

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία
Του
Κωσταρέλου Νικόλαου

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2021

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κωσταρέλος Νικόλαος

Πτυχίο Μηχανικού Τηλεπικοινωνιών-Ηλεκτρονικών, ΣΧΟΛΗ ΙΚΑΡΩΝ, 2015

Διπλωματική Εργασία

Υποβαλλόμενη για τη μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ

Επιβλέπων Καθηγητής
Σταυρόπουλος Αντώνιος

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 24/02/2021

Σταυρόπουλος Αντώνιος

Δασίλας Απόστολος

Στειακάκης Εμμανουήλ

.....

.....

.....

Κωσταρέλος Νικόλαος

.....

Περίληψη

Στην σημερινή εποχή όλες οι επιχειρήσεις έχουν ως βασικούς στόχους την βιωσιμότητα και την αύξηση των κερδών τους. Οι προϋπολογισμοί αποτελούν ένα αναγκαίο και ισχυρό εργαλείο - όπλο στα χέρια της διοίκησης, που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων αυτών.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα παρουσιαστεί ο τρόπος κατάρτισης του γενικού προϋπολογισμού σε μια επιχείρηση και θα αναφερθούν ο ορισμός, τα πλεονεκτήματα, οι γενικές αρχές ενός προϋπολογισμού και τα διάφορα είδη προϋπολογισμών. Αναλύονται επίσης τα διάφορα τμήματα των προϋπολογισμών που απαιτούνται ώστε να επιτευχθεί ο γενικός προϋπολογισμός, ενώ παρουσιάζονται και μέσω ενός παραδείγματος εικονικής επιχείρησης. Τέλος, γίνεται μια σύνοψη και αναφέρονται τα τελικά συμπεράσματα.

Λέξεις Κλειδιά: Προϋπολογισμοί, Είδη προϋπολογισμού, Γενικός προϋπολογισμός

Abstract

In contemporary era all companies have as their primary goals their sustainability and the increase of their profits. The budgets are a necessary tool that managers have, in order to contribute to the achievement of these goals.

This thesis will describe how to prepare a general budget for a business and mentions the definition, advantages, general principles of a budget, and the different types of budgets. Through the example of a virtual business the various budget segments needed to draw up the general budget will be also analyzed. Finally, there is a summary and a presentation of the final conclusions.

Keywords: Budgets, Types of budget, General budget

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ	9
2.1 Ο ορισμός του προϋπολογισμού	9
2.2 Προϋπολογιστικός έλεγχος	9
2.3 Όργανα προϋπολογισμού	10
2.4 Περίοδος προϋπολογισμού	10
2.5 Γενικές αρχές προϋπολογισμού	11
2.6 Συστατικά στοιχεία κατάρτισης ενός ολοκληρωμένου προγράμματος προϋπολογισμού	12
2.7 Χρησιμότητα των προϋπολογισμών	12
2.8 Τα πλεονεκτήματα του προϋπολογισμού	13
2.9 Οι αποκλίσεις από τον προϋπολογισμό	14
2.10 Διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού	15
2.11 Ανθρώπινος παράγοντας σε σχέση με τον προϋπολογισμό	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	18
3.1 Κριτήριο: Μέθοδος κατάρτισης	18
3.2 Κριτήριο: Χρονικό διάστημα	19
3.3 Κριτήριο: Τρόπος υπολογισμού προϋπολογιστικών ποσών	20
3.3.1 Προσαυξητικός προϋπολογισμός	20
3.3.2 Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης	20
3.4 Κριτήριο: Επίπεδα δραστηριότητας	22
3.4.1 Στατικός προϋπολογισμός	22
3.4.2 Ελαστικός προϋπολογισμός	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	23
4.1 Ορισμός γενικού προϋπολογισμού	23
4.2 Προϋπολογισμός πωλήσεων	24

4.2.1 Μακροχρόνια και βραχυχρόνια προγράμματα πωλήσεων	25
4.2.2 Παράγοντες για επιτυχία στον προϋπολογισμό πωλήσεων	25
4.3 Προϋπολογισμός παραγωγής	26
4.4 Προϋπολογισμός άμεσων υλικών	27
4.5 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας	28
4.6 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών εξόδων (ΓΒΕ)	29
4.7 Ο προϋπολογισμός αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων τέλους	29
4.8 Ο προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων και διοίκησης	30
4.9 Ταμειακός προϋπολογισμός	30
4.10 Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης	32
4.11 Προϋπολογισμός ισολογισμού	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	33
5.1 Προϋπολογισμός πωλήσεων	36
5.2 Προϋπολογισμός παραγωγής	36
5.3 Προϋπολογισμός αγοράς άμεσων υλικών	37
5.4 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας	38
5.5 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών εξόδων	39
5.6 Προϋπολογισμός τελικών αποθεμάτων	41
5.7 Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων	42
5.8 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων	43
5.9 Προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης	44
5.10 Προϋπολογιζόμενα αποτελέσματα χρήσεως	44
5.11 Ταμειακός προϋπολογισμός	45
5.12 Προϋπολογισμός Ισολογισμού την 31 ^η Μαρτίου	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	51

Πίνακες

Πίνακας 5.1 Ισολογισμός 1 ^η Ιανουαρίου 2020 (€)	34
Πίνακας 5.2 Προβλέψεις Πωλήσεων	34
Πίνακας 5.3 Μεταβλητά έξοδα	34
Πίνακας 5.4 Σταθερά έξοδα (€).....	35
Πίνακας 5.5 Επιθυμητό επίπεδο έτοιμων προϊόντων	35
Πίνακας 5.6 Γενικά στοιχεία	35
Πίνακας 5.7 Μεταβλητά γενικά βιομηχανικά έξοδα (€)	36
Πίνακας 5.8 Πωλήσεις σε μονάδες.....	36
Πίνακας 5.9 Πωλήσεις σε €.....	36
Πίνακας 5.10 Προϋπολογισμός παραγωγής σε μονάδες	37
Πίνακας 5.11 Προϋπολογισμός άμεσων υλικών	38
Πίνακας 5.12 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας.....	39
Πίνακας 5.13 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Ιανουαρίου (€).....	40
Πίνακας 5.14 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Φεβρουαρίου (€).....	40
Πίνακας 5.15 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Μαρτίου (€).....	41
Πίνακας 5.16 Προϋπολογισμός τελικών αποθεμάτων	42
Πίνακας 5.17 Προϋπολογισμός Κόστους Πωληθέντων (€)	42
Πίνακας 5.18 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Ιανουαρίου (€)	43
Πίνακας 5.19 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Φεβρουαρίου (€).....	43
Πίνακας 5.20 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Μαρτίου (€)	44
Πίνακας 5.21 Προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης	44
Πίνακας 5.22 Προϋπολογισμός Αποτελέσματα χρήσεως (€).....	45
Πίνακας 5.23 Πωλήσεις μετρητοίς και επί πιστώσει (€).....	46
Πίνακας 5.24 Προϋπολογισμός εισπράξεων από πελάτες (€).....	46
Πίνακας 5.25 Προϋπολογισμός πληρωμών άμεσων υλικών (€)	47
Πίνακας 5.26 Ταμειακός Προϋπολογισμός (€)	48
Πίνακας 5.27 Ισολογισμός 31 ^η Μαρτίου 2020 (€)	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια συγκεντρωτική παρουσίαση των προϋπολογισμών των επιχειρήσεων. Σκοπός της είναι η παρατήρηση και η μελέτη της διαδικασίας, των προϋποθέσεων και των παραγόντων που συμβάλλουν στην κατάρτιση ενός προϋπολογισμού επιχείρησης καθώς και η ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Στις μέρες μας μια επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει πολλές δυσκολίες, όπως είναι για παράδειγμα ο ανταγωνισμός, η οικονομική κρίση, η έλλειψη ρευστότητας, το καταναλωτικό περιβάλλον. Για αυτό τον λόγο ο προϋπολογισμός σε μία επιχείρηση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο. Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού παρέχει την δυνατότητα πρόβλεψης και σχεδιασμού των μελλοντικών κινήσεων μιας επιχείρησης καθώς και επιμερισμού των πόρων ώστε αυτοί να χρησιμοποιηθούν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Οι προϋπολογισμοί συντονίζουν όλα τα στελέχη της επιχείρησης προς την ίδια κατεύθυνση ακολουθώντας ένα κοινό σχέδιο και στόχους. Ουσιαστικά η επιχείρηση γνωστοποιεί τα σχέδια της σε όλο τον οργανισμό μέσω του προϋπολογισμού, ώστε οι εργαζόμενοι να σχεδιάζουν και να σκέφτονται προς την ίδια κατεύθυνση για το μέλλον. Επίσης ένα πρόγραμμα προϋπολογισμού χρησιμοποιείται ως μέτρο σύγκρισης των πραγματικών αποτελεσμάτων με τους επιθυμητούς στόχους καθώς επίσης και ως τρόπος εύρεσης προβληματικών τμημάτων στην επιχείρηση.

Σχετικά με την δομή της εργασίας στο 2^ο κεφάλαιο αναλύονται οι γενικές αρχές και η διαδικασία κατάρτισης ενός προϋπολογισμού στα επιμερούς στάδια με σκοπό να απαντηθούν βασικά ερωτήματα και να παρουσιαστούν τα πλεονεκτήματά του. Στο 3^ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα είδη των προϋπολογισμών. Στην συνέχεια στο 4^ο αναλύεται ο γενικός προϋπολογισμός - master budget στα επιμέρους τμήματα. Στο 5^ο κεφάλαιο εφαρμόζεται η θεωρία του γενικού προϋπολογισμού με την χρήση ενός παραδείγματος εικονικής επιχείρησης. Τέλος, στο 6^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ

2.1 Ο ορισμός του προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός ορίζεται ως η ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος δράσης, το οποίο έχει καταρτιστεί από τη διοίκηση ενός Οργανισμού με σκοπό την αποτελεσματικότερη κατανομή των χρηματοοικονομικών πόρων σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Οι προϋπολογισμοί εφαρμόζονται κυρίως σε επιχειρήσεις που πρωταρχικός τους στόχος είναι η αύξηση των κερδών τους και η εξασφάλιση της ευημερίας, ωστόσο συχνά εφαρμόζεται και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται για δύο κύριους σκοπούς. Τον σχεδιασμό, ο οποίος περιλαμβάνει την ανάπτυξη των στόχων και την κατάρτιση των διαφόρων προϋπολογισμών για την επίτευξη αυτών των στόχων. Τον έλεγχο, που επιτυγχάνεται με την συλλογή σχολίων για να επιβεβαιώνεται ότι το σχέδιο εκτελείται ορθά ή τροποποιείται καθώς οι περιστάσεις αλλάζουν. Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα κατάρτισης προϋπολογισμού πρέπει να προνοεί και για τα δύο, σχεδιασμό και έλεγχο. Ο καλός σχεδιασμός χωρίς αποτελεσματικό έλεγχο είναι χάσιμο χρόνου και προσπάθειας. (Garrison – Noreen – Brewer, 2015, σ.442)

Ως ένας άλλος ορισμός, ο προϋπολογισμός μπορεί να χαρακτηριστεί και ως το μέσο με το οποίο μετατρέπονται τα οικονομικά σχέδια σε πραγματικές μονάδες δαπανών και αποδόσεων κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

2.2 Προϋπολογιστικός έλεγχος

Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να ελέγχουν συνεχώς τις διάφορες λειτουργίες τους και να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί από τους μάνατζερς. Ο έλεγχος πραγματοποιείται με συνεχή σύγκριση των πραγματοποιηθέντων με τα προϋπολογισθέντα δεδομένα. «Η χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών σαν μέσα ελέγχου των διάφορων δραστηριοτήτων είναι γνωστή σαν προϋπολογιστικός έλεγχος (Budgeting or budgetary control)». (Τσακλάγκανος, 2007, σ.7)

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος βελτιώνει τις επιχειρήσεις καθώς μέσα από τα ιστορικά στοιχεία εντοπίζονται τυχόν λάθη στα προγραμματισμένα και αποτρέπονται έτσι εσφαλμένα αποτελέσματα. Στην συνέχεια τα διοικητικά στελέχη προβαίνουν στην άμεση λήψη αποφάσεων για προσαρμογή των νέων δεδομένων.

