

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Διπλωματική Εργασία

**Τα είδη προϋπολογισμών επιχειρήσεων και η σημασία τους. Εφαρμογή κατάρτισης
γενικού προϋπολογισμού**

του

Αδάλιαλη Αναστάσιου

Θεσσαλονίκη, Δεκέμβριος 2021

ΤΑ ΕΙΔΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΜΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥΣ. ΕΦΑΡΜΟΓΗ
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Αδάλιαλης Αναστάσιος

Πτυχίο Μαθηματικών, ΑΠΘ, 2019

Διπλωματική Εργασία

υποβαλλόμενη για τη μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ

Επιβλέπον Καθηγητής
Σταυρόπουλος Αντώνιος

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 21/02/2022

Σταυρόπουλος Αντώνιος

Δασίλας Απόστολος

Στειακάκης Εμμανουήλ

.....

.....

.....

Αναστάσιος Αδάλιαλης

.....

Υπεύθυνη δήλωση περί μη λογοκλοπής

Εγώ, ο Αναστάσιος Αδάλιαλης, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Τα είδη προϋπολογισμών επιχειρήσεων και η σημασία τους. Εφαρμογή κατάρτισης γενικού προϋπολογισμού» αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές.

Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή άλλες και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ευχαριστίες

Πρώτα απ' όλα, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου, Καθηγητή κ. Σταυρόπουλο Αντώνιο, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της δουλειάς μου. Επίσης, είμαι ευγνώμων στα υπόλοιπα μέλη της εξεταστικής επιτροπής της διπλωματικής εργασίας μου, Καθηγητές κκ. Στειακάκης Εμμανουήλ και Δασίλας Απόστολος για την προσεκτική ανάγνωση της εργασίας μου και για τις πολύτιμες υποδείξεις τους. Ευχαριστώ τους συναδέλφους μου Νικολαΐδη Ιωάννη και Παπαδόπουλο Παναγιώτη για την πολύτιμη βοήθειά τους. Ευχαριστώ τον φίλο μου Μουγγρίδη Αθανάσιο για την ηθική υποστήριξή του. Επίσης, ευχαριστώ την Σεραφειμίδου Σοφία για την κατανόησή της, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των τελευταίων μηνών της προσπάθειάς μου. Πάνω απ' όλα, είμαι ευγνώμων στους γονείς μου, για την ολόψυχη αγάπη και υποστήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια.

Περίληψη

Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση, κρατικό μηχανισμό, κυβερνητικό ή μη κυβερνητικό οργανισμό. Η κύρια χρησιμότητά του έγκειται στην πρόβλεψη σημαντικών οικονομικών μεγεθών για το βραχυπρόθεσμο ή το μακροπρόθεσμο μέλλον. Ως εκ τούτου, αποτελεί μια σημαντική βάση για τη λήψη αποφάσεων. Στη συγκεκριμένη εργασία αποτυπώνονται οι σύγχρονες κατευθύνσεις της διεθνούς βιβλιογραφίας στην κατάρτιση του προϋπολογισμού, καθώς και τα διάφορα είδη του προϋπολογισμού και οι προϋποθέσεις επιτυχούς εφαρμογής τους, ανάλογα με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του. Μελετάται περίπτωση εταιρείας για τη κατάρτιση γενικού προϋπολογισμού. Τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν πως η κατάρτιση προϋπολογισμού προϋποθέτει όγκο ιστορικών δεδομένων, εξειδικευμένα διευθυντικά επιτελεία και βαθιά γνώση του διεθνούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Λέξεις Κλειδιά: προϋπολογισμός, είδη προϋπολογισμών, γενικός προϋπολογισμός.

Summary

Budget is a useful tool for every enterprise, state, or non-governmental organization. Its main usage is the prediction and depiction of useful economical data and information, for short-term or long-term conditions. Thus, it is a solid base for crucial decisions. In this study state-of-the-art publications are summarized, regarding the main principles and the different kinds of budgets that are used nowadays. In order to achieve this, main pros and cons of each budget are discussed. Master budget's components are studied and analyzed. Finally a case-study takes place of an aluminium – processing company. Case-study's conclusions emphasize that budgeting requires a great amount of historical data of the company, specialized staff regarding the budget decisions, and great knowledge of international business environment.

Key words: budget, types of budgets, general budget.

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1	Εισαγωγή.....	1
1.1	Στόχοι και κατευθύνσεις.....	1
1.2	Μεθοδολογία και εργαλεία βιβλιογραφικής μελέτης	2
1.3	Διάρθρωση εργασίας.....	3
Κεφάλαιο 2	Η έννοια και τα χαρακτηριστικά του προϋπολογισμού ως εργαλείο επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας	5
2.1	Χαρακτηριστικότεροι ορισμοί προϋπολογισμού	5
2.2	Αρχές κατάρτισης προϋπολογισμού.....	6
2.2.1	Χρονική περίοδος αναφοράς.....	7
2.2.2	Εταιρική συμμετοχή στην προετοιμασία	8
2.2.3	Έκφραση της μακροπρόθεσμης επιχειρηματικής στρατηγικής.....	8
2.2.4	Ευελιξία απέναντι σε εξωγενείς παράγοντες.....	9
2.2.5	Ακρίβεια στην αποτύπωση.....	11
2.2.6	Αποκέντρωση.....	12
2.3	Πλεονεκτήματα προϋπολογισμού	13
2.4	Προϋποθέσεις αποτελεσματικής κατάρτισης προϋπολογισμού	14
2.4.1	Προϋπολογιστικός έλεγχος	14
2.4.2	Υπεύθυνοι κατάρτισης προϋπολογισμού	16
2.4.3	Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα	16
Κεφάλαιο 3	Τα είδη των προϋπολογισμών	20
3.1	Λειτουργικοί προϋπολογισμοί.....	20
3.2	Χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί.....	20
3.3	Ενδιάμεσοι προϋπολογισμοί	21
3.4	Στατικός προϋπολογισμός (Static Budget).....	21
3.5	Ελαστικός προϋπολογισμός (Flexible Budget).....	23
3.6	Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης	24
Κεφάλαιο 4	Γενικός Προϋπολογισμός (Master Budget).....	26
4.1	Προϋπολογισμός πωλήσεων	27
4.1.1	Παράγοντες πρόβλεψης των πωλήσεων.....	28
4.2	Προϋπολογισμός παραγωγής (Production budget)	31
4.3	Προϋπολογισμός πρώτων υλών (Direct material budget)	33
4.4	Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας (Direct labor budget).....	36
4.5	Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (Laboratory overhead budget).....	39
4.6	Ταμειακός προϋπολογισμός (Cash Budget)	39
4.7	Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης (Pro forma statement)	41
4.8	Προϋπολογιστικός Ισολογισμός (Balance sheet budget).....	42
Κεφάλαιο 5	Εφαρμογή – Μελέτη περίπτωσης Γενικού Προϋπολογισμού.....	43
5.1	Προϋπολογισμός πωλήσεων	43
5.2	Προϋπολογισμός παραγωγής.....	45
5.3	Προϋπολογισμός πρώτων υλών.....	46

5.4	Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας.....	48
5.5	Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων	49
5.6	Προϋπολογισμός ετοιμών	50
5.7	Προϋπολογισμός εξόδων διοικήσεως και πωλήσεων	51
5.8	Ταμειακός προϋπολογισμός.....	52
5.9	Αποτελέσματα χρήσης έτους	53
5.10	Ισολογισμός.....	54
Κεφάλαιο 6 Συμπεράσματα.....		55
Κεφάλαιο 7 Βιβλιογραφία		57

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1.1 Η επιρροή της πανδημίας πάνω στους προϋπολογισμούς πανεπιστημιακών βιβλιοθηκών και ιδρυμάτων στις Η.Π.Α. Η συντριπτική πλειοψηφία έχει αναπροσαρμόσει τον προϋπολογισμό μέσω περικοπών (Frederick J., 2021).	10
Γράφημα 1.2 Τα στοιχεία ελέγχου της υλοποίησης του προϋπολογισμού: έσοδα (inputs), έξοδα (outputs) και κέρδη (outcomes). Η στρατηγική που υπηρετεί την βασική αποστολή του προϋπολογισμού πρέπει να υπηρετείται από τα συγκεκριμένα νούμερα (Buschor, 2013).	15
Γράφημα 1.3 Μοντέλο συσχέτισης επιπλέον αμοιβών (bonus) και απόδοσης, σε ετήσια βάση (Keβels, 2021)	18
Γράφημα 2.1 Χρηματοοικονομικές καταστάσεις προϋπολογισμού (Κεσίδου, 2017)	21
Γράφημα 3.1 Διάγραμμα αποτύπωσης των βασικών στοιχείων γενικού προϋπολογισμού παραγωγής (Speaker and Fleming, 2010)	27
Γράφημα 3.2 Έρευνα σε επιχειρήσεις πωλήσεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών πωλήσεων την εποχή της πανδημίας, ανάλογα με την έκταση αξιοποίησής του ψηφιακού εμπορίου (McKinsey, 2020).....	29
Γράφημα 3.3 Προβλεπόμενα και πραγματικά δεδομένα εξαγωγών για συγκεκριμένη επιχείρηση. Η πρόβλεψη έγινε αξιοποιώντας τεχνητή νοημοσύνη και παρατηρήθηκε ταύτιση με τα πραγματικά δεδομένα της τάξης του 98% (Sohrabpour et al., 2021).	30
Γράφημα 3.4 Η γενική σχέση υπολογισμού του προϋπολογισμού παραγωγής. Η προϋπολογισμένη παραγωγή ισούται με το απαραίτητο τελικό αποθεματικό, προσθέτοντας τις προβλεπόμενες πωλήσεις και αφαιρώντας το αρχικό αποθεματικό (Planprojections.com, 2021).....	32
Γράφημα 3.5 Το πεδίο εμφάνισης της διατάραξης της αλυσίδας παραγωγής λόγω επιρροής της πανδημίας για κάθε εταιρεία (Montoya-Torres et al., 2021).....	36
Γράφημα 3.6 Είδη προϋπολογισμών που καταρτίζονται σε επιχειρήσεις διάφορων μεγεθών, αποτυπωμένα ως ποσοστό των επιχειρήσεων που τους χρησιμοποιεί. (Shcherbina and Tamulevičienė, 2016).....	41

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4.1 Προϋπολογισμός πωλήσεων	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Πίνακας 4.2 Πίνακας ταμειακών εισροών.....	45
Πίνακας 4.3 Προϋπολογισμός παραγωγής.....	46
Πίνακας 4.4 Προϋπολογισμός πρώτων υλών	47
Πίνακας 4.5 Ταμειακές εκροές.....	48
Πίνακας 4.6 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας.....	49
Πίνακας 4.7 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (Γ.Β.Ε).....	50
Πίνακας 4.8 Προϋπολογισμός αποθέματος έτους 2022 (ετοιμών)	51
Πίνακας 4.9 Προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης και πωλήσεων	52
Πίνακας 4.10 Ταμειακός προϋπολογισμός.....	53
Πίνακας 4.11 Αποτελέσματα χρήσης έτους	54
Πίνακας 4.12 Προϋπολογισθέντας ισολογισμός για το έτος 2022.....	54

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή

Είναι δεδομένο πως ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα διακεκριμένο εργαλείο σε μια επιχείρηση οποιουδήποτε κλάδου, για τον καθορισμό και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, ανάλογα με το προτεινόμενο πλάνο. Πέρα όμως από τις επιχειρήσεις, γενικά ο προϋπολογισμός συναντάται σε κράτη, οργανώσεις, διεθνείς οργανισμούς και άλλες επιχειρηματικές και μη δομές.

Οι πρώτοι προϋπολογισμοί (budget) που να αφορούν κάποιο κράτος με τη σημερινή μορφή, αναφέρονται στα τέλη του 18^{ου} αιώνα, στη Γαλλία και την Αγγλία (BBC, 2021), όπου αφορούσαν το φορολογικό σύστημα του κράτους και την διάθεση αυτών των εσόδων. Έκτοτε οι τεχνικές κατάρτισης του προϋπολογισμού έχουν αναπτυχθεί, κυρίως με επίκεντρο την επιχειρηματική δραστηριότητα. Διάφορα είδη προϋπολογισμών, διαχωρίζονται με ποικίλα κριτήρια, ώστε να προσαρμόζονται αποτελεσματικά στη φύση της κάθε εταιρείας και παραγωγικής διαδικασίας.

Κινητήριοις δυνάμει αυτής της εξέλιξης είναι τα συνεχή νέα εμπόδια και καταστάσεις που καλούνται να ανταπεξέλθουν δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί. Οι απαραίτητες προσαρμογές, προβλέψεις, η ευελιξία και ελαστικότητα στα προϋπολογιζόμενα μεγέθη, είναι χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος του έντονου ανταγωνισμού για την κυριαρχία σε κάθε κλάδο και αγορά.

1.1 Στόχοι και κατευθύνσεις

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση, σχετικά με τα είδη, την μέθοδο κατάρτισης των προϋπολογισμών. Μέσα από αυτήν την ανασκόπηση, επιδιώκεται η συνόψιση των πιο σύγχρονων συμπερασμάτων και κατευθύνσεων σχετικά με την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού.

Ταυτόχρονα, τίθεται ο στόχος της ανάδειξης των βασικών ειδών προϋπολογισμών που συναντώνται. Για την ολοκληρωμένη παρουσίαση του συγκεκριμένου στόχου, αναδεικνύονται οι αιτίες που οδήγησαν στην υιοθέτηση του κάθε είδους, στην ανάπτυξή του. Παράλληλα αναφέρονται τα θετικά και αρνητικά στοιχεία κάθε είδους προϋπολογισμού, αλλά και κάθε επιλογής για την κατάρτισή του.

Σημαντική βάση δίνεται στην αποτύπωση της συνθετότητας και της πολυπλοκότητας στην κατάρτιση ενός προϋπολογισμού. Βασική αφορμή για το συγκεκριμένο στόχο, είναι η

κατάσταση που επικράτησε τόσο στο επιχειρηματικό περιβάλλον ιδιωτικής φύσεως, όσο και στους δημόσιους οργανισμούς κατά την ανάπτυξη της πανδημίας του COVID – 19 στις αρχές του 2020. Η συγκεκριμένη εξέλιξη επηρέασε και αναπροσάρμοσε καθολικά τα οικονομικά πλάνα και τους προϋπολογισμούς κάθε οργανισμού και επιχείρησης, ουσιαστικά αχρήστευσε στην συντριπτική πλειοψηφία αυτών. Ανεξάρτητα του ότι δεν υπήρχε η δυνατότητα πρόβλεψης μιας τέτοιας εξέλιξης, είναι σημαντικό να τονιστεί η αλληλεπίδραση μεταξύ των εταιρειών διαφόρων χωρών και κλάδων που φάνηκε έντονα σε διάφορες έντονες διακυμάνσεις της παραγωγής, της διάθεσης, της μεταφοράς προϊόντων κατά την πανδημία. Αποδείχτηκε τελικά πως μια διατάραξη μπορεί να επηρεάσει ένα τεράστιο μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας διεθνώς.

Με βάση τα παραπάνω αναδεικνύονται οι συστηματικοί παράγοντες επιρροής τόσο γενικά στον προϋπολογισμό, όσο και ιδιαίτερα σε κάθε τμήμα του. Παράγοντες όπου πρέπει να παρθούν υπόψη από τα ενδεχόμενα επιτελεία κατάρτισής του.

Με σκοπό την πιο αποδεικτική αποτύπωση των παραπάνω, μελετάται η περίπτωση εταιρείας σχετικά με την κατάρτιση γενικού προϋπολογισμού (master budget). Μέσα από τη διαδικασία κατάρτισής του, τονίζονται ενδεχόμενες αποφάσεις μιας εταιρείας και διλήμματα που μπορεί να προκύψουν στην πορεία αυτή, καθώς και παράγοντες που χρειάζονται να μελετηθούν από εξειδικευμένα επιτελεία.

1.2 Μεθοδολογία και εργαλεία βιβλιογραφικής μελέτης

Για την κατανόηση του προϋπολογισμού και των μεθόδων κατάρτισής του, αξιοποιήθηκε εκτενής διεθνής βιβλιογραφία. Έγινε σημαντική προσπάθεια η συγκεκριμένη βιβλιογραφία να είναι σύγχρονη, δηλαδή των τελευταίων 5 ετών. Παρόλα αυτά, η ανάπτυξη προϋπολογισμών έχει αναπτυχθεί τις τελευταίες δύο δεκαετίες αλματωδώς σε σχέση με παλαιότερες περιόδους. Γι' αυτό το λόγο κρίθηκε σκόπιμο μικρό ποσοστό της βιβλιογραφίας να αφορά παλαιότερα έτη, της περιόδου 2000 – 2015.

Για την εύρεση της βιβλιογραφίας χρησιμοποιήθηκαν επιστημονικά συγγράμματα, περιοδικά και μηχανές αναζήτησης επιστημονικής βιβλιογραφίας όπως οι Academia, Taylor Francis, Researchgate, Elsevier, Springer, Sciencedirect κ.α.

Όπου κρίθηκε σκόπιμο για την κατανόηση του ζητήματος, χρησιμοποιήθηκαν γραφήματα από επιστημονικές πηγές, ή από τον ηλεκτρονικό Τύπο, για την διαγραμματική αποτύπωση του ζητήματος που πραγματεύεται το κάθε κεφάλαιο. Αρκετά από τα γραφήματα

επεξεργάστηκαν για την τοποθέτηση τους, προκειμένου να συμβάλλουν στην ολοκληρωμένη ανάδειξη της μεθόδου και κάθε θέματος.

Σχετικά με τη μελέτη περίπτωσης, αρκετά από τα δεδομένα είναι προϊόν υπόθεσης σχετικά με τη φύση της εταιρείας. Κάποια από τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν αναζητήθηκαν από πηγές σχετικά με την παραγωγή του συγκεκριμένου κλάδου, την εργατική νομοθεσία και άλλες. Η όποια υπόθεση έγινε με βάσιμη αναλογία σχετικά με τη συγκεκριμένη παραγωγή.

Οι πίνακες που δημιουργήθηκαν για την αποτύπωση των επιμέρους προϋπολογισμών του γενικού προϋπολογισμού, είναι προϊόν του γράφοντος. Οι προϋπολογισμοί αποτελούν αποτέλεσμα αρχείου επεξεργασίας Microsoft Office Excel με το οποίο πραγματοποιήθηκαν όλοι οι υπολογισμοί.

1.3 Διάρθρωση εργασίας

Στο Κεφάλαιο 2 αναλύονται τα χαρακτηριστικά του προϋπολογισμού ως εργαλείο. Αρχικά δίνονται οι ορισμοί του προϋπολογισμού, όπως έχουν αποτυπωθεί σε ευρέως διαδεδομένες βιβλιογραφικές πηγές (παράγραφος 2.1). Έπειτα αποτυπώνονται οι αρχές κατάρτισης του προϋπολογισμού, κυρίως σε σχέση με τα βασικά ζητήματα που πρέπει να απασχολήσουν τα αντίστοιχα επιτελεία ως αποφάσεις, πριν ή κατά την διάρκεια κατάρτισης του προϋπολογισμού. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να αποδώσει επαρκώς τις βασικές κατευθύνσεις και τον χαρακτήρα ενός επιτυχημένου προϋπολογισμού.

Στο Κεφάλαιο 3 αποτυπώνονται τα βασικά είδη προϋπολογισμού σε σχέση με την μέθοδο αποτύπωσης των προϋπολογιζόμενων μεγεθών, την εξέλιξή τους στον χρόνο και τον σκοπό που επιτελούν. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να αποτελέσει έναν βασικό οδηγό για την επιλογή του κατάλληλου είδους σε κάθε περίπτωση. Με αυτόν τον τρόπο να δημιουργηθεί ολοκληρωμένα το κριτήριο επιλογής του είδους σε κάθε περίπτωση. Για να επιτευχθεί αυτό, γίνεται προσπάθεια να αναδειχθούν τα κύρια μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα του κάθε είδους.

Στο Κεφάλαιο 4 σχολιάζονται τα βασικά στοιχεία ενός γενικού προϋπολογισμού. Ανάλογα με τα δεδομένα που αποτυπώνει ο κάθε επιμέρους προϋπολογισμός, αναδεικνύεται η σημασία του και ο ρόλος στην εξέλιξη και την ακρίβεια του γενικού προϋπολογισμού. Παράλληλα αποτυπώνονται διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την κατάρτιση του κάθε επιμέρους προϋπολογισμού, με βάση την αλληλοσύνδεσή τους.

Το Κεφάλαιο 5 αφορά τη μελέτη περίπτωσης για την κατάρτιση γενικού προϋπολογισμού. Αναλύεται ο υπολογισμός του κάθε επιμέρους προϋπολογισμού καθώς και διάφορες αποφάσεις της εταιρείας που επηρεάζουν την κατάρτισή του. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης αποτυπώνονται στον προϋπολογισμένο ισολογισμό της παραγράφου 5.10.

Τέλος, στο Κεφάλαιο 6 συνοψίζονται τα συμπεράσματα σχετικά με την μελέτη του προϋπολογισμού, των αρχών του, καθώς και των ζητημάτων που προέκυψαν μέσω από τη μελέτη περίπτωσης.

Κεφάλαιο 2 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά του προϋπολογισμού ως εργαλείο επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας

. Ανάλογα με τον κλάδο αναφοράς του κάθε προϋπολογισμού, τον σκοπό του και τη δομή του οργανισμού που εξυπηρετεί, συναντώνται διαφορετικοί ορισμοί στην διεθνή και εγχώρια επιστημονική βιβλιογραφία. Αρκετοί εξ αυτών αφορούν ειδικότερες πλευρές των συγκεκριμένων προϋπολογισμών αναφοράς, ενώ άλλοι γενικεύουν τα συμπεράσματα σχετικά με τη χρήση τους, καλύπτοντας ένα μεγάλο εύρος αναφοράς. Με αυτά τα δεδομένα, ο ορισμός του προϋπολογισμού δύναται να καθοριστεί με συνδυαστική αποτύπωση των υπαρχόντων θεωριών.

2.1 Χαρακτηριστικότεροι ορισμοί προϋπολογισμού

Οι προϋπολογισμοί αποτυπώνουν συγκεκριμένους στόχους, τόσο οικονομικούς όσο και ποιοτικούς, οι οποίοι δύναται να χρησιμοποιηθούν σαν βάση σύγκρισης κατά την χρονική εξέλιξη του προϋπολογισμού. Μέσω της σύγκρισης αυτής, κρίνεται η αποτελεσματικότητα του κάθε οργανισμού στην επίτευξη των διακηρυγμένων στόχων, καθιστώντας έτσι τους προϋπολογισμούς ένα απαραίτητο ελεγκτικό εργαλείο. Μέσω αυτών ο εκάστοτε διαχειριστής μπορεί να αποτυπώσει συγκεκριμένες αποφάσεις και κατευθύνσεις. Ταυτόχρονα, μπορεί να λάβει διορθωτικές πρωτοβουλίες, με βάση την πορεία εξέλιξης του προϋπολογισμού (Τσακλαγκάνος Α., 2009). Μια συγκεκριμένη πλευρά που κυριαρχεί σχετικά με τον καθορισμό του προϋπολογισμού γενικά, είναι το με ποιόν τρόπο χρησιμοποιείται από την υπεύθυνη αρχή.

Έτσι, ορίζεται από μια σειρά πηγές με βάση αυτές τις λειτουργίες, σαν ένα λεπτομερές πλάνο για το μέλλον, το οποίο εκφράζεται συνήθως με ποσοτικούς όρους, με δυο κύριες λειτουργίες: i) τον σχεδιασμό που εξυπηρετείται μέσω της αποτύπωσης ξεκάθαρων στόχων και ii) του ελέγχου, μέσω επανακαθορισμού των στόχων στη πορεία υλοποίησής του (Brewer, Garrison et al., 2015).

Σε κάθε περίπτωση, υπάρχει γενική συμφωνία στην βιβλιογραφική εξέταση, σε σχέση με το ότι βασικό κριτήριο ορισμού του προϋπολογισμού είναι η ποσοτική αποτύπωση ενός προγράμματος δράσης, το οποίο έχει δημιουργηθεί από έναν οργανισμό με σκοπό την αποτελεσματικότερη κατανομή των χρηματοοικονομικών πόρων σε μια δεδομένη -συνήθως βραχυπρόθεσμη- περίοδο (Δημοπούλου-Δημάκη Ι., 2006, Νεγκάκης Χ. Κουσενίδης Δ., 2015).

