

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Γενικός προϋπολογισμός: σκοπιμότητα,
χρησιμότητα, ανάλυση της διαδικασίας, μελέτες
περίπτωσης και δημιουργία ανάλογης εφαρμογής στο
microsoft excel»**



Φοιτήτριες: Στεργιοπούλου Δήμητρα

Χαρακίνου Γεωργία

Επιβλέπων καθηγητής: Ζαχούρης Πάρις

Πάτρα, 2015

Περίληψη

Ο προϋπολογισμός είναι ένα ένα σημαντικό εργαλείο οικονομικής διαχείρισης των προβλεπόμενων εργασιών μιας επιχείρησης, δηλαδή παραγωγής, πωλήσεων, παροχής υπηρεσιών, επενδύσεων για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αποτελεί μια αριθμητική έκφραση του προγράμματος της επιχείρησης για να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. (Garrison & Noreen, 2005). Είναι βασικό στοιχείο για μία μεγάλη επιχείρηση που θέλει να έχει χρηματικά αποτελέσματα και βοηθά στην ορθή λήψη αποφάσεων από τα ανώτερα στελεχη. 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. 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 (Τσακλαγκάνος, 2000).

Ο προϋπολογισμός δεν είναι εύκολη διαδικασία και χρήζει προσοχής γιατί οποιοδήποτε λάθος μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες για μια επιχείρηση. Στην εργασία αυτή, γίνεται εκτενέστερη αναφορά στο γενικό προϋπολογισμό και παρουσιάζεται ένα παράδειγμα εφαρμογής του σε μια επιχείρηση, μέσω της χρήσης του προγράμματος excel. Ο γενικός προϋπολογισμός αποτελείται από τη σύνοψη διαφορετικών, αλλά σχετιζόμενων προϋπολογισμών μιας επιχείρησης, οι οποίοι συλλογικά αποδίδουν το γενικό πρόγραμμα της επιχείρησης, την έκταση και το είδος της οικονομικής της δραστηριότητας (Δημοπούλου - Δημάκη, 2002).

Λέξεις κλειδιά: προϋπολογισμός, γενικός προϋπολογισμός

Abstract

The budget is an important financial management tool of the projected work of an enterprise, i.e. production, sales, services, investment for a specific period of time. It consists a numerical expression of the business plan to achieve the goals it has set. (Garrison & Noreen, 2005). It is essential for a large company that wants to cash results and helps in proper decision making by senior management. Of course, small businesses making a comprehensive plan for their future work which will include a large volume of sales, expenses, net income, payments. With the use of budget management as well as the beneficiaries have the benefit that they can monitor conditions of enterprise economic developments, costs and general trends. Moreover managers compare actual with planned figures and take measures if necessary.

The budget is not an easy process and requires attention because any mistake can have devastating consequences for a business. In this paper, further elaborates the general budget and an example application in an enterprise, through the use of excel program. The general budget comprises the summary of different but related budgets of a company, which collectively perform the overall program of the enterprise, the extent and type of economic activity.

Keywords: budget, general budget

Ευχαριστίες

Η εκπόνηση της παρούσας εργασίας υλοποιήθηκε στα πλαίσια ολοκλήρωσης των σπουδών μας στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΑΤΕΙ Πατρών, σε συνεργασία με τον επιβλέπων καθηγητή κ. Ζαχούρη Πάρι, τον οποίο και οφείλουμε να ευχαριστήσουμε τόσο για την επιστημονική του καθοδήγηση στην ανάπτυξη του θέματος της εργασίας, όσο και για τις επικοινωνιακές παρατηρήσεις και συμβουλές του. Επίσης, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους τους καθηγητές του τμήματος που φοιτήσαμε για τις γνώσεις που μας έδωσαν καθόλη την διάρκεια των σπουδών μας.

Ευχαριστούμε ιδιαίτερα και τον οικονομικό υπεύθυνο της εταιρείας «ΔΙΑΓΟΡΑΣ Α.Ε.» για τις πολύτιμες πληροφορίες που μας έδωσε και για τον χρόνο που μας αφιέρωσε.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τα μέλη των οικογενειών μας για την υπομονή τους και την στήριξή του καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μας.

Στεργιοπούλου Δήμητρα

Χαρακτίνου Γεωργία

Περιεχόμενα

ΜΕΡΟΣ Α' ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

• Γενικά στοιχεία Προϋπολογισμού	7
• Εισαγωγικά	7
• Σκοπός προϋπολογισμού	10
• Χρησιμότητα προϋπολογισμού	11
• Είδη προϋπολογισμού	15
• Χρονικό διάστημα που καλύπτουν	15
• Μέθοδος κατάρτισης	16
• Προσδιορισμός προϋπολογιστικών ποσών	16
• Σύμφωνα με το είδος	17
• Άλλες διακρίσεις	18
• Διαδικασία προϋπολογισμού	19
• Δημιουργία προϋπολογισμού	19
• Διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού	22
• Χρήση προϋπολογισμού	25
• Αποτελεσματικότητα προϋπολογισμού	25
• Εξελικτική πορεία προϋπολογισμού	26

• Αναλυτική παρουσίαση ειδών προϋπολογισμού	28
2.6.1 Προϋπολογισμός πωλήσεων	28
2.6.2 Προϋπολογισμός παραγωγής	29
2.6.3 Πρόγραμμα γενικών εξόδων	33
2.6.4 Προϋπολογιζόμενες χρηματοοικονομικές καταστάσεις	34
2.6.5 Ελαστικός προϋπολογισμός	37
2.6.6 Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης	37
• Έλεγχος και αξιοπιστία προϋπολογισμών	38
3.1 Ο προϋπολογισμός ως εργαλείο ελέγχου	38
3.2 Σκοπός ελέγχου	41
3.2 Εγκυρότητα και αξιοπιστία προϋπολογισμών	42
• Γενικός προϋπολογισμός	44
4.1 Εισαγωγικά στοιχεία	44
4.2 Ορισμός συνολικού προϋπολογισμού	44
4.3 Συστατικά στοιχεία	45
4.3.1 Λειτουργικοί προϋπολογισμοί	46
4.3.2 Χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί	47
4.4 Χρησιμότητα	48
4.5 Εφαρμογές – Παραδείγματα	49
4.5.1 Παράδειγμα εφαρμογής γενικού προϋπολογισμού επιχείρησης	51

ΜΕΡΟΣ Β' ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

• Μελέτη περίπτωσης	54
5.1 Παρουσίαση εταιρείας	54
5.2 Εφαρμογή γενικού προϋπολογισμού στο excel	55
5.2.1 Η μελέτη περίπτωσης	59
• Συμπεράσματα	68
• Βιβλιογραφία	70

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

- **Γενικά στοιχεία προϋπολογισμού**

1.1 Εισαγωγικά

Η σύνταξη προϋπολογισμού βοηθά στην βαθύτερη κατανόηση του οικονομικού προγραμματισμού και σχεδιασμού μιας επιχείρησης και στην αποτελεσματική κατάστρωση όλων των επιμέρους προϋπολογισμών της οικονομικής διαχείρισης της επιχείρησης, ώστε να εξασφαλίζεται η έγκαιρη, ακριβής και αξιόπιστη εκτίμηση των εσόδων και δαπανών. Επίσης αποτελεί ανεκτίμητο εργαλείο για το σχεδιασμό κινήσεων για τη βελτίωση του οικονομικού αποτελέσματος.

Με τη χρήση του προϋπολογισμού ελέγχεται εάν οι στόχοι του οργανισμού, με τα έξοδα που συνεπάγονται, οδηγούν τελικώς σε κερδοφορία ή απαιτείται αναθεώρησή τους. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα να προγραμματισθούν έγκαιρα ενέργειες που μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της ρευστότητας, στη μείωση των δανείων και στην καλύτερη αξιοποίηση των πόρων. Δίνεται ιδιαίτερο βάρος στις προβλέψεις των πωλήσεων, στην ετοιμασία των ταμειακών Ροών, του κεφαλαίου κίνησης και στην ανάλυση των αποκλίσεων.

Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα βασικό εργαλείο της διοίκησης των επιχειρήσεων και οργανισμών. 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 / οργανισμός, σε ένα αλλά και για ένα, συγκεκριμένο διάστημα χρόνου.

Σε αυτό το κείμενο θα παρουσιαστούν τα στοιχεία που αποτελούν ένα πλήρες σύστημα προϋπολογισμού μιας επιχειρησιακής μονάδας ή οργανισμού που διαθέτει βιομηχανική παραγωγή. Η αποτύπωση των περιεχομένων του προϋπολογιστικού συστήματος ακολουθεί την Χρηματοοικονομική και Λογιστική αντίληψη.

Μια νέα επιχείρηση, πριν ξεκινήσει τη λειτουργία της, έχει ένα όραμα και για την υλοποίηση του θέτει κάποιους στόχους. Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης αυτής εξαρτάται από την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Απαιτείται σωστός προγραμματισμός, οργάνωση, διοίκηση και έλεγχος από την πλευρά της επιχείρησης, ώστε να λειτουργήσει σαν ενιαίο σύστημα. Η αποτελεσματική λειτουργία και υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης απαιτεί την ύπαρξη ενός κατάλληλα οργανωμένου σχεδίου. Το σχέδιο αυτό ονομάζεται προϋπολογισμός και αποτελεί χρήσιμο οδηγό δράσης κάθε επιχείρησης.

Η Λογιστική Κόστους η οποία ξεκίνησε από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις με αντικείμενο την λεπτομερή ανάλυση και παρακολούθηση του κόστους παραγωγής και για το λόγο αυτό παλαιότερα ονομαζόταν Βιομηχανική Λογιστική. Όμως στη συνέχεια το αντικείμενό της επεκτάθηκε για να συμπεριλάβει τον προγραμματισμό και προϋπολογισμό της διαμόρφωσης του κόστους παραγωγής μιας μελλοντικής περιόδου καθώς και τον έλεγχο του κατά πόσο τα πραγματικά στοιχεία συμφωνούν ή αποκλίνουν από τα προϋπολογισμένα και γιατί. Η επέκταση της χρησιμοποίησης των δεδομένων της Λογιστικής Κόστους στον προγραμματισμό και τον έλεγχο των οικονομικών μονάδων είχε ως συνέπεια την εισχώρησή της στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων. Κατά τον προσδιορισμό του κόστους των παραγόμενων προϊόντων εκείνο που ουσιαστικά γίνεται είναι η ενσωμάτωση του κόστους της "παραγωγικής" λειτουργίας της επιχείρησης στα παραγόμενα προϊόντα. Τα προϊόντα παράγονται σύμφωνα με κάποια παραγωγική διαδικασία που συντελείται μέσα στο εργοστάσιο της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός, προϋπολογισμός και έλεγχος της δράσης της επιχείρησης έχουν άμεση σχέση με τη διοίκησή της. Για να γίνει ο προϋπολογισμός και ο έλεγχος απαιτούνται δεδομένα κόστους τα οποία παρέχει η Λογιστική Κόστους. Η βοήθεια και η υποστήριξη που δίνει η Λογιστική Κόστους στη διοίκηση της επιχείρησης είναι ο λόγος για τον οποίο η Λογιστική Κόστους ονομάζεται και Διοικητική Λογιστική (<http://www.exelixis.eu>).

Πιο συγκεκριμένα, ο προϋπολογισμός εκφράζει τα μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα σχέδια της διοίκησης μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει τους στόχους της διοίκησης, τους πόρους που απαιτούνται για την υλοποίηση των στόχων, τις προτεινόμενες μελλοντικές επενδύσεις για εξασφάλιση πόρων και χρονοδιαγράμματα κάθε ενέργειας. Ο προϋπολογισμός χρησιμοποιείται τόσο για τον έλεγχο της επιχείρησης, όσο και για την χάραξη της πορείας που θα ακολουθήσει

μελλοντικά η επιχείρηση αυτή. Πρόκειται για μια ποσοτική έκφραση χρηματικών εισροών και εκροών με σκοπό τον έλεγχο αποτελεσματικότητας του επιχειρησιακού σχεδίου δράσης που έχει υιοθετηθεί. Το σχέδιο προϋπολογισμού μιας επιχείρησης δείχνει την κατανομή των διαθέσιμων χρηματοοικονομικών πόρων κάθε τμήματός της με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι του κάθε τμήματος αλλά και της επιχείρησης (Πομόνης, 2001).

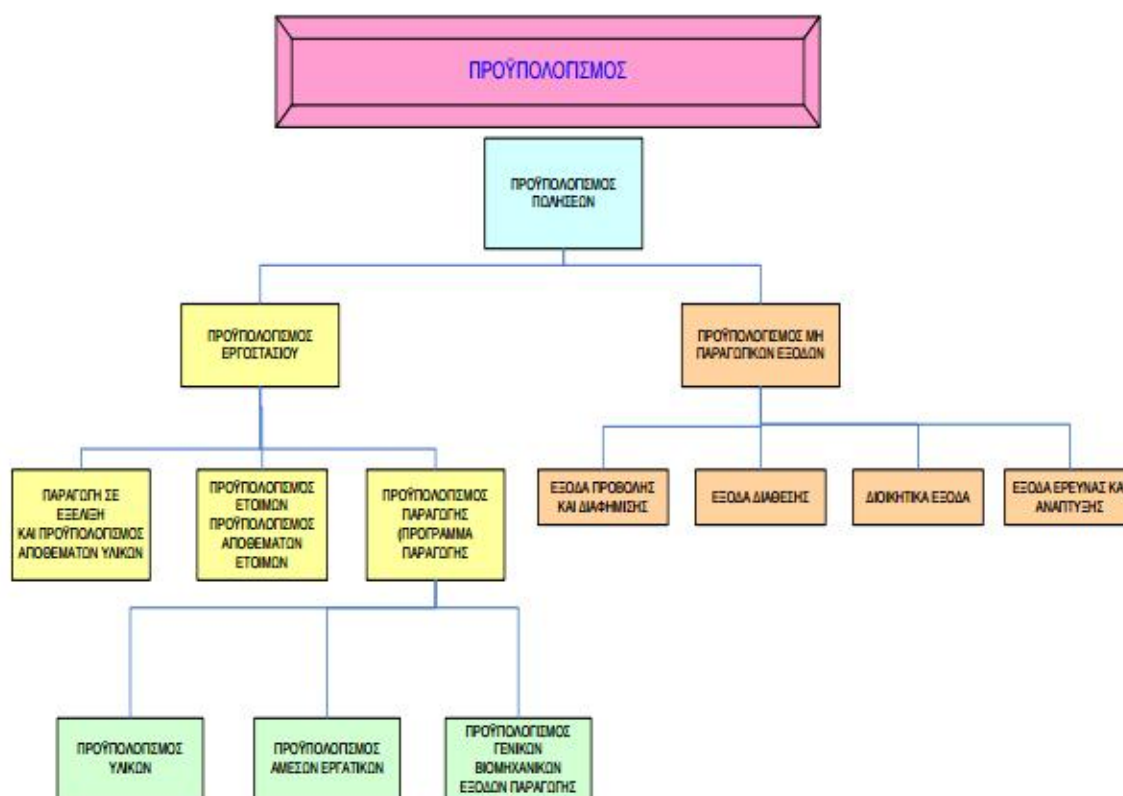
Ο ορθά σχεδιασμένος προϋπολογισμός αποτελεί σημείο επικοινωνίας μεταξύ των διευθυντικών στελεχών μιας επιχείρησης, οι οποίοι ενημερώνονται με αυτόν τον τρόπο για τους στόχους της επιχείρησης και τους διαθέσιμους πόρους των τμημάτων τους. Ο λεπτομερής προϋπολογισμός θέτει περιορισμούς εντός των οποίων οφείλει να κινείται κάθε διευθυντικό στέλεχος και αποτελούν κεντρικό τμήμα των σύγχρονων συστημάτων διοικητικής λογιστικής. Επίσης, αποτελεί ένα κριτήριο μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης και ένα εργαλείο ανίχνευσης αποκλίσεων από τα αρχικά σχέδια. Επίσης, αποτελεί την ποσοτική έκφραση του τρόπου δράσης για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης βάση των συγκεκριμένων πόρων που διαθέτει.

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, οι προϋπολογισμοί και τα προγράμματα που συντάσσονται και διαμορφώνουν τον συνολικό προϋπολογισμό είναι τα ακόλουθα (Garrison & Noreen, 2005; Τσαλαγκάνος, 2000):

- Πρόγραμμα πωλήσεων - Προϋπολογισμός πωλήσεων και εξόδων πωλήσεων
- Πρόγραμμα παραγωγής - Προϋπολογισμός παραγωγής και εξόδων παραγωγής
- Πρόγραμμα αγορών - Προϋπολογισμός εξόδων για αγορά αποθεμάτων, για λειτουργία διοικήσεως, για έρευνα και ανάπτυξη
- Προϋπολογισμός κόστους παραγωγής προϊόντων
- Προϋπολογισμός προγράμματος επενδύσεων
- Προϋπολογισμός ταμειακών εισροών – εκροών
- Προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων και ισολογισμού

Ο προϋπολογισμός 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. Η διαδικασία της σύνταξης ενός προϋπολογισμού ονομάζεται κατάρτιση προϋπολογισμού. Η χρήση

προϋπολογισμών για τον έλεγχο της δραστηριότητας μιας επιχείρησης είναι γνωστή ως προϋπολογιστικός έλεγχος (Garisson & Noreen, 2005; Καπανταϊδάκης, 2010).



Σχήμα 1: Προϋπολογισμός (Καπανταϊδάκης, 2010)

1.2 Σκοπός προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός αποτελεί το συνοπτικό πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα είναι μια ποσοτική έκφραση των στόχων της διοίκησης, ενώ αποτελεί και το μέσο για την παρακολούθηση της προόδου πραγματοποίησης των στόχων αυτών. Αποτελεί, επίσης, ένα βασικό εργαλείο της διοίκησης των επιχειρήσεων και οργανισμών. Στις περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμούς ο προϋπολογισμός αποτελεί την οικονομική κατάσταση στην οποία καταγράφονται τα δικαιώματα, οι υποχρεώσεις, οι εισροές και οι εκροές που θα έχει μια επιχείρηση για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Ο παραδοσιακός προϋπολογισμός έχει αμφισβητηθεί αρκετά τα τελευταία έτη επειδή σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, όπως αυτό της χώρας μας, είναι δύσκολο να θέσει και να πετύχει κανείς ρεαλιστικούς στόχους. Παρόλα αυτά αποτελεί ακόμη

το βασικό εργαλείο ελέγχου για αρκετές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα τέτοιο αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον εστιάζουν συνήθως σε δύο πρακτικές. Την βελτίωση του συστήματος προϋπολογισμού που διαθέτουν ήδη με χρήση συμπληρωματικών τεχνικών ή στην εγκατάλειψη του προϋπολογισμού αυτού εντελώς. Η δεύτερη πρακτική αποβλέπει στην ολοκληρωτική εξάλειψη της διαδικασίας του προϋπολογισμού, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις που την επιλέγουν να ανταποκρίνονται γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα σε συνθήκες αβεβαιότητας. Αναφέρεται ότι αρκετές μεγάλες εταιρίες της Ευρώπης έχουν εφαρμόσει αυτή την πρακτική, όπως για παράδειγμα η εταιρία αυτοκινητοβιομηχανίας Volvo (Καπανταϊδάκης, 2010).

1.3 Χρησιμότητα προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο από μεγάλες επιχειρήσεις ως το βασικότερο εργαλείο λήψης αποφάσεων. Χρησιμοποιείται όμως τόσο σε μικρές, όσο και σε μεγάλες επιχειρήσεις. Αξίζει να αναφερθεί ότι πλήθος πτωχεύσεων επιχειρήσεων θα μπορούσαν να αποφευχθούν με τη σύσταση ορθού προϋπολογισμού και πιο συγκεκριμένα με την έγκαιρη προσπάθεια ποσοτικοποίησης των στόχων της εκάστοτε επιχείρησης. Ο προϋπολογισμός των μικρών επιχειρήσεων δε είναι ανάγκη να είναι εξειδικευμένος, είναι όμως απαραίτητος. Στην πραγματικότητα πολλοί επιχειρηματίες χρησιμοποιούν τους προϋπολογισμούς χωρίς να αντιλαμβάνονται την ύπαρξή τους και αυτό συμβαίνει όταν ο επιχειρηματίας λαμβάνει υπόψη του το μέλλον στη λήψη αποφάσεων.

Ειδικοί υποστηρίζουν ότι η αβεβαιότητα και δύσκολες συνθήκες του κλάδου μειώνουν την πρακτικότητα των προϋπολογισμών. Κι όμως μπορεί κανείς να βρει έστω και μια επιχείρηση στον ίδιο κλάδο που να χρησιμοποιεί τους προϋπολογισμούς. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι συνήθως οι καλύτερες στον κλάδο, οι πιο κερδοφόρες και οι καλύτερα οργανωμένες, ακριβώς επειδή θεωρούν τους προϋπολογισμούς σαν απαραίτητο εργαλείο και αναγκαία βοήθεια στην εργασία τους. Είναι εξάλλου γεγονός ότι οι μάνατζερ αντιμετωπίζουν πολλούς κινδύνους και πρέπει να παλέψουν με την αβεβαιότητα είτε με προϋπολογισμούς είτε χωρίς προϋπολογισμούς. Οι υποστηρικτές των προϋπολογισμών ισχυρίζονται ότι τα οφέλη από τη χρησιμοποίησή τους ξεπερνούν το κόστος της ετοιμασίας τους (Τσαλαγκάνος, 2000).