2.3 Όργανα προϋπολογισμού

Τα όργανα τα οποία είναι υπεύθυνα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού σε μια επιχείρηση είναι ο διευθυντής και η επιτροπή προϋπολογισμού. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος μεταξύ των άλλων για την λεπτομερή παροχή των απαραίτητων πληροφοριών για τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης, την ανάλυση των δεδομένων και την υποβολή των σχεδίων. Η επιτροπή προϋπολογισμού αποτελείται από ανώτατα στελέχη και έχει ευθύνες παρόμοιες με αυτές του διευθυντή του προϋπολογισμού. Παρέχει κυρίως συμβουλές προς την επιχείρηση ώστε να επιτευχθούν οι απώτεροι σκοποί. (Τσακλάγκανος, 2007, σ.39)

Η επιτροπή αποτελείται από τον πρόεδρο και τους αντιπρόεδρους και τον εσωτερικό ελεγκτή. Οι αντιπρόεδροι είναι υπεύθυνοι για λειτουργίες όπως οι πωλήσεις, η παραγωγή, οι προμήθειες. Οι τυχόν διαφωνίες ανάμεσα σε τμήματα του οργανισμού για θέματα που σχετίζονται με τον προϋπολογισμό επιλύονται από την επιτροπή προϋπολογισμού. Επιπλέον, η επιτροπή προϋπολογισμού είναι αυτή που εγκρίνει τον τελικό προϋπολογισμό και λαμβάνει περιοδικές εκθέσεις που αφορούν την πρόοδο μιας επιχείρησης προς την κατεύθυνση των στόχων.

Επιπλέον, ο προϋπολογισμός καθορίζει τα πρότυπα αναφοράς με τα οποία τα στελέχη και τα τμήματά τους θα αξιολογηθούν. Έτσι τα στελέχη παίρνουν την διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμών πολύ σοβαρά και καταβάλλουν έντονες προσπάθειες για να διασφαλίσουν ότι θα προστατευτούν τα συμφέροντά τους. Για τον λόγο αυτό, η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε μια διαμάχη μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού, με αποτέλεσμα να λησμονείται ότι όλοι προσπαθούν για την επίτευξη κοινών στόχων. (Garrison & Noreen, 2005, σ.383)

2.4 Περίοδος προϋπολογισμού

Η περίοδος του προϋπολογισμού είναι κυρίως ετήσια αλλά μπορεί να είναι και μακροχρόνια όταν αναφέρεται στους προϋπολογισμούς παγίων και μπορούν να καλύπτουν περίοδο πέντε (5) με δέκα (10) ετών. Η περίοδος προϋπολογισμού κατά γενικό κανόνα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη για να φανούν τα αποτελέσματα της πολιτικής της διοίκησης αλλά και αρκετά σύντομη ώστε οι εκτιμήσεις να γίνονται με μεγάλη ακρίβεια και να διορθώνονται τυχόν αστοχίες. Αυτό σημαίνει ότι διαφορετικοί τύποι προϋπολογισμών θα έπρεπε να συντάσσονται για διαφορετικά χρονικά διαστήματα.

Οι περισσότεροι προϋπολογισμοί κατά κανόνα καλύπτουν την χρονική περίοδο ενός έτους που αντιστοιχεί στο οικονομικό έτος της εταιρίας. Κάποιες επιχειρήσεις διαιρούν τον προϋπολογισμό του έτους σε τέσσερα (4) τρίμηνα. Το κάθε τρίμηνο υποδιαιρείται σε μήνες και με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσονται μηνιαίοι προϋπολογισμοί. Το πλεονέκτημα του είναι ότι απαιτεί την περιοδική επανεξέταση και επανέκτιμηση των δεδομένων του προϋπολογισμού κατά την διάρκεια του έτους.

Επίσης υπάρχουν προϋπολογισμοί μεγάλης χρονικής διάρκειας, οι οποίοι αναφέρονται σε μια σειρά διαδοχικών ετών και αφορούν σχέδια στα οποία η πραγματοποίησή τους θα απαιτήσει δαπάνες σε περισσότερο του ενός έτους. Στην περίπτωση αυτή επιβάλλεται να ληφθούν υπόψη παράγοντες που είναι μέχρι σήμερα γνωστοί. Οι προϋπολογισμοί αυτής της κατηγορίας αφορούν κεφαλαιουχικές δαπάνες και καλύπτουν περίοδο πέντε (5) έως δέκα (10) έτη. (Νεγκάκης, 2015, σ.251)

2.5 Γενικές αρχές προϋπολογισμού

Οι κυριότερες γενικές αρχές που λαμβάνονται υπόψη στην κατάρτιση ενός προϋπολογισμού είναι:

- Ο προϋπολογισμός πρέπει να αναφέρεται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Τα μεγέθη, είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά, να καθορίζονται με ακρίβεια. Να είναι κατανοητός, σαφής και απλός έτσι ώστε να δίνει πλήρεις απαντήσεις στα ερωτήματα που γεννιούνται.
- Είναι αναγκαία η υποδιαίρεση του σε επί μέρους προϋπολογισμούς που θα αναφέρονται σε κάθε τομέα ευθύνης χωριστά.
- Η εναρμόνιση των επί μέρους αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Δηλαδή δεν πρέπει ο υιοθετημένος στόχος κάποιου τομέα να αντιστρατεύεται τον στόχο άλλου τομέα.
- 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.
- Ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι εύκαμπτος και ελαστικός, δηλαδή να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβολές των συνθηκών λειτουργίας και τις μεταβολές του περιβάλλοντος.
- Στην κατάρτιση του προϋπολογισμού πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι φορείς της διοίκησης (ανώτερα και κατώτερα επίπεδα διοίκησης).

- Ο προϋπολογισμός πρέπει να χρησιμοποιείται για την άσκηση έλεγχου και να γίνεται δεκτός σε όλα τα επίπεδα άσκησης διοίκησης. Δεν θα πρέπει να είναι καταπιεστικός και να περιορίζει την πρωτοβουλία και την ελευθερία των εργαζομένων. (Τσακλάγκανος, 2007, σ.30-31)

2.6 Συστατικά στοιχεία κατάρτισης ενός ολοκληρωμένου προγράμματος προϋπολογισμού

Ο όρος ολοκληρωμένο πρόγραμμα προϋπολογισμού σημαίνει την εφαρμογή της ευρείας έννοιας του προγράμματος προϋπολογισμού και ελέγχου σε όλες τις φάσεις της λειτουργίας σε μια επιχείρηση και την εφαρμογή μιας προσέγγισης των συνολικών συστημάτων. Τα βασικά στοιχεία για την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού είναι :

- Αξιολόγηση της επίδρασης όλων των σχετικών μεταβλητών στην επιχείρηση.
- Συγκεκριμενοποίηση των αντικειμενικών στόχων και του ίδιου του αντικειμένου της επιχείρησης.
- Προετοιμασία γύρω από τις προϋποθέσεις σχεδιασμού.
- Αξιολόγηση των στρατηγικών της επιχείρησης.
- Προετοιμασία και αξιολόγηση των σχεδίων της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη και αποδοχή του στρατηγικού μακροπρόθεσμου σχεδίου.
- Ανάπτυξη και θεώρηση του τακτικού βραχυχρόνιου σχεδίου.
- Ανάπτυξη και θεώρηση συμπληρωματικών αναλύσεων.
- Εκτέλεση των σχεδίων.
- Ανάπτυξη, συμπλήρωση και διανομή των αναφορών σχετικά με τη λειτουργία και την εκτέλεση του προγράμματος.
- Εκτέλεση των τυχόν ενεργειών που ακολουθούν. (Τσακλάγκανος, 1997, σ.32)

2.7 Χρησιμότητα των προϋπολογισμών

Οι προϋπολογισμοί προσφέρουν τη δυνατότητα της κατανομής των πόρων σε ανταγωνιστικές μεταξύ τους δραστηριότητες. Μια οργάνωση για να είναι αποτελεσματική είναι απαραίτητο κάθε στέλεχος της να γνωρίζει καλά τα προγράμματα που καταρτίζουν τα υπόλοιπα στελέχη. Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού συγκεντρώνει και ωθεί σε συμφωνία μεταξύ τους τα επιμέρους προγράμματα των στελεχών της οργάνωσης.

Συνοψίζοντας ο προϋπολογισμός είναι ένα από τα πιο σημαντικά μέσα επικοινωνίας σε μια επιχείρηση και στενά συνδεδεμένος με την διαδικασία του οργανωσιακού ελέγχου. (Δημητράς & Μπάλλας, 2009, σ. 300)

2.8 Τα πλεονεκτήματα του προϋπολογισμού

Ένας προϋπολογισμός για να συνταχθεί απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και χρόνο από τα διοικητικά στελέχη καθώς είναι μία πολύπλοκη διαδικασία. Αφού επιτευχθεί η σύνταξη ακολουθεί η διαδικασία έγκρισης του προϋπολογισμού η οποία ενδέχεται να ενσωματώνει τροποποίηση ή προσαρμογή ορισμένων στοιχείων στους γενικούς προϋπολογισμούς της επιχείρησης. (Νεγκάκης, 2015, σ.248)

Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα από την κατάρτιση των προϋπολογισμών είναι τα εξής:

- Οι προϋπολογισμοί γνωστοποιούν τα σχέδια της διοίκησης σε ολόκληρο τον οργανισμό.
- Οι προϋπολογισμοί πιέζουν τα στελέχη να σκεφτούν και να σχεδιάζουν για το μέλλον. Αν απουσίαζε η κατάρτιση προϋπολογισμού τα περισσότερα στελέχη θα αφιέρωναν όλο το χρόνο τους στην αντιμετώπιση των καθημερινών έκτακτων περιστατικών.
- Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού παρέχει ένα μέσο επιμερισμού των διαθέσιμων πόρων σε εκείνα τα τμήματα του οργανισμού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν πιο αποτελεσματικά.
- Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού μπορεί να αποκαλύψει πιθανά σημεία συμφόρησης πριν αυτά εκδηλωθούν.
- Οι προϋπολογισμοί συντονίζουν τις δραστηριότητες ολοκλήρου του οργανισμού ολοκληρώνοντας τα σχέδια των διαφόρων επιμέρους μερών.
- Οι προϋπολογισμοί υπενθυμίζουν στη διοίκηση τους στόχους και τις επιδιώξεις της.
- Οι προϋπολογισμοί βοηθούν στην οργάνωση και την αποτελεσματική δομή μιας επιχείρησης.
- Οι προϋπολογισμοί καθορίζουν στόχους και σκοπούς που μπορούν να χρησιμεύσουν ως μέτρα σύγκρισης για την αξιολόγηση μεταγενέστερων αποδόσεων. (Garrison – Noreen – Brewer, 2015, σ.442-443)

2.9 Οι αποκλίσεις από τον προϋπολογισμό

Στο τέλος κάθε περιόδου γίνεται έλεγχος και εντοπισμός των σφαλμάτων και των αποκλίσεων από τους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού. Πολύ συχνά εντοπίζονται απολίσεις, που είτε είναι μεγάλες είτε είναι μικρές. Στη συνέχεια αξιολογούνται και εφόσον είναι μικρές οι αποκλίσεις τα προϋπολογισμένα αποτελέσματα συγκλίνουν με τα πραγματικά, ενώ σε διαφορετική περίπτωση τα στελέχη επαναπροσδιορίζουν τα νέα δεδομένα ώστε να γίνει η κατάρτιση νέων προϋπολογισμών.

