

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

**ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ: ΘΕΩΡΙΑ – ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΟΓΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΟ EXCEL**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΚΑΡΑΤΖΑ ΜΑΡΙΑ

ΚΕΛΕΠΟΥΡΗ ΑΡΙΣΤΕΑ

ΦΡΑΝΤΖΗ ΝΙΚΟΛΙΤΣΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΖΑΧΟΥΡΗΣ ΠΑΡΙΣ

ΠΑΤΡΑ 2017

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα θέλαμε να εκφράσουμε την ευγνωμοσύνη μας στις οικογένειες μας για τη συμπαράσταση και την ηθική υποστήριξη που μας προσέφεραν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μας.

Ιδιαίτερα, όμως, ευχαριστίες θα θέλαμε να απονέμουμε στον επιβλέπων καθηγητή μας, τόσο για την υπομονή και την υποστήριξη, όσο και για τις επικοινωνιακές υποδείξεις, που μας έδειξε στην προσπάθειά μας αυτή. Επίσης, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε και όλους τους καθηγητές μας για τις γνώσεις που μας μετέδωσαν όλα αυτά τα χρόνια.

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΟΣΜΩΝ	7
1.1 Ορισμός προϋπολογισμού	7
1.1.1 Σπουδαιότητα ταμειακού προϋπολογισμού	10
1.1.2 Η αξιοποίηση του ταμειακού προϋπολογισμού στον επιχειρηματικό κόσμο	12
1.1.3 Ιστορική αναδρομή προϋπολογισμού	14
1.2 Είδη προϋπολογισμού	17
1.3 Διακρίσεις προϋπολογισμού	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΟΣΜΟΥ	29
2.1 Ταμιακές ροές	29
2.2 Εκτίμηση ταμιακών ροών	31
2.3 Ο ρόλος του ταμειακού προϋπολογισμού	34
2.4 Κατάρτιση του προϋπολογισμού	36
2.4.1 Κατάρτιση του συνολικού προϋπολογισμού	38
2.4.2 Βήματα κατάρτισης	39
2.4.3 Δομή κατάρτισης	43
2.5 Έλεγχος του προϋπολογισμού	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΑΜΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΟΣΜΟΥ	51
3.1 Διαχείριση Ταμειακής Ροής	51
3.2 Αβεβαιότητα και Ταμιακές Ροές	53
3.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της κατάρτισης προϋπολογισμού	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	58
4.1 Ταμειακός προϋπολογισμός	58
4.2 Αντικειμενικοί σκοποί κατάρτισης ταμειακού προϋπολογισμού	60
4.3 Αποκλίσεις και συγκρίσεις από τον προϋπολογισμό.....	62
4.4 Χρησιμότητα ταμειακού προϋπολογισμού	64
4.5 Γενικές αρχές του ταμειακού προϋπολογισμού	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΣΤΟ EXCEL	67
5.1 Γενικά στοιχεία	67
5.2 Ο ρόλος του excel στην παρουσίαση και τον υπολογισμό του ταμειακού προϋπολογισμού	68
5.3 Μελέτη περίπτωσης ταμειακού προϋπολογισμού στο excel	69
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	75

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας στοχεύει στον ταμειακό προϋπολογισμό: θεωρία – μελέτη περίπτωσης και ανάλογης εφαρμογής στο excel. Η ανάλυση της διαδικασίας αυτής θα γίνει με την παρουσίαση παραδειγμάτων.

Το συγκεκριμένο θέμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς ο προϋπολογισμός αποτελεί τον οδηγό της εκάστοτε επιχείρησης στην διάρκεια της οικονομικής της χρήσης, παρουσιάζοντας με όσο τον δυνατό πιο έγκυρο και ξεκάθαρο τρόπο τα αναμενόμενα έσοδα, έξοδα αλλά και τις όποιες αλλαγές εκτιμήσαμε ότι θα πραγματοποιηθούν μέσα στο διάστημα αναφοράς. Ο ρόλος του προϋπολογισμού έχει αποκτήσει ακόμα μεγαλύτερη σημασία στην δύσκολη οικονομικά εποχή που ζούμε στην οποία τα δεδομένα σχετικά με την οικονομία αλλάζουν συνεχώς και δεν υπάρχει σταθερότητα, βοηθώντας τα διοικητικά στελέχη να λάβουν σωστές αποφάσεις. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι υπάρχει ιδιαίτερη δυσκολία στην δημιουργία και στην τήρηση ενός κάλου προϋπολογισμού έτσι ο έλεγχος έχει σημαντικό ρόλο.

Ουσιαστικά, ο προϋπολογισμός αποτελεί την «πυξίδα» για την δράση μιας επιχείρησης. Συμβάλλει στον καθορισμό των στόχων και αντικειμενικών σκοπών που όχι μόνο προσφέρουν ένα μέσο μέτρησης της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης, αλλά που είναι συγχρόνως ο μόνος τρόπος βελτίωσης από το στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση χωρίς προϋπολογισμό (Garrison, & Noreen, 2005).

Η κάθε επιχείρηση είναι αναγκασμένη να παρέχει μελλοντικούς στόχους, επενδύσεις και πόρους για την υλοποίηση των σχεδίων της καθώς να διαθέτει και χρονοδιάγραμμα. Η σύνταξη του προϋπολογισμού είναι αναγκαία διότι χρησιμοποιείται για την απεικόνιση των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων σχεδίων της οικονομικής μονάδας για τον καταμερισμό των χρηματικών πόρων που διαθέτει ούτως ώστε να επιτύχει τους στόχους της.

Έτσι λοιπόν, ανάλογα με το είδος της επιχείρησης ο τακτικός οικονομικός προγραμματισμός αναλύεται χρονικά είτε σε μακροχρόνιο, όπου καταρτίζεται για μεγάλα χρονικά διαστήματα, παραδείγματος χάριν από τρία ως δέκα έτη και αναφέρονται στην ανάπτυξη και την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, είτε σε βραχυχρόνιο που σχεδιάζεται για ένα έτος και αναλύεται σε τρίμηνα, μήνες,

δεκαπενθήμερα ή ακόμα και ανά εβδομάδα για την καλύτερη εξέταση και αναθεώρηση του (Garrison, & Noreen, 2005).

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία απαρτίζεται από πέντε (5) κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αφορά τον προσδιορισμό των προϋπολογισμών, μέσα από τον ορισμό, την σπουδαιότητα του προϋπολογισμού καθώς και την αξιοποίηση του ταμειακού προϋπολογισμού στον επιχειρηματικό κόσμο. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η κατάρτιση του ταμειακού προϋπολογισμού, μέσα από την εκτίμηση των ταμειακών ροών, τα βήματα κατάρτισης του ταμειακού προϋπολογισμού, την δομή του καθώς και τον τελικό έλεγχο αυτού. Το τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσει τα είδη και τις διακρίσεις του ταμειακού προϋπολογισμού, μέσα από την διαχείριση της ταμειακής ροής, την αβεβαιότητα στις ταμειακές ροές, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κατάρτισης προϋπολογισμού. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι σκοποί της κατάρτισης του ταμειακού προϋπολογισμού. Το πέμπτο κεφάλαιο αφορά το πρακτικό μέρος της παρούσας πτυχιακής εργασίας και πιο συγκεκριμένα την μελέτη περίπτωσης του ταμειακού προϋπολογισμού στο excel. Τέλος, παρατίθενται συμπεράσματα.

Λέξεις κλειδιά: ταμειακός προϋπολογισμός, ταμειακές ροές, επιχειρήσεις, πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα, excel.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΟΣΜΩΝ

1.1 Ορισμός προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός αφορά μια ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος δράσης και ένα εργαλείο στον συντονισμό και στην εφαρμογή του εκάστοτε προγράμματος. Ο προϋπολογισμός φανερώνει το τι έχει αποφασίσει να κάνει το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης καθώς και τι αναμένει να πετύχει κάνοντας αυτό. Με άλλα λόγια, είναι η διαδικασία με την οποία το μάνατζμεντ αποφασίζει πως θα χρησιμοποιηθούν οι πόροι της επιχείρησης μέσα σε μια ορισμένη περίοδο, και προβλέπει τα αποτελέσματα των αποφάσεων αυτών. Η περίοδος για την οποία ετοιμάζονται οι προϋπολογισμοί είναι συνήθως βραχεία και ουσιαστικά δεν υπερβαίνει τον ένα χρόνο. Συνήθως, ο προϋπολογισμός αποτελεί τον πρώτο χρόνο ενός μακροχρόνιου προγραμματισμού. Δηλαδή είναι ένα βραχυχρόνιο εργαλείο της διοίκησης (Ξένος, 2013).

Ουσιαστικά, ο προϋπολογισμός αποτελεί την «πυξίδα» για την δράση της εκάστοτε επιχείρησης. Ο προϋπολογισμός σημαίνει καθορισμός στόχων και αντικειμενικών σκοπών που όχι μόνο προσφέρουν ένα μέσο μέτρησης της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης, αλλά που είναι συγχρόνως ο μόνος τρόπος βελτίωσης από το στάδιο που βρίσκεται η εκάστοτε επιχείρηση χωρίς προϋπολογισμό (Αδαμίδης, 2008).

Επιπρόσθετα, ο προϋπολογισμός είναι εφικτό να χαρακτηριστεί ως το οικονομικό σχεδιάγραμμα ή πλάνο δράσης της εκάστοτε επιχείρησης. Ακόμη, μεταφράζει τα στρατηγικά σχέδια σε μετρήσιμες δαπάνες και αναμενόμενες αποδόσεις κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου (Αδαμίδης, 2008).

Οι προϋπολογισμοί σαν ένα συγκροτημένο σύνολο αποφάσεων για τις διάφορες δραστηριότητες και τα προγράμματα καλύπτουν την εκάστοτε επιχείρηση σαν σύνολο αλλά και κάθε ένα από τα πολλά μέρη της χωριστά για μια καθορισμένη περίοδο του χρόνου. Και ενώ η λειτουργία της επιχείρησης συνεχίζεται, ο προϋπολογισμός χρησιμοποιείται σαν βάση σύγκρισης και διευκολύνει τη διαδικασία του ελέγχου. Οι πληροφορίες οι οποίες συγκεντρώνονται από τη λειτουργία της

επιχείρησης χρησιμοποιούνται για το σχηματισμό καλύτερων προϋπολογισμών μελλοντικά (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Οι προϋπολογισμοί όπως συνήθως και άλλες τεχνικές του μανάτζμεντ χρησιμοποιούνται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις που τις χρησιμοποιούν καθημερινά ως εργαλεία στην λήψη των αποφάσεων. Όμως, οι προϋπολογισμοί είναι πολύ χρήσιμοι και για τις μεσαίες καθώς και τις μικρές επιχειρήσεις. Πληθώρα πτωχεύσεων αλλά και πολλές αποτυχημένες δημιουργίες (ενάρξεις) πολλών μικρών επιχειρήσεων θα μπορούσαν να αποφευχθούν αν γινόταν μια έγκαιρη προσπάθεια να ποσοτικοποιηθούν οι προσδοκίες πολλών φιλόδοξων αλλά ανοργάνωτων στη σκέψη και χωρίς συστήματα επιχειρηματικών οι οποίοι ποτέ δεν αντιμετώπισαν άμεσα την αβεβαιότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Ουσιαστικά, οι προϋπολογισμοί εκφράζουν τα επιχειρηματικά σχέδια σε ποσοτικούς όρους. Ακόμη, βοηθούν και στην αξιολόγηση αυτών των σχεδίων. Οι προϋπολογισμοί επιτελούν δυο βασικές διοικητικές λειτουργίες (Ξένος, 2013):

- Ø Διατυπώνουν ένα περιεκτικό πρόγραμμα μελλοντικής δράσης.
- Ø Συγκρίνουν τα πραγματικά αποτελέσματα με αυτά που καθορίζει το πρόγραμμα δράσης.

Ο προϋπολογισμός είναι η ποσοτική έκφραση των στόχων της διοίκησης, ενώ παράλληλα αποτελεί το μέσο για την παρακολούθηση της προόδου πραγματοποίησης των στόχων αυτών. Τα στελέχη αναπτύσσουν προϋπολογισμούς για τις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες των οποίων προΐστανται. Ο συνδυασμός των επιμέρους προϋπολογισμών συνιστά το συνολικό προϋπολογισμό της επιχείρησης. Έτσι, ο συνολικός προϋπολογισμός αποτελεί την περίληψη των χρηματοοικονομικών προβλέψεων όλων των επιχειρηματικών μονάδων της εκάστοτε επιχείρησης όσον αφορά τα μελλοντικά κέρδη, τις ταμειακές ροές και την χρηματοοικονομική θέση της εκάστοτε επιχείρησης (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Στην πράξη, οι επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν αποτελεσματικά το μηχανισμό των προϋπολογισμών διαθέτουν διοικητικά πληροφοριακά και λογιστικά συστήματα στο πλαίσιο των οποίων οι προϋπολογισμοί αποτελούν αναπόσπαστη λειτουργία. Οι προϋπολογισμοί βοηθούν στο σχεδιασμό και τον έλεγχο των δαπανών (Αδαμίδης, 2008).

Έχουν γραφτεί αρκετοί ορισμοί για τους προϋπολογισμούς στη βιβλιογραφία μεταξύ άλλων το λεξικό των κοινωνικών επιστημών της UNESCO αναφέρει: «Ο προϋπολογισμός είναι ένα σχέδιο για τη κατανομή των πόρων, σε μια χρονική περίοδο που είναι διαθέσιμοι σε στενότητα και που μπορεί να διαφέρει στη μορφή του ανάλογα αν χρησιμοποιείται από επιχείρηση, πρόσωπο, οικογένεια ή το δημόσιο» (Garrison, & Noreen, 2005: 423).

Συνεπακόλουθα, ο προϋπολογισμός είναι ένα αναλυτικό σχέδιο για την απόκτηση και τη χρησιμοποίηση οικονομικών και άλλων πόρων μέσα σε μια καθορισμένη χρονικά περίοδο. Αντιπροσωπεύει ένα σχέδιο της εκάστοτε επιχείρησης για το μέλλον που εκφράζεται με επισήμους ποσοτικούς όρους άλλα και σε χρηματικές μονάδες. Η διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού ονομάζεται κατάρτιση του προϋπολογισμού. Η χρήση προϋπολογισμών για τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της εκάστοτε επιχείρησης είναι γνωστή και προϋπολογιστικός έλεγχος (Garrison, & Noreen, 2005: 424).

Μια πιο γενική και μεγάλη έννοια είναι ο συνολικός προϋπολογισμός ο οποίος αποτελεί μια σύνοψη των σχεδίων της επιχείρησης ή μιας εταιρείας ορίζοντας συγκεκριμένους στόχους για το επίπεδο που θα πρέπει να επιτευχθεί στις πωλήσεις, τη παραγωγή, τη διανομή των προϊόντων και των εμπορευμάτων της και τις χρηματοδοτήσεις των δραστηριοτήτων της. Κατά κανόνα καταλήγει σε ένα προϋπολογισμό μετρητών, σε μια προϋπολογιζόμενη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και σε έναν προϋπολογιζόμενο ισολογισμό. Με λίγα λόγια, αντιπροσωπεύει μια σφαιρική εικόνα των αμέσων μελλοντικών σχεδίων της επιχείρησης, της εταιρείας ή του οργανισμού και τον τρόπο ή τους πόρους που χρειάζονται για να επιτευχθούν αυτά τα σχέδια που έχουν τεθεί (Ξένος, 2013).

Δηλαδή, οι προϋπολογισμοί αφορούν τη διάθεση και αξιοποίηση των περιορισμένων πόρων, προκειμένου μια ιδιωτική επιχείρηση να μεγιστοποιήσει το κέρδος της ή ένας οργανώσιμος να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Ο προϋπολογισμός εκφράζει το όραμα μιας επιχείρησης, απεικονίζει τους βραχυπρόθεσμους στόχους, άλλα κυρίως το μακροπρόθεσμο στόχο της, ποσοτικοποιώντας τους και εκφράζοντας τους μέσω αριθμητικών δεδομένων, καταγράφει τους πιθανούς κινδύνους, τις πιθανές απώλειες κερδών, ή προσωπικού ή

πελατών κλπ. Επιπρόσθετα, μέσω τους προϋπολογισμού επιτυγχάνεται η αξιολόγηση της οικονομικής πορείας και των προοπτικών της επιχείρησης. Ο συνολικός προϋπολογισμός είναι η ποσοτικοποιημένη έκφραση των δράσεων της επιχείρησης που χρησιμοποιείται για την εφαρμογή, το συντονισμό και τον έλεγχο των στρατηγικών αποφάσεων της. Επομένως, εάν οι προϋπολογισμοί έχουν δεχθεί έντονη κριτική για το αν είναι χρήσιμοι ή όχι, εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις και οργανισμούς εξαιτίας της ικανότητας τους να ενσωματώνουν τους στόχους και τη στρατηγική της εκάστοτε επιχείρησης φέρνοντας την αντιμέτωπη με τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει (Αδαμίδης, 2008).

1.1.1 Σπουδαιότητα ταμειακού προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία σχεδιασμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να προβλέψουν την πορεία τους, να ερμηνεύσουν τις οποιεσδήποτε αλλαγές στα οικονομικά τους μεγέθη και να πάρουν γρήγορες αποφάσεις σε περιπτώσεις προβλημάτων που εμφανίζονται στο οικονομικό περιβάλλον τους. Αν πρέπει να ξεχωρίσουμε το σημαντικότερο απ' όλα τα οφέλη του προϋπολογισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι γίνεται εργαλείο μέσω του οποίου τα στελέχη κινητοποιούνται για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Οι προϋπολογισμοί είναι απαραίτητοι σε επιχειρήσεις που σαν κύριο σκοπό τους έχουν την κερδοφορία. Παρόλα αυτά μπορούν με την ίδια επιτυχία να εφαρμοστούν και στην περίπτωση μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων και μονάδων που ανήκουν στο δημόσιο. Για παράδειγμα οι προϋπολογισμοί είναι απαραίτητοι για τα Υπουργεία, τις Διοικητικές Περιφέρειες, τις Νομαρχίες, τα Νοσοκομεία κ.λπ. (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Οι προϋπολογισμοί όπως συνήθως και άλλες τεχνικές του μανάτζμεντ χρησιμοποιούνται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες τις χρησιμοποιούν καθημερινά σαν εργαλεία στη λήψη των αποφάσεων. Οι προϋπολογισμοί όμως είναι και πολύ χρήσιμοι και για τις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις. Πάρα πολλές πτωχεύσεις αλλά και πολλές μη εξασφαλισμένες δημιουργίες (ενάρξεις) πολλών μικρών επιχειρήσεων θα μπορούσαν να αποφευχθούν αν γινόταν μια έγκαιρη

προσπάθεια να πολιτικοποιηθούν τα όνειρα πολλών φιλόδοξων αλλά ανοργάνωτων στη σκέψη και χωρίς σύστημα επιχειρηματιών οι οποίοι ποτέ δεν αντιμετώπισαν κατ' ευθείαν την αβεβαιότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Οι προϋπολογισμοί για τις μικρές επιχειρήσεις δεν χρειάζονται να είναι τόσο σημαντικοί και εξειδικευμένοι, αλλά κάποιοι προϋπολογισμοί οποιασδήποτε φύσης και έκτασης είναι χρήσιμοι τόσο για τις επιχειρήσεις όλων των μεγεθών όσο και για τους διάφορους οργανισμούς οι οποίοι δεν έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα (Ξένος, 2013).

Ασφαλώς υπάρχουν και αποτυχίες όσον αφορά την υλοποίηση προϋπολογισμών που οφείλονται στη λαθεμένη στρατηγική της επίτευξης τους και τη λήψη μη ορθών αποφάσεων. Πάντα όμως η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό όπως θα φανεί παρακάτω (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Επίσης, βοηθούν στη πρόβλεψη των αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης και της χρηματοοικονομικής κατάστασης της σε μελλοντικές περιόδους. Κατά συνέπεια, γίνεται κατανοητό ότι ο προϋπολογισμός είναι πολύ σημαντικός για την επιχείρηση, αποτελεί κομμάτι των λειτουργιών της, μέρος του στρατηγικού προγραμματισμού της, ενσωματώνει τους στόχους της, συντονίζει τα μέρη της και συνιστά μια βάση αξιολόγησης του έργου όσο και των στελεχών της. Έτσι, ο προϋπολογισμός καταλήγει να αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο βραχυπρόθεσμου και μεσοπρόθεσμου προγραμματισμού και ελέγχου για την μέτρηση της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης καθώς και την αναγκαία συνθήκη για τον έλεγχο της δυνατότητας υλοποίησης των στόχων της (Αδαμίδης, 2008).

Παρ' όλα αυτά, δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε το ενδεχόμενο η εφαρμογή του προϋπολογισμού στην πράξη να προκαλέσει προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και στις ανθρώπινες σχέσεις. Ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση χειρίζεται του προϋπολογισμό αποτελεί ένα θέμα που επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά των στελεχών. Στην περίπτωση που ο προϋπολογισμός αποτελεί απλά μέσο αστυνόμευσης, πίεσης και απόδοσης ευθυνών στα στελέχη, είναι βέβαιο ότι θα αντιμετωπίζεται αρνητικά και θα προκαλεί ένταση και δυσπιστία. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο που

χρησιμοποιείται ο προϋπολογισμός, ώστε να είναι μέσο υποκίνησης των στελεχών και συντονισμού των προσπαθειών τους για την επίτευξη τόσο των ατομικών τους στόχων όσο και εκείνων της επιχείρησης. Η στείρα εμμονή στην επίτευξη των ποσών του προϋπολογισμού και η έλλειψη ευελιξίας στη διαχείρισή του είναι δύο βασικοί ανασταλτικοί παράγοντες στην επιτυχημένη χρησιμοποίηση του προϋπολογισμού ως διοικητικού εργαλείου. Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών και της διοίκησης αναπτύσσονται χαλαροί προϋπολογισμοί, δεν επιτυγχάνονται εξοικονομήσεις στους πόρους λόγω της παραγραφής του προϋπολογισμού κλπ. (Αδαμίδης, 2008).