Κάποια από τα είδη προϋπολογισμού είναι απαραίτητα σε κάθε οργανισμό. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι εάν οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιηθούν με τον κατάλληλο τρόπο

διευκολύνουν τον προγραμματισμό, παρέχουν συγκεκριμένους στόχους που αποτελούν τη βάση ελέγχου αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης, προάγουν την επικοινωνία και το συντονισμό μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και διευκολύνουν τον απολογιστικό έλεγχο της επιχείρησης αυτής (Παπαδάκης, 1999).

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να μεταλλεύονται στο μέγιστο όλους τους πόρους που διαθέτουν και να απαρτίζονται από πλήρως ενημερωμένα στελέχη, τα οποία να είναι σε θέση να γνωρίζουν τις ανάγκες, τις υποχρεώσεις αλλά και τα προσδοκώμενα οφέλη των επιχειρήσεων που στελεχώνουν. Μια μικρή επιχείρηση, που δεν απαρτίζεται από εξειδικευμένα στελέχη, μπορεί απλά να εντοπίζει και να προγραμματίζει εγκαίρως τις ανάγκες της, ώστε να εξοικονομεί μεγάλα ποσά. Είναι σίγουρο ότι μια επιχείρηση με αποτελεσματικότερη οργάνωση μπορεί να αποκομίσει μεγαλύτερα οφέλη με ανάλογες εκπτώσεις, προγραμματισμένες αγορές κ.α. (Παπαδάκης, 1999).

Αναλυτικότερα η εφαρμογή των προϋπολογισμών συμβάλλει στην ώθηση των στελεχών μιας επιχείρησης στον προγραμματισμό και στην επικέντρωση στην αποτελεσματική εφαρμογή των μελλοντικών στόχων της επιχείρησης. Η συνειδητοποίηση των ευρύτερων στόχων και των συνθηκών του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης βοηθούν στην εφαρμογή ενός κατάλληλου τρόπου δράσης των στελεχών. Παράλληλα, η εφαρμογή προϋπολογισμών, παρουσιάζει νέα στοιχεία για το μέλλον της επιχείρησης και κατ' επέκταση μειώνει τους κινδύνους που τυχόν να προκαλέσουν οι μελλοντικές αυτές ενέργειες. Είναι ευρέως γνωστό πως η έγκαιρη πρόβλεψη και ο ορθός προγραμματισμός μειώνουν τον κίνδυνο. Αυτός είναι και το σημαντικότερο πλεονέκτημα σύστασης ενός ορθού προϋπολογισμού.

Μια επιχείρηση αποτελείται από πολλά τμήματα με διαφορετικές και αντικρουόμενες αρκετές φορές ανάγκες. Οι διαφορετικές απαιτήσεις των αποκεντρωμένων τμημάτων, σε διάφορα θέματα, αλλά κυρίως σχετικά με τη διαχείριση των πόρων, είναι αρκετές και πιθανόν να μην εμφανίζονταν έγκαιρα εάν δεν υπήρχε ο συγκεντρωτικός προϋπολογισμός. Ο συνδυασμός των επιμέρους προϋπολογισμών μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό τυχόν ελλείμματος ή πλεονάσματος των οικονομικών πόρων της εκάστοτε επιχείρησης. Αυτό οδηγεί στον αποτελεσματικό υπολογισμό του κόστους, στην ορθή χρήση των συγκεκριμένων πόρων και ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού παρέχει διάδοση πληροφοριών σχετικά με τις προτεινόμενες ενέργειες της επιχείρησης, σε όλους τους τομείς και σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η διάδοση των πληροφοριών βοηθά στο συντονισμό των στόχων που έχουν τεθεί και την εξεύρεση επαρκών πόρων για την επίτευξη τους. Σε

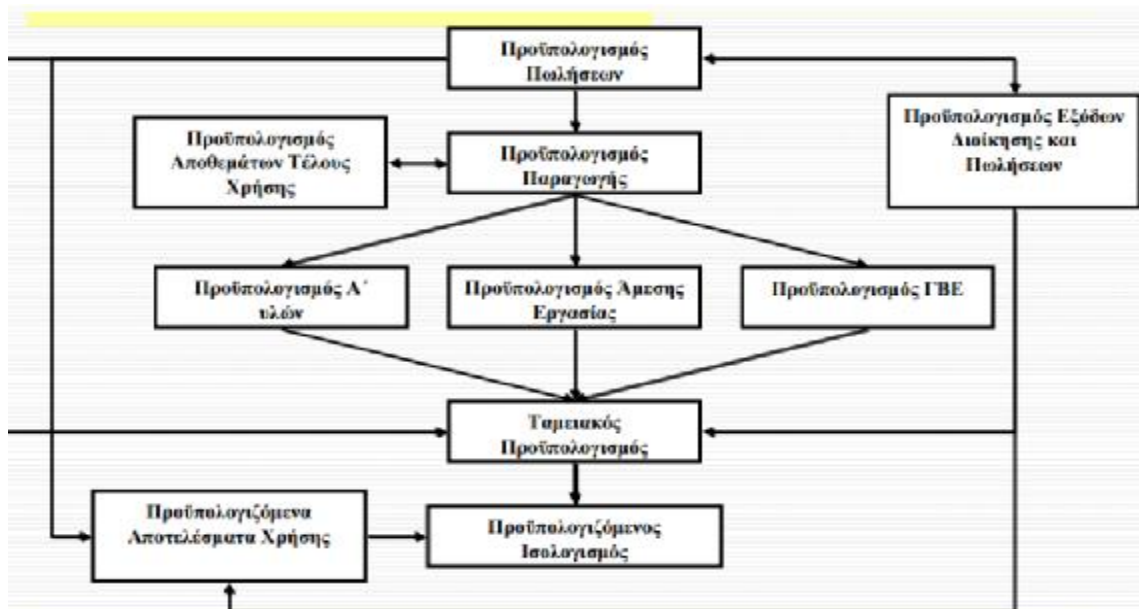
περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση λειτουργεί σε πολλές ανομοιογενείς αγορές μέσω υποκαταστημάτων ή θυγατρικών, ο προϋπολογισμός εξυπηρετεί στη διάδοση των καθορισμένων στόχων των μελών της επιχείρησης, ώστε να αποφεύγονται οι παρανοήσεις και οι τυχόν αποκλίσεις από την σχεδιαζόμενη πολιτική. Καθοδηγεί τα στελέχη του κάθε τμήματος ή του κάθε υποκαταστήματος, σχετικά με τον τρόπο δράσης τους. Πλεονέκτημα της εφαρμογής ορθού προϋπολογισμού σε μια επιχείρηση είναι το γεγονός παροχής χρήσιμων πληροφοριών 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 και γίνονται διορθωτικές κινήσεις ώστε 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 (Τσαλαγκάνος, 2000).

Σημαντική παράμετρος του προϋπολογισμού είναι η μέτρηση και η αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης. Η προετοιμασία και η τελική μορφή του προϋπολογισμού προσφέρει στην εταιρεία και στα στελέχη της ένα μέτρο σύγκρισης. Η σύγκριση των προϋπολογισμών με την πραγματική εμπειρία πληροφορεί τους ειδικούς για την ποιότητα του προγραμματισμού και για τις πιθανές αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης. Τα στελέχη με αυτόν τον τρόπο καθίσταται υπεύθυνα για το μέρος του προϋπολογισμού για το οποίο είναι υπεύθυνα. Αναφέρεται, επίσης, ότι η διαδικασία του προγραμματισμού και του ελέγχου επαναλαμβανόμενη καθώς είναι, βοηθά στη σύγκλιση των στόχων της επιχείρησης με αυτούς των επιμέρων φορέων της και οδηγεί στην αποτελεσματική υλοποίησή τους.

Η χρήση προϋπολογισμών στις επιχειρήσεις είναι σημαντική, όπως διαφαίνεται και από τα παραπάνω, παρόλα αυτά έχει και κάποιους επικριτές. Η εκτενής χρησιμοποίηση των λειτουργικών προϋπολογισμών τα τελευταία έτη συνέπεσε με μια τάση αμφισβήτησής τους απλά και μόνο επειδή υποστηρίζεται ότι κανείς δεν μπορεί να προβλέπει μελλοντικά οικονομικά στοιχεία για μια επιχείρηση με ακρίβεια. Κάποιοι λοιπόν αρνούνται να σπαταλούν χρόνο σε μια δραστηριότητα που το αποτέλεσμα είναι αβέβαιο και διαφωνούν με την εφαρμογή προϋπολογισμών σε επιχειρήσεις. Πραγματικά είναι δύσκολο να προβλέπει κανείς το μέλλον. Από την άλλη μεριά, όμως, οι προϋπολογισμοί, μέσω προβολής των οικονομικών στοιχείων μιας επιχείρησης, βοηθούν έναν αναλυτή να επιτύχει διάφορους σκοπούς (Δημητράς & Μπάλλας, 2010):

- Εξέταση φάσματος πιθανών επιχειρηματικών σεναρίων που μπορεί να χρησιμεύσουν μελλοντικά λόγω διαφοροποίησης της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.
- Προσδιορισμό όλων των πιθανών ενεργειών που συνάδουν με το προφίλ της επιχείρησης.
- Αναγνώριση κρίσιμων καταστάσεων και πιθανών κινδύνων για αποφυγή λαθών.

Με την πάροδο του χρόνου αυξάνεται η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, με αποτέλεσμα να γίνει πιο απλή και πιο σύντομη η διαδικασία δημιουργίας προϋπολογισμών. Οι προϋπολογισμοί αποτελούν ένα φτηνό εργαλείο λήψης αποφάσεων μιας επιχείρησης και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των σκοπών. Ο υπολογιστής δεν μπορεί να αντικαταστήσει την ανθρώπινη κρίση που είναι το κυρίαρχο συστατικό μιας οποιασδήποτε οικονομικής προβολής. Μπορεί όμως να διευκολύνει της κατάσταση βοηθώντας τα στελέχη κατά την σύνταξη προϋπολογισμών. Η μέθοδος των οικονομικών προβολών μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο σε μακροχρόνιο όσο και σε βραχυχρόνιο χρονικό ορίζοντα πχ για τη διερεύνηση των μελλοντικών αναγκών μιας επιχείρησης σε κεφάλαια κίνησης, για την αξιολόγηση επενδυτικών προγραμμάτων. Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, η χρησιμότητα σύνταξης προϋπολογισμού είναι μεγάλη. Υπάρχουν αρκετά είδη προϋπολογισμών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μια επιχείρηση, εταιρεία ή οργανισμό, ανά περίπτωση. Τα είδη προϋπολογισμού είναι αρκετά και στη συνέχεια της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται αναλυτικά.



Σχήμα 2: Σχέδιο προϋπολογισμού (Garrison & Noreen, 2005)

- **Είδη προϋπολογισμού**

Ο προϋπολογισμός είναι απαραίτητο εργαλείο τόσο σε επιχειρήσεις που σαν κύριο σκοπό έχουν το κέρδος, όσο και στην περίπτωση μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων και μονάδων που ανήκουν στο δημόσιο. Τα στάδια διαδικασίας ενός ετήσιου προϋπολογισμού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι τρία. Το στάδιο κατάρτισης, έγκρισης και ελέγχου. Επίσης, ο προϋπολογισμός μπορεί να χωριστεί σε τρεις κατηγορίες σύμφωνα με τα οικονομικά μεγέθη που μελετά (Τσαλαγκάνος, 2000):

- στον προϋπολογισμό λειτουργικών δαπανών και εξόδων (δηλαδή, λειτουργικό προϋπολογισμό),
- στον προϋπολογισμό επενδύσεων,
- στον προϋπολογισμό ταμειακής ροής.

Σύμφωνα με Παυλοπούλο (2009), η πιο συνηθισμένη διάκριση προϋπολογισμών γίνεται βασισμένη σε κάποια κριτήρια που αναφέρονται παρακάτω.

- χρονικό διάστημα που καλύπτουν,
- μέθοδο κατάρτισής τους,
- φιλοσοφία προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών και
- είδος.

Ακολουθεί εκτενέστερη αναφορά στα είδη προϋπολογισμών ανά κατηγορία.

1.4.1 Χρονικό διάστημα που καλύπτουν

Βάσει του κριτηρίου του χρονικού διαστήματος που καλύπτουν οι προϋπολογισμοί σε μια επιχείρηση, διακρίνονται σε βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους σύμφωνα και με τους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης.

Οι βραχυχρόνιοι ή λειτουργικοί προϋπολογισμοί, αφορούν ένα σύντομο χρονικό διάστημα συνήθως ενός έτους και εν συνεχεία αναλύονται σε τρίμηνα, μήνες, δεκαπενθήμερα κ.α. Κατά τη διάρκεια του έτους, οι βραχυχρόνιοι προϋπολογισμοί μπορούν να αναθεωρηθούν όταν αυτό κριθεί απαραίτητο από την διοίκηση. Αντίθετα, οι μακροχρόνιοι προϋπολογισμοί αφορούν μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα, από τρία έως δέκα χρόνια και σχετίζονται με την φιλοσοφία και την στρατηγική του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι πιο μεγάλες επιχειρήσεις

χρησιμοποιούν κυλιόμενους προϋπολογισμούς, οι οποίοι αναφέρονται σε μια σταθερή περίοδο συνήθως ενός έτους, αν και συχνά αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Η σύνταξη ενός στατικού προϋπολογισμού πολλές φορές ξεκινά μήνες πριν την ημερομηνία έναρξής του. Χρειάζεται προσοχή όμως, γιατί αρκετές φορές αποδεικνύεται λανθασμένος από τον πρώτο μήνα εφαρμογής του. Απαιτείται τακτικός έλεγχος γιατί δεν μπορεί μια επιχείρηση να εφαρμόζει για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα κάτι που ξέρει ότι δεν αποδίδει. Η λύση που προτείνεται σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η εφαρμογή ενός κυλιόμενου προϋπολογισμού. Θετικό στοιχείο είναι το γεγονός ότι ο κυλιόμενος προϋπολογισμός σχετίζεται αρκετά με την συμπεριφορά των εργαζομένων. Για παράδειγμα, αν κάποιος πωλητής καταφέρει να πετύχει στόχους υψηλότερους από τους αναμενόμενους, στην πορεία θα του τεθούν νέοι στόχοι, πιο φιλόδοξοι. Στην αντίθετη περίπτωση, που η πορεία του κόστους είναι αυξητική, η επιχείρηση μπορεί να λάβει άμεσα μέτρα, χωρίς να περιμένει να περάσει ολόκληρη η προϋπολογιστική περίοδος. Αυτό συνέβαινε με την εφαρμογή του στατικού προϋπολογισμού (Παυλόπουλος, 2009).

Το σημαντικότερο όφελος πηγάζει από το γεγονός, ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να ενεργούν πιο άμεσα και πιο λογικά, χωρίς να ενεργούν βάσει προηγούμενων, ανεπαρκών προβλέψεων. Εάν ο προηγούμενος μήνας δείξει ότι οι πωλήσεις για ένα προϊόν πέφτουν, οι αποφάσεις για αυτό θα ληφθούν αφού μελετηθούν οι νέες συνθήκες.

1.4.2 Μέθοδος κατάρτισης

Ανάλογα με την μέθοδο κατάρτισής τους, οι προϋπολογισμοί διακρίνονται σε αυτούς που καταρτίζονται από τα στελέχη της επιχείρησης και σε αυτούς που επιβάλλονται από την διοίκηση (Παυλόπουλος, 2009; Τσαλαγκάνος, 2000).

Στη δεύτερη περίπτωση, όπου ο προϋπολογισμός επιβάλλεται από την διοίκηση, είναι πιθανόν τα στελέχη να μην δεσμεύονται ως προς την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης ή να γνωρίζουν καλύτερα τον τρόπο μεταβολής των μεγεθών λόγω της θέσης τους και να είναι πιο ακριβείς στους προϋπολογισμούς τους. Για το λόγο, οι δύο μέθοδοι πρέπει να αλληλοσυμπληρώνονται και να υπάρχει συνεργασία μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων.

1.4.3 Προσδιορισμός προϋπολογιστικών ποσών

Σύμφωνα με το κριτήριο του προσδιορισμού των ποσών που εγγράφονται στον προϋπολογισμό, υπάρχουν δύο κατηγορίες προϋπολογισμών και παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω.

Είναι, λοιπόν, αυτοί που καταρτίζονται με βάση τους προϋπολογισμούς των προηγούμενων ετών και στους οποίους υπολογίζεται ένα ποσοστό προσαύξησης ή μείωσης. Σε αυτή την κατηγορία προϋπολογισμών, λαμβάνονται υπόψη εκτιμήσεις όπως ο αναμενόμενος πληθωρισμός, η τάση του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και άλλες μεταβλητές που μπορεί να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τα έσοδα και τα έξοδα της περασμένης χρήσης. Δηλαδή, η βάση του επαυξητικού προϋπολογισμού είναι τα δεδομένα της προηγούμενης περιόδου και η σύνταξή του εστιάζει στον υπολογισμό και την αιτιολόγηση των μεταβολών.

Η άλλη κατηγορία αφορά σε προϋπολογισμούς που καταρτίζονται από μηδενική βάση. Στην περίπτωση κατάρτισης από μηδενική βάση, δεν λαμβάνονται υπόψη τα αποτελέσματα των προηγούμενων χρήσεων, αλλά εξετάζονται τα επιμέρους στοιχεία του προϋπολογισμού και η αναγκαιότητα της κάθε δαπάνης. Πρόκειται για μια μορφή προγραμματισμού και διοίκησης, όπου το κάθε τμήμα της επιχείρησης καλείται να αναλύσει και να αιτιολογήσει το κάθε ποσό και την κάθε δαπάνη ανεξαρτήτως ύψους, ξεκινώντας από το μηδέν. Οι προϋπολογισμοί αυτής της κατηγορίας, στοχεύουν στην εύρεση ενός βέλτιστου τρόπου σύνταξης και εκτέλεσης του προϋπολογισμού, όπου απορρίπτεται ως δεδομένο οποιοδήποτε ποσό εξόδων (Παυλόπουλος, 2009).

1.4.4 Σύμφωνα με το είδος

Επίσης, άλλη μια διάκριση των προϋπολογισμών είναι αυτή που βασίζεται στο είδος τους. Το κριτήριο αυτό διαχωρίζει τους προϋπολογισμούς σε στατικούς και ελαστικούς ή δυναμικούς.

Πιο συγκεκριμένα, οι στατικοί προϋπολογισμοί καταρτίζονται με βάση το κανονικό επίπεδο των πωλήσεων και των ωρών της άμεσης εργασίας. Πρακτικά όμως, διακρίνεται μια απόκλιση ανάμεσα στο προϋπολογισμένο και το πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας, συνεπώς μειώνεται και η σημασία των στατικών προϋπολογισμών για ασφαλή εξαγωγή συμπερασμάτων και έλεγχο.

Οι ελαστικοί ή δυναμικοί προϋπολογισμοί έχουν τη δυνατότητα να προβλέπουν τα έσοδα και τα έξοδα μιας επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα της παραγωγικής της δραστηριότητας. Οι συγκεκριμένοι προϋπολογισμοί καταρτίζονται σύμφωνα με τα μεταβλητά, αλλά και τα

σταθερά κόστη της επιχείρησης. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι απαιτείται ορθή ταξινόμηση των εξόδων στα κατάλληλα κέντρα κόστους. Τα έξοδα καθορίζονται από τα διαφορετικά επίπεδα παραγωγής και η διαδικασία χρησιμοποιεί στατιστικές μεθόδους παλινδρόμησης και προσδιορισμού του βαθμού συσχέτισης των εξόδων και των επιπέδων. Μειονέκτημα της μεθόδου, έγκειται στο γεγονός ότι παρουσιάζει δυσκολίες λόγω της αδυναμίας του ακριβούς προσδιορισμού των μεταβολών των εξόδων. Επιπλέον, μέσω των ελαστικών προϋπολογισμών προσδιορίζονται το κόστος παραγωγής, οι αναλώσεις υλικών για την συντήρηση και την επισκευή των παραγωγικών εγκαταστάσεων και οι αναλώσεις που αφορούν στην λειτουργία της παραγωγής. Συνεπώς, οι ελαστικοί προϋπολογισμοί αποτελούν για τα στελέχη δυνατά εργαλεία ελέγχου (Παυλόπουλος, 2009).

1.4.5 Άλλες διακρίσεις

Μια ακόμη διάκριση που μπορεί να γίνει σχετικά με τους προϋπολογισμούς είναι αυτή που τους διακρίνει σε λειτουργικούς ή λειτουργικά προγράμματα και σε χρηματοοικονομικούς προϋπολογισμούς. Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί περιλαμβάνουν τους προϋπολογισμούς εσόδων και εξόδων. Μέσω αυτών παρουσιάζονται τα ποσά των αγαθών και των υπηρεσιών, τα οποία η επιχείρηση σχεδιάζει να χρησιμοποιήσει κατά την περίοδο λειτουργίας της, και τα οφέλη τα οποία, προσδοκά να εξασφαλίσει από τις δραστηριότητές της. Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί, με τη σειρά τους, μπορούν να διακριθούν εκτενέστερα σε προϋπολογισμούς κατά πρόγραμμα και προϋπολογισμούς κατά ευθύνη.

