**Διπλωματική εργασία με Θέμα:**

**«Προϋπολογισμοί επιχειρήσεων και ανάπτυξη προγράμματος budgeting»**

**Ιλόνα Κεσίδου**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2017**

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ BUDGETING

Ιλόνα Κεσίδου

Πτυχίο Οικονομικών Επιστημών, ΑΠΘ, 2010

Διπλωματική Εργασία

υποβαλλόμενη για τη μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ

Επιβλέπων καθηγητής
Σταυρόπουλος Αντώνιος

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 22/02/2017

| Σταυρόπουλος Αντώνιος | Δριτσάκης Νικόλαος | Στειακάκης Εμμανουήλ |
|---|---|---|
| ..... | ..... | ..... |

Ιλόνα Κεσίδου

.....

# Περίληψη

Στις μέρες μας όλο και πιο πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν να βρούν στρατηγικές που θα βοηθήσουν στην ορθή λήψη αποφάσεων. Οι προϋπολογισμοί αποτελούν ένα αναγκαίο εργαλείο στα χέρια της διοίκησης.

Η παρούσα εργασία διαπραγματεύεται τη χρηση των προϋπολογισμών ως όργανο διοίκησης και λήψης αποφάσεων στις ελληνικές επιχειρήσεις. Γίνεται προσδιορισμός του ορισμού και των ειδών προϋπολογισμού που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση. Αναλύεται η διαδικασία κατάρτισης των προϋπολογισμών και γίνεται διακριση των επιμέρους προϋπολογισμών που πρέπει να καταρτιστούν ώστε να γίνει ο γενικός προϋπολογισμός μιας επιχείρησης με χρήση παραδείγματος μιας μεταποιητικής εταιρίας. Παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη δομή κάθε επιμέρους προϋπολογισμού. Τέλος γίνεται σύνοψη και παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα.



**Λέξεις Κλειδιά:** προϋπολογισμος, είδη προϋπολογισμών, συνολικός προϋπολογισμός

## Abstract

Nowadays more and more companies are seeking to find strategies that will help in proper decision making. The budgets are a necessary tool that have the managers.

This thesis negotiates the use of budgets as a management and decision-making tool on Greek businesses. Also this thesis try to determine the types of budget used in business. Analyzes the technical preparation of budgets and distinguish individual budgets should be prepared to make the Master budget of a company using example of a manufacturing company. Presented the key features that make up the structure of each individual budget. Finally there is a summary and presented the final conclusions.



**Keywords**: Budget, Types of budget, Master budget

## Περιεχόμενα


1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ..... 8

2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ..... 9

2.1 Ορισμός προϋπολογισμού ..... 9

2.2 Προϋπολογιστικός έλεγχος ..... 9

2.3 Όργανα προγραμματισμού ..... 10

2.4 Περίοδος προϋπολογισμού ..... 10

2.5 Γενικές αρχές προϋπολογισμού ..... 11

2.6 Χρησιμότητα των προϋπολογισμών ..... 12

2.7 Πλεονεκτήματα προϋπολογισμών ..... 13

2.8 Οι αποκλίσεις και οι συγκλίσεις από τον προϋπολογισμό ..... 14

2.9 Διαδικασία προετοιμασίας ενός προϋπολογισμού ..... 15

2.10 Ανθρώπινος παράγοντας σε σχέση με τον προϋπολογισμό ..... 17

3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΕΙΔΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ..... 19

3.1 Διακρίσεις με κριτήριο το χρονικό διάστημα που καλύπτουν ..... 19

3.1.1 Λειτουργικοί Προϋπολογισμοί ..... 20

3.1.2 Κυλιόμενοι Προϋπολογισμοί ..... 21

3.2 Διακρίσεις με κριτήριο τη μέθοδο κατάρτισης ..... 22

3.3 Διάκριση με κριτήριο τη φιλοσοφία προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών ..... 23

3.3.1 Προσαυξητικός Προϋπολογισμός ..... 23

3.3.2 Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης ..... 24

3.4 Διακρίσεις με κριτήριο το είδος ..... 25

3.4.1 Στατικοί Προϋπολογισμοί ..... 25

3.4.2 Ελαστικοί Προϋπολογισμοί ..... 26

4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (MASTER BUDGET) ..... 27

4.1 Ορισμός του γενικού προϋπολογισμού ..... 27

4.2 Κατάρτιση του γενικού προϋπολογισμού ..... 28

4.3 Προϋπολογισμός πωλήσεων ..... 29

4.3.1 Παράγοντες για επιτυχία στον προϋπολογισμό πωλήσεων ..... 30

4.3.2 Προβλέψεις των Πωλήσεων ..... 30

4.4 Προϋπολογισμός παραγωγής....31
4.5 Προϋπολογισμός αγοράς πρώτων υλών....33
4.6 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας....34
4.7 Προϋπολογισμός έμμεσου κόστους παραγωγής (ΓΒΕ)....36
4.8 Ταμειακός προϋπολογισμός (Cash Budget)....38
4.9 Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης....40
4.10 Προϋπολογιστικός ισολογισμός....41
5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΕΦΑΡΜΟΓΗ – ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ....42
6 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΕΠΙΛΟΓΟΣ....53
6.1 Σύνοψη και συμπεράσματα....53
7 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ....54