1.1.2 Η αξιοποίηση του ταμειακού προϋπολογισμού στον επιχειρηματικό κόσμο

Σε όλα τα οργανωμένα κράτη του κόσμου, η κατάθεση και η έγκριση του προϋπολογισμού της Κεντρικής Διοίκησης για την επόμενη οικονομική περίοδο, αποτελεί συχνά πολύ σημαντικό γεγονός με σοβαρές οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές διαστάσεις. Και τούτο γιατί ο προϋπολογισμός αποκαλύπτει συνοπτικά και περιεκτικά τις πολιτικές επιλογές και τις προτεραιότητες κατανομής των πόρων στους διάφορους τομείς της δημόσιας ζωής, καθώς και τις πηγές άντλησης αυτών των πόρων (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Επιπρόσθετα, πολλά νοικοκυριά καταρτίζουν έναν οικογενειακό προϋπολογισμό, τον οποίο χρησιμοποιούν ως οδηγό κατά την κατανομή των οικογενειακών τους πόρων σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι οικογενειακοί προϋπολογισμοί είναι συχνά το αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας. Ο προϋπολογισμός λειτουργεί ως μέσον προγραμματισμού, και ως βάση παρακολούθησης και ελέγχου των δαπανών. Χωρίς μια τέτοια παρακολούθηση, μια οικογένεια μπορεί να οδηγηθεί σε υπέρμετρο δανεισμό και σοβαρές οικονομικές δυσκολίες (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Ο προϋπολογισμός μιας επιχείρησης εκφράζει τα μακροπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα σχέδια της διοίκησής της. Οφείλει να περιέχει μελλοντικές επενδύσεις, στόχους της διοίκησης, απαραίτητους πόρους, για να

επιτευχθούν οι στόχοι, καθώς και χρονοδιάγραμμα. Συγκεκριμένα χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό για ελεγκτικούς σκοπούς και είναι: α) ποσοτική έκφραση ενός εισηγμένου σχεδίου εργασιών από την διοίκηση για μία συγκεκριμένη περίοδο και β) κατευθυντική βοήθεια για την επίτευξη του παραπάνω σχεδίου. Επίσης, καλύπτει τόσο την οικονομική όσο και τη μη οικονομική πλευρά του σχεδίου και χρησιμοποιείται ως το πρόγραμμα που θα ακολουθήσει η εταιρεία την ερχόμενη περίοδο (Ξένος, 2013).

Επιπλέον, ο προϋπολογισμός είναι μία ποσοτική έκφραση των χρηματικών εισροών και εκροών που αποκαλύπτουν εάν με το υιοθετημένο λειτουργικό ή επιχειρησιακό σχέδιο δράσης επιτυγχάνονται οι οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης. Η ετοιμασία προϋπολογισμών επιχειρήσεων δείχνει πως θα κατανεμηθούν οι διαθέσιμοι χρηματοοικονομικοί πόροι σε κάθε ένα από τα τμήματα της επιχείρησης, μεταξύ των διαφόρων δράσεων και επιχειρησιακών επιλογών κάθε τμήματος έτσι ώστε να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι του κάθε τμήματος και της επιχείρησης στο σύνολό της (Ξένος, 2013).

Ένας σωστά σχεδιασμένος προϋπολογισμός αποτελεί αποδοτικό δίαυλο επικοινωνίας. Διευθυντικά στελέχη όλων των επιπέδων ενημερώνονται μέσω αυτού για τους στόχους της επιχείρησης και τους πόρους, που διατίθενται στα τμήματά τους. Ο λεπτομερής προϋπολογισμός θέτει περιορισμούς εντός των οποίων οφείλει να κινείται κάθε διευθυντικό στέλεχος κάθε οργανωτικής μονάδας μιας επιχείρησης και αποτελούν ένα 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 (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι ο προϋπολογισμός αποτελεί σημαντικό στοιχείο ενός κύκλου διοίκησης που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, τη στελέχωση, την οργάνωση και τον έλεγχο. Ο προϋπολογισμός επηρεάζει και επηρεάζεται από τα ακόλουθα (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006):

- Διαμόρφωση στρατηγικής.
- Συστήματα προγραμματισμού.
- Συστήματα προϋπολογισμού.
- Οργανωτική δομή.

- Û Λειτουργίες παραγωγής, διάθεσης.
- Û Εκθέσεις προόδου και έλεγχου.

1.1.3 Ιστορική αναδρομή προϋπολογισμού

Οι ρίζες σύγχρονων πρακτικών του προϋπολογισμού εντοπίζονται στην ανάπτυξη του Αγγλικού Καθεστώτος. Η επανάσταση του 1689 έχει ως αποτέλεσμα να επικρατήσει το κοινοβούλιο έναντι της μοναρχίας, ο Βασιλιάς ή ο πρωθυπουργός ήταν σε θέση μόνο να απαιτεί φόρους, καθώς μόνο το κοινοβούλιο είχε το δικαίωμα να τους επικυρώνει. Όμως, με το πέρασμα του χρόνου το κοινοβούλιο ήταν αρμόδιο για την κατανομή των κεφαλαίων. Ο προϋπολογισμός δεν ήταν ετήσιος, δεν υπήρχε σε γραπτό λόγο και ο έλεγχος γινόταν μονάχα από τις ένοπλες δυνάμεις (Πεχλιβανίδης, 2004).

Η Γαλλία χρησιμοποίησε τον «bouge» για να περιγράψει τη «φουσκωμένη τσάντα» από το λατινικό «boulga», στην Αγγλία όμως, λεγόταν «bougett». Ο όρος αυτός αναφέρεται σε μια δερμάτινη τσάντα με την οποία μεταφερόταν, μέχρι τις αρχές του 18^{ου} αιώνα, στο κοινοβούλιο τα προσχέδια, οι λογαριασμοί και τα σχετικά με τον προϋπολογισμό πλάνα εξόδων των υπουργών, όπου ονομάζονταν «the budget». Έτσι λοιπόν ο όρος «budget» μέχρι το 1800 έγινε κοινά αποδεκτός στην Αγγλία και το 1803 υιοθέτησε και η Γαλλία τον όρο αυτόν για τον προϋπολογισμό και για να επεκτείνει τον έλεγχο σε όλες τις δαπάνες (Πεχλιβανίδης, 2004).

Έτσι λοιπόν οι πρώτες αλλαγές ξεκίνησαν από την Γαλλία τον 19ο αιώνα με την προσπάθεια του Ναπολέον να τελειοποιήσει τον προϋπολογισμό των ένοπλων δυνάμεων. Για να μπορέσει όμως να έχει σωστή πληροφόρηση, καλύτερο έλεγχο και διαφάνεια στην διαχείριση των δαπανών, ίδρυσε το 1807 το Δικαστήριο Λογαριασμών που σήμερα ονομάζεται Ελεγκτικό Συνέδριο (Πεχλιβανίδης, 2004).

Η Αγγλία μέχρι το 1860 είχε δημιουργήσει ένα ενιαίο συγκεντρωτικό λογιστικό σύστημα για όλα της τα διαμερίσματα και για κάθε οικονομικό έτος. Τα κάθε διαμέρισμα λοιπόν, είχε την υποχρέωση να εξηγεί γραπτώς και με κάθε

λεπτομέρεια τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούσαν τα κεφάλαια που τους δόθηκαν. Με το πέρασμα του χρόνου όμως, ακολουθήθηκαν οι πρακτικές της Γαλλίας για την δήλωση των εσόδων και των εξόδων και μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα αναπτύχθηκαν οι έννοιες ενότητα, περιοδικότητα, ισοσκελίση, κατανόηση και έλεγχος. Βέβαια οι έννοιες αυτές αποτελούν μέχρι και σήμερα καταλυτικό παράγοντα για την κατάρτιση ενός προγραμματισμού (Πεχλιβανίδης, 2004).

Από την άλλη, στις Ηνωμένες Πολιτείες δεν υπήρχε ανάλογος ανεπτυγμένος λογιστικός μηχανισμός με αποτέλεσμα να μην υπάρχει τρόπος για να ελέγχονται τα έξοδα των επιχειρήσεων, η μόνη λύση ήταν να διατηρηθούν μικρά τα μεγέθη των επιχειρήσεων. Αυτό είχε ως συνέπεια την ανάπτυξη των παράνομων δραστηριοτήτων και έντονες διαμάχες λόγω των διαφορετικών συμφερόντων που υπήρχαν καθώς ο έλεγχος γινόταν περιστασιακά. Έτσι λοιπόν και λόγω της ραγδαίας βιομηχανικής ανάπτυξης και της αύξησης των μεταναστών μετά τον πόλεμο η ανάγκη για την δημιουργία ενός εθνικού προϋπολογισμού γινόταν όλο και πιο έντονη. Ο William Howard Taft ήταν ο πρώτος που προσπάθησε να παρουσιάσει την ιδέα ενός εκτελεστικού προϋπολογισμού χωρίς όμως να υπάρχει αντίκρισμα, αφού το σχέδιό του απορρίφθηκε από το Κογκρέσο (Πεχλιβανίδης, 2004).

Ο τύπος του εκτελεστικού προϋπολογισμού υιοθετήθηκε για πρώτη φορά το 1907 από την Νέα Υόρκη και τέσσερα χρόνια μετά η Καλιφόρνια ίδρυσε το Συμβούλιο Ελέγχου για να συμβουλευεί τον κυβερνήτη στα θέματα της φορολογικής πολιτικής. Έτσι, με τον καιρό ο προϋπολογισμός αυτός έγινε γνωστός και στις υπόλοιπες πολιτείες και τελικά το 1921 έγινε αποδεκτός και από το Κογκρέσο. Ακόμη, την χρονιά αυτή δημιουργήθηκε το Γραφείο Προϋπολογισμού και η Γενική Λογιστική Υπηρεσία με αποτέλεσμα ο πρόεδρος να υποχρεούται να υποβάλλει στο Κογκρέσο έναν ετήσιο προϋπολογισμό για τα έξοδα και τα έσοδα του αντίστοιχου οικονομικού έτους. Το 1927 ιδρύθηκε και το Τμήμα Οικονομικών, στο οποίο οφείλεται η ανάπτυξη του προϋπολογισμού του κυβερνήτη και οι σύγχρονες πρακτικές του προϋπολογισμού (Πεχλιβανίδης, 2004).

Όσον αφορά την Ελλάδα, οι πρώτες ενέργειες έγιναν το 1822 στην Α' Εθνική Συνέλευση της Επιδαύρου όπου θεσπίστηκε το δικαίωμα του λαού να εγκρίνει και να ελέγχει προληπτικά τα ετήσια έσοδα, έξοδα του κράτους και το νόμο του προϋπολογισμού, που ψηφίζεται από την Βουλή πριν την έναρξη κάθε οικονομικού

έτους. Έπειτα, το 1833 μετά το διάταγμα περί συστάσεων των Γραμματειών της Επικρατείας, η διαχείριση του δημόσιου πλούτου υπάγεται στη Γραμματεία Οικονομικών. Ακόμη, την ίδια χρονική περίοδο ιδρύεται και το ελληνικό ελεγκτικό συνέδριο που ήταν υπεύθυνο για τον έλεγχο των λογαριασμών του κράτους και της διάθεσης των πόρων (Πεχλιβανίδης, 2004).

Στην σημερινή εποχή, ο προϋπολογισμός και η εισηγητική έκθεση που τον συνοδεύει συντάσσονται από το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους σε συνεργασία πάντα με τον Υπουργό Οικονομικών, ο οποίος καταθέτει το προσχέδιο στην κοινοβουλευτική επιτροπή την πρώτη Δευτέρα του Οκτωβρίου και έπειτα στη ολομέλεια της Βουλής, τουλάχιστον σαράντα ημέρες από την έναρξη του νέου οικονομικού έτους. Επιπλέον, το άρθρο 79 του Συντάγματος ορίζει ότι όλα τα ετήσια έσοδα και έξοδα του κράτους πρέπει να περιλαμβάνονται στον προϋπολογισμό και τον απολογισμό. Ο απολογισμός κατατίθεται στην Βουλή το αργότερο μέσα σε ένα έτος, από την λήξη του προηγούμενου οικονομικού, και ελέγχεται μαζί και με τον γενικό ισολογισμό του κράτους από το Ελεγκτικό Συνέδριο (Πεχλιβανίδης, 2004).

1.2 Είδη προϋπολογισμού

Παρακάτω παρατίθενται τα βασικά είδη του προϋπολογισμού σύμφωνα με την ευρύτερη βιβλιογραφία (Jarrett, 2002, Garrison, & Noreen, 2005, Ξένος, 2013):

✓ Στατικός προϋπολογισμός (Fixed Budget)

Ο στατικός προϋπολογισμός είναι προϋπολογισμένοι αριθμοί στο αναμενόμενο επίπεδο δυναμικότητας της επιχείρησης. Ο στατικός προϋπολογισμός χρησιμοποιείται όταν μια επιχείρηση είναι σχετικά σταθερή. Ο όρος σταθερότητα αναφέρεται συνήθως στις πωλήσεις της επιχείρησης. Το πρόβλημα με έναν στατικό προϋπολογισμό είναι ότι στερείται την ευελιξία που απαιτείται έτσι ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί σε τυχόν απρόβλεπτες αλλαγές.

Στη βιομηχανία, οι σταθεροί προϋπολογισμοί είναι κατάλληλοι για εκείνα τα τμήματα των οποίων ο φόρτος εργασίας δεν έχει μια άμεση σχέση με τις πωλήσεις, την παραγωγή ή κάποιο άλλο καθοριστικό παράγοντα σχετικό με τις διαδικασίες του τμήματος. Η εργασία των τμημάτων καθορίζεται με διοικητική απόφαση και όχι από τον όγκο των πωλήσεων. Η διοίκηση, το γενικό μάρκετινγκ και ακόμη τα διαχειριστικά τμήματα ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία. Σταθερά κονδύλια για συγκεκριμένα προγράμματα ή έργα, τα οποία δεν θα ολοκληρωθούν στην οικονομική περίοδο γίνονται επίσης σταθεροί προϋπολογισμοί στο βαθμό που θα αναλωθούν κατά τη διάρκεια του έτους. Τα παραδείγματα είναι κονδύλια για σημαντικά έργα επισκευής και τη συγκεκριμένα διαφημιστικά προγράμματα ή προγράμματα προώθησης.

✓ Εύκαμπτος προϋπολογισμός (Flexible Budget)

Ο εύκαμπτος προϋπολογισμός (δαπάνης) είναι το είδος προϋπολογισμού που χρησιμοποιείται πιο συχνά από τις επιχειρήσεις. Επιτρέπει τη μεταβλητότητα στην επιχείρηση και τις απροσδόκητες αλλαγές. Οι εύκαμπτοι προϋπολογισμοί είναι δυναμικοί και όχι στατικοί και ρυθμίζουν τις χορηγήσεις των προϋπολογισμών στην πραγματική δραστηριότητα της επιχείρησης. Οι εύκαμπτοι προϋπολογισμοί είναι αποτελεσματικοί όταν ποικίλλουν οι όγκοι μέσα σε ένα σχετικά μικρό εύρος. Η προετοιμασία και η σύνταξή τους είναι αρκετά εύκολη με τη χρησιμοποίηση προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Τα τέσσερα βασικά βήματα στην προετοιμασία ενός εύκαμπτου προϋπολογισμού είναι:

1. Καθορισμός του σχετικού εύρους στο οποίο αναμένεται να κυμανθεί η κάθε δραστηριότητα στην ερχόμενη περίοδο.
2. Ανάλυση των δαπανών και του κόστους που θα πραγματοποιηθούν έξω από το σχετικό εύρος για τον καθορισμό προτύπων συμπεριφοράς κόστους.
3. Διαχωρισμός του κόστους ανάλογα με τη συμπεριφορά, καθορίζοντας τον τύπο για το μεταβλητό και το μικτό κόστος.
4. Χρησιμοποιώντας τον τύπο για το μεταβλητό κόστος, συντάσσεται προϋπολογισμός που παρουσιάζει ποια κόστη δαπάνες θα αναληφθούν στα διάφορα σημεία του σχετικού εύρους.

✓ Προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών (Capital Expenditure Budget)

Ο προϋπολογισμός των κεφαλαιουχικών δαπανών είναι μια λίστα σημαντικών μακροπρόθεσμων εργασιών που αναλαμβάνονται και κεφαλαίων που πρέπει να αποκτηθούν. Το εκτιμώμενο κόστος των έργων και ο συγχρονισμός των δαπανών για απόκτηση κεφαλαίου απαριθμούνται μαζί με το πώς θα χρηματοδοτηθούν οι επενδύσεις της επιχείρησης. Η περίοδος σύνταξης προϋπολογισμού είναι χαρακτηριστικά για 3 έως 10 έτη. Για την σύνταξη του προϋπολογισμού κεφαλαιουχικών δαπανών συνήθως δημιουργείται μια επιτροπή ξεχωριστή από την επιτροπή που έχει αναλάβει την σύνταξη των προϋπολογισμών.

Ο προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών ταξινομεί συχνά τα μεμονωμένα σχέδια ανάλογα με το αντικείμενό τους.

- Σχέδια για επέκταση και αύξηση των υπάρχουσών γραμμών προϊόντων.
- Σχέδια για μείωση του κόστους και αντικαταστάσεις
- Σχέδια για ανάπτυξη των νέων προϊόντων
- Δαπάνες για υγεία και ασφάλεια

✓ Προϋπολογισμός προγράμματος (Program Budget)

Ο προϋπολογισμός προγράμματος ουσιαστικά ασχολείται με τα προγράμματα που θα χρηματοδοτηθούν καθώς και με το ποσό που θα χρηματοδοτηθούν. Η πιο κοινή εφαρμογή του προϋπολογισμού προγράμματος είναι οι γραμμές προϊόντων. Οι

πόροι είναι καταμερισμένοι έτσι ώστε να ολοκληρώνονται συγκεκριμένοι στόχοι με μια αναθεώρηση των υαρχόντων και των νέων προγραμμάτων. Η έρευνα και ανάπτυξη, το μάρκετινγκ, η εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού, η συντήρηση καθώς και οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν δραστηριότητες προγραμματισμού. Ο προϋπολογισμός προγράμματος τυπικά δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ελεγκτικούς σκοπούς καθώς τα κόστη που παρουσιάζονται δεν έχουν συχνά άμεση συσχέτιση με τις ευθύνες συγκεκριμένων τομέων.

Ανάλογα με τις ανάγκες και την χρησιμότητά τους ένας προϋπολογισμός μπορεί να ταξινομηθεί σε αυξητικός, πρόσθετος, συμπληρωματικός, υποστηρικτικός, ελαστικός, στρατηγικός, βασισμένος σε δραστηριότητες, βασισμένος σε στόχους και συνεχής.

▼ Προϋπολογισμός ποσοστιαίων αυξήσεων (Incremental Budget)

Η σύνταξη προϋπολογισμού ποσοστιαίων αυξήσεων εξετάζει την αύξηση στον προϋπολογισμό σε χρηματικούς όρους ή σε ποσοστά χωρίς να λαμβάνει υπόψη ολόκληρο τον προϋπολογισμό.

▼ Πρόσθετος προϋπολογισμός (Add-on Budget)

Ένας πρόσθετος προϋπολογισμός είναι ένας προϋπολογισμός στον οποίο εξετάζονται οι προϋπολογισμοί των προηγούμενων ετών για πληροφορίες όπως ο πληθωρισμός και οι αυξήσεις στους μισθούς. Αφού αναλυθούν οι πληροφορίες αυξάνονται τα χρήματα του προϋπολογισμού για να ικανοποιήσουν τις νέες απαιτήσεις. Ο πρόσθετος προϋπολογισμός δεν αποτελεί κίνητρο για αύξηση της αποδοτικότητας αλλά δημιουργεί τάση για την εξεύρεση νέων και καλύτερων τρόπων για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων και αποτελεσμάτων.

▼ Συμπληρωματικός προϋπολογισμός (Supplemental Budget)

Οι συμπληρωματικοί προϋπολογισμοί προβλέπουν την πρόσθετη χρηματοδότηση για μια περιοχή που δεν περιλαμβάνεται στον κανονικό προϋπολογισμό.

✓ Υποστηρικτικός προϋπολογισμός (Bracket Budget)

Ο υποστηρικτικός προϋπολογισμός είναι ένα σχέδιο πιθανότητας όπου τα κόστη προβάλλονται σε υψηλότερα και χαμηλότερα επίπεδα από το προβλεπόμενο ποσό και με βάση αυτά τα επίπεδα προβλέπονται και οι πωλήσεις. Ο σκοπός της μεθόδου αυτής είναι η παροχή στη διοίκηση μιας αίσθησης των κερδών και των πιθανών δαπανών στην περίπτωση που ο κανονικός προϋπολογισμός και η πρόβλεψη πωλήσεων δεν επιτευχθούν. Ένας προϋπολογισμός πιθανότητας είναι ιδιαίτερα χρήσιμος όταν υπάρχουν κίνδυνοι για τους οποίους πρέπει να γίνει ένας προγραμματισμός, όπως μια μεγάλη πτώση στα έσοδα.

✓ Ελαστικός Προϋπολογισμός Stretch (Stretch Budget)

Ένας ελαστικός προϋπολογισμός θεωρείται προϋπολογισμός πιθανότητας στην αισιόδοξη πλευρά. Χρησιμοποιείται κυρίως στις πωλήσεις και στο μάρκετινγκ όταν η πραγματικές τιμές είναι μεγαλύτερες από τις εκτιμήσεις και ποτέ δεν εφαρμόζεται στα έξοδα. Οι επιμηκυνόμενοι στόχοι συνήθως θεωρούνται ανεπίσημοι και δεν επηρεάζουν το λειτουργικό κομμάτι της επιχείρησης, όμως πολλές φορές λαμβάνονται επίσημα υπόψη από το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων της επιχείρησης. Τα έξοδα και τα κόστη πάντα υπολογίζονται στον επίσημο στόχο πωλήσεων που θέτει ο κύριος προϋπολογισμός.

✓ Στρατηγικός προϋπολογισμός (Strategic Budget)

Η στρατηγική σύνταξη προϋπολογισμού ενσωματώνει τον έλεγχο στρατηγικού προγραμματισμού και σύνταξης προϋπολογισμού. Ο στρατηγικός προϋπολογισμός είναι αποδοτικός και αποτελεσματικός κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας και αστάθειας.

✓ Προϋπολογισμός βασισμένος σε δραστηριότητες (Activity based budget)

Μια μέθοδος σύνταξης προϋπολογισμού σύμφωνα με την οποία καθορίζονται οι δραστηριότητες που δημιουργούν κόστος σε κάθε λειτουργία μιας επιχείρησης και προσδιορίζονται οι σχέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων. Έπειτα οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιούνται για να αποφασιστεί πόσοι πόροι θα διατεθούν σε κάθε δραστηριότητα. Ουσιαστικά, ο προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες, βασίζεται περισσότερο στις δραστηριότητες και όχι στα στοιχεία κόστους.