Οι χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί, παρέχουν μια συνοπτική εικόνα όλων των χρηματικών ποσών που η επιχείρηση σκοπεύει να ξοδέψει κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, καθώς και τις πηγές από τις οποίες προγραμματίζει να αντλήσει τα ποσά αυτά. Οι χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί μπορούν και αυτοί να διακριθούν περεταίρω στους ταμειακούς προϋπολογισμούς και στις προϋπολογιζόμενες χρηματοοικονομικές καταστάσεις των ισολογισμών, των αποτελεσμάτων χρήσεως και του πίνακα διάθεσης κερδών (Βενιέρης, 2005).

Σχήμα 3: Προϋπολογισμός και σειρά κατάρτισης (Καπανταϊδάκης, 2010)

Κεφάλαιο 2: Διαδικασία προϋπολογισμού

- **Δημιουργία προϋπολογισμών**

Από τα παραπάνω μπορεί κανείς να συμπεράνει πως οι προϋπολογισμοί είναι υποθετικές μελλοντικές ετήσιες λογιστικές καταστάσεις και η δημιουργία τους βασίζεται στην επέμβαση των αναλυτών και στην επεξεργασία εναλλακτικών σεναρίων. Αφού ορίστηκε η έννοια των προϋπολογισμών και παρουσιάστηκαν κάποια βασικά είδη κρίνεται απαραίτητο να παρουσιαστεί και ο τρόπος δημιουργίας τους.

Πριν ξεκινήσει η σύνταξη ενός προϋπολογισμού οποιασδήποτε επιχείρησης ή οργανισμού, πρέπει να υπάρξει σαφής προσδιορισμός των ιστορικών οικονομικών καταστάσεων που θα χρησιμοποιηθούν σαν βάση. Είναι πιθανόν, όμως, ακόμη και οι πιο πρόσφατες οικονομικές αναφορές να μην αντανακλούν με ακρίβεια την παρούσα κατάσταση της εταιρείας και του περιβάλλοντός της, κάτι που οδηγεί στη μείωση της εγκυρότητας των προϋπολογισμών και στην ανάγκη δημιουργίας επιπρόσθετων προσαρμογών. Τέτοιες περιπτώσεις εμφανίζονται συχνά και αυτός είναι ο λόγος που η δημιουργία προϋπολογισμού χρήζει ιδιαίτερης προσοχής, ώστε να αποφευχθούν λάθη. Πρακτικά, η ιστορική περίοδος της τελευταίας από το έτος ανάλυσης τριετίας είναι η αυτή που τελικά αξιοποιείται, αφού είναι και αυτή που περιλαμβάνει το πιο αντιπροσωπευτικό διάστημα της πορείας μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή μη στοιχείων για άλλες ιστορικές χρήσεις εκτός από αυτήν την τριετία. Αφού προσδιοριστούν ποιές περιόδους θα προβληθούν, καθορίζεται και το πως αυτές οι ιστορικές οικονομικές καταστάσεις θα προβληθούν στο μέλλον. Οι προβολές των οικονομικών δεδομένων μιας εταιρείας μπορούν να γίνουν με διάφορες μεθόδους. Εκείνη, όμως, που οδηγεί σε γρήγορη και αξιόπιστη εξαγωγή αποτελεσμάτων είναι η λειτουργία των ταχειών υποθέσεων επειδή στη βάση κάποιων μεταβλητών που τη διέπουν, ρυθμίζεται η προβολή των περισσότερων λογαριασμών ισολογισμού και αποτελεσμάτων χρήσης (Garbutt, 1998; Hilton, 2000). Τα βήματα που απαιτούνται για την επιτυχή υλοποίηση της μεθόδου των ταχειών υποθέσεων είναι τα παρακάτω:

- Αρχικά ορίζεται μια σειρά μεταβλητών ή παραγόντων ταμειακής ροής που θα χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη ολόκληρου του εύρους λογαριασμών. Δεν γίνεται προβολή για κάθε επιμέρους λογαριασμό. Ο ορισμός των μεταβλητών αυτών αποτελεί και το πρώτο βήμα υλοποίησης της μεθόδου αυτής. Σημαντικό βήμα, γιατί από το σωστό ορισμό των μεταβλητών εξαρτώνται τα αποτελέσματα στη συνέχεια.
- Δεύτερο βήμα αποτελεί ο υπολογισμός των αντίστοιχων μεταβλητών των ιστορικών καταστάσεων που έχουν επιλεγθεί.
- Ακολουθεί ανάλυση των μεταβλητών και οι τιμές που προκύπτουν, ορίζουν τις ιστορικές τάσεις.
- Εν συνεχεία, εάν υποθεθεί ότι οι ιστορικές τάσεις θα συνεχισθούν μελλοντικά, υπολογίζονται οι ίδιες μεταβλητές για μελλοντικές περιόδους.
- Ακολουθεί μια προσπάθεια πρόβλεψης των λογαριασμών βάσει της σχετικής μεταβλητής προβολής. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται προσπάθεια πρόβλεψης των πάγιων στοιχείων του ενεργητικού μιας επιχείρησης, σύμφωνα με την αναμενόμενη συνολική αύξηση των κεφαλαιουχικών δαπανών. Επίσης, είναι πιθανόν να προβλεφθούν οι λογαριασμοί εμπορικών απαιτήσεων βάσει της αναμενόμενης ανακύκλωσης των εμπορικών απαιτήσεων. Συνεπώς, αυτή η μέθοδος επιτρέπει την προβολή λογαριασμών με τρόπο ουσιαστικό, μέσω της μεταξύ τους σύνδεσης βάσει των ιστορικών τάσεων. Αυτό σημαίνει ότι, πολλοί λογαριασμοί αποτελεσμάτων πιθανόν να προβλέπονται σύμφωνα με το ποσοστό αύξησης κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι η λίστα των μεταβλητών προβολής ποικίλλει ανάλογα με το κλαδικό πρότυπο που χρησιμοποιείται. Το τυπικό κλαδικό πρότυπο αποτελείται από 13 μεταβλητές, περιλαμβάνοντας και τους βασικούς παράγοντες ταμειακής ροής. Το πρότυπο αυτό μπορεί να προβλέπει την πλειοψηφία των λογαριασμών αποτελεσμάτων χρήσης και ισολογισμού (Τσαλαγκάνος, 2000). Οι μεταβλητές αυτές είναι σημαντικές και αυτός είναι ο λόγος που παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω:

- **Ρυθμός μεταβολής πωλήσεων.** Αφορά στον υπολογισμό της τάσης που διαμορφώνεται από τους ετήσιους ρυθμούς μεταβολής των πωλήσεων στις ιστορικές περιόδους και στη συνέχεια προβάλλει μελλοντικά την τάση αυτή. Η προβολή αυτή δίνεται σε ποσοστά.
- **Περιθώριο συνολικού μικτού κέρδους.** Αυτή η μεταβλητή αφορά στην καταγραφή του μικτού κέρδους εκμετάλλευσης, πριν από τα λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης και πριν από την αφαίρεση των κοστολογημένων αποσβέσεων, ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών. Εν συνεχεία, σύμφωνα με την τάση που διαγράφεται από την ετήσια μεταβολή των ιστορικών συντελεστών προβάλλεται η μεταβλητή αυτή στο μέλλον.

- **Λειτουργικά έξοδα.** Υπολογίζονται τα γενικά έξοδα, δηλαδή τα έξοδα διοίκησης, διάθεσης, ανάπτυξης, χωρίς αποσβέσεις, ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών και η τάση που διαμορφώνεται από την ετήσια μεταβολή των ιστορικών συντελεστών προβάλλεται επίσης, σε περιόδους μελλοντικές.
- **Ύψος καθαρών απαιτήσεων σε ημέρες.** Βάση αυτής της μεταβλητής, υπολογίζονται οι ημέρες ανακύκλωσης των εμπορευματικών απαιτήσεων στις ιστορικές περιόδους και ο μέσος όρος τους προβάλλεται στις μελλοντικές περιόδους.
- **Ύψος αποθεμάτων σε ημέρες.** Η μεταβλητή αυτή αφορά στον υπολογισμό των ημερών ανακύκλωσης των αποθεμάτων στις ιστορικές περιόδους και στον υπολογισμό του μέσου όρου τους, ο οποίος και προβάλλεται σε μελλοντικά χρονικά διαστήματα.
- **Ύψος υποχρεώσεων σε ημέρες.** Σύμφωνα με αυτή την μεταβλητή, γίνεται υπολογισμός των ημερών ανακύκλωσης των εμπορευματικών υποχρεώσεων στις ιστορικές περιόδους και ο μέσος όρος τους προβάλλεται στις μελλοντικές περιόδους.
- **Κεφαλαιουχικές δαπάνες.** Λαμβάνοντας υπόψη την ετήσια μεταβολή στην αξία κτήσης των ενσώματων ακινητοποιήσεων κατά τις ιστορικές περιόδους προβάλλεται ο αντίστοιχος μέσος όρος στο μέλλον.
- **Ταμείο.** Σύμφωνα με τη μεταβλητή αυτή, υπολογίζονται τα διαθέσιμα σε ποσοστό επί των γενικών εξόδων και του κόστους πωληθέντων με χρήση του μέσου όρου των ιστορικών δεδομένων.
- **Συντελεστής αποσβέσεων.** Βάσει του συντελεστή αυτού, πραγματοποιείται υπολογισμός των ετήσιων συντελεστών απόσβεσης των ενσώματων παγίων στις ιστορικές περιόδους. Εν συνεχεία, προβάλλεται μέσος όρος τους, στις μελλοντικές περιόδους.
- **Συντελεστής φορολογίας.** Η μεταβλητή αυτή βασίζεται στον τύπο (φόρος εισοδήματος + λοιποί μη ενσωματωμένοι φόροι / αποτελέσματα χρήσεως προ φόρων) x 100 και εν συνεχεία προβάλλεται ο μέσος όρος των ιστορικών περιόδων.
- **Ποσοστό κερδών που διατίθενται σε μερίσματα.** Σύμφωνα με τη μερισματική πολιτική που ακολουθήθηκε στο παρελθόν προκύπτει ο μέσος όρος διανομής μερισμάτων για τις ιστορικές περιόδους με τη χρήση του ακόλουθου τύπου [(πρώτο + πρόσθετο μέρισμα / (κέρδη προ φόρων – φόρος εισοδήματος – λοιποί μη ενσωματωμένοι φόροι)] x 100. Στη συνέχεια προβάλλεται ο μέσος όρος σε όλες τις μελλοντικές περιόδους.
- **Συντελεστής τόκων πληρωτέων.** Σε αυτή την μεταβλητή υπολογίζονται οι ιστορικές τάσεις του σχετικού συντελεστή σύμφωνα με την εφαρμογή του τύπου που ακολουθεί [χρεωστικοί τόκοι / (βραχυπρόθεσμα δάνεια + μακροπρόθεσμα δάνεια + δόσεις

μακροπρόθεσμων δανείων τρέχουσας και προηγούμενης χρήσης / 2] x 100. Κατόπιν παρουσιάζεται ο μέσος όρος τους.

- **Συντελεστής τόκων εισπρακτέων.** Σύμφωνα με τον υπολογισμό και τη χρήση του τύπου της προηγούμενης μεταβλητής, υπολογίζεται και αυτός ο συντελεστής. Σε αυτήν την περίπτωση όμως, ο μέσος όρος των ιστορικών περιόδων, χρησιμοποιείται με επίκεντρο τις καταθέσεις όψεως της επιχείρησης.

Αφού παρουσιάστηκαν αναλυτικά οι μεταβλητές προς καλύτερη κατανόηση της μεθόδους αυτής, αναφέρεται ότι η μέθοδος των ταχειών υποθέσεων, υπολογίζει στη βάση των ανωτέρω τιμών τόσο για τις αντίστοιχες μεταβλητές όσο και για επιμέρους λογαριασμούς του ισολογισμού, των αποτελεσμάτων χρήσης και της διάθεσης αποτελεσμάτων που είτε επηρεάζονται είτε όχι από τις παραπάνω μεταβλητές. Στο σημείο αυτό, πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι για τον υπολογισμό κάθε λογαριασμού ξεχωριστά, η υιοθέτηση ενός απλού υπολογισμού γραμμικής παλινδρόμησης καταγράφει την ιστορική τάση σε μελλοντικές περιόδους. Από τις 13 μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για την προβολή των οικονομικών καταστάσεων οι 7 πρώτες έχουν είναι γνωστές ως οδηγοί κινδύνου, λόγω της ισχυρής επιρροής τους σε όλες τις διαστάσεις μιας επιχείρησης, όπως η κερδοφορία, η ρευστότητα κ.α. Πιθανές προβλέψεις των τιμών των ανωτέρω μεταβλητών πρέπει να γίνονται λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις ιστορικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης, όσο και την επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος με έμφαση στον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει η επιχείρηση αυτή.

2.2 Διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού

Η βάση στην οποία θεμελιώνονται οι υπόλοιποι προϋπολογισμοί είναι ο *προϋπολογισμός πωλήσεων*, γιατί οι περισσότερες επιχειρήσεις πραγματοποιούν το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους από την πώληση των προϊόντων τους. Μπορεί όμως κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της κατάρτισης του προϋπολογισμού να παρουσιασθούν περιορισμοί και δυσκολίες, που θα επιδράσουν δυσμενώς στους υπόλοιπους επί μέρους προϋπολογισμούς. Εάν για παράδειγμα διαπιστωθεί ότι υπάρχει έλλειψη των απαραίτητων πρώτων υλών για την παραγωγή των προϊόντων, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να περιορίσει τις πωλήσεις ή να αποκτήσει τους πόρους που θα της επιτρέψουν να παράγει τα προϊόντα που προβλέπονται από τον προϋπολογισμό πωλήσεων; Σε αυτή την ερώτηση απαντά ο *προϋπολογισμός παραγωγής*.

Προσδιορίζει την ποσότητα που μπορεί να παράγει η επιχείρηση με τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις και τις ποσότητες των πρώτων υλών που απαιτούνται. Ο προϋπολογισμός πωλήσεων και ο προϋπολογισμός παραγωγής υποβάλλονται στο αρμόδιο όργανο (διευθυντής

προϋπολογισμού ή επιτροπή προϋπολογισμού) και συμπληρώνει το πρώτο στάδιο της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού.

Είναι δυνατόν να περιορισθεί προσωρινά ο αριθμός των πωλήσεων που προβλέπονται από τον προϋπολογισμό, όταν οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης είναι ανεπαρκείς, ή να αυξηθεί η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης. Η αύξηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί ή με τη μίσθωση των παραγωγικών εγκαταστάσεων που είναι αναγκαίες ή με νέες επενδύσεις ή ακόμη με την αγορά προϊόντων από τους ανταγωνιστές για να ικανοποιηθεί η πελατεία της επιχείρησης. Κάθε ανάλογη απόφαση χρειάζεται μελέτη και εξαρτάται από τις μακροχρόνιες προβλέψεις των πωλήσεων, τη μεταβολή των καταναλωτικών συνηθειών, την εξέλιξη του κλάδου και από το χρόνο που απαιτείται για να γίνουν οι αναγκαίες επενδύσεις. Όταν αποφασισθεί να γίνει κάποια επένδυση ερευνείται αν υπάρχουν χρηματικά διαθέσιμα και ποιο είναι το κόστος τους. Αν είναι δυνατόν να βρεθούν τα απαραίτητα κεφάλαια και το κέρδος από την πρόσθετη επένδυση καλύπτει το κόστος της και αφήνει ένα ικανοποιητικό υπόλοιπο, αποφασίζεται να γίνει η επένδυση. Η έλλειψη όμως εργατικού προσωπικού μπορεί να οδηγήσει στην αυτοματοποίηση ενός τμήματος της παραγωγικής διαδικασίας, ενώ η έλλειψη των πρώτων υλών μπορεί να καθυστερήσει την απόδοση της επένδυσης.

Συμπερασματικά, ο γενικός προϋπολογισμός είναι ένα σύστημα από επί μέρους προϋπολογισμούς που αλληλεξαρτώνται, αλληλοεπηρεάζονται και αποσκοπούν στην επιτυχία των στόχων που θέτει η επιχείρηση. Επίσης, επιδρά πάνω στη λειτουργία του σχεδιασμού και σαν συνέπεια της συσχέτισης του προϋπολογισμού με τα άλλα προγράμματα της επιχείρησης είναι το να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της.

2.3 Χρήσεις προϋπολογισμού

Αν και ο προϋπολογισμός περιλαμβάνει ή επηρεάζει μία πληθώρα χρήσεων στη διοίκηση της επιχείρησης, η πιο σημαντική αφορά τις παρακάτω οικονομικές λειτουργίες (Καλατζής, 2004):

I. Οικονομικές (Financial)

- α. Οικονομικές Προβλέψεις
- β. Έλεγχος Κόστους
- γ. Διαχείριση Ταμειακής Ρευστότητας
- δ. Επενδύσεις Κεφαλαίου

II. Λειτουργικές (Operational)

- α. Καθορισμός Στόχων
- β. Επικοινωνία Σχεδίων
- γ. Σχεδιασμός Πόρων
- δ. Εταιρικές Κατευθύνσεις
- ε. Αξιολόγηση Απόδοσης

III. Άσκηση ελέγχου

Ο προϋπολογισμός μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί και ως μέσο ελέγχου. Η απόδοση μιας διοικητικής υποδιαίρεσης, όπως για παράδειγμα ενός κέντρου κόστους ή ενός κέντρου εσόδων, αποτυπώνεται συνοπτικά σε τακτά χρονικά διαστήματα μέσω των εκθέσεων απόδοσης, όπου και περιγράφονται τα προϋπολογισμένα και τα απολογιστικά ποσά των βασικών χρηματοοικονομικών μεγεθών της. Οι πληροφορίες που προέρχονται από τις καταστάσεις αυτές, επιτρέπει στα στελέχη της διοίκησης μιας επιχείρησης, να παρακολουθεί την εκτέλεση του προϋπολογισμού. Επιπρόσθετα, δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη αυτά, να αξιολογούν το βαθμό της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί αρχικά. Οι εκθέσεις απόδοσης που παρουσιάζονται, συχνά ακολουθούν κάποια πρότυπα, τόσο ως προς τη δομή όσο και ως προς το γενικότερο τρόπο παρουσίασής τους. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η ανάγνωση και η ανάλυσή τους. Οι εκθέσεις αυτές περιλαμβάνουν συγκρίσεις μεταξύ των τρεχόντων απολογιστικών δεδομένων και των αθροιστικών απολογιστικών δεδομένων μέχρι εκείνη τη στιγμή και των αντίστοιχων προϋπολογιστικών στοιχείων, υπό μορφή ποσών και ποσοστών. Αρκετές φορές περιλαμβάνουν διαγράμματα, γραφήματα και άλλα οπτικά μέσα, τα οποία βοηθούν στην καλύτερη παρουσίαση των σχέσεων και των τάσεων των μεγεθών (Κοέν, 2006). Η χρήση του προϋπολογισμού ως εργαλείο ελέγχου βοηθά τα στελέχη να ασκούν διοίκηση βάσει εξαιρέσεων και να εντοπίζουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τα σημεία που παρουσιάζουν σημαντικές αποκλίσεις. Η σημαντικότητα των αποκλίσεων είναι συνάρτηση του ποσοστού ή του απόλυτου ποσού απόκλισης που έχει θέσει η διοίκηση της κάθε επιχείρησης και τα στελέχη που ασκούν διοίκηση πρέπει να είναι ενήμερα. Τα στελέχη, με τη σειρά τους, πρέπει να επικεντρώνονται μόνο σε αποκλίσεις, ευμενείς ή δυσμενείς, που ικανοποιούν τα παραπάνω όρια κι όχι σε μικρής σημασίας αποκλίσεις. Μελετώντας τις αποκλίσεις αυτές και αναζητώντας τα αίτια δημιουργίας τους, τα στελέχη μπορούν να εντοπίσουν κρυμμένα κρυφά προβλήματα και να εφαρμόσουν κατάλληλες ενέργειες ώστε να επιλυθούν τα προβλήματα αυτά. Αυτό οδηγεί στην αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων και επιπρόσθετα εξοικονομείται χρόνος, ο οποίος μπορεί να αξιοποιηθεί σε άλλες σημαντικότερες δραστηριότητες. Οι επιχειρήσεις στο πλαίσιο της παρακολούθησης του προϋπολογισμού τους αναπτύσσουν και

αναμορφωμένες εκτιμήσεις μέχρι το τέλος του έτους που αναφέρεται ο προϋπολογισμός καθώς εξελίσσονται τα απολογιστικά στοιχεία. Οι εκτιμήσεις αυτές βασίζονται στα πιο πρόσφατα δεδομένα που διαθέτουν. Οι εκτιμήσεις αυτές βοηθούν αρκετά γιατί αντανακλούν τις τρέχουσες συνθήκες σε μεγαλύτερο βαθμό. Από την άλλη μεριά όμως, δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αποκλειστικό εργαλείο ελέγχου γιατί μπορούν να επηρεαστούν σημαντικά από τις εκτιμήσεις των στελεχών και από τον πραγματικό και όχι τον επιθυμητό τρόπο δραστηριοποίησής τους. Τέλος, στην περίπτωση που κατά την παρακολούθηση της εκτέλεσης του προϋπολογισμού οι αποκλίσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές, οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε αναμόρφωσή του. Η αναμόρφωση θα πρέπει να γίνεται μόνο όταν ο αρχικός προϋπολογισμός δεν είναι κατάλληλος ως σημείο αναφοράς και όταν δεν ανταποκρίνεται στις πραγματικά διαμορφωθείσες συνθήκες (Κοέν, 2006).