## Πίνακες

Πίνακας 1Προϋπολογισμός πωλήσεων....43
Πίνακας 2Πίνακας ταμειακών εισροών....44
Πίνακας 3Προϋπολογισμός παραγωγής....45
Πίνακας 4Προϋπολογισμός άμεσων υλικών....46
Πίνακας 5Προϋπολογισμός κόστους άμεσων υλικών....47
Πίνακας 6Προϋπολογισμός ταμειακών εκροών....47
Πίνακας 7Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας....48
Πίνακας 8Προϋπολογισμός ΓΒΕ....49
Πίνακας 9Προϋπολογισμός ετοίμων προϊόντων....49
Πίνακας 10Προϋπολογισμός διοίκησης και διάθεσης....50
Πίνακας 11Ταμειακός προϋπολογισμός....51
Πίνακας 12Προϋπολογιζόμενη χρηματοδότηση....51
Πίνακας 13Προϋπολογισμός Αποτελεσμάτων Χρήσης....52
Πίνακας 14Προϋπολογισμός Ισολογισμού....52

## Εικόνες

Εικόνα 3-1Κυλιόμενος προϋπολογισμός .....22
Εικόνα 3-2Bottom-up and Top-down budgeting.....22
Εικόνα 4-1 Συνολικός Προϋπολογισμός – Master Budget .....28

# 1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της διαδικασίας του προϋπολογισμού μιας επιχείρησης. Η ανάλυση της διαδικασίας αυτής θα γίνει με την παρουσίαση παραδειγμάτων.

Το συγκεκριμένη μελέτη είναι ιδιαίτερα σημαντκή καθώς οι σημερινές επιχείρησεις έχουν να αντιμετωπίσουν δύσκολες προκλήσεις όπως ο σχεδιασμός της μελλοντικής της πορείας, σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται. Ο προϋπολογισμός λοιπόν αποτελεί την πυξίδα για κάθε επιχείρησης στη διάρκεια της οικονομικής της χρήσης παρουσιάζοντας με όσο τον δυνατό πιο έγκυρο και ξεκάθαρο τρόπο τα αναμενόμενα έσοδα, έξοδα αλλά και τις όποιες αλλαγές εκτιμήσαμε ότι θα πραγματοποιηθούν μέσα στο διάστημα αναφοράς. Ο σημασία του προϋπολογισμού είναι πολύ μεγάλη στη δύσκολη οικονομικά εποχή που ζούμε στην οποία τα δεδομένα σχετικά με την οικονομία αλλάζουν συνεχώς και δεν υπάρχει σταθερότητα. Συνεπώς το εργαλείο του προϋπολογισμού είναι μείζονας σημασίας για την διοίκηση βοηθώντας την να λάβει τις σωστές αποφάσεις.

Σχετικά με την δομή της εργασίας στο 2ο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι έννοιες του προϋπολογισμού και του προϋπολογιστικού ελέγχου. Στο 3ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα είδη των προϋπολογισμών. Στην συνέχεια στο 4ο αναλύεται ο γενικός προϋπολογισμός master budget στα επιμέρους τμήματα. Στο 5ο κεφάλαιο γίνεται πρακτική εφαρμογή του γενικού προϋπολογισμού παρουσιάζοντας μια μεταποιητική επιχείρηση όπου αναλύονται και τα διάφορα μέρη του γενικού προϋπολογισμού. Και στο τελευταίο 6ο κεφάλαιο γίνεται σύνοψη και παραθέτονται τα συμπεράσματα.

# 2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

## 2.1 Ορισμός προϋπολογισμού

Ο προυπολογισμός είναι μια ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος δράσης και ένα εργαλείο στον συντονισμό και εφαρμογή του προγράμματος. Ο προϋπολογισμός φανερώνει το τι έχει αποφασίσει ο μανατζερ και τι αναμένει να πετύχει κάνοντας αυτό. Με άλλα λόγια είναι η διαδικασία με την οποία ο μάνατζερ αποφασίζει πως θα χρησιμοποιηθούν οι πόροι της επιχείρησης μεσα σε μια δεδομένη χρονική περίοδο και παράλληλα προβλέπει τα αποτελέσματα των αποφάσεων αυτών. Η περίοδος για την οποία ετοιμάζονται οι προυπολογισμοί είναι βραχεία και δεν υπερβαίνει τον έναν χρόνο. Οι προυπολογισμοί αποτελούν συνήθως τον πρώτο χρόνο ενός μακροχρόνιου οικονομικού προγραμματισμού. Είναι ένα βραχυχρόνιο εργαλείο της διοίκησης. (Τσακλάγκανος, 2007, σ. 7).

Προϋπολογισμός (budget) είναι ένα κατανοητό πρόγραμμα της οικονομικής διαχείρισης των προβλεπόμενων εργασιών μιας επιχείρησης, δηλαδή παραγωγής, πωλήσεων, επενδύσεων κτλ. Για ορισμένη περίοδο. Αποτελεί ένα σημαντικό βήμα του αποτελεσματικού χρηαμτοοικονομικού σχεδιασμού. Ακόμα και η μικρότερη επιχε κερδίρηση θα κερδίσει αν προετοιμάσει ένα σαφές γραπτό πλάνο για τις μελλοντικές εργασίες της, που να περιλαμβάνει τον προβλεπόμενο όγκο πωλήσεων, τα έξοδα, τα καθαρά κέρδη, τις εισπράξεις και τις πληρωμές. (Δημοπούλου - Δημάκη, 2006, σ. 367)

## 2.2 Προϋπολογιστικός έλεγχος

Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να ελέγχουνε συνεχώς τις διάφορες λειτουργίες τους και να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί από τους μανατζερς. Ο έλεγχος πραγματοποιείται με την συνεχή σύγκριση των πραγματοποιηθέντων με τα προϋπολογισθέντα δεδομένα. «Η χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών σαν μέσα

ελέγχου των διάφορων δραστηριοτήτων είναι γνωστή σαν προϋπολογιστικός έλεγχος (Budgeting or budgetory control)». (Τσακλάγκανος, 2007, σ. 7)

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

## 2.3 Όργανα προγραμματισμού

Τα όργανα που είναι υπεύθυνα για την ετοιμασία του προϋπολογισμού είναι ο διευθυντής του προϋπολογισμού και η επιτροπή προϋπολογισμού. Τα καθήκοντα του διευθυντή είναι μεταξύ άλλων η λεπτομερείς παροχή των απαραίτητων πληροφοριών για τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης, την ανάλυση των δεδομένων και η υποβολή των σχεδίων.