✓ Προϋπολογισμός στόχων (Target Budget)

Ένας προϋπολογισμός στόχων είναι ένα σχέδιο στο οποίο οι κατηγορίες σημαντικών δαπανών αντιστοιχούνται τους στόχους της επιχείρησης. Η έμφαση δίνεται στη διατύπωση των μεθόδων χρηματοδότησης προγραμμάτων για να προχωρήσει μπροστά η επιχείρηση.

✓ Συνεχής προϋπολογισμός (Continuous Budget)

Ένας συνεχής προϋπολογισμός είναι ένας προϋπολογισμός που αναθεωρείται σε συχνά διαστήματα. Χαρακτηριστικά, μια επιχείρηση επεκτείνει έναν τέτοιο προϋπολογισμό για ένα άλλο μήνα ή τρίμηνο σύμφωνα με τα νέα στοιχεία καθώς πλησιάζει το τέλος του μήνα ή του τριμήνου. Παραδείγματος χάριν, εάν ο προϋπολογισμός είναι για 12 μήνες, ένας προϋπολογισμός για τους επόμενους 12 μήνες θα είναι διαθέσιμο συνέχεια καθώς τελειώνει κάθε μήνας.

Επιπρόσθετα, τα είδη των προϋπολογισμών που καταρτίζονται από τις επιχειρήσεις διακρίνονται στους λειτουργικούς και στους χρηματοοικονομικούς προϋπολογισμούς. Η κύρια διαφορά τους είναι πως στους λειτουργικούς περιλαμβάνονται τα έσοδα και τα έξοδα, ακόμη παρουσιάζονται τα ποσά των αγαθών και υπηρεσιών που πρόκειται να χρησιμοποιήσει μια οικονομική μονάδα καθώς και τα οφέλη που θα προκύψουν από τις δραστηριότητές της. Από την άλλη στους χρηματοοικονομικούς προϋπολογισμούς, παρουσιάζονται τα ποσά των χρημάτων τα οποία προγραμματίζει να ξοδέψει μια επιχείρηση αλλά και τις πηγές από όπου θα προμηθευτεί τα χρήματα.

Λειτουργικοί Προϋπολογισμοί:

Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί μπορούν να ενταχθούν στο μακροχρόνιο πλάνο μιας οικονομικής μονάδας σαν έκφραση του για το τρέχον κάθε φορά έτος. Αποτελούν λοιπόν σχέδιο για τις προβλεπόμενες λειτουργίες και αποτελέσματα της επιχείρησης για κάποια συγκεκριμένη μελλοντική χρονική περίοδο. Δηλαδή, καλύπτουν ολόκληρη την οργανωτική της δομή και περιγράφουν τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί σε σχέση με τον τρόπο που αποκτήθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν οι πόροι αλλά και τα αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα από αυτές τις ενέργειες.

Αυτή η διαδικασία βοηθάει στο να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν έγκαιρα τυχόν μελλοντικά προβλήματα. Για αυτό το λόγο οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί έχουν στόχο να διευκολύνουν την επικοινωνία και τον συντονισμό μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης, να βοηθήσουν στην καλύτερη κατανομή των πόρων και στην απόδοση διεύθυνσης καθώς και στην αξιολόγηση για την απόδοση του προσωπικού αλλά και στην παρότρυνση τους για όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα, δίνοντας τους κίνητρα.

Όμως, για να υπάρξει ορθός σχεδιασμός από την μεριά των επιχειρήσεων, είναι σημαντικό να μην παραλείπεται ο σωστός έλεγχος για το κόστος των ενεργειών, η υλοποίηση τους και η κερδοφορία μέσα από τις σωστές προβλέψεις. Έτσι λοιπόν σύμφωνα και με τα παραπάνω, ο κάθε οργανισμός χρησιμοποιεί τον λειτουργικό προϋπολογισμό για να είναι σε θέση να γνωρίζει το σύνολο των πόρων, των πρώτων υλών που θα χρειαστεί και το ποσό των χρημάτων που θα δαπανήσει.

Ο λειτουργικός προϋπολογισμός αναλύεται σε επιμέρους προϋπολογισμούς ανάλογα με τον κλάδο λειτουργίας που ακολουθεί αλλά και τις ανάγκες που δημιουργούνται. Παρόλο που δεν δραστηριοποιούνται όλες στον ίδιο κλάδο έχουν κοινά στοιχεία όσον αφορά την παραγωγική διαδικασία, παραδείγματος χάριν οι πρώτες ύλες, τα γενικά βιομηχανικά έξοδα, η εργασία. Τα είδη των λειτουργικών προϋπολογισμών, τα οποία θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο, είναι ο προϋπολογισμός πωλήσεων, πρώτων υλών, άμεσης εργασίας, γενικών βιομηχανικών εξόδων, εξόδων διοίκησης, ταμειακός προϋπολογισμός.

Ακόμη, διακρίνονται και σε προϋπολογισμούς κατά πρόγραμμα και κατά ευθύνη. Το κριτήριο διάκρισης σχετίζεται με την διαφορετική προοπτική στην κατάταξη των μεγεθών που περιλαμβάνουν. Στους προϋπολογισμούς κατά πρόγραμμα περιλαμβάνονται τα χρηματοοικονομικά μεγέθη που αφορούν κάθε βασικό πρόγραμμα, που προγραμματίζει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση κατά την περίοδο για την οποία καταρτίζονται οι προϋπολογισμοί. Μπορούν δηλαδή, να καταρτισθούν κατά προϊόν ή κατά ομάδα προϊόντων, περιλαμβάνοντας τα έσοδα και έξοδα για κάθε προϊόν. Αυτοί λοιπόν οι προϋπολογισμοί, δείχνουν κατά πόσο είναι συμφέρουσες οι δραστηριότητες της επιχείρησης και αν υπάρχουν ικανοποιητικά κέρδη.

Ενώ, οι προϋπολογισμοί κατά ευθύνη περιέχουν τα χρηματικά ποσά που κατανέμονται σε επί μέρους πρόσωπα, που έχουν την ευθύνη για την υλοποίηση των προγραμμάτων της επιχείρησης. Μέσω των προϋπολογισμών κατά ευθυνών, διενεργούνται έλεγχοι στους φορείς ευθύνης αφού πρώτα καθοριστούν αναμενόμενα μεγέθη, τα οποία συγκρίνονται αργότερα με τα πραγματικά μεγέθη.

Χρηματοοικονομικοί Προϋπολογισμοί:

Οι χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί ή αλλιώς προϋπολογισμοί επενδύσεων, παρουσιάζουν τα χρηματικά ποσά τα οποία η επιχείρηση προγραμματίζει να ξοδέψει κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου και τις πηγές από τις οποίες προγραμματίζει να αντλήσει τα χρήματα. Εντάσσονται σε ένα πιο μακροχρόνιο σχεδιασμό και αφορούν αποφάσεις για επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό, παραδείγματος χάριν τα κτίρια, τα μεταφορικά μέσα και τα μηχανήματα της οικονομικής μονάδας.

Αυτό το είδος του προϋπολογισμού διακρίνεται σε ταμειακούς προϋπολογισμούς, που περιλαμβάνουν το σύνολο των εισπράξεων, των πληρωμών και τον απαιτούμενο δανεισμό. Επίσης, υπάρχει ο προϋπολογισμός ισολογισμού όπου παρουσιάζονται τα προβλεπόμενα αποτελέσματα χρήσεως. Τέλος, υπάρχει η προϋπολογιστική κατάσταση πηγών και διαθέσιμων κεφαλαίων.

1.3 Διακρίσεις προϋπολογισμού

Μια συνήθης διάκριση των προϋπολογισμών γίνεται με βάση τέσσερα κριτήρια (Garrison, & Noreen, 2005):

- I. Το χρονικό διάστημα που καλύπτουν,
- II. Τη μέθοδο κατάρτισης τους,
- III. Τη φιλοσοφία του προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών,
- IV. Το Είδος τους.

Βάση του κριτηρίου του χρονικού διαστήματος που καλύπτουν ή αναφέρονται οι προϋπολογισμοί διακρίνονται σε βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους.

Οι βραχυχρόνιοι ή λειτουργικοί προϋπολογισμοί αφορούν μικρό χρονικό διάστημα συνήθως ενός έτους και αναλύονται στη συνέχεια σε τρίμηνα, μήνες, δεκαπενθήμερα και ούτω καθεξής. Κατά τη διάρκεια του έτους οι βραχυχρόνιοι προϋπολογισμοί μπορούν να αναθεωρηθούν από τη διοίκηση αν αυτό κριθεί απαραίτητο.

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

Η Επιλογή της Περιόδου που θα αναφέρεται ο Προϋπολογισμός. Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί όπως προαναφέρθηκε αναφέρονται συνήθως σε μια περίοδο ενός έτους που αντιστοιχεί και στην οικονομική χρήση της επιχείρησης. Το ίδιο το έτος στη συνέχεια μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα τρίμηνα. Στη συνέχεια το πρώτο τρίμηνο υποδιαιρείται σε τρεις μήνες και γίνεται η κατάρτιση των μηνιαίων προϋπολογισμών. Ο υπολογισμός των μεγεθών που είναι σε κοντινή χρονικά απόσταση μπορούν να υπολογιστούν με ιδιαίτερη ακρίβεια. Τα στοιχεία που αφορούν τα τρία τελευταία τρίμηνα όταν ξεκινά να συντάσσεται ο προϋπολογισμός μπορεί να αναφέρονται σε αυτά απλά ως τρίμηνα και να εξειδικεύονται όσο περνάει ο καιρός και φτάνει η σειρά τους. Η προσέγγιση αυτή έχει το μειονέκτημα ότι απαιτεί περιοδική αναθεώρηση και επανεκτίμηση των στοιχείων που περιλαμβάνει ο προϋπολογισμός σε όλη τη διάρκεια του έτους. Οι συνεχείς ή διαρκείς προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται από σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων. Συνεχής (continuous) ή Διαρκής (perpetual) προϋπολογισμός είναι ένας δωδεκάμηνος προϋπολογισμός που κυλιέται στον επόμενο μήνα ή τρίμηνο καθώς ολοκληρώνεται ο

τρέχων μήνας ή τρίμηνο ανάλογα κάθε φορά με τη χρονική περίοδο αναφοράς 10 του. Η μέθοδος αυτή εστιάζει σε ορίζοντα ενός χρόνου τουλάχιστον και με αυτό τον τρόπο υπάρχει λιγότερος κίνδυνος να εστιαστούν τα «μάτια» της διοίκησης σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Το δύσκολο στην κατάρτιση τους είναι η ακριβής πρόγνωση των πωλήσεων και των απαιτούμενων στοιχείων για αυτά τα διαστήματα αλλά ακόμη και οι πρόχειρες εκτιμήσεις μπορεί να είναι πολύτιμες και να αποκαλύψουν προβλήματα που διαφορετικά δε θα εντοπίζονταν ή ευκαιρίες που θα παράβλεπαν οι επιχειρήσεις (Αδαμίδης, 2008).

Ανάλογα με τη μέθοδο κατάκρισης τους οι προϋπολογισμοί διακρίνονται (Αδαμίδης, 2008):

- 1) σε αυτούς που καταρτίζονται από τα στελέχη (bottom up) και
- 2) σε αυτούς που καταρτίζονται από την διοίκηση (top down).

Στη περίπτωση επιβολής από την διοίκηση, υπάρχει περίπτωση τα στελέχη να μη 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. Η μέθοδος κατάρτισης σχετίζεται και με τη λεγόμενη στη λογιστική βιβλιογραφία λογιστική με βάση το χώρο ευθύνης όπως θα φανεί αυτό παρακάτω. Για το λόγο οι δυο μέθοδοι πρέπει να αλληλοσυμπληρώνονται (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Η επιτυχία ενός προϋπολογισμού καθορίζεται σε μεγάλη επιτυχία από τη διαδικασία κατάρτισης του. Συνήθως τα στελέχη είναι αυτά που αναλαμβάνουν συμμετοχικά και συμμετέχουν ενεργά, συνεργαζόμενα μεταξύ τους προκειμένου να καταρτίσουν τον συνολικό προϋπολογισμό. Η προσέγγιση αυτή σύμφωνα με την οποία τα στελέχη καταρτίζουν τις δικές τους εκτιμήσεις για τον προϋπολογισμό, κάτι που ονομάζεται αυτοεπιβαλλόμενος προϋπολογισμός, θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος κατάρτισης προϋπολογισμών. Ο αυτοεπιβαλλόμενος προϋπολογισμός (self-imposed budget) ή συμμετοχικός προϋπολογισμός (participative budget) είναι ένας προϋπολογισμός ο οποίος κατά τη διαδικασία κατάρτισης του λαμβάνουν συμμετοχή και πλήρης συνεργασίας όλα τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την άποψη ότι η σύνταξη των προϋπολογισμών επιβάλλεται από άνωθεν. Αν ο προϋπολογισμός

επιβληθεί από άνωθεν μπορεί να προκαλέσει πικρία και αρνητική στάση αντί να οδηγήσει σε συνεργασία και αφοσίωση (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Ο αυτοεπιβαλλόμενος προϋπολογισμός υπόκειται σε μια μορφή επανεξέτασης από τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης της επιχείρησης. Ελέγχονται τα στοιχεία πριν οριστικοποιηθούν. Τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια δεν είναι κατά κανόνα εξοικειωμένα με τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης και για τη παροχή αυτών των στοιχείων στηρίζονται στους υφισταμένους τους, από την άλλη πλευρά όμως διακατέχονται από μια πιο σφαιρική εικόνα για την εικόνα της επιχείρησης που παίζει ζωτικό ρόλο. Για την επιτυχία του όλου εγχειρήματος όμως απαιτείται η κατανόηση όλων των στελεχών της στρατηγικής της επιχείρησης διαφορετικά οι προϋπολογισμοί δε θα έχουν ενιαία κατεύθυνση. Η κατάσταση που περιγράφετε παραπάνω θα αποτελούσε ίσως την ιδανική κατάσταση. Οι περισσότερες επιχειρήσεις όμως και ειδικά στην ελληνική πραγματικότητα αποκλίνουν κατά πολύ από αυτή. Κατά κανόνα τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια δίνουν τις κατευθύνσεις για τη διαδικασία εκπόνησης των προϋπολογισμών με βάση την επίτευξη κέρδους ή αύξηση πωλήσεων. Τα μεσαία κλιμάκια λαμβάνουν εντολή για κατάρτιση προϋπολογισμών που να επιτυγχάνονται αυτοί οι στόχοι. Η δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι οι τιθέμενοι στόχοι μπορεί να είναι εξωπραγματικοί υψηλοί οπότε οι εργαζόμενοι θα χάσουν τον ενθουσιασμό τους να αφήνουν κενά και περιθώρια όποτε θα υπάρξουν σπατάλες. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν είναι επακριβώς σε θέση να γνωρίζουν αν οι τιθέμενοι στόχοι είναι οι κατάλληλοι. Ακόμα ένα αμιγές εφαρμοστέο σύστημα αυτοεπιβαλλόμενων προϋπολογισμών μπορεί να βάλει τα στελέχη στο πειρασμό να αφήσουν μεγάλα περιθώρια. Παρόλα αυτά λόγω των πλεονεκτημάτων που προαναφέρθηκαν είναι προτιμότεροι γιατί ωθούν στην παρακίνηση του προσωπικού της επιχείρησης (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Συμφώνα με το κριτήριο του προσδιορισμού των ποσών που εγγράφονται στο προϋπολογισμό υπάρχουν δυο κατηγορίες προϋπολογισμών (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006):

- 1) Αυτοί που καταρτίζονται με βάση τους προϋπολογισμούς της προηγούμενης χρονιάς, στους οποίους υπολογίζεται ένα ποσό αύξησης η μείωσης και
- 2) Αυτοί που καταρτίζονται από μηδενική βάση.

Επαυξητικός Προϋπολογισμός:

Στους προϋπολογισμούς που καταρτίζονται με βάση αυτούς της προηγούμενης χρονιάς λαμβάνονται υπόψη εκτιμήσεις όπως ο αναμενόμενος πληθωρισμός, η τάση του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και άλλες μεταβλητές ή παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τα έσοδα και έξοδα της επιχείρησης της χρήσης για την σχεδιάζεται ο προϋπολογισμός. Δηλαδή η βάση του επαυξητικού προϋπολογισμού είναι τα δεδομένα της περασμένης περιόδου και η σύνταξη του εστιάζει στον υπολογισμό και την αιτιολόγηση των μεταβολών που μπορεί να συμβούν σε αυτόν.

Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης:

Παραδοσιακά όπως αναφέρθηκε ο προϋπολογισμός συντάσσεται βασιζόμενος σε προγενεστέρους προϋπολογισμούς παρελθόντων ετών και απλά γίνονται κάποιες μικρές προσθήκες ή αφαιρέσεις όπου χρειάζεται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (zero-based budget) είναι μια εναλλακτική μέθοδος και χρησιμοποιείται σε νεοσυσταθείσες επιχειρήσεις ή σε δημόσιους φορείς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Απαιτεί από τα στελέχη που τον καταρτίζουν να δικαιολογούν επαρκώς και πλήρως όλες τις προϋπολογιζόμενες δαπάνες και όχι μόνο τις αλλαγές από το προηγούμενο έτος. Το σημείο εκκίνησης εδώ είναι το μηδέν και δεν χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς ο προϋπολογισμός του προηγούμενου έτους. Η εξέταση των προϋπολογισμών από μηδενική βάση είναι χρονοβόρα, δαπανηρή και απαιτεί πολλή περισσότερη δουλειά από το κανονικό. Όλοι συμφωνούν ότι ο τύπος αυτού του προϋπολογισμού είναι καλός. Το μόνο ζήτημα είναι η συχνότητα με την οποία γίνεται εξέταση του προϋπολογισμού από μηδενική βάση γιατί άλλες φορές έχει τα μειονεκτήματα που αναφέρθηκαν ενώ σε άλλες ίσως κρίνονται σκόπιμες οι ετήσιες επανεξετάσεις. Τουλάχιστον περιστασιακά αποτελούν καλή επιλογή. Η συγκεκριμένη μέθοδος προτιμάται να χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις γρήγορα μεταβαλλόμενων επιχειρησιακών συνθηκών.

Μια άλλη διάκριση των προϋπολογισμών που γίνεται με βάση το είδος του, είναι (Αδαμίδης, 2008):

- 1) σε στατικούς και
- 2) ελαστικούς ή δυναμικούς.

Στατικοί Προϋπολογισμοί:

Οι στατικοί προϋπολογισμοί καταρτίζονται με βάση το κανονικό επίπεδο των πωλήσεων και των ωρών άμεσης εργασίας. Στην πράξη όμως, υπάρχει απόκλιση ανάμεσα στο προϋπολογιζόμενο και το πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας, οπότε μειώνεται η σημασία των στατικών προϋπολογισμών για έλεγχο και ασφαλή συμπεράσματα.

Ελαστικοί Προϋπολογισμοί:

Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί προβλέπουν τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης για τα διάφορα επίπεδα της παραγωγικής της δραστηριότητας. Καταρτίζονται με βάση τόσο τα μεταβλητά όσο και τα σταθερά κόστη και απαιτείται 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 αυτής είναι ότι παρουσιάζει δυσκολίες λόγω αδυναμίας του ακριβούς προσδιορισμού των μεταβολών των εξόδων. Επιπλέον μέσω των ελαστικών προϋπολογισμών προσδιορίζονται το κόστος παραγωγής, οι αναλώσεις υλικών για τη συντήρηση και την επισκευή των παραγωγικών εγκαταστάσεων και οι αναλώσεις που αφορούν στη λειτουργία της παραγωγής. Αυτοί οι προϋπολογισμοί αποτελούν για τα στελέχη δυνατά εργαλεία ελέγχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΟΣΜΟΥ

2.1 Ταμιακές ροές

Η ταμειακή ροή είναι ζωτική για την επιχείρηση και θεμελιώδης για την ύπαρξη της, και αυτό γιατί τα μετρητά είναι τα καύσιμα που χρειάζεται για να λειτουργήσει. Η ανεπάρκεια των ταμειακών ροών έχει σοβαρές επιπτώσεις στην επιχείρηση συμπεριλαμβανομένων της μείωσης της αποδοτικότητας και της αύξησης του κινδύνου ακόμα και της πιθανής χρεοκοπίας (Allen, 2009).

Ταμιακές ροές νοούνται τόσο οι εισροές όσο και οι εκροές ταμιακών διαθεσίμων και ταμιακών ισοδυνάμων. Οι ταμιακές ροές δεν περιλαμβάνουν κινήσεις μεταξύ στοιχείων που συνιστούν ταμιακά διαθέσιμα ή ταμιακά ισοδύναμα, γιατί αυτά τα στοιχεία αποτελούν μέρος της ταμιακής διαχείρισης μιας επιχείρησης μάλλον παρά μέρος των επιχειρηματικών, επενδυτικών και χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων της. Η ταμειακή διαχείριση περιλαμβάνει την επένδυση του ταμιακού πλεονάσματος σε ταμιακά ισοδύναμα (Allen, 2009).

- Η κατάσταση ταμιακών ροών, η οποία καταρτίζεται με βάση τις απαιτήσεις του Διεθνούς Λογιστικού Προτύπου 7 παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις πραγματικές ταμειακές εισπράξεις και πληρωμές κατά την διάρκεια μιας περιόδου.
- Οι ταμειακές εισπράξεις και πληρωμές προέρχονται από τις παρακάτω μοναδικές πηγές χρηματοδότησης της επιχείρησης:
 - Ø Από τις εργασίες της επιχείρησης – λειτουργικές δραστηριότητες
 - Ø Από επενδυτικές δραστηριότητες – αγοραπωλησίες παγίων και χρεογράφων
 - Ø Από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες – έκδοση μετοχικού κεφαλαίου και δανεισμού
- Η ΚΤΡ είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στους χρηματοοικονομικούς αναλυτές, γιατί επιτρέπει τον εύκολο υπολογισμό των «αδέσμευτων ταμιακών ροών» (free cash flows). Οι αδέσμευτες αυτές ταμιακές ροές ορίζονται ως ταμιακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες μείον

τις καθαρές εκροές για επενδύσεις και εξυπηρέτηση χρεών. Οι ATP μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την λήψη αποφάσεων σχετικά με την χρηματοδότηση νέων επενδύσεων, τη μερισματική πολιτική, την εξόφληση υποχρεώσεων, την αποτίμηση μετοχών και επιχειρήσεων.