2.4 Αποτελεσματικότητα

Σε προηγούμενο κεφάλαιο παρουσιάστηκε ο τρόπος δημιουργίας ενός ορθού προϋπολογισμού. Ο προϋπολογισμός, όμως πρέπει να είναι αποτελεσματικός για να βοηθήσει την επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους στόχους της. Στο σημείο αυτό δίνονται κάποια βασικά κριτήρια σύμφωνα με τα οποία θεωρείται ότι ένας προϋπολογισμός εκπληρώνει τους λόγους ύπαρξής του μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Τα κριτήρια αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω.

Βασικό κριτήριο είναι ο προσανατολισμός των προϋπολογισμών. Πιο συγκεκριμένα, οι προϋπολογισμοί πρέπει να είναι προσανατολισμένοι στο να βοηθούν τον οργανισμό να επιτυγχάνει τους στόχους και τους σκοπούς του. Ένα άλλον κριτήριο επιτυχίας των προϋπολογισμών είναι ότι πρέπει να αποτελούν ρεαλιστικά σχέδια δράσης τα οποία πρέπει να συμβαδίζουν με την τρέχουσα κατάσταση της κάθε επιχείρησης. Επίσης, σημαντικό είναι ο έλεγχος του προϋπολογισμού να χρησιμοποιείται αποτελεσματικά ώστε να παρέχει το πλαίσιο αξιολόγησης της επίδοσης και να βελτιώνει το σχεδιασμό των επόμενων προϋπολογισμών. Απαραίτητη είναι η υλοποίηση της συμμετοχικής διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού με τέτοιο τρόπο ώστε να προωθείται η έννοια της συνεργασίας και της ομαδικότητας στην εκάστοτε επιχείρηση. Οι προϋπολογισμοί δεν θα πρέπει να αποτελούν δικαιολογία απόρριψης εύλογων και στοιχειοθετημένων αιτήσεων πόρων. Τέλος, αναφέρεται ότι η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να χρησιμοποιεί τη διαδικασία του προϋπολογισμού ως μέσο κατεύθυνσης της συμπεριφοράς των συνεργατών της για να καταφέρει να υλοποιήσει με επιτυχία τους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρησης.

Τα παραπάνω κριτήρια, συχνά λαμβάνονται ως δεδομένα πλεονεκτήματα που είναι διαθέσιμα σε μια επιχείρηση μόνο λόγω κατάρτισης του προϋπολογισμού. Η επιτυχημένη υλοποίηση του προϋπολογισμού, με τη βοήθεια του διαρκούς ελέγχου, είναι αυτή που τελικά θα τον αναδείξει σε πολύτιμο εργαλείο για τη διοίκηση. Η δυνατότητα σύνδεσης, μέσω χρήσης του προϋπολογισμού, της στρατηγικής της εταιρείας με τους επιμέρους στόχους του κάθε τμήματός της, ανάγουν τον προϋπολογισμό στο σημαντικότερο διοικητικό εργαλείο μιας επιχείρησης. Η σύγκριση και ανάλυση μεταξύ των στόχων του προϋπολογισμού και των πραγματικών αποτελεσμάτων αποτελούν, για πολλές επιχειρήσεις, ένα από τα σημαντικότερα, αν όχι το σημαντικότερο εργαλείο ελέγχου (Βαμβάκης, 2006).

2.5 Εξελικτική πορεία προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός, αν και αποτελεί σημαντικό και απαραίτητο εργαλείο της διοίκησης και του διοικητικού ελέγχου για κάθε επιχείρηση, λαμβάνει συνεχώς κριτικές για την αποτελεσματικότητά του, ειδικότερα σε ότι αφορά στο σχεδιασμό και την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης.

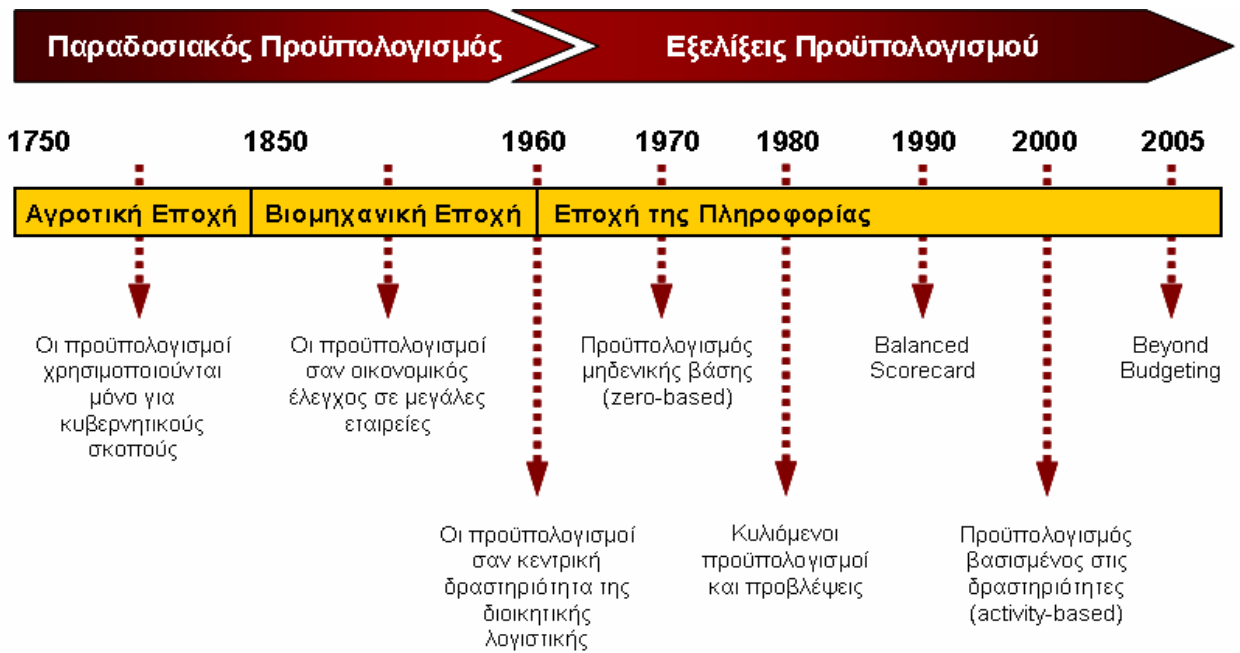
Ο όρος προϋπολογισμός προέρχεται από την αρχαία γαλλική λέξη *bougette* που σημαίνει πορτοφόλι δερμάτινο. Η σημερινή του οικονομική έννοια προέρχεται από μια συνήθεια ενός εργαζομένου σε θησαυροφυλάκιο, ο οποίος κράταγε τα οικονομικά του σχέδια σε ένα δερμάτινο πορτοφόλι. Αρχικά, ο προϋπολογισμός ταυτιζόταν με τη διαδικασία ελέγχου των δημοσίων ή κρατικών δαπανών και πρώτη φορά εφαρμόστηκε το 18^ο αιώνα από την Αγγλία και λίγα χρόνια αργότερα από την Γαλλία. Στη συνέχεια εφαρμόστηκε και σε άλλες χώρες της Ευρώπης. Στην Αμερική εφαρμόστηκε το 1921, σαν μέσο ελέγχου δημόσιων δαπανών. Στις μέρες μας χρησιμοποιείται από πλειάδα επιχειρήσεων και οργανισμών ανά τον κόσμο (Συμιακός, 2007).

Τα τελευταία έτη, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν περίπλοκα και ευέλικτα μοντέλα οργανωτικών δομών, ώστε να καταφέρουν να αντιμετωπίσουν τις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές και τις ευμετάβλητες αγορές, που αποτελούν προϊόν του έντονου ανταγωνισμού. Οι αλλαγές αυτές αφορούν αυξανόμενες αβεβαιότητες αγορών, μικρότερους κύκλους ζωής των προϊόντων και όλο και περισσότερη εξάρτηση από την καινοτομία και την ευελιξία στη σύλληψη, σχεδιασμό και υλοποίηση νέων και καινοτόμων προϊόντων.

Όλες αυτές οι εξελίξεις, έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στην απομάκρυνση από τα παραδοσιακά μοντέλα του *Διατάζω - Ελέγχω* σε πιο ευέλικτες και αποτελεσματικές

φιλοσοφίες όπως αυτή του *Διευκόλυνση - Εξουσιοδότηση*, όπου η επιχείρηση αναθέτει στα στελέχη της το μεγαλύτερο μέρος των αποφάσεων και των ενεργειών, δημιουργεί επίπεδες ιεραρχίες και προωθεί την επικοινωνία - συνεργασία μεταξύ των στελεχών. Αυτές οι νέες μέθοδοι και πρακτικές αποδεικνύονται ασύμβατες με το παραδοσιακό μοντέλο προϋπολογισμών που προσανατολίζεται σε δομές του τύπου *Διευκόλυνση - Εξουσιοδότηση*. Τα στελέχη και γενικότερα η διοίκηση μιας επιχείρησης προσπαθούν με κάθε τρόπο να ανταποκριθούν στην επίτευξη συγκεκριμένων οικονομικών στόχων, όπως αυτοί διατυπώνονται μέσα από τους προϋπολογισμούς και ταυτόχρονα να καταφέρνουν να επιδείξουν την ευελιξία που απαιτείται ώστε να υλοποιήσουν τη στρατηγική της επιχείρησης σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και τεχνολογικά εξελισσόμενο περιβάλλον. Οι συνεχείς συζητήσεις και έρευνες οδηγούν στη δημιουργία τριών μοντέλων σχετικά με την αντιμετώπιση προβλημάτων που προκαλεί ή δεν μπορεί να επιλύσει η παραδοσιακή μέθοδος του προϋπολογισμού. Τα μοντέλα αυτά δίνονται αναλυτικά παρακάτω:

- *Better Budgeting*: Σταδιακές βελτιώσεις λειτουργικών και θεσμικών διαστάσεων του προϋπολογισμού μέσω της απλοποίησης και της εστίασης σε συγκεκριμένα τμήματα του παραδοσιακού προϋπολογισμού.
- *Advanced Budgeting*: Ενσωμάτωση διαφόρων εξελιγμένων μεθόδων στην κατάρτιση του προϋπολογισμού, όπως Προϋπολογισμός με βάση τη δραστηριότητα, Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης, Διοίκηση επικεντρωμένη στην αξία
- *Beyond Budgeting*: Πλήρης κατάργηση του προϋπολογισμού και αντικατάσταση του από ένα μοντέλο αποκεντρωμένης ηγεσίας απαρτιζόμενο από ένα σύνολο σύγχρονων εργαλείων διοίκησης.



Σχήμα 4: Η εξέλιξη του προϋπολογισμού

- **Αναλυτική παρουσίαση ειδών προϋπολογισμού**

2.6.1 Προϋπολογισμός πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός των πωλήσεων είναι ένα πρόγραμμα που έχει σχεδιαστεί για ένα καθορισμένο χρονικό πλαίσιο και που αναδεικνύει τα έξοδα πώλησης και τις αναμενόμενες πωλήσεις, ποσοτικά και σε όρους αξίας. Αυτό βοηθά στην αντικειμενική εκτίμηση των καθαρών κερδών από τις λειτουργίες των πωλήσεων. Σε πραγματική έννοια, είναι μια δήλωση με στόχο τη σύγκριση των εσόδων με τα καθαρά κέρδη, τον όγκο των πωλήσεων και τα έξοδα διάθεσης που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο προϊόν. Υπάρχουν τρεις τύποι εξόδων πωλήσεων:

- Σταθερά έξοδα, που αφορούν στην αποζημίωση των πωλητών, τα ενοίκια των γραφείων, τα ασφάλιστρα, οχήματα, εξοπλισμός γραφείου, κ.λπ.

- Δαπάνες σχετικές με την απόδοση, όπως οι προμήθειες, τα κίνητρα, η επιβράβευση, κ.α.
- Δαπάνες σύμφωνα με την δραστηριότητα, όπως κάποιες μετακινήσεις, έξοδα επικοινωνίας, κ.α.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις ο τακτικός οικονομικός προϋπολογισμός αρχίζει με τη σύνταξη του προϋπολογισμού πωλήσεων. Οι επιχειρήσεις βασίζουν το σύνολο του προϋπολογισμού τους σε προβλέψεις πωλήσεων, καταγράφοντας και τους πιθανούς κινδύνους της αγοράς. Στο παρακάτω σχήμα δίνεται ένα υπόδειγμα προϋπολογισμού πωλήσεων ενός τριμήνου.

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ							Έτος: Τμήμα:	
Κατηγορία Προϊόντος	1ο Τρίμηνο						Συνολική Πρόβλεψη τριμήνου	
	Ιανουάριος		Φεβρουάριος		Μάρτιος			
	Μονάδες	Ποσό	Μονάδες	Ποσό	Μονάδες	Ποσό	Μονάδες	Ποσό
Τριμήνη Προϊόντων Α:								
Προϊόν 1								
Προϊόν 2								
Προϊόν 3								
Προϊόν 4								

Πίνακας 1: Υπόδειγμα έντυπου για τον προϋπολογισμό πωλήσεων ενός τριμήνου

Σχήμα 5: Υπόδειγμα προϋπολογισμού πωλήσεων τριμήνου

2.6.2 Προϋπολογισμός παραγωγής

Αφού ολοκληρωθεί ο προϋπολογισμός των πωλήσεων, η επιχείρηση προχωρά στη σύνταξη άλλων προϋπολογισμών. Βάση του προϋπολογισμού πωλήσεων θα καταρτιστεί ο προϋπολογισμός παραγωγής, που θα αποτελέσει τη βάση για τον καταρτισμό των

προϋπολογισμών άμεσων και έμμεσων υλικών, τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας καθώς και τον προϋπολογισμό των γενικών βιομηχανικών εξόδων.

Ακόμη μετά τον καταρτισμό του προϋπολογισμού πωλήσεων θα μπορέσει η επιχείρηση να ετοιμάσει τον προϋπολογισμό εισροών μετρητών, τους προϋπολογισμούς αγορών και διαφόρων εξόδων, το ταμειακό πρόγραμμα κλπ.

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων, σε μια επιχείρηση θα μετατραπεί σε προϋπολογισμό αναγκών για την ικανότητα προσφοράς ορισμένων υπηρεσιών, σε μια επιχείρηση χονδρικού ή λιανικού εμπορίου ο προϋπολογισμός πωλήσεων θα πρέπει να μεταφραστεί σε προϋπολογισμούς αγορών εμπορευμάτων και προϋπολογισμούς αποθεμάτων και κόστους πωληθέντων εμπορευμάτων και στην περίπτωση της βιομηχανικής επιχείρησης ο προϋπολογισμός πωλήσεων θα πρέπει να μετατραπεί σε προϋπολογισμούς αναγκών της βιομηχανικής παραγωγής. Οι προϋπολογισμοί αυτοί περιλαμβάνουν:

- Τον προϋπολογισμό παραγωγής.
- Τον προϋπολογισμό αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων.
- Τον προϋπολογισμό αποθεμάτων ημικατεργασμένων προϊόντων.
- Τον προϋπολογισμό αναγκών άμεσων υλικών.
- Τον προϋπολογισμό αγορών άμεσων υλικών.
- Τον προϋπολογισμό αναγκών άμεσης εργασίας.
- Τον προϋπολογισμό γενικών βιομηχανικών εξόδων.

Ο προϋπολογισμός παραγωγής αυτός συντάσσεται από το διευθυντή ή με ευθύνη του διευθυντή παραγωγής. Ο προϋπολογισμός παραγωγής γενικά περιλαμβάνει (Δημητράς & Μπάλλας, 2010):

- Τη χρονική κατανομή της παραγωγής κατά μήνα, εβδομάδα, ημέρα κ.λπ. Η χρονική κατανομή της παραγωγής εξαρτάται από τις προβλέψεις των πωλήσεων, από τον αριθμό και τον τύπο των διαφόρων προϊόντων, από τα αποθέματα και το χρόνο προμήθειας των πρώτων υλών, από το υπάρχον εργατικό δυναμικό και τη δυνατότητα πρόσληψης κι εκπαίδευσης νέου προσωπικού, από τα υπάρχοντα αποθέματα έτοιμων προϊόντων και τις απαιτήσεις της επιχείρησης για διατήρηση συγκεκριμένου επιπέδου τελικών αποθεμάτων, από τις γενικές συνθήκες του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και ακόμη από τις γενικότερες συνθήκες της αγοράς και της οικονομίας της χώρας ή και τις διεθνείς οικονομικές συνθήκες (όταν πρόκειται για εξαγωγές).

- Το επίπεδο παραγωγής από άποψη ποσότητας και κόστους, το οποίο επηρεάζεται από τους ίδιους σχεδόν παράγοντες όπως και η χρονική κατανομή της παραγωγής.
- Τους διαθέσιμους παραγωγικούς συντελεστές (εγκαταστάσεις, μηχανήματα, νέες επενδύσεις για συντήρηση κι επέκταση) και τη χρησιμοποιούμενη παραγωγική διαδικασία και μεθόδους παραγωγής όπως και τον απαιτούμενο χρόνο παραγωγής.
- Τον καθορισμό των διαφόρων παραγωγικών δαπανών (άμεσα κι έμμεσα υλικά, άμεση κι έμμεση εργασία, βοηθητικά μέσα) και
- Τον καθορισμό μεθόδων ελέγχου ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και γενικότερα της αποδοτικότητας του προγράμματος παραγωγής.

Ο προϋπολογισμός παραγωγής επηρεάζεται από τον τύπο και τη φύση της παραγωγής, δηλαδή αν η παραγωγή γίνεται για άμεση παράδοση προϊόντων, αποθήκευση και άμεση μερική παράδοση ή μερική αποθήκευση. Ο προϋπολογισμός παραγωγής, εκτός από το ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής περιλαμβάνει και τους παρακάτω προϋπολογισμούς:

I. Προϋπολογισμός άμεσων εργατικών

Ο προϋπολογισμός αυτός αποτελεί μέρος του προϋπολογισμού δαπανών παραγωγής. Στον προϋπολογισμό των άμεσων εργατικών εμφανίζονται οι ανάγκες που έχει η επιχείρηση τόσο σε αριθμό ατόμων όσο και σε χρηματικές μονάδες. Σε αυτόν τον προϋπολογισμό μπορούμε να δούμε το κόστος της άμεσης εργασίας που χρειάζεται το κάθε προϊόν. Μεταφέροντας τις παραγόμενες ποσότητες από το ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής στο πρόγραμμα άμεσων εργατικών μπορούμε να υπολογίσουμε τον απαραίτητο αριθμό εργαζομένων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραγωγικών αναγκών της οικονομικής μονάδας. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση κάνει οικονομία τόσο σε πόρους παραγωγικούς αλλά πολύ περισσότερο σε ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι η επιχείρηση αποφεύγει προβλήματα υπερωριακής απασχόλησης και υποαπασχόλησης, επιτυγχάνοντας καλύτερο συντονισμό των παραγωγικών της δραστηριοτήτων.

II. Προϋπολογισμός αγοράς πρώτων υλών

Ένα γενικό σύστημα προϋπολογισμού περιλαμβάνει και στοιχεία για τον έλεγχο των διαφόρων υλικών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία. Το επίπεδο των πρώτων υλών εξαρτάται από τις ανάγκες της παραγωγής για πρώτες ύλες, το επιθυμητό επίπεδο των αποθεμάτων των πρώτων υλών και τις αγορές τους. Αμέσως μετά τον καθορισμό των ποσοτήτων κάθε προϊόντος που πρέπει να παραχθεί θα πρέπει να προσδιοριστούν οι απαιτούμενες πρώτες ύλες, η άμεση εργασία και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Για τον

προγραμματισμό των πρώτων υλών χρειάζεται ο καταμερισμός και κάποιων ακόμα μικρότερων προϋπολογισμών (Δημητράς & Μπάλλας, 2010), οι οποίοι είναι:

- Ο *προϋπολογισμός πρώτων υλών* που καθορίζει τις ποσότητες κάθε υλικού που απαιτούνται στην παραγωγή κάθε προϊόντος για ορισμένη χρονική περίοδο.
- Ο *προϋπολογισμός αγορών* που καθορίζει τις ποσότητες και τον χρόνο που κάθε υλικό χρειάζεται και τις ποσότητες που πρέπει να αγοραστούν, τον χρόνο παράδοσης και το κόστος των υλικών.
- Ο *προϋπολογισμός αποθεμάτων πρώτων υλών* που καθορίζει την ποσότητα και το κόστος των αποθεμάτων των πρώτων υλών.
- Ο *προϋπολογισμός κόστους πρώτων υλών που χρησιμοποιήθηκαν στην παραγωγή*.

III. Προϋπολογισμός κόστους παραχθέντων, πωληθέντων και 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. 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 ετοιμών προϊόντων.

Ο προϋπολογισμός κόστους του τελικού αποθέματος των έτοιμων προϊόντων είναι απαραίτητος ώστε να μπορούν να συνταχθούν οι προϋπολογισμοί 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, FIFO ή Σταθμικό Μέσο Όρο (Δημητράς & Μπάλλας, 2010; Τσαλαγκάνος, 2002; Folk, 2002).