Η επιτροπή προϋπολογισμού αποτελείται από τα ανώτατα στελέχη και έχει παρόμοιες ευθύνες με τον διευθυντή του προϋπολογισμού. Κυρίως παρέχει συμβουλές προς την επιχείρηση ώστε να επιτεχθούν οι απώτεροι σκοποί. (Τσακλάγκανος, 2007, σ. 39)

## 2.4 Περίοδος προϋπολογισμού

Η περίοδος του προϋπολογισμού είναι μια εκτίμηση της επόμενης διαχειριστικής χρήσης δηλαδή είναι κυρίως ετήσιοι προϋπολογισμοί αλλά μπορεί να είναι και μακροχρόνιοι όταν αναφέρονται στους προϋπολογισμούς παγίων και μπορούν να καλύπτουν περίοδο πέντε με δέκα ετών .

Σε πολλές επιχειρήσεις οι ετήσιοι προϋπολογισμοί συχνά διαιρούνται μικρότερες περιόδους κυρίως σε τρίμηνα. Στη διάρκεια του έτους τα δεδομένα επαναπροσδιορίζονται με την συνεχή λήψη των νέων δεδομένων. (Τσακλάγκανος, 2007, σ. 23)

Η περίοδος προϋπολογισμού κατά γενικό κανόνα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη για να φανούν τα αποτελέσματα της πολιτικής της διοίκησης αλλά και αρκετά σύντομη, ώστε

οι εκτιμήσεις να γίνονται με μεγάλη ακρίβεια. Αυτό σημαίνει ότι διαφορετικοί τύποι προϋπολογισμών θα έπρεπε να συντάσσονται για διαφορετικά χρονικά διαστήματα.

Οι περισσότεροι προϋπολογισμοί εκμετάλλευσης και τα χρηματοοικονομικά προγράμματα αφορούν κυρίως μια περίοδο ενός έτους, πολύ συχνά όμως κατανεμημένη σε τέσσερα τρίμηνα, με προϋπολογισμένα μεγέθη για κάθε τρίμηνο.

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

Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν το σύστημα του διαρκούς προϋπολογισμού όπου ο επόμενος μήνας προστίθεται στο τέλος του ετήσιου προϋπολογισμού, μετά την εκπνοή του πρώτου μήνα οπότε ο προϋπολογισμός διαρκεί πάντα δώδεκα μήνες και έχει το πλεονέκτημα ότι σταθεροποιεί τον ορίζοντα προγραμματισμού σε ένα χρόνο μπροστά. (Δημοπούλου - Δημάκη, 2006, σ. 368)

.

## 2.5 Γενικές αρχές προϋπολογισμού

Οι κυριότερες γενικές αρχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι: (Τσακλάγκανος, 2007, σσ. 30-31)

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

αισιόδοξοι, έτσι ώστε να μην αποθαρρύνει αλλά να ενισχύει τη διάθεση των υπεύθυνων για την επιτυχία των στόχων του.

6. Ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι εύκαμπτος και ελαστικός, δηλαδή να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβολές των συνθηκών λειτουργιάς και τις μεταβολές του περιβάλλοντος.
7. Στην κατάρτιση του προϋπολογισμού πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι φορείς της διοίκησης (ανωτέρα και κατώτερα επίπεδα διοίκησης).
8. Ο προϋπολογισμός πρέπει να χρησιμοποιείται για την άσκηση έλεγχου και να γίνεται δεκτός σε όλα τα επίπεδα άσκησης διοίκησης. Δεν θα πρέπει δε να είναι καταπιεστικός και νε περιορίζει την πρωτοβουλία και την ελευθερία των εργαζομένων.

## 2.6 Χρησιμότητα των προϋπολογισμών

Γενικά οι πόροι που διαθέτει μια οργάνωση ( όπως μια επιχείρηση ή ένας δήμος ) είναι περιορισμένοι. Οι προϋπολογισμοί προσφέρουν τη δυνατότητα της κατανομής των πόρων σε ανταγωστικές μεταξύ τους δραστηριότητες. Σε μια ξενοδοχειακή μονάδα για παράδειγμα τα διαθέσιμα κεφάλαια πρέπει να κατανεμηθούν σε συντήρηση, εκπαίδευση προσωπικού και επέκταση της μονάδας. Μια οργάνωση για να είναι αποτελεσματική είναι απαραίτητο κάθε στέλεχος της να γνωρίζει καλά τα προγράμματα που καταρτίζουν τα υπόλοιπα στελέχη. Για να μπορέσει να προγραμματίσει ο υπεύθυνος κρατήσεων της ξενοδοχειακής μονάδας, πρέπει να γνωρίζει την διαθεσιμότητα κλινών του ξενοδοχείου η οποία προκύπτει από το πρόγραμμα συντήρησης και το διαθέσιμο προσωπικό. Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού συγκεντρώνει και ωθεί σε συμφωνία μεταξύ τους τα επιμέρους προγράμματα των στελεχών της οργάνωσης τα οποία τελικά οδηγεί σε στενή συνεργασία.