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν πιο γενικευμένοι ορισμοί του προϋπολογισμού συνήθως στην ξένη βιβλιογραφία, που στον πυρήνα τους βρίσκονται περισσότερο οι σκοποί με τους οποίους

καταρτίζεται ένας προϋπολογισμός και λιγότερο οι λειτουργίες που επιτελεί. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ο προϋπολογισμός ως η διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής μακροπρόθεσμων επενδυτικών στόχων οι οποίοι υπηρετούν τον σκοπό της επιχείρησης για την μεγιστοποίηση του πλούτου του ιδιοκτήτη (Gitman, Juchau et al., 2015).

Είναι δεδομένο πως με βάση τους αναφερόμενους ορισμούς, δεν παρατηρούνται ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των διάφορων επιστημόνων και εκδόσεων. Η διαφορετικότητα που παρατηρείται στους διάφορους ορισμούς, οφείλεται κυρίως στο είδος του προϋπολογισμού που αναφέρονται και απασχολεί τους εκάστοτε συγγραφείς. Χαρακτηριστικές διαφορές παρατηρούνται για παράδειγμα στους ορισμούς των κρατικών προϋπολογισμών, που επιβεβαιώνουν τις γενικές κατευθύνσεις των προϋπολογισμών, ωστόσο εξειδικεύουν τον ρόλο τους σχετικά κυρίως με τον έλεγχο των δημοσιονομικών δαπανών (Milojević, Andžić et al., 2018).

Ως εκ τούτου μπορούμε να ξεχωρίσουμε με βάση τα παραπάνω τις βασικές λειτουργίες ενός προϋπολογισμού, καλύπτοντας το σύνολο των αναφερόμενων ορισμών. Ως εργαλείο ο προϋπολογισμός i) αποτυπώνει έναν συγκεκριμένο προγραμματισμό, πλάνο και στόχους του οργανισμού. Οι στόχοι αυτοί συνήθως αποτυπώνονται μέσω ποσοτικοποιημένων δεικτών, δαπανών και άλλων λογιστικών κατηγοριών. Ταυτόχρονα μπορεί να περιλαμβάνονται ποιοτικές κατευθύνσεις που να αφορούν μακροπρόθεσμους στόχους, ανεξάρτητα του χρονικού διαστήματος που καλύπτει ο προϋπολογισμός ii) έχει ελεγκτικό χαρακτήρα, δηλαδή αποτελεί μια βάση πάνω στην οποία δίνεται η δυνατότητα στην εκάστοτε διοίκηση να επανέρχεται συνεχώς για τον έλεγχο υλοποίησής του. Κατ' επέκταση έχει τη δυνατότητα να επαναπροσαρμόζει συνεχώς τον σχεδιασμό μιας επιχείρησης ανάλογα με την εξέλιξη διάφορων παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τα προϋπολογιστικά μεγέθη και iii) μέσω της συνολικού προσανατολισμού του κάθε προϋπολογισμού αποτυπώνεται ο μακροπρόθεσμος στρατηγικός στόχος του οργανισμού που είναι υπεύθυνος για την υλοποίησή του (Callahan, Stetz et al., 2011), ανεξάρτητα του αν το αντίστοιχο χρονικό διάστημα αναφοράς είναι ενός έτους ή μεγαλύτερης χρονικής διάρκειας.

2.2 Αρχές κατάρτισης προϋπολογισμού

Τα βασικά γενικά χαρακτηριστικά ενός προϋπολογισμού όπως παρουσιάζονται στην παράγραφο 2.1 προκειμένου να επιτευχθούν, χρειάζεται μια σειρά γενικές αρχές να ληφθούν υπόψη του υπεύθυνου τμήματος κατάρτισης του προϋπολογισμού.

2.2.1 Χρονική περίοδος αναφοράς

Η επιλογή της χρονικής περιόδου αναφοράς ενός προϋπολογισμού, εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το είδος και τον σκοπό της επιχείρησης ή του οργανισμού. Το σύνηθες είναι να καταρτίζονται προϋπολογισμοί ενός οικονομικού έτους (fiscal year's budgets). Το οικονομικό έτος μιας επιχείρησης παρόλα αυτά δεν σημαίνει ότι ταυτίζεται με το ημερολογιακό έτος, καθώς διάφορα εμπορεύματα και υπηρεσίες γνωρίζουν εποχικότητα μεταβλητότητας της προσφοράς και της ζήτησης (Δημοπούλου–Δημάκη Ι., 2006).

Συνήθης πρακτική είναι ο διαχωρισμός του οικονομικού έτους σε τρίμηνα, όπου το πρώτο τρίμηνο αναλύεται σε μερικούς προϋπολογισμούς κάθε μήνα με πιο συγκεκριμένα στοιχεία, ενώ τα υπόλοιπα τρίμηνα που έπονται χρονικά αποτυπώνονται με τα μερικά σύνολα των οικονομικών μεγεθών. Με την χρονική εξέλιξη υλοποίησης του προϋπολογισμού, τα επόμενα τρίμηνα συγκεκριμενοποιούνται ως προς τις προϋπολογισμένες δαπάνες, έσοδα και λοιπά οικονομικά στοιχεία. Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι σου επιτρέπει την επαναξιολόγηση του προϋπολογισμού και την συνεχόμενη προσαρμογή του ανά τρίμηνο, ιδιαίτερα σε δραστηριότητες που εύκολα μπορεί να επηρεαστούν από εξωγενείς παράγοντες που δεν μπορεί να επηρεάσει η εκάστοτε επιχείρηση (Brewer et al., 2015).

Άλλη μέθοδος χρονικής αναφοράς, είναι αυτή του διαρκούς προϋπολογισμού (perpetual budget). Αυτή η μέθοδος ουσιαστικά καταρτίζει με τον ίδιο τρόπο τον προϋπολογισμό ενός οικονομικού έτους, διαιρεμένο σε τρίμηνα ή μήνες. Με την χρονική ολοκλήρωση του πρώτου χρονικού κλάσματος (μήνα ή τριμήνου), προστίθεται επιπλέον ένα χρονικό κλάσμα στο πέρας του προϋπολογισμού, έτσι ώστε συνεχώς να υπάρχει προϋπολογιστική ικανότητα για τους επόμενους δώδεκα μήνες. Αυτή η μεθοδολογία εξυπηρετεί την πιο ευρεία εικόνα τουλάχιστον ενός έτους μπροστά από τα επιχειρησιακά επιτελεία, κάθε στιγμή. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η γενικότερη άποψη και σχεδιασμός των αντίστοιχων στελεχών, σε αντίθεση με την περιορισμένη αντίληψη του μικρότερου χρονικού διαστήματος (Brewer et al., 2015).

Συνολικά η δυσκολία στην κατάρτιση μακροπρόθεσμων προϋπολογισμών με διάρκεια μεγαλύτερης του ενός έτους έγκειται στην αβεβαιότητα των διαθέσιμων στοιχείων για τόσο μεγάλα χρονικά διαστήματα. Ωστόσο δεν είναι λίγες οι φορές που τέτοιοι προϋπολογισμοί καταρτίζονται (για παράδειγμα πενταετείς προϋπολογισμοί), προκειμένου να ανιχνευθούν εγκαίρως διάφορες ευκαιρίες και προβλήματα που μπορεί να προκύψουν μακροπρόθεσμα από τον αντίστοιχο οργανισμό (White, 2018).

2.2.2 Εταιρική συμμετοχή στην προετοιμασία

Το πιο σύνηθες στην επιχειρηματική πραγματικότητα είναι η κατάρτιση προϋπολογισμών από τα ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών. Τίθενται οι επιθυμητοί στόχοι εσόδων, δαπανών ή κερδοφορίας και αυτοί οι προϋπολογισμοί εξειδικεύονται ανά τμήμα, κατάσταση, κλάδο, ανάλογα τη φύση του οργανισμού. Οι προϋπολογισμοί αυτοί τείνουν να εκφράζουν πιο ολοκληρωμένα την στρατηγική στόχευση της κάθε εταιρείας και να έχουν μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση. Ο κίνδυνος ωστόσο που προκύπτει είναι η θέσπιση υπερβολικών ή μειωμένων με βάση τις δυνατότητες στόχων. Σε τέτοια περίπτωση ο κίνδυνος είναι η μείωση του κινήτρου στα κατώτερα κλιμάκια για την επίτευξη των στόχων καθώς αυτοί θεωρούνται υπερβολικοί (Brewer et al., 2015).

Μια αντίθετη πρακτική που φαίνεται να έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα είναι αυτή των αυτοπροσδιοριζόμενων προϋπολογισμών, δηλαδή η σύνταξη του ενιαίου προϋπολογισμού με βάση την κατάρτιση των επιμέρους προϋπολογισμών από τα αντίστοιχα κατώτερα στελέχη και τμήματα. Τα θετικά σημεία αυτής της πρακτικής είναι ότι ενισχύεται η κοινή αντίληψη στο εταιρικό δυναμικό και οι στόχοι καθίστανται «προσωπική υπόθεση» των επιμέρους υπαλλήλων, αφού τέθηκαν από τους ίδιους. Ο προϋπολογισμός τελικά γίνεται κτήμα του συνόλου της επιχείρησης ενώ ενισχύεται το κίνητρο υλοποίησής του. Ταυτόχρονα, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα αυτός να αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα πιο ολοκληρωμένα, αφού τα κατώτερα στελέχη έχουν μια πιο άμεση εικόνα για το αντικείμενό τους. Το κύριο πρόβλημα που αντιμετωπίζεται είναι το κατά πόσο ο αυτοπροσδιοριζόμενος προϋπολογισμός αντικατοπτρίζει τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς εταιρικούς στόχους. Γι' αυτό ο καθορισμός του τελικού προϋπολογισμού πρέπει να ελέγχεται και να τίθεται σε διάλογο με ευθύνη της κεντρικής, ανώτατης διοίκησης. Επιπλέον, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος σε αυτήν την μέθοδο τα κατώτερα στελέχη να υπερθεματίζουν σχετικά με τις ανάγκες της επιχείρησης και να δημιουργείται έλλειμμα, ή κερδοφορία μικρότερη των δυνατοτήτων (Larson and Hamilton, 2012).

2.2.3 Έκφραση της μακροπρόθεσμης επιχειρηματικής στρατηγικής

Από τα πιο σύνθετα καθήκοντα των αρμόδιων κατάρτισης ενός προϋπολογισμού είναι η ενσωμάτωση με αριθμητικούς όρους, της στρατηγικής της εταιρείας όπου διατυπώνεται με ποιοτικούς όρους – στόχους. Η επιχειρηματική στρατηγική δύναται να ποικίλει. Ένας κύριος παράγοντας διαμόρφωσής της, είναι η κλαδική ή εθνική ανταγωνιστικότητα, όπου η επιχείρηση

ξεχωρίζει έναν στρατηγικό στόχο που σύμφωνα με τις μελέτες θα της δώσουν το πλεονέκτημα. Τέτοιου είδους στρατηγικές μπορούν να είναι η παροχή υπηρεσιών ή εμπορευμάτων ανώτερης ποιότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές, ή η επίτευξη του κατώτατου δυνατού κόστους πάλι σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αν και τις πρώιμες δεκαετίες μελέτης της μεθοδολογίας προϋπολογισμών οι δύο αυτές κατηγορίες στρατηγικής θεωρούνταν αλληλοαποκλειόμενες, στη συνέχεια η πρακτική και η αντίστοιχη επιστημονική ανάλυση απέδειξε πως δεν αποκλείεται μια επιχείρηση να θέτει μια μίξη αυτών των στρατηγικών στόχων (Ekholm and Wallin, 2011).

Ένα πρόβλημα που προέκυψε από την πρακτική επιχειρηματική πείρα, είναι το κατά πόσο ένας προϋπολογισμός ασφυκτικά προσηλωμένος στη στρατηγική της εταιρείας (όπως για παράδειγμα η επίτευξη τις κατώτατης τιμής πώλησης με βάση τον ανταγωνισμό), ευνοχίζει την δυνατότητα καινοτομίας μέσα στην επιχείρηση (Marginson and Ogden, 2005). Μέσα από αυτήν την διαδικασία έρευνας διάφορες μελέτες κατέληξαν πως αν και ο προϋπολογισμός είναι απαραίτητος για την εξασφάλιση της υλοποίησης της στρατηγικής, δεν είναι αυτός που εξασφαλίζει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης (Dugdale and Lyne, 2008).

Σε κάθε περίπτωση, αρχή κατάρτισης αποτελεσματικού προϋπολογισμού είναι η σύμπτωση με την εταιρική στρατηγική. Το δύσκολο καθήκον της εξασφάλισης οι στόχοι – αριθμητικοί και ποιοτικοί – να μην έρχονται σε εσωτερική αντίθεση, προϋποθέτει ολοκληρωμένες εργασίες προπαρασκευής του προϋπολογισμού (Τσακλαγκάνος Α., 2009).

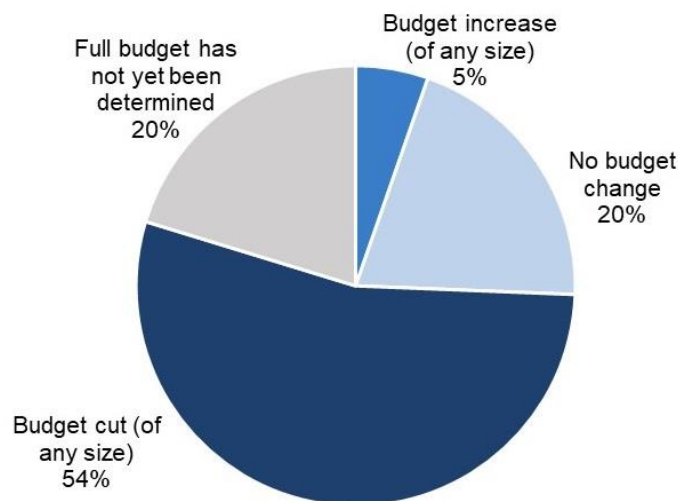
2.2.4 Ευελιξία απέναντι σε εξωγενείς παράγοντες

Εξωγενείς παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία υλοποίησης του προϋπολογισμού. Ενώ υπάρχει η δυνατότητα μερικής πρόβλεψης αυτών των παραγόντων, αρκετοί δεν δύναται να προβλεφθούν στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Έτσι ένας προϋπολογισμός πρέπει να συνδυάζει δυο φαινομενικά αντικρουόμενα χαρακτηριστικά: από τη μια την σταθερότητα επιδίωξης να επιτευχθούν οι στόχοι, από την άλλη να εξασφαλίζει την απαραίτητη ευελιξία για προσαρμογή των στόχων, εφόσον χρειαστεί (Gitman et al., 2015).

Το είδος του προϋπολογισμού που τελικά θα επιλεγεί έγκειται στο επίπεδο αβεβαιότητας που κυριαρχεί στο επιχειρηματικό περιβάλλον, στην αντίστοιχη αγορά αναφοράς της κάθε εταιρείας. Το πολύ μεγάλο επίπεδο αβεβαιότητας και απρόβλεπτων εξωγενών παραγόντων έχει οδηγήσει διάφορους μελετητές να προτείνουν στις αντίστοιχες επιχειρήσεις την τακτική αναμονής εξέλιξης των συνθηκών και συνεχή επαναπροσδιορισμό των συνθηκών (McGrath,

Ferrier et al., 2004). Μέσα από τον συγκεκριμένο προσδιορισμό του χρονικού διαστήματος κάλυψης του κάθε προϋπολογισμού, μελέτες έχουν δείξει πως οι διαρκείς προϋπολογισμοί (perpetual budgets) ανταποκρίνονται καλύτερα στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων σε σχέση με τους στατικούς ετήσιους προϋπολογισμούς (Haka and Krishnan, 2005).

Ίσως το πιο εμβληματικό παράδειγμα σχετικά απρόβλεπτων παραγόντων που μπορούν να έχουν τεράστιο αντίκτυπο πάνω στην υλοποίηση του προϋπολογισμού είναι η πρόσφατη επιρροή της πανδημίας COVID – 19 στο σύνολο σχεδόν του επιχειρηματικού κόσμου, των οργανισμών και των κρατών. Η συγκεκριμένη εξέλιξη επηρέασε αρνητικά ή θετικά την εξέλιξη των προϋπολογισμών, ανάλογα κυρίως με τον κλάδο τον οποίο βρισκόταν. Στο Γράφημα 2.1 παρουσιάζονται τα ποσοστά των απαντήσεων που δόθηκαν από ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες στις Η.Π.Α. σχετικά με το πως επηρεάστηκε ο προϋπολογισμός τους με το ξέσπασμα της πανδημίας. Η συντριπτική πλειοψηφία μείωσε τις προϋπολογιστικές δαπάνες μετά από μεγάλη μείωση των εσόδων, ενώ μόλις το 20% συνέχισε απρόσκοπτα την υλοποίηση του αρχικού προϋπολογισμού (Frederick J., 2021).



Γράφημα 2.1 Η επιρροή της πανδημίας πάνω στους προϋπολογισμούς πανεπιστημιακών βιβλιοθηκών και ιδρυμάτων στις Η.Π.Α. Η συντριπτική πλειοψηφία έχει αναπροσαρμόσει τον προϋπολογισμό μέσω περικοπών (Frederick J., 2021).

Παρόλα αυτά η εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής (Big Data) στην προσπάθεια πρόβλεψης και στη δημιουργία κοινωνικοοικονομικών μοντέλων από συμβουλευτικές επενδυτικές εταιρείες, δίνουν πλέον την δυνατότητα θεαματικής μείωσης του

επιπέδου αβεβαιότητας μέσω χαρτογράφησης συγκεκριμένων προβλέψεων αξιοποιώντας όγκο πραγματικών δεδομένων (Zhang, 2021).

2.2.5 Ακρίβεια στην αποτύπωση

Ένας προϋπολογισμός πρέπει να αποτυπώνει με ακρίβεια τα αντίστοιχα οικονομικά και λογιστικά μεγέθη προκειμένου να μην δημιουργούνται συγχίσεις μεταξύ των διάφορων εμπλεκόμενων μερών που πρόκειται να τον υλοποιήσουν. Ταυτόχρονα η προϋπολογιστική ανακρίβεια δημιουργεί το έδαφος ώστε τα διάφορα τμήματα που εν δυνάμει θα ελέγχονται μέσω του προϋπολογισμού να δημιουργούν μεγάλες αποκλίσεις, οι οποίες δύσκολα επιδέχονται διορθωτικών μέτρων στην πορεία. Χρειάζεται δηλαδή να καταμερίζονται ξεκάθαρα τα διάφορα καθήκοντα που προκύπτουν μέσω της αρχικής διαδικασίας κατάρτισης, αλλά και κατά την ελεγκτική διαδικασία με την εξέλιξή του. Ιδιαίτερα όταν ο προϋπολογισμός αφορά το τρέχων χρονικό διάστημα, ή βραχυπρόθεσμους στόχους, η σαφήνεια πρέπει να είναι μεγαλύτερου επιπέδου, προκειμένου να εξασφαλίζεται η επίτευξη αυτών των στόχων (Τσακλαγκάνος Α., 2009).

Ένα ζήτημα ως εκ τούτου σχετικά με την ακρίβεια που αποτυπώνει ένας προϋπολογισμός την πραγματικότητα – στο μέτρο του δυνατού – είναι το χρονικό διάστημα αναφοράς, όπως παρουσιάστηκε στην παράγραφο 2.2.1. Είναι φανερό πως όσο μικρότερο και πιο κοντά στο παρόν είναι η χρονική περίοδος αναφοράς, τόσο πιο αξιόπιστα δεδομένα χρησιμοποιούνται για την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού, ενώ ανεβαίνει το επίπεδο αξιοπιστίας της αντίστοιχης μελέτης, καθώς μικρό χρονικό διάστημα σημαίνει μικρότερες πιθανότητες επίδρασης εξωγενών παραγόντων (Δημοπούλου–Δημάκη Ι., 2006).

Ένα δεύτερο ζήτημα στην ακρίβεια είναι πως κατά μεγάλο βαθμό τα προϋπολογιστικά μεγέθη βασίζονται στα ιστορικά δεδομένα της εκάστοτε επιχείρησης, ή γενικώς διαθέσιμα δεδομένα από διάφορους κρατικούς και ιδιωτικούς οργανισμούς. Έτσι, οι υπεύθυνες επιτροπές κατάρτισης προϋπολογισμού, τείνουν να έχουν συντηρητικό πνεύμα απέναντι στις προϋπολογισμένες δαπάνες ή και έσοδα. Η τάση αυτή εξηγείται από το γεγονός πως τα ιστορικά δεδομένα έλαβαν χώρα κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες της αγοράς και της οικονομίας, οι οποίες υπάρχει η πιθανότητα να μην επαναληφθούν για να αναπαράξουν παρόμοια μεγέθη. Προϋπολογίζονται έτσι επενδυτικές ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια υλοποίησης του προϋπολογισμού ή και επιπλέον δαπάνες λόγω κάποιου

εξωγενούς παράγοντα όπως κάποια νομοθετική αλλαγή, μεταστροφή της αγοράς κ.α. (Malkovic, 2011)

Ένα σοβαρό πρόβλημα που προκύπτει με αφορμή την ακρίβεια ενός προϋπολογισμού, είναι η διορατικότητα των στελεχών που καταρτίζουν έναν προϋπολογισμό, σε σχέση με τις μελλοντικές τάσεις στο επιχειρηματικό πλάνο, τον πυρήνα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Συνδυαστικά σε αυτόν τον παράγοντα δρουν οι οποιοσδήποτε εξελίξεις επηρεάσουν την οικονομική απόδοση της επιχείρησης όπως παρουσιάστηκαν στην παράγραφο 2.2.4. Ως αποτέλεσμα, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο, παρά την προσπάθεια αποτύπωσης με ακρίβεια των προϋπολογιστικών μεγεθών, οι υπεύθυνες επιτροπές να μην έχουν στη διάθεσή τους τα κατάλληλα διαχειριστικά εργαλεία για να προβλέψουν αλλά και να προσαρμόσουν τον προϋπολογισμό σε ενδεχόμενες μεταβλητές. Κατ' επέκταση, με διάφορους παράγοντες μερικώς προβλεπόμενους ή με δυνατότητα ιχνηλάτισής τους, μεταβάλλονται σημαντικές μεταβλητές, που αχρηστεύουν τελείως τα αρχικά προϋπολογιστικά σχέδια (Kimmel, Weygandt et al., 2010).

2.2.6 Αποκέντρωση

Το χαρακτηριστικό της αποκέντρωσης πρέπει να διακατέχει κάθε αποτελεσματικό προϋπολογισμό, προκειμένου από τη μια να εξειδικεύει τις κεντρικές κατευθύνσεις σε κάθε εμπλεκόμενο τμήμα και από την άλλη να ενισχύει τη συνείδηση των κατώτερων στελεχών ή τμημάτων για την επίτευξη των κεντρικών στόχων μέσω της συμμετοχής και της πρωτοβουλίας. Στην παράγραφο 2.2.2 αρκετά σχετικά ζητήματα που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα στην αποτελεσματική υλοποίηση ενός προϋπολογισμού έχουν αναπτυχθεί (Gumilang, 2020).

Το ζητούμενο είναι ο βαθμός της αποκέντρωσης σε κάθε οργανισμό και επιχείρηση. Είναι δεδομένο πως μεγάλου οικονομικού και οργανωτικού μεγέθους όμιλοι έχουν μια οποιοδήποτε επίπεδο αποκέντρωσης στη δομή τους, που εκφράζεται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό στον προϋπολογισμό. Η αποκέντρωση σε επιχειρηματικό περιβάλλον ερμηνεύεται ως μεγαλύτερη δυνατότητα των εξειδικευμένων τμημάτων ή και κατώτερων στελεχών να λαμβάνουν αποφάσεις. Έτσι ενισχύεται η δυνατότητα της ανώτερης διοίκησης να επικεντρώνεται σε στρατηγικές αποφάσεις για την επίτευξη πιο στοχευμένων κεντρικών κατευθύνσεων. Επιπλέον απαντώνται άμεσα ζητήματα της καθημερινότητας, ενισχύοντας έτσι την δυνατότητα άμεσης προσαρμογής αφού η κάθε απόφαση δεν ελέγχεται από πολλαπλά

διοικητικά επίπεδα. Εξειδικεύοντας την παραπάνω τακτική στον προϋπολογισμό, οι αποφάσεις λαμβάνονται με ευελιξία στον καταμερισμό των δαπανών, την ύπαρξη εύρους καθορισμού των τιμών ή την χρηματοδότηση επιμέρους τμημάτων ανά τομέα (Brewer et al., 2015).