Οι διαφορές αυτές είναι αναγκαίες και αποσκοπούν:

- Στην επισήμανση των αποκλίσεων.
- Στην απόκτηση πείρας και εξειδίκευσης σε ορισμένους τομείς για την αντιμετώπιση των προβλημάτων στο μέλλον.
- Στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας των προϊσταμένων και γενικότερα του προσωπικού. Έτσι υποχρεώνονται να ενεργούν σύμφωνα με τον προϋπολογισμό.
- Στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, η οποία όμως επηρεάζεται και από πολλούς άλλους παράγοντες. Υπάρχουν ποιοτικοί συντελεστές και παράγοντες που δεν μπορούν να μετρηθούν. Οι συγκρίσεις είναι δυνατόν να επηρεάζονται και από ανεξέλεγκτους και υποκειμενικούς παράγοντες. Οι πολλοί βραχυχρόνιοι στόχοι δημιουργούν ένα πολύπλοκο πλέγμα σχέσεων όταν οι εργασίες δεν καταμερίζονται με ακρίβεια. Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες, σφάλματα προϋπολογισμού, μεταβολές των τιμών, αλλαγές στα σχέδια της επιχείρησης κ.α, μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές αποκλίσεις.
- Η σύγκριση αποκαλύπτει το πραγματικό πρόβλημα, ενώ τα αποτελέσματα (χρηματοοικονομικά) αποτελούν τα συμπτώματα του προβλήματος. Με την σύγκριση το βάρος δεν πέφτει σε απόλυτα μεγέθη που μετριούνται εύκολα, τα οποία πολλές φορές αποσπούν την προσοχή και οδηγούν σε εσφαλμένα συμπεράσματα.
- Η σύγκριση μας βοηθάει να βρούμε που οφείλονται τα δυσμενή αποτελέσματα (π.χ. σε κακή Διοίκηση, προβλήματα και προστριβές μέσα στην επιχείρηση κλπ.).
- Η σύγκριση θα επιβεβαιώσει και την ορθότητα και το πραγματοποιήσιμο του προγραμματισμού. Θα διαπιστωθεί για παράδειγμα αν οι στόχοι είναι υπερβολικοί και κατά συνέπεια μη πραγματοποιήσιμοι, αν είναι πολύ χαμηλοί και εύκολα επιτεύξιμοι κλπ. Όταν παρουσιάζονται αποκλίσεις, πρέπει να

ζητούνται στοιχεία και σχετικές αναφορές από τους υπεύθυνους των κέντρων ευθύνης όπου παρουσιάστηκαν. Βάσει αυτών των στοιχείων θα αναζητηθούν τα αίτια που το προξένησαν. Καλό είναι οι αποκλίσεις να ανακοινώνονται αμέσως στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια. Οπότε ο κάθε υπεύθυνος να επισημάνει και να εκτιμάει την έκταση και τις μελλοντικές επιπτώσεις της κατάστασης αυτής στο δικό του κέντρο ευθύνης και να αναθεωρήσει τις προβλέψεις που είχε κάνει. Με αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα το όλο σύστημα της Διοικήσεως να έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και να βελτιωθεί σημαντικά. (Τσακλάγκανος, 2007)

Οι τεχνικές προϋπολογιστικού ελέγχου είναι οι εξής:

- Η λογιστική υπευθυνότητα, είναι μια τεχνική η οποία χρησιμοποιείται για τον έλεγχο των εξόδων. Τα διοικητικά στελέχη είναι οι υπεύθυνοι για τον έλεγχο των δαπανών στον δικό τους χώρο εργασίας.
- Η προβλεπτική λογιστική, είναι μία τεχνική η οποία χρησιμοποιεί επιχειρηματικά μοντέλα κατά την λήψη αποφάσεων, τα οποία χρησιμοποιούνται στην κυβερνητική, στην επιχειρησιακή έρευνα και σε άλλες ποσοτικές μεθόδους.
- Η συμμετοχική διοίκηση, χρησιμοποιεί την αξιοποίηση των απόψεων όλων των διοικητικών στελεχών όταν καταρτίζονται οι προϋπολογισμοί και με βάση αυτών γίνεται ο έλεγχος.
- Η ανάλυση αποκλίσεων, είναι ένας συστηματικός έλεγχος όλων των όψεων του κόστους, οι οποίες εμφανίζουν απόκλιση από το προϋπολογιστικό πρότυπο, με σκοπό να ερευνήσουν τα διοικητικά στελέχη για ποιο λόγο το κόστος έχει διαφοροποιηθεί.
- Η ελαστική προϋπολογισμού, επιτρέπει μια ποικιλία σε κόστη, τα οποία μεταβάλλονται όπως απαιτείται από την επιχείρηση. (Φίλιος, 2012, σ.99)

2.10 Διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού

Η διαδικασία που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση για την κατάρτιση των προϋπολογισμών εξαρτάται από κάποιους παράγοντες όπως το μέγεθός της, τον τύπο του προϋπολογισμού που χρησιμοποιεί, τη χρήση του καθώς και από το είδος της διοίκησης.

Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού δεν ακολουθεί απαραίτητα σε όλες τις

επιχειρήσεις την ίδια διαδικασία. Συνήθως όμως η κατάρτιση και η ευθύνη του συντονισμού του προϋπολογισμού αποτελεί αρμοδιότητα μιας επιτελικής ομάδας η οποία υπάγεται απευθείας στη Γενική Διεύθυνση. Οι προϋπολογισμοί αφού συγκεντρωθούν στην επιτελική ομάδα που έχει την ευθύνη του συντονισμού, της διεκπεραίωσης και της παρακολούθησης του προγράμματος δραστηριότητας υποβάλλονται για συζήτηση και έγκριση στην επιτροπή προϋπολογισμού.

Την εποπτεία της διαδικασίας κατάρτισης του γενικού προϋπολογισμού αλλά και των επιμέρους σε μεγάλες επιχειρήσεις την ασκεί ο ελεγκτής. Αυτό το στέλεχος καθορίζει τις διαδικασίες συγκέντρωσης των δεδομένων και την ευθύνη καθενός από όσους εμπλέκονται στη διαδικασία κατάρτισης των προϋπολογισμών και συχνά υποβοηθείται από μια επιτροπή αποτελούμενη από υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης (επιτροπή προϋπολογισμού). Η επιτροπή αυτή στην οποία μετέχουν μέλη του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας και οι επικεφαλής των εκτελεστικών διευθύνσεων έχει ως αποστολή τον σχολιασμό, τον συντονισμό, την αποδοχή, την αναθεώρηση των προϋπολογισμών, ώστε βάσει των ήδη εγκεκριμένων η επιτελική μονάδα να συντάξει τον γενικό προϋπολογισμό της επιχείρησης. (Δημητράς & Μπάλλας, 2009, σ.309-310)

Κατά την διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού μπορεί να υπάρξουν τροποποιήσεις των οικονομικών συνθηκών από την διοίκηση που ενδεχόμενα να οδηγήσουν στην κατάρτιση νέων προϋπολογισμών. Το ενδεχόμενο αυτό μπορεί να αποτραπεί εάν έχουν καταγραφεί και κατανοηθεί πλήρως οι οδηγίες κατάρτισης του προϋπολογισμού όπως και οι υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίχθηκαν οι σχετικοί προϋπολογισμοί. Σε κάθε περίπτωση εάν προκύψουν θέματα που δεν μπορούν να επιλυθούν, τότε αποφασίζει η επιτροπή προϋπολογισμού που έχει πλήρη εικόνα της πραγματικής κατάστασης.

Πρίν την λήξη του προηγούμενου προϋπολογισμού έτους ο προτεινόμενος προϋπολογισμός υποβάλλεται για έγκριση και παρέχεται άμεσα εάν δεν επέρχονται αλλαγές και μεταβολές. Ο προϋπολογισμός στη συνέχεια αποστέλλεται στα τμήματα για εκτέλεση. Ο έλεγχος πρέπει να γίνεται κάθε μήνα για τυχόν αποκλίσεις και διορθωτικά μέτρα.

Ο γενικός προϋπολογισμός για να συνταχθεί πρέπει να υπάρχει μία σειρά διαδοχικών βημάτων:

- Προετοιμασία προγράμματος πωλήσεων, το οποίο είναι το σημείο εκκίνησης για τον γενικό προϋπολογισμό, μας δείχνει μία εικόνα των οικονομικών συνθηκών καθώς και τα επίπεδα ανταγωνισμού.

- Προετοιμασία προϋπολογισμών κόστους παραγωγής και εξόδων λειτουργίας. Αφού έχει συνταχθεί ο προϋπολογισμός πωλήσεων στην συνέχεια μπορεί να σχεδιαστεί η παραγωγή και να γίνουν προβλέψεις των βιομηχανικών εξόδων για την λειτουργία της επιχείρησης.
- Προετοιμασία προϋπολογισμού αποτελεσμάτων χρήσης. Αυτό βασίζεται στις προβλέψεις των πωλήσεων και στα βιομηχανικά έξοδα τα οποία προσδιορίζουν το κόστος των πωληθέντων και τα έξοδα λειτουργίας.
- Προετοιμασία ταμειακού προϋπολογισμού, είναι η πρόβλεψη των εισπράξεων και πληρωμών για την περίοδο του προϋπολογισμού. Τα προβλεπόμενα επίπεδα εισπράξεων εξαρτώνται από τις προβλέψεις των πωλήσεων, ενώ οι προβλεπόμενες πληρωμές εξαρτώνται από τα γενικά βιομηχανικά έξοδα.
- Προετοιμασία του προϋπολογισμένου ισολογισμού, ο οποίος συντάσσεται όταν προσδιοριστούν οι ταμειακές συναλλαγές στα στοιχεία του ενεργητικού, των υποχρεώσεων και της καθαρής περιουσίας. (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006, σ.369-370)

2.11 Ανθρώπινος παράγοντας σε σχέση με τον προϋπολογισμό

Η επιτυχία ενός προγράμματος προϋπολογισμού εξαρτάται επίσης από το αν η διοίκηση χρησιμοποιεί τον προϋπολογισμό για να πείσει ή να επιρρίψει ευθύνες στους υπαλλήλους. Η χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών ως μέσο πίεσης για επίρριψη ευθύνων στους εργαζομένους εκτρέπει ένταση και δυσπιστία παρά συνεργασία και παραγωγικότητα. Ο προϋπολογισμός όμως θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως θετικό εργαλείο για να βοηθήσει στην θέσπιση στόχων, στη μέτρηση των λειτουργικών αποτελεσμάτων και στον εντοπισμό περιοχών που χρειάζονται προσοχή.

Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού επηρεάζεται επίσης από το γεγονός ότι οι πριμοδοτήσεις βασίζονται συχνά στην ικανοποιητική εκτέλεση ή και υπέρβαση των προϋπολογισμών. Το μόνον συχνά αυξάνει όταν υπάρχει υπέρβαση του στόχου του προϋπολογισμού. Για προφανείς λόγους οι μάνατζερ, τους οποίους αφορά ένα τέτοιο σχέδιο μόνον ή των οποίων η απόδοση αξιολογείται με βάση την επίτευξη των στόχων του προϋπολογισμού, προτιμούν να αξιολογούνται με βάση εξαιρετικά εφικτούς προϋπολογισμούς. Επιπλέον, οι ιδιαίτερα εφικτοί προϋπολογισμοί μπορούν να βοηθήσουν στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης του μάνατζερ και στη δημιουργία μεγαλύτερης δέσμευσης στον προϋπολογισμό, ενώ μειώνουν και την πιθανότητα ένα στέλεχος να εμπλακεί σε ανεπιθύμητη συμπεριφορά στο τέλος της

περιόδου του προϋπολογισμού για να εξασφαλίσει αποζημίωση μπόνους. Έτσι, ενώ κάποιοι υποστηρίζουν ότι οι προϋπολογιστικοί στόχοι θα πρέπει να αποτελούν πρόκληση και να οδηγούν σε υπερβάσεις από πλευράς των στελεχών για την επίτευξή τους, στην πράξη οι περισσότερες επιχειρήσεις θέτουν τους στόχους των προϋπολογισμών τους σε υψηλά επίπεδα εφικτότητας. (Garrison – Noreen – Brewer, 2015, σ.445-446)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Οι προϋπολογισμοί μπορούν να διακριθούν σε λειτουργικούς (πωλήσεων, παραγωγής, κόστους παραγωγής, κόστους πωληθέντων και τελικών αποθεμάτων) και χρηματοοικονομικούς (ταμειακός, αποτελεσμάτων χρήσης και ισολογισμού). Τα κριτήρια διαχωρισμού των κατηγοριών προϋπολογισμού έχουν να κάνουν με το διάστημα που καλύπτουν, τη διαδικασία που ακολουθείται κατά την κατάρτισή τους, το είδος τους, τη φιλοσοφία προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών κλπ. Παρακάτω παρουσιάζονται τα είδη των προϋπολογισμών σύμφωνα με αυτές τις διακρίσεις.

3.1 Κριτήριο: Μέθοδος κατάρτισης

Λαμβάνοντας σαν κριτήριο τη μέθοδο κατάρτισης του προϋπολογισμού αλλά και το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη σύνταξή του, μπορούν να αναγνωριστούν τριών ειδών πρακτικές.

Στην κατάρτιση προϋπολογισμού με την μέθοδο «από κάτω προς τα πάνω» (bottom up προσέγγιση), οι επικεφαλείς των ιεραρχικά κατώτερων μονάδων καταρτίζουν τον προϋπολογισμό για τη μονάδα που διοικούν λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες, τις αδυναμίες που παρουσιάζει, τις ευκαιρίες που τυχόν θα παρουσιαστούν καθώς και τις δυσκολίες για την επίτευξη των στόχων. Ακριβώς αντίθετη από αυτήν την διαδικασία είναι η «από πάνω προς τα κάτω» (top down προσέγγιση), όπου η κεντρική διοίκηση καταρτίζει τον προϋπολογισμό και τον ανακοινώνει σε κάθε μια από τις μικρότερες μονάδες της επιχείρησης. Στην τρίτη πρακτική ακολουθείται μια συνεργατική διαδικασία μεταξύ των στελεχών όλων των βαθμίδων (participative

budgeting). (Δημητράς & Μπάλλας, 2009, σ.310)

3.2 Κριτήριο: Χρονικό διάστημα

Το χρονικό διάστημα που καλύπτουν οι προϋπολογισμοί διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως ο κύκλος ζωής των προϊόντων της επιχείρησης, ο τύπος των πελατών, η σταθερότητα της ζήτησης για τα προϊόντα, η ύπαρξη ενδεχόμενων περιορισμών και τα ειδικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Οι διακρίσεις που έχουμε ανάλογα με το χρονικό διάστημα που καλύπτουν οι προϋπολογισμοί είναι οι βραχυχρόνιοι και οι μακροχρόνιοι.