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

## 2.7 Πλεονεκτήματα προϋπολογισμών

Οι επιχειρήσεις αποκομίζουν πολλά οφέλη από τους προϋπολογισμούς. Με την κατάρτιση των προϋπολογισμών τα στελέχη θέτουν τους στόχους της επιχείρησης και τα επιδιωκόμενα επίπεδα απόδοσης. (Τσακλάγκανος, 2007, σ. 21)

Τα πλεονεκτήματα που αποκομίζουν με την κατάρτιση των προϋπολογισμών είναι τα εξής (Garrison & Noreen, 2005, σ. 377) :

1. Οι προϋπολογισμοί αποτελούν εργαλείο υποκίνησης τόσο των υπαλλήλων όσο και των στελεχών για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος και βοηθούν στην ταύτιση των στόχων των στελεχών με τους στόχους της επιχείρησης.
2. Οι προϋπολογισμοί παρέχουν ένα μέσο μετάδοσης των σχεδίων των διευθυντικών στελεχών σε όλα τα κλιμάκια του οργανισμού.
3. Οι προϋπολογισμοί υποχρεώνουν τα στελέχη να σκεφτούν το μέλλον και να καταστρώσουν σχέδια γι' αυτό. Αν δεν ήταν υποχρεωτική η κατάρτιση προϋπολογισμού τα περισσότερα στελέχη θα αφιέρωναν όλο το χρόνο τους στην αντιμετώπιση των καθημερινών έκτακτων περιστατικών.
4. Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού προσφέρει ένα μέσο κατανομής των διαθέσιμων πόρων σε εκείνα τα τμήματα του οργανισμού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα.
5. Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού μπορεί να αποκαλύψει πιθανά προβλήματα πριν αυτά εκδηλωθούν.
6. Οι προϋπολογισμοί συντονίζουν τις δραστηριότητες ολοκλήρου του οργανισμού ολοκληρώνοντας τα σχέδια των διαφορών επιμέρους μερών.
7. Οι προϋπολογισμοί υπενθυμίζουν στη διοίκηση του στόχους και τις επιδιώξεις της.
8. Οι προϋπολογισμοί βοηθούν στην οργάνωση και την αποτελεσματική δομή μιας επιχείρησης.
9. Οι προϋπολογισμοί βοηθούν να διασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες στον οργανισμό συγκλίνουν προς την ίδια κατεύθυνση.
10. Οι προϋπολογισμοί καθορίζουν σκοπούς και στόχους που μπορούν να παίξουν ρόλο βέλτιστης πρακτικής για την αξιολόγηση της μετέπειτα απόδοσης.

## 2.8 Οι αποκλίσεις και οι συγκλίσεις από τον προϋπολογισμό

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

Οπότε οι διαφορές αυτές είναι αναγκαίες και αποσκοπούν: (Τσακλάγκανος, 2007, σσ. 26-27)

- Στην επισήμανση των αποκλίσεων.
- Έμμεσα υποδεικνύουν νέους τρόπους δράσης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων στο μέλλον.
- Στην απόκτηση πείρας και εξειδίκευσης σε ορισμένους τομείς.
- Στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας των προϊστάμενων και γενικότερα του προσωπικού. Έτσι υποχρεώνονται να ενεργούν σύμφωνα με τον προϋπολογισμό τον οποίο δεν μπορούν να παραβούν.
- Στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, η οποία όμως επηρεάζεται και από πολλούς άλλους παράγοντες.

  Υπάρχουν ποιοτικοί συντελεστές και παράγοντες που δεν μπορούν να μετρηθούν. Οι συγκρίσεις όπως όπωσι φυσικό είναι δυνατόν να επηρεάζονται και από ανεξέλεγτους και υποκειμενικούς παράγοντες. Οι πολλοί βραχυχρόνιοι στόχοι δημιουργούν ένα πολύπλοκο πλέγμα σχέσεων όταν οι εργασίες δεν καταμερίζονται με ακρίβεια. Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες, σφάλματα προϋπολογισμού, μεταβολές των τιμών, αλλαγές στα σχέδιατης επιχείρησης κ.α, μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές αποκλίσεις.
- Η σύγκριση αποκαλύπτει το πραγματικό πρόβλημα, ενώ τα αποτελέσματα (χρηματοοικονομικά) αποτελούν τα συμπτώματα του προβλήματος. Με την σύγκριση το βάρος δεν πέφτει σε απόλυτα μεγέθη που μετριούνται εύκολα, τα οπόια πολλές φορές αποσπούν την προσοχή και οδηγούν σε εσφαλμένα συμπεράσματα.

- Η σύγκριση μας βοηθάει να βρούμε που οφείλονται τα δυσμενή αποτελέσματα (π.χ. σε κακή Διοίκηση, άλλα προβλήματα και προστριβές μέσα στην επιχείρηση κλπ.)
- Η σύγκριση θα επιβεβαιώσει και την ορθότητα και το πραγματοποιήσιμο του προγραμματισμού. Θα διαπιστωθεί για παράδειγμα αν οι στόχοι είναι υπερβολικοί και κατά συνέπεια μη πραγματοποιήσιμοι, αν είναι πολύ χαμηλοί και εύκολα επιτεύξιμοι κλπ.