Από την αντίθετη πλευρά, η αποκέντρωση δυσκολεύει την γενίκευση θετικών παραδειγμάτων στο σύνολο του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα δυσκολεύει τον συγχρονισμό των προσπαθειών των διαφορετικών τομέων. Προσθετικά, οι αποφάσεις που παίρνονται από τα επιμέρους τμήματα, δύναται να μην συμπλέουν πλήρως με την κεντρική στρατηγική του οργανισμού και να έχουν ως στόχο στενά την ευημερία του συγκεκριμένου τμήματος εις βάρος των υπολοίπων. Με αυτήν την έννοια ο βαθμός αποκέντρωσης παίζει μεγάλο ρόλο στην αποτελεσματικότητα του προϋπολογισμού. Μεγάλη βιβλιογραφική εμπειρία σε αυτό το ζήτημα παρουσιάζει η μελέτη της αποκέντρωσης κυρίως ως προς τους κρατικούς προϋπολογισμούς και την γεωγραφική αποκέντρωση όπου πολλές φορές έχει επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα (Purbadharmaja, Ananda et al., 2019).

2.3 Πλεονεκτήματα προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός συναντάται σχεδόν καθολικά στο επιχειρηματικό περιβάλλον καθώς αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο. Κάποια από τα πλεονεκτήματά του είναι i) η προώθηση της στρατηγικής σκέψης στην διοίκηση, αφού υποχρεώνει το στελεχικό δυναμικό να σκεφτεί και να αποτυπώσει σχέδιο για το μέλλον. Αποφεύγεται έτσι η αποκλειστική ενασχόληση με ζητήματα της καθημερινότητας που προκύπτουν ii) μέσα από τη διαδικασία κατάρτισης μελλοντικού σχεδίου, χαρτογραφούνται τυχόντα προβλήματα και αδυναμίες του επιχειρηματικού σχεδίου. Δημιουργούνται έτσι από νωρίς οι προϋποθέσεις για την επιτυχή επίλυσή τους, λαμβάνοντας έγκαιρα όλα τα απαραίτητα μέτρα iii) με τον ίδιο τρόπο καταγράφονται οι οποιεσδήποτε δυνατότητες επενδυτικών ευκαιριών ώστε να απελευθερωθούν κεφάλαια έγκαιρα ή να δεσμευτούν από την αγορά κεφάλαια με χαμηλότερο κόστος εκ των προτέρων iv) ενοποιεί τις δράσεις των επιμέρους τμημάτων προς μια συγκεκριμένη στρατηγική κατεύθυνση ώστε να επιτευχθεί μέγιστη αποτελεσματικότητα, αφού εκφράζει ένα ενιαίο επιχειρηματικό στόχο v) επιμερίζει το κεντρικό διοικητικό πλάνο στα επιμέρους τμήματα, δημιουργώντας συγκεκριμένα καθήκοντα vi) κατευθύνει τους διαθέσιμους οικονομοτεχνικούς πόρους στα τμήματα που δείχνουν τις μεγαλύτερες δυνατότητες για την αποτελεσματικότερη αξιοποίησή τους, εξασφαλίζοντας έτσι την μεγιστοποίηση της

αποδοτικότητα και κερδοφορίας vii) αποτελεί εργαλείο συνεχούς ελέγχου και κριτικής της πορείας της επιχείρησης και των επιμέρους τμημάτων προκειμένου να αυξάνεται η παραγωγικότητα viii) περιλαμβάνει συγκεκριμένους αριθμητικούς στόχους – ορόσημα, συγκεκριμενοποιώντας με αυτόν τον τρόπο τα κριτήρια για κάθε τμήμα και την βάση πάνω στην οποία πρέπει να ληφθούν αν χρειάζεται διορθωτικά μέτρα ix) μέσω των συγκεκριμένων στόχων ενθαρρύνει το εταιρικό δυναμικό προς υψηλότερη απόδοση για την επίτευξή τους. Σε αντίθετη περίπτωση έλλειψης στόχων θα παρατηρούνταν μειωμένη παραγωγικότητα x) αποτελεί ένα συνεχές πλάνο που καθοδηγεί την στρατηγική λήψη αποφάσεων από τα διοικητικά στελέχη καθ' όλη την χρονική διάρκεια υλοποίησής του xi) η σύνταξη του προϋπολογισμού συμβάλλει ώστε τα διάφορα τμήματα και τα αντίστοιχα στελέχη να αποκτούν ενιαία αντίληψη γύρω από τα προβλήματα και τα πλεονεκτήματα των υπολοίπων τμημάτων. Συμβάλλει έτσι στην γενίκευση της θετικής πείρας στην αντιμετώπιση προβλημάτων αλλά και στην έγκαιρη θεσμοθέτηση μέτρων xii) επιβάλλει την λεπτομερή καταγραφή των οικονομικών κινήσεων ενός οργανισμού, ενισχύοντας έτσι την εταιρική οργάνωση και την ύπαρξη χρήσιμων αρχείων xiii) εξασφαλίζει την ενιαία και έγκαιρη ενημέρωση των τμημάτων σχετικά με την κατάσταση υλοποίησης του προϋπολογισμού, προκειμένου να υπάρχει ενιαία γνώση των δυνατοτήτων σε κάθε χρονική στιγμή xiv) μέσω της ελεγκτικής διαδικασίας αποφεύγονται περιττές δαπάνες συμβάλλοντας στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης xv) αποτελεί μέσο ελέγχου και αξιολόγησης των εταιρικών στελεχών και της διοίκησης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην ανάδειξη εξελίξιμων στελεχών σε ανώτερα εταιρικά κλιμάκια. Με αυτόν τον τρόπο υποβοηθάει την αποδοτικότερη αξιοποίηση του εταιρικού δυναμικού (Δημοπούλου–Δημάκη Ι., 2006, Τσακλαγκάνος Α., 2009, Brewer et al., 2015, Νεγκάκης Χ. Κουσενίδης Δ., 2015).

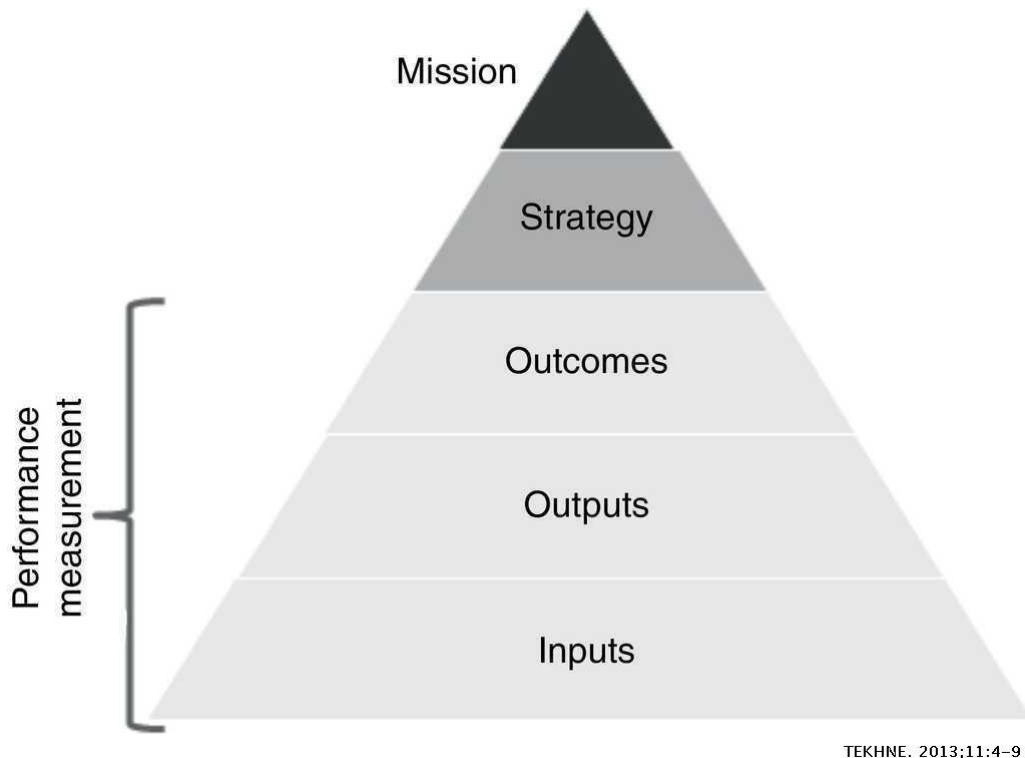
2.4 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής κατάρτισης προϋπολογισμού

2.4.1 Προϋπολογιστικός έλεγχος

Κατά τον προϋπολογιστικό έλεγχο, καταρτίζονται συγκεκριμένοι δείκτες με τους οποίους ελέγχεται η πορεία υλοποίησης του προϋπολογισμού. Στην πραγματικότητα συγκρίνονται οι στόχοι που είχαν τεθεί εξ αρχής από τον προϋπολογισμό, με τα πραγματικά δεδομένα που έχουν

επέλθει. Για να γίνει η συγκεκριμένη σύγκριση, χρειάζεται ο κάθε επιμέρους στόχος να είναι μετρήσιμος, να αποτυπώνεται με συγκεκριμένα μεγέθη (Drury, 2001).

Για τον έλεγχο της υλοποίησης των προϋπολογιστικών στόχων, η παραπάνω διαδικασία εφαρμόζεται τόσο σε επιχειρηματικό επίπεδο (σε ολόκληρη την επιχείρηση) όσο και σε τμηματικό επίπεδο (στα επιμέρους τμήματα ή τομείς της επιχείρησης). Ένα από τα πιο συχνά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τον προϋπολογιστικό έλεγχο είναι οι εκθέσεις αξιολόγησης της απόδοσης (performance reports) (Drury, 2001). Ωστόσο τα συγκεκριμένα δεδομένου ελέγχου θα πρέπει να υπηρετούν τις μακροπρόθεσμες προοπτικές, τη στρατηγική που έχει χαράξει η εταιρεία. Η όποια εκτίμηση των εσόδων, εξόδων, κερδοφορίας και αποτελεσμάτων στην παραγωγή, οφείλουν να αποτελούν την βάση για την αποτελεσματικότητα στην υπηρετήση των στόχων αυτών. Γραφικά αυτό αποτυπώνεται στο Γράφημα 2.2.



Γράφημα 2.2 Τα στοιχεία ελέγχου της υλοποίησης του προϋπολογισμού: έσοδα (inputs), έξοδα (outputs) και κέρδη (outcomes). Η στρατηγική που υπηρετεί την βασική αποστολή του προϋπολογισμού πρέπει να υπηρετείται από τα συγκεκριμένα νούμερα (Buschor, 2013).

Η αξιολόγηση βάση της απόδοσης είναι το πιο διαδεδομένο εργαλείο ελέγχου. Παρόλα αυτά φαίνεται από την εμπειρία εφαρμογής του, ότι η υλοποίησή του είναι αρκετά πιο

πολύπλοκη από την σύγκριση των αποτελεσμάτων και των προϋπολογισμένων μεγεθών. Παράγοντες όπως η υπηρετήση της στρατηγικής της εταιρείας ή του οργανισμού, η επέκταση της δραστηριότητας, η εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών, δεν μπορούν να εξαντληθούν στις εκθέσεις αξιολόγησης (Ho, 2018).

2.4.2 Υπεύθυνοι κατάρτισης προϋπολογισμού

Για την συγκρότηση του προϋπολογισμού χρειάζεται μια σύνθετη διαδικασία, που θα προηγηθεί της διαβούλευσης και της συλλογής γενικά ενστάσεων ή διορθώσεων από τα επιμέρους τμήματα. Οι βασικές κατευθύνσεις για την συγκρότηση του προϋπολογισμού δίνονται από τα ανώτατα στελέχη του κάθε τμήματος, με πρώτο και κύριο τον Διευθύνων σύμβουλο (CEO). Στην λεγόμενη επιτροπή κατάρτισης προϋπολογισμού συμμετέχουν επιπλέον οι επικεφαλής του οικονομικού τμήματος (CFO), ο επικεφαλής του τμήματος προμηθειών ή παραγωγής (CPO) και άλλα στελέχη ανάλογα με το είδος και τη διάρθρωση της επιχείρησης.

Η αρχική πρόταση προϋπολογισμού περιλαμβάνει τις βασικές κατευθύνσεις και προβλέψεις για το επόμενο διάστημα – ανάλογα με το χρονικό διάστημα αναφοράς του προϋπολογισμού – και τα βασικά δεδομένα όπως η οικονομική κατάσταση της εταιρείας, τα διαθέσιμα κεφάλαια και ταμειακά διαθέσιμα, τα επιθυμητά έσοδα, πωλήσεις και άλλα σχετικά μεγέθη. Μετά από την κατάθεση των βασικών αυτών κατευθυντήριων γραμμών στα επιμέρους τμήματα, οι επικεφαλής των τμημάτων είναι υπεύθυνοι για την κατάθεση συγκεκριμένων προτάσεων ή εξειδικεύσεων του προϋπολογισμού, ανάλογα με τη μεθοδολογία που έχει επιλεγεί για την κατάστρωση του προϋπολογισμού (Sheth, 2019).

Αυτές οι προτάσεις των επιμέρους τμημάτων, έρχονται προς διαπραγμάτευση με την κεντρική επιτροπή προϋπολογισμού, προκειμένου να διαπιστωθεί η ορθότητά τους. Με το πέρας των διαπραγματεύσεων και διαβουλεύσεων, καταρτίζεται ο τελικός προϋπολογισμός.

Χρειάζεται να σημειωθεί ότι οι προϋπολογισμοί, δύναται να μεταβληθούν κατά την πορεία υλοποίησής τους, με απόφαση των ανώτατων στελεχών σε περίπτωση μεταβολής βασικών παραγόντων που οδήγησαν στη συγκρότησή τους.

2.4.3 Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα

Είναι διαδεδομένη πρακτική, πως ο προϋπολογισμός στην πράξη χρησιμεύει σαν ένα εργαλείο στην διοίκηση, μέσω του οποίου πιέζει τα κατώτερα διευθυντικά στελέχη για την

επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων, που τίθενται. Σε αρκετές περιπτώσεις ο έλεγχος με βάση τον προϋπολογισμό, παύει να είναι δημιουργικός, δηλαδή να προτείνει λύσεις επίτευξης των στόχων, να ωθεί στην επίτευξη των εταιρικών βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων στόχων. Αντίθετα χρησιμοποιείται ως ένα εργαλείο πίεσης, απειλών προς ένα στελεχικό δυναμικό της επιχείρησης ή του οργανισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα σε αρκετές περιπτώσεις να διαρρηγνύεται η ενότητα στο στελεχικό δυναμικό της εταιρείας, ενώ επιπλέον να υφίστανται αρκετά στενά όρια οικονομικών διορθωτικών δράσεων για κάθε τμήμα της. Αλυσιδωτά από τα ανώτερα προς τα κατώτερα τμήματα της επιχείρησης, διοχετεύεται μια πίεση η οποία δύναται να δράσει παραλυτικά, ιδιαίτερα σε τομείς της επιχείρησης όπου η συνεχή προσαρμογή της εταιρικής τακτικής, της δημιουργικότητας, είναι απαραίτητο στοιχείο.

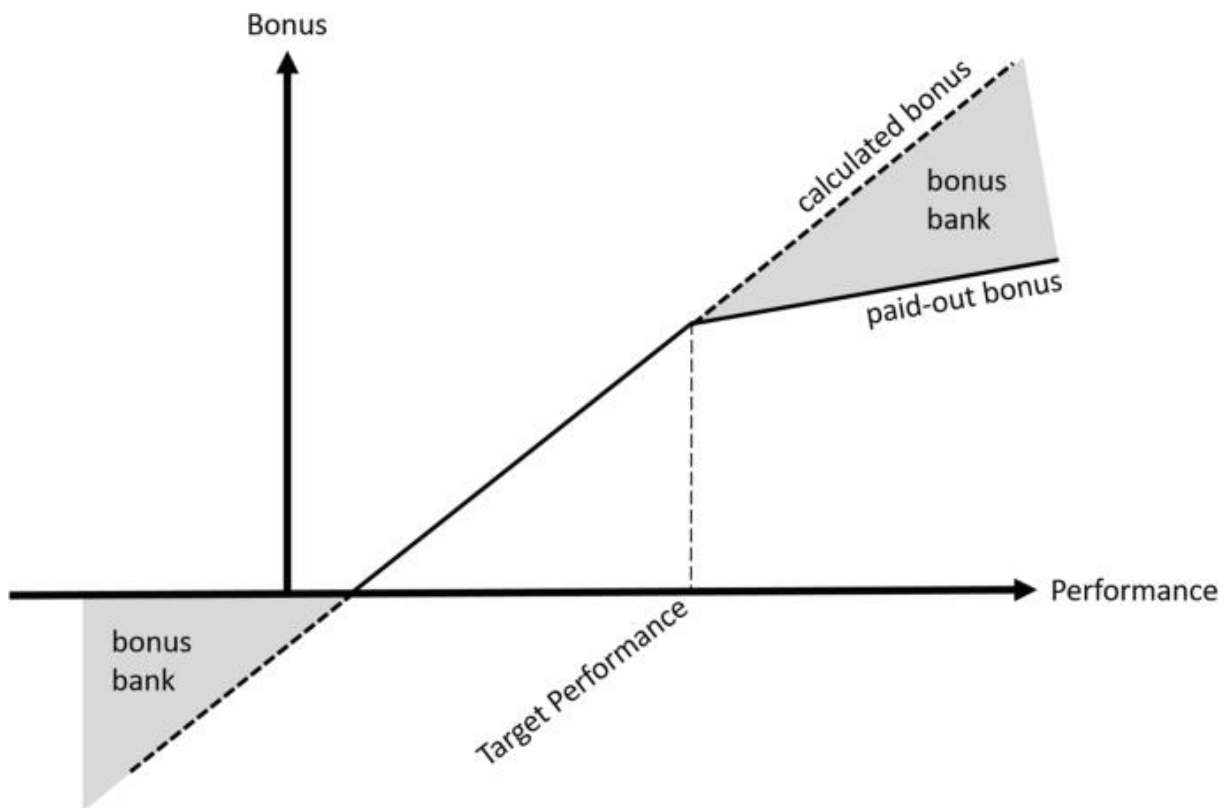
Ένα καθοριστικό ζήτημα που επηρεάζει την υλοποίηση του προϋπολογισμού, είναι η σύνδεση των στόχων του με την απολαβή επιπλέον αποδοχών (bonus) σε συγκεκριμένα εταιρικά στελέχη ή συνολικά στους εργαζόμενους. Συνήθως, επιπλέον αποδοχές δίνονται αν και εφόσον επιτευχθούν οι εκάστοτε προϋπολογιστικοί στόχοι. Παράλληλα συναντάται η εταιρική τακτική, οι αποδοχές αυτές να είναι ανάλογες με το ύψος επίτευξης και υπερπήδησης των προϋπολογιστικών στόχων (Brewer et al., 2015).

Όπως είναι φανερό, τα στελέχη προτιμούν να αξιολογούνται στην βάση επιτεύξιμων προϋπολογιστικών στόχων. Υπάρχουν απόψεις οι οποίες βέβαια, υποστηρίζουν πως οι περισσότερο φιλόδοξοι στόχοι μπορούν να ωθήσουν σε μεγαλύτερα επίπεδα παραγωγικότητας. Ωστόσο η πλειοψηφία των εταιρειών, συνήθως καταρτίζει υψηλά επιτεύξιμους στόχους. Αυτό εξηγείται από το γεγονός πως σε περίπτωση υπερβολικά φιλόδοξων στόχων, την περίοδο όπου διαφαίνεται πως δεν θα υπερκαλυφθούν και άρα δεν θα ληφθούν οι επιπλέον απολαβές (bonus), είναι απρόβλεπτη η συμπεριφορά των στελεχών. Υπάρχει έτσι υψηλή πιθανότητα παρέκκλισης από τους εταιρικούς στόχους, ιδιαίτερα την εταιρική στρατηγική (Adjibolosoo, 2017).

Με βάση τα παραπάνω είναι ξεκάθαρο πως οι προϋπολογιστικοί στόχοι, ο ρόλος και ο χαρακτήρας του κάθε προϋπολογισμού είναι σημαντικοί για την διαμόρφωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η εξασφάλιση φιλικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος προς τον εργαζόμενο και τα στελέχη της επιχείρησης, συμβάλλει καθοριστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας, την ανταλλαγή ιδεών και την συλλογική προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων.

Η σύνδεση των αμοιβών σε σχέση με τους προϋπολογιστικούς στόχους επιβάλλεται να γίνει με πολύ προσεκτική μέθοδο. Από την μια πλευρά, οι θέσπιση επιπλέον αμοιβών σε

περίπτωση επίτευξης των στόχων, δημιουργεί επιπλέον κίνητρο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και των στελεχών κάθε τμήματος. Από την άλλη το επίπεδο στόχων και η επιπλέον αμοιβή μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία αρνητικού κλίματος και μείωσης της συνεργασίας σε επίπεδο επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο έχουν προταθεί διάφορα συστήματα bonus σε σχέση με τη χρονική περίοδο απόδοσής τους, τη σταδιακή ή εφάπαξ απόδοσή τους. Στο Γράφημα 2.3 παρουσιάζεται ένα σχετικό μοντέλο, το οποίο συσχετίζει τις επιπλέον αμοιβές με την ετήσια απόδοση, κάτι που ανταποκρίνεται περισσότερο στην κατάσταση ύπαρξης προϋπολογιστικών στόχων, που συνήθως παρουσιάζονται σε ετήσια βάση. Παράλληλα προτείνεται η συσσώρευση επιπλέον αμοιβής μακροπρόθεσμα για τα στελέχη, και η μερική εξόφληση αυτών, προκειμένου τα στελέχη μακροπρόθεσμα να σχεδιάζουν και να αποδίδουν περισσότερο (Keβels, 2021).



Γράφημα 2.3 Μοντέλο συσχέτισης επιπλέον αμοιβών (bonus) και απόδοσης, σε ετήσια βάση (Keβels, 2021)

Επιπλέον πρόβλημα σε σχέση με την επιρροή του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη του προϋπολογισμού είναι η απόδοση ευθυνών σε κάθε στελεχική θέση της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η ύπαρξη οργανικής θέσης ελεγκτών υλοποίησης του προϋπολογισμού, προϋποθέτει ότι η αποτελεσματικότητα της εργασίας τους μετριέται με την εξεύρεση

παρατυπιών, λαθών κ.ο.κ. Σε περίπτωση που τα συγκεκριμένα καθήκοντα δεν συνδυάζονται οργανικά με άλλους επιχειρηματικούς στόχους, τα συγκεκριμένα στελέχη μπορεί να υπερβάλλουν στην εξεύρεση παρατυπιών, να επιρρίπτουν ευθύνες με ανορθολογιστικό τρόπο, οδηγώντας σε πυροδότηση επιθετικού ενδοεταιρικού κλίματος. Αυτός είναι και ο λόγος που μια σειρά επιστημονικές μελέτες τονίζουν τη σημασία της ενδοεταιρικής συμπεριφοράς και επικοινωνίας γενικότερα, ως βασική προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση του προϋπολογισμού (Kunnathuvalappil Hariharan, 2019).

Τέλος, το κάθε τμήμα της επιχείρησης, επιχειρεί στα πλαίσια του οργανικού όλου της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η προβολή και θέσπιση στόχων ανά τμήμα χωρίς πρόβλεψη σύνδεσης των τμημάτων σε συγκεκριμένους ελεγκτικούς δείκτες και αντίστοιχη πρόβλεψη, οδηγεί στον διαχωρισμό του συμφέροντος του τμήματος από κάθε υπεύθυνο στέλεχος, από το συμφέρον συνολικά της επιχείρησης. Η αντιπαλότητα μεταξύ τμημάτων είναι συχνό φαινόμενο που δρα παραλυτικά στην επίτευξη των στόχων, επιδρά στην ψυχολογία των εργαζομένων. Ιδιαίτερα σε περίοδο που δρα έντονα κάποιος ανεξέλεγκτος εξωγενής παράγοντας, το σύνολο παραγόντων δρα παραλυτικά. Είναι χαρακτηριστικές μια σειρά από καταστάσεις που δημιουργήθηκαν για παράδειγμα στα επιχειρηματικά περιβάλλοντα των τραπεζών στη χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 (Rikhardsson, Rohde et al., 2021).