2.6.3 Πρόγραμμα γενικών εξόδων

I. Προϋπολογισμός έμμεσου κόστους παραγωγής (Γ.Β.Ε)

Ο προϋπολογισμός έμμεσου κόστους παραγωγής περιλαμβάνει το υπόλοιπο κόστος παραγωγής, εκτός από το κόστος άμεσων υλικών και το κόστος άμεσης εργασίας, για τα οποία όπως είδαμε καταρτίζεται ξεχωριστός προϋπολογισμός. Για σκοπούς ελέγχου και πιο εύκολης κοστολόγησης, συνήθως προσαρμόζεται με την διάταξη των λογαριασμών του λογιστηρίου. Ακολουθώντας για την κάλυψη των αναγκών της παραγωγής, εξειδικεύεται σε επιμέρους διατάξεις σύμφωνα με τα τμήματα και τους τομείς της παραγωγής.

Εφόσον δεν χρησιμοποιεί προϋπολογισμό με βάση δραστηριοτήτων, θα πρέπει να αναπτύξει το σύστημα με βάση καταλογισμού για να υπολογίσει πόσο θα επιβαρύνεται κάθε προϊόν από τα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Ο υπολογισμός αυτός δεν είναι πάντα ακριβής, αλλά αν υπολογιστεί με προσοχή μπορεί να εξυπηρετήσει πολύ καλά τον σκοπό του. Το έμμεσο κόστος παραγωγής περιλαμβάνει, την έμμεση εργασία, τις βοηθητικές ύλες και λοιπά έξοδα που σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία, όπως μεταξύ άλλων έξοδα λειτουργίας και συντήρησης των μηχανημάτων, βοηθητικές πρώτες ύλες, ηλεκτρικό ρεύμα, αποσβέσεις και μισθοί διευθυντή. Οι δαπάνες μπορεί να είναι ελέγξιμες, που ουσιαστικά εξυπηρετούν άμεσα την παραγωγή και την ευθύνη τους έχει κάθε τμήμα ή μη ελέγξιμες για τις οποίες ευθύνη φέρει η διοίκηση. Τα Γ. Β. Ε. χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες :

- Σταθερά, π.χ. ενοίκιο
- Ανάμικτα, π.χ. ο μισθός επόπτη παραγωγής που έχει σταθερό και μεταβλητό μέρος.
- Μεταβλητά, π.χ. βοηθητικές πρώτες ύλες

II. Προϋπολογισμοί γενικών και διοικητικών εξόδων - εξόδων διοικητικής λειτουργίας

Στα έξοδα αυτά περιλαμβάνονται τηλέφωνα, ταχυδρομικά τέλη , μετακινήσεις εκτός έδρας, είδη γραφείου κλπ. Η παραπάνω αναφορά περιλαμβάνει έξοδα που είτε σχετίζονται άμεσα με δαπάνες διοικητικής λειτουργίας ή δεν μπορούν να συσχετιστούν με δαπάνες παραγωγής ή με έξοδα διάθεσης.

Η επιχείρηση έχει ακόμη τη δυνατότητα ανάλογα με το αντικείμενο και τις ανάγκες της να παρακολουθεί κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία ξεχωριστά. Εξάλλου, στις περισσότερες επιχειρήσεις οι υπεύθυνοι των τμημάτων έχουν ξεχωριστό προϋπολογισμό για τα τμήματά τους κάτι που πολύ συχνά συμβαίνει στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ.

III. Προϋπολογισμός εξόδων έρευνας και ανάπτυξης

Ο προϋπολογισμός αυτός δεν εμφανίζεται στο σχέδιο προϋπολογισμοί και σειρά κατάρτισης. Αποτελεί όμως 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, τα έξοδα έρευνας ενημερώνουν άμεσα τα αποτελέσματα της επιχείρησης ενώ οι δαπάνες ανάπτυξης παρουσιάζονται στις ισολογιστικές καταστάσεις του προϋπολογισμού (Τσαλαγκάνος, 2002).

2.6.4 Χρηματοοικονομικές καταστάσεις που έχουν προϋπολογιστεί

I. Ταμειακός προϋπολογισμός

Μια επιχείρηση είναι δυνατόν να πραγματοποιεί κέρδη, και ταυτόχρονα να αντιμετωπίζει κίνδυνο πτώχευσης. Για να μπορέσει να λειτουργεί αποτελεσματικά πρέπει πάντα να έχει πάντα αρκετά ρευστά διαθέσιμα για να καλύπτει τις υποχρεώσεις της και να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες. Παράλληλα, είναι αναγκαίο να προϋπολογίζει τις ταμειακές ροές της ώστε να αποφεύγει δύσκολες καταστάσεις. Εξάλλου, λόγω του ετεροχρονισμού των εισπράξεων και πληρωμών, τα χρήματα δεν μπαίνουν στο ταμείο τη στιγμή της αγοράς ή της πώλησης. Κάθε επιχείρηση μπορεί να ελέγχει ως κάποιο βαθμό τους χρόνους εισπράξεων και πληρωμών. Η πολιτική αγοράς με πίστωση, πωλήσεων τοις μετρητοίς, χρήση factoring, κεφάλαιο κίνησης από τράπεζες, είναι μερικά μόνο από τα μέσα που μπορεί να χρησιμοποιήσει προς αυτό το σκοπό.

Οι ταμειακοί προϋπολογισμοί είναι απαραίτητοι για την σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης. Για αυτό το λόγο άλλωστε οι τράπεζες συχνά τους ζητούν πριν την χορήγηση ενός δανείου. Ο ταμειακός προϋπολογισμός μπορεί να συναντηθεί με το όνομα ταμειακό πρόγραμμα που σημαίνει στην ουσία το ίδιο πράγμα. Συστατικά του στοιχεία είναι οι προϋπολογισμοί πληρωμών και εισπράξεων που δείχνουν αντίστοιχα τις εκροές και εισροές μετρητών. Όπως είναι σαφές, ο ταμειακός προϋπολογισμός συνδέεται άμεσα με τους αντίστοιχους των πωλήσεων και των εξόδων.

Παράλληλα, η επιχείρηση πρέπει να βασιστεί σε στοιχεία του παρελθόντος και να υπολογίσει αν για παράδειγμα οι συνθήκες στην αγορά είναι ίδιες ώστε να είναι βέβαιη για τους όρους των προμηθευτών ή των αγοραστών. Κύριε επιδιώξεις ενός ταμειακού προγράμματος είναι:

- Προσδιορισμός πλεονάσματος ή ελλείμματος ρευστών
- Καθορισμός πολιτικών για παροχή πιστώσεων
- Συντονισμός μετρητών με κεφάλαιο κίνησης, πωλήσεις, δανεισμό, επενδύσεις
- Προσδιορισμός ανάγκης δανεισμού ή επενδύσεων

Ο ταμειακός προϋπολογισμός μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να εντοπίσει τη μέγιστη πίστωση που μπορεί να δώσει σε ένα πελάτη, ή να προσδιορίσει το πότε η ίδια θα χρειαστεί δανεισμό. Αρκετές επιχειρήσεις διατηρούν ένα μικρό ποσό μετρητών ώστε να μη χρειαστεί να δανειστούν. Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να είναι συνέχεια ενημερωμένες για το τι θα αντιμετωπίσουν και ενεργούν αποτελεσματικά. Ο προϋπολογισμός μετρητών αποτελείται από τέσσερις σημαντικές κατηγορίες:

- **Εισπράξεις**, που περιλαμβάνουν όλες τις εισροές μετρητών εκτός από τις χρηματοδοτήσεις.
- **Εκταμιεύσεις**, που περιλαμβάνουν όλες τις πληρωμές σε μετρητά, όπως αγορές πρώτων υλών, πληρωμές άμεσης εργασίας, εκταμιεύσεις μισθών, κ.α.
- **Ταμειακό έλλειμμα**, που δημιουργείται όταν οι συνολικές εισπράξεις μιας επιχείρησης είναι λιγότερες από τις συνολικές πληρωμές. Σε αυτήν την περίπτωση απαιτείται πληρωμή από εξωτερικά κεφάλαια. Στην περίπτωση που η επιχείρηση αυτή έχει περισσότερες εισπράξεις συγκριτικά με πληρωμές τις, τότε παρουσιάζει **ταμειακό πλεόνασμα**. Τότε μπορεί να επιστρέψει τα κεφάλαια που δανείστηκε σε προηγούμενες περιόδους ή ακόμη και να επενδύσει.
- **Χρηματοδότηση**, που περιλαμβάνει τις εκτιμήσεις της επιχείρησης σε δάνεια, αποπληρωμές δανείων και καταβολές τόκων που οφείλονται για τα δάνεια.

Ο προϋπολογισμός μετρητών πρέπει να αναλύεται σε όσο το δυνατό μικρότερης διάρκειας χρονικές περιόδους. Όσο πιο μεγάλης διάρκειας είναι η περίοδος ανάλυσης, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος συγκάλυψης σημαντικών διακυμάνσεων στα υπόλοιπα του ταμείου. Η πιο

συνήθης μορφή προϋπολογισμού είναι σε μηνιαία βάση, πολλές επιχειρήσεις όμως λειτουργούν με προϋπολογισμούς σε εβδομαδιαία, ακόμα και σε ημερήσια βάση. Σε ότι αφορά στην παρουσίαση του προϋπολογισμού δεν υπάρχει κοινή φόρμα και είναι δυνατόν να παρουσιάζονται ξεχωριστά οι πληρωμές από τις πωλήσεις ή σε συνδυασμό. Στο τέλος, καθορίζονται τα διαθέσιμα της επιχείρησης ή οι ανάγκες της για δανεισμό.

Το τελικό αποτέλεσμα όλων των λειτουργιών εμφανίζεται συνοπτικά στην προϋπολογισμένη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης. Με αυτόν τον τρόπο η διοίκηση ελέγχει εάν το τελικό αυτό αποτέλεσμα συνάδει με τους αρχικούς στόχους και εγκρίνει το συνολικό προϋπολογισμό (Δημοπούλου – Δημάκη, 2002).

II. Προϋπολογιστικός ισολογισμός

Στον προϋπολογιστικό ισολογισμό παρουσιάζεται η συνολική εικόνα της αναμενόμενης χρηματοοικονομικής κατάστασης στο τέλος της προϋπολογιστικής περιόδου. Χρησιμοποιώντας όλα αυτά τα προϋπολογιστικά στοιχεία, πραγματοποιείται ανάλυση με αριθμοδείκτες ώστε να διαπιστωθεί η επαλήθευση ή μη, των στόχων της επιχείρησης. Για τη σύνταξη του προϋπολογιστικού ισολογισμού χρησιμοποιούμε σχεδόν όλα τα προγράμματα που αναφέρθηκαν παραπάνω. Πηγές πληροφόρησης κάθε λογαριασμού του ισολογισμού είναι οι εξής:

- Ταμείο - Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών μεγεθών
- Λογαριασμοί εισπρακτέοι - Προϋπολογισμός πωλήσεων
- Αποθέματα - Προϋπολογισμός δαπανών παραγωγής
- Προκαταβολές (ασφαλίσεων, ενοικίου κλπ) - Προϋπολογισμός γενικών και διοικητικών εξόδων
- Τεχνικές εγκαταστάσεις - μηχανολογικός εξοπλισμός - Προηγούμενο Ισολογισμό προσαρμοσμένο από το προϋπολογισμό κεφαλαιουχικών δαπανών
- Λογαριασμοί πληρωτέοι - Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών αναγκών
- Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις - Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών αναγκών
- Μετοχικό κεφάλαιο - Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών αναγκών

- Παρακρατηθέντα κέρδη για σχηματισμό αποθεματικών, από τον προηγούμενο ισολογισμό

2.6.5 Ελαστικός προϋπολογισμός

Ο ελαστικός προϋπολογισμός αναφέρεται συνήθως στα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Ο έλεγχος των εξόδων αυτών επιτυγχάνεται κυρίως 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 πρέπει να είναι το ύψος του κόστους για τα διάφορα επίπεδα παραγωγής των κέντρων κόστους.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι προϋπολογισμοί αποτελούν ποσοτικά προβλέψεις των διαφόρων οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης στις οποίες βασίζεται ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων και ο έλεγχος των επιτευχθέντων ή μη στόχων της επιχείρησης. Δηλαδή εξετάζονται οι αποκλίσεις από τους συγκεκριμένους στόχους και παίρνονται διορθωτικές αποφάσεις και μέτρα για την πληρέστερη επιτυχία των στόχων αυτών. Οι αποκλίσεις όμως πολλές φορές μεταξύ προγραμματισθέντων και επιτευχθέντων στόχων οφείλονται στην επίτευξη διαφορετικού επιπέδου συνολικής παραγωγής και μη πλήρης χρησιμοποίησης της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή οι αποκλίσεις μεταξύ προϋπολογισθέντων και προγραμματισθέντων εξόδων δε βοηθούν στο να αποκαλυφθούν τα αίτια και οι υπεύθυνοι των πραγματικών διαφορών. Πρόκειται για πραγματοποίηση διαφορετικών επιπέδων παραγωγής, το οποίο συνεπάγεται διαφορετικό επίπεδο συνολικών εξόδων παραγωγής. Για την πλήρη κατανόηση και ερμηνεία των αποκλίσεων αυτών πρέπει να συνταχθούν εναλλακτικοί προϋπολογισμοί, προϋπολογισμοί για κάθε διαφορετικό επίπεδο παραγωγής χωριστά. Οι προϋπολογισμοί αυτοί ονομάζονται ελαστικοί, σε αντίθεση με τους σταθερούς ή στατικούς προϋπολογισμούς, οι οποίοι αναφέρονται σε ένα συγκεκριμένο μόνο επίπεδο παραγωγής.

2.6.6 Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης

Προϋπολογισθέντα ΓΒΕ = (Μεταβλητά ΓΒΕ ανά μονάδα x Μονάδες) + Σταθερά ΓΒΕ

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (ΠΜΒ) αποτελεί μια νέα λειτουργική μεθοδολογία στην κατάστρωση των ετησίων προϋπολογισμών οποιουδήποτε οργανισμού

ανεξάρτητα από το εάν είναι δημόσιος ή ιδιωτικός. Η νέα μεθοδολογία απαιτεί από κάθε μάνατζερ να αιτιολογήσει με κάθε λεπτομέρεια, αρχίζοντας πάντα από το μηδέν (σε αυτό οφείλεται η ονομασία του), ολόκληρο το προϋπολογισμό κι επίσης να δικαιολογήσει τις δαπάνες ακόμη και των μικρών ποσών.

Ένας ορισμός του ΠΜΒ είναι ότι αποτελεί μια μέθοδο προγραμματισμού και προϋπολογισμού που με την παραμικρή λεπτομέρεια (δηλαδή με μηδενική βάση) μετατοπίζει το βάρος απόδειξης στον κάθε εισηγητή να δικαιολογήσει γιατί πρέπει να δαπανήσει χρήματα. Υποστηρίζεται ότι ο ΠΜΒ δεν είναι εννοιολογικά κάτι καινούριο. Θεωρείται ότι είναι μια λογική μέθοδος που συνδυάζει πολλά στοιχεία καλής διοίκησης όπως καθορισμός των στόχων, αξιολόγηση εναλλακτικών προτάσεων και λήψη μέτρων αποδοτικότητας, ιεράρχηση των προτεραιοτήτων κλπ.

Αν και η μέθοδος δεν είναι κάτι καινούριο, είναι όμως ριζικά διαφορετική από τον παραδοσιακό προγραμματισμό και τη μέθοδο προϋπολογισμού. Αυτό όμως που κάνει τον ΠΜΒ διαφορετικό είναι η αναγνώριση της μεθόδου προϋπολογισμού ως μια μέθοδος διοίκησης.

Οι υποστηρικτές του ΠΜΒ αμφισβητούν την ορθότητα της ίδιας της βάσης του ΑΠ που δέχεται ένα δεδομένο επίπεδο εξόδων σαν σημείο αφετηρίας και συγκεντρώνει την προσοχή του στις προτεινόμενες αυξήσεις πάνω από το επίπεδο αυτό. Αντίθετα μάλιστα ισχυρίζονται πως κάθε χρόνο η κατάστρωση του προϋπολογισμού πρέπει να αρχίζει από το μηδέν, διότι έτσι αιτιολογείται και δικαιολογείται και η πιο μικρή δαπάνη.

Κεφάλαιο 3: Έλεγχος και αξιοπιστία

3.1 Ο Προϋπολογισμός ως εργαλείο ελέγχου

Μια καλά οργανωμένη επιχείρηση για να αντιμετωπίσει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του οικονομικού περιβάλλοντος της οφείλει να υιοθετήσει ένα πλαίσιο δράσης και

ενεργειών αρκετά ευέλικτο ώστε να προσαρμόζεται σε τυχόν απρόβλεπτες αλλαγές. Με αυτό τον τρόπο το σημερινό σχέδιο δράσης θα αποτελεί ένα μηχανισμό ελέγχου των μελλοντικών συνθηκών. Ο σχεδιασμός η οργάνωση και η παρακολούθηση είναι τα τρία καίρια σημεία που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για την ολοκληρωμένη επίτευξη του προϋπολογισμού. Ο προσδιορισμός των επιχειρηματικών σχεδίων σε αριθμητικά δεδομένα, ο επιμερισμός όλων των ετήσιων κονδυλίων είτε χρονικά είτε διοικητικά, σχεδιασμός όλων των προϋπολογισμών των τμημάτων απαιτούν ένα συγκεκριμένο σύστημα το οποίο πρέπει να εξελίσσεται διαχρονικά σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης, επιπλέον αποτελεί δοκιμασμένη τακτική η κωδικοποίηση των οικονομικών μεγεθών σύμφωνα με το υπάρχον λογιστικό σχέδιο της επιχείρησης, έτσι ώστε οι εκτιμήσεις του επόμενου έτους να είναι συγκρίσιμες με τις απολογιστικές οικονομικές καταστάσεις. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο προϋπολογισμός είναι απαραίτητο να βασίζεται στον ορθολογισμό να έχει συγκεκριμένες κατευθύνσεις που να απορρέουν από τον μακροχρόνιο προγραμματισμό της εταιρείας και να αποτελεί ένα σχέδιο δράσης κοινά αποδεκτό από όλους τους συμμετέχοντες σε αυτό (στελέχη, εργαζόμενοι, ανώτερη διοίκηση κτλ).

Κανένας άνθρωπος η ομάδα ανθρώπων δεν είναι σε θέση να προβλέψει με ακρίβεια το μέλλον. Το γεγονός αυτό από μόνο του είναι ένας από τους σημαντικότερους λόγους που καθιστούν απαραίτητη την κατάρτιση του προϋπολογισμού για τις επιχειρήσεις, ο προϋπολογισμός δεν είναι εν σχέδιο που θα προβλέπει τι θα γίνει στο μέλλον αλλά είναι ένα σχέδιο που προσδιορίζει τι πρέπει να γίνει έτσι ώστε να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι κερδοφορίας. Η πρόβλεψη των πωλήσεων αποτελεί για πολλές εταιρείες το σημείο εκκίνησης για την σύνταξη των προϋπολογισμών τους.

Ένα από τα μεγάλα οφέλη της διαδικασίας του προϋπολογισμού είναι ότι ελέγχει εκ των προτέρων ολόκληρη τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Κάθε μια διαδικασία ή ενέργεια εμπεριέχεται σε ένα μοναδικό σύνολο από χρηματοοικονομικές καταστάσεις, με τις οποίες μπορούν να συγκριθούν τα πραγματικά αποτελέσματα. Ένα άλλο απλό σημείο με το οποίο η επιχείρηση ελέγχει μέσω του προϋπολογισμού είναι απλά η παρακολούθηση της πορείας του. Η πιο απλή μορφή ελέγχου είναι η μελέτη των αποκλίσεων. Αν οι διαφορές οφείλονται σε αποκλίσεις όγκου ή δαπάνης δίνει σημαντικότερες πληροφορίες στη διοίκηση. Με βάση αυτές, μπορεί η επιχείρηση να εντοπίσει και να διορθώσει προβλήματα στη λειτουργία της προάγοντας με αυτό τον τρόπο και την γνώση στον οργανισμό. Ο προϋπολογιστικός έλεγχος αναφέρεται:

- Στον προσδιορισμό ελεγχόμενων και μη ελεγχόμενων στοιχείων
- Στο θέμα της ιεραρχίας του ελέγχου
- Στην αποτελεσματικότητα και τις επιπτώσεις του ελέγχου
- Στη σημασία των αποκλίσεων και τα όρια του ελέγχου
- Στα θετικά και αρνητικά στοιχεία του προϋπολογιστικού ελέγχου

Η μεγάλη εξειδίκευση της εργασίας οδήγησε στη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση κι έκανε αναγκαία την ανάγκη ελέγχου από τη διοίκηση και πάνω στο προσωπικό της επιχείρησης. Ο έλεγχος μιας δραστηριότητας αφορά την ποιότητα, ποσότητα, χρόνο ή το κόστος. Επίσης είναι προληπτικός ή κατασταλτικός. Συνήθως οι εργαζόμενοι θεωρούν την άσκηση ελέγχου από τους προϊστάμενους τους καταπιεστική ενέργεια, που προσβάλλει την προσωπικότητα τους και περιορίζει την ελευθερία τους. Η διοίκηση για να αλλάξει τη λανθασμένη αυτή αντίληψη των εργαζομένων, ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στον καθορισμό των στόχων, διεγείροντας το ενδιαφέρον και τη δημιουργικότητά τους. Με αυτόν τον τρόπο θα εργάζονται πρόθυμα κι ευχάριστα και θα αποφεύγεται η άσκηση καταπιεστικού ελέγχου με αυταρχικό τρόπο. Ο έλεγχος των δραστηριοτήτων διακρίνεται στα παρακάτω στάδια:

- αποκέντρωση εξουσίας - ευθύνης,
- καθορισμός αντικειμενικών στόχων,
- καθιέρωση των κριτηρίων ή standards (οικονομικές, τεχνικές, σταθερές, ποιοτικές ή ποσοτικές),
- σύγκριση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων βάσει των standards,
- λήψη των διορθωτικών μέτρων.