Οι βραχυχρόνιοι ή λειτουργικοί προϋπολογισμοί αφορούν μικρό χρονικό διάστημα συνήθως του 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 την διοίκηση αν κριθεί απαραίτητο.

Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί μπορούν να διακριθούν σε:

- Προϋπολογισμούς κατά πρόγραμμα
- Προϋπολογισμούς κατά ευθύνη

Οι προϋπολογισμοί κατά πρόγραμμα περιλαμβάνουν τα χρηματικά μεγέθη που αφορούν κάθε βασικό πρόγραμμα που προγραμματίζει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση κατά τη περίοδο για την οποία καταρτίζονται οι προϋπολογισμοί. Έτσι μπορούν να καταρτισθούν κατά προϊόν ή κατά ομάδα προϊόντων περιλαμβάνοντας τα έσοδα και τα έξοδα που αφορούν κάθε προϊόν. Οι προϋπολογισμοί μας επιτρέπουν να γνωρίζουμε αν κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης είναι συμφέρουσα ή αν η παραγωγή κάθε προϊόντος έχει ικανοποιητικό περιθώριο κέρδους.

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. Περιέχουν τα ίδια ποσά σε σύνολο που περιέχουν και οι προϋπολογισμοί κατά πρόγραμμα. Μπορούμε να πούμε ότι οι προϋπολογισμοί αυτοί διενεργούν κάποιο έλεγχο στους φορείς ευθύνης αφού καθορίζουν αναμενόμενα μεγέθη που θα συγκριθούν αργότερα με τα αντίστοιχα πραγματικά μεγέθη. (Τσακλάγκανος, 2007, σ. 24-25)

Οι μακροχρόνιοι προϋπολογισμοί αφορούν διάστημα τριών (3) έως δέκα (10) ετών και σχετίζονται με τη φιλοσοφία ή τη στρατηγική της επιχείρησης.

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 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 κατάρτισή 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 δεν θα εντοπίζονταν ή ευκαιρίες που θα παράβλεπαν οι επιχειρήσεις. (Garrison R. & Noreen E., 2005, σ.378)

3.3 Κριτήριο: Τρόπος υπολογισμού προϋπολογιστικών ποσών

Ανάλογα με τον τρόπο υπολογισμού των προϋπολογιστικών ποσών, διακρίνουμε τους προϋπολογισμούς που καταρτίζονται με βάση τους αντίστοιχους προϋπολογισμούς της προηγούμενης χρονιάς, στους οποίους υπολογίζεται και ένα ποσοστό προσαύξησης ή μείωσης (προσαυξητικοί προϋπολογισμοί - incremental budgets). Ακόμα, διακρίνουμε τους προϋπολογισμούς σε μηδενική βάση, όταν οι υπολογισμοί δεν στηρίζονται στο παρελθόν (zero-based budgeting).

3.3.1 Προσαυξητικός προϋπολογισμός

Με την τεχνική του προσαυξητικού προϋπολογισμού (incremental budgeting) η οικονομική μονάδα συντάσσει τον προϋπολογισμό μεταβάλλοντας όλα τα ποσά του τελευταίου απολογισμού με ένα ποσοστό ή ποσό ώστε στον νέο να απεικονίζεται τόσο η αύξηση του πληθωρισμού όσο και η ανάπτυξη της εταιρείας. Η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει δεχτεί κριτικές για τη μη επιστημονική μεθοδολογία που ακολουθεί καθώς δεν συνδυάζει την σχέση αιτίας – αιτιατού. Επιπρόσθετα δεν εξετάζει αν κάποια έξοδα δεν είναι πλέον απαραίτητα. Ως πλεονέκτημα αυτής της τεχνικής μπορεί να θεωρηθεί η χαμηλή απαίτηση σε χρόνο και κόστος για τη σύνταξη του προϋπολογισμού. (Δημητράς & Μπάλλας, 2009, σ.312)

3.3.2 Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης

Το διοικητικό στέλεχος το οποίο συντάσσει έναν προϋπολογισμό μηδενικής βάσης θα πρέπει να δικαιολογήσει όλες τις δαπάνες σε αντίθεση με τις μεταβολές που σημειώθηκαν με βάση τον προϋπολογισμό του προηγούμενου έτους. Με αυτόν τον

τρόπο το τρέχον επίπεδο γίνεται δεκτό σαν αναγκαίο και θεωρείται ότι μόνο η αύξηση χρήζει ανάλυση και περαιτέρω εξέταση. Στη συνέχεια ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος είναι υποχρεωμένος να δικαιολογήσει με κάθε λεπτομέρεια το σύνολο του ποσού που εμπεριέχεται σε αυτόν και όχι μόνο τα ποσά της αύξησης σε σχέση με τον προηγούμενο προϋπολογισμό. Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού μηδενικής βάσης απαιτεί τεκμηρίωση, σύμφωνα με την οποία ιεραρχούνται όλες οι δραστηριότητες κάθε τμήματος και προσδιορίζεται το κόστος κάθε δραστηριότητας. Με βάση τις αποφάσεις αυτές, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να αξιολογήσουν τις δραστηριότητες και να κρίνουν ποιες από αυτές χρήζουν περικοπές και ποιες όχι.

Το μειονέκτημα ενός προϋπολογισμού μηδενικής βάσης είναι ότι η συχνότητα με την οποία πραγματοποιείται είναι στις πιο πολλές περιπτώσεις ετήσια, ως συνέπεια να είναι υπερβολικά χρονοβόρα και με υψηλό κόστος. (Νεγκάκης, 2015, σ.249-250)

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης περιέχει δύο βασικά στάδια τα οποία είναι τα εξής:

- Κατάστρωσης καταλόγου δραστηριότητας.
- Κατάταξης των δραστηριοτήτων κατά σειρά σημασίας ή ενδιαφέροντος.

Στην πρώτη περίπτωση ο προϋπολογισμός κάθε τμήματος καταστρώνει έναν κατάλογο με τον οποίο περιλαμβάνει κάθε διακεκριμένη δραστηριότητα και λειτουργία. Ο κατάλογος αυτός περιλαμβάνει το στόχο και τον σκοπό κάθε δραστηριότητας, τις συνέπειες εκτέλεσης ή μη εκτέλεσης, τα μέτρα για τον καθορισμό της απόδοσης της δραστηριότητας, τους εναλλακτικούς τρόπους ενέργειας ή υποκατάστασης της δραστηριότητας, όπως επίσης τα κόστη και τις ωφέλειες που θα προκύψουν.

Αξίζει να αναφερθεί ότι για την διαδικασία σύνταξης ενός τέτοιου προϋπολογισμού πρέπει να γίνει εντοπισμός και παράλληλη εκτίμηση των εναλλακτικών τρόπων ενέργειας κάθε δραστηριότητας. Αναλυτικότερα, εξετάζονται δύο τρόποι εναλλακτικής ενέργειας, με την ανάλυση να καταλήγει στην επιλογή του καλύτερου.

Αφού ολοκληρωθεί το πρώτο στάδιο ακολουθεί η κατάταξη των δραστηριοτήτων κατά σειρά σημασίας ή ενδιαφέροντος για τα προβλεπόμενα διαθέσιμα χρηματικά κεφάλαια στα οποία πρέπει να τοποθετηθούν σε ουσιαστικές επιχειρηματικές δραστηριότητες για την επόμενη χρονική περίοδο. Η κατάταξη των δραστηριοτήτων σε κάθε περίπτωση γίνεται κατά σειρά φθίνουσας ωφέλειας ή επιχειρηματικής σημασίας, ακολουθώντας είτε την ανάλυση της σχέσης διάθεσης, είτε υποκειμενικές εκτιμήσεις και κρίσεις.

Όταν πραγματοποιηθούν τα παραπάνω στάδια οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι πλέον σε θέση να προσδιορίσουν τις δραστηριότητες για τις οποίες θα δαπανηθούν

χρηματικά ποσά όπως και το ύψος αυτών κατά την προϋπολογιστική περίοδο. (Νεγκάκης, 2015, σ.249)

3.4 Κριτήριο: Επίπεδα δραστηριότητας

Ανάλογα με το είδος τους οι προϋπολογισμοί διακρίνονται σε στατικούς (static budgets) και ελαστικούς (flexible budgets). Τόσο οι στατικοί όσο και οι ελαστικοί προϋπολογισμοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν αφενός για την κατάρτιση των επιμέρους προϋπολογισμών των τμημάτων μιας επιχείρησης και αφετέρου για την επιχείρηση ως σύνολο. Συγκεκριμένα, αν οι προϋπολογισμοί αφορούν ένα επίπεδο δραστηριότητας θεωρούνται στατικοί, ενώ αντίθετα αν αναφέρονται σε πολλά επίπεδα δραστηριότητας θεωρούνται ελαστικοί.

3.4.1 Στατικός προϋπολογισμός

Ένας στατικός προϋπολογισμός καταρτίζεται στην αρχή της περιόδου και ισχύει για το σχεδιαζόμενο επίπεδο δραστηριότητας. (Νεγκάκης, 2015, σ.247) Ένας στατικός προϋπολογισμός σχεδιασμού είναι κατάλληλος για προγραμματισμό αλλά είναι ακατάλληλος για να αξιολογηθεί πόσο καλά ελέγχονται τα κόστη. Αν το πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας διαφέρει από εκείνο που προγραμματίστηκε, θα ήταν παραπλανητικό να συγκριθούν τα πραγματικά κόστη με τον στατικό και αμετάβλητο προϋπολογισμό σχεδιασμού. Αν η δραστηριότητα είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, τα μεταβλητά κόστη θα πρέπει να είναι υψηλότερα από τα αναμενόμενα και αν η δραστηριότητα είναι χαμηλότερη από την αναμενόμενη τα μεταβλητά κόστη θα πρέπει να είναι μειωμένα σε σχέση με τα προβλεπόμενα. (Garrison – Noreen – Brewer, 2015, σ.503)

3.4.2 Ελαστικός προϋπολογισμός

Ο ελαστικός προϋπολογισμός λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές στο κόστος και προσφέρει εκτιμήσεις για το ποιο θα έπρεπε να είναι το κόστος για κάθε επίπεδο δραστηριότητας. (Νεγκάκης, 2015, σ.247) Μπορεί να προσαρμοσθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να εμφανίζει τα προϋπολογισμένα έσοδα, έξοδα και ταμειακές ροές σε διαφορετικά επίπεδα παραγωγής. Όταν μια δραστική μεταβολή στην παραγόμενη ποσότητα μειώνει την χρησιμότητα του αρχικού προϋπολογισμού, ένας νέος

προϋπολογισμός μπορεί να συνταχθεί γρήγορα ώστε να αντανακλά τα πραγματικά επίπεδα παραγωγής της περιόδου. (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006, σ.389)

Επιπλέον η ελαστική προϋπολογιστική είναι μία τεχνική προϋπολογιστικού ελέγχου η οποία επιτρέπει μία ποικιλία αποτελεσμάτων της παραγωγής και τα αντίστοιχα κόστη τους, να μεταβάλλονται όπως απαιτείται από εναλλακτικά σχέδια της επιχείρησης αλλά και από αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς. Η τεχνική αυτή είναι περισσότερο χρήσιμη όταν τέτοιες αλλαγές απαιτούν πρόσθετη δαπάνη και η παραγωγή δεν μπορεί να περιμένει για χρονοβόρα εξουσιοδότηση συμπληρωματικού προϋπολογισμού.

Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί δείχνουν πώς τα κόστη και τα κέρδη μπορούν να μεταβάλλονται κατ' αντιστοιχία προς το ρυθμό της παραγωγικής δυναμικότητας. Επιπλέον, η ελαστική προϋπολογιστική πρέπει να παρέχει συμπληρωματικούς προϋπολογισμούς όπου οι μεταβαλλόμενες συνθήκες απαιτούν διαφορετική δαπάνη. Τα πρότυπα μεγέθη του προϋπολογισμού πρέπει να ελέγχονται συχνά, ίσως ανά τρίμηνο και να αλλάζουν όποτε αυτό είναι αναγκαίο. (Φίλιος, 2012, σ.119)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

4.1 Ορισμός γενικού προϋπολογισμού

Ο γενικός προϋπολογισμός (Master Budget) ή αλλιώς συνολικός προϋπολογισμός αποτελείται από χωριστούς άλλα αλληλεξαρτημένους προϋπολογισμούς. Είναι μία σύνοψη των σχεδίων μια εταιρείας η οποία ορίζει συγκεκριμένους στόχους για τις πωλήσεις, την παραγωγή, τη διανομή και τις χρηματοδοτικές δραστηριότητες.