Κεφάλαιο 3 Τα είδη των προϋπολογισμών

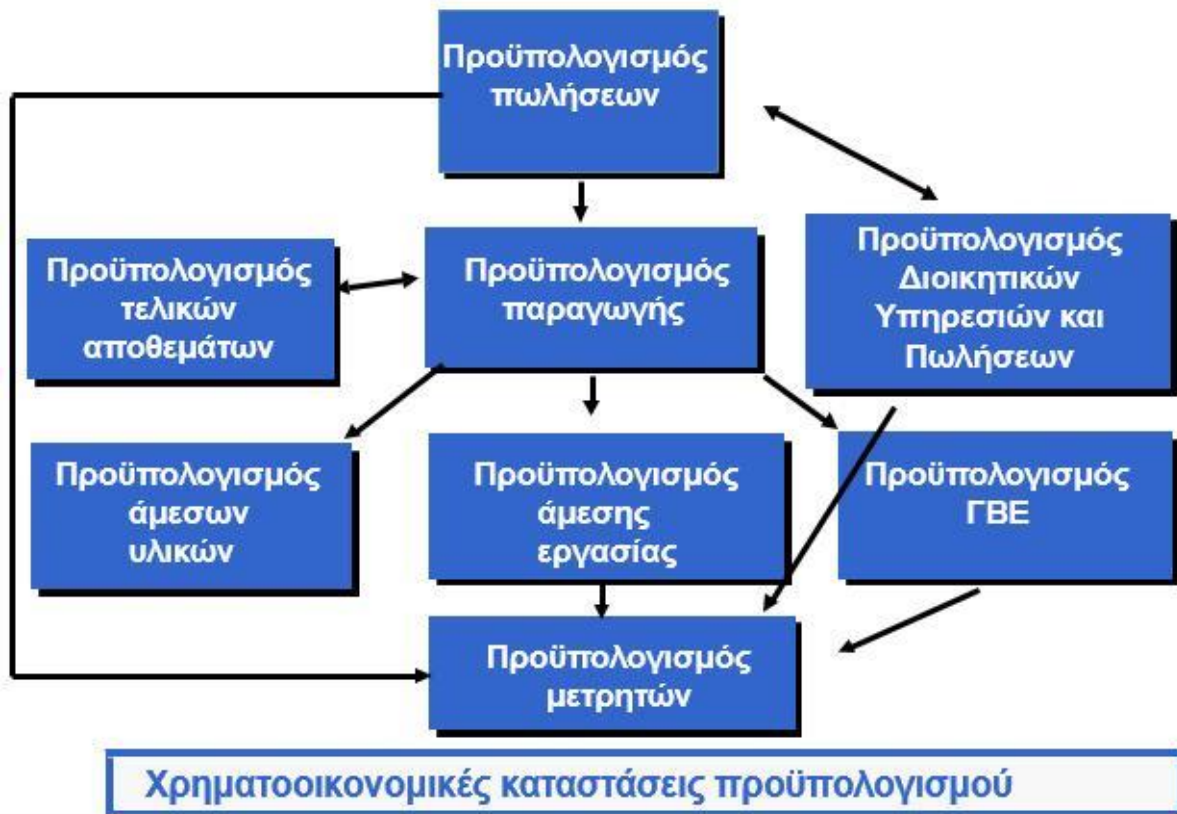
Οι προϋπολογισμοί μπορούν να διακριθούν με βάση διάφορα κριτήρια. Ανάλογα με τον στόχο και τις κατευθύνσεις του κάθε οργανισμού, δίνεται προτεραιότητα σε διαφορετικό κριτήριο, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν μπορούν να συνδυαστούν διάφορες τεχνοτροπίες κατάρτισης ενός προϋπολογισμού. Τέτοια κριτήρια είναι η χρονική διάρκεια η οποία καλύπτει ο κάθε προϋπολογισμός.

3.1 Λειτουργικοί προϋπολογισμοί

Το εργαλείο των λειτουργικών προϋπολογισμών χρησιμοποιείται για την αποτύπωση των εσόδων και των εξόδων. Μέσα από τους λειτουργικούς προϋπολογισμούς, παρουσιάζονται σε απόλυτες ποσότητες τα αγαθά και οι υπηρεσίες της επιχείρησης που χρησιμοποιούνται και σχεδιάζονται για το άμεσο μέλλον. Παραδείγματα λειτουργικών προϋπολογισμών είναι: i) ο προϋπολογισμός κόστους παραγωγής ii) ο προϋπολογισμός τελικών αποθεμάτων και πωληθέντων εμπορευμάτων ή δυνατότητας υπηρεσιών iii) ο προϋπολογισμός της παραγωγής iv) ο προϋπολογισμός πωλήσεων

3.2 Χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί

Μέσα από τους χρηματοοικονομικούς προϋπολογισμούς, επιτυγχάνεται η άμεση ενημέρωση του στελεχικού δυναμικού της επιχείρησης, σχετικά με τους χρηματοοικονομικούς πόρους που διαθέτει η επιχείρηση τη δεδομένη στιγμή. Αυτή η ενημέρωση, σε πραγματικό χρόνο, συμβάλει καθοριστικά ώστε το σύνολο των τμημάτων της επιχείρησης να έχει πρόσβαση στη συνολική εικόνα των διαθέσιμων κεφαλαίων. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να αξιοποιηθούν στο μέγιστο οι υπάρχουσες δυνατότητες για την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών, ή σε αντίθετη περίπτωση να παρθούν όλα τα απαραίτητα μέτρα προκειμένου τα έξοδα της επιχείρησης να μειωθούν. Τέτοια είδη προϋπολογισμών είναι ο i) προϋπολογισμός ισολογισμού ii) ταμειακός προϋπολογισμός iii) προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης. Στο Γράφημα 3.1 παρουσιάζονται τα είδη και η αλληλεπίδραση των χρηματοοικονομικών προϋπολογισμών.



Γράφημα 3.1 Χρηματοοικονομικές καταστάσεις προϋπολογισμού (Κεσίδου, 2017)

3.3 Ενδιάμεσοι προϋπολογισμοί

Οι ενδιάμεσοι προϋπολογισμοί αποτυπώνουν την ενημέρωση υφιστάμενου προϋπολογισμού ή τον προσδιορισμό νέου προϋπολογισμού. Μέσα από την εφαρμογή τους, επιτυγχάνεται ο επαναπροσδιορισμός του κόστους για την παραγωγή εμπορευμάτων ή την προσφορά υπηρεσιών. Γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιούνται για την προσαρμογή του υφιστάμενου προϋπολογισμού σε νέες συνθήκες αγοράς, όπου μια σειρά από παραμέτρους έχουν μεταβληθεί. Τέτοιο παράμετροι μπορεί να είναι το κόστος παραγωγής, οι προβλεπόμενες πωλήσεις και άλλα. Ανάλογα με τη μεταβολή των παραμέτρων που ενδιαφέρουν κάθε επιχείρηση, προσαρμόζονται τα κόστη, τα έξοδα και τα έσοδα προκειμένου να ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες (Δημοπούλου–Δημάκη Ι., 2006).

3.4 Στατικός προϋπολογισμός (Static Budget)

Ο στατικός προϋπολογισμός αφορά ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, έχοντας ως βάση ένα στατικό, σταθερό επίπεδο αναφοράς των δυνατοτήτων της επιχείρησης και των

αντίστοιχων εξωτερικών συνθηκών που επηρεάζουν τα προϋπολογιστικά μεγέθη. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται ο μόνιμος έλεγχος της εταιρείας με συγκεκριμένα, σταθερά μεγέθη. Εξαιτίας της ίδιας της φύσης του, απευθύνεται και εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που δρουν σε ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον. Γι' αυτό το λόγο συναντάται συνήθως σε δημόσιους ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, οι οποίοι έχουν σχετικά σταθερή χρηματοδότηση και δυνατότητες. Ο στατικός προϋπολογισμός εξασφαλίζει την αυστηρότητα υλοποίησης των στόχων και τον πιο συγκεκριμένο έλεγχο υλοποίησής του. Ωστόσο υστερεί σε περίπτωση που οι συνθήκες μεταβληθούν (Milojević et al., 2018).

Αν ο στατικός προϋπολογισμός καλεστεί να υλοποιηθεί σε δραματικά διαφορετικές συνθήκες από αυτές για τις οποίες σχεδιάστηκε, τότε η αποτελεσματικότητά του θα είναι μηδαμινή. Αυτό προκύπτει από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που πρέπει να ενσωματώνει ο κάθε προϋπολογισμός, σχετικά με τα οικονομικά μεγέθη. Η δραματική μεταβολή των συγκεκριμένων μεγεθών, δύναται να μεταβάλλει σε μεγάλο βαθμό τα προϋπολογισμένα μεγέθη, αχρηστεύοντας στη πράξη τον ίδιο τον προϋπολογισμό. Γι' αυτό το λόγο η χρησιμότητα των στατικών προϋπολογισμών, ιδιαίτερα των ετήσιων, αμφισβητήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1990 ιδιαίτερα σε σχέση με μια σειρά σχετικά νέους δυναμικούς παράγοντες. Ο αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας και των εφαρμογών πληροφορικής, η περιβαλλοντική βιωσιμότητα, οι συχνές νομοθετικές αλλαγές εκ μέρους των κυβερνήσεων, είναι κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες που εντάθηκαν τις τελευταίες τρεις δεκαετίες (Hansen and Van der Stede, 2004).

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά αρνητικά φαινόμενα που συναντώνται σε επιχειρήσεις με ετήσιους στατικούς προϋπολογισμούς οικονομικών ετών, είναι η τάση των διευθυνόντων να ξοδεύουν στο τέλος του οικονομικού έτους οτιδήποτε έχει περισσέψει από τα προϋπολογισμένα έσοδα, ακόμα και αν είχε δημιουργηθεί θετικό ισοζύγιο το προηγούμενο διάστημα. Αυτό συμβαίνει συνήθως σε επιμέρους τμήματα οργανισμών ή εταιρειών των οποίων τα έξοδα προϋπολογίζονται κεντρικά. Με αυτό τον τρόπο οι διευθύνοντες εξασφαλίζουν πως δεν θα υπάρξει κάποια μείωση στη χρηματοδότηση το επόμενο έτος (Carmen and Corina, 2009).

Μελέτες έχουν δείξει πως εταιρείες που αναζητούν υψηλές επιδόσεις επενδύσεων, ευνοούν την στενότητα των προϋπολογιστικών στόχων και τον αντίστοιχο εξονυχιστικό έλεγχο των αποτελεσμάτων τους (Marginson and Ogden, 2005). Εταιρείες που βασίζονται σε μεγάλο

βαθμό στην στρατηγική τους για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προτιμούν τους στατικούς προϋπολογισμούς (Ekholm and Wallin, 2011).

Από την άλλη μεριά, εταιρείες με έντονα διαφοροποιημένη στρατηγική ανάλογα με τις περιστάσεις, ευνοούν την κατάρτιση ελαστικών προϋπολογισμών, για την εκμετάλλευση άμεσων ευκαιριών τοποθέτησης κεφαλαίων. Εφόσον αυτή η τακτική συναντάται σε εταιρείες με υψηλές επιδόσεις επενδύσεων, τα συμπεράσματα κάθε φορά από την θεωρητική και πρακτική μελέτη είναι αντιφατικά. Αυτός είναι και ο λόγος που μια σειρά εταιρείες επιλέγουν μικτούς προϋπολογισμούς, ώστε σε τομείς λιγότερο ευαίσθητους σε εξωτερικούς παράγοντες να υπάρχει σταθερότητα μέσω στατικών υπο-προϋπολογισμών και σε άλλους τομείς με έντονη διαφοροποίηση επιλέγονται ελαστικοί προϋπολογισμοί (Ekholm and Wallin, 2011).

3.5 Ελαστικός προϋπολογισμός (Flexible Budget)

Το παραπάνω πρόβλημα του στατικού προϋπολογισμού, απαντάει ο ελαστικός προϋπολογισμός. Ο ελαστικός προϋπολογισμός έχει τη δυνατότητα να αποτυπώσει τις όποιες πιθανές αλλαγές υπάρξουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Για παράδειγμα μια αλλαγή στο κόστος προμήθειας πρώτων υλών ή λειτουργίας της επιχείρησης, θα μπορούσε να αφομοιωθεί από τον ελαστικό προϋπολογισμό. Παρόλα αυτά θέτει συγκεκριμένα μεγέθη προς ικανοποίηση και συγκεκριμένους στόχους (Zhang, 2021).

Μέσα από τον ελαστικό προϋπολογισμό, υπάρχει η δυνατότητα αποτύπωσης των διάφορων οικονομικών μεγεθών, όπως το κόστος παραγωγής, το κέρδος και άλλα, ανάλογα με το εκάστοτε επίπεδο παραγωγής. Έτσι, ο ελαστικός προϋπολογισμός, μπορεί να ανταπεξέλθει σε αυξομειώσεις της αγοράς αλλά και του εταιρικού ανταγωνισμού, σε περίπτωση που οι προβλεπόμενες πωλήσεις παρεκκλίνουν σημαντικά από τις πραγματοποιημένες.

Ταυτόχρονα η ελαστική προϋπολογιστική δίνει τη δυνατότητα να προσαρμοστεί άμεσα η εταιρική τακτική απέναντι σε έντονες επιδράσεις εξωγενών παραγόντων. Τέτοιες επιδράσεις μπορούν να είναι η άνοδος της τιμής χρησιμοποιούμενων υλών, υποδομών ή υπηρεσιών. Με αυτό το τρόπο να εξυπηρετείται άμεσα η όποια προσαρμογή, να εκτιμάται άμεσα η αναμενόμενη κερδοφορία για να αξιολογείται η κάθε κίνηση.

Αυτός είναι ο λόγος που ο ελαστικός προϋπολογισμός προτιμάται από εταιρείες που δρουν σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα με μεγάλη αβεβαιότητα. Ιδιαίτερα όσο αφορά τις παραγωγικές εταιρείες με δυνατότητα προσαρμογής της παραγωγικής δραστηριότητας, ο

ελαστικός προϋπολογισμός δίνει τη δυνατότητα για την άμεση προσαρμογή της παραγωγής. Μέσω της άμεσης προσαρμογής και εκτίμησης, αν και εφόσον υφίσταται δυνατότητα μεταβολής της παραγωγής, όπως στον προσανατολισμό σε κάποιο από τα παραγόμενα προϊόντα, ή η εξ ολοκλήρου μετατροπή της παραγωγής, ο ελαστικός προϋπολογισμός συμβάλλει στην άμεση μεταβολή (Νεγκάκης Χ. Κουσενίδης Δ., 2015).

Ο ελαστικός προϋπολογισμός έχει διάφορες παραλλαγές με τις οποίες μπορεί να εμφανιστεί στην πραγματική χρήση του. Ως μεταβλητός για παράδειγμα (δίνοντας βαρύτητα σε συγκεκριμένες μεταβλητές και την εξέλιξή τους), ως συνεχόμενος χρονικά που αναλύθηκε στην παράγραφο 2.2.1 και ως συχνά αναθεωρημένος με βάση συγκεκριμένα κριτήρια (Ekholm and Wallin, 2011).

3.6 Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης

Στις προηγούμενες παραγράφους αναφέρθηκε πως για την κατάρτιση προϋπολογισμού, σημαντικό ρόλο έχουν τα οικονομικά δεδομένα, ιστορικά από την δραστηριότητα της επιχείρησης. Ο κύριος λόγος για αυτό είναι η όσο γίνεται περισσότερο ακριβής η οποιαδήποτε πρόβλεψη για τα μελλοντικά οικονομικά μεγέθη. Παρόλα αυτά δύναται να υπάρξουν στιγμές στο επιχειρηματικό περιβάλλον όπου είναι απαραίτητη μια εκ βάθρων ανανέωση των προϋπολογισμένων μεγεθών. Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης απαντάει στη συγκεκριμένη ανάγκη.

Μέσα από τον συγκεκριμένο προϋπολογισμό, αναθεωρούνται οι οποιεσδήποτε δαπάνες έχουν παγιωθεί στο εταιρικό περιβάλλον και επανεξετάζεται η αναγκαιότητα ύπαρξής τους. Για αυτό το λόγο συναντάται συνήθως σε δημόσιες υπηρεσίες και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπου η μείωση των δαπανών λόγω συγκεκριμένης και περιορισμένης χρηματοδότησης, είναι πολλές φορές μονόδρομος (Τσακλαγκάνος Α., 2009).

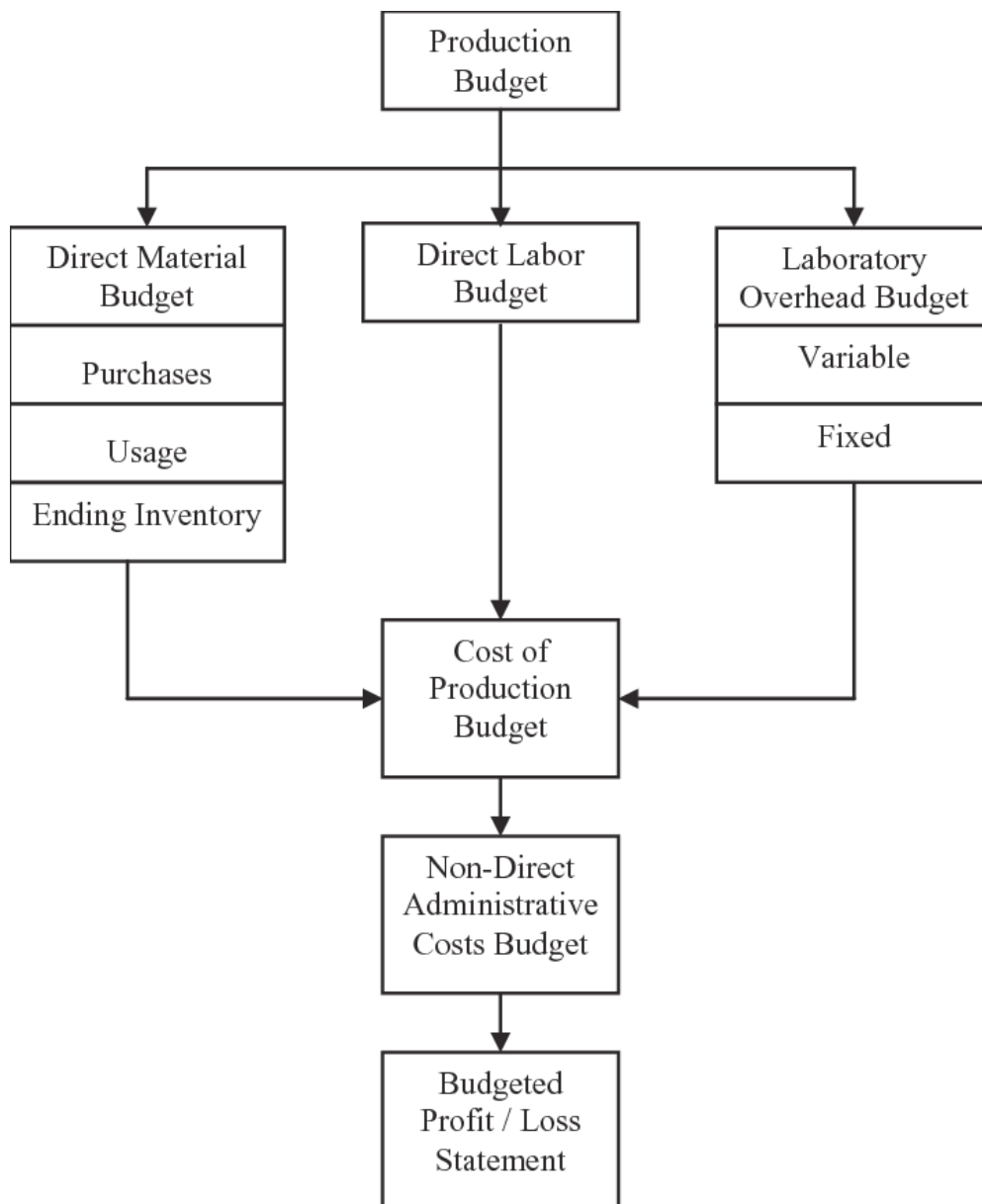
Για την ολοκλήρωση του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης, χρειάζεται εξ αρχής να κατατεθούν συγκεκριμένες καταστάσεις με τις εργασίες, τις υπηρεσίες, ή τα υλικά και λοιπά, που χρησιμοποιεί ο οργανισμός ή η επιχείρηση. Στη συγκεκριμένη έκθεση πρέπει να αναφέρεται το προβλεπόμενο κόστος της κάθε ενέργειας ή αγοράς, καθώς και η οποιαδήποτε αρνητική συνέπεια που προβλέπεται, σε περίπτωση μη εφαρμογής της. Με αυτήν τη μεθοδολογία κατατάσσονται τα όποια έξοδα, με κατάταξη ωφελιμότητας για τον οργανισμό ή επιχείρηση.

Σε οποιαδήποτε πρόταση κατάργησης μιας ενέργειας ή γενικά ενός κόστους, συνήθως επισυνάπτεται μια εναλλακτική πρόταση με μηδενικό κόστος για την υλοποίηση του ίδιου στόχου με την καταργημένη ενέργεια. Σε κάθε περίπτωση γίνεται προσπάθεια τα αποδεδειγμένα κεφάλαια είτε να αποκτήσουν μεγαλύτερη απόδοση σε κάποιον άλλον τομέα, είτε να συμβάλλουν στη μείωση της ζημίας.

Κεφάλαιο 4 Γενικός Προϋπολογισμός (Master Budget)

Ο γενικός προϋπολογισμός συνοψίζει τα δεδομένα του εταιρικού περιβάλλοντος, το οποίο εκφράζει. Μέσω αυτού, αποτυπώνονται οι συγκεκριμένοι στόχοι της εταιρείας, οι οποίοι μπορεί να ποικίλουν, ανάλογα με το είδος της εταιρείας. Οι δραστηριότητες της εταιρείας ή του οργανισμού αναφοράς, μπορεί να περιλαμβάνουν ή όχι μια σειρά μερών που δύναται να αποτελούν τον γενικό προϋπολογισμό. Σε γενικές γραμμές ωστόσο, περιλαμβάνει τους διάφορους στόχους παραγωγής, διανομής εμπορευμάτων και υπηρεσιών, ορισμό των μεγεθών πωλήσεων και γενικά των χρηματοδοτικών δραστηριοτήτων. Με την ανάλυση των διάφορων τμημάτων του, προκύπτει κάποιος προϋπολογισμός καταθέσεων, ενώ παράλληλα προϋπολογίζονται καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης. Τέτοιες καταστάσεις μπορεί να είναι άμεσων υλικών και πρώτων υλών παραγωγής, προϋπολογισμός εργασίας και του άμεσου ή έμμεσου κόστους αυτής (Gitman et al., 2015).

Σε όλες τις περιπτώσεις, ανεξάρτητα του εύρους και των τμημάτων του γενικού προϋπολογισμού, αυτός καταλήγει σε έναν γενικό ισολογισμό. Μέσω αυτού αποτυπώνεται η ολοκληρωμένη αντίληψη της εταιρικής διεύθυνσης σχετικά με την εξέλιξη των στόχων και των μέσων που θα επιτευχθούν τα μακροπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα πλάνα. Στο Γράφημα 4.1 αποτυπώνονται τα παραπάνω στοιχεία ενός γενικού προϋπολογισμού. Με βάση τη συχνότητα την οποία συναντώνται αυτά, θα μπορούσαν να καταγραφούν ως: i) προϋπολογισμός παραγωγής (production budget) ii) προϋπολογισμός άμεσης εργασίας (direct labor budget) iii) προϋπολογισμός έμμεσης εργασίας και κόστους, με έμφαση στα γενικά βιομηχανικά σταθερά και μεταβλητά έξοδα (laboratory overhead budget) iv) προϋπολογισμός πρώτων υλών και απαραίτητων υλικών (direct material budget) v) προϋπολογισμός αποθεμάτων προϊόντων (ending inventory budget) vi) συνολικός προϋπολογισμός παραγωγής (cost of production budget) vii) προϋπολογισμός δαπανών διαχείρισης και διεύθυνσης της παραγωγής (administrative costs budget) viii) γενικός ισολογισμός αποτύπωσης των συνολικών εσόδων, εξόδων και αντίστοιχα κερδών ή ζημίας (budgeted profit/loss statement) (Speaker and Fleming, 2010).