2.2 Εκτίμηση ταμειακών ροών

Η σπουδαιότητα της κατάστασης ταμειακών ροών έγκειται στο γεγονός ότι παρέχει πληροφορίες για μία σειρά θεμελιωδών θεμάτων και προβλημάτων τα οποία μπορούν να απασχολούν έναν αναλυτή. Τα θέματα αυτά είναι: η ρευστότητα, η χρηματοοικονομική ευκαμψία, η ποιότητα των κερδών και η δυνατότητα πρόβλεψης μελλοντικών κερδών και ταμειακών ροών για μια επιχείρηση (Jarrett, 2002).

Η έννοια της ρευστότητας αναφέρεται στη δυνατότητα μιας επιχείρησης να ικανοποιεί τις βραχυχρόνιες, κυρίως, υποχρεώσεις της, όταν αυτές λήξουν. Η ικανοποίηση των υποχρεώσεων απαιτεί επίσης σωστή πρόβλεψη των αναμενομένων εισπράξεων και πληρωμών μιας επιχείρησης, δηλαδή των μελλοντικών ταμειακών εισροών και εκροών της επιχείρησης (Jarrett, 2002).

Η έννοια της χρηματοοικονομικής ευκαμψίας αναφέρεται στη δυνατότητα μιας επιχείρησης να χρησιμοποιεί διαθέσιμα προκειμένου να ικανοποιεί ανάγκες οι οποίες δεν αναμένονται και να επωφελείται από ευκαιρίες οι οποίες εμφανίζονται. Μια επιχείρηση η οποία μπορεί να αυξήσει τα διαθέσιμα με πωλήσεις διαφόρων επενδύσεων, με έκδοση νέων μετοχών, με δανεισμό, με βελτίωση των λειτουργικών δραστηριοτήτων και μείωση των εξόδων θεωρείται ότι διαθέτει χρηματοοικονομική ευκαμψία. Η δυνατότητα αύξησης των διαθεσίμων από τις κατεξοχήν λειτουργικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης δηλώνει επίσης την παρουσία ενός υψηλού βαθμού χρηματοοικονομικής ευκαμψίας (Jarrett, 2002).

Τέλος, η κατάσταση ταμειακών ροών επιτρέπει να εκτιμηθεί η ποιότητα των κερδών, παρέχοντας τη δυνατότητα σύγκρισης ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες με τα αποτελέσματα της χρήσης και παρουσιάζοντας τους λόγους για τους οποίους τα κέρδη διαφέρουν από τις ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες. Το ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ποιότητα των κερδών οφείλεται στην ευχέρεια που έχει η διοίκηση μιας επιχείρησης να επιλέγει μεθόδους και χρόνο αναγνώρισης εσόδων και εξόδων προκειμένου να επιτύχει ένα προκαθορισμένο ύψος κερδών το οποίο η ίδια έχει θέσει ως στόχο, δηλαδή στη δυνατότητα που έχει η διοίκηση να επηρεάζει τα αποτελέσματα της χρήσης (Jarrett, 2002).

Η μεγαλύτερη δυνατότητα επηρεασμού των αποτελεσμάτων χρήσης σε σύγκριση με τις ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες επιβάλλει τη χρήση

των ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες για την διεξαγωγή διαχρονικών και διαστρωματικών συγκρίσεων, καθώς οι ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες απομακρύνουν την επίδραση των διαφορετικών μεθόδων που έχουν επιλεγεί για την αναγνώριση του ίδιου λογιστικού γεγονότος (Jarrett, 2002).

Τα οφέλη που προαναφέρθηκαν προκύπτουν όταν η κατάσταση ταμιακών ροών προετοιμάζεται με βάση τα διαθέσιμα, όπως απαιτεί το Διεθνές Λογιστικό Πρότυπο. Η κατάσταση ταμιακών ροών με βάση το κεφάλαιο κίνησης, δηλαδή τη διαφορά μεταξύ κυκλοφορούντος ενεργητικού και βραχυχρόνιου παθητικού, την οποία παγκόσμια προετοίμαζαν επιχειρήσεις πριν την εφαρμογή του προτύπου αυτού, εμφανίζει προβλήματα τα οποία έχουν άμεση σχέση με την αποτίμηση των αποθεμάτων και των απαιτήσεων, δηλαδή τη δυνατότητα πώλησης των αποθεμάτων και είσπραξης των απαιτήσεων στις λογιστικές τους αξίες. Εάν οι πραγματικές αξίες των αποθεμάτων και των απαιτήσεων είναι μικρότερες από αυτές οι οποίες εμφανίζονται στον ισολογισμό, τότε το κεφάλαιο κίνησης και οι αναμενόμενες εισροές θα εμφανίζονται υψηλότερες των πραγματικών, παραπλανώντας έτσι το χρήστη των λογιστικών καταστάσεων (Jarrett, 2002).

Οι καταστάσεις ροών οι οποίες προετοιμάζονται με βάση το κεφάλαιο κίνησης δεν αποκαλύπτουν την παρουσία προβλημάτων ρευστότητας, καθώς είναι δύσκολο ένας αναλυτής να γνωρίζει τη δυνατότητα ρευστοποίησης των στοιχείων του κυκλοφορούντος ενεργητικού. Η μέθοδος δε αποτίμησης των αποθεμάτων καθώς και το ύψος των διενεργουμένων προβλέψεων για επισφαλείς απαιτήσεις ασκεί άμεση επίδραση στο κεφαλαίο κίνησης. Επιπλέον, η έννοια του κεφαλαίου κίνησης απαιτεί την αυθαίρετη κατάταξη μέρους των κτιρίων, μηχανημάτων, επίπλων και λοιπών παγίων ως στοιχείων του «μακροχρόνιου ενεργητικού», ενώ είναι γνωστό ότι θα χρησιμοποιηθούν στην επόμενη χρήση, και αντίθετα μέρους των αποθεμάτων και πιθανόν των απαιτήσεων ως στοιχείων του κυκλοφορούντος ενεργητικού, ενώ είναι γνωστό ότι δε θα ρευστοποιηθούν στην επόμενη χρήση (Allen, 2009).

Οι αυθαίρετες αυτές κατατάξεις των στοιχείων του ενεργητικού σε βραχυχρόνια και μακροχρόνια επηρεάζουν τόσο τον αντικειμενικό υπολογισμό του κεφαλαίου κίνησης όσο και την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη ρευστότητα μιας επιχείρησης όπως την δείχνει το κεφάλαιο κίνησης (Allen, 2009).

Η κατάσταση ταμειακών ροών με βάση τα διαθέσιμα είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στους χρηματοοικονομικούς αναλυτές, γιατί επιτρέπει τον εύκολο υπολογισμό των αδέσμευτων ταμειακών ροών (free cash flows). Οι αδέσμευτες ταμειακές ροές ορίζονται ως ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες μείον τις απαραίτητες καθαρές εκροές για επενδύσεις και εξυπηρετήσεις χρεών. Οι αδέσμευτες ταμειακές ροές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την ανάληψη και χρηματοδότηση νέων επενδύσεων, τη μερισματική πολιτική, την εξόφληση υποχρεώσεων, την αποτίμηση μετοχών οι οποίες συναλλάσσονται στο χρηματιστήριο καθώς και την αποτίμηση ολοκλήρων επιχειρήσεων οι οποίες πρόκειται να εξαγοραστούν (Allen, 2009).

2.3 Ο ρόλος του ταμειακού προϋπολογισμού

Στην σημερινή εποχή όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, οφείλουν να καταστρώνουν εκ των προτέρων το πρόγραμμα δράσεως στα πλαίσια του οποίου θα πρέπει να συντονίζουν όλες τις προσπάθειες τους για να επιτύχουν τους στόχους τους και για να διασφαλίσουν την αποτελεσματική τους λειτουργία. Ο προϋπολογισμός αποτελεί το πλέον κατάλληλο εργαλείο για τον συντονισμό και την εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος καθώς φανερώνει τις αποφάσεις και τους στόχους της διοίκησης αλλά και τα αποτελέσματα που αναμένει να πετύχει (Πεχλιβανίδης, 2004).

Επίσης, ο προϋπολογισμός αποτελεί την ποσοτική έκφραση του τρόπου δράσης για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης βάση των συγκεκριμένων πόρων που διαθέτει. Δηλαδή, είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας αποφασίζει πως θα χρησιμοποιήσει τους πόρους της και προβλέπει τα αποτελέσματα των αποφάσεων αυτών. Για αυτό το λόγο η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να εκμεταλλεύεται, σε μέγιστο βαθμό, όλων των ειδών τους πόρους που διαθέτει (ανθρώπινους, κεφαλαιουχικούς και χρηματοδοτικούς) αφού πρώτα είναι σε θέση να γνωρίζει τις ανάγκες της, τις υποχρεώσεις και οφέλη που προσδοκά (Πεχλιβανίδης, 2004).

Ουσιαστικά, ο ταμειακός προϋπολογισμός ή πρόγραμμα ταμειακής κινήσεως περιλαμβάνει με κάθε λεπτομέρεια τις κάθε είδους εισπράξεις (ταμειακές εισροές) και τις κάθε είδους πληρωμές (ταμειακές εκροές) που πρόκειται να πραγματοποιηθούν μέσα στην προϋπολογιστική περίοδο (Allen, 2009).

Οι προϋπολογισμοί σαν ένα συγκροτημένο σύνολο αποφάσεων για τις διάφορες δραστηριότητες και προγράμματα καλύπτουν την επιχείρηση σαν σύνολο αλλά και κάθε ένα από τα πολλά μέρη της χωριστά για μια καθορισμένη περίοδο χρόνου. Και ενώ η λειτουργία της επιχείρησης συνεχίζεται, ο προϋπολογισμός χρησιμοποιείται σαν βάση σύγκρισης και διευκολύνει τη διαδικασία του έλεγχου. Η χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών σαν μέσα έλεγχου των διάφορων δραστηριοτήτων είναι γνωστό σαν προϋπολογιστικός έλεγχος (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006). Επίσης, οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται από τη λειτουργία της επιχείρησης χρησιμοποιούνται για το σχηματισμό καλύτερων προϋπολογισμών στο μέλλον (Jarrett, 2002).

Παρ' όλο που η έννοια του προϋπολογισμού εμπεριέχει πολλά θετικά στοιχεία υπάρχουν και ενστάσεις για την προσφορά του στην επιχείρηση. Έτσι λοιπόν υπάρχουν ορισμένοι που υποστηρίζουν ότι (Πεχλιβανίδης, 2004):

- Ø Τα budgets είναι προσανατολισμένα στην συγκράτηση του κόστους και όχι στην αύξηση των πωλήσεων.
- Ø Τα στελέχη πρέπει να σκέφτονται με βάση ένα μελλοντικό σχέδιο, όχι με βάση κάποια τυποποιημένα κοστολόγια.
- Ø Τα budgets σχηματίζονται με καθαρά λογιστικά-οικονομικά κριτήρια και όχι επιχειρηματικά.
- Ø Υπάρχει «πόλεμος» μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, καθώς το ένα τμήμα προσπαθεί να μετατοπίσει το κόστος του στα υπόλοιπα.
- Ø Σχηματίζονται αυθαίρετα ή βάση του παρελθόντος.
- Ø Δημιουργούν άγχος στα στελέχη, τα οποία προσπαθούν να εμφανίσουν πιο συντηρητικό προϋπολογισμό, λόγω πιθανής απόκλισης.
- Ø Μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε λανθασμένα αποτελέσματα.
- Ø Δημιουργούν υπερβολικό κόστος.

Για να ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά η επιχείρηση θα πρέπει:

- Ø Να ενθαρρύνει την επιχειρηματική σκέψη και προβληματισμό στα στελέχη.
- Ø Να συμμετέχουν όλα τα τμήματα στο σχεδιασμό των προϋπολογισμών ώστε αυτοί να είναι εφικτοί και «δίκαιοι».
- Ø Να σχηματίζονται με βάση τις νέες τάσεις της αγοράς.
- Ø Να ελέγχονται τακτικά και να αναπροσαρμόζονται ανάλογα.
- Ø Να επιλέγεται το κατάλληλο προϋπολογιστικό σύστημα για κάθε επιχείρηση.

Καταλήγοντας, η σύλληψη του προϋπολογισμού είναι μια εύκολη διαδικασία και για αυτό το λόγο είναι εύχρηστος. Η έννοια του προϋπολογισμού εμπεριέχει τις εξής σημασίες: η πράξη του προϋπολογίζω, ο από πριν προϋπολογισμός και ο πίνακας πρόβλεψης των ετήσιων εσόδων και εξόδων δημοσίου ή νομικού δικαίου.

2.4 Κατάρτιση του προϋπολογισμού

Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού κάθε υπεύθυνος διεύθυνσης, τομέα, τμήματος της επιχείρησης συγκεντρώνει τα απαραίτητα στοιχεία - πληροφορίες και σύμφωνα με τις οδηγίες και την γενική κατεύθυνση που έχει δοθεί από το διοικητικό συμβούλιο, ή από ότι προβλέπεται στο εγχειρίδιο ετοιμασίας προϋπολογισμού -όταν αυτό υπάρχει- προχωρεί στην κατάρτιση του προϋπολογισμού. Οι επί μέρους προϋπολογισμοί ελέγχονται από ανώτερα διοικητικά στελέχη, και αφού τροποποιηθούν κατάλληλα ενσωματώνονται στο Γενικό Προϋπολογισμό. Η βάση πάνω στην οποία θεμελιώνονται οι υπόλοιποι προϋπολογισμοί είναι ο προϋπολογισμός πωλήσεων. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι περισσότερες επιχειρήσεις πραγματοποιούν το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους από την πώληση των προϊόντων τους (Αρτίκης, 2006).

Εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού είναι αρκετά πολύπλοκη. Με την συνεχή επεξεργασία των επί μέρους προϋπολογισμών και αναλύοντας όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, η επιχείρηση προσπαθεί να φτάσει στην καλύτερη λύση. Χαρακτηριστικό είναι ότι η επανάληψη του κύκλου αυτής της διαδικασίας οδηγεί συχνά στην καλύτερη λύση, γιατί πολλοί περιορισμοί αντιμετωπίζονται επιτυχώς και είτε μετατίθενται είτε υποκαθίστανται. Πάντως οι αρμόδιοι φορείς προσπαθούν με την διαδικασία της κατάρτισης του προϋπολογισμού να αυξήσουν την απόδοση των χρησιμοποιημένων υλικών και ανθρωπίνων πόρων (Allen, 2009).

Ο βασικός αντικειμενικός σκοπός της κατάστασης ταμειακών ροών είναι να δώσει πληροφορίες και να εξηγήσει τους λόγους για τους οποίους παρατηρείται μια μεταβολή στα διαθέσιμα. Οι πληροφορίες για τις ταμιακές ροές είναι χρήσιμες στην εκτίμηση της δυνατότητας της επιχείρησης να δημιουργεί ταμιακά διαθέσιμα και ταμιακά ισοδύναμα και επιτρέπουν στους χρήστες να αναπτύξουν πρότυπα για να εκτιμούν και να συγκρίνουν την παρούσα αξία των μελλοντικών ταμιακών ροών των διαφόρων επιχειρήσεων. Επίσης, αυξάνουν τη συγκρισιμότητα της παρουσιαζόμενης επιχειρηματικής απόδοσης για διαφορετικές μεταξύ τους επιχειρήσεις, γιατί περιορίζουν τις επιδράσεις της χρησιμοποίησης διαφορετικών λογιστικών χειρισμών για τις ίδιες συναλλαγές και γεγονότα (Αρτίκης, 2006).

Οι λόγοι μεταβολής των διαθεσίμων αναζητούνται σε όλους τους άλλους λογαριασμούς οι οποίοι εμφανίζονται στις λογιστικές καταστάσεις καθώς και σε πληροφορίες οι οποίες περιέχονται στο προσάρτημα, το οποίο είναι απολύτως απαραίτητο για την προετοιμασία των καταστάσεων ταμειακών ροών και την ολοκληρωμένη ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων. Διαθέσιμα θεωρούνται τα ποσά τα οποία βρίσκονται στο ταμείο καθώς και αυτά που βρίσκονται σε τραπεζικούς λογαριασμούς με σκοπό την εξυπηρέτηση των άμεσων ταμειακών αναγκών και όχι για επενδυτικούς σκοπούς (Allen, 2009).

Οι καταθέσεις σε τραπεζικούς λογαριασμούς είναι ισοδύναμες με διαθέσιμα (cash equivalents), εάν μπορούν να μετατραπούν σε ένα ποσό χρημάτων και δεν υπόκεινται σε σημαντικό κίνδυνο μεταβολής της αξίας τους. Οι καταθέσεις όψεως πληρούν εύκολα και τις δύο προϋποθέσεις που προαναφέρθηκαν, ενώ οι καταθέσεις προθεσμίας υπόκεινται σε κάποιο, έστω και μικρό, κίνδυνο, ο οποίος μπορεί να προκύψει από πιθανές μεταβολές των επιτοκίων και από την επιβάρυνση με πιθανούς τόκους πρόωρης ανάληψης (Αρτίκης, 2006).

Καθώς όμως παραμένει σχετικά δύσκολο για έναν εξωτερικό αναλυτή να έχει πληροφορίες για τη διάρκεια των καταθέσεων προθεσμίας και καθώς ο σχετικός κίνδυνος που υπόκεινται αυτές οι καταθέσεις δεν είναι υψηλός, ιδιαίτερα όταν είναι καταθέσεις σε δραχμές, μπορούν να θεωρηθούν ισοδύναμες με διαθέσιμα. Μεταφορές διαθεσίμων από το ταμείο σε καταθέσεις οι οποίες είναι ισοδύναμες με διαθέσιμα δε θεωρούνται χρηματοοικονομικές ή επενδυτικές δραστηριότητες αλλά μέρος του ταμειακού προγραμματισμού, ο οποίος συνήθως απαιτεί μεταφορά διαθεσίμων σε λογαριασμούς καταθέσεων (Allen, 2009).

Τέλος, για την κατάρτιση του τακτικού οικονομικού προγραμματισμού απαιτούνται κάποιες προϋποθέσεις από την μεριά της εταιρείας για να εκπληρώσει τους στόχους της. Οι συνθήκες που προϋπάρχουν του προϋπολογισμού σε μια επιχείρηση είναι (Πεχλιβανίδης, 2004):

A. Η καλή οργανωτική και λογιστική διάρθρωση της, δηλαδή να υποδιαιρείτε σε κλάδους και στη συνέχεια σε μικρότερα τμήματα, κέντρα ελέγχου, τα οποία θα διοικούνται και θα ελέγχονται από έναν υπεύθυνο. Όμως, θα ήταν καλό να υπάρχουν όρια στις ευθύνες και στις αρμοδιότητες των διοικητικών στελεχών για την ομαλή

λειτουργία της οικονομικής μονάδας. Στο καθένα από αυτά τα κέντα ανήκει και ένας προϋπολογισμός και έτσι το κάθε τμήμα έχει την ευκαιρία να βελτιωθεί.

Β. Η στενή συνεργασία των στελεχών και η ύπαρξη ενός αρμόδιου φορέα για την σωστή επεξεργασία των επί μέρους στοιχείων και έπειτα την σύνταξη του γενικού προϋπολογισμού και την έγκρισή του από την γενική διεύθυνση. Τα στελέχη χρειάζεται να αφιερώνουν χρόνο και να θέτουν ρεαλιστικούς στόχους για να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας διευθυντής για το συντονισμό των εργασιών ο οποίος, θα κατευθύνει τους υπόλοιπους, θα τους παρέχει πληροφορίες για την επιχείρηση και την οικονομική της κατάσταση, θα βοηθάει όταν κρίνεται απαραίτητο και θα καταρτίζει τον γενικό τακτικό οικονομικό προγραμματισμό.

Γ. Τελευταία προϋπόθεση είναι η σωστή εκτίμηση των παραγωγικών δυνατοτήτων. Η παραγωγική δυναμικότητα αφορά τον εξοπλισμό της οικονομικής μονάδας, την οργάνωσή της τόσο σε ανθρώπινο δυναμικό όσο και σε μηχανολογικό εξοπλισμό. Επίσης, είναι σημαντικό να προβλέπετε η επίδοση των εργαζομένων αλλά η εκτίμηση αυτή να είναι αμερόληπτη και δίκαιη. Η σωστή αξιολόγηση των δεδομένων και των αποκλίσεων είναι το σημαντικότερο όλων για την αρχή της σύνταξης του προϋπολογισμού γιατί μέσω αυτού διαγράφονται οι δυνατότητες της επιχείρησης σε κάθε τομέα της.

2.4.1 Κατάρτιση του συνολικού προϋπολογισμού

Ο συνολικός προϋπολογισμός (master budget) αποτελεί ουσιαστικά την οργανική σύνθεση των επιμέρους προϋπολογισμών που αναφέρονται στα διάφορα τμήματα ή τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Η σύνταξη του συνολικού προϋπολογισμού γίνεται σταδιακά και απαιτεί πολύ προσεκτικές εκτιμήσεις, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις ουσιαστικής σημασίας, αναφορικά με θέματα τιμολόγησης και τιμολογιακής πολιτικής, γραμμών παραγωγής προϊόντων, προγραμματισμού παραγωγής, δαπανών επενδύσεων, εξόδων έρευνας και ανάπτυξης, κ.λπ. (Αρτίκης, 2006).

Ο συνολικός προϋπολογισμός μιας επιχείρησης οριστικοποιείται όταν εγκριθεί από την Επιτροπή Προϋπολογισμού (Budget Committee) της επιχείρησης. Η Επιτροπή Προϋπολογισμού παίρνοντας το αρχικό σχέδιο του συνολικού προϋπολογισμού, απαιτεί να είναι ξεκάθαρη η σκοπιμότητα και η δυνατότητα επίτευξης των επιμέρους στοιχείων του. Για αυτό, στο βαθμό που απαιτείται, επί του αρχικού σχεδίου του συνολικού προϋπολογισμού γίνεται μια σειρά διαδοχικών αναμορφώσεων μέχρις ότου το κείμενο και το περιεχόμενο γενικότερα του συνολικού προϋπολογισμού πάρει την τελική του μορφή και εγκριθεί (Δημητράς, & Μπάλλας, 2010).