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

Καλό είναι οι αποκλίσεις να ανακοινώνονται αμέσως στα ανώτερα Διοικητικά κλιμάκια. Οπότε ο κάθε υπεύθυνος να επισημάνει και να εκτιμάει την έκταση και τις μελλοντικές επιπτώσεις της κατάστασης αυτής στο δικό του κέντρο ευθύνης και να αναθεωρήσει τις προβλέψεις που είχε κάνει αφού τηρήσει ορισμένη διαδικασία. Με αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα το όλο σύστημα της Διοικήσεως να έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και να έχει βελτιωθεί σημαντικά. (Τσακλάγκανος, 2007)

## 2.9 Διαδικασία προετοιμασίας ενός προϋπολογισμού

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

Η διαδικασία που χρησιμοποιείται για την κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι το σύστημα κατάρτισης προϋπολογισμού. Ακόμα, η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού δεν ακολουθεί απαραίτητα σε όλες τις επιχειρήσεις την ίδια διαδικασία. Συνήθως όμως η κατάρτιση και η ευθύνη του συντονισμού του προϋπολογισμού αποτελεί αρμοδιότητα μιας επιτελικής μονάδας η οποία υπάγεται συνήθως στη Γενική Διεύθυνση. Οι προϋπολογισμοί αφού συγκεντωθούν στην επιτελική μονάδα που έχει τη ευθύνων επη του συντονισμού, της διεκπεραίωσης και της παρακολούθησης του προγράμματος δραστηριότητας υποβάλλονται για συζήτηση και έγκριση στην επιτροπή προϋπολογισμού.

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

Μια λογική σειρά διαδοχικών βημάτων προετοιμασίας των ετήσεων στοιχείων του γενικού προϋπολογισμού περιγράφεται στη συνέχεια: (Δημοπούλου - Δημάκη, 2006, σσ. 369-370)

1. Προετοιμασία του προγράμματος πωλήσεων. Αποτελεί το σημείο εκκίνησης της σύνταξης του γενικού προϋπολογισμού. Αυτή η πρόβλεψη στηρίζεται στην εμπειρία, σε εκτιμήσεις των γενικότερων επιχειρηματικών και οικονομικών συνθηκών καθώς και στα προσδοκώμενα επίπεδα ανταγωνισμού.
2. Προετοιμασία προϋπολογισμών παραγωγής, κόστους παραγωγής και εξόδων λειτουργίας. Αφου έχουν προβλεφθεί οι πωλήσεις μπορεί στη συνέχεια να σχεδιασθεί η παραγωγή και να γίνουν οι εκτιμήσεις των προβλεπόμενων βιομηχανικών εξόδων και των εξόδων λειτουργίας του έτους
3. Προετοιμασία προϋπολογισμένης κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης. Αυτή στηρίζεται στις προβλέψεις πωλήσεων, τα βιομηχανικά έξοδα που προσδιορίζουν το κόστος πωληθέντων και τα προϋπολογισμένα έξοδα λειτουργίας.
4. Προετοιμασία ενός ταμειακού προϋπολογισμού. Αυτό είναι η πρόβλεψη των εισπράξεων και πληρωμών για την περίοδο προϋπολογισμού. Τα προβλεπόμενα επίπεδα εισπράξεων εξαρτώνται από τις προβλέψεις των πωλήσεων, τους όρους πίστωσης προς τους πελάτες και την εμπειρία της επιχείρησης σε σχέση με την είσπραξη των απαιτήσεων. Τα προβλεπόμενα επίπεδα πληρωμών εξαρτώνται από τις προβλέψεις των βιομηχανικών εξόδων, των εξόδων λειτουργίας, των κεφαλαιοχικών δαπανών και τους όρους πίστωσης των προμηθευτολογισμών μας.

5. Προετοιμασία του προϋπολογισμένου ισολογισμού. Αυτός ο ισολογισμός συντάσσεται αφού προσδιορισθούν οι επιδράσεις των διάφορων ταμειακων συναλλαγών πάνω στα στοιχεία του ενεργητικού, των υποχρεώσεων και της καθαρής περιουσίας.

## 2.10 Ανθρώπινος παράγοντας σε σχέση με τον προϋπολογισμό

Ο προϋπολογισμός σαν ένα γενικό σχέδιο δράσης της επιχείρησης δεν είναι δυνατόν να αφήσει ανεπηρέαστο τον ανθρώπινο παράγοντα, που συνήθως αποτελεί το πιο ευαίσθητο στοιχείο της επιχείρησης. Κατά την κατάρτιση και εκτέλεση του, δημιουργεί προβλήματα ανθρώπινης συμπεριφορας, με σοβαρές συνέπειες πάνω στην λειτουργία και στην επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης.

Ειδικότερα παρατηρούμε τα εξής:

1. Ο προϋπολογισμός θέτει ορισμένα πρότυπα απόδοσης τα οποία μεν πραγματοποίησιμα αλλά δεν επιτυγχάνονται εύκολα. Έτσι πιέζουν τους υπεύθυνους για την πραγμάτωση τους, που αλυσιδωτά μεταβιβάζουν την πίεση στους υφιστάμενους τους και δημιουργούν ένα συναίσθημα καταπίεσης. Οι προϋπολογισμοί περιορίζουν την ελευθερία των εργαζομένων και θέτουν όρια μέσα στα οποία θα πρέπει ο καθένας να κινηθεί. Όπως αναφέραμε και παραπάνω ο προϋπολογισμός είναι ένα εργαλείο της διοίκησης με το οποίο ασκεί έλεγχο στις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης. Ο έλεγχος όμως προκαλεί ψυχολογική αντίδραση από την μεριά των εργαζομένων. Εξάλλου η χρήση του προϋπολογισμού για αξιολόγηση της απόδοσης δημιουργεί πολλά παράπονα. Ο εργαζόμενος πάντοτε ανθίσταται και αντιδρά κάθε περιορισμό, ιδιαίτερα όταν αυτοί οι περιορισμοί επιβάλλονται από πάνω και ανθρώπους ξένους προς το άμεσο αντικείμενο της εργασίας, που δεν γνωρίζουν τις πραγματικές συνθήκες του κάθε τομέα. Έτσι αρκετές φορές η κατάρτιση του προϋπολογισμού γίνεται από υπεύθυνους στα ανώτατα επίπεδα της διοίκησης. Στη συνέχεια αυτοί επιβάλλουν κατά κάποιο τρόπο τον προϋπολογισμό που συντάσσουν στα κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας και απαιτούν την επιτυχία των στόχων που θέτει αυτός. Οι παραπάνω λόγοι δίνουν στον προϋπολογισμό την εικόνα ενός καταπιεστικού οργάνου. Η λανθασμένη αυτή αντίληψη μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων,