Έτσι ο γενικός προϋπολογισμός θα μπορούσε να αποτελείται στη γενική του μορφή από τις παρακάτω καταστάσεις και έγγραφα (Χατζής Α., 2010, σ.392) & (Garrison & Noreen, 2005, σ.395):

- Έναν προϋπολογισμό πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένου ενός προγράμματος αναμενόμενων εισπράξεων.
- Έναν προϋπολογισμό παραγωγής.

- Έναν προϋπολογισμό άμεσων υλικών, συμπεριλαμβανομένου ενός προγράμματος αναμενόμενων εκταμιεύσεων χρηματικών ποσών για τις πρώτες ύλες.
- Έναν προϋπολογισμό άμεσης εργασίας.
- Έναν προϋπολογισμό γενικών βιομηχανικών εξόδων.
- Έναν προϋπολογισμό έτοιμων αποθεμάτων τέλους χρήσης.
- Έναν προϋπολογισμό εξόδων πωλήσεων και διοίκησης.
- Έναν ταμειακό προϋπολογισμό.
- Μια προϋπολογισμένη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.
- Έναν προϋπολογιζόμενο ισολογισμό.

4.2 Προϋπολογισμός πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων παρουσιάζει μια αναλυτική κατάσταση των προσδοκώμενων πωλήσεων για την περίοδο που αφορά τον προϋπολογισμό, και συντάσσεται πρώτος πριν από όλους τους υπόλοιπους προϋπολογισμούς. Εκφράζεται σε χρηματικές μονάδες όσο και σε μονάδες προϊόντος. Ο ακριβής προϋπολογισμός είναι το κλειδί για την όλη διαδικασία του προϋπολογισμού. Όλα τα μέρη του συνολικού προϋπολογισμού εξαρτώνται κατά κάποιο τρόπο από τον προϋπολογισμό πωλήσεων, των λειτουργικών και των χρηματοοικονομικών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο προϋπολογισμός πωλήσεων βοηθά στον καθορισμό του αριθμού των μονάδων που πρέπει να παραχθούν, με αποτέλεσμα ο προϋπολογισμός της παραγωγής να καταρτίζεται μετά τον προϋπολογισμό πωλήσεων. Στην συνέχεια, ο προϋπολογισμός παραγωγής χρησιμοποιείται για τον καθορισμό των προϋπολογισμών για το κόστος παραγωγής, το οποίο συμπεριλαμβάνει τον προϋπολογισμό των άμεσων υλικών, τον προϋπολογισμό της άμεσης εργασία και τον προϋπολογισμό του έμμεσου κόστους παραγωγής (Γενικά Βιομηχανικά έξοδα). Οι προϋπολογισμοί αυτοί συνδυάζονται με στοιχεία από τον προϋπολογισμό πωλήσεων και τον προϋπολογισμό δαπανών και διοίκησης και με αυτόν τον τρόπο καταρτίζεται ο προϋπολογισμός μετρητών ή ταμειακός προϋπολογισμός. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι ο προϋπολογισμός πωλήσεων πυροδοτεί μια αλυσιδωτή αντίδραση η οποία οδηγεί στην κατάρτιση των άλλων προϋπολογισμών. (Garrison & Noreen, 2005, σ.383)

4.2.1 Μακροχρόνια και βραχυχρόνια προγράμματα πωλήσεων

Για την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού πωλήσεων έχει ως βάση για την πρόβλεψη στις πωλήσεις, τις πωλήσεις των προηγούμενων ετών. Επίσης ο διευθυντής πωλήσεων εξετάζει τις ακυρωμένες παραγγελίες της εταιρείας, την τιμολογιακή πολιτική και τα σχέδια marketing της εταιρείας, τις τάσεις που επικρατούν στην αγορά, καθώς και τις γενικές οικονομικές συνθήκες. Στατιστικά εργαλεία προηγούμενων ετών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση των στοιχείων και για την κατασκευή μοντέλων που είναι χρήσιμα για την πρόγνωση των κυριότερων παραγόντων που επηρεάζουν τις πωλήσεις της επιχείρησης. Κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας προηγμένες προσομοιώσεις σε υπολογιστή βελτιώνουν τις στρατηγικές για την πρόβλεψη των πωλήσεων τους. (Garrison & Noreen, 2015, σ.384)

Οι επιχειρήσεις με αυτόν τον τρόπο καταρτίζουν μακροχρόνια και βραχυχρόνια προγράμματα προβλέψεων πωλήσεων. Κάποιες επιχειρήσεις συχνά διαθέτουν πόρους για προγραμματισμό δεκαετίας ή ετήσια, αυτά είναι τα μακροχρόνια προγράμματα. Σε αντίθεση με τα βραχυχρόνια προγράμματα τα οποία καταρτίζονται σε μηνιαία, διμηνιαία ή τριμηνιαία βάση. Για τις προβλέψεις αυτές θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι στόχοι, η μακροχρόνια πολιτική και η στρατηγική της επιχείρησης, καθώς επίσης η πολιτική των τιμών, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και ο νεωτερισμός παλαιών προϊόντων, νέα στρατηγική του marketing, επενδύσεις σε νέους κλάδους και επεκτάσεις παλιών. Με λίγα λόγια για τον προγραμματισμό των πωλήσεων απαιτούνται τρία διαφορετικά επίπεδα.

- Προβλέψεις για την πορεία της οικονομίας στο σύνολο.
- Προβλέψεις για τις συνολικές πωλήσεις του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.
- Προβλέψεις για την διαδικασία πωλήσεων της επιχείρησης.

Ο συνδυασμός των τριών προβλέψεων θεμελιώνει ένα επιτυχής μακροχρόνιο πρόγραμμα. (Τσακλάγκανος, 1997, σ.49-50)

4.2.2 Παράγοντες για επιτυχία στον προϋπολογισμό πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων εξαρτάται από επιτυχείς προβλέψεις που λαμβάνουν υπόψη μια σειρά παραμέτρων – παραδοχών, όπως:

- Την εισαγωγή νέων προϊόντων.
- Την διακοπή παραγωγής και εμπορίας ορισμένων προϊόντων.

- Την αύξηση ή τη μείωση τιμών και την πολιτική εκπτώσεων.
- Την επέκταση σε νέες περιοχές (αγορές).
- Την αυξομείωση του δυναμικού των πωλήσεων.
- Το κόστος διανομής και την κατανομή αυτού.
- Τα έξοδα προώθησης.
- Τα έξοδα διαφήμισης.
- Τα διάφορα έξοδα πωλήσεων.
- Οργάνωση και προγράμματα εκπαίδευσης πωλητών κτλ.

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

4.3 Προϋπολογισμός παραγωγής

Ο προϋπολογισμός παραγωγής, που καταρτίζεται αφού συνταχθεί ο αντίστοιχος των πωλήσεων, παραθέτει τον αριθμό των μονάδων που πρέπει να παραχθούν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πωλήσεων και να παρέχουν την επιθυμητή απογραφή έτοιμων αποθεμάτων τέλους. Οι ανάγκες παραγωγής μπορούν να προσδιοριστούν ως εξής:

Προϋπολογισμένες πωλήσεις σε μονάδες

(+) επιθυμητό τελικό απόθεμα

= **Συνολικές ανάγκες**

(-) αρχικό απόθεμα

= **Απαιτούμενη παραγωγή**

Οι απαιτήσεις παραγωγής επηρεάζονται από το επιθυμητό επίπεδο έτοιμων αποθεμάτων τέλους. Τα αποθέματα θα πρέπει να σχεδιάζονται προσεκτικά. Τα υπερβολικά αποθέματα δεσμεύουν κεφάλαια και δημιουργούν προβλήματα αποθήκευσης. Τα ανεπαρκή αποθέματα μπορούν να οδηγήσουν σε απώλειες πωλήσεων ή σε προσπάθειες παραγωγής υψηλού κόστους της τελευταίας στιγμής. (Garrison – Noreen – Brewer, 2015, σ.453 – 454)

Συνήθως, ο προϋπολογισμός παραγωγής καταρτίζεται ξεχωριστά ανά προϊόν και υποβάλλεται σε μηνιαία βάση, καθώς λαμβάνονται υπόψη οι προβλεπόμενες πωλήσεις

και το επιθυμητό επίπεδο τελικών αποθεμάτων 31/12. (Νεγκάκης, 2015, σ.263)

4.4 Προϋπολογισμός άμεσων υλικών

Ο προϋπολογισμός άμεσων υλικών πρέπει να περιλαμβάνει λεπτομερή προϋπολογισμό για την απαιτούμενη ποσότητα και το κόστος α'υλών. Έτσι απαιτούνται οι 4 υποπροϋπολογισμοί : (Μηλιώτη, 2005, σ.251)

- Προϋπολογισμός α'υλών (σε ποσότητα κάθε α'ύλης, ανά χρονικό διάστημα, προϊόν και κέντρο ευθύνης).
- Προϋπολογισμός αγορών α'υλών (προγραμματισθείσες ποσότητες, κόστος αγοράς, ημερομηνίες παράδοσης).
- Προϋπολογισμός αποθεμάτων α'υλών (σε ποσότητα και αξία).
- Προϋπολογισμός κόστους α'υλών που χρησιμοποιήθηκαν.

Ο προϋπολογισμός θα κατανέμεται κατά είδος, κατά κέντρο ευθύνης, κατά μικρές χρονικές περιόδους και κατά το είδος ετοιμών προϊόντων. Τα άμεσα υλικά αποτελούν το μεταβλητό κόστος.

Υπάρχουν δυο τρόποι για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων σε α' ύλες. Ο πρώτος τρόπος είναι να αναπτυχθεί μια μέθοδος εκτίμησης των συνολικά απαιτούμενων ποσοτήτων με την χρήση ιστορικών δεικτών. Η άλλη μέθοδος είναι η ανάπτυξη μιας σχέσης μεταξύ του κόστους υλικού και κάποιων άλλων μεταβλητών όπως:

- Δείκτης ποσότητας υλικού/ποσότητα παραγωγής.
- Δείκτης υλικών ως προς άμεσες ώρες λειτουργίας μηχανής.
- Δείκτης κόστους υλικού ως προς άμεσο κόστος εργασίας.

Απαιτούμενες α' ύλες ανά μονάδα

(x) κόστος αγοράς ανά μονάδα

= Κόστος αγοράς α' υλών

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

Πρώτες ύλες που απαιτούνται για να τη κάλυψη της παραγωγής

(+) επιθυμητό τελικό απόθεμα α' υλών

= Συνολικές ανάγκες σε α' ύλη

(-) αρχικό απόθεμα α' υλών

= Α' ύλες που πρέπει να αγοραστούν

Ο προϋπολογισμός αυτός συνοδεύεται και από μια κατάσταση με τις αναμενόμενες εκταμιεύσεις μετρητών για την αγορά των πρώτων υλών. Οι εκταμιεύσεις μετρητών περιλαμβάνουν και πληρωμές για αγορές προηγούμενων περιόδων συν τις πληρωμές για αγορές πρώτων υλών που θα γίνουν κατά την περίοδο που αφορά ο προϋπολογισμός που καταρτίζεται. (Garrison & Noreen, 2005, σ.389)

4.5 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

Ο προϋπολογισμός της άμεσης εργασίας δείχνει τις ώρες άμεσης εργασίας που απαιτούνται για την ικανοποίηση του προϋπολογισμού παραγωγής.

Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος της άμεσης εργασίας περιλαμβάνει:

- Τον καθορισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Την πρόσληψη του προσωπικού.
- Την επιμόρφωση και εκπαίδευση αυτού.
- Τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων και περιγραφής του έργου.
- Την εκτίμηση της απόδοσης.
- Τον καθορισμό μεθόδων και ημερομίσθιων.
- Την προαγωγή, αύξηση μισθών και την πολιτική απολύσεων.
- Τις διαπραγματεύσεις με συνδικαλιστικά όργανα.
- Την παροχή κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας.
- Την συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.
- Την συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη.

Όπως και στις άμεσες πρώτες ύλες και εδώ αναφερόμαστε στην άμεση εργασία, η οποία μπορεί να αποδοθεί σε συγκεκριμένη παραγωγή ορισμένων προϊόντων. Ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας διαφέρει από τον προϋπολογισμό πληρωμών εξόδων άμεσης εργασίας στο ότι μας ενδιαφέρει να γνωρίζουμε πότε και πόσα θα πληρώσουμε για άμεση εργασία. Μπορεί όμως πολλές φορές να συμπίπτουν αυτοί οι δύο προϋπολογισμοί.