2.4.2 Βήματα κατάρτισης

Το πρώτο βήμα είναι η εκ μέρους της ανώτερης Διοίκησης κοινοποίηση των βασικών της στόχων οι οποίοι συνήθως εκφράζονται με τιμές επιδιωκόμενων αριθμοδεικτών (όπως για παράδειγμα: αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 5%, αύξηση του μικτού κέρδους κατά 10%, μείωση του κόστους παραγωγής κατά 3%, κ.ο.κ.). Στη συνέχεια, οι υπεύθυνοι των επιμέρους τμημάτων, με μία από κάτω προς τα πάνω (bottom-up) προσέγγιση, αναπτύσσουν, (μεμονωμένα ή σε συνεργασία μεταξύ τους) τους επί μέρους προϋπολογισμούς τους (Αδαμίδης, 2008).

Πρέπει να επισημανθεί ότι συνήθως, η ανώτερη Διοίκηση, θέτει στόχους που δεν είναι μόνο ποσοτικοί, αλλά και ποιοτικοί. Ωστόσο, οι ποιοτικοί στόχοι μετατρέπονται σε κάθε περίπτωση σε ποσοτικούς (Πεχλιβανίδης, 2004).

Ακόμη, η ανώτερη Διοίκηση μπορεί να θέσει στόχους, όπως, επίτευξη ενός επιθυμητού μεριδίου της αγοράς, μία επιδιωκόμενη ποσοστιαία αύξηση στις πωλήσεις, τον βαθμό απόδοσης των χρησιμοποιούμενων κεφαλαίων, το επίπεδο ρευστότητας, την πιστοληπτική και πιστοδοτική πολιτική, τη δανειακή επιβάρυνση και την δομή των κεφαλαίων της επιχείρησης, την πολιτική διατήρησης αποθεμάτων ασφαλείας, κ.ο.κ. (Allen, 2009).

Όλοι οι στόχοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη σύνταξη των προϋπολογισμών από τα τμήματα της επιχείρησης. Επίσης, η γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της Διοίκησης θα πρέπει να κατευθύνουν τη σύνταξη των επιμέρους προϋπολογισμών, δεδομένου ότι οι ετήσιοι προϋπολογισμοί αποτελούν το βραχυχρόνιο κομμάτι ενός μακροχρόνιου προγραμματισμού (Allen, 2009).

Εδώ πρέπει να τονισθεί ότι πολλές επιχειρήσεις συντάσσουν και διατηρούν ένα «εγχειρίδιο προϋπολογισμού (budget manual)». Αυτό περιλαμβάνει πληροφορίες ώστε τα στελέχη της επιχείρησης να κατανοούν τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη διαδικασία κατάρτισης και εκτέλεσης του συνολικού προϋπολογισμού, όπως, τα χρονικά όρια που σχετίζονται με την κατάρτιση, την έγκριση και την παρακολούθηση των προϋπολογισμών, τους εννοιολογικούς όρους που χρησιμοποιούνται καθώς και τις απαιτήσεις που έχει η κατάρτιση του προϋπολογισμού του κάθε τμήματος (Allen, 2009).

Η δημιουργία ενός προϋπολογισμού είναι σημαντικό στάδιο για την επιτυχία των επιχειρήσεων και για αυτό απαιτείται αρκετός χρόνος και προσωπικό για την κατάρτισή του. Βέβαια, το μέγεθος της οικονομική μονάδας καθορίζει το χρονικό διάστημα που χρειάζεται για την δημιουργία του, παραδείγματος χάριν μια μικρή επιχείρηση μπορεί να συντάξει σε σύντομο χρονικό διάστημα έναν προϋπολογισμό σε σχέση με μια μεγαλύτερη όπου είναι απαραίτητο να υπάρχει προσωπικό σε πλήρη απασχόληση (Πεχλιβανίδης, 2004).

Για τον καλύτερο συντονισμό των ενεργειών ορίζεται ένας διευθυντής από κάθε τμήμα που είναι υπεύθυνος για την σύνταξη του προϋπολογισμού, την συλλογή στοιχείων και την επικοινωνία με τα στελέχη. Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, στις μεγάλες επιχειρήσεις ορίζεται μια επιτροπή για να συμβουλευεί τον διευθυντή και να εγκρίνει τον τελικό τακτικό οικονομικό προγραμματισμό (Πεχλιβανίδης, 2004).

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ο προϋπολογισμός αποτελεί για την εταιρεία ένα σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη των στόχων της. Για αυτό είναι απαραίτητο να θέτει στόχους ώστε να μπορεί να καταρτίσει ένα αποτελεσματικό σχέδιο. Όταν αποφασιστούν οι στόχοι και το χρονικό διάστημα που θα γίνει ο προγραμματισμός συγκεντρώνονται οι πληροφορίες, σε αυτό θα βοηθήσει και η

ύπαρξη παλαιότερων τακτικών οικονομικών προγραμματισμών για να δουν τα στελέχη σε τι πλαίσια θα κινηθούν. Είναι λογικό όμως κάποιες από αυτές οι πληροφορίες, τουλάχιστον στην αρχή, να είναι δυνατών να επιτευχθούν και την φετινή χρονιά ενώ, κάποιιοι άλλοι να είναι αβάσιμοι καθώς τα δεδομένα αλλάζουν, τέτοιο παράδειγμα αποτελεί το ύψος των πωλήσεων.

Επιπλέον, θα ήταν καλό για την επιχείρηση να γνωρίζει τα πιθανά κέρδη και έξοδα που θα έχει, με τους πόρους που ήδη διαθέτει. Για να είναι ρεαλιστικοί οι στόχοι της είναι βασικό να μπορεί να έχει απαντήσεις στα εξής ερωτήματα: Ποιες είναι οι προβλεπόμενες πωλήσεις για την περίοδο του προϋπολογισμού; Ποιες είναι οι άμεσες δαπάνες των πωλήσεων; Ποιο είναι το πάγιο κόστος ή τα γενικά έξοδα; Για το τελευταίο ερώτημα ίσως χρειαστεί να γίνει διαχωρισμός κατά είδος μεταξύ αυτών των δύο εξόδων. Παραδείγματος χάριν, για το κόστος των εγκαταστάσεων, τις δαπάνες προσωπικού, έξοδα ταξιδιού, διαφήμισης και προώθησης, λογαριασμοί όπως το τηλέφωνο, φωτισμός, θέρμανση, κόστος εξοπλισμού και άλλα (Πεχλιβανίδης, 2004).

Υπάρχουν κάποια βασικά βήματα για να βεβαιωθεί η επιχείρηση ότι τα σχέδια για την σύνταξη του τακτικού οικονομικού προγραμματισμού θα οδηγήσουν στην επιτυχημένη κατάρτισή του. Πιο συγκεκριμένα τα στάδια που ακολουθούνται είναι εννιά και αναλύονται παρακάτω (Πεχλιβανίδης, 2004):

- i. Επιλογή σωστών ατόμων που θα αναλάβουν την ευθύνη για την κατάρτιση του Προϋπολογισμού. Είναι καλύτερο να αναλάβουν την ευθύνη για την κατάρτιση του προϋπολογισμού άτομα που έχουν εξουσία στην επιχείρηση. Τις περισσότερες φορές συντάσσεται μια επιτροπή υπεύθυνη για την επίβλεψη του τακτικού οικονομικού προγραμματισμού. Αυτή η επιτροπή αποτελείται από τους υπευθύνους του κάθε τμήματος, όπως της παραγωγής, της διάθεσης και των υπόλοιπων τμημάτων.
- ii. Καθοδήγηση των υπευθύνων για την σύνταξη του προϋπολογισμού. Παρόλο που οι προγνώσεις για τα στοιχεία αφορούν βραχυχρόνιους στόχους τα αρμόδια στελέχη είναι απαραίτητο να γνωρίζουν και τους μακροχρόνιους στόχους. Ακόμη, πρέπει να ξέρουν πως λειτουργεί το οικονομικό και το εμπορικό περιβάλλον της οικονομικής μονάδας για να αντλούν σωστές πληροφορίες έτσι ώστε να συντάξουν τον προϋπολογισμό.

iii. Εντοπισμός τυχόν περιοριστικών παραγόντων. Συνήθως υπάρχουν εμπόδια για την πραγματοποίηση όλων των στόχων για αυτό ο εντοπισμός αυτών των παραγόντων και η ενημέρωση των υπευθύνων βοηθάει στον περιορισμό των προβλημάτων, όλα αυτά είναι πιο αποτελεσματικά όταν γίνονται σε αρχικά στάδια.

iv. Ο σχεδιασμός του προϋπολογισμού για τον κρίσιμο τομέα. Αυτός είναι ο τακτικός οικονομικός προγραμματισμός των πωλήσεων, αυτό συμβαίνει επειδή η δυνατότητα πραγματοποίησης των πωλήσεων είναι ένας προσδιοριστικός παράγοντας που δεν μπορεί να μεταβιβαστεί.

v. Η προετοιμασία των επιμέρους τακτικών οικονομικών προγραμματισμών. Ο υπεύθυνος του κάθε τμήματος συντάσσει τον αντίστοιχο προϋπολογισμό και στη συνέχεια ενώνονται για να σχηματίσουν τον συνολικό. Αυτή η συνένωση απαιτεί χρόνο γιατί πολλές φορές γίνονται αναθεωρήσεις μέχρι να καταλήξουν τα στελέχη στον τελικό προϋπολογισμό.

vi. Αναθεώρηση και συνδυασμός των προϋπολογισμών. Η επιτροπή που είναι αρμόδια ελέγχει τους επιμέρους προγραμματισμούς και την σύνδεση που έχει γίνει μεταξύ τους. Υπάρχει περίπτωση να γίνουν διορθώσεις, αν όμως τα στελέχη δεν συμφωνούν τότε η επιτροπή έχει το δικαίωμα να επιβάλλει την γνώμη και τις αποφάσεις της.

vii. Η προετοιμασία του συνολικού προϋπολογισμού. Ο τελικός τακτικός οικονομικός προγραμματισμός εμπεριέχει τις χρηματοοικονομικές προβλέψεις των επιμέρους τμημάτων σχετικά με τα κέρδη που αναμένει, τη χρηματοοικονομική της κατάσταση και τις ταμειακές ροές της επιχείρησης. Όλες οι πληροφορίες που χρειάζονται για την κατάρτισή του συλλέγονται σύμφωνα με το παραπάνω στάδιο.

viii. Οριστικοποίηση και ανακοίνωση των προϋπολογισμών στους αρμόδιους φορείς των επιμέρους τμημάτων. Οι τελικοί προγραμματισμοί δίνονται στους μάνατζερ για να προχωρήσουν στη υλοποίησή τους, η δημοσιοποίηση του αναλαμβάνεται από το top management.

ix. Παρακολούθηση της απόδοσης αναφορικά με τους προϋπολογισμούς, όπου είναι και το τελικό στάδιο. Η απόδοση των στελεχών αξιολογείται στο

τέλος, σύμφωνα με τους αρχικούς στόχους καθώς γίνεται προγραμματισμός και για αυτούς.

2.4.3 Δομή κατάρτισης

Ο συνολικός προϋπολογισμός μιας παραγωγικής μονάδας αποτελείται από μεμονωμένους επιμέρους προϋπολογισμούς, οι οποίοι, ουσιαστικά, περιέχουν τα έσοδα από τις πωλήσεις των παραγόμενων και εμπορευόμενων αγαθών («Προϋπολογισμός πωλήσεων - Sales budget»), την παραγωγή (Προϋπολογισμός παραγωγής - Production budget), τα έξοδα υποστηρικτικών δραστηριοτήτων αναλυτικότερα, τα έξοδα πωλήσεων και μάρκετινγκ (Selling and marketing budget), τα έξοδα διοίκησης (Research and development budget), τα έξοδα διάθεσης (Distribution budget), την ταμειακή θέση της επιχείρησης (Ταμειακός προϋπολογισμός - Cash budget), το χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα που αναμένεται από τις δραστηριότητες της επιχείρησης (Budgeted income statement), και, τέλος, τη χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης στο τέλος της χρήσης, όπως αυτή διαμορφώνεται στον Προϋπολογιστικό Ισολογισμό (Budgeted balance sheet) (Αδαμίδης, 2008).

Τα δομικά στοιχεία που χρειάζεται να υπάρχουν σε έναν προϋπολογισμό για την καλύτερη λειτουργία του αφορούν (Πεχλιβανίδης, 2004):

Πρώτον, η οργανωτική δομή του προϋπολογισμού είναι σημαντικό στοιχείο καθώς αποτελεί την εκπόνηση των οδηγιών, από τα διοικητικά στελέχη, για την δημιουργία του τακτικού οικονομικού προγραμματισμού. Για την πραγματοποίηση του χρησιμοποιούνται αναλυτικά έντυπα και πίνακες με τα στοιχεία από όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Τα παραπάνω, μαζί με τα ιστορικά στοιχεία και τα αποτελέσματα των τελευταίων ετών αποτελούν χρήσιμα δεδομένα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού. Εξίσου σημαντικά στοιχεία του έργου είναι οι λειτουργίες που αφορούν την διασταύρωση, την επαλήθευση και την αξιολόγηση της λειτουργίας του κάθε τμήματος της επιχείρησης καθώς και τη παρακολούθηση, πως ο

προϋπολογισμός έχει προετοιμαστεί έγκαιρα και σωστά από όλους τους εμπλεκόμενους που έχουν σχέση με την κατάρτισή του.

Για την σύνταξη του προϋπολογισμού αναλαμβάνει μια επιτροπή που αποτελείται από μέλη της ανώτατης διοίκησης και ασχολείται με τα εξής θέματα (Πεχλιβανίδης, 2004):

- ί. Τα αρμόδια στελέχη ασκούν την εποπτεία για όλες τις διαδικασίες σύνταξης του προϋπολογισμού.
- ίι. Καθορίζει στόχους για την οικονομική μονάδα.
- ίiii. Εγκρίνει στόχους που έχουν προταθεί από το κάθε τμήμα.
- ίiv. Συντονίζει την οργανωτική δομή.
- v. Διευθετεί τυχόν συγκρούσεις και επιλύει τις διαφορές που μπορεί να υπάρξουν μεταξύ των στελεχών.
- vί. Τέλος, εγκρίνει το ολοκληρωμένο σχέδιο που έχει προταθεί και αξιολογεί τα αποτελέσματα που προκύπτουν στο τέλος της χρήσης.

Δεύτερον, η επιλογή της χρονικής περιόδου της κατάρτισης του τακτικού οικονομικού προγραμματισμού. Οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να καταρτίζουν ετήσιους προϋπολογισμούς, υπάρχουν και εποχιακές εταιρείες που επιλέγουν τους τριμηνιαίους ή μηνιαίους. Το τελευταίο χρονικό διάστημα πολλές από τις οικονομικές μονάδες επιλέγουν τον κυλιόμενο προϋπολογισμό, ο οποίος αφορά μια συγκεκριμένη περίοδο, έτος, τρίμηνο ή και μήνα. Όταν παρέλθει το χρονικό διάστημα που έχει επιλεγεί, για παράδειγμα ένα τρίμηνο, τότε ο αρχικός προγραμματισμός επικαιροποιείται με βάση τις καινούργιες πληροφορίες που υπάρχουν και προστίθεται για το επόμενο τρίμηνο.

Επίσης, η διαμόρφωση των κατευθυντήριων οδηγιών του προϋπολογισμού για την περίοδο που ακολουθεί. Υπεύθυνη για αυτή την διαδικασία είναι η επιτροπή των μελών της ανώτατης διοίκησης και οι οδηγίες αυτές ακολουθούνται από όλα τα τμήματα, κέντρα ευθύνης. Παρόλο που οι οδηγίες διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, σε όλες συνηθίζεται να παρέχονται λεπτομέρειες για την εικόνα της

οικονομικής της κατάστασης, την αγοραστική της δύναμη, τις μεταβολές σε όλα τα επίπεδα, τις βελτιώσεις που επιδέχεται και τους στόχους της.

Ακόμη, υπάρχει η επιλογή της σύνθεσης του προϋπολογισμού. Ένας ολοκληρωμένος τακτικός οικονομικός προγραμματισμός αποτελείται από μικρότερους οι οποίοι είναι ξεχωριστοί για το κάθε τμήμα. Τα επιχειρησιακά προγράμματα και η δράση της προκύπτουν από την επιχειρησιακή στρατηγική και τους στόχους της και έτσι προκύπτει ο γενικός προϋπολογισμός. Όπως αναφέρθηκε αναλυτικά και στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, υπάρχουν δύο είδη επιμέρους προγραμματισμών. Πρώτα είναι οι λειτουργικοί, που δείχνουν το επίπεδο δράσης των λειτουργιών και έπειτα οι χρηματοοικονομικοί όπου δείχνουν τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων.

Εκτός από τα παραπάνω, για την καλύτερη λειτουργία του τακτικού οικονομικού προγραμματισμού είναι απαραίτητο να ετοιμαστούν οι αρχικές προτάσεις για την κατάρτισή του. Επίσης, θα πρέπει να αναλυθούν και να αξιολογηθούν τα στοιχεία που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον, για παράδειγμα οι μεταβολές στην αγορά πρώτων υλών, εργασίας και το εσωτερικό, όπως οι αλλαγές στις υποδομές, στην παραγωγή καινούργιου προϊόντος.

Επιπλέον, η διαπραγμάτευση του προϋπολογισμού μεταξύ αυτού που πρότείνει των αρχικό σχεδιασμό και του ανώτερου διοικητικού στελέχους είναι σημαντική γιατί έτσι ελέγχεται κατά πόσο ο αρχικός προγραμματισμός ακολουθεί τις οδηγίες που δόθηκαν και εντοπίζονται οι αλλαγές που χρειάζεται να γίνουν. Οι διαπραγματεύσεις γίνονται σε όλα τα τμήματα γιατί αποτελούν το σημαντικό παράγοντα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού, αν και απαιτούν αρκετό χρόνο.

Επιπρόσθετα, υπάρχει η αξιολόγηση και η έγκριση των επιμέρους προϋπολογισμών για να ενταχθούν στην συνέχεια στον τελικό, εφόσον γίνουν οι κατάλληλες τροποποιήσεις από τα ανώτερα στελέχη. Όταν καταλήξουν στην τελική του μορφή η επιτροπή αξιολογεί ξανά τους επιμέρους προϋπολογισμούς αλλά αυτή τη φορά σαν αναπόσπαστο τμήμα του συνολικού. Εξετάζει λοιπόν το βαθμό στον οποίο επιτεύχθηκαν οι στόχοι, την εκπλήρωση των επιλογών του σχεδίου δράσης και την συνεκτικότητα των επιμέρους προϋπολογισμών. Μετά από όλα αυτά, μόλις εγκριθεί και υπογραφεί από τον διευθύνοντα σύμβουλο ακολουθεί η κατάθεσή του στο διοικητικό συμβούλιο για συζήτηση και την τελική του έγκριση.

Τέλος, ακολουθεί η αναθεώρηση του προϋπολογισμού. Η διαδικασία αυτή διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, σε ορισμένες γίνονται αναθεωρήσεις ανά μήνα, τρίμηνο ή εξάμηνο ενώ σε κάποιες άλλες μόνο όταν υπάρχουν συγκεκριμένες προϋποθέσεις αναθεώρησης. Όμως, για τις εταιρείες που βρίσκονται σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι θετικό να γίνονται συχνά αναθεωρήσεις για να γνωρίζουν καλύτερα προς τα που βαδίζουν (Πεχλιβανίδης, 2004).

2.5 Έλεγχος του προϋπολογισμού

Η χρησιμότητα σύνταξης προϋπολογισμού έχει μικρή σημασία και βοηθά ελάχιστα εάν δεν συνοδεύεται από εργαλεία ελέγχου επίτευξης του προκαθορισμένου στόχου. Ο σωστός προϋπολογιστικός έλεγχος είναι μέσο αποφυγής περιπετειών και επιτρέπει την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών, αμέσως μόλις εντοπισθούν αποκλίσεις αρνητικές που μας πείθουν ότι οδηγούμαστε εκτός στόχων (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Βασικά στοιχεία ενός συστήματος ελέγχου είναι (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006):

- Ο καθορισμός Προτύπων απόδοσης σε μορφή Προϋπολογισμών, Ρυθμού παραγωγής, ύψους αποθεμάτων κ.λπ.
- Η χρησιμοποίηση αντικειμενικών μονάδων μέτρησης της απόδοσης , όπως ύψος δαπάνης, χρόνος διαδικασίας, χρόνος απασχόλησης, μονάδες προϊόντος.
- Η ανάλυση των Αποκλίσεων Προγραμματισθέντων – Πραγματοποιηθέντων
- Η Ανατροφοδότηση του συστήματος με τις πληροφορίες της ανάλυσης για λήψη μέτρων διόρθωσης.

Η χρονική απόσταση μεταξύ του προσδιορισμού των αποκλίσεων και ανατροφοδότησης (διάρκεια ελεγκτικού κύκλου) πρέπει να είναι μικρή. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006):

- Το σύστημα ελέγχου να βασίζεται σε διαδικασίες γρήγορης λήψης απόφασης για προσαρμογές και διορθώσεις προγραμμάτων.
- Ο έλεγχος να γίνεται όχι μόνο στο τέλος των χρονικών περιόδων αλλά και σε άλλες χρονικές στιγμές.

Το σύστημα ελέγχου λειτουργεί καλύτερα όταν λαμβάνονται γρήγορες αποφάσεις για τις απαραίτητες διορθώσεις και όταν ο έλεγχος γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ακόμη, θα ήταν καλό η άσκηση του ελέγχου να γίνεται με μακροπρόθεσμη προοπτική χωρίς να επηρεάζονται οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι.