στην αύξηση της επιθετικότητας και καχυποψία σε κάθε κίνηση της διοίκησης και γενικότερα στη δημιουργία τεταμένων καταστάσεων μέσα στην επιχείρηση.

2. Πρόβλημα σοβαρό ανακύπτει όταν οι υπεύθυνοι για την παρακολούθηση της εκτελέσης του προϋπολογισμού θεωρούν τους εαυτούς τους φύλακες των συμφερόντων της επιχείρησης και η επιτυχία της εργασίας τους στηρίζεται στο να ανακαλύπτουν τα σφάλματα των υπεύθυνων κάθε τμήματος. Έτσι η επιτυχία τους βασίζεται στην αποτυχία των άλλων. Στη περίπτωση αυτή μια αποτυχία δημιουργεί συναίσθημα εχθρότητας, περιορισμό της συνεργασίας και της διάθεσης για εργασία στους υπεύθυνους των τμημάτων. Το πρόβλημα παίρνει μεγαλύτερες διαστάσεις όταν οι αναφορές ελέγχου που αφορούν κάποιο λάθος ενός φορέα της διοίκησης παρουσιάζονται όχι στον υπεύθυνο για το λάθος αλλά στον προϊστάμενο του ο οποίος κάνει έλεγχο από τα ανώτερα προς κατώτερα επίπεδα της διοίκησης για να καταλήξει στον υπεύθυνο διοικητικό φορέα.
3. Μια επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός και δεν αποτελείται απλά και μόνο από ένα σύνολο ανεξάρτητων τμημάτων και διεύθυνσεων. Είναι απαραίτητη η συνεργασία όλων των εργαζομένων και των επι μέρους τμημάτων. Αν κάποιος διοικητικός φορέας ενδιαφέρεται μόνο για το τμήμα ή την διεύθυνση του και δεν συσχετίζει τον προϋπολογισμό του με τον γενικό της επιχείρησης, στην περίπτωση που σημειωθεί κάποια απόκλιση προσπαθώντας να την δικαιολογήσει, θα επιδιώξει να μετατοπίσει την ευθύνη σε άλλα τμήματα. Δημιουργείται κατά συνέπεια μια κατάσταση εκνευρισμού και σύγκρουσης μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης. Ετσι οι επί μέρους προϋπολογισμοί είναι δυνατόν να απομακρύνουν το συντονισμό μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και να οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα. Για να περιορισθούν τα παραπάνω προβλήματα πρέπει οι υπεύθυνοι για την κατάρτιση του προϋπολογισμού να εκπαιδευθούν στις ανθρώπινες σχέσεις, έτσι ώστε να αντιλαμβάνονται τις συνθήκες που μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία των προβλημάτων και να βοηθούν τους υπεύθυνους διοικητικούς φορείς στη λύση τους. Επίσης είναι αναγκαία η συμμετοχή των μέσων και κατώτερων επιπέδων διοίκησης γνικότερα στην κατάρτιση του προϋπολογισμού. Στη διαμόρφωση του προϋπολογισμού θα πρέπει να συμμετέχουν πρώτα από όλα αυτοί που καλούνται να τον εφαρμόσουν. (Τσακλάγκανος, 2007, σσ. 40-41)

# 3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΕΙΔΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Οι προϋπολογισμοί μπορούν να διακριθούν σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το χρονικό διάστημα που καλύπτουν, τη διαδικασία που ακολουθείται κατά την κατάρτισή τους, το είδος τους, τη φιλοσοφία προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών κλπ. Παρακάτω παρουσιάζονται τα είδη των προϋπολογισμών σύμφωνα με αυτές τις διακρίσεις.

## 3.1 Διακρίσεις με κριτήριο το χρονικό διάστημα που καλύπτουν

Το χρονικό διάστημα που καλύπτουν οι προϋπολογισμοί διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως ο κύκλος ζωής των προϊόντων της επιχείρησης (όσο μικρότερος είναι ο κύκλος ζωής των προϊόντων, τόσο συχνότερα θα υπάρχει ανάγκη για λειτουργικές αποφάσεις), ο τύπος των πελατών (με τους βιομηχανικούς πελάτες επιδιώκεται μακροχρόνια συνεργασία), η σταθερότητα της ζήτησης για τα προϊόντα (προϊόντα με εποχιακή ζήτηση επηρεάζουν ανάλογα και τους προϋπολογισμούς), η ύπαρξη ενδεχόμενων περιορισμών (έλλειψη πρώτων υλών, εργατικού δυναμικού κλπ) και τα ειδικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης (κάποιες παραγωγικές διαδικασίες περιλαμβάνουν εξαιρετικά περίπλοκο τεχνολογικό σχεδιασμό που καθιστούν ανέφικτες τις οιεσδήποτε αλλαγές στον προϋπολογισμό).

