδόσεις: Παπαζήση – Φειδίου 16, Αθήνα,30 – 183 σελ.
- 5) ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ Α.,1997,Προϋπολογισμοί Budgeting για τη Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων. Εκδόσεις: Αδερφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη,7 – 320 σελ.
- 6) ΦΛΩΡΟΥ Χ.,1993,Σύγχρονη Διοικητική Των Επιχειρήσεων
- 7) ΧΑΤΖΗΣ Α.,2010,Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης

Ξενόγλωσση:

- 8) GARRISON R. – NOREEN E.,2005,Διοικητική Λογιστική, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος, Αθήνα, 423 – 714 σελ.

Διαδικτυακές πηγές:

- 9) ΚΑΠΑΝΤΑΪΔΑΚΗΣ Ι.,2007,Προϋπολογισμός,Περιεχόμενο και Λειτουργία: Βασικό Εργαλείο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων και των Οργανισμών., www.mbasociety.gr
- 10) ΜΑΝΟΥΣΩΠΟΥΛΟΣ Γ.,2010,Προϋπολογισμός η Πυξίδα της Επιχείρησης. www.Spacesoft.com
- 11) ΞΥΛΑΣ Γ.,Ο Ρόλος του Προϋπολογισμού, www.pofitandcost.com
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14408/3/DiamantopoulouAretiMsc2011.pdf>

12) BALDWIN, ανεξάρτητος συγγραφέας με έδρα Silicon Valley –
www.microsoft.com