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος αναφέρεται (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006):

- Ø Προσδιορισμός ελεγχόμενων και μη ελεγχόμενων στοιχείων. Ο προϋπολογιστικός έλεγχος προϋποθέτει την ανάλυση της επιχείρησης σε κέντρα ευθυνών και των δαπανών σε ελεγχόμενες και μη ελεγχόμενες. Ελεγχόμενη είναι η δαπάνη της οποίας η έκταση αποφασίζεται από τον υπεύθυνο του κάθε τμήματος.
- Ø Ιεράρχηση του ελέγχου και καταμερισμός των ευθυνών. Ο έλεγχος θα πρέπει να οργανώνεται σωστά και να δίνεται εξουσία σε όλα τα στελέχη και να λαμβάνονται γρήγορα οι αποφάσεις. Συγκεκριμένα, ο αρμόδιος του κάθε τμήματος πληροφορείται για τον τομέα ευθύνης του και για τους τομείς που σχετίζονται με τον δικό του και έτσι είναι σε θέση να αξιολογήσουν το αποτέλεσμα και να πάρουν αποφάσεις.
- Ø Αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από το βαθμό αποδοχής του προϋπολογισμού από τα στελέχη που θα ασχοληθούν με την υλοποίησή του, το βαθμό εξουσίας ανάλογα με την ιεράρχηση, την ευκολία ροής και την πληρότητα των πληροφοριών.
- Ø Τα σημεία των αποκλίσεων και τα όρια του ελέγχου. Όταν υπάρχουν αποκλίσεις στα αποτελέσματα σχετικά με τον αρχικό σχεδιασμό τα διευθυντικά στελέχη προβαίνουν στην λήψη διορθωτικών μέτρων. Αποκλίσεις θα υπάρχουν συχνά αλλά το πότε θα πρέπει να γίνονται αλλαγές προβλέπεται είτε εμπειρικά είτε στατιστικά. Για να αντιμετωπιστούν οι αποκλίσεις είναι απαραίτητο να απαντά η διοίκηση στα ερωτήματα που οφείλονται, δηλαδή ποιος παράγοντας τις προκάλεσε και πως μπορούν να προβλεφθούν.
- Ø Θετικά και αρνητικά στοιχεία του προϋπολογιστικού συστήματος ελέγχου. Μερικά από τα πλεονεκτήματα είναι ότι βοηθάει στο συντονισμό των δραστηριοτήτων μεταξύ των τμημάτων, βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ των υπευθύνων στελεχών αλλά και των εργαζομένων. Ακόμη, μέσω των σχεδίων γίνεται η κατανομή των πόρων, των δραστηριοτήτων και των εσόδων και βέβαια μέσω του ελέγχου ανακαλύπτονται τα σημεία του προϋπολογισμού που πρέπει να αλλαχτούν. Όμως, ο προϋπολογιστικός έλεγχος παρουσιάζει και προβλήματα, κυρίως όταν εφαρμόζεται μηχανογραφικά. Μερικές φορές οι εργαζόμενοι αποθαρρύνονται γιατί δεν συμμετέχουν, αυτό συμβαίνει εάν επιλεγεί η από πάνω προς τα κάτω (top down) μέθοδος κατάρτισης

προϋπολογισμού. Επίσης, η διαδικασία αυτή δημιουργεί ανταγωνισμό για την χρησιμοποίηση των πόρων, προκαλεί αίσθημα αδικίας και μειώνει τις πρωτοβουλίες των στελεχών για καινοτομίες.

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος προϋποθέτει:

- Το διαχωρισμό των δαπανών σε ελεγχόμενες (ελαστικές) και μη ελεγχόμενες (ανελαστικές) δαπάνες.
- Το διαχωρισμό της επιχείρησης σε κέντρα ή τομείς ευθύνης.

Θα πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια αύξησης των ελεγχόμενων δαπανών, διαφορετικά θα καταλήξουμε σε γραφειοκρατική διοίκηση, που βρίσκεται σε απόσταση από τα κέντρα δαπανών και ως εκ τούτου δεν γνωρίζει τις πραγματικές ανάγκες (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Η ιεράρχηση ελέγχου αφορά κυρίως το περιεχόμενο της ανατροφοδότησης στα διάφορα επίπεδα διοίκησης. Η πληροφορία για το αποτέλεσμα του ελέγχου διαμορφώνεται ανάλογα με το επίπεδο ευθύνης και εξουσίας στην οποία βρίσκεται ο ελεγχόμενος, βάσει του προϋπολογισμού. Κάθε υπεύθυνος ενημερώνεται για το αποτέλεσμα του ελέγχου του τομέα ευθύνης του και των κατωτέρων του (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Η ξεχωριστή και αναλυτική πληροφόρηση προχωράει από τα κατώτερα προς τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης όλο και πιο συγκεντρωτικά και έτσι εξασφαλίζεται η αξιολόγηση του έργου από τον ανώτερο του και της κεντρικής διοίκησης για την πορεία της επιχείρησης (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου εξαρτάται κυρίως από (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006):

- Το βαθμό αποδοχής του προϋπολογισμού από εκείνους που θα πρέπει να τον υλοποιήσουν.
- Το βαθμό εξουσίας σε σχέση με την ευθύνη που εκχωρείται σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας. Η ευθύνη πρέπει να συμβαδίζει με τις αρμοδιότητες.

- Την ευκολία ροής και την πληρότητα των πληροφοριών. Ο προϋπολογιστικός έλεγχος να είναι απλός, κατανοητός, και να τεκμηριώνει τα ευρήματα του.

Συνοψίζοντας, ο προϋπολογιστικός έλεγχος βοηθάει στην παρακολούθηση της πορείας της οικονομικής μονάδας καθώς μπορεί να πραγματοποιείται σε μηνιαία βάση ή απολογιστικά. Ο εντοπισμός των αποκλίσεων δίνει την ευκαιρία στη επιχείρηση να λύσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει. Άρα λοιπόν, μέσω του ελέγχου επιτυγχάνεται :

- Ø Η ολοκλήρωση της στρατηγικής του οργανισμού. Ο έλεγχος βοηθάει την οικονομική μονάδα να δει αν έχει τη δυνατότητα να πετύχει τους μακροχρόνιους στόχους της και όποτε χρειαστεί να προβεί σε ανασχεδιασμό.
- Ø Η καθιέρωση των σημείων ελέγχου. Ο προϋπολογισμός βοηθάει την επιχείρηση να εντοπίσει τα σημαντικότερα σημεία στην επιχείρηση για να τα χρησιμοποιεί σαν σύγκριση και για τις επόμενες χρήσεις.
- Ø Ο έλεγχος των εξόδων. Σε αυτή τη περίπτωση ο έλεγχος των δαπανών πραγματοποιείται μέσω των εγκρίσεων τους και τη συσσωμάτωσή τους σε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο. Επιπροσθέτως, σε αυτό συμβάλει η παρακολούθηση και ο έλεγχος των αποκλίσεων
- Ø Ο έλεγχος της κερδοφορίας και της πορείας των χρηματικών ροών. Από τη στιγμή που όλα τα στοιχεία του τακτικού οικονομικού προγραμματισμού σχετίζονται με το ταμείο της επιχείρησης, πιο συγκεκριμένα με τα κέρδη της, ο προϋπολογιστικός έλεγχος βοηθάει την εταιρεία να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει πιθανά προβλήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΑΜΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΟΣΜΟΥ

3.1 Διαχείριση Ταμειακής Ροής

Η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από τη διαχείριση της ταμειακής ροής. Η επιχείρηση ξεκινάει τη διαχείριση των ρευστών διαθεσίμων πρώτα από τη μελέτη της απόδοσης της επιχείρησης που είχε στο παρελθόν και αναμένεται ότι χρόνο με το χρόνο θα βασίζεται στα ίδια περίπου πρότυπα. Αυτό γίνεται γιατί η επιχείρηση έχει κεκτημένη ταχύτητα, που δύσκολα αλλάζει. Το σίγουρο είναι για να γίνουν ουσιαστικές αλλαγές προς το καλύτερο είναι δύσκολο, ενώ να αλλάξει η απόδοση της επιχείρησης προς το χειρότερο είναι πολύ πιο εύκολο (Garrison, & Noreen, 2005).

Τα τελευταία χρόνια η διαχείριση των ρευστών διαθεσίμων έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία εξαιτίας των υψηλών ρυθμών πληθωρισμού, οι οποίοι δημιουργούν κινδύνους υποτίμησης των χρημάτων που παραμένουν αδρανή. Για αυτό το λόγο οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες ενισχύουν τα συστήματα ελέγχου των χρημάτων έτσι ώστε με αυτόν τον τρόπο να μπορέσουν να αποφευχθούν οι περιπτώσεις χρημάτων που είναι τοποθετημένες σε κάποιο τραπεζικό λογαριασμό ή σε κάποιο μακρινό υποκατάστημα. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι για τη διαχείριση των ρευστών διαθεσίμων δημιουργείται και από τις επιχειρήσεις που επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους στο εξωτερικό οι κυμαινόμενες ισοτιμίες αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν συστήματα ελέγχου των ταμιακών τους διαθεσίμων σε διεθνή κλίμακα. Στις περιπτώσεις αυτές για να αποφευχθεί η πραγματοποίηση μεγάλων ζημιών από συναλλαγματικές διαφορές, απαιτείται ένα κεντρικό σύστημα διαχείρισης των ρευστών. Ακόμη και στην περίπτωση, που η επιχείρηση επιθυμεί να αποφύγει την κερδοσκοπία από τις μεταβολές των ισοτιμιών, το γεγονός ότι είναι εκτεθειμένη σε κίνδυνο από τις μεταβολές αυτές επιβάλλει τη συνεχή παρακολούθηση των ισοτιμιών και την ανάπτυξη ενός κατάλληλου συστήματος αποφυγής ή μείωσης των σχετικών κινδύνων. Σε πολλές επιχειρήσεις ο αρμόδιος διευθυντής αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη για την κάλυψη των ανοιγμάτων, καθορίζοντας ημερήσιες ή εβδομαδιαίες ισοτιμίες για χρήση από όλες

τις επιμέρους παραγωγικές ή θυγατρικές μονάδες (Garrison, & Noreen, 2005, Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Οι δυο βασικές πλευρές διαχείρισης των ρευστών διαθεσίμων είναι το σύστημα συγκέντρωσης των ρευστών και στον έλεγχο των εκταμιεύσεων. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να λάβει υπόψη της τα δύο αυτά θέματα και αυτό γιατί είναι αγοραστής και πωλητής (Garrison, & Noreen, 2005).

3.2 Αβεβαιότητα και Ταμειακές Ροές

Επειδή οι ταμειακές ροές αναφέρονται στο μέλλον, κανείς δεν μπορεί στην πραγματικότητα να είναι απόλυτα βέβαιος, όταν αξιολογεί μια απόφαση της επιχειρήσεως εκ των προτέρων, ότι οι ταμειακές ροές, που θα προκύψουν εκ των υστέρων από την απόφαση αυτή, θα είναι οι ίδιες με εκείνες που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση. Όπως για παράδειγμα, ο προσδιορισμός των ταμειακών ροών γίνεται με δεδομένο το φορολογικό καθεστώς που ισχύει για την επιχείρηση στην περίοδο που προκρίνεται η εκτέλεση ενός έργου. Κατά την περίοδο της εκτελέσεως ή λειτουργίας του έργου δεν είναι απολύτως βέβαιο ότι θα ισχύει το ίδιο φορολογικό καθεστώς (Jarrett, 2002).

Η αβεβαιότητα σχετικά με τις ταμειακές ροές αποτελεί σοβαρό πρόβλημα, που δεν πρέπει να αγνοείται στην αξιολόγηση των αποφάσεων της επιχειρήσεως. Για την αντιμετώπιση του η διαχείριση της επιχειρήσεως πρέπει να προβεί σε υποκειμενικούς υπολογισμούς των πιθανοτήτων σχετικά με τα εναλλακτικά επίπεδα των ταμειακών ροών για καθένα από τα έτη του ωφέλιμου βίου του έργου που αξιολογεί. Έτσι, αντί για μια τιμή ταμειακή ροής για κάθε έτος του ωφέλιμου βίου του έργου, η αξιολόγηση του θα έχει να αντιμετωπίσει μια κατανομή πιθανοτήτων σε σχέση με τις τιμές ταμειακής ροής ξεχωριστά για καθένα από τα έτη (Jarrett, 2002).

Επειδή οι ταμειακές ροές αναφέρονται στο μέλλον, κανείς δεν μπορεί στην πραγματικότητα να είναι απόλυτα βέβαιος, όταν αξιολογεί μια απόφαση της επιχειρήσεως εκ των προτέρων, ότι οι ταμειακές ροές, που θα προκύψουν εκ των υστέρων από την απόφαση αυτή, θα είναι οι ίδιες με εκείνες που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση. Για παράδειγμα, ο προσδιορισμός των ταμειακών ροών γίνεται με δεδομένο το φορολογικό καθεστώς που ισχύει για την επιχείρηση στην περίοδο που προκρίνεται η εκτέλεση ενός έργου. Κατά την περίοδο της εκτελέσεως ή λειτουργίας του έργου δεν είναι απολύτως βέβαιο ότι θα ισχύει το ίδιο φορολογικό καθεστώς (Αδαμίδης, 2008).

Η αβεβαιότητα σχετικά με τις ταμειακές ροές αποτελεί σοβαρό πρόβλημα, που δεν πρέπει να αγνοείται στην αξιολόγηση των αποφάσεων της επιχειρήσεως. Για την αντιμετώπιση του η διαχείριση της επιχειρήσεως πρέπει να προβεί σε υποκειμενικούς υπολογισμούς των πιθανοτήτων σχετικά με τα εναλλακτικά επίπεδα των ταμειακών ροών για καθένα από τα έτη του ωφέλιμου βίου του έργου που

αξιολογεί. Έτσι, αντί για μια τιμή ταμειακή ροής για κάθε έτος του ωφέλιμου βίου του έργου, η αξιολόγηση του θα έχει να αντιμετωπίσει μια κατανομή πιθανοτήτων σε σχέση με τις τιμές ταμειακής ροής ξεχωριστά για καθένα από τα έτη (Garrison, & Noreen, 2005).

3.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της κατάρτισης προϋπολογισμού

Οι προϋπολογισμοί είναι εργαλεία τα οποία ετοιμάζονται και χρησιμοποιούνται από το management. Οι προϋπολογισμοί είναι οι διαδικασίες εκείνες και οι προσπάθειες που καταβάλλονται για τον καταρτισμό προγραμμάτων (συνήθως με τη μορφή των πινάκων) σύμφωνα με τα οποία προσδιορίζεται εκ των προτέρων κάποιο αναμενόμενο αποτέλεσμα, στα πλαίσια των επιδιωκόμενων σκοπών και στόχων της επιχείρησης και για μια σαφώς συγκεκριμένη χρονικό περίοδο. Ο προϋπολογισμός είναι μια ποσοτική έκφραση της αναμενόμενης λειτουργίας της επιχείρησης. Βοηθά το management στη συγκεκριμενοποίηση των στόχων και επιβεβαιώνει ότι η πραγματικό λειτουργία της επιχείρησης συμμορφώνεται προς τα εγκεκριμένα προγράμματα (Αρτίκης, 2006).

Ο καταρτισμός των προϋπολογισμών προϋποθέτει σημαντική προσπάθεια σε κόπο, χρόνο και δαπάνες. Οι προϋπολογισμοί υποβάλλονται πάντοτε έγκαιρα και η προετοιμασία τους πολλές φορές απαιτεί αρκετούς μήνες. Έπειτα ακολουθεί και η διαδικασία έγκρισης του προϋπολογισμού, τροποποίησης, προσαρμογής ορισμένων στοιχείων και τελικά η οριστικοποίηση τους και η ενσωμάτωση στους γενικότερους προϋπολογισμούς και προγράμματα της επιχείρησης και αυτό η διαδικασία απαιτεί χρόνο και δαπάνες. Για το λόγο αυτό οι προϋπολογισμοί θα πρέπει να παρουσιάζουν αρκετά πλεονεκτήματα (Αδαμίδης, 2008).

Μερικά από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των προϋπολογισμών είναι τα εξής (Αρτίκης, 2006):

1. Υποχρεώνει το management να αναλύει τις δραστηριότητες της επιχείρησης λεπτομερειακά και δημιουργικά.
2. Στρέφει ορισμένη προσοχή του management από το παρόν στο μέλλον.
3. Καθιστά ικανό το management να προβλέψει προβλήματα και ευκαιρίες έγκαιρα και να τα αντιμετωπίσει αποτελεσματικά.
4. Υποβοηθά κατά κάποιο τρόπο και ενθαρρύνει τα κίνητρα για εργασία και υψηλό απόδοση από το management ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και οι επιδιώξεις της επιχείρησης.
5. Αποτελεί μια συνεχή υπενθύμιση για το management των ενεργειών και δραστηριοτήτων που έχουν αποφασίσει να ακολουθήσουν.

6. Αποτελεί τη βάση για συγκρίσεις και έλεγχο με τα επιτευχθέντα αποτελέσματα χωρίς προϋπολογισμό δεν μπορεί να διεξήχθη απολογιστικός έλεγχος.
7. Αποτελεί ένα μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων δια μέσου της συνεργασίας όλων εκείνων που επιδιώκουν να επιτύχουν ένα κοινό σκοπό.
8. Οι προϋπολογισμοί βοηθούν να κατανοήσουν τα διάφορα μύλη του management τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι άλλοι και τους παράγοντες που αλληλοεπηρεάζου στη λειτουργία της επιχείρησης.
9. Ο προϋπολογισμός δεν είναι τυχαίοι αριθμοί και στόχοι, αλλά είναι πολύ καλά μελετημένο και προσαρμοσμένο σχέδιο, το οποίο μπορεί να επιτευχτεί και το οποίο μπορούμε να ακολουθήσουμε με κάθε λεπτομέρεια.
10. Ο προϋπολογισμός χρησιμοποιείται σαν οδηγός δράσης.
11. Ο προϋπολογισμός επιβάλλει μια υποχρέωση στην επιχείρηση να διατηρεί επαρκή στοιχεία και λεπτομερή αρχεία τα οποία έχουν σχέση με τα στάδια επίτευξης των στόχων που καθορίζει ο προϋπολογισμός.
12. Με τον προϋπολογισμό όλοι μέσα στην επιχείρηση είναι ενήμεροι και προσπαθούν με κάθε τρόπο να εξοικονομήσουν ό να μη σπαταλήσουν άσκοπα τους διάφορους παραγωγικούς συντελεστές και πόρους της επιχείρησης.
13. Η αποτελεσματική ή μη παραγωγική χρησιμοποίηση των παραγωγικών συντελεστών αποκαλύπτεται με τους προϋπολογισμούς οι οποίοι έχουν συνταθεί για το σκοπό αυτό.
14. Ο προϋπολογισμός δίνει στη διοίκηση, το management, τα μέσα για αυτοεκτίμηση και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μετρήσει την επιτελούμενη πρόοδο.

Πέρα από τα παρά πολλά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει ο προϋπολογισμός έχει και παρά πολλούς επικριτές, οι οποίοι επιμένουν στα εξής μειονεκτήματα του (Αρτίκης, 2006):

1. Το χρονικό διάστημα που αφορούν, τους καθιστά ξεπερασμένους και μειώνει την αξία τους, ειδικά σε γρήγορα μεταβαλλόμενα επιχειρησιακά περιβάλλοντα.
2. Απαιτούν πολύ χρόνο για να ετοιμαστούν και τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης που παραμερίζουν σημαντικά καθήκοντα προκειμένους ν' ασχοληθούν με τη κατάρτιση του.

3. Επικεντρώνονται στη μείωση του κόστους, ενώ παραμελούν τη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση, ενθαρρύνοντας τα στελέχη να παίρνουν λειψές αποφάσεις.
4. Οι προϋπολογισμοί βασίζονται σε διαταγές της διοίκησης και εμποδίζουν τους υπαλλήλους να λάβουν τις αποφάσεις τους.
5. Συχνά είναι επίτηδες κατευθυνόμενοι προς λάθος κατεύθυνση για την εξυπηρέτηση ιδίου οφέλους.
6. Παράγουν μόνο περιοδικές αλλαγές στα προγράμματα και τους προϋπολογισμούς της προηγούμενης περιόδου.
7. Βοηθούν τον συγκεντρωτισμό στη λήψη αποφάσεων, εξαφανίζοντας τη πρωτοβουλία και τη καινοτομία των ιεραρχικά κατωτέρων στελεχών.
8. Είναι δαπανηροί σε σχέση με τα οφέλη που παράγουν.
9. Δημιουργούν το αίσθημα της αποθάρρυνσης, της απογοήτευσης ακόμα και της παραίτησης από την προσπάθεια επίτευξης των στόχων τους, αφού τους θέτει ανέφικτους και υπερβολικούς στόχους από μέρος της διοίκησης.
10. Το προϋπολογιστικό πρόγραμμα βασίζεται σε εκτιμήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

4.1 Ταμειακός προϋπολογισμός

Ο ταμειακός προϋπολογισμός γίνεται για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των διαθεσίμων. Παρουσιάζει τις αναμενόμενες εισροές και εκροές μετρητών για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ο ταμειακός προϋπολογισμός βοηθά τη διοίκηση της επιχείρησης να τηρεί τα διαθέσιμα σε λογικά επίπεδα σε σχέση με τις ανάγκες της επιχείρησης και βοηθάει στην αποφυγή ανεπιθύμητων καταστάσεων όπως η έλλειψη διαθεσίμων ή η μη απασχόληση κεφαλαίου. Ο ταμειακός προϋπολογισμός αποτελείται χαρακτηριστικά από τέσσερα τμήματα (Αρτίκης, 2006):

1. Τμήμα εισροών, το οποίο αποτελείται από το αρχικό ισοζύγιο και τις εισροές μετρητών από τους πελάτες.
2. Τμήμα εκταμίευσης, που αποτελείται από όλες τις πληρωμές μετρητών που γίνονται.
3. Πλεονασματικό ή ελλειμματικό τμήμα, το οποίο παρουσιάζει τη διαφορά μεταξύ των εισροών μετρητών και των εκροών.
4. Το χρηματοοικονομικό τμήμα, που παρέχει μια λεπτομερή περιγραφή των δανειοληφιών και αποπληρωμών που αναμένονται κατά τη διάρκεια της περιόδου.

Ουσιαστικά ο ταμειακός προϋπολογισμός είναι ένα αναλυτικό σχέδιο για την απόκτηση και τη χρησιμοποίηση οικονομικών και άλλων πόρων μέσα σε μία καθορισμένη χρονική περίοδο. Ο βασικός σκοπός του ταμειακού προϋπολογισμού είναι ο σχεδιασμός και ο έλεγχος (Jarrett, 2002).