Οι διακρίσεις που έχουμε ανάλονα το χρονικό διάστημα που καλύπτουν οι προϋπολογισμοί είναι οι βραχυχρόνιοι και οι μακροχρόνιοι. Οι βραχυχρόνιοι προϋπολογισμοί αναφέρονται και ως λειτουργικοί προϋπολογισμοί (operational budgets). Οι βραχυχρόνιοι προϋπολογισμοί έχουν διάρκεια συνήθως ενός έτους, οι οποίοι αναλύονται σε 3μηνα, μήνες, 15μερα ή ανά εβδομάδα

### 3.1.1 Λειτουργικοί Προϋπολογισμοί

Όπως προαναφέρθηκε οι προϋπολογισμοί διακρίνονται, μεταξύ άλλων, σε λειτουργικούς και μακροχρόνιους (εναλλακτικά αναφέρονται και ως προϋπολογισμοί επενδύσεων) οι οποίοι αφορούν τις αποφάσεις για επένδυση σε εξοπλισμό.

Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί μπορούν να διακριθούν σε

- προϋπολογισμούς κατά πρόγραμμα
- προϋπολογισμούς κατά ευθύνη

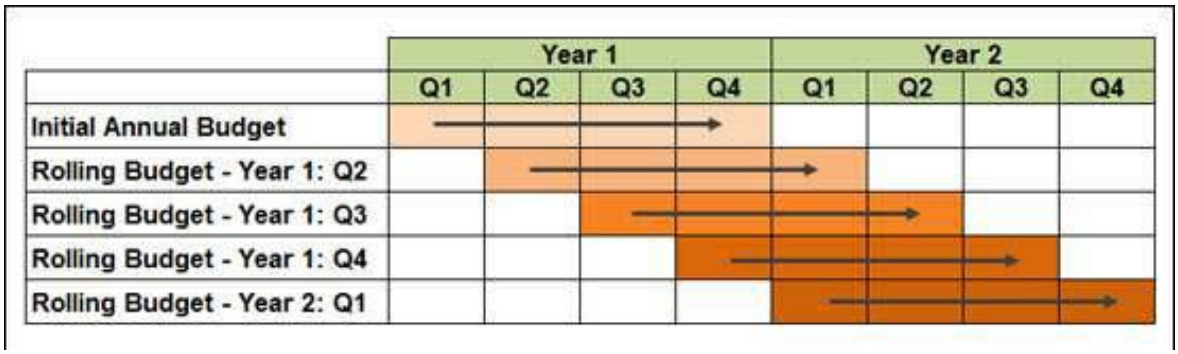
Το κριτήριο της διάκρισης αυτής δεν είναι σχετικό είδη εσόδων και εξόδων που περιλαμβάνονται στους προϋπολογισμούς αλλά με την διαφορετική προοπτική στην κατάταξη των μεγεθών που περιλαμβάνουν. Δηλαδή η κατάταξη γίνεται όπως θα δούμε παρακάτω για να εξυπηρετήσει διαφορετικούς σκοπούς.

Οι προϋπολογισμοί κατά πρόγραμμα περιλαμβάνουν τα χρηματικά μεγέθη που αφορούν κάθε βασικό πρόγραμμα(πχ παραγωγή ορισμένου προϊοντος) που προγραμματίζει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση κατά τη περίοδο για την οποία καταρτίζονται οι προϋπολογισμοί. Ετσι μπορούν να καταρτισθούν κατά προϊόν ή κατά ομάδα προϊόντων περιλαμβάνοντας τα έσοδα και τα έξοδα που αφορούν κάθε προϊόν. Οι προϋπολογισμοί μας επιτρέπουν να γνωρίζουμε αν κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης είναι συμφέρουσα ή αν η παραγωγή κάθε προϊόντος έχει ικανοποιητικό περιθώριο κέρδους. Επίσης, αν μπορούμε να βελτιώσουμε ένα τέτοιο πρόγραμμα ή γενικότερα να το τροποποιήσουμε.

Οι προϋπολογισμοί κατά ευθύνη περιέχουν τα χρηματικά ποσά που κατανέμονται σε επί μέρους πρόσωπα, που έχουν την ευθύνη για την υλοποίηση των προγραμμάτων της επιχείρησης. Περιέχουν τα ίδια ποσά σε σύνολο που περιέχουν και οι προϋπολογισμοί κατά πρόγραμμα. Μπορούμε να πούμε ότι οι προϋπολογισμοί αυτοί διενεργούν κάποιο έλεγχο στους φορείς ευθύνης αφού καθορίζουν αναμενόμενα μεγέθη που θα συγκριθούν αργότερα με τα αντίστοιχα πραγματικά μεγεθη. (Τσακλάγκανος, 2007, σσ. 24-25)