Για να γίνει ο έλεγχος αποτελεσματικός είναι απαραίτητα ορισμένα στοιχεία και πληροφορίες που παίρνονται από το περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτά συνοψίζονται στους

αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης, (δηλαδή τον προγραμματισμό της), στα στοιχεία του περιβάλλοντος (δηλαδή οι παραγγελίες που παρέλαβε η επιχείρηση, οι απαιτήσεις, κ.α.), στη μέτρηση των αποτελεσμάτων (δηλαδή το κόστος, η ποιότητα, η χρήση μέσων και υλικών, οι επιτεύξεις της επιχείρησης, κ.α.), στις αποκλίσεις και τέλος στις δραστηριότητες στις οποίες πρέπει να επέμβει η διοίκηση.

Τα παραπάνω στοιχεία τις περισσότερες φορές είναι ελλιπή ή δεν είναι διαθέσιμα. Επίσης μεταβλητές όπως η πείρα, η δεξιοτεχνία, τα κίνητρα, κα επηρεάζουν τη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων. Το άτομο μέσα στην επιχείρηση αποτελεί έναν από τους πιο ασταθείς παράγοντες. Είναι χαρακτηριστικό των ανθρώπων να αποφεύγουν τις δυσκολίες της δουλειάς τους και να προσπαθούν να κρύψουν κάποια αποτυχία τους. Έτσι η κακή χρήση του ελέγχου μπορεί να επιφέρει αντίθετα αποτελέσματα (Βαμβάκης, 2006; Δημοπούλου – Δημάκη, 2002).

3.2 Στόχος ελέγχου

Ο στόχος του ελέγχου, μέσω της χρήσης προϋπολογισμού σε μια επιχείρηση είναι ο εντοπισμός τυχών λαθών και η έγκαιρη παρέμβαση. Συγκεκριμένα ο έλεγχος στοχεύει στα παρακάτω:

- Να ανακαλύπτει την πραγματική και ακριβή θέση των πωλήσεων.
- Να ασκεί έλεγχο στον μελλοντικό σχεδιασμό και στα αποτελέσματα της εταιρείας.
- Να αναλύει τις επιδόσεις του παρελθόντος και να μαθαίνει απ' τα λάθη που έγιναν στο παρελθόν.
- Να φέρνει την επαγρύπνηση και την οργάνωση.

- Να επιβραβεύει τις προωθητικές ενέργειες, να δίνει επιπλέον αμοιβές σε περίπτωση εξαιρετικών αποδόσεων και να τιμωρεί εκείνους, των οποίων οι ενέργειες έχουν ως αποτέλεσμα απώλεια για την εταιρεία.

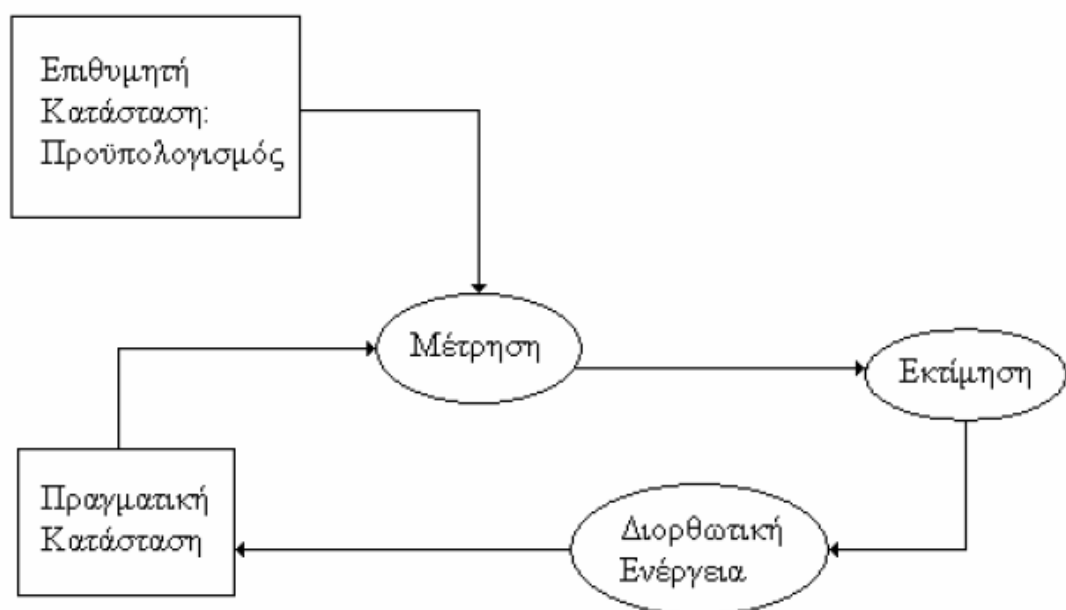
3.2 Εγκυρότητα και αξιοπιστία

Ένα άλλο απλό σημείο με το οποίο η επιχείρηση ελέγχει μέσω του προϋπολογισμού είναι απλά η παρακολούθηση της πορείας του. Μπορεί να γίνεται όσο τακτικά επιθυμεί η επιχείρηση, συνήθως πραγματοποιείται σε μηνιαία βάση αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις απολογιστικά. Οι επιδιώξεις του ελέγχου μέσω του προϋπολογισμού για τις επιχειρήσεις θα μπορούσαν να είναι οι εξής (Καζαντζής, 2004):

- **Η ολοκλήρωση της στρατηγικής του οργανισμού:** Ο έλεγχος δείχνει αν η επιχείρηση να είναι σε θέση να επιτύχει τους μακροχρόνιους στόχους της και βοηθάει στον ανασχεδιασμό τους όποτε κρίνεται απαραίτητο.
- **Η καθιέρωση σημείων ελέγχου:** Μέσω του προϋπολογισμού μπορούν να προσδιορισθούν τα πιο σημαντικά σημεία στην επιχείρηση, τα οποία και αποτελούν τη βάση για οποιαδήποτε σύγκριση.
- **Ο έλεγχος των εξόδων:** Αυτός επιτυγχάνεται μέσω των εκάστοτε εγκρίσεων και τη συσσωμάτωση τους σε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο. Παράλληλα, η παρακολούθησή τους και ο έλεγχος των αποκλίσεών τους συμβάλλει στον ίδιο σκοπό.
- **Ο έλεγχος της κερδοφορίας και η πορεία των χρηματικών ροών:** Καθώς όλα τα στοιχεία του προϋπολογισμού σχετίζονται εν τέλει με την κερδοφορία της επιχείρησης και το ταμείο της, ο προϋπολογισμός είναι σε θέση να προειδοποιήσει για πιθανά προβλήματα και να συμβάλλει στη καλύτερη λειτουργία τους.

Σύμφωνα με τις απόψεις οικονομολόγων γίνεται εφικτό στις επιχειρήσεις να συγκεκριμενοποιήσουν τους στρατηγικούς τους στόχους εκφράζοντας και μεταφέροντάς τους στα κατώτερα σκαλοπάτια της ιεραρχίας με τη μορφή χρηματοοικονομικών στόχων. Σε αυτά τα πλαίσια, οι προϋπολογισμοί είναι αποτελεσματικοί για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της συμπεριφοράς των συμμετεχόντων.

Η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιήσει τις αναφορές του προϋπολογισμού σαν διαγνωστικό εργαλείο για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων σε σχέση με τον σχεδιασμό. Ιδιαίτερος δυνατό σημείο του προϋπολογισμού είναι το γεγονός ότι μπορεί να παρακολουθήσει με αξιοπιστία τις πιο σταθερές διαδικασίες του οργανισμού.



Σχήμα 6: Ελεγκτική διαδικασία μέσω προϋπολογισμού

Κεφάλαιο 4: Γενικός Προϋπολογισμός

4.1 Εισαγωγικά στοιχεία

Το κεφάλαιο αυτό εστιάζει σε έναν συγκεκριμένο τύπο προϋπολογισμού, το γενικό προϋπολογισμό, ο οποίος αποτελεί την ένωση όλων των προϋπολογισμών χαμηλότερου επιπέδου μιας επιχείρησης. Είναι ένα οικονομικό και λειτουργικό σχέδιο για το προσεχές οικονομικό ή ημερολογιακό έτος μιας επιχείρησης. Την συνάθροιση, δηλαδή, πολλών μικρότερων προϋπολογισμών τμημάτων της επιχείρησης, που ενώνονται για την παρουσίαση μιας γενικής εικόνας των ενεργειών που έχει προγραμματίσει η εκάστοτε επιχείρηση. Ο γενικός προϋπολογισμός περιλαμβάνει οικονομικές καταστάσεις, προβλέψεις και ένα γενικό χρηματοδοτικό σχέδιο. Παρουσιάζεται σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση και καλύπτει όλο το οικονομικό έτος μιας επιχείρησης. Ο γενικός προϋπολογισμός μιας επιχείρησης μπορεί να εμπεριέχει και ένα επεξηγηματικό κείμενο που εξηγεί τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας και το πώς ο προϋπολογισμός θα βοηθήσει στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και δράσεων της επιχείρησης, στα πλαίσια του προϋπολογισμού που έχει ορισθεί. Η τυποποίηση και ο σχεδιασμός του προϋπολογισμού αυτού εξαρτάται από το μέγεθος, τη φύση και τους στόχους μιας επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, ο γενικός προϋπολογισμός αποτελεί κεντρικό εργαλείο σχεδιασμού βάση του οποίου ορίζονται οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Είναι σύνηθες να πραγματοποιείται επανέλεγχος στους προϋπολογισμούς μιας εταιρείας και να ενσωματώνονται οι τυχόν τροποποιήσεις σε έναν τελικό, γενικό προϋπολογισμό με σκοπό την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων. Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί συμμετοχικούς προϋπολογισμούς ώστε να καταλήξει στον τελικό προϋπολογισμό, αλλά μπορεί επίσης να επιβληθεί στην οργάνωση από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, με μικρή συμβολή από τους άλλους εργαζόμενους (Τσαλαγκάνος, 2000).

4.2 Ορισμός συνολικού προϋπολογισμού

Ο συνολικός προϋπολογισμός είναι μια σύνοψη των σχεδίων μιας οικονομικής μονάδας, ορίζει συγκεκριμένους στόχους για πωλήσεις, παραγωγή, διανομή και χρηματοδοτικές δραστηριότητες. Κατά κανόνα καταλήγει σε ένα προϋπολογισμό μετρητών σε μία

προϋπολογιζόμενη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και έναν προϋπολογιζόμενο 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).

Αναφέρεται επίσης, ότι λόγω του μεγάλου μεγέθους πολλών επιχειρήσεων είναι αδύνατον ο λεπτομερής σχεδιασμός όλων των δραστηριοτήτων της κάθε επιχείρησης, να περιλαμβάνεται σε έναν προϋπολογισμό. Συνεπώς, κρίνεται η ανάγκη συνοπτικής αναφοράς των δραστηριοτήτων αυτών σε έναν γενικό προϋπολογισμό. Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει ότι ο γενικός προϋπολογισμός είναι μια περίληψη όλων των λεπτομερών προϋπολογισμών που έγιναν από ξεχωριστά τμήματα της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο αναδεικνύονται τα αποτελέσματα των προϋπολογισμών αυτών σε όρους της συνεισφοράς τους στα συνολικά πορίσματα.

Η πώληση και η διοικητική του προϋπολογισμού εξόδων μπορεί να υποδιαιρεθεί περαιτέρω σε προϋπολογισμούς για μεμονωμένα τμήματα, όπως τα τμήματα λογιστικής, της μηχανικής, των εγκαταστάσεων και του μάρκετινγκ. Μόλις έχει ολοκληρωθεί ο πλοίαρχος του προϋπολογισμού, το προσωπικό της λογιστικής μπορεί να τεθεί σε λογιστικό λογισμικό της εταιρείας, έτσι ώστε το λογισμικό μπορεί να εκδώσει οικονομικές εκθέσεις σύγκριση προϋπολογισμό και τα πραγματικά αποτελέσματα.

Μικρότερες οργανώσεις συνήθως κατασκευάζει πλοίαρχος προϋπολογισμούς τους με τη χρήση ηλεκτρονικών λογιστικών φύλλων. Ωστόσο, λογιστικά φύλλα, μπορεί να περιέχουν λάθη τύπο, και επίσης έχουν μια δύσκολη στιγμή κατασκευή προϋπολογισμό του ισολογισμού. Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν τον προϋπολογισμό ειδικό λογισμικό, το οποίο δεν έχει αυτά τα δύο προβλήματα.

4.3 Συστατικά στοιχεία

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο γενικός προϋπολογισμός είναι μια σύνοψη, μια γενική εικόνα όλων των προϋπολογισμών των τμημάτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Πρόκειται για ένα σχέδιο λειτουργίας της επιχείρησης με σκοπό την πρόβλεψη των εξόδων και των εσόδων μιας επιχείρησης, μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών συλλογής οικονομικών στοιχείων. Εν συνεχεία δίνονται τα σημαντικότερα στοιχεία του προϋπολογισμού αυτού (Συμιάκος, 2007; Garisson & Noreen, 2005).

- *Προϋπολογισμός πωλήσεων*, ο οποίος παρουσιάζει τον όγκο των πωλήσεων κάθε προϊόντος της επιχείρησης ανά περιοχή, κανάλι διανομής και πωλητή. Οι ποσότητες

επεκτείνονται ανάλογα με την τιμή ώστε να εμφανίζουν κέρδος ανά περιοχή, γραμμή παραγωγής, κ.α.

- *Προϋπολογισμός εξόδων πώλησης*, όπου εμπεριέχονται οι μισθοί των πωλητών και οι προμήθειές τους. Στον προϋπολογισμό αυτό υπολογίζονται και κάποια διοικητικά κόστη.
- *Προϋπολογισμός διάθεσης και διανομής*, ο οποίος περιλαμβάνει ναύλα, οδοιπορικά, έξοδα μεταφοράς, έλεγχο αποθεμάτων και αποθήκευση. Στον προϋπολογισμό αυτό υπολογίζονται και κάποια διοικητικά κόστη.
- *Προϋπολογισμός μάρκετινγκ*, που περιλαμβάνει υπολογισμό εξόδων για διαφήμιση, δραστηριότητες προώθησης, δημόσιες σχέσεις, εξυπηρέτηση πελατών και έρευνα αγοράς. Ο προϋπολογισμός αυτός πιθανόν να εμπεριέχει μια σύνοψη των προϋπολογισμών που αναφέρθηκαν παραπάνω (πωλήσεων, εξόδων, διάθεσης και διανομής).
- *Προϋπολογισμός έρευνας και ανάπτυξης*, που περιλαμβάνει έξοδα για εξοπλισμό, προμήθειες, υλικά και μισθούς. Επίσης, εμπεριέχει έξοδα σχετικά με σχεδιασμό, εκπόνηση ερευνών και ανάπτυξη.
- *Προϋπολογισμός παραγωγής*, ο οποίος αποτελείται από στοιχεία σχετικά με πρώτες ύλες, άμεση ή έμμεση εργασία για παραγωγή των τελικών αγαθών ώστε να καλύψουν της ζήτηση στην αγορά.

Πιο αναλυτικά αναφέρεται ότι ο γενικός προϋπολογισμός αποτελείται από δύο μεγάλες ενότητες επιμέρους προϋπολογισμών, τους λειτουργικούς και τους χρηματοοικονομικούς. Ακολουθούν συνοπτικά τα στοιχεία, καθώς και οι ορισμοί αυτών των προϋπολογισμών.

4.3.1 Λειτουργικοί προϋπολογισμοί

Λειτουργικοί είναι οι προϋπολογισμοί που παρουσιάζουν το επίπεδο δράσης λειτουργιών, όπως για παράδειγμα οι πωλήσεις, οι προμήθειες και η παραγωγή. Τα στοιχεία των λειτουργικών προϋπολογισμών είναι τα ακόλουθα (Garisson & Noreen, 2005):

- Προϋπολογισμός πωλήσεων
- Προϋπολογισμός παραγωγής
- Προϋπολογισμός προμηθειών

- Προϋπολογισμός εργασίας
- Έξοδα διοίκησης και διάθεσης του προϋπολογισμού
- Προϋπολογισμός κόστους αγαθών που χρησιμοποιούνται

4.3.2 Χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί

Χρηματοοικονομικοί είναι οι προϋπολογισμοί που απεικονίζουν τις χρηματοοικονομικές συνέπειες των δραστηριοτήτων που διαφαίνονται στους λειτουργικούς προϋπολογισμούς. Συστατικά στοιχεία των προϋπολογισμών αυτών είναι τα παρακάτω:

- Χρονοδιάγραμμα των αναμενόμενων εισπράξεων μετρητών από τους πελάτες
- Χρονοδιάγραμμα των αναμενόμενων πληρωμών προς τους προμηθευτές
- Προϋπολογισμός μετρητών (ρευστών) της επιχείρησης
- Προϋπολογισθέντα αποτελέσματα
- Προϋπολογισθέν ισολογισμός

Στο σύνολό τους, οι παραπάνω προϋπολογισμοί αποτελούν το γενικό προϋπολογισμό. Οι προϋπολογισμοί αυτοί μπορεί να είναι διαφορετικοί, αλλά αλληλοεξαρτώνται και σχετίζονται μεταξύ τους. Πριν ολοκληρωθεί η προϋπολογιστική διαδικασία μιας επιχείρησης, θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία σχεδιασμού και προγραμματισμού κάθε φορέα κόστους ή εσόδων, από τα κατάλληλα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την διαδικασία αυτή. Προκύπτει, λοιπόν, ότι οι προϋπολογισμοί δεν πρέπει να σχεδιάζονται αποκλειστικά από το λογιστικό τμήμα της κάθε επιχείρησης, αλλά από συνεργασία όλων των τμημάτων και υπευθύνων.

Κατά τη διάρκεια υλοποίησης και σύνοψης των προϋπολογισμών, πρέπει να υπάρχει συνεργασία και συμφωνία μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων σχετικά με τα ποσά και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Αυτό βοηθά στον έγκαιρο εντοπισμό λαθών. Κάθε λάθος που εντοπίζεται και αναδεικνύεται όσο οι ξεχωριστοί προϋπολογισμοί αναλύονται και ενοποιούνται. Χρήσιμος είναι ο καθορισμός μιας συγκεκριμένης διαδικασίας προγραμματισμού

και σχεδιασμού των προϋπολογισμών. Για να μπορέσει να εξασφαλιστεί η ορθότητα της προϋπολογιστικής διαδικασίας, η οποία με τη σειρά της βοηθά στο σωστό σχεδιασμό ενός γενικού προϋπολογισμού, πρέπει να υπάρχει υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης. Καλό θα είναι να υπάρχει σε κάθε επιχείρηση, έστω ένα άτομο υπεύθυνο για τον προϋπολογισμό αποκλειστικά. Το στέλεχος αυτό θα είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό του προϋπολογισμού και θα προσφέρει οδηγίες για τα χρονοδιαγράμματα, τα προγράμματα δράσης κ.α.

4.4 Χρησιμότητα

Συχνό φαινόμενο που παρατηρείται κατά τη διάρκεια σύνταξης συνολικού προϋπολογισμού είναι η ύπαρξη εγγράφων που εμπεριέχουν κάποιες βασικές μετρήσεις απόδοσης υπολογισμένες βάση των στοιχείων του προϋπολογισμού. Για παράδειγμα, μπορεί να παρουσιάζεται ο κύκλος εργασιών απογραφής μιας επιχείρησης ή τα κέρδη της ανά μετοχή. Οι μετρήσεις αυτές είναι χρήσιμες για τον έλεγχο της εγκυρότητας του μοντέλου του προϋπολογισμού κατά τα πραγματικά αποτελέσματα στο παρελθόν. Κατά τη διάρκεια υλοποίησης συνολικού προϋπολογισμού από μια επιχείρηση, τα ανώτερα στελέχη τείνουν να αναγκάσουν την επιχείρηση και τους εργαζόμενους σε αυτήν, να εφαρμόσουν πιστά, ους στόχους του προϋπολογισμού. Αυτό έχει κάποιες συνέπειες για την εκάστοτε επιχείρηση. Κατά τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού, τα στελέχη μιας επιχείρησης τείνουν να εκτιμούν χαμηλά τα εισοδήματα και υψηλά τις δαπάνες, έτσι ώστε να μπορούν εύκολα να καλύψουν τον προϋπολογισμό και να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Συνεπώς, οι υπεύθυνοι οργάνωση της διοίκησης μιας επιχείρησης, πρέπει να συμβουλευονται ομάδα χρηματοοικονομικών αναλυτών για να μπορέσουν να ακολουθήσουν τον προϋπολογισμό. Οι αναλυτές πρέπει να εντοπίζουν τυχόν αποκλίσεις από το σχέδιο και να υποβάλλουν σχετικές εκθέσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτό όμως αποτελεί μια επιπλέον οικονομική επιβάρυνση για την εν λόγω επιχείρηση. Οι διευθυντές τείνουν να αγνοούν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, επειδή όλοι οι πόροι έχουν ήδη διατεθεί προς επίτευξη του προϋπολογισμού, καθώς και τα προσωπικά τους κίνητρα συνδέονται με τον προϋπολογισμό. Έτσι, επιβάλλοντας έναν συνολικό προϋπολογισμό παραποιούνται οι λειτουργικές επιδόσεις της επιχείρησης. Εξαιτίας αυτού του προβλήματος είναι καλύτερο να χρησιμοποιείται, από τη διοίκηση, ο συνολικός προϋπολογισμός ακολουθώντας μια κατευθυντήρια γραμμή για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων προσδοκιών της επιχείρησης (Garisson & Noreen, 2005).