Ο ταμειακός προϋπολογισμός είναι απαραίτητος για την διοίκηση μιας επιχείρησης καθώς χρησιμοποιείται για να γνωρίζει τα ρευστά διαθέσιμα, τις εισροές και τις εκροές που υπάρχουν ούτως ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει στις πληρωμές αλλά και σε οποιοδήποτε υποχρεώσεις και απαιτήσεις προκύψουν. Η χρησιμότητά του είναι σημαντική γιατί βοηθάει στην αποφυγή επικίνδυνων μεταβολών των ρευστών και κυρίως στον έλεγχο των εκροών που συνήθως αφορούν εξοφλήσεις

δανείων, εισφορές σε ασφαλιστικούς οργανισμούς και άλλα. Οι εισροές μιας επιχείρησης αποτελούν στην ουσία τις πωλήσεις μιας οικονομικής μονάδας, οι τρόποι πληρωμής από τους πελάτες της είναι είτε μετρητοίς είτε με πίστωση. Έτσι, θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στην πίστωση και να γίνουν όσο το δυνατόν σωστότερες προβλέψεις γιατί από τα κέρδη της εξαρτάται και η βιωσιμότητα της (Πεχλιβανίδης, 2004).

4.2 Αντικειμενικοί σκοποί κατάρτισης ταμειακού προϋπολογισμού

Οι προϋπολογισμοί είναι χρήσιμοι για τις επιχειρήσεις γιατί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πολλούς και διαφόρους λόγους όπως (Αρτίκης, 2006):

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

Ο προϋπολογισμός αυτός σχετίζεται με τους προϋπολογισμούς πωλήσεων και εξόδων, παραδείγματος χάριν της άμεσης εργασίας, των γενικών βιομηχανικών εξόδων. Ακόμη, η επιχείρηση πρέπει να αντλήσει στοιχεία του παρελθόντος και να υπολογίσει αν για παράδειγμα οι συνθήκες στην αγορά έχουν αλλάξει ή όχι ώστε να είναι βέβαιη για τους όρους των προμηθευτών ή των αγοραστών. Άρα, βασικές επιδιώξεις ενός ταμειακού προγράμματος είναι (Πεχλιβανίδης, 2004):

- Ø Ο προσδιορισμός του πλεονάσματος ή ελλείμματος ρευστών.
- Ø Ο καθορισμός των πολιτικών για παροχή και λήψη πιστώσεων.
- Ø Ο συντονισμός μετρητών με κεφάλαιο κίνησης, πωλήσεις, δανεισμό, επενδύσεις.
- Ø Ο προσδιορισμός της αναγκαιότητας για δανεισμό ή δυνατοτήτων για επένδυση.

Ουσιαστικά, δεν υπάρχει κοινή φόρμα για τον ταμειακό προϋπολογισμό και μπορούν να παρουσιάζονται ξεχωριστά οι πληρωμές από τις πωλήσεις ή σε συνδυασμό. Στο τέλος, καθορίζονται τα διαθέσιμα της επιχείρησης ή οι ανάγκες της για δανεισμό (Πεχλιβανίδης, 2004).

4.3 Αποκλίσεις και συγκρίσεις από τον προϋπολογισμό

Στο τέλος κάθε περιόδου γίνεται αναφορά εκτελέσεως του προϋπολογισμού, είναι πολύ σπάνιο να βρει κανείς ένα κέντρο ευθύνης του οποίου τα στοιχεία της αναφοράς να είναι ακριβώς ίδια με τα στοιχεία του προϋπολογισμού. Πάντα υπάρχει μια διαφορά έστω και μικρή (Jarrett, 2002).

Οι διαφορές αυτές είναι συνηθισμένες στην επιχειρηματική ζωή. Η αλληλεπίδραση των αποκλίσεων αυτών μεταξύ των διάφορων κέντρων ευθύνης είναι ενδιαφέρουσα από θεωρητική άποψη και μπορεί να έχει τεράστια πρακτική σημασία (Jarrett, 2002).

Οπότε οι διαφορές αυτές είναι αναγκαίες και αποσκοπούν (Αρτίκης, 2006):

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

Όταν παρουσιάζονται αποκλίσεις, πρέπει να ζητούνται στοιχεία και σχετικές αναφορές από τους υπεύθυνους των κέντρων ευθύνης όπου παρουσιάστηκαν. Βάσει αυτών των στοιχείων, θα αναζητηθούν τα αίτια που το προξένησαν (Jarrett, 2002).

Καλό είναι οι αποκλίσεις να ανακοινώνονται αμέσως στα ανώτερα Διοικητικά κλιμάκια. Οπότε ο κάθε υπεύθυνος να επισημάνει και να εκτιμάει την έκταση και τις μελλοντικές επιπτώσεις της κατάστασης αυτής στο δικό του κέντρο ευθύνης και να αναθεωρήσει τις προβλέψεις που είχε κάνει αφού τηρήσει ορισμένη διαδικασία. Με αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα το όλο σύστημα της Διοικήσεως να έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και να έχει βελτιωθεί σημαντικά (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

4.4 Χρησιμότητα ταμειακού προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία σχεδιασμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να προβλέψουν την πορεία τους, να ερμηνεύσουν τις οποιοσδήποτε αλλαγές στα οικονομικά τους μεγέθη και να πάρουν γρήγορες αποφάσεις σε περιπτώσεις προβλημάτων που εμφανίζονται στο οικονομικό περιβάλλον τους. Αν πρέπει να ξεχωρίσουμε το σημαντικότερο απ' όλα τα οφέλη του προϋπολογισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι γίνεται εργαλείο μέσω του οποίου τα στελέχη κινητοποιούνται για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Οι προϋπολογισμοί είναι απαραίτητοι σε επιχειρήσεις που σαν κύριο σκοπό τους έχουν την κερδοφορία. Παρόλα αυτά μπορούν με την ίδια επιτυχία να εφαρμοστούν και στην περίπτωση μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων και μονάδων που ανήκουν στο δημόσιο. Για παράδειγμα οι προϋπολογισμοί είναι απαραίτητοι για τα Υπουργεία, τις Διοικητικές Περιφέρειες, τις Νομαρχίες, τα Νοσοκομεία κ.λπ. (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Οι προϋπολογισμοί όπως συνήθως και άλλες τεχνικές του μάνατζμεντ χρησιμοποιούνται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες τις χρησιμοποιούν καθημερινά σαν εργαλεία στη λήψη των αποφάσεων. Οι προϋπολογισμοί όμως είναι και πολύ χρήσιμοι και για τις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις. Πάρα πολλές πτωχεύσεις αλλά και πολλές μη εξασφαλισμένες δημιουργίες (ενάρξεις) πολλών μικρών επιχειρήσεων θα μπορούσαν να αποφευχθούν αν γινόταν μια έγκαιρη προσπάθεια να πολιτικοποιηθούν τα όνειρα πολλών φιλόδοξων αλλά ανοργάνωτων στη σκέψη και χωρίς σύστημα επιχειρηματιών οι οποίοι ποτέ δεν αντιμετώπισαν κατ' ευθείαν την αβεβαιότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Οι προϋπολογισμοί για τις μικρές επιχειρήσεις δεν χρειάζονται να είναι τόσο σημαντικοί και εξειδικευμένοι, αλλά κάποιοι προϋπολογισμοί οποιασδήποτε φύσης και έκτασης είναι χρήσιμοι τόσο για τις επιχειρήσεις όλων των μεγεθών όσο και για τους διάφορους οργανισμούς οι οποίοι δεν έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα (Ξένος, 2013).

Ασφαλώς υπάρχουν και αποτυχίες όσον αφορά την υλοποίηση προϋπολογισμών που οφείλονται στη λαθεμένη στρατηγική της επίτευξης τους και τη

λήψη μη ορθών αποφάσεων. Πάντα όμως η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό όπως θα φανεί παρακάτω (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006).

Επίσης, βοηθούν στη πρόβλεψη των αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης και της χρηματοοικονομικής κατάστασης της σε μελλοντικές περιόδους. Κατά συνέπεια, γίνεται κατανοητό ότι ο προϋπολογισμός είναι πολύ σημαντικός για την επιχείρηση, αποτελεί κομμάτι των λειτουργιών της, μέρος του στρατηγικού προγραμματισμού της, ενσωματώνει τους στόχους της, συντονίζει τα μέρη της και συνιστά μια βάση αξιολόγησης του έργου όσο και των στελεχών της. Έτσι, ο προϋπολογισμός καταλήγει να αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο βραχυπρόθεσμου και μεσοπρόθεσμου προγραμματισμού και ελέγχου για την μέτρηση της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης καθώς και την αναγκαία συνθήκη για τον έλεγχο της δυνατότητας υλοποίησης των στόχων της (Αδαμίδης, 2008).

Παρ' όλα αυτά, δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε το ενδεχόμενο η εφαρμογή του προϋπολογισμού στην πράξη να προκαλέσει προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και στις ανθρώπινες σχέσεις. Ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση χειρίζεται του προϋπολογισμό αποτελεί ένα θέμα που επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά των στελεχών. Στην περίπτωση που ο προϋπολογισμός αποτελεί απλά μέσο αστυνόμευσης, πίεσης και απόδοσης ευθυνών στα στελέχη, είναι βέβαιο ότι θα αντιμετωπίζεται αρνητικά και θα προκαλεί ένταση και δυσπιστία. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο που χρησιμοποιείται ο προϋπολογισμός, ώστε να είναι μέσο υποκίνησης των στελεχών και συντονισμού των προσπαθειών τους για την επίτευξη τόσο των ατομικών τους στόχων όσο και εκείνων της επιχείρησης. Η στείρα εμμονή στην επίτευξη των ποσών του προϋπολογισμού και η έλλειψη ευελιξίας στη διαχείρισή του είναι δύο βασικοί ανασταλτικοί παράγοντες στην επιτυχημένη χρησιμοποίηση του προϋπολογισμού ως διοικητικού εργαλείου (Βενιέρης, & Κοέν, 2007). Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών και της διοίκησης αναπτύσσονται χαλαροί προϋπολογισμοί, δεν επιτυγχάνονται εξοικονομήσεις στους πόρους λόγω της παραγραφής του προϋπολογισμού κλπ. (Αδαμίδης, 2008).

4.5 Γενικές αρχές του ταμειακού προϋπολογισμού

Οι κυριότερες γενικές αρχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι (Ξένος, 2013):

- I. Ο προϋπολογισμός πρέπει να αναφέρεται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- II. Τα μεγέθη (ποσοτικά και ποιοτικά) να καθορίζονται με ακρίβεια. Να είναι κατανοητός, σαφής και απλός, έτσι ώστε να δίνει πλήρεις απαντήσεις στα ερωτήματα που γεννιούνται.
- III. Είναι αναγκαία η υποδιαίρεση του σε επί μέρους προϋπολογισμούς που θα αναφέρονται σε κάθε τομέα ευθύνης χωριστά, Αυτό υπαγορεύεται από την εφαρμογή της αρχής της αποκέντρωσης σαν συστήματος ευθύνης - εξουσίας στις επιχειρήσεις.
- IV. Η εναρμόνιση των επί μέρους αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Δηλαδή δεν πρέπει ο υιοθετημένος στόχος κάποιου τομέα να αντιστρατεύεται τον στόχο άλλου τομέα. Η εναρμόνιση των στόχων του με το ολοκληρωμένο (μακροχρόνιο) πρόγραμμα δράσης της εκάστοτε επιχείρησης.
- V. Οι στόχοι που θέτει ένας προϋπολογισμός να είναι πραγματοποιήσιμοι κάτω από τις υπάρχουσες συνθήκες. Πρέπει να μην είναι ούτε πολύ συντηρητικοί ούτε ιδιαίτερα αισιόδοξοι, έτσι ώστε να μην αποθαρρύνει αλλά να ενισχύει τη διάθεση των υπεύθυνων για την επιτυχία των στόχων του.
- VI. Ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι εύκαμπτος και ελαστικός, δηλαδή να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβολές των συνθηκών λειτουργίας και τις μεταβολές του περιβάλλοντος.
- VII. Στην κατάρτιση του προϋπολογισμού πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι φορείς της διοίκησης (ανωτέρα και κατώτερα επίπεδα διοίκησης).
- VIII. Ο προϋπολογισμός πρέπει να χρησιμοποιείται για την άσκηση έλεγχου και να γίνεται δεκτός σε όλα τα επίπεδα άσκησης διοίκησης. Δεν θα πρέπει δε να είναι καταπιεστικός και να περιορίζει την πρωτοβουλία και την ελευθερία των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΣΤΟ EXCEL

5.1 Γενικά στοιχεία

Οι βασικές λειτουργίες που επιτελεί το Excel αφορούν στην καταγραφή, διαχείριση και επεξεργασία αριθμητικών δεδομένων σε φύλλα εργασίας που αποτελούνται από κελιά, με τη χρήση μαθηματικών τύπων και συναρτήσεων. Οι τύποι και οι συναρτήσεις είναι εξισώσεις που εκτελούνται αυτόματα. Οι μεν τύποι συνίστανται από απλές μαθηματικές πράξεις (πρόσθεση, αφαίρεση, διαίρεση κ.λπ.) και μπορούν να δημιουργηθούν και από το χρήστη, οι δε συναρτήσεις είναι προκαθορισμένες μαθηματικές λειτουργίες που χρησιμοποιούν ειδικές τιμές (αποκαλούνται ορίσματα) και περιέχονται στο πρόγραμμα. Τύποι και συναρτήσεις μπορούν να επιτελέσουν οικονομικές, λογιστικές και υπολογιστικές εργασίες, όπως η ανάλυση και η καταγραφή των πωλήσεων μιας επιχείρησης, η σύνταξη του προϋπολογισμού ή του ισολογισμού της, η κατάσταση μισθοδοσίας, η απογραφή της αποθήκης, καθώς και μια σειρά άλλων επαγγελματικών εργασιών, μέσα σε ελάχιστο χρόνο και με απόλυτη αξιοπιστία.

Παράλληλα, το Excel διαθέτει εξαιρετικές δυνατότητες δημιουργίας γραφημάτων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αναπαραστήσουν τα δεδομένα κάποιου φύλλου εργασίας, δημιουργεί αυτόματα πίνακες και λίστες, και χαρακτηρίζεται για τη μεγάλη γκάμα εφαρμογών μορφοποίησης κελιών που διαθέτει (εισαγωγή χρωμάτων, πλαισίων, ήχων, εικόνων, αντικειμένων). Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζονται ορισμένες από τις πιο ενδεδειγμένες χρήσεις του Excel. Ο μέσος χρήστης, που διαθέτει κάποια εμπειρία του προγράμματος, δεν θα δυσκολευτεί να εφαρμόσει τις προτάσεις μας. Ο αρχάριος μπορεί να εκλάβει όσα ακολουθούν ως μια πρώτη, καλή γνωριμία με τις δυνατότητες του Excel. Εναπόκειται στον ίδιο να πειραματιστεί και να εμβαθύνει περισσότερο.

5.2 Ο ρόλος του excel στην παρουσίαση και τον υπολογισμό του ταμειακού προϋπολογισμού

Το πρόγραμμα Excel της Microsoft μπορεί να αντικαταστήσει μια για πάντα τους πολύπλοκους και χρονοβόρους μαθηματικούς υπολογισμούς και τις σύνθετες λογιστικές εργασίες που μέχρι τώρα γίνονταν με τον παραδοσιακό τρόπο (μολύβι, χαρτί, κομπιουτεράκι) και να υποστηρίξει τις διαδικασίες μιας επιχείρησης, που σχετίζονται με την καταχώριση, την επεξεργασία και ανάλυση αριθμητικών δεδομένων. Αν το συγκεκριμένο πρόγραμμα αξιοποιηθεί σωστά, μπορεί να καταστεί πολύτιμος «σύμμαχος» της επιχείρησης και να της προσφέρει ταχύτητα και αξιοπιστία.

Οι συναρτήσεις είναι η «ψυχή» του Excel. Το πρόγραμμα προσφέρει περισσότερες από 100 έτοιμες συναρτήσεις πολλών και διαφορετικών ειδών, κατάλληλες τόσο για απλές όσο και εξειδικευμένες ανάγκες. Ανάμεσά τους, μαθηματικές, στατιστικές, οικονομικές, τριγωνομετρικές, λογικές κ.ά. Με το Excel αρκούν λίγα λεπτά για να καταχωρηθούν τα δεδομένα και κάποια δέκατα του δευτερολέπτου για να δοθούν απαντήσεις.

Το πρόγραμμα Excel της Microsoft προσφέρει έτοιμες συναρτήσεις που υπολογίζουν αυτόματα διάφορα οικονομικά μεγέθη, όπως την τρέχουσα αξία μιας επένδυσης που έχει ήδη πραγματοποιηθεί, τη μελλοντική εξέλιξη μιας πιθανής επένδυσης, τους τόκους ενός δανείου, το πραγματικό κόστος μιας επένδυσης, την απόσβεση ενός πάγιου εξόδου σε μία λογιστική περίοδο, το πραγματικό ετήσιο επιτόκιο ενός κεφαλαίου, τη μελλοντική αξία μιας επένδυσης κ.ά. Για παράδειγμα, η συνάρτηση SYD (που είναι μία από τις πιο απλές) υπολογίζει την απόσβεση ενός περιουσιακού στοιχείου σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, βάσει του ωφέλιμου χρόνου ζωής του στοιχείου.

Ανάλογα λειτουργούν και οι υπόλοιπες οικονομικές συναρτήσεις, οι οποίες βασίζονται σε αρχές και θεωρήματα των μαθηματικών και της στατιστικής, άρα απολαμβάνουν σημαντικής αποδοχής και θεωρούνται αξιόπιστες.

5.3 Μελέτη περίπτωσης ταμειακού προϋπολογισμού στο excel

Έχοντας ολοκληρώσει τον ετήσιο προγραμματισμό παραγωγής, θα προχωρήσουμε στη δημιουργία του ταμειακού προϋπολογισμού. Θα ξεκινήσουμε από την πρόβλεψη πωλήσεων, όπως σε κάθε προϋπολογισμό και κατόπιν θα υπολογίσουμε τις αγορές των υλικών και τις λοιπές δαπάνες της επιχείρησης. Τέλος θα υπολογίσουμε την ταμειακή ροή του παραδείγματος και με βάση την έλλειψη ρευστότητας που θα προκύψει, θα υπολογίσουμε τις ανάγκες δανεισμού της επιχείρησης και τα μικτά της αποτελέσματα. Θα χρησιμοποιήσουμε το Excel σαν Excel και όχι σαν κειμενογράφο, επομένως στα κελιά υπολογισμών θα χρησιμοποιήσουμε πράξεις και συναρτήσεις (και δεν θα καταχωρήσουμε απλά νούμερα).

Ανοίγουμε το Excel και μετονομάζουμε το 1^ο φύλλο εργασίας σε ΠΩΛΗΣΕΙΣ-ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ-ΤΑΜ.ΡΟΗ. Κατόπιν καταχωρούμε τις ετήσιες προβλέψεις (ποσότητες) ανά έτοιμο με βάση τα στοιχεία που καταχωρήσαμε (Παραγωγή – Σχεδιασμός – Προβλέψεις Παραγωγής). Κατόπιν καταχωρούμε την τιμή πώλησης κάθε ετοιμού (Παραγωγή – Σχεδίαση Προϊόντος - Είδη) και υπολογίζουμε αξίες ανά μήνα και έτοιμο.

		2001												2002											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΑΚΑΘΑΡΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΑΡΟ ΚΑΘΑΡΟ																								
ΑΙΣΙΕΣ	ΑΚΑΘΑΡΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΑΡΟ ΚΑΘΑΡΟ	31112	110200	188170	181380	148180	421340	134440	138430	11110	133100	117340	117340	148180	148180	148180	148180	148180	148180	148180	148180	148180	148180	148180	148180
		488	18180	18180	147120	4040	18180	15180	4040	18180	4040	18180	18180	18180	18180	18180	18180	18180	18180	18180	18180	18180	18180	18180	18180

Η επιχείρηση έχει συμφωνήσει με τους πελάτες να εξοφλείται κάθε τιμολόγιο πλήρως μετά παρέλευση τριμήνου από την έκδοσή του. Επομένως οι πωλήσεις του Ιανουαρίου θα εισπραχθούν τον Απρίλιο, του Φεβρουαρίου τον Μάιο κ.ο.κ. Επομένως κάνουμε τους υπολογισμούς για την πρόβλεψη των εισπράξεων που επεκτείνεται στο 2002 (το τελευταίο τρίμηνο του 2001 θα εισπραχθεί το 2002).

		2001												2002											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΑΚΑΘΑΡΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΑΡΟ ΚΑΘΑΡΟ																								
ΑΙΣΙΕΣ	ΑΚΑΘΑΡΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΑΡΟ ΚΑΘΑΡΟ	31112	110200	188170	181380	148180	421340	134440	138430	11110	133100	117340	117340	148180	148180	148180	148180	148180	148180	148180	148180	148180	148180	148180	148180
ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ																								
ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ																								
ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ																								

Κατόπιν υπολογίζουμε τις σωρευτικές εισπράξεις ανά μήνα (σύνολο προηγούμενου μήνα συν τρέχων μήνας).

Μετονομάζουμε ένα κενό φύλλο εργασίας σε ΥΛΙΚΑ. Στο φύλλο αυτό αντιγράφουμε τις προτάσεις αγοράς υλικών (Παραγωγή – Σχεδιασμός – Φύλλα Αναπλήρωσης). Αν το φύλλο είναι κενό θα πρέπει να υπολογίσουμε ξανά Αναπαραγωγή Πλάνου (στα Φύλλα Προγραμματισμού) και Εφαρμογή Δυναμικών Μηνυμάτων. Αν κατά την επικόλληση στο Excel παρουσιαστεί πρόβλημα με τα ελληνικά αντί για Paste, επιλέγουμε Paste Special – Text. Κατόπιν σβήνουμε όσες στήλες δεν χρειάζονται και προσθέτουμε τη στήλη Άμεσο Κόστος Μονάδας για κάθε υλικό που εμφανίζεται στην κατάσταση (Παραγωγή – Σχεδίαση Προϊόντος - Είδη). Υπολογίζουμε την αξία και το έτος και τον μήνα χρησιμοποιώντας πράξεις και συναρτήσεις (YEAR & MONTH).

Κατά τα πρότυπα του προηγούμενου εργαστηρίου δημιουργούμε από τα δεδομένα των αγορών ένα νέο Pivot Table (που μετονομάζουμε σε PIVOT ΥΛΙΚΑ) και υπολογίζουμε το σύνολο των αγορών ανά μήνα.