Γράφημα 4.1 Διάγραμμα αποτύπωσης των βασικών στοιχείων γενικού προϋπολογισμού παραγωγής (Speaker and Fleming, 2010)

4.1 Προϋπολογισμός πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων οφείλει να αποτυπώνει το κατά δυνατόν ακριβές μέγεθος των πωλήσεων, το χρονικό διάστημα που ο γενικός προϋπολογισμός αναφέρεται. Χρονικά δημιουργείται πρώτος από τα αντίστοιχα διευθυντικά επιτελεία, αφού η πρόβλεψη των πωλήσεων, του αποτυπώματος της εταιρείας στην αγορά, είναι βασικός παράγοντας που

επηρεάζει τους υπόλοιπους προϋπολογισμούς. Έτσι, ο προϋπολογισμός πωλήσεων μπορεί να εκφράζει τις πωλήσεις τόσο με χρηματικές μονάδες, όσο και με μονάδες του παραγόμενου προϊόντος. Όχι όμως με μια εκ των δύο μορφών καθώς οι συγκεκριμένου αριθμού εμπορευμάτων πωλήσεις μπορεί να επιφέρουν διαφόρων μεγεθών έσοδα, εφόσον υπάρχουν διακυμάνσεις των τιμών. Αντίστοιχα τα συγκεκριμένου μεγέθους έσοδα, μπορεί να εκφράζουν διάφορες ποσότητες των συγκεκριμένων ειδών προϊόντων, ανάλογα πάλι με τις διακυμάνσεις των τιμών αυτών. Γι' αυτό, ο γενικός τύπος του προϋπολογισμού πωλήσεων, εκφράζει το γινόμενο του πλήθους μονάδων προϊόντων που προβλέπεται να πωληθούν, επί το πλήθος των χρηματικών μονάδων ανά προϊόν (Brewer et al., 2015).

Γι' αυτό το λόγο η ακρίβεια στον προϋπολογισμό πωλήσεων είναι σημαντική παράμετρος, ιδιαίτερα αν συνυπολογιστεί πως είναι αυτός που κατά μεγάλο ποσοστό, επηρεάζει τη συγκρότηση των υπολοίπων. Για παράδειγμα, ο προϋπολογισμός πωλήσεων ορίζει σχεδόν άμεσα τον προϋπολογισμό παραγωγής, ή τελικά το πόσα προϊόντα προβλέπεται να πωληθούν, θα ορίσουν τους στόχους, τα έξοδα της εταιρείας, τα τμήματα αυτής που θα αναπτυχθούν ή θα περιοριστούν κ.ο.κ.

Είναι ουσιαστικά ο πρώτος κρίκος, μιας αλυσίδας προϋπολογισμών. Αυτό προκύπτει από τη σειρά και τα αναγκαία στοιχεία κατάρτισης κάθε τμήματος του γενικού προϋπολογισμού. Ο προϋπολογισμός παραγωγής για παράδειγμα στη συνέχεια χρησιμοποιείται για τον προϋπολογισμό του κόστους άμεσης εργασίας, έμμεσης εργασίας και έμμεσων κοστών γενικά. Οι προϋπολογισμοί αυτοί συνδυαστικά, μας δίνουν τον γενικό προϋπολογισμό και τον τελικό ισολογισμό εσόδων- εξόδων (Τσακλαγκάνος Α., 2009).

4.1.1 Παράγοντες πρόβλεψης των πωλήσεων

Η βασική αρχή εκκίνησης της μελέτης προϋπολογισμού πωλήσεων, είναι το χρονικό διάστημα αναφοράς. Συνήθως, αυτό το διάστημα είναι ένα έτος, ανάλογα με το πεδίο δραστηριοποίησης της εταιρείας, είτε ημερολογιακό, είτε «σχολικό» έτος κ.α. Παρόλα αυτά μια συνήθης πρακτική είναι να καταρτίζεται για μικρότερα χρονικά διαστήματα. Αυτό απαντάει στην ανάγκη να υπάρξει μεγαλύτερη ακρίβεια, καθώς παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον στην αγορά την ίδια και τον ανταγωνισμό σε κάθε κλάδο, δεν είναι ελεγχόμενοι από την εταιρεία απαραίτητα. Έτσι, δεδομένα τα οποία θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για την εξαγωγή συγκεκριμένων και ακριβών συμπερασμάτων για τις ενδεχόμενες πωλήσεις,

υπάρχουν μόνο βραχυπρόθεσμα, ή εκφράζονται μέσω βραχυπρόθεσμων τάσεων (Δημοπούλου–Δημάκη Ι., 2006).

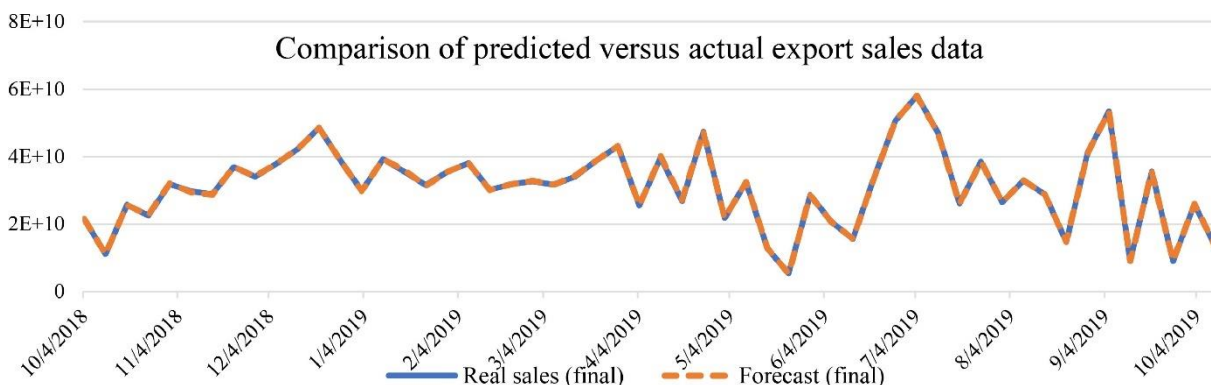
Είναι έτσι κι αλλιώς δεδομένο πως η χρονική απόσταση από το σημείο αναφοράς και βάσης συγκρότησης του κάθε προϋπολογισμού, είναι παράγοντας που αυξάνει την αβεβαιότητα. Είναι ενδεικτικό ότι δεν υπήρχε δυνατότητα πρόβλεψης των αποτελεσμάτων της πανδημίας του COVID – 19, πριν αυτή ξεσπάσει, στις πωλήσεις κάθε εταιρείας. Παρόλα αυτά αυτή, είχε συγκεκριμένα αποτελέσματα, αρνητικά ή θετικά για κάθε επιχείρηση (McKinsey, 2020). Είναι ενδεικτική η κατάσταση που παρουσιάζεται στο Γράφημα 4.2 όπου για μια σειρά επιχειρήσεις η έναρξη της πανδημίας, σήμανε στροφή στο μέσο των πωλήσεων, από φυσική παρουσία, σε ψηφιακό εμπόριο. Στο βαθμό που αξιοποιήθηκαν τα συγκεκριμένα μέσα, υπήρχε δυσκολία και μικρότερη παραγωγικότητα, ιδιαίτερα τους πρώτους μήνες της πανδημίας, τουλάχιστον για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων.



Γράφημα 4.2 Έρευνα σε επιχειρήσεις πωλήσεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών πωλήσεων την εποχή της πανδημίας, ανάλογα με την έκταση αξιοποίησής του ψηφιακού εμπορίου (McKinsey, 2020).

Μια στέρεη βάση των υπολογισμών για την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι οι πωλήσεις των προηγούμενων ετών. Με βάση τις πωλήσεις αυτές, δύναται να κατασκευαστούν υπολογιστικά μοντέλα προβλέψεως των ενδεχόμενων πωλήσεων. Παρόμοιες προσομοιώσεις πλέον γίνονται και με την χρήση τεχνητής νοημοσύνης πλέον (Artificial

Intelligence) σε συνδυασμό με την επεξεργασία τεράστιων όγκων δεδομένων (big data). Οι νέες αυτές τεχνολογίες έχουν αυξήσει κατακόρυφα την ακρίβεια των υπολογισμών τα τελευταία έτη, στο βαθμό που αυτές αξιοποιούνται. Ταυτόχρονα υπάρχει η δυνατότητα να ενσωματωθούν στα συγκεκριμένα μοντέλα παράγοντες οι οποίοι τα προηγούμενα χρόνια ήταν αδύνατο να χρησιμοποιηθούν, λόγω της πολυπλοκότητας και συνθετότητάς τους (Zhang, 2021). Τέτοιοι παράγοντες είναι οι καταναλωτικές συμπεριφορές, ο αντίκτυπος πολιτικών αποφάσεων στην καταναλωτική συμπεριφορά, η πιο εκτεταμένη αποτύπωση του αποτελέσματος της διαφήμισης, η συσχέτιση των πωλήσεων με την ανάπτυξη ή επιδείνωση άλλων κλάδων στην παραγωγή, το εξωτερικό εμπόριο και άλλα (Sohrabpour, Oghazi et al., 2021). Στο Γράφημα 4.3 παρουσιάζεται η μεγάλη ακρίβεια που προκύπτει από την αξιοποίηση των συγκεκριμένων τεχνολογιών, σε μελέτη παραδείγματος.



Γράφημα 4.3 Προβλεπόμενα και πραγματικά δεδομένα εξαγωγών για συγκεκριμένη επιχείρηση. Η πρόβλεψη έγινε αξιοποιώντας τεχνητή νοημοσύνη και παρατηρήθηκε ταύτιση με τα πραγματικά δεδομένα της τάξης του 98% (Sohrabpour et al., 2021).

Επιπλέον, σημαντική δυσκολία στον συγκεκριμένο προϋπολογισμό, αποτελεί ο παράγοντας διαμόρφωσης της τιμής πώλησης του προϊόντος. Η αποτύπωση των τάσεων στον ανταγωνισμό στον συγκεκριμένο κλάδο είναι καθοριστική για αυτή τη διαδικασία. Υπάρχουν διάφορες πολιτικές διαμόρφωσης της τιμής και το επίπεδό της, επιδρά άμεσα στο μερίδιο της αγοράς που διεκδικεί η κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τον ανταγωνισμό. Γι' αυτό στο συγκεκριμένο προϋπολογισμό είναι απαραίτητα στοιχεία όπως η πορεία της συνολικής οικονομίας και αγοράς, εφόσον τροφοδοτεί άμεσα ή έμμεσα την κίνηση των συγκεκριμένων προϊόντων, η πρόβλεψη της συνολικής κίνησης των πωλήσεων του συγκεκριμένου κλάδου, η επέκταση των ανταγωνιστών σε νέες αγορές και η δυνατότητα της ίδιας της επιχείρησης για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και άλλοι παράγοντες (Tomilina and Monastery, 2017).

Με βάση τα παραπάνω ορίζεται η πολιτική τιμών της επιχείρησης, η οποία μπορεί να είναι επιθετική (ορισμός μικρότερης τιμής από των ανταγωνιστών), ουδέτερη (ορισμός τιμής στο επίπεδο του ανταγωνισμού) ή συντηρητική (αυξημένη τιμή με βάση τις χρηματοδοτικές ανάγκες της επιχείρησης και την ποιότητα του προϊόντος). Ταυτόχρονα ορίζεται η πολιτική εκπτώσεων, τρόπον πληρωμής, τόσο χρονικά, όσο και στα χαρακτηριστικά της. Για τον ορισμό των παραπάνω παίρνονται υπόψη παράγοντες όπως τα έξοδα διαφήμισης, αντιδράσεις που μπορούν να προβλεφθούν εκ μέρους των ανταγωνιστών, πολιτικές και νόμοι που δύναται να μεταβληθούν και να επηρεάσουν την πορεία των πωλήσεων, το κόστος του δικτύου διανομής των προϊόντων και άλλα (Tomilina and Monastery, 2017).

Μέσα από κατάλληλη στατιστική επεξεργασία προϋπολογίζεται ενεργητικά το επίπεδο πωλήσεων, δηλαδή ορίζεται και η πολιτική της εταιρείας, μέσω της μεγιστοποίησης των εσόδων ως κύριο κριτήριο. Δεν είναι ωστόσο το μοναδικό κριτήριο. Ανάλογα με τη στρατηγική της εταιρείας, τους μακροπρόθεσμους στόχους, η μεγιστοποίηση των εσόδων μπορεί να θυσιάσει για παράδειγμα για ένα μικρό χρονικό διάστημα, προκειμένου να θεμελιωθεί η θέση της εταιρείας ως κυρίαρχη σε μια νέα αγορά (πληθυσμιακά ή γεωγραφικά). Ωστόσο ακόμα και μια τέτοια προσέγγιση, θέτει ως μακροπρόθεσμο στόχο την αύξηση των εσόδων, εφόσον βάζει στο επίκεντρο την πάταξη των ανταγωνιστικών εταιρειών (Gabszewicz and Garcia, 2008).

4.2 Προϋπολογισμός παραγωγής (Production budget)

Ο προϋπολογισμός παραγωγής αποτυπώνει τις ποσότητες, οι οποίες προγραμματίζεται να παραχθούν για το αναφερόμενο χρονικό διάστημα. Για τον ορισμό των συγκεκριμένων ποσοτήτων, είναι απαραίτητος ο προϋπολογισμός πωλήσεων. Χωρίς τον προϋπολογισμό πωλήσεων, δεν μπορεί να υπολογιστεί με ακρίβεια ο προϋπολογισμός παραγωγής, για αυτό το λόγο έπεται του προϋπολογισμού πωλήσεων.

Παράγοντες που παίζουν ρόλο στον προϋπολογισμό παραγωγής είναι το υπάρχον απόθεμα του προηγούμενου έτους, (ή άλλου χρονικού εύρους αναφοράς), το οποίο δύναται να πωληθεί διατηρώντας την ποιότητά του ως τελικό προϊόν. Ταυτόχρονα χρειάζεται να συνυπολογιστεί το απαραίτητο απόθεμα που χρειάζεται η εταιρεία, προκειμένου να ικανοποιήσει μια τυχούσα αύξηση της ζήτησης εντός του αναφερόμενου χρονικού διαστήματος, ή κάποια άλλης παρεμβολής στην παραγωγική ή μεταφορική διαδικασία.

Production Budget Planning Formula

$$\text{Production budget} = \text{Ending inventory units} + \text{Forecast sales units} - \text{Beginning inventory units}$$

Ending Inventory	Forecast Sales
Beginning Inventory	Production Budget

Γράφημα 4.4 Η γενική σχέση υπολογισμού του προϋπολογισμού παραγωγής. Η προϋπολογισμένη παραγωγή ισούται με το απαραίτητο τελικό αποθεματικό, προσθέτοντας τις προβλεπόμενες πωλήσεις και αφαιρώντας το αρχικό αποθεματικό (Planprojections.com, 2021).

Η γενική σχέση υπολογισμού του προϋπολογισμού παραγωγής ως εκ τούτου, προκύπτει από τον συνυπολογισμό του αρχικού και τελικού απαραίτητου αποθέματος προϊόντων, σε συνδυασμό με τις προβλεπόμενες πωλήσεις, όπως παρουσιάζεται στο Γράφημα 4.4.

Σημαντικός παράγοντας μελέτης στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι το αποθεματικό που χρειάζεται να έχει η εταιρεία κάθε στιγμή. Ο υπολογισμός αυτού του αποθεματικού πρέπει να πάρει υπόψη του διάφορους παράγοντες. Ο κύριος είναι η δυνατότητα απότομης αύξησης της ζήτησης που δύναται να παρουσιαστεί κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και εξελίξεις σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Άλλος παράγοντας είναι η δυνατότητα διατήρησης των ποιοτικών χαρακτηριστικών του προϊόντος σε μεγάλο χρονικό διάστημα. Διάφορα προϊόντα, όπως τα τρόφιμα, απαιτούν μεγάλα έξοδα συντήρησης για μακρόχρονα διαστήματα. Επιπλέον, πρέπει να συνυπολογιστεί το δίκτυο διανομής και παραγωγής της εταιρείας (logistics), που συνήθως εμπλέκει διάφορες χώρες, μέσα μεταφοράς και σημεία παραγωγής και συναρμολόγησης. Η οποιαδήποτε καθυστέρηση θα διατάρασσε τη συνολική παραγωγική διαδικασία, κάτι που παρατηρήθηκε εξαιτίας της πανδημίας μετά τον Οκτώβρη του 2021 (Singh, Kumar et al., 2021). Καθυστερήσεις παραλαβής μιας πρώτης ύλης ή σημαντικών χρησιμοποιούμενων

πόρων, μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση εσόδων και κερδών, σε περίπτωση μη επαρκούς αποθέματος (Watson, Lewis et al., 2013).

Επιπλέον, σημαντική παράμετρος για το αναγκαίο απόθεμα είναι η διαμόρφωση καμπυλών κόστους – οφέλους σε σχέση με τα πάγια έξοδα συντήρησης των προϊόντων, αποθήκευσής τους, φύλαξής τους και άλλων εξόδων, ανάλογα με τη φύση του προϊόντος. Η διατήρηση μεγαλύτερου από του αναγκαίου αποθέματος, συντηρεί μεγάλα πάγια έξοδα τα οποία δεν αποσβένονται ή θα μπορούσαν να αποφευχθούν. Η διατήρηση μικρότερου από το αναγκαίο απόθεμα, μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια αξιοποίησης ευκαιριών πώλησης των προϊόντων, την απογοήτευση των αγοραστών. Σε τελική ανάλυση, η εύρεση του κατάλληλου αποθέματος είναι ένα πολυπαραγοντικό ζήτημα το οποίο χρειάζεται να μελετηθεί ολοκληρωμένα σε κάθε συνθήκη (Chopra, Meindl et al., 2013).

Μετά τον γενικό υπολογισμό του προϋπολογισμού παραγωγής, αυτός εξειδικεύεται σε διάφορες χρονικές περιόδους (μήνα, τρίμηνο κλπ.). Για τον ορισμό αυτών των χρονικών περιόδων παίζει ρόλο το συνολικό οικονομικό περιβάλλον, η ταχύτητα κατανάλωσης του τελικού προϊόντος και η ταχύτητα παραγωγής της κάθε ξεχωριστής μονάδας προϊόντος.

Ο προϋπολογισμός παραγωγής είναι η βάση για την κατάρτιση των προϋπολογισμών άμεσων υλικών και πρώτων υλών και της άμεσης εργασίας.

4.3 Προϋπολογισμός πρώτων υλών (Direct material budget)

Ο προϋπολογισμός πρώτων υλών είναι συνήθως τμήμα του προϋπολογισμού παραγωγής. Μέσω αυτού αποτυπώνεται το κόστος των απαιτούμενων πρώτων υλών, ταυτόχρονα με την απαιτούμενη ποσότητά τους.

Ταυτόχρονα, με βάση το χρονικό διάστημα παραγωγής του εμπορεύματος, χρειάζεται να υπάρχει και μια ποσότητα πρώτων υλών σε απόθεμα, προκειμένου σε περίπτωση διακοπής της τροφοδοσίας ή καθυστέρησης, να μην υπάρξει διακοπή της παραγωγής και μη εξυπηρέτηση της ζήτησης (Maheshwari, Maheshwari et al., 2021). Όπως στην παραγωγή του τελικού εμπορεύματος (σε περίπτωση υλικού εμπορεύματος), που αναλύθηκε στην παράγραφο 4.2, έτσι και στον προϋπολογισμό πρώτων υλών, επιδρούν δυο αντίρροπες τάσεις. Από τη μία πλευρά, είναι θεμιτή η ελαχιστοποίηση αποθήκευσης του όγκου και του πλήθους των πρώτων υλών, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν τα κόστη αποθήκευσης και συντήρησης. Επιπλέον διάφορες πρώτες ύλες, ανάλογα με το είδος της παραγωγής, απαιτούν αυξημένα έξοδα για την

αποθήκευσή τους, ανάλογα με τον βαθμό επικινδυνότητας που αυτή έχει. Τέτοιες πρώτες ύλες μπορεί να είναι εύφλεκτες ύλες, πετρέλαιο, ραδιενεργά στοιχεία και άλλα (Brewer et al., 2015).

Από την άλλη πλευρά, επιδρά η ανάγκη της επιχείρησης να διαθέτει συγκεκριμένα αποθέματα πρώτων υλών, οι οποίες θα μπορούν να κατανεμηθούν άμεσα στα διάφορα τμήματα παραγωγής. Η δυνατότητα διακυμάνσεων στην αγορά του κάθε εμπορεύματος της επιχείρησης, είναι η βάση για αυξημένο όγκο αποθήκευσης πρώτων υλών, προκειμένου να μην υπάρχουν καθυστερήσεις στην διαδικασία της παραγωγής και να ικανοποιηθεί το επίπεδο της ζήτησης κάθε φορά.

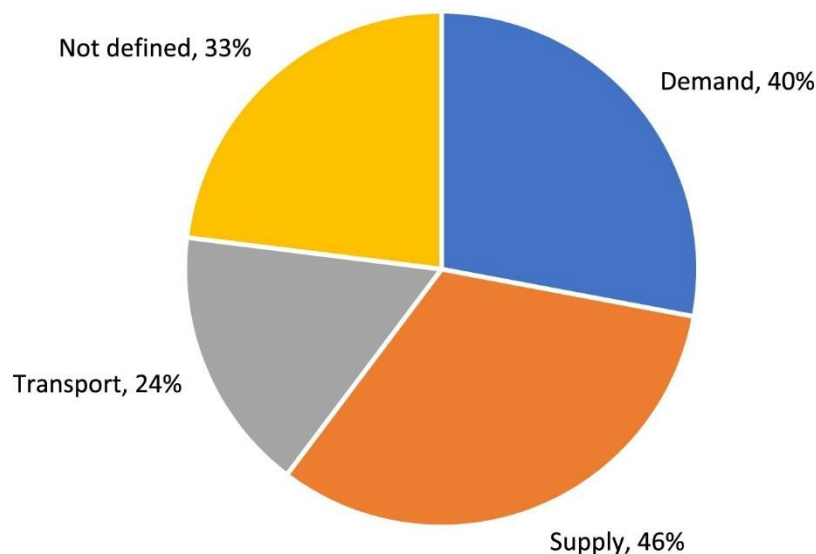
Αυτές οι δύο αντίρροπες τάσεις στον προϋπολογισμό πρώτων υλών, είναι το αντικείμενο μελέτης του υπεύθυνου επιτελείου για την κατάρτισή του. Με τη χρήση κατάλληλων μεθόδων και διαγραμμάτων, μπορεί να βρεθεί η καταλληλότερη λύση σχετικά με το επίπεδο αποθήκευσης και αγοράς των κάθε φορά απαραίτητων υλικών.

Σημαντικοί παράγοντες για αυτούς τους υπολογισμούς είναι i) ο χρόνος αναφοράς του προϋπολογισμού και η πολύ συγκεκριμένη χρονική διαίρεση των απαιτούμενων ποσοτήτων. Παρόλο τον ετήσιο καθορισμό του επιπέδου παραγωγής, η απαίτηση σε πρώτες ύλες μπορεί να διαφέρει από χρονικό διάστημα σε χρονικό διάστημα, όπως για παράδειγμα σε περίπτωση εμπορευμάτων με εποχική ζήτηση ή σε τυχόν προσαρμογές της παραγωγής ανάλογα με την ζήτηση ii) ο αυστηρός προσδιορισμός των τμημάτων παραγωγής και των αρμοδιοτήτων τους σχετικά με την παραγωγή διαφορετικών εμπορευμάτων, ή με την παραγωγή συγκεκριμένου τμήματος του τελικού εμπορεύματος. Τα διάφορα τμήματα μπορεί να έχουν ανάγκη κοινές πρώτες ύλες, που σε αυτή τη περίπτωση πρέπει να συνυπολογιστούν (Jiambalvo, 2019) ii) η ανάπτυξη συγκεκριμένων δεικτών για την κατά το δυνατόν ακριβέστερη αποτύπωση των αναγκών ποσοτήτων. Σε περίπτωση μεταποιητικής βιομηχανίας για παράδειγμα, ένας τέτοιος χρήσιμος δείκτης είναι το πλήθος πρώτων υλών που απαιτούνται, ανά ώρα λειτουργίας των μηχανημάτων. Άλλος τέτοιος δείκτης είναι η απαιτούμενη ποσότητα πρώτων υλών ανά τελικό παραγόμενο εμπόρευμα, δηλαδή η άμεση συσχέτιση με τη ζήτηση. Σε κάθε περίπτωση, οι επιλεγμένοι δείκτες πρέπει να ανταποκρίνονται στην ιδιαίτερη φύση της δραστηριότητας της επιχείρησης iv) η προβλεπόμενη διακύμανση στην τιμή των χρησιμοποιούμενων πρώτων υλών. Είναι φυσιολογικό διάφοροι παράγοντες να επιδρούν στην αύξηση ή μείωση των τιμών, των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Υπάρχει εν μέρει η δυνατότητα να προβλεφθούν μια σειρά παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την μεταβολή αυτών των τιμών, όπως παράγοντες γεωπολιτικοί, μεταβολής της αλυσίδας τροφοδοσίας, απότομη έλλειψη και άλλα.