Για τον καθορισμό των ωρών άμεσης εργασίας όπως και του κόστους χρησιμοποιούνται σπάντα ώρες, μέσα, μισθοί, σχέσεις κόστους εργασίας και συνολικού

κόστους, μελέτες χρόνου και κίνησης, στατιστικές εκτιμήσεις κτλ. (Τσακλάγκανος, 2007, σ.79-80)

Για τον καθορισμό του κόστους της άμεσης εργασίας είναι ο εξής τύπος:

Απαιτούμενες μονάδες παραγωγής

(x) ώρες άμεσης εργασίας ανά μονάδα

(x) κόστος εργασίας ανά ώρα

= Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

4.6 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών εξόδων (ΓΒΕ)

Ο προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών εξόδων είναι το άμεσο και το έμμεσο κόστος εργασίας, ενώ καλύπτει τόσο τα κύρια όσο και τα βοηθητικά τμήματα της παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης. Η σύνταξη του προϋπολογισμού αυτού γίνεται από τον υπεύθυνο παραγωγής ο οποίος υπολογίζει τα έξοδα του τμήματος τα οποία με την σειρά τους μπορούν να ελεγχθούν. Οποιαδήποτε άλλα έξοδα που καταλογίζονται στα τμήματα πρέπει να εμφανίζονται χωριστά π.χ., το κόστος ηλεκτρικού ρεύματος, οι αποσβέσεις κτιριακών εγκαταστάσεων κ.α. Τονίζεται ότι για να είναι ο προϋπολογισμός ακριβής θα πρέπει για κάθε μία από τις δαπάνες να υπάρχει τεκμηρίωση.

Το κόστος των Γενικών Βιομηχανικών εξόδων (ΓΒΕ) προϋπολογίζεται για διάφορα επίπεδα παραγωγής. Το συνολικό κόστος των ΓΒΕ αποτελείται από το σταθερό μέρος το οποίο εκφράζεται σε ευρώ και το μεταβλητό μέρος το οποίο υπολογίζεται με δείκτες εκφρασμένους σε ώρες άμεσης εργασίας. (Νεγκάκης, 2015, σ.282)

Ο τύπος για τον προσδιορισμό του κόστους ΓΒΕ είναι ο εξής:

Συνολικά σταθερά ΓΒΕ

(+) μεταβλητά ΓΒΕ που αντιστοιχούν στο επίπεδο παραγωγής

= Προϋπολογισμός ΓΒΕ

4.7 Ο προϋπολογισμός αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων τέλους

Μετά την ολοκλήρωση των ανωτέρω προϋπολογισμών, μπορεί πλέον με τα στοιχεία που διαθέτουμε να υπολογιστεί το ανά μονάδα κόστος προϊόντος για τις

μονάδες που παράγονται κατά την διάρκεια του οικονομικού έτους. Το κόστος των μη πωληθέντων μονάδων υπολογίζεται στον προϋπολογισμό έτοιμων αποθεμάτων τέλους.

4.8 Ο προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων και διοίκησης

Ο προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων και διοίκησης περιλαμβάνει τις προϋπολογισμένες δαπάνες για τις περιοχές εκτός βιομηχανικής παραγωγής. Ο προϋπολογισμός αυτός αποτελεί μια συλλογή από πολλούς μικρότερους, μεμονωμένους που υποβάλλονται από τα διάφορα τμήματα του οργανισμού. Για παράδειγμα, ο διευθυντής μάρκετινγκ υποβάλλει προϋπολογισμό παραθέτοντας λεπτομερώς τα έξοδα διαφήμισης για κάθε οικονομική περίοδο ισολογισμού. (Garrison – Noreen – Brewer, 2015, σ.461)

Επιπλέον ο προϋπολογισμός των διοικητικών εξόδων αποτελείται από σταθερές δαπάνες (π.χ. μισθούς) και από μεταβλητές δαπάνες (π.χ. χρηματικές αποζημιώσεις). Το ύψος των δαπανών διοίκησης αποτελείται από ένα δείκτη μέτρησης ανάμεσα στους στόχους της διοίκησης και την απόδοση που παρουσιάζει και θα πρέπει να προσαρμόζονται με τις δραστηριότητες της εταιρίας. Τα κονδύλια αυτά δεν επηρεάζονται και δεν μεταβάλλονται άμεσα με το μέγεθος του κύκλου εργασιών, ωστόσο, επηρεάζονται ως ένα βαθμό από το ύψος των εσόδων που με την σειρά του δημιουργεί ανάγκη για ανάληψη συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και δαπανών από πλευρά διοίκησης. (Νεγκάκης, 2015, σ.295-296)

4.9 Ταμειακός προϋπολογισμός

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις εξασφαλίζουν εκ των προτέρων ένα ικανοποιητικό επίπεδο ρευστότητας, προκειμένου να είναι σε θέση να αντεπεξέλθουν στις πληρωμές των υποχρεώσεών τους χωρίς καθυστερήσεις. Γι' αυτό και ο ταμειακός προϋπολογισμός αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τη διοίκηση.

Δύο βασικές προσεγγίσεις χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη του ταμειακού προϋπολογισμού. Η μία είναι η προσέγγιση των εισπράξεων και πληρωμών μετρητών (που λέγεται και άμεση ή μέθοδος λογαριασμού ταμείου). Η μέθοδος αυτή βασίζεται σε μια λεπτομερή ανάλυση των αυξήσεων και των μειώσεων στον προϋπολογιζόμενο λογαριασμό ταμείου που θα αντανakλά όλες τις ταμειακές εισροές και εκροές από προϋπολογισμούς όπως των πωλήσεων, των εξόδων και των δαπανών κεφαλαίου. Χρησιμοποιείται κυρίως για βραχυχρόνιο ταμειακό προϋπολογισμό σαν τμήμα του

ετήσιου προγράμματος. Οι προϋπολογισμοί που προκαλούν τις ταμειακές εισροές και εκροές αναλύονται προσεκτικά για να μετατραπούν από μια συνολική βάση σε μια ταμειακή βάση.

Η άλλη προσέγγιση ονομάζεται χρηματοοικονομική λογιστική προσέγγιση (που καλείται και έμμεση προσέγγιση ή των αποτελεσμάτων χρήσεως). Το σημείο εκκίνησης στην προσέγγιση αυτή είναι ότι το προγραμματισμένο καθαρό εισόδημα μετατρέπεται από μια αθροιστική βάση σε μια ταμειακή βάση. (Μηλιώτη, 2005, σ.274)

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι ταμειακές εισροές προέρχονται κυρίως από πωλήσεις με μετρητά και από πωλήσεις με πίστωση. Αναλύοντας τον τρόπο εισπράξεως της επιχείρησης και λαμβάνοντας υπόψη τη πιστοδοτική πολιτική μπορεί να προσδιοριστεί ένα χρονοδιάγραμμα εισπράξεων. Ξεκινώντας την κατάρτιση της κατάστασης των αναμενόμενων ταμειακών εκροών, το αρχικό υπόλοιπο διαθέσιμων προστίθεται στις αναμενόμενες ταμειακές εισροές για να προσδιοριστεί το συνολικό ύψος των διαθέσιμων κάθε μήνα. Στη συνέχεια, από το ποσό αυτό αφαιρούνται οι αναμενόμενες ταμειακές εκροές για να προσδιοριστεί το ταμειακό πλεόνασμα ή το έλλειμμα του μηνός. Εάν προκύψει πλεόνασμα, τότε θα πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο πιθανών βραχυπρόθεσμων επενδύσεων. Εάν προκύψει έλλειμμα, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να διερευνήσει την περίπτωση σύναψης τραπεζικού δανείου, επιμήκυνσης της περιόδου λήψης πίστωσης ή συντόμευσης του χρόνου είσπραξης των απαιτήσεων ή συνδυασμό των ανωτέρω.

Ο ταμειακός προϋπολογισμός περιλαμβάνει προβλέψεις εισροών μετρητών, εκροών μετρητών και χρηματοοικονομικών αναγκών όπως επίσης και τον έλεγχο των μετρητών. Ο ταμειακός προϋπολογισμός συνδέεται άμεσα με τον ετεροχρονισμό των διάφορων συναλλαγών και της εισροής και εκροής μετρητών με τις ανάγκες για μετρητά καθώς επίσης και με το πλεόνασμα μετρητών. Το πλεόνασμα των μετρητών συνεπάγεται για την επιχείρηση ορισμένο κόστος, δηλαδή τον τόκο που θα μπορούσε να κερδίσει από το πλεόνασμα.

Τα ταμειακά προγράμματα ή ταμειακοί προϋπολογισμοί είναι απαραίτητα για κάθε επιχείρηση γιατί έτσι μπορεί να εξασφαλιστεί η ισορροπία μεταξύ του υπόλοιπου των μετρητών και την αναγωγή για μετρητά για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, την πραγματοποίηση επενδύσεων κτλ. Τα ταμειακά προγράμματα αναφέρονται στο χρονικό προγραμματισμό των μετρητών κατά μήνα, εβδομάδα, μέρα και για ορισμένη χρονική περίοδο. Είναι συνήθως βραχυχρόνια αλλά πολλές επιχειρήσεις κάνουν και μακροχόνιες προβλέψεις μετρητών.

Ενας ταμειακός προϋπολογισμός περιλαμβάνει δύο βασικά μέρη: α) τις

προβλεπόμενες εισπράξεις μετρητών (εισροές μετρητών) και β) τις προβλεπόμενες πληρωμές μετρητών (εκροές μετρητών). Ο καθορισμός των πιθανών εισροών και εκροών μετρητών επιτρέπει την πιθανή εκτίμηση της ταμειακής θέσης της επιχείρησης για την περίοδο του προϋπολογισμού. Η εκτίμηση της ταμειακής θέσης θα καθορίσει τις ανάγκες για χρηματοδότηση για να καλυφθούν τα προβλεπόμενα ελλείμματα μετρητών καθώς και τον προγραμματισμό βραχυχρόνιων επενδύσεων ώστε να επενδυθεί παραγωγικά το προβλεπόμενο πλεόνασμα μετρητών. (Τσακλάγκανος, 2007, σ.98-99)

4.10 Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης

Η προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως είναι μια από τις βασικές ενότητες της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού. Δείχνει τα προγραμματιζόμενα κέρδη της εταιρίας και χρησιμεύει ως το σημείο αναφοράς έναντι του οποίου μπορεί να μετρηθεί η μετέπειτα απόδοση της εταιρίας. (Garrison – Noreen – Brewer, 2015, σ.467)

4.11 Προϋπολογισμός ισολογισμού

Ο ισολογισμός προϋπολογισμού παρέχει την δυνατότητα για έναν επιπλέον έλεγχο των δραστηριοτήτων που έχουν προγραμματισθεί από την οικονομική μονάδα. Ο προϋπολογιστικός ισολογισμός καταρτίζεται με αφετηρία τον τρέχοντα ισολογισμό και προσαρμόζεται λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα που υπάρχουν στους προαναφερθέντες προϋπολογισμούς. Επίσης προέρχεται από την απεικόνιση των επιπτώσεων των οικονομικών συναλλαγών οι οποίοι προκύπτουν από τους διάφορους προϋπολογισμούς πάνω στο ενεργητικό, παθητικό και καθαρή θέση της οικονομικής οντότητας. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο προγραμματισμός των διαθεσίμων και η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης μέσω των προϋπολογισμών και των προβλεπόμενων χρηματοοικονομικών καταστάσεων αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της διοίκησης για τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και την βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης στο σύνθετο και διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. (Νεγκάκης, 2015, σ.330)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Η επιχείρηση «Κονδύλης ΑΕ» ιδρύθηκε το 2016 και δραστηριοποιείται στο χώρο της ξυλείας. Συγκεκριμένα κατασκευάζει ξύλινες πόρτες ασφαλείας. Η επιχείρηση επιθυμεί να συντάξει τον Γενικό Προϋπολογισμό για το πρώτο τρίμηνο του 2020. Θα γίνουν οι προϋπολογισμοί:

1. Πωλήσεων
2. Παραγωγής
3. Αγοράς άμεσων πρώτων υλικών
4. Άμεσης εργασίας
5. Γενικών Βιομηχανικών εξόδων (ΓΒΕ)
6. Τελικών αποθεμάτων
7. Κόστους πωληθέντων
8. Εξόδων πωλήσεων
9. Εξόδων διοίκησης
10. Αποτελεσμάτων Χρήσεων
11. Ταμειακό
12. Ισολογισμού