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι ο γενικός προϋπολογισμός είναι χρήσιμος γιατί συμβάλλει στην πρόβλεψη των πωλήσεων. Η πρόβλεψη αυτή αποτελεί σημείο αναγκήτηρο ενός προϋπολογισμού. Εάν η πρόβλεψη των πωλήσεων δεν είναι σωστή, τότε κινδυνεύει όλο το προϋπολογιστικό σχέδιο να είναι λανθασμένη. Τα έσοδα από τις πωλήσεις, το μέγεθος των αποθεμάτων, οι ανάγκες της παραγωγής, καθώς και ολόκληρο το κέρδος μιας επιχείρησης, εξαρτώνται από το επίπεδο της δραστηριότητας των πωλήσεών της. Σημαντική είναι η αναγνώριση από τα στελέχη, της ύπαρξης πολλών διαφορετικών επιπέδων πωλήσεων και κατ' επέκταση την εξέταση και προετοιμασία εναλλακτικών σχεδίων.

Οι ανάγκες των πωλήσεων και οι μεταβολές στα αποθέματα των τελικών αγαθών συγκροτούν τις ανάγκες παραγωγής για τη χρονική περίοδο που συντάσσεται ο προϋπολογισμός. Όταν προσδιοριστούν τα παραπάνω, ακολουθεί ο καθορισμός του επιπέδου της παραγωγικής δραστηριότητας και ξεκινά ο προϋπολογισμός των πρώτων υλών, της άμεσης εργασίας και των γενικών βιομηχανικών εξόδων.

Ο προϋπολογισμός του κόστους των πωλήσεων, σχεδιάζεται σύμφωνα με το παραγωγικό κόστος των πωλήσεων που αναμένονται. Οι απαραίτητες δραστηριότητες για την επίτευξη των αναμενόμενων πωλήσεων, θα προϋπολογισθούν βάση των πόρων και των δράσεων της επιχείρησης.

Η προϋπολογιστική διαδικασία βοηθά μια επιχείρηση να επιτύχει το στόχο της και να φτάσει μελλοντικά στη θέση που επιθυμεί. Είναι λογική η ανάγκη ύπαρξης ενός σχεδίου, μιας μελέτης σχετικά με τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν και με τον τρόπο που πρέπει να εξελιχθεί η επιχείρηση. Έστω και αν το μέλλον είναι αβέβαιο, εάν ο προϋπολογισμός χαρτογραφηθεί με λεπτομέρεια και παρουσιάσει τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, με ορθό τρόπο, τότε η πιθανότητα η επιχείρηση αυτή να έχει την ανέλιξη που επιθυμεί είναι μεγάλη. Εμφανίζεται, λοιπόν επιτακτική ανάγκη προγραμματισμού και σχεδιασμού όλων των απαραίτητων ενεργειών και σαφώς προϋπολογισμός όλων αυτών. Η σύνταξη του γενικού προϋπολογισμού συμβάλλει σε αυτό το αποτέλεσμα, γιατί παρουσιάζει μια σφαιρική εικόνα των αναγκών και των ενεργειών που πρέπει να γίνουν. Παρουσιάζει επίσης και μια γενική εικόνα των διαθέσιμων κεφαλαίων.

4.5 Εφαρμογές – Παραδείγματα

Υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές σύνταξης ενός γενικού προϋπολογισμού. Παρακάτω παρουσιάζονται οι πιο σημαντικές αρχές (Καζαντζής, 2004), εν συνεχεία δίνεται κάποια στάδια σχεδιασμού και τέλος ένα παράδειγμα εφαρμογής του προϋπολογισμού αυτού.

- Αρχικά, αναφέρεται ότι ο γενικός προϋπολογισμός πρέπει να συντάσσεται από τον επικεφαλής, υπεύθυνο προϋπολογισμού της επιχείρησης, σε συνεργασία με τους επικεφαλείς όλων των τμημάτων και κυρίως του τμήματος ελέγχου και το λογιστήριο.
- Επίσης, πρέπει να γίνεται πρόβλεψη των πωλήσεων, με βάση τα αποτελέσματα προηγούμενων ετών. Συντάσσεται, λοιπόν, έκθεση πωλήσεων παρελθοντικών ετών και ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησης, πιθανόν ανά εμπεριέχει στοιχεία σχετικά με τις πωλήσεις ενός ή περισσότερων ετών, μερικών μηνών ή εβδομάδων, συγκεκριμένων τμημάτων ή κατηγοριών προϊόντων.
- Οι πωλήσεις, όμως, επηρεάζονται από κάποιους παράγοντες όπως κοινωνικοί, πολιτικοί, οικονομικοί και τεχνολογικοί.
- Ο υπολογισμός εσόδων, εξόδων και κερδών είναι απαραίτητος. Τα έσοδα ισούνται με τις πωλήσεις μιας επιχείρησης. Τα πάγια κόστη υπολογίζονται ως συνολικό ποσό, ενώ τα μεταβλητά κόστη αλλάζουν ανάλογα με τον προϋπολογισμό των πωλήσεων. Τα μικτά κέρδη ισούνται με το σύνολο των εσόδων, εάν αφαιρεθεί το σύνολο του κόστους των υλικών, δηλαδή το μεταβλητό κόστος. Τα καθαρά κέρδη μιας επιχείρησης ισούνται με το σύνολο των εσόδων μείον το σύνολο των εξόδων.
- Σύνταξη γενικού προϋπολογισμού. Ο σκοπός αυτού του προϋπολογισμού είναι να θέσει εφικτούς στόχους, σύμφωνα με τους οποίους θα λειτουργήσει η επιχείρηση. Η σύνταξη ενός γενικού προϋπολογισμού υπερβολικού, μη εφικτού, πιθανόν να θέσει την επιχείρηση σε κίνδυνο λόγω της οργάνωσης δραστηριοτήτων που τελικά δε θα καταφέρουν να επιτευχθούν. Τέλος, αναφέρεται ότι η σύνταξη του γενικού προϋπολογισμού βασίζεται στη σύνοψη διαφόρων προϋπολογισμών της επιχείρησης και πρέπει να υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία για την ορθή σύνταξή του.

Τα στάδια εφαρμογής ενός γενικού προϋπολογισμού είναι:

- *Προϋπολογισμός πωλήσεων*, δηλαδή η πρόβλεψη του όγκου των πωλήσεων σύμφωνα με τη μελέτη των σχετικών εκθέσεων πωλήσεων προηγούμενων ετών. Συνήθως μελετώνται τα αποτελέσματα των δύο τελευταίων ετών. Αναφέρεται ότι ο προϋπολογισμός των πωλήσεων αυξάνεται ποσοστιαία σύμφωνα με την αύξηση των πωλήσεων του προηγούμενου έτους. Όταν μια επιχείρηση είναι μεγάλη,

πραγματοποιείται προϋπολογισμός πωλήσεων σε κάθε τμήμα ξεχωριστά και μετά σχηματίζεται ένας ενιαίος προϋπολογισμός που εμπεριέχει τα αποτελέσματα όλων των τμημάτων.

- *Προϋπολογισμός εξόδων και κόστους*, όπου η πρόβλεψη του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης στηρίζεται στην πρόβλεψη πωλήσεων, στην πλήρη καταγραφή των εξόδων και στον υπολογισμό των προτύπων. Βασίζεται σε προηγούμενες εκθέσεις κόστους και εξόδων. Ο υπολογισμός του κόστους των πρώτων υλών κατανέμεται ξεχωριστά στον κάθε τομέα της επιχείρησης. Το ίδιο ισχύει και για τα λοιπά σταθερά και μεταβλητά κόστη, ανάλογα με την οργάνωση της κάθε επιχείρησης. Τέλος, ο υπολογισμός των γενικών και σταθερών μεταβλητών εξόδων γίνεται ανά τμήμα, αλλά σύμφωνα με τον καταμερισμό εξόδων όπως θα δοθεί από το λογιστήριο.
- *Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης*, ο οποίος βασίζεται στις προβλέψεις των πωλήσεων, το κόστος πωληθέντων που είχε προϋπολογιστεί και τα προϋπολογισμένα λειτουργικά έξοδα.

Εν συνεχεία, κλείνοντας το δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, παρουσιάζεται ένα σύντομο παράδειγμα εφαρμογής γενικού προϋπολογισμού σε μια επιχείρηση, ενώ θα δοθεί αναλυτικό παράδειγμα στο επόμενο κεφάλαιο.

4.5.1 Παράδειγμα εφαρμογής γενικού προϋπολογισμού επιχείρησης

- **Προϋπολογισμός πωλήσεων**

ΒΗΜΑΤΑ

- Μελέτη εκθέσεων πωλήσεων δυο προηγούμενων ετών, από όπου προκύπτει:
 - Πωλήσεις Ιανουαρίου 2012: 20.000 ευρώ
 - Πωλήσεις Ιανουαρίου 2013: 24.000 ευρώ

- Παρατηρείται αύξηση πωλήσεων μέσω αφαίρεση των αποτελεσμάτων πωλήσεων του έτους 2013 από τα αντίστοιχα αποτελέσματα του έτους 2012. Πιο συγκεκριμένα έχουμε: $24.000 - 20.000 = 4.000$ ευρώ → ΑΥΞΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
- Εύρεση ποσοστιαίας αύξησης πωλήσεων με απλή μέθοδο των τριών. Πιο συγκεκριμένα έχουμε: $(4.000/20.000) * 100 = 20 \%$ → ΑΥΞΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
- Συνεπώς, προκύπτει ότι για το έτος 2014 προϋπολογίζεται μια αύξηση των πωλήσεων σε ποσοστό 20 % από το προηγούμενο έτος. Αναφέρεται ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πάντα και κάποιοι εξωτερικοί παράγοντες που πιθανόν να επηρεάσουν το ποσοστό των πωλήσεων. Το ποσοστό αυτό αντιστοιχεί σε 4.800 ευρώ.
- Τέλος, με υπολογισμό πάλι της απλής μεθόδου των τριών, προκύπτουν οι πωλήσεις που προϋπολογίζονται για το έτος 2014 και έχουμε:
 $24.000 * (20/100) - 4.800 = 28.800$ ευρώ → ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

- **Προϋπολογισμός εξόδων και κόστους**

ΒΗΜΑΤΑ

- Μελέτη των σχετικών εκθέσεων προηγούμενων ετών
- Υπολογισμός κόστους πρώτων υλών των δυο προηγούμενων ετών της επιχείρησης, από όπου προκύπτουν παρακάτω αποτελέσματα:
 - Ιανουάριος 2012: 20.000 ευρώ (πωλήσεις) & 5.000 ευρώ (έξοδα πρώτων υλών) = 25%
 - Ιανουάριος 2013: 24.000 ευρώ (πωλήσεις) & 7.000 ευρώ (έξοδα πρώτων υλών) = 29%
- Υπολογισμός κόστους πρώτων υλών για το νέο έτος 2014 και έχουμε:

- Προϋπολογισμός Ιανουαρίου 2014: 28.800 ευρώ (πωλήσεις) & (προϋπολογισμός κόστους πρώτων υλών για 2014) 7.800 ευρώ = 27% (μέσος όρος ποσοστών των δυο προηγούμενων ετών) → ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΞΟΔΩΝ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΥΣ 2014

- **Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης**

ΒΗΜΑΤΑ

- Προϋπολογισμός πωλήσεων έτους 2014 → 28.800 ευρώ
- Προϋπολογισμός κόστους πρώτων υλών του έτους 2014 → 7.800 ευρώ
- Λοιπά λειτουργικά έξοδα (π.χ. ενοίκιο, εργασία) → 10.000 ευρώ
- Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης του έτους 2014, βάση των παραπάνω αποτελεσμάτων και προκύπτει:
 - Μεικτά κέρδη: $28.800 - 7.800 = 21.000$ ευρώ
 - Καθαρά κέρδη: $28.800 - (7.800 + 10.000) = 11.000$ ευρώ

•

ΜΕΡΟΣ Β' ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Κεφάλαιο 5: Μελέτη περίπτωσης Γενικού Προϋπολογισμού

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται παρουσίαση του γενικού προϋπολογισμού μιας εταιρείας της «ΔΙΑΓΟΡΑΣ» Α.Ε. για το έτος 2015, εφαρμόζοντας όλα όσα αναφέρθηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο της εν λόγω πτυχιακής εργασίας. Αρχικά, γίνεται παρουσίαση της εταιρείας αυτής και εν συνεχεία δίνεται αναλυτικά ο γενικός προϋπολογισμός της. Πιο συγκεκριμένα, δίνονται τα στοιχεία των τριών προηγούμενων ετών της επιχείρησης (2012 – 2014), μέσω της παρουσίασης των ισολογισμών ανά έτος, τόσο του ενεργητικού, όσο και του παθητικού. Εν συνεχεία δίνονται τα αποτελέσματα χρήσης, οι πίνακες διάθεσης των κερδών και κάποιες μελλοντικές προβλέψεις για την επιχείρηση αυτή.

5.1 Παρουσίαση εταιρείας

Η «ΔΙΑΓΟΡΑΣ» Α.Ε. είναι μια Ανώνυμη Ξενοδοχειακή Εταιρεία που δραστηριοποιείται στον χώρο του τουρισμού και συγκεκριμένα στην εκμίσθωση και διαχείριση ιδιόκτητων ή μισθωμένων ακινήτων. Η επιχείρηση εδρεύει στη Ρόδο και ο βασικός μέτοχος και πρόεδρος του Δ.Σ. είναι ο κ. Μαλτέζος Βασίλειος. Πρόκειται για μια κερδοφόρα επιχείρηση και αυτός είναι ο λόγος που επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί στην παρούσα εργασία. Τα στοιχεία που χρειάστηκαν για την εκπόνηση της εργασίας, πάρθηκαν από εφημερίδες και από ερωτήσεις που έγιναν στον οικονομικό υπεύθυνο της εταιρείας.

5.2 Εφαρμογή γενικού προγραμματισμού σε excel

Από τα παραπάνω μπορεί κανείς να συμπεράνει πως οι οικονομικές προβολές ή οι προϋπολογισμοί είναι υποθετικές μελλοντικές ετήσιες λογιστικές καταστάσεις και η διάρθρωση και η εμφάνισή τους είναι παρόμοια με αυτή των ιστορικών. Η βασική διαφορά τους εντοπίζεται στο γεγονός ότι οι οικονομικές προβολές πρέπει να είναι ανοικτές σε επέμβαση των αναλυτών και στην επεξεργασία εναλλακτικών σεναρίων.

Αρχικά είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν οι ιστορικές οικονομικές καταστάσεις που θα χρησιμοποιηθούν σαν βάση για τις προβολές. Σε μερικές περιπτώσεις βέβαια ακόμη και οι πιο πρόσφατες οικονομικές αναφορές δεν αντανακλούν με ακρίβεια την παρούσα κατάσταση της εταιρείας και του περιβάλλοντός της με αποτέλεσμα να μειώνεται η εγκυρότητα των προβολών αν δεν γίνουν οι απαιτούμενες προσαρμογές. Στην πράξη, εκτός ιδιαιτεροτήτων, η ιστορική περίοδος της τελευταίας από το έτος ανάλυσης τριετίας είναι η αυτή που τελικά αξιοποιείται άσχετα με το αν υπάρχουν στοιχεία για αρκετές ακόμη ιστορικές χρήσεις πέραν της τριετίας. Μετά τον προσδιορισμό του ποιές περίοδοι θα προβληθούν, θα πρέπει να καθοριστεί το πως αυτές οι ιστορικές οικονομικές καταστάσεις θα προβληθούν στις μελλοντικές περιόδους. Γενικά, οι προβολές των οικονομικών δεδομένων μιας εταιρείας μπορούν να γίνουν με διάφορες μεθόδους. Από αυτές εκείνη που έχει θεωρηθεί ότι οδηγεί σε γρήγορη και αξιόπιστη εξαγωγή αποτελεσμάτων είναι η λειτουργία των ταχειών υποθέσεων (quick assumptions) καθώς στη βάση ορισμένων μεταβλητών ρυθμίζεται η προβολή των περισσότερων λογαριασμών Ισολογισμού και Αποτελεσμάτων Χρήσης. Η μέθοδος των ταχειών υποθέσεων συνίσταται στα ακόλουθα βήματα:

- Καταρχήν ορίζεται μια σειρά μεταβλητών ή παραγόντων ταμειακής ροής που θα χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη ολόκληρου του εύρους λογαριασμών. Δεν γίνεται προβολή για κάθε επιμέρους λογαριασμό.
- Υπολογίζονται οι αντίστοιχες μεταβλητές των επιλεγμένων ιστορικών καταστάσεων.
- Βάσει των τιμών αυτών προκύπτουν οι ιστορικές τάσεις

- Υποθέτοντας ότι οι ιστορικές τάσεις θα συνεχισθούν και στο μέλλον, υπολογίζονται οι ίδιες μεταβλητές για μελλοντικές περιόδους.
- Στη συνέχεια επιχειρείται πρόβλεψη των λογαριασμών βάσει της σχετικής μεταβλητής προβολής (δηλ. προβλέπονται τα πάγια στοιχεία ενεργητικού βάσει της αναμενόμενης συνολικής αύξησης των κεφαλαιουχικών δαπανών ή προβλέπονται οι λογαριασμοί εμπορικών απαιτήσεων βάσει της αναμενόμενης ανακύκλωσης των εμπορικών απαιτήσεων). Έτσι αυτή η μέθοδος επιτρέπει την προβολή λογαριασμών με τρόπο ουσιαστικό, μέσω της μεταξύ τους σύνδεσης βάσει των ιστορικών τάσεων (δηλ. πολλοί λογαριασμοί αποτελεσμάτων θα προβλέπονται βάσει του ποσοστού αύξησης του κύκλου εργασιών).

Η λίστα των μεταβλητών προβολής ποικίλλει ανάλογα με το κλαδικό πρότυπο που χρησιμοποιείται. Το τυπικό κλαδικό πρότυπο λειτουργεί με 13 μεταβλητές περιλαμβανομένων των βασικών παραγόντων ταμειακής ροής και μπορεί να προβλέπει την πλειοψηφία των λογαριασμών αποτελεσμάτων χρήσης και ισολογισμού. Οι μεταβλητές προβολής έχουν ως εξής:

- **Ρυθμός μεταβολής πωλήσεων (%)**. Αφορά στον υπολογισμό της τάσης που διαμορφώνεται από τους ετήσιους ρυθμούς μεταβολής των πωλήσεων στις ιστορικές περιόδους προβάλλοντάς την στις μελλοντικές.
- **Περιθώριο συνολικού μικτού κέρδους (%)**. Καταγράφεται το μικτό κέρδος εκμετάλλευσης (συνήθως πριν από τα άλλα έσοδα εκμετάλλευσης και πριν την αφαίρεση των κοστολογημένων αποσβέσεων) ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών. Κατόπιν βάση της τάσης που διαμορφώνεται από την ετήσια μεταβολή των ιστορικών συντελεστών γίνεται η προβολή της μεταβλητής στο μέλλον.
- **Λειτουργικά έξοδα (%)**. Υπολογίζονται τα γενικά έξοδα (Έξοδα Διοίκησης, Έξοδα Διάθεσης, Έξοδα Ανάπτυξης, χωρίς αποσβέσεις) ως ποσοστό επί του κύκλου

εργασιών και η τάση που διαμορφώνεται από την ετήσια μεταβολή των ιστορικών συντελεστών προβάλλεται στις μελλοντικές περιόδους.

- **Ύψος καθαρών απαιτήσεων σε ημέρες.** Υπολογίζονται οι ημέρες ανακύκλωσης των εμπορευματικών απαιτήσεων στις ιστορικές περιόδους και ο μέσος όρος τους προβάλλεται στις μελλοντικές περιόδους.
- **Ύψος αποθεμάτων σε ημέρες.** Υπολογίζονται οι ημέρες ανακύκλωσης των αποθεμάτων στις ιστορικές περιόδους και ο μέσος όρος τους προβάλλεται στις μελλοντικές περιόδους.
- **Ύψος υποχρεώσεων σε ημέρες.** Υπολογίζονται οι ημέρες ανακύκλωσης των εμπορευματικών υποχρεώσεων στις ιστορικές περιόδους και ο μέσος όρος τους προβάλλεται στις μελλοντικές περιόδους.
- **Κεφαλαιουχικές δαπάνες.** Λαμβάνοντας υπόψη την ετήσια μεταβολή στην αξία κτήσης των ενσώματων ακινητοποιήσεων κατά τις ιστορικές περιόδους προβάλλεται ο αντίστοιχος μέσος όρος στο μέλλον.
- **Ταμείο (%).** Υπολογίζονται τα διαθέσιμα ως ποσοστό επί των γενικών εξόδων και του κόστους πωληθέντων χρησιμοποιώντας το μέσο όρο των ιστορικών δεδομένων.
- **Συντελεστής αποσβέσεων.** Υπολογίζονται οι ετήσιοι συντελεστές απόσβεσης των ενσώματων παγίων στις ιστορικές περιόδους και ο μέσος όρος τους προβάλλεται στις μελλοντικές περιόδους.
- **Συντελεστής φορολογίας.** Βάσει του τύπου $[(\text{φόρος εισοδήματος} + \text{λοιποί μη ενσωματωμένοι φόροι}) / \text{αποτελέσματα χρήσεως προ φόρων}] \times 100$ προβάλλεται ο μέσος όρος των ιστορικών περιόδων.
- **Ποσοστό κερδών που διατίθενται σε μερίσματα.** Με γνώμονα τη μερισματική πολιτική που ακολουθήθηκε στο παρελθόν προκύπτει ο μέσος όρος διανομής μερισμάτων για τις ιστορικές περιόδους ως εξής : $[(\text{πρώτο} + \text{πρόσθετο$

μέρισμα/(κέρδη προ φόρων – φόρος εισοδήματος – λοιποί μη ενσωματωμένοι φόροι)] \times 100. Κατόπιν προβάλλεται ο μέσος όρος στις μελλοντικές περιόδους.