Συνήθως τέτοιου είδους αναλύσεις εκπονούν πολυεθνικοί επιχειρηματικοί όμιλοι με μεγάλους κύκλους εργασιών, οι οποίοι διαθέτουν και σχετικά μελετητικά επιτελεία (Drury, 2018). Μέσα από αυτές τις μελέτες δύναται να συμφέρι οικονομικά η αγορά μεγαλύτερου όγκου πρώτων υλών από του απαιτούμενου τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, με τη προοπτική να χρησιμοποιηθεί σε μελλοντικούς κύκλους παραγωγής, μετά την πρόβλεψη για σημαντική άνοδο της τιμής για παράδειγμα (Konács and Falagara Sigala, 2021).

Για την επίλυση της συνθετότητας του συγκεκριμένου ζητήματος, έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα, ένα εκ των οποίων το σύστημα τροφοδοσίας just-in-time. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση τροφοδοτείται άμεσα τη συγκεκριμένη στιγμή που χρειάζεται, τον όγκο των πρώτων υλών που χρειάζεται. Πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η μεγαλύτερη ταμειακή ρευστότητα που υπάρχει, δεδομένου ότι πληρώνονται οι πρώτες ύλες που είναι αμέσως απαραίτητες, ενώ ταυτόχρονα ελαχιστοποιείται το κόστος αποθήκευσης και συντήρησης των πρώτων υλών. Σημαντικό μειονέκτημα είναι ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε αλυσίδα παραγωγής περιορισμένη χωρικά και χρονικά, ενώ η οποιαδήποτε διατάραξη της διαδικασίας εμπορίας των πρώτων υλών θα εκφραζόταν άμεσα στην παραγωγή και τελικά στις πωλήσεις και τα έσοδα της εταιρείας (GÜRSOY and KARA, 2021). Τέτοιου είδους διατάραξη, συναντήθηκε πρόσφατα με επίκεντρο την πανδημία, επηρεάζοντας δεκάδες επιχειρήσεις σε διάφορα επίπεδα αλλά και στην τροφοδοσία πρώτων υλών (Konács and Falagara Sigala, 2021).

Χαρακτηριστικά στο Γράφημα 4.5 παρουσιάζεται το πεδίο στο οποίο εκφράστηκε διατάραξη της παραγωγικής και εφοδιαστικής αλυσίδας για κάθε εταιρεία, με βάση τις δημοσιευμένες επιστημονικές πηγές, την περίοδο της πανδημίας του COVID-19. Είναι χαρακτηριστικό πως για τις περισσότερες επιχειρήσεις (46%), αυτή εμφανίστηκε στην τροφοδοσία πρώτων υλών, δημιουργώντας αντίστοιχα προβλήματα. Ακολουθεί το πεδίο της προσφοράς (40%) και της μεταφοράς των εμπορευμάτων τους (24%) (Montoya-Torres, Muñoz-Villamizar et al., 2021). Από αυτό το πρόσφατο παράδειγμα προβάλλει εντονότερα η σημασία ορθού προϋπολογισμού αποθέματος πρώτων υλών, αλλά και η ανάγκη ελαστικότητας αυτού του προϋπολογισμού, για την άμεση προσαρμογή σε νέες συνθήκες που μπορεί να διαμορφωθούν στην διεθνή ή εθνική αγορά.



Γράφημα 4.5 Το πεδίο εμφάνισης της διατάραξης της αλυσίδας παραγωγής λόγω επιρροής της πανδημίας για κάθε εταιρεία (Montoya-Torres et al., 2021).

Συνήθως ο συγκεκριμένος προϋπολογισμός περιλαμβάνει και την πρόβλεψη των απαιτούμενων χρημάτων για μελλοντικές αγορές πρώτων υλών, ανά χρονικό διάστημα αναφοράς. Αυτό αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού ταμειακής ρευστότητας.

4.4 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας (Direct labor budget)

Περιλαμβάνει τα έξοδα μισθοδοσίας, μη μισθολογικού κόστους, τα ενδεχόμενα μπόνους και οποιοδήποτε έξοδο άλλο είναι απαραίτητο για την εργασία στην επιχείρηση. Εντός του συγκεκριμένου προϋπολογισμού περιλαμβάνονται και τα έξοδα ασφάλειας και υγιεινής της εργασίας. Για την κατάρτισή του, χρειάζεται η ανάλυση των δεδομένων ανά τμήμα, ο ορισμός του απαιτούμενου προσωπικού για την υλοποίηση του προϋπολογισμού παραγωγής, ο αριθμός και η εξειδίκευση των εργαζομένων (Sen, 2012).

Για την κατάρτιση του συγκεκριμένου προϋπολογισμού χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία. Βάση εκτίμησης του απαιτούμενου προσωπικού ανά χρονική περίοδο αναφοράς είναι η μονάδα του χρόνου, συνήθως η ώρα. Δηλαδή, ο υπολογισμός του απαιτούμενου χρόνου εργασίας, με βάση τις προβλεπόμενες πωλήσεις και άρα το απαιτούμενο επίπεδο παραγωγής. Ανάλογα με τη φύση της παραγωγής, δηλαδή αν πρόκειται για υπηρεσίες, για εμπορεύματα με μικρό χρόνο παραγωγής του κάθε ξεχωριστού αντιτύπου, για εμπορεύματα με μακρόχρονη

παραγωγή και άλλα, υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι προσδιορισμού του απαιτούμενου χρόνου εργασίας, ή αλλιώς των εργατοωρών που απαιτούνται (Cox, 2014).

Συνήθως, αξιοποιούνται στατιστικά δεδομένα από την παραγωγή προηγούμενων ετών, ή ακόμα και των ανταγωνιστικών εταιρειών, εφόσον είναι διαθέσιμα. Τέτοιου είδους στατιστικά δεδομένα χρησιμοποιούνται για την αναγωγή του συνολικού χρόνου εργασίας, σε χρόνο που απαιτείται ανά μονάδα εμπορεύματος. Κύριο εργαλείο σε αυτήν την υπόθεση είναι η στατιστική ανάλυση, για την εξαγωγή του αντιπροσωπευτικότερου μέσου όρου εργασίας.

Διάφορες εργασίες μπορεί να μην έχουν επαναληφθεί στο παρελθόν από την εταιρεία, ή να εφαρμόζεται για πρώτη φορά νέου είδους τεχνολογίες και τεχνοτροπίες στην παραγωγή. Αναγκαστικά σε αυτές τις περιπτώσεις δίνεται βάρος στις εκτιμήσεις των μελετητών, ή των κατασκευαστών των μηχανημάτων σε σχέση με την παραγωγικότητά τους, την ταχύτητα υλοποίησης της κάθε εργασίας και κατ' επέκταση την απαραίτητη συνοδευτική εργασία. Σε λιγότερες περιπτώσεις, η εκτίμηση του χρόνου εργασίας είναι σχετικά πιο αυθαίρετη, όπως για παράδειγμα στους προϋπολογισμούς δημοσίων κατασκευαστικών έργων ή πρωτότυπων σχεδίων, όπου η εκτίμηση του απαραίτητου χρόνου γίνεται από ομάδα εμπειρογνομόνων και ως εκ τούτου έχει μεγάλη πιθανότητα απόκλισης από την πραγματικότητα (KEXIN, 2020).

Ένα υπαρκτό πρόβλημα είναι η υιοθέτηση κατάλληλων συντελεστών σε σχέση με τον απαιτούμενο χρόνο εργασίας. Είναι για παράδειγμα δεδομένο πως κάθε εργαζόμενος δεν ανταποκρίνεται με τον ίδιο τρόπο και αποτελεσματικότητα στον φόρτο εργασίας, δεν διαθέτει την ίδια παραγωγικότητα. Παρόλα αυτά, χρειάζεται με όρους μέσων όρων, να υπολογιστεί ο απαιτούμενος αριθμός εργαζομένων. Είναι απόφαση της εταιρείας το επίπεδο του χρόνου που θα χρησιμοποιηθεί, με βάση τα διαθέσιμα δεδομένα, αν για παράδειγμα θα παρθεί ως βάση ο ταχύτερος παρατηρούμενος χρόνος υλοποίησης της εργασίας, ο μέσος, ή ο αργότερος και σε ποια αναλογία (Brewer et al., 2015).

Με βάση τα παραπάνω, το κύριο ζητούμενο είναι ο υπολογισμός του όγκου εργασίας που χρειάζεται η επιχείρηση. Με κριτήριο αυτόν τον χρόνο, υπολογίζεται ο αριθμός εργαζομένων που χρειάζεται, συνυπολογίζοντας την ροή εργασίας της συγκεκριμένης παραγωγής (αν για παράδειγμα αφορά συνεχόμενη, χωρίς παύση παραγωγή ή όχι), την αποδοτικότητα των εργαζομένων, τυχόν αναγκαίες διαφορετικές βάρδιες, το κόστος και το όφελος εφαρμογής πιο σταθερού ή ελαστικού χρόνου εργασίας.

Έχοντας ως δεδομένο τον αριθμό εργαζομένων και την αντίστοιχη ποσότητα εργασίας του κάθε τμήματος αυτών, μπορεί να καταρτιστεί ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας, δηλαδή

το κόστος απασχόλησης των συγκεκριμένων εργαζομένων. Είθισται όπου αυτό είναι δυνατόν, ο προϋπολογισμός να αναφέρεται και σε κόστος ανά μονάδα προϊόντος, σημαντικός παράγοντας για τον καθορισμό της τιμής του τελικού εμπορεύματος και τη γνώση του εύρους τιμής που μπορεί η εταιρεία να κυμανθεί στα πλαίσια του ανταγωνισμού (Gitman et al., 2015).

Άλλοι παράγοντες που επιδρούν στην διαμόρφωση του συγκεκριμένου προϋπολογισμού είναι i) ο συνυπολογισμός του χρόνου και του κόστους εκπαίδευσης των εργαζομένων, ή επιμόρφωσης πάνω σε νέες τεχνολογίες που μπορεί να επέλθει ως ανάγκη για την αύξηση της παραγωγικότητας ii) η θέσπιση κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας, που συνήθως συνυπολογίζεται με τον μέσο μισθό και μέσο χρόνο εργασίας που χρειάζεται η επιχείρηση, όπως προαναφέρθηκε. Μέσω στατιστικής ανάλυσης μπορεί να προβλεφθεί με μεγάλη ακρίβεια το κόστος των συγκεκριμένων επιπλέον αμοιβών (bonus) που μπορεί να χρειαστεί να δοθούν (Bâtcă-Dumitru, Sahlian et al., 2021) iii) η μελέτη της αγοράς εργασίας σε σχέση με τις προβλεπόμενες νομοθετικές αλλαγές, ή παράγοντες που μπορεί να επιδράσουν στην έλλειψη εύρεσης εξειδικευμένου προσωπικού (Arnold, 2005).

Αξίζει να σημειωθεί πως ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας δεν έχει την ίδια βαρύτητα για κάθε κλάδο της παραγωγής ή επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε κάποιον τομέα. Υπάρχουν τομείς της οικονομίας που η αναλογία εργαζομένων σε σχέση με τον εξοπλισμό και τα μηχανήματα που χρησιμοποιούν είναι μεγαλύτερη ή μικρότερη. Κριτήριο σε αυτό αποτελούν τα αντίστοιχα κόστη και κύκλοι εργασιών, ανάλογα με τον αριθμό εργαζομένων ή τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας. Για παράδειγμα σε κλάδους της παραγωγής ή εταιρείες ή χώρες, που έχει προχωρήσει σε μεγάλο βαθμό η αυτοματοποίηση της παραγωγής, η αξιοποίηση τεχνολογιών της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης ή άλλες καινοτόμες τεχνολογίες, οι εργαζόμενοι που απασχολούνται είναι λιγότεροι σε σχέση με πριν και σε σχέση με τον συνολικό κύκλο εργασιών. Ως εκ τούτου ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας έχει μικρότερη βαρύτητα. Αντίθετα, σε κλάδους όπως αυτοί της μεταποίησης, των τροφίμων και άλλοι, που απαιτείται μεγαλύτερη αναλογία εργαζομένων και μηχανημάτων, ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας αποτελεί ένα μεγάλο ποσοστό του γενικού προϋπολογισμού. Ως εκ τούτου η δημιουργία του απαιτεί μεγαλύτερη ακρίβεια (Jiambalvo, 2019).

4.5 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (Laboratory overhead budget)

Αποτελεί τον προϋπολογισμό έμμεσης εργασίας που χρειάζεται για την παραγωγή. Σε αυτήν εντάσσονται ως εκ τούτου, τα έξοδα συντήρησης των εγκαταστάσεων, λειτουργικά έξοδα όπως τα ενοίκια, οι λογαριασμοί κ.α. Ταυτόχρονα σε αυτά τα έξοδα συμπεριλαμβάνονται οι αμοιβές διευθυντικών στελεχών, υπευθύνων τμημάτων και άλλων προσώπων που δεν συμμετέχουν άμεσα στην παραγωγή, αλλά έχουν πιο επιτελικό ρόλο (Maheshwari et al., 2021).

Σημαντικό σημείο προσοχής είναι πως τα γενικά βιομηχανικά έξοδα ποικίλουν και μπορεί να εξαρτώνται ή όχι από τον όγκο παραγωγής σε κάθε χρονική περίοδο. Έτσι μια συνήθης κατηγοριοποίησή τους είναι σε μεταβλητά και σταθερά έξοδα. Σε σταθερά έξοδα κατατάσσονται έξοδα τα οποία επιβαρύνεται η επιχείρηση ανεξάρτητα του όγκου της παραγωγής, των πωλήσεων, όπως το ενοίκιο, οι αμοιβές των ανώτατων στελεχών, η συντήρηση κτιριακών εγκαταστάσεων κ.α. Σε μεταβλητά έξοδα κατατάσσονται δαπάνες όπως αυτές του ηλεκτρικού ρεύματος σε περίπτωση διακοπτόμενης παραγωγής, της ενοικίασης επιπλέον έκτασης αποθήκευσης κ.α (Νεγκάκης Χ. Κουσενίδης Δ., 2015).

Με βάση τα παραπάνω είναι φανερό πως τα γενικά βιομηχανικά έξοδα είναι άμεσα ανάλογα με το επίπεδο παραγωγής. Ως εκ τούτου, ο προϋπολογισμός γενικών βιομηχανικών εξόδων έπεται του προϋπολογισμού παραγωγής. Ταυτόχρονα η ακρίβειά του, εξαρτάται άμεσα από την ακρίβεια του προϋπολογισμού παραγωγής (Τσακλαγκάνος Α., 2009).

Με βάση την παραπάνω μεθοδολογία, μετά το πέρας του υπολογισμού των γενικών βιομηχανικών εξόδων, μια από τις χρήσεις του συγκεκριμένου προϋπολογισμού, είναι η αναγωγή των συγκεκριμένων εξόδων ανά ξεχωριστό παραγμένο εμπόρευμα, προκειμένου να παρθεί υπόψη στον υπολογισμό της τιμής πώλησεως (Δημοπούλου–Δημάκη Ι., 2006).

4.6 Ταμειακός προϋπολογισμός (Cash Budget)

Ο ταμειακός προϋπολογισμός έχει σκοπό να καθορίσει επακριβώς τα ταμειακά διαθέσιμα μιας επιχείρησης, κάθε χρονική στιγμή. Σημαντική παράμετρος για την οικονομική βιωσιμότητα κάθε επιχείρησης, αποτελεί η ικανότητά της να ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις πληρωμών της, που αντανάκλαται στον ταμειακό προϋπολογισμό. Αυτός είναι και ο λόγος που κατά τη διαδικασία δανειοδότησης της επιχείρησης, ένα από τα τεκμήρια που ζητείται εκ μέρους της τράπεζας είναι ο ταμειακός προϋπολογισμός (Xuan-qing, 2002).

Για την κατάρτιση του συγκεκριμένου προϋπολογισμού συνυπολογίζονται οι ταμειακές εισροές που αφορούν κυρίως έσοδα από πωλήσεις με μετρητά ή με πίστωση από τους αγοραστές και οι ταμειακές εκροές που αφορούν τα έξοδα που πρέπει να αποπληρώσει κάθε χρονικό διάστημα η επιχείρηση. Ο συγκεκριμένος προϋπολογισμός αποτυπώνει σε πραγματικό χρόνο τα ταμειακά διαθέσιμα.

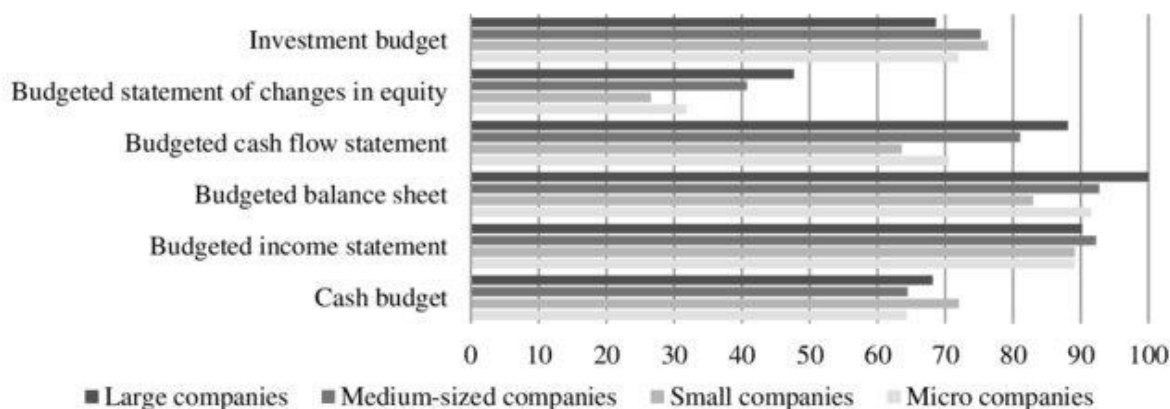
Αυτός ο παράγοντας, της μηνιαίας αποτύπωσης των ταμειακών διαθέσιμων, πρέπει να συνυπολογιστεί με το είδος της επιχείρησης και της παραγωγής. Για παράδειγμα επιχειρήσεις που προϋπολογίζεται να πωλήσουν μεγάλο μέρος των εμπορευμάτων τους συγκεκριμένη περίοδο τον χρόνο, ή να αποπληρώσουν τους προμηθευτές μια συγκεκριμένη περίοδο, χρειάζεται να κάνουν προσπάθεια για ακριβέστερη κατάρτιση του ταμειακού προϋπολογισμού. Το ζητούμενο είναι η όσο το δυνατόν πληρέστερη αποτύπωση των χρηματικών διαθέσιμων της εταιρείας σε κάθε στιγμή, προκειμένου να παρθούν τα κατάλληλα μέτρα. Σε περίπτωση πλεονάσματος να γίνουν εκτιμήσεις τυχόντων ευκαιριών προς επένδυση κεφαλαίων, ή σε περίπτωση ελλείμματος, να παρθούν μέτρα δανειοδότησης, επέκτασης πιστώσεων ή άλλα, προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα της εταιρείας (Maheshwari et al., 2021).

Με βάση τα παραπάνω, προϋπόθεση για την σύνταξη του ταμειακού προϋπολογισμού είναι η ύπαρξη προϋπολογισμού πωλήσεων, άμεσης εργασίας, παραγωγής, γενικών βιομηχανικών εξόδων. Οι διάφορες συναλλαγές παρόλο τον προϋπολογισμό τους πραγματοποιούνται σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Ο ετεροχρονισμός αυτός εκφράζεται στον ταμειακό προϋπολογισμό μέσω του συμψηφισμού των εισροών και εκροών από τα ταμειακά διαθέσιμα ανά κάποιο χρονικό διάστημα (μέρα, εβδομάδα, μήνα κλπ.) (Gitman et al., 2015).

Οι ταμειακοί προϋπολογισμοί, βασιζόμενοι σε όλους τους υπόλοιπους, προτιμώνται να αφορούν κάποιο βραχύχρονο διάστημα. Η ήδη υπάρχουσα μεγάλη αβεβαιότητα των υπόλοιπων προϋπολογισμών που χρησιμοποιούνται για την κατάρτισή τους, μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλες αποκλίσεις, όταν σωρευτικά αποτυπώνονται παρεκκλίσεις σε μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα (Brewer et al., 2015).

Παρόλη τη χρησιμότητα των ταμειακών προϋπολογισμών, λόγω των συγκεκριμένων αδυναμιών τους, δεν προτιμώνται πάντα από τις επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικά στο Γράφημα 4.6 παρουσιάζεται έρευνα με δείγμα επιχειρήσεις της Ουκρανίας, σχετικά με το είδος των προϋπολογισμών που καταρτίζει η κάθε επιχείρηση, ανάλογα και με το μέγεθός της. Είναι

εμφανές πως ο ταμειακός προϋπολογισμός (cash budget) έχει από τα μικρότερα ποσοστά εφαρμογής σε επιχειρήσεις (65%), ανεξάρτητα του μεγέθους τους.



Γράφημα 4.6 *Είδη προϋπολογισμών που καταρτίζονται σε επιχειρήσεις διάφορων μεγεθών, αποτυπωμένα ως ποσοστό των επιχειρήσεων που τους χρησιμοποιεί. (Shcherbina and Tamulevičienė, 2016)*

Ωστόσο, σημαντική παράμετρος για την σύνταξη του ταμειακού προϋπολογισμού, είναι πως μια επιχείρηση δεν θα ωφεληθεί από την ύπαρξη ελλείμματος για κάποιο χρονικό διάστημα, αλλά ούτε και από τον απρόβλεπτη ύπαρξη υψηλών πλεονασμάτων. Αυτό στοιχειοθετείται από τον τρόπο που αντιμετωπίζονται τα ταμειακά διαθέσιμα, ως εν δυνάμει κεφάλαιο προς επένδυση σε περίπτωση που υπήρχε γνώση και σχέδιο για την επένδυσή του εκ των προτέρων. Για παράδειγμα, ένα επαρκές ταμειακό διαθέσιμο θα μπορούσε να επιφέρει επιπλέον έσοδα ως τόκο σε μια επιχείρηση αν τοποθετούνταν κατάλληλα, ή θα μπορούσε να επενδυθεί κερδοφόρα στα πλαίσια της ίδιας της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης. Αυτός είναι και ο λόγος που η αξία των υπαρχόντων ανενεργών διαθέσιμων αλλά και των ενδεχόμενων επενδύσεων, υπολογίζεται με βάση αυτήν την δυνατότητα κερδοφορίας. Μελετητικά μεγέθη όπως η τωρινή αξία (present value) μιας επένδυσης αντανακλούν την παραπάνω πραγματικότητα (Rushton, Croucher et al., 2014).

4.7 Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης (Pro forma statement)

Ο προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης συνοψίζει τα αποτελέσματα των προηγούμενων προϋπολογισμών στην κατεύθυνση αποτύπωσης μιας συνολικής εκτίμησης της ενδεχόμενης κερδοφορίας ή ζημίας μιας επιχείρησης. Αποτελεί τη σημαντικότερη έκθεση που παρουσιάζεται στα ανώτατα επιτελεία της επιχείρησης, στους μετόχους ή σε ενδεχόμενο

αγοραστή ή δανειστή. Μέσα από τη συγκεκριμένη έκθεση αποτυπώνονται μακροπρόθεσμα οι δυνατότητες της επιχείρησης για απόδοση κερδών στους μετόχους ενώ τα τελικά μεγέθη της έκθεσης παρουσιάζουν την κατεύθυνση ανάπτυξης ή συρρίκνωσης της εταιρείας (Ruland and Zhou, 2004).