Οι προϋπολογισθείσες πωλήσεις που εμφανίζονται στον προϋπολογισμό των πωλήσεων που ακολουθεί βασίζονται κυρίως σε εκτιμήσεις της Διοίκησης αλλά και σε προβλέψεις για την ζήτηση του προϊόντος στην περιοχή δραστηριότητας της επιχείρησης. Για την «Κονδύλης ΑΕ» έχουμε τις παρακάτω πληροφορίες:

Πίνακας 5.1 Ισολογισμός 1^η Ιανουαρίου 2020 (€)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία		Καθαρά Περιουσία	
Εξοπλισμός	330.000	Μετοχικό Κεφάλαιο	4.500.000
Μείον Σωρ. Αποσβ. Εξοπλ.	30.750	Υπόλοιπο εις νέον	211.680
	299.250		
Κτίρια	3.600.000		
Μείον Σωρ. Αποσβ. Κτιρ.	195.000		
	3.405.000		4.711.680
Κυκλοφορούν Ενεργητικό		Υποχρεώσεις	
Ταμείο	496.500	Προμηθευτές	518.565
Πελάτες	586.455		
Πρώτες ύλες	55.440		
Έτοιμα Προϊόντα	387.600		
	1.525.995		518.565
ΣΥΝΟΛΟ	5.230.245	ΣΥΝΟΛΟ	5.230.245

Πίνακας 5.2 Προβλέψεις Πωλήσεων

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος
Πωλήσεις	2.790	4.500	2.010

Πίνακας 5.3 Μεταβλητά έξοδα

Προμήθειες	10%
Έξοδα μετακίνησης	6%
Διαφήμιση	14%

Πίνακας 5.4 Σταθερά έξοδα (€)

Έμμεσα Υλικά	9.000
Έμμεσα Εργατικά	4.350
Έξοδα Συντήρησης	4.650
Λειτουργικά Έξοδα	1.350
Έξοδα ενέργειας	1.050
Ασφάλειες	1.200
Αποσβέσεις (60% Εξοπλ. 40% κτιρ.)	4.800
Φόροι ακινήτων	2.700
Μισθοί Πωλητών	4.950
Μισθοί Διευθυντών	6.000
Διοικητικά Έξοδα	5.100
Έξοδα Πωλήσεων	4.800

Πίνακας 5.5 Επιθυμητό επίπεδο έτοιμων προϊόντων

1 ^η Ιανουαρίου	2.850
31 ^η Ιανουαρίου	2.700
28 ^η Φεβρουαρίου	2.940
31 ^η Μαρτίου	3.300

Πίνακας 5.6 Γενικά στοιχεία

Μέση τιμή πώλησης ανά μονάδα	450 €
Κόστος άμεσων πρώτων υλών	70 €
Αγορές Δεκέμβριου	77.000 €
Παραγωγή Απριλίου	1.200
Ώρες άμεσης εργασίας ανά μονάδα	3
Κόστος εργασίας ανά ώρα	8 €
Φόρος εισοδήματος	50%

Το επιθυμητό επίπεδο Τελικών Αποθεμάτων άμεσων πρώτων υλών είναι **30%** της παραγωγής του επόμενου μήνα.

Πίνακας 5.7 Μεταβλητά γενικά βιομηχανικά έξοδα (€)

Έμμεσα εργατικά	2
Συντήρηση	3
Ενέργεια	5
Χαρτόσημο Μισθωτών Υπηρεσιών	1

Οι εισπράξεις των πωλήσεων πραγματοποιούνται ως εξής: **20%** των επί πιστώσει πωλήσεων τον τρέχων μήνα, **70%** των πωλήσεων επί πιστώσει τον προηγούμενο μήνα και **10%** των πωλήσεων επί πιστώσει που έγιναν πριν από δύο μήνες.

Οι πληρωμές αγορών πρώτων υλών γίνονται κατά **70%** στον ίδιο μήνα που έγινε η αγορά και **30%** στον επόμενο μήνα.

Οι πωλήσεις του Δεκεμβρίου ήταν **765.000 €**, οι πωλήσεις μετρητοίς του Δεκεμβρίου ήταν **27.000 €**, του Ιανουαρίου **22.500 €**, του Φεβρουαρίου **39.000 €** και του Μαρτίου **18.000 €**. Το ελάχιστο ποσό μετρητών που θέλει η επιχείρηση είναι **25.500 €**.

5.1 Προϋπολογισμός πωλήσεων

Πίνακας 5.8 Πωλήσεις σε μονάδες

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	ΣΥΝΟΛΟ
Πωλήσεις (Π 5.2)	2.790	4.500	2.010	9.300

Πίνακας 5.9 Πωλήσεις σε €

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	ΣΥΝΟΛΟ
Πωλήσεις	1.255.500	2.025.000	904.500	4.185.000

Η τιμή πώλησης ανά μονάδα είναι **450 €**.

5.2 Προϋπολογισμός παραγωγής

Προϋπολογισμός παραγωγής = προϋπολογισμός πωλήσεων + επιθυμητό επίπεδο τελικών αποθεμάτων – αρχικά αποθέματα

Πίνακας 5.10 Προϋπολογισμός παραγωγής σε μονάδες

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	ΣΥΝΟΛΟ
Προϋπολογισμός πωλήσεων (Π 5.8)	2.790	4.500	2.010	9.300
(+) επιθυμητό επίπεδο τελ. αποθεμάτων (Π 5.5)	2.700	2.940	3.300	3.300
Μερικό σύνολο	5.490	7.440	5.310	12.600
(-) αρχικά αποθέματα (Π 5.5)	2.850	2.700	2.940	2.850
Απαιτούμενη παραγωγή	2.640	4.740	2.370	9.750

5.3 Προϋπολογισμός αγοράς άμεσων υλικών

Απαιτούμενο επίπεδο αγοράς πρώτων υλών σε μονάδες = προϋπολογισμός παραγωγής σε μονάδες (καταλώνεται 1 μονάδα πρώτων υλών για την παραγωγή 1 μονάδας τελικού προϊόντος) + επιθυμητό τελικό επίπεδο αποθεμάτων πρώτων υλών σε μονάδες – αρχικό επίπεδο αποθεμάτων πρώτων υλών σε μονάδες

Κόστος αγοράς πρώτων υλών = απαιτούμενο επίπεδο αγοράς πρώτων υλών σε μονάδες x κόστος αγοράς πρώτων υλών ανά μονάδα

Πίνακας 5.11 Προϋπολογισμός άμεσων υλικών

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	ΣΥΝΟΛΟ
Απαιτούμενη παραγωγή (Π 5.10)	2.640	4.740	2.370	9.750
(+) επιθυμητό επίπεδο τελ. αποθεμάτων (30% της παραγωγής του επόμενου μήνα)	1.422	711	540	540
Μερικό σύνολο	4.062	5.451	2.910	10.290
(-) αρχικά αποθέματα	792	1.422	711	792
Απαιτούμενες αγορές	3.270	4.029	2.199	9.498
Κόστος πρώτων υλών (70€ ανά μονάδα)	228.900 €	282.030 €	153.930 €	664.860 €

5.4 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

Τα πρότυπα άμεσης εργασίας συνήθως βασίζονται σε μελέτες χρόνου και κίνησης. Η σχέση που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό του κόστους της άμεσης εργασίας είναι: απαιτούμενες μονάδες παραγωγής x κόστος εργασίας ανά ώρα.

Πίνακας 5.12 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	ΣΥΝΟΛΟ
Απαιτούμενες μονάδες παραγωγής (Π 5.10)	2.640	4.740	2.370	9.750
(x) Ώρες άμεσης εργασίας ανά μονάδα (Π 5.6)	3	3	3	3
Ώρες άμεσης εργασίας	7.920	14.220	7.110	29.250
(x) Κόστος ανά ώρα εργασίας (Π 5.6)	8 €	8 €	8 €	8 €
Κόστος άμεσης εργασίας	63.360 €	113.760 €	56.880 €	234.000 €

5.5 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών εξόδων

Το κόστος των Γενικών Βιομηχανικών εξόδων προϋπολογίζεται για όλα τα επίπεδα παραγωγής. Η σχέση για τον προσδιορισμό του κόστους Γενικών Βιομηχανικών εξόδων είναι:

σταθερά Γενικά Βιομηχανικά έξοδα για κάθε κατηγορία εξόδου + (προϋπολογιζόμενες συνολικές ώρες άμεσης εργασίας x μεταβλητό κόστος ανά ώρα άμεσης εργασίας).

Πίνακας 5.13 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Ιανουαρίου (€)

Είδος Εξόδου	Σταθερά (Π 5.4)	Μεταβλητά (Π 5.7, 5.12)	Σύνολο
Έμμεσα Υλικά	9.000	-	9.000
Έμμεσα Εργατικά	4.350	15.840	20.190
Έξοδα Συντήρησης	4.650	23.760	28.410
Λειτουργικά Έξοδα	1.350	-	1.350
Έξοδα ενέργειας	1.050	39.600	40.650
Ασφάλειες	1.200	-	1.200
Αποσβέσεις	4.800	-	4.800
Φόροι ακινήτων	2.700	-	2.700
Χαρτόσημο Μισθωτών Υπηρεσιών	-	7.920	7.920
ΣΥΝΟΛΟ			116.220

Πίνακας 5.14 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Φεβρουαρίου (€)

Είδος Εξόδου	Σταθερά (Π 5.4)	Μεταβλητά (Π 5.7, 5.12)	Σύνολο
Έμμεσα Υλικά	9.000	-	9.000
Έμμεσα Εργατικά	4.350	28.440	32.790
Έξοδα Συντήρησης	4.650	42.660	47.310
Λειτουργικά Έξοδα	1.350	-	1.350
Έξοδα ενέργειας	1.050	71.100	72.150
Ασφάλειες	1.200	-	1.200
Αποσβέσεις	4.800	-	4.800
Φόροι ακινήτων	2.700	-	2.700
Χαρτόσημο Μισθωτών Υπηρεσιών	-	14.220	14.220
ΣΥΝΟΛΟ			185.520

Πίνακας 5.15 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Μαρτίου (€)

Είδος Εξόδου	Σταθερά (Π 5.4)	Μεταβλητά (Π 5.7, 5.12)	Σύνολο
Έμμεσα Υλικά	9.000	-	9.000
Έμμεσα Εργατικά	4.350	14.220	18.570
Έξοδα Συντήρησης	4.650	21.330	25.980
Λειτουργικά Έξοδα	1.350	-	1.350
Έξοδα ενέργειας	1.050	35.550	36.600
Ασφάλειες	1.200	-	1.200
Αποσβέσεις	4.800	-	4.800
Φόροι ακινήτων	2.700	-	2.700
Χαρτόσημο Μισθωτών Υπηρεσιών	-	7.110	7.110
ΣΥΝΟΛΟ			107.310

Άρα ο προϋπολογισμός γενικών βιομηχανικών εξόδων για το 1^ο τρίμηνο 2020 ισούται με $(116.220 + 185.520 + 107.310) = 409.050$ €.

5.6 Προϋπολογισμός τελικών αποθεμάτων

Ο προϋπολογισμός τελικών αποθεμάτων των άμεσων υλικών και των έτοιμων προϊόντων απαιτείται για την σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Το κόστος των τελικών αποθεμάτων υπολογίζεται ως εξής:

τελικά αποθέματα x πρότυπο κόστος ανά μονάδα

,όπου το πρότυπο κόστος = [(απαιτούμενες ποσότητες άμεσων υλικών x κόστος άμεσων υλικών ανά μονάδα) + προϋπολογισμός άμεσης εργασίας + προϋπολογισμός άμεσων ΓΒΕ] / προϋπολογισμός παραγωγής.

$$[(9.750 \times 70) + 234.000 + 409.050] / 9.750 = 136 \text{ €}$$

Πίνακας 5.16 Προϋπολογισμός τελικών αποθεμάτων

	Τελικά αποθέματα σε μονάδες (Π 5.5)	Πρότυπο κόστος ανά μονάδα	Συνολικό κόστος
Ιανουάριος	2.700	136	367.200
Φεβρουάριος	2.940	136	399.840
Μάρτιος	3.300	136	448.800

5.7 Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων

Πίνακας 5.17 Προϋπολογισμός Κόστους Πωληθέντων (€)

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	ΣΥΝΟΛΟ
Άμεσα υλικά (Π 5.11)	228.900	282.030	153.930	664.860
(+) Άμεση εργασία (Π 5.12)	63.360	185.520	107.310	409.050
(+) Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα (Π 5.13-5.15)	116.220	61.840	35.770	136.350
Σύνολο Βιομηχανικού Κόστους	408.480	581.310	318.120	1.307.910
(+) αρχικά αποθέματα έτοιμων προϊόντων (Π 5.16)	387.600	367.200	399.840	387.600
Μερικό Σύνολο	796.080	948.510	717.960	1.695.510
(-) Τελικά αποθ. έτοιμων προϊόντων	367.200	399.840	448.800	448.800
Κόστος πωληθέντων	428.880	548.670	269.160	1.246.710

5.8 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων

Ο υπολογισμός των εξόδων γίνεται ως εξής:

σταθερά έξοδα κάθε κατηγορίας + (πωλήσεις x ποσοστό μεταβλητών εξόδων).