F2 fx =YEAR(E2)

	A	B	C	D	E	F	G
1	Περιγραφή	Ποσότητα	Άμεσο Κόστος Μονάδας	Αξία	Ημ/νία Παράδοσης	ΕΤΟΣ	ΜΗΝΑΣ
2	ΤΑΙΝΙΑ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	606	10,0	6.060,0	25/12/2000	2000	12
3	ΤΑΙΝΙΑ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	728	10,0	7.280,0	24/1/2001	2001	1
4	ΤΑΙΝΙΑ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	364	10,0	3.640,0	26/2/2001	2001	2
5	ΤΑΙΝΙΑ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	970	10,0	9.700,0	21/3/2001	2001	3
6	ΤΑΙΝΙΑ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	243	10,0	2.430,0	27/4/2001	2001	4
7	ΤΑΙΝΙΑ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	485	10,0	4.850,0	28/5/2001	2001	5
8	ΤΑΙΝΙΑ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	728	10,0	7.280,0	21/6/2001	2001	6
9	ΤΑΙΝΙΑ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	122	10,0	1.220,0	31/7/2001	2001	7
10	ΤΑΙΝΙΑ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	606	10,0	6.060,0	24/8/2001	2001	8
11	ΤΑΙΝΙΑ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	849	10,0	8.490,0	20/9/2001	2001	9
12	ΤΑΙΝΙΑ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	849	10,0	8.490,0	23/10/2001	2001	10
13	ΤΑΙΝΙΑ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	970	10,0	9.700,0	21/11/2001	2001	11
14	ΤΑΙΝΙΑ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚ	9.090	5,0	45.450,0	26/12/2000	2000	12
15	ΤΑΙΝΙΑ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚ	9.090	5,0	45.450,0	26/1/2001	2001	1
16	ΤΑΙΝΙΑ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚ	13.635	5,0	68.175,0	20/2/2001	2001	2
17	ΤΑΙΝΙΑ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚ	4.545	5,0	22.725,0	28/3/2001	2001	3

Αντιγράφουμε τις προβλέψεις αγορών στο φύλλο ΠΩΛΗΣΕΙΣ-ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ-ΤΑΜ.ΡΟΗ. Θεωρούμε ότι και για τους προμηθευτές ισχύει η συμφωνία της πληρωμής μετά τρεις μήνες από το τιμολόγιο και επομένως υπολογίζουμε, κατά τα πρότυπα των πωλήσεων τις προβλέψεις πληρωμών σε προμηθευτές ανά μήνα.

		2000												2001 Total		2001		
		11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	2001 Total	(Work)	(Days)	(Week)
Sum of All		50,886.0	1,231,967.0	1,815,947.0	1,103,480.0	681,800.0	1,866,900.0	420,242.0	961,781.0	1,758,073.0	288,501.0	2,415,511.0	532,290.0	2,542,290.0	151,814.0	13,469,140.0		

Αντίστοιχα υπολογίζουμε τις σωρευτικές πληρωμές σε προμηθευτές ανά μήνα.

		2000												2001		2001		
		11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	2001 Total	(Work)	(Days)	
ΑΡΧΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ		50,886.0	1,231,967.0	1,815,947.0	1,103,480.0	681,800.0	1,866,900.0	420,242.0	961,781.0	1,758,073.0	288,501.0	2,415,511.0	532,290.0	2,542,290.0	151,814.0	13,469,140.0		

Από την μηνιαία φόρτιση των μηχανών (Παραγωγή – Πόροι Παραγωγής – Πόροι Παραγωγής) αντιγράφουμε την Αντιστοιχισμένη Δυναμικότητα ανά μηχανή και μήνα σε ένα νέο φύλλο με όνομα ΜΗΧΑΝΕΣ. Από τους πόρους παραγωγής βρίσκουμε και το προϋπολογιστικό κόστος ανά ώρα κάθε μηχανήματος και το καταχωρούμε στο Excel. Κατόπιν υπολογίζουμε κόστη οριζόντια (ανά μήνα) και κατακόρυφα (ανά μηχανήμα). Στο υπόδειγμα που ακολουθεί φαίνεται ο υπολογισμός του κόστους για όλα τα μηχανήματα ανά μήνα (η συνάρτηση – υπολογισμός του κελιού L3 που φαίνεται, μπορεί να αντιγραφεί σε όλα τα κελιά της στήλης L). Μπορούμε επίσης να υπολογίσουμε την απασχόληση κάθε μηχανήματος (% προς το σύνολο) σε ώρες και κόστος.

#	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Ετήσιος Περίοδος	Έτος	Μήνας	Επικρατούμενη	Επικρατική 1	Μηνιαιακή 1	Επικρατική 2	Ολοκληρωτή	Μηνιαιακή 2	Επικρατική 3		Σύνολο Κόστους/Μήνα	
2	Κόστος/Στοιχ			1800	500	300	500	200	300	500			
3	1/11/2000	2000	11	253,9903	0	0	0	0	0	0	293,9903	293,990,30	
4	1/12/2000	2000	12	329,28	63	2,5	15	17	10	32	461,78	191,430,00	
5	1/1/2001	2001	1	360,64	71,4	3	18	30	10	40	531,04	435,240,00	
6	1/2/2001	2001	2	147,9897	56,7	1,5	9	15	15	60	305,1897	218,789,70	
7	1/3/2001	2001	3	252,9603	77,7	4	24	48	5	28	479,6603	170,110,30	
8	1/4/2001	2001	4	221,5397	37,8	1	6	2	10	32	310,3397	263,139,70	
9	1/5/2001	2001	5	249,9	49,35	2	12	20	7,5	30	379,75	302,425,00	
10	1/6/2001	2001	6	191,1	60,5	3	18	38	5	28	344	254,550,00	
11	1/7/2001	2001	7	66,15	12,6	0,5	0,0003	0	2	0	81,2503	73,200,15	
12	1/8/2001	2001	8	346,3703	52,5	2,5	17,9597	30	5	28	482,37	403,870,15	
13	1/9/2001	2001	9	313,6	79,8	3,5	21	27	10	32	486,9	389,450,00	
14	1/10/2001	2001	10	360,64	79,8	3,5	21	35	10	40	549,94	442,890,00	
15	1/11/2001	2001	11	206,8397	88,2	4	24	48	10	48	429,0397	300,739,70	
16		ΣΥΝΟΛΟ ΟΡΩΝ		3381	729,75	31	186	310	99,5	398	5135,25	4.139.825,00	
17		ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ		3.381.800	364.875	9.300	93.000	52.000	29.850	199.000	4.139.025		
18		% ΟΡΩΝ		65,8	14,2	0,6	3,6	6	1,9	7,8	99,9		
19		% ΚΟΣΤΟΥΣ		81,7	8,8	0,2	2,2	1,5	0,7	4,8	99,9		

Μετονομάζουμε ένα νέο φύλλο σε ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ. Αρχίζουμε τον υπολογισμό των εξόδων από τη μισθοδοσία. Πρώτα υπολογίζουμε τους εργατές του εργοστασίου. Κανονικά απασχολούνται 10 άτομα σε όλα τα μηχανήματα. Το 11^ο άτομο αφορά τη 2^η βάρδια. Καταχωρούμε ενδεικτικό μισθό ανά ειδικότητα (περιλαμβανομένων των επιβαρύνσεων) και υπολογίζουμε κόστος μισθοδοσίας ανά μήνα (ο 4^{ος} και 7^{ος} είναι προσαυξημένοι κατά 50% και ο 12^{ος} κατά 100%).

	2000												2001												
	ΜΑΡ	ΑΠΡ	ΜΑΙ	ΙΟΥ	ΙΟΥ	ΑΥΓ	ΣΕΠ	ΟΚΤ	ΝΟΒ	ΔΕΚ	ΙΑΝ	ΦΕΒ	ΜΑΡ	ΑΠΡ	ΜΑΙ	ΙΟΥ	ΙΟΥ	ΑΥΓ	ΣΕΠ	ΟΚΤ	ΝΟΒ	ΔΕΚ	ΙΑΝ		
21. ΕΡΓΑΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	1.029	1.132	22.630	11.319	11.319	11.319	15.979	11.319	11.319	15.979	11.319	11.319	11.319	15.979	11.319	11.319	15.979	11.319	11.319	15.979	11.319	11.319	15.979	11.319	
2. ΕΡΓΩΝΟΜΟΙ	1.029	1.029	2.058	1.029	1.029	1.029	1.544	1.029	1.029	1.544	1.029	1.029	1.029	1.544	1.029	1.029	1.544	1.029	1.029	1.544	1.029	1.029	1.544	1.029	
1. ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ	1.206	1.206	2.572	1.206	1.206	1.206	1.809	1.206	1.206	1.809	1.206	1.206	1.206	1.809	1.206	1.206	1.809	1.206	1.206	1.809	1.206	1.206	1.809	1.206	
1. ΥΠΕΡΒΑΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	1.714	1.714	3.428	1.714	1.714	1.714	2.571	1.714	1.714	2.571	1.714	1.714	1.714	2.571	1.714	1.714	2.571	1.714	1.714	2.571	1.714	1.714	2.571	1.714	
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	17.939	35.840	17.939	17.939	17.939	26.898	17.939	17.939	26.898	17.939	17.939	17.939	17.939	26.898	17.939	17.939	26.898	17.939	17.939	26.898	17.939	17.939	26.898	17.939	
2. ΠΟΛΙΤΕΣ	1.714	8.428	8.888	8.428	8.428	8.428	8.142	8.428	8.428	8.142	8.428	8.428	8.428	8.142	8.428	8.428	8.142	8.428	8.428	8.142	8.428	8.428	8.142	8.428	
2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ - ΠΡΟΜΗΘΕΥΣΕΙΣ	1.206	2.858	7.726	2.858	2.858	2.858	5.787	2.858	2.858	5.787	2.858	2.858	2.858	5.787	2.858	2.858	5.787	2.858	2.858	5.787	2.858	2.858	5.787	2.858	
1. ΓΕΝΙΚΟΙ ΔΕΝΤΗΝΗΤΕΣ	2.871	2.871	5.142	2.871	2.871	2.871	3.887	2.871	2.871	3.887	2.871	2.871	2.871	3.887	2.871	2.871	3.887	2.871	2.871	3.887	2.871	2.871	3.887	2.871	
1. ΓΕΝΙΚΑ ΜΕΤΑΦΕΡΑ	1.029	1.029	2.058	1.029	1.029	1.029	1.544	1.029	1.029	1.544	1.029	1.029	1.029	1.544	1.029	1.029	1.544	1.029	1.029	1.544	1.029	1.029	1.544	1.029	
ΣΥΝΟΛΟ ΔΕΝΤΗΝΗΤΕΣ	10.886	21.772	10.886	10.886	10.886	14.527	10.886	10.886	14.527	10.886	10.886	10.886	10.886	14.527	10.886	10.886	14.527	10.886	10.886	14.527	10.886	10.886	14.527	10.886	
ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	18.806	57.612	28.806	28.806	28.806	43.209	28.806	28.806	43.209	28.806	28.806	28.806	28.806	43.209	28.806	28.806	43.209	28.806	28.806	43.209	28.806	28.806	43.209	28.806	
ΑΕΦΑΛΕΣΤΡΑ	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	
ΑΝΩΡΙΑ	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	
ΗΛΕΚΤΡ. ΕΝΕΡΓ. ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ	293.990,30	261.430,00	435.240,00	218.789,70	379.110,30	263.139,70	301.425,00	254.550,00	73.200,15	403.870,15	289.450,00	442.090,00	308.739,70												
ΚΑΠΣΟ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΣ	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	
ΥΔΡΗΘΕΣ	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	
ΛΟΙΠΑ ΚΟΣΤΑ	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	
ΣΥΝΟΛΟ ΔΕΝΤΗΝΗΤΕΣ	314.196	463.542	475.546	255.096	435.416	317.849	347.151	294.854	177.999	444.176	319.756	487.596	341.646												

Συνεχίζουμε την μηνιαία καταχώρηση όλων των προϋπολογισμένων δαπανών. Η γραμμή Ηλεκτρισμός Εργοστασίου αφορά το μηνιαίο κόστος ενέργειας που υπολογίσαμε στο φύλλο ΜΗΧΑΝΕΣ. Τέλος υπολογίζουμε συνολικό κόστος ανά μήνα.

Αντιγράφουμε τα κελιά των μηνιαίων συνόλων (σαν συναρτήσεις) από το φύλλο ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ στο φύλλο ΠΩΛΗΣΕΙΣ-ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ-ΤΑΜ.ΡΟΗ. Έχοντας όλα τα έσοδα και τα έξοδα μπορούμε να υπολογίσουμε τα αποτελέσματα (στην τελευταία στήλη). Έχοντας τις προβλέψεις εισπράξεων και πληρωμών μπορούμε να υπολογίσουμε την μηνιαία και την σωρευτική ταμειακή ροή. Παρ' ότι τα αποτελέσματα στο τέλος της χρήσης είναι μεγάλα, υπάρχει έντονο πρόβλημα

έλλειψης ρευστότητας που κορυφώνεται τον Μάρτιο. Επομένως η επιχείρηση πρέπει να αναζητήσει ρευστότητα έγκαιρα για να αποφύγει προβλήματα λειτουργίας.

	2000	2001												2002
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ΑΣΕΙ		81.113	1.888.800	1.888.720	801.380	2.088.800	422.200	1.260.800	1.888.720	811.120	1.888.800	2.277.800	2.177.800	2.088.800
ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΑ		4.904	880.800	880.800	1.471.200	490.400	880.800	700.400	490.400	188.360	490.400	880.800	880.800	880.800
ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΑ					1.031.600	1.488.720	801.380	1.488.720	422.200	1.260.800	1.888.720	811.120	1.888.800	2.177.800
ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΑ					980.800	880.800	1.471.200	490.400	880.800	700.400	490.400	188.360	490.400	880.800
ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΑ					2.088.800	1.488.720	2.088.720	2.088.720	1.000.000	1.000.000	1.000.000	2.088.800	2.088.800	1.488.720
ΣΥΝΤΡΑΧΕΙ ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΑ					2.088.800	1.488.720	2.088.720	2.088.720	1.000.000	1.000.000	1.000.000	2.088.800	2.088.800	1.488.720
ΑΔΕΙΕΣ		500.000,00	1.221.967,0	1.221.967,0	600.983,0	1.388.940,0	422.200,0	980.740,0	1.388.940,0	422.200,0	980.740,0	1.388.940,0	1.388.940,0	
ΣΥΝΤΡΑΧΕΙ ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΑ		500.000,00	1.221.967,0	1.221.967,0	600.983,0	1.388.940,0	422.200,0	980.740,0	1.388.940,0	422.200,0	980.740,0	1.388.940,0	1.388.940,0	
ΑΝΑ ΕΣΟΔΑ		304.298,30	480.341,00	475.348,00	250.095,70	413.416,30	342.270,00	290.050,00	127.980,00	444.175,00	419.750,00	480.396,00	480.396,00	
ΕΣΟΔΑ		304.298,30	480.341,00	475.348,00	250.095,70	413.416,30	342.270,00	290.050,00	127.980,00	444.175,00	419.750,00	480.396,00	480.396,00	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ														
ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ		-124.288,00	-482.341,00	-475.348,00	-852.075,70	-1.010.381,30	-1.049.071,30	-1.880.820,00	-142.341,00	-1.422.388,00	-984.120,00	-281.120,00	-1.078.000,00	
ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΑ		180.210,30	762.682,00	1.278.696,00	1.353.071,40	1.798.826,30	462.310,00	160.800,00	1.016.667,00	2.013.000,00	1.807.570,00	1.960.000,00	1.960.000,00	

Η επιχείρηση θα προσπαθήσει να καλύψει την έλλειψη ρευστότητας με βραχυπρόθεσμο τραπεζικό δανεισμό (κεφάλαιο κίνησης). Μετά από διαπραγματεύσεις με διάφορες τράπεζες η επιχείρηση επιτυγχάνει να πάρει δάνειο ύψους 4.000.000 με ετήσιο επιτόκιο 12% (θα πληρώνει τόκους για το ποσό που έχει πάρει). Η επιχείρηση μπορεί να παίρνει χρήματα μέχρι του ποσού του δανείου και να τα αποπληρώνει όποτε επιθυμεί. Κατ' αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση ξεπερνάει το πρόβλημα της ταμειακής ροής (με πλήρη εξόφληση τον Ιούλιο) με ένα πρόσθετο κόστος τόκων 150.000.

D26 =C25*1%

	2000	2001												2002
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
ΑΣΕΙ		81.113	1.888.800	1.888.720	801.380	2.088.800	422.200	1.260.800	1.888.720	811.120	1.888.800	2.277.800	2.177.800	
ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΑ		4.904	880.800	880.800	1.471.200	490.400	880.800	700.400	490.400	188.360	490.400	880.800	880.800	
ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΑ					1.031.600	1.488.720	801.380	1.488.720	422.200	1.260.800	1.888.720	811.120	1.888.800	
ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΑ					980.800	880.800	1.471.200	490.400	880.800	700.400	490.400	188.360	490.400	
ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΑ					2.088.800	1.488.720	2.088.720	2.088.720	1.000.000	1.000.000	1.000.000	2.088.800	2.088.800	
ΣΥΝΤΡΑΧΕΙ ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΑ					2.088.800	1.488.720	2.088.720	2.088.720	1.000.000	1.000.000	1.000.000	2.088.800	2.088.800	
ΑΔΕΙΕΣ		500.000,00	1.221.967,0	1.221.967,0	600.983,0	1.388.940,0	422.200,0	980.740,0	1.388.940,0	422.200,0	980.740,0	1.388.940,0	1.388.940,0	
ΣΥΝΤΡΑΧΕΙ ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΑ		500.000,00	1.221.967,0	1.221.967,0	600.983,0	1.388.940,0	422.200,0	980.740,0	1.388.940,0	422.200,0	980.740,0	1.388.940,0	1.388.940,0	
ΑΝΑ ΕΣΟΔΑ		304.298,30	480.341,00	475.348,00	250.095,70	413.416,30	342.270,00	290.050,00	127.980,00	444.175,00	419.750,00	480.396,00	480.396,00	
ΕΣΟΔΑ		304.298,30	480.341,00	475.348,00	250.095,70	413.416,30	342.270,00	290.050,00	127.980,00	444.175,00	419.750,00	480.396,00	480.396,00	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ														
ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ		-124.288,00	-482.341,00	-475.348,00	-852.075,70	-1.010.381,30	-1.049.071,30	-1.880.820,00	-142.341,00	-1.422.388,00	-984.120,00	-281.120,00	-1.078.000,00	
ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΑ		180.210,30	762.682,00	1.278.696,00	1.353.071,40	1.798.826,30	462.310,00	160.800,00	1.016.667,00	2.013.000,00	1.807.570,00	1.960.000,00	1.960.000,00	

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο προϋπολογισμός είναι μια διοικητική διαδικασία στην οποία προσδιορίζονται με ακρίβεια πώς θα εκπληρωθούν οι μελλοντικοί σκοποί μιας επιχείρησης με βάση τα οικονομικά μεγέθη που υπολογίζονται ότι θα συμβούν στο μέλλον.

Στον ταμειακό προϋπολογισμό προβλέπονται οι εισπράξεις και οι πληρωμές για συγκεκριμένη χρονική περίοδο, ώστε να παρουσιάζονται τόσο η τυχόν ανάγκη μετρητών που μπορεί να προκύψει σε συγκεκριμένο χρόνο και ύψος, όσο και ο γενικότερος ταμειακός προγραμματισμός της επιχείρησης. Υπολογίζεται ένα μέσο ποσοστό είσπραξης σε συγκεκριμένο χρόνο από προηγηθείσες πιστωτικές πωλήσεις για να προβλεθούν οι εισπράξεις απαιτήσεων κάθε χρονικής περιόδου.

Επομένως, ενώ η κατάρτιση προϋπολογισμών είναι χρήσιμη στη λειτουργία της επιχείρησης, ταυτόχρονα απαιτεί μια εξαιρετικά χρονοβόρα διαδικασία με αρκετές λεπτομέρειες που πρέπει να συνυπολογιστούν, ενώ επικεντρώνεται μόνο στους βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, αφού είναι πολύ δύσκολο να προϋπολογίσεις με ακρίβεια ποσά που θα πραγματοποιηθούν στο μακροπρόθεσμο μακρινό μέλλον.

Όμως, εκτός από τη χρήση του προϋπολογισμού και την κατάρτισή του θα πρέπει να γίνεται η τακτική αναθεώρηση του. Αυτό θα βοηθήσει την επιχείρηση να ελέγχει εάν ευσταθούν οι αρχικές της προβλέψεις και άρα να κρίνει κατά πόσο είναι σε θέση να πετύχει τους στόχους της. Αυτή η κίνηση είναι αναγκαία, κυρίως για την σημερινή εποχή, όπου τα οικονομικά δεδομένα αλλάζουν με εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς και έτσι επηρεάζονται οι πωλήσεις αλλά και οι αγορές μιας οικονομικής μονάδας.

Καταλήγοντας, ο προϋπολογισμός αποτελεί το καταλληλότερο εργαλείο για όλες τις επιχειρήσεις προκειμένου να λάβουν ποιοτικές αποφάσεις και να πετύχουν τους στόχους που θέτουν. Αρχικά, η οικονομική μονάδα αποφασίζει τον τρόπο και τον βαθμό που θα εκμεταλλευτεί τους πόρους που διαθέτει έτσι ώστε να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αδαμίδης Α., (2008). *Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων*, Εκδόσεις: University Studio Press, Θεσσαλονίκη.

Allen P., (2009). *Πωλήσεις, οργάνωση και πρακτική*, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Αρτίκης Γ., (2006). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση: αποφάσεις επενδύσεων*, Εκδόσεις: Σταμούλης, Αθήνα, Πειραιάς.

Βενιέρης Γ., & Κοέν Σ., (2007). *Διοικητική Λογιστική*, Εκδόσεις: P.I. Publishing, Αθήνα.

Δημητράς Α., & Μπάλλας Α., (2010). *Διοικητική Λογιστική*, Εκδόσεις: Gutenberg, Αθήνα.

Δημοπούλου – Δημάκη Ι., (2006). *Διοικητική Λογιστική Κοστολόγηση - Προϋπολογισμοί - Λήψη Αποφάσεων*, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα, σελ: 367 – 396.

Garrison R., & Noreen E., (2005). *Διοικητική Λογιστική*, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ: 423 – 714.

Jarrett G., (2002). *Μέθοδοι προβλέψεων, για οικονομικές - επιχειρηματικές προβλέψεις*, Εκδόσεις: Gutenberg, Αθήνα.

Ξένος Δ., (2013). *Εισαγωγή στη Διοίκηση του Προϋπολογισμού των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις: Παπαζήσης, Αθήνα, σελ: 11 – 94.

Πεχλιβανίδης Π., (2004). *Ο βραχυχρόνιος προγραμματισμός της λειτουργίας των επιχειρήσεων*, Εκδόσεις: Σταμούλη, Αθήνα.