Κατ' επέκταση είναι ένα εργαλείο για να αξιολογηθεί η κατεύθυνση με την οποία αναπτύσσονται οι προτεινόμενοι προϋπολογισμοί, να ελεγχθεί αν τελικά αυτοί αποτυπώνουν τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας μακροπρόθεσμα και τελικά να εγκριθούν (Cox, 2010).

4.8 Προϋπολογιστικός Ισολογισμός (Balance sheet budget)

Ο προϋπολογιστικός ισολογισμός αποτυπώνει την προβλεπόμενη οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, με το πέρας της προϋπολογιστικής περιόδου. Ως εκ τούτου, απαραίτητα δεδομένα για τη συγκρότησή του, είναι ο ισολογισμός έναρξης της περιόδου αναφοράς, με βάση τον οποίο συνυπολογίζονται οι υπόλοιποι προϋπολογισμοί για το επόμενο διάστημα, μέχρι το πέρας του έτους ή άλλου χρονικού περιθωρίου προϋπολογισμού (Τσακλαγκάνος Α., 2009).

Τα μεγέθη του ισολογισμού καθορίζουν άρα, τους τελικούς στόχους της εταιρείας το αναφερόμενο διάστημα. Τα στοιχεία που οφείλει να αποτυπώνει ένας ισολογισμός είναι το ενεργό, παθητικό, το κυκλοφοριακό ενεργητικό, οι μακροπρόθεσμες απαιτήσεις πιστωτών και άλλων, το αποθεματικό και η καθαρή θέση της επιχείρησης (Νεγκάκης Χ. Κουσενίδης Δ., 2015).

Κεφάλαιο 5 Εφαρμογή – Μελέτη περίπτωσης Γενικού Προϋπολογισμού

Για την κατάρτιση του γενικού προϋπολογισμού της επιχείρησης «Μετάλλου Μεταποίηση» ΕΠΕ, για το έτος 2022, χρειάζεται να εκτιμηθούν όλοι οι επιμέρους προϋπολογισμοί. Για την εκτίμηση των προϋπολογιζόμενων μεγεθών, μπορούν να αξιοποιηθούν τα στοιχεία της περιόδου 2015-2020. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή αλουμινένιων πλαισίων και κουφωμάτων, σε άμεση σύνδεση με τον κατασκευαστικό κλάδο. Με βάση τις ενδεχόμενες τάσεις που μπορούν να προβλεφθούν για τον συγκεκριμένο κλάδο και τις συγκεκριμένες πολιτικές της εταιρείας για την παραγωγή και την διάθεση των προϊόντων της, αποτυπώστε τα μέρη του γενικού προϋπολογισμού.

5.1 Προϋπολογισμός πωλήσεων

Αξιοποιώντας τα δεδομένα των παρελθοντικών πωλήσεων, προϋπολογίζονται οι πωλήσεις ανά τρίμηνο. Παίρνεται υπόψη ενδεχόμενη άνοδος της ανακαίνισης και κατασκευής νέων κατοικιών και επιχειρήσεων από το Β' Τρίμηνο το 2022, από την αξιοποίηση του προγράμματος «Εξοικονομώ» για το ερχόμενο έτος. Οι πωλήσεις για τα συγκεκριμένα τρίμηνα προϋπολογίστηκαν με βάση αντίστοιχα τρίμηνα του 2019 με την αξιοποίηση του συγκεκριμένου προγράμματος. Ταυτόχρονα πάρθηκε υπόψη η τάση ανάπτυξης της ενεργειακής απόδοσης των υφιστάμενων κτιρίων, με βάση τις κατευθύνσεις της ενεργειακής μετάβασης της Ε.Ε. και τους αντίστοιχους στόχους. Κατεύθυνση η οποία κρίνεται πως θα ενισχύσει την αγορά κουφωμάτων αλουμινίου.

Προκύπτει ότι το σύνολο των αναμενόμενων πωλήσεων για το έτος 2022 αγγίζει τις 204 χιλιάδες. Η τιμή πώλησης προκύπτει από την μέση τιμή του ανταγωνισμού. Πολιτική της εταιρείας είναι ο επιθετικός ανταγωνισμός, ορίζοντας την ελάχιστη δυνατή τιμή. Η τιμή πώλησης ορίστηκε με βάση το κόστος παραγωγής του κάθε εμπορεύματος, όπως αναλύεται στην πορεία του προϋπολογισμού, με βάση και τα διαθέσιμα δεδομένα προηγούμενων ετών (173,8€). Προϋπολογίζεται κέρδος της εταιρείας της τάξης του 15%, διαμορφώνοντας την τιμή στα 200€ ανά τεμάχιο. Ο προϋπολογισμός πωλήσεων παρουσιάζεται στον **Σφάλμα! Το αρχείο προέλευσης της αναφοράς δεν βρέθηκε..**

Πίνακας 5.1 Προϋπολογισμός πωλήσεων

	A Τρίμηνο	B Τρίμηνο	Γ Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Έτος
Προϋπολογισμένες πωλήσεις σε μονάδες	39.700	54.610	58.760	50.840	203.910
Τιμή πώλησης μονάδας	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Έσοδα συνολικών πωλήσεων	7.940.000,00 €	10.922.000,00 €	11.752.000,00 €	10.168.000,00 €	40.782.000,00 €

Τα συνολικά έσοδα από πωλήσεις εμπορευμάτων προϋπολογίζονται περίπου στα 40,8 εκατομμύρια ευρώ.

Με βάση τα μέχρι τώρα δεδομένα του πελατολόγιου της εταιρείας, το 50% των πωλήσεών της, το εισπράττει το ίδιο τρίμηνο που πωλείται. Το 45% εισπράττεται στο επόμενο τρίμηνο από αυτό της πώλησης, με τη μορφή της πίστωσης. Ένα 5% του όγκου των πωλήσεων, προκύπτει πως είτε η εταιρεία δεν το εισπράττει ποτέ και βρίσκεται σε διάφορες δικαστικές διενέξεις, είτε εισπράττεται με μεγάλη καθυστέρηση στο επόμενο έτος. Ταυτόχρονα, προϋπολογίζεται η είσπραξη 1,066 εκατομμυρίων ευρώ στο Α' τρίμηνο του 2022, από πωλήσεις του έτους 2021. Με βάση αυτά τα δεδομένα, καταρτίζεται ο πίνακας ταμειακών εισροών ανά τρίμηνο, όπως παρουσιάζει ο Πίνακας 5.2.

Πίνακας 5.2 Πίνακας ταμειακών εισροών

	A' Τρίμηνο	B' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Έτος
Ταμειακό πλεόνασμα 2021	1.066.000,00 €				
Πωλήσεις A' Τριμήνου	7.940.000,00 €				
50% πληρωμές το ίδιο τρίμηνο	3.970.000,00 €				
45% πληρωμές το επόμενο τρίμηνο		3.573.000,00 €			
Πωλήσεις B' Τριμήνου		10.922.000,00 €			
50% πληρωμές το ίδιο τρίμηνο		5.461.000,00 €			
45% πληρωμές το επόμενο τρίμηνο			4.914.900,00 €		
Πωλήσεις Γ' Τριμήνου			11.752.000,00 €		
50% πληρωμές το ίδιο τρίμηνο			5.876.000,00 €		
45% πληρωμές το επόμενο τρίμηνο				5.288.400,00 €	
Πωλήσεις Δ' Τριμήνου				10.168.000,00 €	
50% πληρωμές το ίδιο τρίμηνο				5.084.000,00 €	
Σύνολο ταμειακών εισροών	5.036.000,00 €	9.034.000,00 €	10.790.900,00 €	10.372.400,00 €	35.233.300 €

5.2 Προϋπολογισμός παραγωγής

Για τον προϋπολογισμό παραγωγής χρησιμοποιήθηκαν τα δεδομένα του προϋπολογισμού πωλήσεων. Με βάση την εμπειρία προηγούμενων χρόνων, η διοίκηση της εταιρείας επιθυμεί στο τέλος του κάθε τριμήνου, να υπάρχει διαθέσιμο απόθεμα εμπορευμάτων, στο ύψος του 20% των προϋπολογιζόμενων πωλήσεων του επόμενου τριμήνου. Η πολιτική της εταιρείας τα προηγούμενα χρόνια κυμαίνονταν στο 30% αποθέματος του επόμενου τριμήνου, ωστόσο η αύξηση της τιμής παραγωγής σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια λόγω των ανατιμήσεων στην ενέργεια και στην πρώτη ύλη του αλουμινίου, οδήγησε τη διοίκηση στο να μειώσει το ποσοστό του αποθέματος. Για την απόφαση αυτή, θεωρήθηκαν πρόσκαιρες οι ανατιμήσεις, στα πλαίσια των αναλύσεων της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας

και της Τράπεζας της Ελλάδας για την παροδικότητα του πληθωρισμού. Το απόθεμα παραγωγής από την παραγωγή του προηγούμενου έτους, στο Α' Τρίμηνο είναι 7900 προϊόντα. Τον προϋπολογισμό παραγωγής αποτυπώνει ο Πίνακας 5.3.

Πίνακας 5.3 Προϋπολογισμός παραγωγής

	Α' Τρίμηνο	Β' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Έτος
Προϋπολογισμένες πωλήσεις	39.700	54.610	58.760	50.840	203.910
Επιθυμητό απόθεμα στο πέρας του τριμήνου	10.922	11.752	10.168	10.922	43.764
Σύνολο αναγκαίας παραγωγής	50.622	66.362	68.928	61.762	247.674
Αρχικό απόθεμα	7.900	10.922	11.752	10.168	40.742
Τελική αναγκαία παραγωγή	42.722	55.440	57.176	51.594	206.932

Με βάση τα παραπάνω, προϋπολογίζεται πως η αναγκαία συνολική παραγωγή του έτους, αγγίζει τις 207 χιλιάδες προϊόντα.

5.3 Προϋπολογισμός πρώτων υλών

Η διοίκηση της εταιρείας με βάση τις αναλύσεις των οικονομικών οργανισμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, υπολογίζει στη συνεχιζόμενη αύξηση της τιμής του αλουμινίου, προσωρινά μέχρι το πέρας του καλοκαιριού. Ακολουθώντας τις αυξανόμενες τιμές της ενέργειας, το αλουμίνιο έχει αγγίξει ιστορικό μέγιστο στην τιμή του, αφού η παραγωγή του είναι πολύ ηλεκτροβόρα. Την περίοδο σύνταξης του προϋπολογισμού το αλουμίνιο έχει ξεπεράσει τα 2600€ ή τα 3000\$ ανά τόνο (businessdaily.gr, 2021). Τα επιπλέον έξοδα για την μεταφορά, επιπλέον επεξεργασία στην συγκεκριμένη ποιότητα του αλουμινίου, της αποθήκευσης των πρώτων υλών, διαμορφώνουν την τελική τιμή ανά κιλό αλουμινίου που χρησιμοποιείται στην παραγωγή. Συνολικά η τάση διαφαίνεται να είναι η μερική άνοδος της τιμής του μέχρι και το Γ' Τρίμηνο και η μερική πτώση του μετέπειτα.

Θεωρείται πως για κάθε παραγόμενο προϊόν, χρειάζονται 5 κιλά αλουμινίου. Τα επιπλέον φθηνότερα υλικά που χρησιμοποιούνται, έχουν αναχθεί σε τιμή και αντίστοιχη ποσότητα αλουμινίου. Η διοίκηση της εταιρείας, με βάση τα δεδομένα της προηγούμενης εξαετίας, θεωρεί πως η παραγωγή μπορεί να ικανοποιηθεί σε κάθε περίπτωση, με διαθέσιμο απόθεμα στο τέλος του κάθε τριμήνου, στο ύψος του 10% της προϋπολογιζόμενης παραγωγής του επόμενου τριμήνου. Το συγκεκριμένο ποσοστό – μικρότερο των προηγούμενων χρόνων –

ακολούθησε την πορεία των πωλήσεων, στην κατεύθυνση δημιουργίας μιας πιο συντηρητικής πολιτικής αποθεμάτων, στην βάση της προσωρινής αύξησης των τιμών των πρώτων υλών. Ο Πίνακας 5.4 αποτυπώνει τον προϋπολογισμό των πρώτων υλών με βάση τα παραπάνω.

Πίνακας 5.4 Προϋπολογισμός πρώτων υλών

	A' Τρίμηνο	B' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Έτος
Τελική αναγκαία παραγωγή	42.722	55.440	57.176	51.594	206.932
Αναγκαία ποσότητα πρώτης ύλης ανά προϊόν(kg)	5	5	5	5	5
Αναγκαία ποσότητα πρώτης ύλης παραγωγής (kg)	213.610	277.200	285.880	257.970	1.034.660
Συν: Επιθυμητό απόθεμα στο πέρας του τριμήνου	27.720	28.588	25.797	27.720	109.825
Τελική αναγκαία ποσότητα	241.330	305.788	311.677	285.690	1.144.485
Μείον: Απόθεμα στην έναρξη του τριμήνου	21.000	27.720	28.588	25.797	103.105
Ποσότητα πρώτων υλών προς αγορά	220.330	278.068	283.089	259.893	1.041.380
Κόστος πρώτης ύλης ανά κιλό	23,0 €	32,0 €	35,0 €	28,0 €	29,5 €
Σύνολο κόστους πρώτων υλών	5.067.590 €	8.898.176 €	9.908.115 €	7.277.004 €	31.150.885

Με βάση τον προϋπολογισμό της εταιρείας, το κόστος αγοράς των πρώτων υλών για το 2022 είναι σημαντικά ανεβασμένο σε σχέση με το προηγούμενο έτος, φτάνοντας τα 31,2 εκατομμύρια ευρώ.

Οι ταμειακές εκροές, προϋπολογίζονται παίρνοντας υπόψη υπόλοιπο από το 2021, πληρωτέων λογαριασμών στο Α' Τρίμηνο της τάξης του 1.5 εκατομμυρίου ευρώ. Αγοράζοντας με πίστωση τις πρώτες ύλες, η εταιρεία ξεπληρώνει το 60% του κόστους των πρώτων υλών το ίδιο τρίμηνο αγοράς τους, ενώ το 40% αυτών, ξεπληρώνεται στους προμηθευτές το επόμενο τρίμηνο από την αγορά του. Με βάση τα παραπάνω καταρτίζεται ο πίνακας ταμειακών εκροών για το έτος 2022, όπως δείχνει ο

A' Τρίμηνο	B' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Έτος
-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------

Σύνολο κόστους πρώτων υλών τριμήνου	5.067.590 €	8.898.176 €	9.908.115 €	7.277.004 €	31.150.885 €
Αρχικό υπόλοιπο πληρωτέων λογαριασμών	1.500.000 €				1.500.000 €
Πληρωμές λόγω παραγωγής Α' Τριμήνου	3.040.554 €	2.027.036 €			5.067.590 €
Πληρωμές λόγω παραγωγής Β' Τριμήνου		5.338.906 €	3.559.270 €		8.898.176 €
Πληρωμές λόγω παραγωγής Γ' Τριμήνου			5.944.869 €	3.963.246 €	9.908.115 €
Πληρωμές λόγω παραγωγής Δ' Τριμήνου				4.366.202 €	4.366.202 €
Σύνολο πληρωμών τριμήνου	4.540.554 €	7.365.942 €	9.504.139 €	8.329.448 €	29.740.083 €

Πίνακας 5.5.

Πίνακας 5.5 Ταμειακές εκροές

	Α' Τρίμηνο	Β' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Έτος
Σύνολο κόστους πρώτων υλών τριμήνου	5.067.590 €	8.898.176 €	9.908.115 €	7.277.004 €	31.150.885 €
Αρχικό υπόλοιπο πληρωτέων λογαριασμών	1.500.000 €				1.500.000 €
Πληρωμές λόγω παραγωγής Α' Τριμήνου	3.040.554 €	2.027.036 €			5.067.590 €
Πληρωμές λόγω παραγωγής Β' Τριμήνου		5.338.906 €	3.559.270 €		8.898.176 €
Πληρωμές λόγω παραγωγής Γ' Τριμήνου			5.944.869 €	3.963.246 €	9.908.115 €
Πληρωμές λόγω παραγωγής Δ' Τριμήνου				4.366.202 €	4.366.202 €
Σύνολο πληρωμών τριμήνου	4.540.554 €	7.365.942 €	9.504.139 €	8.329.448 €	29.740.083 €

Με βάση την ανάλυση, περίπου 29,7 εκατομμύρια ευρώ θα εκταμειευθούν από την επιχείρηση μέσα στο έτος 2022.

5.4 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

Για τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας, χρησιμοποιήθηκαν στατιστικά δεδομένα προηγούμενων ετών, για την κατά το δυνατόν ακριβέστερη αποτύπωση του απαιτούμενου χρόνου εργασίας για κάθε κομμάτι εμπορεύματος. Στο συγκεκριμένο χρόνο εργασίας αποτυπώνεται το σύνολο του χρόνου εργασίας που χρειάζεται για την παραγωγή, αποθήκευση, διάθεση του κάθε κομματιού και όχι απλά για την παραγωγή του. Η μέθοδος της εταιρείας στον υπολογισμό του, έλαβε υπόψη των μέσο χρόνο που χρειάστηκε στο σύνολο των προηγούμενων ετών. Προηγούμενη εμπειρία της εταιρείας, ακολουθώντας τη μέθοδο του ελάχιστου χρόνου, αποδείχθηκε κοστοβόρα, καθώς προϋπολογίστηκε λιγότερος αριθμός εργαζομένων από τον απαραίτητο, οδηγώντας σε επιπλέον έξοδα πληρωμής υπερωριών για να ικανοποιηθεί ο όγκος της παραγωγής.

Με βάση τον νέο προϋπολογισμό, προβλέπεται η πρόσληψη εποχιακών εργαζομένων το Β' και Γ' τρίμηνο της παραγωγής με εξάμηνες συμβάσεις για την ικανοποίηση της αυξημένης παραγωγής τα συγκεκριμένα τρίμηνα και η εκ νέου μείωση του συνόλου των εργαζομένων από το Δ' Τρίμηνο του 2022. Ουσιαστικά η μη ανανέωση των εξάμηνων συμβάσεων. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται προσπάθεια μείωσης στο ελάχιστο των απαιτούμενων υπερωριών. Το ωρομίσθιο προϋπολογίστηκε με βάση τους νόμους του κράτους για το κατώτερο ημερομίσθιο του εργατοτεχνίτη. Στον υπολογισμό περιλαμβάνεται το μη μισθολογικό κόστος και άλλα έξοδα εργασίας όπως ο εξοπλισμός ασφάλειας και υγείας εργαζομένων, γεύματα, οι εργοδοτικές εισφορές κοινωνικής ασφάλισης κ.α. Ο Πίνακας 5.6 παρουσιάζει τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας.

Πίνακας 5.6 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

	A' Τρίμηνο	B' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Έτος
Απαιτούμενη παραγωγή προϊόντων	42.722	55.440	57.176	51.594	206.932
Ώρες εργασίας ανά προϊόν	3	3	3	3	3
Απαιτούμενες εργατοώρες	128.166	166.320	171.528	154.782	620.796
Ωρομίσθιο εργατοτεχνιτών	4,36 €	4,36 €	4,36 €	4,36 €	4,36 €
Σύνολο κόστους άμεσης εργασίας	558.804 €	725.155 €	747.862 €	674.850 €	2.706.671 €

Με βάση τα παραπάνω προϋπολογίζεται πως το σύνολο της άμεσης εργασίας θα κοστίζει στην εταιρεία 2,7 εκατομμύρια ευρώ.

5.5 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων

Για τον υπολογισμό των γενικών βιομηχανικών εξόδων, οι μελέτες των δεδομένων από το 2015, έδειξαν πως για κάθε ώρα εργασίας, υπολογίζεται ένα μεταβλητό κόστος της τάξης του 1,2 ευρώ ανά ώρα. Για τον υπολογισμό αυτού του μεγέθους χρησιμοποιήθηκε το κόστος ενέργειας ηλεκτρικού ρεύματος που τροφοδοτεί την λειτουργία των μηχανημάτων και του ίδιου του εργοστασίου, ανάλογα με τον όγκο της εργασίας σε ώρες. Για τον υπολογισμό του σταθερού γενικού κόστους, υπολογίστηκε το ενοίκιο χρήσης γης για την βιομηχανία και χώρους αποθήκευσης της εταιρείας, το κόστος συντήρησης και βελτίωσης των κτιριακών εγκαταστάσεων και μηχανημάτων. Από αυτό το κόστος, αφαιρέθηκε η απόσβεση περιουσιακών στοιχείων, της τάξης των 200 χιλιάδων ευρώ ανά τρίμηνο, όπως αποτυπώνει ο Πίνακας 5.7.

Πίνακας 5.7 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (Γ.Β.Ε)

	Α' Τρίμηνο	Β' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Έτος
Απαιτούμενες εργατοώρες	128.166	166.320	171.528	154.782	620.796
Γενικό μεταβλητό κόστος ανά ώρα	1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €
Μεταβλητό γενικό κόστος	153.799 €	199.584 €	205.834 €	185.738 €	744.955 €
Σταθερό γενικό κόστος	500.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €	2.000.000 €
Συνολικό γενικό κόστος	653.799 €	699.584 €	705.834 €	685.738 €	2.744.955 €
Μείον: Αποσβέσεις	200.000 €	200.000 €	200.000 €	200.000 €	800.000 €
Σύνολο Γ.Β.Ε.	453.799 €	499.584 €	505.834 €	485.738 €	1.944.955 €

Με βάση τα παραπάνω, τα γενικά βιομηχανικά έξοδα προϋπολογίζονται στα 1,95 εκατομμύρια ευρώ.

5.6 Προϋπολογισμός ετοιμών

Για τον υπολογισμό του ταμειακού προϋπολογισμού υπολογίζεται αρχικά τον προϋπολογισμό ετοιμών, προκειμένου να εκτιμήσουμε την αξία του τελικού αποθέματος και του κόστους

παραγωγής κάθε εμπορεύματος. Για τον υπολογισμό του κόστους κάθε προϊόντος, υπολογίστηκε ο μέσος όρος των τιμών πρώτων υλών, ταυτόχρονα με την αναγκαία ποσότητά τους για την παραγωγή ενός προϊόντος. Για την άμεση εργασία που ενσωματώνεται σε κάθε εμπόρευμα, υπολογίστηκαν οι αναγκαίες ώρες για το καθένα ταυτόχρονα με το ωρομίσθιο πληρωμής των εργατοτεχνιτών. Για τον υπολογισμό των ενσωματωμένων γενικών βιομηχανικών εξόδων, χρησιμοποιήθηκαν οι υπολογισμοί από τον προϋπολογισμό Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (Πίνακας 5.7). Δηλαδή διαιρέθηκε το συνολικό γενικό κόστος με το σύνολο των απαιτούμενων ωρών εργασίας στο έτος, ανάγοντας τα Γ.Β.Ε. σε κόστος ανά ώρα εργασίας. Στη συνέχεια, υπολογίστηκε το μέγεθος, με βάση τις απαραίτητες ώρες εργασίας ανά προϊόν. Με βάση τα παραπάνω, προέκυψε το κόστος παραγωγής εμπορεύματος στα 173,8€ ανά μονάδα, που χρησιμοποιήθηκε και για τον υπολογισμό των πωλήσεων (**Σφάλμα! Το αρχείο προέλευσης της αναφοράς δεν βρέθηκε.**).