Τα μεταβλητά έξοδα μεταβάλλονται με τις πωλήσεις ενώ τα σταθερά έξοδα παραμένουν τα ίδια κάθε μήνα.

Πίνακας 5.18 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Ιανουαρίου (€)

Έιδος Εξόδου	Σταθερά (Π 5.4)	Μεταβλητά (Π 5.3, 5.9)	Σύνολο
Μισθοί πωλητών	4.950	-	4.950
Προμήθειες πωλητών	-	125.550	125.550
Έξοδα μετακίνησης	-	75.330	75.330
Έξοδα διαφήμισης	-	175.770	175.770
Έξοδα πωλήσεων	4.800	-	4.800
Σύνολο	9.750	376.650	386.400

Πίνακας 5.19 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Φεβρουαρίου (€)

Έιδος Εξόδου	Σταθερά (Π 5.4)	Μεταβλητά (Π 5.3, 5.9)	Σύνολο
Μισθοί πωλητών	4.950	-	4.950
Προμήθειες πωλητών	-	202.500	202.500
Έξοδα μετακίνησης	-	121.500	121.500
Έξοδα διαφήμισης	-	283.500	283.500
Έξοδα πωλήσεων	4.800	-	4.800
Σύνολο	9.750	607.500	617.250

Πίνακας 5.20 Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων Μαρτίου (€)

Έιδος Εξόδου	Σταθερά (Π 5.4)	Μεταβλητά (Π 5.3, 5.9)	Σύνολο
Μισθοί πωλητών	4.950	-	4.950
Προμήθειες πωλητών	-	90.450	90.450
Έξοδα μετακίνησης	-	54.270	54.270
Έξοδα διαφήμισης	-	126.630	126.630
Έξοδα πωλήσεων	4.800	-	4.800
Σύνολο	9.750	271.350	281.100

5.9 Προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης

Ο Προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης είναι σταθερός για όλους τους μήνες.

Πίνακας 5.21 Προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης

Είδος εξόδου	€
Μισθοί Διευθυντών (Π 5.4)	6.000
Διοικητικά έξοδα (Π 5.4)	5.100
Σύνολο	11.100

5.10 Προϋπολογιζόμενα αποτελέσματα χρήσεως

Τα τελικά αποτελέσματα όλων των προϋπολογισμών λειτουργίας (πωλήσεων, κόστους πωληθέντων εμπορευμάτων, εξόδων πωλήσεων και διοικητικών εξόδων) συγκεντρώνονται στα προβλεπόμενα Αποτελέσματα Χρήσεως.

Πίνακας 5.22 Προϋπολογισμός Αποτελέσματα χρήσεως (€)

Προϋπολογισμοί	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	ΣΥΝΟΛΟ
Πωλήσεων (Π 5.9)	1.255.500	2.025.000	904.500	4.185.000
(-) Κόστους πωληθέντων (Π 5.17)	428.880	548.670	269.160	1.246.710
Μικτό Κέρδος	826.620	1.476.330	635.340	2.938.290
Έξοδα πωλήσεων (Π 5.18-5.20)	386.400	617.250	281.100	1.284.750
(+) Διοικητικά έξοδα (Π 5.21)	11.100	11.100	11.100	33.300
Σύνολο εξόδων λειτουργ.	397.500	628.350	292.200	1.318.050
Καθαρό κέρδος προ φόρων	429.120	847.980	343.140	1.620.240
(-) φόρος εισοδ. 50% (Π 5.6)	214.560	423.990	171.570	810.120
Καθαρά κέρδη	214.560	423.990	171.570	810.120

5.11 Ταμειακός προϋπολογισμός

Ο Ταμειακός Προϋπολογισμός αποτελείται από τις εισροές μετρητών, τις εκροές μετρητών και τον δανεισμό. Οι ταμειακοί προϋπολογισμοί είναι χρήσιμοι για την εξισορρόπηση των ταμειακών υπολοίπων της επιχείρησης και την διατήρηση αυτών σε λογικά επίπεδα σε σχέση με τα αναγκαία ελάχιστα υπόλοιπα μετρητών.

Πίνακας 5.23 Πωλήσεις μετρητοίς και επί πιστώσει (€)

	Δεκέμβριος	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος
Συνολικές Πωλήσεις (Π 5.9)	765.000	1.255.500	2.025.000	904.500
(-) Πωλήσεις μετρητοίς	27.000	22.500	39.000	18.000
Πωλήσεις επί πιστώσει	738.000	1.233.000	1.986.000	886.500

Πίνακας 5.24 Προϋπολογισμός εισπράξεων από πελάτες (€)

Μήνας	Πωλήσεις επί πιστώσει (Π 5.23)	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος
Δεκέμβριος	738.000			
70%		516.600		
10%			73.800	
Ιανουάριος	1.233.000			
20%		246.600		
70%			863.100	
10%				123.300
Φεβρουάριος	1.986.000			
20%			397.200	
70%				1.390.200
Μάρτιος	886.500			
20%				177.300
ΣΥΝΟΛΟ		763.200	1.334.100	1.690.800

Πίνακας 5.25 Προϋπολογισμός πληρωμών άμεσων υλικών (€)

Μήνας	Αγορές (Π 5.11)	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος
Δεκέμβριος	228.900			
30%		68.670		
Ιανουάριος	282.030			
70%		197.421		
30%			84.609	
Φεβρουάριος	153.930			
70%			107.751	
30%				46.179
Μάρτιος	664.860			
70%				465.402
ΣΥΝΟΛΟ		266.091	192.360	511.581

Πίνακας 5.26 Ταμειακός Προϋπολογισμός (€)

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Τρίμηνο
Αρχικό υπόλ. μετρητών	496.500	229.269	63.189	496.500
Εισπράξεις				
Πωλήσεις μετρητοίς	22.500	39.000	18.000	79.500
(+) από πελάτες (Π 5.24)	763.200	1.334.100	1.690.800	3.788.100
Σύνολο εισπράξεων	785.700	1.373.100	1.708.800	3.867.600
Σύνολο διαθ. μετρητών	1.282.200	1.602.369	1.771.989	1.454.700
Πληρωμές				
Άμεσα υλικά (Π 5.11)	266.091	192.360	511.581	970.032
(+) Άμεση εργασία (Π 5.12)	63.360	113.760	56.880	234.000
(+) Γ.Β.Ε (αφαιρούνται αποσβέσεις) (Π 5.13 – 5.15)	111.420	180.720	102.510	394.650
(+) Έξοδα πωλήσεων (Π 5.18- 5.20)	386.400	617.250	281.100	1.284.750
(+) Διοικητικά έξοδα (Π 5.21)	11.100	11.100	11.100	33.300
(+) Φόρος εισοδήματος (Π 5.22)	214.560	423.990	171.570	810.120
Σύνολο πληρωμών	1.052.931	1.539.180	1.134.741	3.726.852
Τελικό υπόλ. μετρητών	229.269	63.189	637.248	637.248

5.12 Προϋπολογισμός Ισολογισμού την 31^η Μαρτίου

Πίνακας 5.27 Ισολογισμός 31^η Μαρτίου 2020 (€)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία		Καθαρά Περιουσία	
Εξοπλισμός	330.000	Μετοχικό Κεφάλαιο	4.500.000
Μείον Σωρ. Αποσβ. Εξοπ.	39.390	Υπόλοιπο εις νέον	1.021.800
	290.610		
Κτίρια	3.600.000		
Μείον Σωρ. Αποσβ. Κτιρ.	200.760		
	3.399.240		5.521.800
Κυκλοφορούν Ενεργητικό		Υποχρεώσεις	
Ταμείο	637.248	Προμηθευτές	199.458
Πελάτες	907.560		
Πρώτες ύλες	37.800		
Έτοιμα Προϊόντα	448.800		
	2.031.408		199.458
ΣΥΝΟΛΟ	5.721.258	ΣΥΝΟΛΟ	5.721.258

Αποσβεθείς Εξοπλισμός = αποσβεθείς εξοπλισμός 01/01/20 + αποσβέσεις τριμήνου

Αποσβεσθέντα Κτίρια = αποσβεσθέντα κτίρια 01/01/20 + αποσβέσεις τριμήνου

Πελάτες = 10% των πωλήσεων Φεβρουαρίου + 80% των πωλήσεων Μαρτίου

Πρώτες ύλες = [(αρχικά αποθέματα + αγορές τριμήνου) – παραγωγή τριμήνου] x κόστος ανά μονάδα

Έτοιμα Προϊόντα = τελικά αποθέματα x πρότυπο κόστος ανά μονάδα

Υπόλοιπα εις νέον = υπόλοιπο εις νέον 01/01/20 + καθαρό κέρδος τριμήνου

Προμηθευτές = 30% των αγορών του Μαρτίου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία αναδεικνύει την αξία και την σημαντικότητα που έχει ο προϋπολογισμός για μια σύγχρονη επιχείρηση. Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα δυνατό εργαλείο - όπλο σχεδιασμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, καθώς συμβάλλει θετικά στην διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσα σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και έτσι βοηθά στην καλύτερη σχεδίαση και οργάνωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Επιπλέον, με τον προϋπολογισμό τα στελέχη κινητοποιούνται για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης και την επίτευξη της κερδοφορίας μέσα από τα Προϋπολογιζόμενα Αποτελέσματα χρήσης. Είναι σε θέση η επιχείρηση να γνωρίζει τις εισροές και εκροές κεφαλαίων της επιχείρησης που θα προκύψουν μέσα από τις δραστηριότητες, με αποτέλεσμα όλα τα τμήματα της επιχείρησης να έχουν ένα κοινό σκοπό και στόχο που θα πρέπει να επιτευχθεί.

Με τον προϋπολογισμό και την εφαρμογή του εντοπίζονται έγκαιρα τυχόν λάθη και αποκλίσεις και έτσι μπορούν να ληφθούν μέτρα για την αντιμετώπιση τους. Με την χρήση του έλεγχου δίνεται η δυνατότητα και ο χρόνος στην διοίκηση της επιχείρησης να λάβει τις σωστές αποφάσεις και να κάνει τις διορθωτικές κινήσεις που είναι απαραίτητες σχετικά με τον προϋπολογισμό. Επίσης παρέχει πληροφορίες για τον αριθμό και τα έξοδα των απασχολούμενων εργαζομένων που απαιτούνται και τους μήνες που θα απασχοληθούν για την επίτευξη του στόχου που έθεσαν.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες θα πρέπει να εφαρμόσουν τον προϋπολογισμό ώστε να μπορέσουν να επιτύχουν όλους τους στόχους τους και να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι προϋπολογισμοί μπορούν να εφαρμοστούν από κάθε είδους επιχειρήσεις, είτε αυτές είναι μεγάλες, μεσαίες είτε μικρές και κερδοσκοπικού χαρακτήρα ή μη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Garrison, R., & Noreen, E. (2005). *Διοικητική Λογιστική*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Garrison – Noreen - Brewer (2015). *Διοικητική Λογιστική*. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Δημητράς, Α., & Μπάλλας, Α. (2009). *Διοικητική Λογιστική: Για Προγραμματισμό και Έλεγχο*. Αθήνα: Gutenberg.
- Δημοπούλου - Δημάκη, Ι. (2006). *Διοικητική Λογιστική: Κοστολόγηση- Προϋπολογισμοί- Λήψη Αποφάσεων*. Αθήνα: Interbooks.
- Μηλιώτη, Ε. (2005). *Οικονομοτεχνικές Μελέτες*. Αθήνα: ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΕΠΕ.
- Μπατσινίλας, Ε., & Πατατούκας, Κ. (2015). *Σύγχρονη Λογιστική*. Αθήνα: ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ
- Νεγκάκης, Χ. (2015). *Διοικητική Λογιστική*. Θεσσαλονίκη
- Ξένος, Δ. (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση του Προϋπολογισμού των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Τσακλάγκανος, Α. (1997), (2007). *Προϋπολογισμοί Budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Τσιτσάκης, Χ. (2017). *Κοστολόγηση και Διοικητική Λογιστική*. Αθήνα: Εκδόσεις Τσότρας
- Φίλιος, Β. (2012). *Διοικητική λογιστική: management accounting, κοστολόγηση & λογιστική κόστους για τη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων, ειδικότερα θέματα & σύστημα ασκήσεων*. Αθήνα: ΟΠΑ.
- Χατζής Α. (2010). *Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης*. Θεσσαλονίκη: Χατζής Αναστάσιος.