- **Συντελεστής τόκων πληρωτέων.** Και εδώ υπολογίζονται οι ιστορικές τάσεις του σχετικού συντελεστή βάσει του τύπου $[\text{χρεωστικοί τόκοι} / (\text{βραχυπρόθεσμα δάνεια} + \text{μακροπρόθεσμα δάνεια} + \text{δόσεις μακροπρόθεσμων δανείων τρέχουσας και προηγούμενης χρήσης} / 2)] \times 100$ και προβάλλεται ο μέσος όρος τους.
- **Συντελεστής τόκων εισπρακτέων.** Παρόμοια με την προηγούμενη μεταβλητή χρησιμοποιείται ο μέσος όρων των ιστορικών περιόδων με επίκεντρο τις καταθέσεις όψεως της επιχείρησης.

Η λειτουργία της μεθόδου των ταχειών υποθέσεων υπολογίζει στη βάση των ανωτέρω παραδοχών τιμές τόσο για τις αντίστοιχες μεταβλητές όσο και για επιμέρους λογαριασμούς του ισολογισμού, των αποτελεσμάτων χρήσης και της διάθεσης αποτελεσμάτων που είτε επηρεάζονται είτε όχι από τις παραπάνω μεταβλητές. Αξίζει να σημειωθεί πως για τον υπολογισμό καθενός λογαριασμού ξεχωριστά η υιοθέτηση ενός απλού υπολογισμού γραμμικής παλινδρόμησης καταγράφει την ιστορική τάση επεκτείνοντας την σε μελλοντικές περιόδους. Ωστόσο αν και η γραμμική παλινδρόμηση παρέχει τη δυνατότητα γρήγορων υπολογισμών υπενθυμίζεται πως δεν ενδείκνυται η εφαρμογή της «στα τυφλά». Για παράδειγμα, εάν στην τελευταία ιστορική περίοδο ένας έκτακτος λογαριασμός είχε τιμή διαφορετική από το μηδέν, έστω 100.000 €, η μέθοδος της γραμμικής παλινδρόμησης θα συμπεράνει ότι αυτός ο λογαριασμός αυξάνεται κατά 100.000 € ετησίως και στη συνέχεια εφαρμόζοντας αυτή την τάση στο μέλλον θα προβλέψει το ύψος του λογαριασμού σε 200.000 € κατά την επόμενη προβλεπόμενη περίοδο.

Οι παράγοντες επηρεασμού των κρίσιμων μεταβλητών είναι 13. Από τις 13 μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για την προβολή των οικονομικών καταστάσεων οι 7 πρώτες έχουν πάρει την ονομασία «οδηγοί κινδύνου» (risk drivers) λόγω της μεγάλης τους επιρροής σε όλες τις διαστάσεις της επιχειρηματικής οντότητας: κερδοφορία, ρευστότητα, πιστοληπτική ικανότητα κτλ. Στην προσπάθεια κάποιου να σχηματίσει προβλέψεις για τις τιμές αυτών των μεταβλητών θα πρέπει εκτός των ιστορικών στοιχείων να λαμβάνεται πάντα υπόψη η επίδραση

του εξωτερικού περιβάλλοντος με έμφαση στον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση.

5.2.1 Η μελέτη περίπτωσης

Ξεκινώντας από τον βραχυπρόθεσμο προϋπολογισμό της εταιρείας «ΔΙΑΓΟΡΑΣ» Α.Ε. για το έτος 2015 δίνονται τα ιστορικά στοιχεία του ισολογισμού, αποτελεσμάτων χρήσεων και διάθεσης αποτελεσμάτων για τριετή χρονική περίοδο. Τα ιστορικά στοιχεία αποτελούν το σημείο αναφοράς για το κτίσιμο οποιουδήποτε προϋπολογισμού. Έτσι, με άξονα το πρόσφατο παρελθόν της επιχείρησης και αφού προσδιοριστούν οι ιστορικές μέσες τιμές και τάσεις καθοριστικών συντελεστών μπορεί να σχηματιστεί ο σκελετός ενός προϋπολογισμού ή και διάφορες παραλλαγές του.

Αρχικά, υποθέτοντας ότι ο εξωτερικός αναλυτής έχει στη διάθεσή του επιπρόσθετες πληροφορίες για τις όποιες εξελίξεις λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση εντός του 2015 παρουσιάζουμε, στην δεύτερη στήλη του πίνακα μελλοντικών στοιχείων, μια τροποποιημένη εκδοχή του προϋπολογισμού (Σενάριο Ι).

Ενδεικτικά, στο διάγραμμα που ακολουθεί φαίνεται το υπόδειγμα που χρησιμοποιείται προκειμένου να καθοριστεί για το 2015 το ύψος του λογαριασμού «Γήπεδα-Οικόπεδα» βάσει της εξέλιξης του κατά την ιστορική περίοδο των 3 ετών 2012-2014.

ΔΙΑΓΟΡΑΣ ΑΕ - ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

(ποσά σε €)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ			ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ
	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
ΟΦΕΙΛΟΜ. ΚΕΦ. & ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ				
Έξοδα ίδρυσης και πρώτης εγκαταστάσεως	2.145			
Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	6.449			
Αποσβέσεις εξ. ιδρ. & εγκατ.	(-8.594)			
Οφειλ. Κεφ. & έξοδα εγκατ.	0			
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Γήπεδα - Οικόπεδα	89.272	172.547	172.547	176.791
Κτίρια και τεχνικά έργα	597.592	629.079	752.358	805.485
Μηχ/τα - τεχν.εγκ & εξοπλ.	4.584	5.434	5.911	6.483
Μεταφορικά μέσα	253.291	251.979	251.979	308.208
Επιπλα & λοιπ.εξοπλισμός	130.818	147.855	163.325	181.933
Ακινήτ.υπό εκτέλ-προκ/λές	5.001	-	-	-

Ενσώμ. Ακιν/σεις	1.080.558	1.206.894	1.346.120	1.478.900
Αποσβέσεις κτιρίων (-)	(-257.014)	(-298.236)	(-331.400)	(-374.411)
Αποσβέσεις μηχ/των (-)	(-1.312)	(-2.145)	(-3.268)	(-2.783)
Αποσβέσεις μεταφ. μέσ. (-)	(-181.340)	(-212.069)	(-239.308)	(-261.865)
Αποσβέσεις επιπ/εξπλ. (-)	(-128.268)	(-144.637)	(-153.122)	(-176.321)
Αποσβέσεις	(-567.934)	(-657.087)	(-727.098)	(-815.380)
Καθαρό Σύνολο Ενσώμ. Ακινήτ.	512.624	549.807	619.022	663.520
Συμμετοχές σε λοιπές επιχειρήσεις	11.589	11.589	-	-
Λοιπ. μακροπρ. απαιτήσεις	2.562	2.562	-	-
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	526.775	563.958	619.022	663.520
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Εμπορεύματα	1.343.051	1.542.829	1.641.488	1.404.757
Πελάτες	454.784	486.486	529.199	476.734
Επιταγές εισπρακτέες	938.379	909.993	982.380	917.745
Χρεώστες	130.551	156.843	158.882	158.882
Ταμείο	47.109	138.170	44.638	74.035
Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας	300.980	233.092	60.532	191.467
Πλεόνασμα μετρητών				211.797
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3.214.854	3.467.413	3.417.119	3.435.417
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3.741.629	4.031.371	4.036.141	4.098.937

ΔΙΑΓΟΡΑΣ ΑΕ – ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

(ποσά σε €)

ΠΑΘΗΤΙΚΟ

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ			<i>ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</i>
	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ				
Καταβλημένο εταιρικό κεφάλαιο	333.089	437.742	437.742	437.742
Διαφ. αναπρ/γής λοιπ περ. στοιχ.	57	57	57	57
Τακτικό αποθεματικό	73.300	145.752	165.701	165.701
Αφορολ. αποθ/κά ειδ. διατάξ. νόμων	18.278	18.278	18.278	18.278
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	424.724	601.828	621.777	621.777
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ				
Προβλέψ. για αποζημ. προσωπικού	143.654	156.134	156.134	156.134
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ				
<i>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</i>				
Προμηθευτές	394.296	437.731	412.991	386.951
Γραμμάτια & επιτ. πληρωτέα	1.879.452	1.616.487	1.447.621	1.536.457
Τραπεζικές βραχυπρ. υποχρ.	352.154	442.153	703.399	703.399
Υποχρεώσεις από φόρ. τέλη	178.628	287.135	223.055	223.055
Ασφαλιστικοί οργανισμοί	27.931	31.567	34.564	34.564
Μερίσματα πληρωτέα	179.868	298.800	298.800	298.800
Πιστωτές διάφοροι	88.041	105.000	97.000	97.000
Λοιπές βραχ. υποχρεώσεις	40.730	40.385	40.800	40.800
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	3.173.251	3.273.408	3.258.230	3.321.026

ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ & ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	3.741.629	4.031.371	4.036.141	4.098.937

ΔΙΑΓΟΡΑΣ ΑΕ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

(ποσά σε €)

	ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ			ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ
	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Σύνολο κύκλου εργασιών	7.021.060	7.466.762	7.514.110	7.131.642
Σύνολο κόστους πωλήσεων	5.204.362	5.262.899	5.333.692	4.924.962
ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ	1.816.698	2.203.863	2.180.418	2.206.680
Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	1.458	257	8.644	-
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	1.818.156	2.204.120	2.189.062	2.206.680
Εξοδα διοικητικής λειτουργίας	(-121.123)	(-143.969)	(-152.027)	(-146.215)
Εξοδα λειτουργίας διαθέσεως	(-1.155.991)	(-1.295.725)	(-1.332.418)	(-1.326.469)
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	(-1.277.114)	(-1.439.694)	(-1.484.445)	(-1.472.684)
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΚΕΡΔΗ	541.042	764.426	704.617	733.996

Πιστωτ. τόκοι και συναφή έσοδα	3.861	2.844	1.307	315
Χρεωστ. τόκοι και συναφή έξοδα	22.203	13.473	35.825	33.904
ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	522.700	753.797	670.099	700.407
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	14.720	2.922	-	-
Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	31.510	46.813	29.745	-
Προβλέψεις για έκτακτ. κινδύνους	34.262	12.480	-	-
ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΚΑΙ ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	471.648	697.426	640.354	700.407
Αποσβέσεις συνολικές	(-74.207)	(-80.136)	(-70.011)	(-88.282)
Κοστολογηθείσες αποσβέσεις (-)	74.207	80.136	70.011	88.282
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	-	-	-	-
ΑΠΟΤ/ΓΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	471.648	697.426	640.354	700.407

ΔΙΑΓΟΡΑΣ ΑΕ – ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

(ποσά σε €)

Διάθεση αποτελεσμάτων	ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ			ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ
	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤ/ΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	471.648	697.426	640.354	700.407
Διαφορές φορολογικού ελέγχου προηγ. χρήσεων	-	(-27.484)	-	-
Φόρος εισοδ/τος και εισφορά ΟΓΑ	186.550	244.581	224.604	256.069
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗ (ΖΗΜΙΕΣ ΕΙΣ ΝΕΟ)	285.098	425.361	415.750	444.338
ΔΙΑΘΕΣΗ ΚΕΡΔΩΝ				
Τακτικό αποθεματικό	17.190	21.563	19.949	-
Πρώτο μέρισμα	179.868	298.800	298.800	297.618
Αμοιβές μελών Δ.Σ.	88.041	105.000	97.000	146.720

ΔΙΑΓΟΡΑΣ ΑΕ – ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ	ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ			<i>ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ</i>
	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	<i>ΣΤΟΙΧΕΙΑ</i>
				Σενάριο I
Ρυθμός μεταβολής πωλήσεων		6,35	0,63	4,16
Περιθώριο συνολικού μεικτού κέρδους		30,59	29,95	31,96
Λειτουργικά έξοδα		19,28	19,76	20,54
Ύψος καθαρών απαιτήσεων σε ημέρες		68	73	72
Αποθέματα σε ημέρες		109	114	124
Ύψος υποχρεώσεων σε ημέρες		145	129	113
Κεφαλαιουχικές δαπάνες		126.336	139.226	130.633
Ταμείο		5,54	1,54	1,06
Συντελεστής απόσβεσης		7,77	5,97	5,65
Συντελεστής φορολογίας		35,07	35,07	34,32
Ποσοστό κερδών που πληρώνεται σε μερίσματα		65,98	71,87	75,54
Συντελεστής τόκων πληρωτέων		3,39	6,25	4,56
Συντελεστής τόκων εισπρακτέων		1,06	0,08	-

Από την ανάγνωση των προϋπολογιστικών στοιχείων προκύπτει μια ελαφρώς διαφορετική εικόνα όσον αφορά στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση προβλέπεται ότι θα πραγματοποιήσει σημαντικά κέρδη προ φόρων αν και στο πρώτο σενάριο ο κύκλος εργασιών προβλέπεται ότι θα ακολουθήσει πτωτική πορεία. Σχετικά με την χρηματοοικονομική της διάρθρωση και τους λοιπούς χρηματοοικονομικούς δείκτες δεν διαφαίνονται μεγάλες διαφοροποιήσεις από τις προηγούμενες ιστορικές χρήσεις. Επίσης, πρέπει να αναφερθεί ότι για κάθε ενδεχόμενο σενάριο το σύνολο του παθητικού υπερβαίνει το αντίστοιχο σύνολο του ενεργητικού κάτι που σημαίνει ότι αν τελικά πραγματοποιηθούν αυτές οι προβλέψεις θα παρουσιαστεί ένα πλεόνασμα μετρητών που θα έχει προκύψει αφού ικανοποιηθούν όλες οι προϋπολογιζόμενες ανάγκες της επιχείρησης.

Εάν πάντως υποθέσουμε πως ολοκληρώνοντας έναν προϋπολογισμό συμβαίνει το αντίθετο (δηλαδή το σύνολο του ενεργητικού είναι μεγαλύτερο από το σύνολο του παθητικού) σημαίνει πως οι πηγές κεφαλαίων δεν αναμένεται ότι θα χρηματοδοτήσουν επαρκώς τις χρήσεις τους και άρα επιπρόσθετη χρηματοδότηση είναι απαραίτητη. Δεδομένου μάλιστα ότι ο βραχυπρόθεσμος τραπεζικός δανεισμός θεωρείται - τηρουμένων των αναλογιών - ο πιο ευχερής τρόπος χρηματοδότησης, για να ισοσκελιστεί ο προϋπολογισμός θα πρέπει να συνυπολογισθεί μια ισόποση του ανοίγματος αύξηση του βραχυπρόθεσμου τραπεζικού δανεισμού.

Στην πράξη πάντως τα πράγματα είναι πιο περίπλοκα. Οι διαφορές που συχνά παρατηρούνται μεταξύ εναλλακτικών σεναρίων για την προβολή της εικόνας μιας επιχείρησης μπορεί είναι σημαντικές και κρίσιμες δυσχεραίνοντας έτσι την λήψη διοικητικών αποφάσεων. Εκτός αυτού, όχι σπάνια, συμβαίνει οι όποιες προβλέψεις να διαπιστωθεί τελικά ότι απέιχαν αρκετά από την πραγματικότητα, όπως αυτή αποκρυσταλλώνεται με το πέρασμα του χρόνου, γεγονός που καταδεικνύει την προσοχή με την οποία πρέπει να χρησιμοποιείται το εργαλείο του προϋπολογισμού.

- **Συμπεράσματα**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία σχεδιασμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να προβλέψουν την πορεία τους, να ερμηνεύσουν τις οποιεσδήποτε αλλαγές στα οικονομικά τους μεγέθη και να πάρουν γρήγορες αποφάσεις σε μελλοντικά προβλημάτων που πιθανόν να εμφανιστούν στο οικονομικό περιβάλλον τους.

Οι προϋπολογισμοί είναι απαραίτητοι σε επιχειρήσεις που στοχεύουν στην κερδοφορία. Παρόλα αυτά μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς και σε άλλες περιπτώσεις, δηλαδή σε μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις ή σε μονάδες/ υπηρεσίες που ανήκουν στο δημόσιο. Συμπερασματικά αναφέρεται ότι το σημαντικότερο όφελος της εφαρμογής του προϋπολογισμού σε μια επιχείρηση, είναι 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 για όλες τις επιχειρήσεις, μικρές ή μεγάλες, κερδοσκοπικές ή μη, ιδιωτικές ή δημόσιες.

Η εν λόγω πτυχιακή εργασία αποτελεί το τελευταίο στάδιο των σπουδών μας στη σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Α.Τ.Ε.Ι Πατρών. Η ολοκλήρωση της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας μας έδωσε τη δυνατότητα να ασχοληθούμε με ένα θέμα που μας ενδιαφέρει, να αποκτήσουμε γνώσεις και εμπειρία που σίγουρα θα μας βοηθήσουν κατά τη μελλοντική μας σταδιοδρομία πάνω στον κλάδο των σπουδών μας

Επίσης, μας δόθηκε η ευκαιρία να κατανοήσουμε τη λειτουργία μιας επιχείρησης, τον τρόπο εργασίας ενός λογιστή, τον τρόπο συλλογής στοιχείων για την κατάρτιση του προϋπολογισμού, καθώς και γενικότερα τον τρόπο σύνταξης ενός προϋπολογισμού. Επιπρόσθετα, κατανοήσαμε πλήρως τη σύνταξη του γενικού προϋπολογισμού μιας εταιρείας, που ήταν και ακριβώς το θέμα της εν λόγω πτυχιακής εργασίας.

Τέλος με την επιλογή αυτού του θέματος κατανοήσαμε 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.

Αντίστοιχες εργασίες μπορούν να γίνουν και σε άλλες εταιρείες, για καλύτερη κατανόηση σύνταξης του γενικού προϋπολογισμού. Επίσης, μπορούν να γίνουν και περισσότερες μελλοντικές προβλέψεις – σενάρια για την εκάστοτε επιχείρηση. Αυτές και είναι οι προτάσεις μας για μελλοντικές έρευνες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βαρβάκης Κ. (2006), «Ο προγραμματισμός της δραστηριότητας των επιχειρήσεων και ο προϋπολογιστικός έλεγχος αυτής», Παπαζήσης, Αθήνα

Βενιέρης Γ., Κοέν Σ., Κωλέτση Μ. (2005), «Λογιστική κόστους αρχές και εφαρμογές», Pella Ioannidou Publishing, Αθήνα

Δημητράς Α., Μπάλλας Α., (2010), «Διοικητική Λογιστική για προγραμματισμό και έλεγχο», Εκδ. Gutenberg, Αθήνα

Δημοπούλου – Δημάκη Ι. (2002), «Κοστολόγηση», Interbooks, Αθήνα

Καζαντζής, Χρ. (2004), «Σημειώσεις διοικητικής λογιστικής», Πανεπιστήμιο Πειραιά

Καπανταϊδάκης, Ι. (2010), «Προϋπολογισμός και προϋπολογιστικός έλεγχος σε κρατικά ελεγχόμενες αμυντικές βιομηχανίες», Διδακτορική διατριβή, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Κοέν, Σ. (2006), «Διοικητική Λογιστική: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις», 2η εκδ., Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα

Παπαδάκης Β. (1999), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Μπένος, Αθήνα

Παυλοπούλου Γ. (2009), «Χρηματοοικονομική διαχείριση των δήμων μέσω των προϋπολογισμών»

Πομόνης, Ν. (2001), «Κοστολόγηση», Σταμούλη, Αθήνα

Συμιακός, Κ. (2007), «Σύγχρονες εξελίξεις προϋπολογισμού και προϋπολογιστικού ελέγχου»,
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά

--	--	--

Τσακλαγκάνος Α. (2000), «Προϋπολογισμοί – Budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών
αποφάσεων, Εκδόσεις Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη

Folk J., Garrison R., Noreen E. (2002), “Introduction to Managerial Accounting”, McGraw-
Hill/Irwin, Boston

Garbutt D. (1998), “Making Budgets Work: The Control and use of the budgetary control
process, 1. CIMA

Garrison R., Noreen E., Θερίου Ν., Σοκοδήμος Α. (2005), «Διοικητική Λογιστική»,
Κλειδάριθμος, Αθήνα

Hilton R., Maher M., Selto F. (2000), “Cost Management: Strategies for Business Decisions”.
Irwin McGraw-Hill, Boston

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://www.exelixis.eu>