Για τον υπολογισμό της αξίας του τελικού αποθέματος, πάρθηκε υπόψη το κόστος ανά μονάδα, ταυτόχρονα με το πλήθος του απαιτούμενου αποθέματος στο τέλος του έτους (Πίνακας 5.3). Τα αποτελέσματα της μελέτης αποτυπώνει ο Πίνακας 5.8

Πίνακας 5.8 Προϋπολογισμός αποθέματος έτους 2022 (ετοιμών)

Κόστος παραγωγής ανά κομμάτι	Ποσότητα	Κόστος (€)	Σύνολο
Πρώτες ύλες	5	29,5 €	147,5 €
Άμεση εργασία	3	4,36 €	13,1 €
Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα	3	4 €	13,3 €
		Κόστος μονάδας	173,8 €
Τελικό απόθεμα προϊόντων			
Πλήθος προϊόντων			10.922
Αξία μονάδας			173,8 €
Αξία αποθέματος			1.898.735,2 €

Με βάση τα παραπάνω το απόθεμα θα έχει αξία της τάξης των 1,9 εκατομμυρίων ευρώ

5.7 Προϋπολογισμός εξόδων διοικήσεως και πωλήσεων

Για την κατάρτιση του συγκεκριμένου προϋπολογισμού, υπολογίστηκαν μεγέθη όπως η αμοιβή των διευθυντικών στελεχών, των υπεύθυνων ελέγχου ποιότητας και διευθυντών

παραγωγής και διάθεσης εμπορευμάτων, των υπεύθυνων διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, των πωλητών και διαφημιστών που απασχολούνται άμεσα ή έμμεσα από την εταιρεία. Σημαντικό κομμάτι των συγκεκριμένων εξόδων είναι τα έξοδα διαφήμισης, εκθέσεων των εμπορευμάτων, οργάνωσης σχετικών εκθέσεων, εκδηλώσεων και ενημερώσεων των ενδεχόμενων αγοραστών. Γι' αυτό και βάση υπολογισμού των συγκεκριμένων εξόδων υπολογίζονται ανά πώληση, χρησιμοποιώντας τις προϋπολογισμένες πωλήσεις (**Σφάλμα! Το αρχείο προέλευσης της αναφοράς δεν βρέθηκε.**)

Το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα για τις συγκεκριμένες πωλήσεις υπολογίζεται στα 0,5 ευρώ ανά μονάδα, ενώ τα σταθερά έξοδα υπολογίζονται στα 45 χιλιάδες ευρώ το τρίμηνο. Με βάση αυτά τα δεδομένα, καταρτίστηκε ο προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης και πωλήσεων που παρουσιάζει ο Πίνακας 5.9.

Πίνακας 5.9 Προϋπολογισμός εξόδων διοίκησης και πωλήσεων

	A' Τρίμηνο	B' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Έτος
Προϋπολογισμένες πωλήσεις σε μονάδες	39.700	54.610	58.760	50.840	203.910
Μεταβλητό κόστος διοίκησης και πωλήσεων ανά μονάδα	0,50 €	0,50 €	0,50 €	0,50 €	0,50 €
Σύνολο μεταβλητού κόστους διοίκησης και πωλήσεων	19.850,00 €	27.305,00 €	29.380,00 €	25.420,00 €	101.955 €
Σταθερό κόστος διοίκησης και πωλήσεων	45.000 €	45.000 €	45.000 €	45.000 €	180.000 €
Συνολικά έξοδα διοίκησης και πωλήσεων	64.850 €	72.305 €	74.380 €	70.420 €	281.955 €
Μείον: Αποσβέσεις	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	12.000 €
Σύνολο Εξόδων	61.850 €	69.305 €	71.380 €	67.420 €	269.955 €

Με βάση τα παραπάνω, το σύνολο των εξόδων του έτους για διοίκηση και πωλήσεις υπολογίζονται στα 270 χιλιάδες ευρώ.

5.8 Ταμειακός προϋπολογισμός

Η εταιρεία στις 1 Γενάρη του 2022 εμφανίζει αρχικό ταμειακό υπόλοιπο της τάξης των 150 χιλιάδων ευρώ. Η διοίκηση της εταιρείας με βάση την μέχρι τώρα εμπειρία, θεωρεί απαραίτητη την ύπαρξη 100 χιλιάδων ευρώ μετρητών στην έναρξη κάθε τριμήνου, για την εκτέλεση των συναλλαγών της. Σε περίπτωση ελλείματος στα ταμειακά διαθέσιμα κάθε τριμήνου, έχει προϋπολογιστεί δανειοδότηση επαρκής, ώστε να υπάρχει το ελάχιστο ποσό των 100 χιλιάδων ευρώ, με επιτόκιο της τάξης του 10% ανά τρίμηνο. Το δάνειο αποπληρώνεται το επόμενο τρίμηνο από αυτό της είσπραξής του. Παράλληλα η εταιρεία διατηρεί δεσμευμένα κεφάλαια από πλεόνασμα προηγούμενων ετών που προσδίδουν τόκο, με 100 χιλιάδες ευρώ έσοδα το τρίμηνο.

Με βάση τον συγκεκριμένο ταμειακό προϋπολογισμό, η εταιρεία θα μπορέσει να κλείσει το οικονομικό έτος αναφοράς λίγο πάνω από 1 εκατομμύριο ευρώ ταμειακά διαθέσιμα. Ο

	A' Τρίμηνο	B' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Έτος
Ταμειακές εισροές					
Αρχικό υπόλοιπο μετρητών	150.000 €	100.000 €	102.107 €	163.791 €	1.028.735 €
Ταμειακές εισροές λόγω πωλήσεων	5.036.000 €	9.034.000 €	10.790.900 €	10.372.400 €	35.233.300 €
Σύνολο διαθέσιμων	5.186.000 €	9.134.000 €	10.893.007 €	10.536.191 €	35.749.198 €
Μείον: Ταμειακές εκροές					
Κόστος πρώτων υλών	4.540.554 €	7.365.942 €	9.504.139 €	8.329.448 €	29.740.083 €
Κόστος άμεσης εργασίας	558.804 €	725.155 €	747.862 €	674.850 €	2.706.671 €
Κόστος Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων	453.799 €	499.584 €	505.834 €	485.738 €	1.944.955 €
Κόστος εξόδων πωλήσεων και διοίκησης	61.850 €	69.305 €	71.380 €	67.420 €	269.955 €
Σύνολο ταμειακών εκροών	5.615.007 €	8.659.986 €	10.829.215 €	9.557.456 €	34.661.664 €
Υπέρβαση ή έλλειψη μετρητών	-429.007 €	474.014 €	63.791 €	978.735 €	1.087.534 €
Οικονομική δραστηριότητα					
Αποπληρωμή δανείου	0 €	-429.007 €	0 €	0 €	-429.007 €
Πληρωμή τόκου (10%)	0 €	-42.901 €	0 €	0 €	-42.901 €
Δανειοδότηση	429.007 €	0 €	0 €	0 €	429.007 €

Είσπραξη τόκου	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	400.000 €
Μερίσματα	0 €	0 €	0 €	-50.000 €	-50.000 €
Ισοζύγιο οικονομικής δραστηριότητας	529.007 €	-371.908 €	100.000 €	50.000 €	307.099 €
Συνολικό ισοζύγιο μετρητών	100.000 €	102.107 €	163.791 €	1.028.735 €	

Πίνακας 5.10 παρουσιάζει τον ταμειακό προϋπολογισμό, με βάση τα παραπάνω.

Πίνακας 5.10 Ταμειακός προϋπολογισμός

	A' Τρίμηνο	B' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	Δ' Τρίμηνο	Έτος
Ταμειακές εισροές					
Αρχικό υπόλοιπο μετρητών	150.000 €	100.000 €	102.107 €	163.791 €	1.028.735 €
Ταμειακές εισροές λόγω πωλήσεων	5.036.000 €	9.034.000 €	10.790.900 €	10.372.400 €	35.233.300 €
Σύνολο διαθέσιμων	5.186.000 €	9.134.000 €	10.893.007 €	10.536.191 €	35.749.198 €
Μείον: Ταμειακές εκροές					
Κόστος πρώτων υλών	4.540.554 €	7.365.942 €	9.504.139 €	8.329.448 €	29.740.083 €
Κόστος άμεσης εργασίας	558.804 €	725.155 €	747.862 €	674.850 €	2.706.671 €
Κόστος Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων	453.799 €	499.584 €	505.834 €	485.738 €	1.944.955 €
Κόστος εξόδων πωλήσεων και διοίκησης	61.850 €	69.305 €	71.380 €	67.420 €	269.955 €
Σύνολο ταμειακών εκροών	5.615.007 €	8.659.986 €	10.829.215 €	9.557.456 €	34.661.664 €
Υπέρβαση ή έλλειψη μετρητών	-429.007 €	474.014 €	63.791 €	978.735 €	1.087.534 €
Οικονομική δραστηριότητα					
Αποπληρωμή δανείου	0 €	-429.007 €	0 €	0 €	-429.007 €
Πληρωμή τόκου (10%)	0 €	-42.901 €	0 €	0 €	-42.901 €
Δανειοδότηση	429.007 €	0 €	0 €	0 €	429.007 €
Είσπραξη τόκου	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	400.000 €
Μερίσματα	0 €	0 €	0 €	-50.000 €	-50.000 €
Ισοζύγιο οικονομικής δραστηριότητας	529.007 €	-371.908 €	100.000 €	50.000 €	307.099 €
Συνολικό ισοζύγιο μετρητών	100.000 €	102.107 €	163.791 €	1.028.735 €	

5.9 Αποτελέσματα χρήσης έτους

Στον

Πίνακας 5.11 αποτυπώνεται τα αποτελέσματα χρήσης του 2022, με τα μικτά και καθαρά κέρδη για την εταιρεία.

Πίνακας 5.11 Αποτελέσματα χρήσης έτους

	Ποσότητα	Τιμή	Σύνολο
Πωλήσεις	203.910	200,00 €	40.782.000,00 €
Κόστος παραγωγής	206.932	173,8 €	35.974.096 €
Μικτά κέρδη			4.807.904 €
Έξοδα διοίκησης και πωλήσεων			269.955 €
Λειτουργικό κέρδος			4.537.949 €
Πληρωμή τόκων			42.901 €
Καθαρά κέρδη			4.495.049 €

5.10 Ισολογισμός

Ο Πίνακας 5.12 αποτυπώνει τον ισολογισμό που προϋπολογίζεται για το τέλος του 2022. Από τα αποτελέσματα, η καθαρή θέση της εταιρείας είναι θετική, της τάξης των 5,8 εκατομμυρίων ευρώ.

Πίνακας 5.12 Προϋπολογισθέντας ισολογισμός για το έτος 2022

Κυκλοφοριακά στοιχεία	
Ταμειακά διαθέσιμα	1.028.735 €
Εισπρακτέοι λογαριασμοί	4.575.600 €
Απόθεμα πρώτων υλών	817.740 €
Απόθεμα ετοιμών	1.898.735 €
Σύνολο κυκλοφοριακών	8.320.810 €
Πάγια στοιχεία	
Πάγια υλικά στοιχεία	9.750.000 €
Πάγια άυλα στοιχεία	500.000 €
Αποσβέσεις	812.000 €

Σύνολο παγίων	9.438.000 €
Σύνολο ενεργητικού	17.758.810 €
Παθητικό	
Μετοχικό κεφάλαιο	7.560.000 €
Πληρωτέοι λογαριασμοί	2.910.802 €
Παρακρατηθέντα κέρδη	1.500.000 €
Σύνολο παθητικού	11.970.802 €
Καθαρή θέση	5.788.009 €

Κεφάλαιο 6 Συμπεράσματα

Η εξέταση της βιβλιογραφίας σχετικά με την κατάρτιση προϋπολογισμών, αποδεικνύει την αναγκαιότητα του προϋπολογισμού, ως εργαλείου στην αποτελεσματική διεύθυνση μιας επιχείρησης, ενός δημόσιου ή ιδιωτικού οργανισμού οποιουδήποτε είδους. Ταυτόχρονα αναδεικνύεται τόσο από την βιβλιογραφία όσο και από την μελέτη περίπτωσης γενικού προϋπολογισμού, ότι η κατάρτιση του προϋπολογισμού προϋποθέτει την συνεργασία εξειδικευμένων διευθυντικών επιτελείων με πρόσβαση σε μεγάλο όγκο αριθμητικών δεδομένων και στοιχείων.

Η κατάρτιση των προϋπολογισμών πωλήσεων, παραγωγής, άμεσης εργασίας, Γ.Β.Ε, είναι αποτέλεσμα επεξεργασίας σωρευτικών στατιστικών στοιχείων από προηγούμενα έτη. Η αναγωγή τους σε κάποια βάση (ώρα εργασίας ή μονάδα προϊόντος) είναι ένα σημαντικό ζήτημα το οποίο καθορίζει την τιμή διάθεσης του τελικού προϊόντος και απαιτεί σύνθετη στατιστική επεξεργασία.

Πέρα από την επεξεργασία των συγκεκριμένων στοιχείων, χρειάζεται η ορθή επιλογή πολιτικής από την διεύθυνση της εταιρείας, σχετικά με την επιλογή κατευθύνσεων αξιοποίησής τους. Αυτό το ζήτημα αναδείχθηκε στην μελέτη περίπτωσης στην παράγραφο 5.4, σχετικά με τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας, όπου μια λανθασμένη πολιτική επιλογής διαχείρισης των μέσων χρόνων εργασίας, μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα έξοδα, ανάλογα με την εργασιακή νομοθεσία.

Ταυτόχρονα, αναδείχθηκε μέσα από την εξέταση της βιβλιογραφίας πως η πολυπλοκότητα της πρόβλεψης που είναι απαραίτητη για την συγκρότηση ενός προϋπολογισμού, μπορεί να λυθεί ως ένα μεγάλο βαθμό με την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών (π.χ. Big Data) και νέων δεδομένων σχετικά με τις καταναλωτικές προτιμήσεις, την πρόβλεψη κοινωνικών και οικονομικών εξελίξεων.

Αυτή η πολυπλοκότητα αναδείχθηκε και μέσα από τη μελέτη περίπτωσης, σε σχέση με την επιρροή διεθνών εξελίξεων (παράγραφος 5.3), τόσο πολιτικών, όσο και οικονομικών, σε σχέση με την τιμή των πρώτων υλών. Ο προϋπολογισμός πρώτων υλών είναι από τους βασικούς για την αξιολόγηση της επένδυσης, τον ορισμό της τιμής πώλησης. Η εξέλιξη της τιμής της κύριας πρώτης ύλης μιας επιχείρησης ως εκ τούτου, παίζει μεγάλο ρόλο στην κατάρτιση του προϋπολογισμού, στην εξέλιξη των ταμειακών διαθέσιμων της εταιρείας.

Επιπλέον, η μελέτη περίπτωσης ανέδειξε πως παρά την γενική κερδοφορία της επιχείρησης, η εταιρεία δεν μπορεί να διαθέτει κάθε στιγμή θετικό ταμειακό διαθέσιμο, το

οποίο όμως είναι απαραίτητο για την αδιάκοπη συνέχεια της παραγωγικής διαδικασίας. Η έγκαιρη πρόβλεψη αυτών των περιόδων από τον γενικό προϋπολογισμό, δίνει τη δυνατότητα να διαπραγματευτεί η εταιρεία έγκαιρα κάποια δανειοδότηση, η οποία θα της επιτρέψει να υλοποιήσει τη συνολική κερδοφορία της με θετικά αποτελέσματα προς τους μετόχους. Η αιτία αυτού του φαινομένου βρίσκεται στην χρονική διακύμανση των πωλήσεων, των τιμών της πρώτης ύλης και της αντίστοιχης ζήτησης. Αντίστροφα, η εκτίμηση των διαθέσιμων κεφαλαίων κάθε στιγμή, μπορεί να αξιοποιηθεί για την επικερδή επένδυση σε νέα μηχανήματα, ή κάποια άλλου είδους επένδυση, όπως η τοποθέτηση κεφαλαίων με απόδοση τόκου όταν αυτά τα κεφάλαια δεν χρησιμοποιούνται άμεσα στην παραγωγή ούτε προβλέπεται να δοθούν σε μερίσματα ή άλλα έξοδα το επόμενο χρονικό διάστημα. Ο προϋπολογισμός τελικά και από τις δύο πλευρές αξιοποίησης (προσωρινό έλλειμα ή πλεόνασμα), αποτελεί μια στέρεη βάση για να παρθούν σημαντικές αποφάσεις σε κάθε χρονική περίοδο.

Λόγω των συγκεκριμένων διακυμάνσεων, θα μπορούσε ο προϋπολογισμός να αναφέρεται σε μικρότερα χρονικά διαστήματα, μηνών ή εβδομάδων, ανάλογα με τη φύση της παραγωγής, την ταχύτητα παραγωγής και διάθεσης του τελικού προϊόντος.

Τέλος, παρόλο που δεν θα μπορούσε να τεθεί στην μελέτη περίπτωσης, ο τρόπος κατάρτισης και υλοποίησης του προϋπολογισμού στο εταιρικό δυναμικό, είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας. Διάφορες κατευθύνσεις για το συγκεκριμένο ζήτημα αναδείχθηκαν στην παράγραφο 2.2, σχετικά με τις αρχές κατάρτισης του προϋπολογισμού. Η εξειδίκευση του γενικού προϋπολογισμού ανά τμήμα με την ταυτόχρονη καλλιέργεια της συμμετοχής σε κατώτερα εταιρικά στελέχη, μπορεί να βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό τον τελικό γενικό προϋπολογισμό αλλά και να κινητοποιήσει το εταιρικό δυναμικό με μεγαλύτερη ενεργητικότητα.

Κεφάλαιο 7 Βιβλιογραφία

- Adjibolosoo, S. (2017). "*The human factor approach to managerial and organizational efficiency and effectiveness*".
- Arnold, E. (2005). "*Managing human resources to improve employee retention.*" *The health care manager*
- Bâtcă-Dumitru, C.-G., D.-N. Sahlian and C. Şendroiş (2021). "*Human Resources Budget.*" *CECCAR Business Review*
- BBC (2021) "*Budget.*" (https://www.bbc.co.uk/news/special/politics97/budget97/background/bud1733_85.shtml).
- Brewer, P. C., R. H. Garrison and E. W. Noreen (2015). "*Managerial accounting*".
- Buschor, E. (2013). "*Performance Management in the public sector: Past, current and future trends.*" *Tékhnē - Review of Applied Management Studies*
- businessdaily.gr (2021) "*Πάλι υψηλών ταχυτήτων για το αλουμίνιο με κερδοσμένη τη Mytilineos.*" (https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/50919_rali-ypsilon-tahytiton-gia-aloyminio-me-kerdismeni-ti-mytilineos).
- Callahan, K. R., G. S. Stetz and L. M. Brooks (2011). "*Project management accounting: Budgeting, tracking, and reporting costs and profitability*".
- Carmen, A. A. and G. Corina (2009). "*A strategic approach of management accounting.*" *Annals of the University of Oradea, Economic science series*
- Chopra, S., P. Meindl and D. V. Kalra (2013). "*Supply chain management: Strategy, planning, and operation*".
- Cox, P. (2010). "*Master budget project: Analyzing the pro forma statements.*" *Strategic Finance*
- Cox, P. (2014). "*Master budget project: manufacturing outflows.*" *Strategic Finance*
- Drury, C. (2018). "*Cost and management accounting*".
- Dugdale, D. and S. Lyne (2008). "*Budgeting and Organizational Structure.*" *Research update, CIMA (March)*
- Ekholm, B. G. and J. Wallin (2011). "*The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets.*" *Journal of Business Finance & Accounting*
- Frederick J. (2021) "*The Impacts of COVID-19 on Academic Library Budgets: Fall 2020*" (<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2020/12/09/academic-library-budgets-fall-2020/>).
- Gabszewicz, J. J. and F. Garcia (2008). "*A note on expanding networks and monopoly pricing.*" *Economics Letters*
- Gitman, L. J., R. Juchau and J. Flanagan (2015). "*Principles of managerial finance*".
- Gumilang, I. (2020). "*THE DECENTRALIZATION, BUDGET PARTICIPATION AND MANAGERIAL PERFORMANCE.*" *Sains dan Ekonomika*
- GÜRSOY, B. and S. S. KARA (2021). "*Modelling of just-in-time distribution network under raw material quality and time constraints.*" *Sigma Journal of Engineering and Natural Sciences*
- Haka, S. and R. Krishnan (2005). "*Budget type and performance—the moderating effect of uncertainty.*" *Australian Accounting Review*
- Hansen, S. C. and W. A. Van der Stede (2004). "*Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis.*" *Management accounting research*
- Ho, A. T. K. (2018). "*From performance budgeting to performance budget management: theory and practice.*" *Public Administration Review*

- Jiambalvo, J. (2019). "Managerial accounting".
- Keßels, I. (2021). "Bonus Systems as Tools for 'Managing' Managers—the Behavioural Effects of Performance-Based Financial Rewards." Philosophy of Management
- KEXIN, W. "PROBLEMS AND COUNTERMEASURES OF COST BUDGET MANAGEMENT OF CONSTRUCTION PROJECT". (2020)
- Kimmel, P. D., J. J. Weygandt and D. E. Kieso (2010). "Accounting: Tools for Business Decision Makers Working Papers Vol. 2".
- Kovács, G. and I. Falagara Sigala (2021). "Lessons learned from humanitarian logistics to manage supply chain disruptions." Journal of Supply Chain Management
- Kunnathuvalappil Hariharan, N. (2019). "Elements and success factors for an Efficient Budgeting."
- Larson, J. S. and R. Hamilton (2012). "When budgeting backfires: how self-imposed price restraints can increase spending." Journal of Marketing Research
- Maheshwari, S., S. K. Maheshwari and M. S. K. Maheshwari (2021). "Principles of Management Accounting".
- Malkovic, T. (2011). "Death Knell for Fixed Budgets." Charter
- Marginson, D. and S. Ogden (2005). "Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours." Accounting, organizations and society
- McGrath, R. G., W. J. Ferrier and A. L. Mendelow (2004). "Real options as engines of choice and heterogeneity." Academy of Management Review
- McKinsey (2020) "The B2B digital inflection point: How sales have changed during COVID-19." (<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-b2b-digital-inflection-point-how-sales-have-changed-during-covid-19>).
- Milojević, I., R. Andžić and V. Vladislavljević (2018). "Accounting aspects of auditing the budget system." Економика пољопривреде
- Montoya-Torres, J. R., A. Muñoz-Villamizar and C. Mejia-Argueta (2021). "Mapping research in logistics and supply chain management during COVID-19 pandemic." International Journal of Logistics Research and Applications
- Planprojections.com (2021) "Production Budget Plan and Inventory Management" (<https://www.planprojections.com/projections/production-budget/>).
- Purbadharmaja, I. B. P., C. F. Ananda and D. B. Santoso (2019). "The implications of fiscal decentralization and budget governance on economic capacity and community welfare." foresight
- Rikhardsson, P., C. Rohde, L. Christensen and C. E. Batt (2021). "Management controls and crisis: evidence from the banking sector." Accounting, Auditing & Accountability Journal
- Ruland, W. and P. Zhou (2004). "Pro Forma Financial Statements." Com. Lending Rev.
- Rushton, A., P. Croucher and P. Baker (2014). "The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain".
- Şen, K. "Budget function in enterprises and application samples". (2012)
- Shcherbina, G. and D. Tamulevičienė (2016). "Budget formation and implementation in Ukrainian companies: empirical study." Science and studies of accounting and finance: problems and perspectives, 2016, vol. 10, no. 1, p. 162-175
- Sheth, K. (2019). "Process of Construction of Budget."
- Singh, S., R. Kumar, R. Panchal and M. K. Tiwari (2021). "Impact of COVID-19 on logistics systems and disruptions in food supply chain." International Journal of Production Research
- Sohrabpour, V., P. Oghazi, R. Toorajipour and A. Nazarpour (2021). "Export sales forecasting using artificial intelligence." Technological Forecasting and Social Change

- Speaker, P. J. and A. S. Fleming (2010). "*Benchmarking and budgeting techniques for improved forensic laboratory management.*" Forensic Science Policy and Management
- Tomilina, E. and E. Monastery (2017). "*PROBLEMS OF FORMING THE SALES BUDGET IN THE BUSINESS ORGANIZATION.*" БК 72 А102
- Watson, M., S. Lewis, P. Cacioppi and J. Jayaraman (2013). "*Supply chain network design: applying optimization and analytics to the global supply chain.*"
- White, J. (2018). "*Long-term budgeting: A cautionary tale from US experience.*" OECD Journal on Budgeting
- Xuan-qing, Z. (2002). "*Analysis of the questions in cash budget of enterprise at present.*" East China Economic Management
- Zhang, Y. (2021). "*Research on Enterprise Comprehensive Budget Management in the Era of Big Data.*" management
- Δημοπούλου–Δημάκη Ι. (2006). "*Διοικητική Λογιστική: Κοστολόγηση/Προϋπολογισμοί/Λήψη αποφάσεων.*" Εκδόσεις. Interbooks
- Κεσίδου, Ι. (2017). "*Προϋπολογισμοί επιχειρήσεων και ανάπτυξη προγράμματος budgeting.*"
- Νεγκάκης Χ. Κουσενίδης Δ. (2015). "*Διοικητική Λογιστική.*"
- Τσακλαγκάνος Α. (2009). "*Προϋπολογισμός Budgeting για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.*"