### 3.1.2 Κυλιόμενοι Προϋπολογισμοί

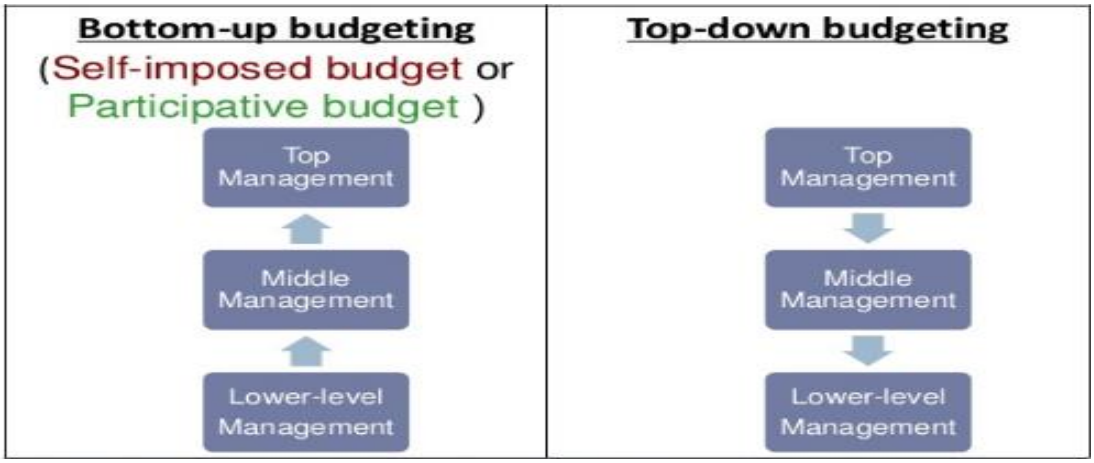
Μια διαφορετική προσέγγιση στον προϋπολογισμό είναι ο κυλιόμενος ή συνεχής προϋπολογισμός (rolling ή continuous), που κύριο στόχο έχει τον συγχρονισμό με τις εξωτερικές αλλαγές και την διατήρηση του χρονικού ορίζοντα προγραμματισμού. Ο κυλιόμενος προϋπολογισμός λειτουργεί βάσει της εκ νέου σύνταξης του προϋπολογισμού μετά από σύντομο χρονικό διάστημα που καλύπτεται το οποίο συνήθως είναι 12 μήνες να παραμείνει αμετάβλητο. Για παράδειγμα ένας κυλιόμενος προϋπολογισμός με εκκίνηση τον Ιανουάριο του έτους 2009 θα συντάσσοταν εκ νέου στο τέλος του μαρτίου πάλι για δώδεκα μήνες δηλαδή μτον Μάρτιο 2010 κοκ. Η κύρια αιτία που οδηγεί στη χρήση του κυλιόμενου προϋπολογισμού είναι το γεγονός ότι ο ρυθμός των εξελίξεων είναι τέτοιος που δεν μπορεί ένας συνήθως δωδεκάμηνος στατιστικός προϋπολογισμός να τις προλάβει. Ουσιαστικά δεν απαιτεί καμία αλλαγή στη μέθοδο που ακολουθούσε η επιχείρηση για την σύνταξη του προϋπολογισμού της. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τον κυλιόμενο προϋπολογισμό είναι σε θέση να βελτιώσουν και άλλα στοιχεία της διαδικασίας. Επίσης η ύπαρξη εξειδικευμένου λογισμικού Η/Υ για την ολοκλήρωση του προϋπολογισμού βοηθάει τις επιχειρήσεις να μπορούν να τον εξελίσουν χωρίς να χάνουν πολύ χρόνο δίνοντας την δυνατότητα παράλληλα να εξετάζουν διαφορετικά επίπεδα κόστους. Η συμπεριφορά των εργαζομένων παιζει επίσης σημαντικό ρόλο στη σύνταξη του κυλιόμενου προϋπολογισμού. Αν κάποιος πωλήτής καταφέρει να πετύχει τους στόχους του σε μεγαλύτερο βαθμό απότι αναμενόταν αρχικά οι νέοι στοχοι που θα τεθούν θα είναι πιο φιλόδοξοι. Εάν η πορεία κόστους είναι αυξητική η επιχείρηση μπορεί να λάβει άμεσα μέτρα και όχι αφού περάσει ολόκληρη η προϋπολογιστκή περίοδος όπως θα συνέβαινε με έναν στατικό προϋπολογισμό. Οι επιχειρήσεις μπορούν να ενεργούν πιο άμεσα και λογικά χωρίς να στηρίζονται σε προηγούμενες ανεπαρκείς προβλέψεις. (Δημητράς & Μπάλλας, 2009, σ. 313)




*Εικόνα 3-1Κυλιόμενος προϋπολογισμός*

## 3.2 Διακρίσεις με κριτήριο τη μέθοδο κατάρτισης

Λαμβάνοντας σαν κριτήριο τη μέθοδο κατάρτισης του προϋπολογισμού, αλλά και το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη σύνταξή του, μπορούν να αναγνωριστούν τριών ειδών πρακτικές. Στην κατάρτιση προϋπολογισμού με την μέθοδο «από κάτω προς τα πάνω»(bottom up προσέγγιση) οι επικεφαλείς των ιεραρχικά κατώτερων μονάδων καταρτίζουν τον προϋπολογισμό για τη μονάδα που διοικούν λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες της, τις αδυναμίες που παρουσιάζει, τις ευκαιρίες που τυχόν θα παρουσιαστούν, καθώς και τις δυσκολίες για την επίτευξη των στόχων. Ακριβώς αντίθετη από αυτήν την διαδικασία είναι η «από πάνω προς τα κάτω» (top down προσέγγιση), όπου η κεντρική διοίκηση καταρτίζει τον προϋπολογισμό και ανακοινώνει σε κάθε μια από τις μικρότερες μονάδες της επιχείρησης και στην τρίτη για την ανάπτυξή τους ακολουθείται μια συνεργατική διαδικασία μεταξύ των στελεχών όλων των βαθμίδων (participative budgeting). (Δημητράς & Μπάλλας, 2009, σ. 310)




*Εικόνα 3-2Bottom-up and Top-down budgeting*

## 3.3 Διάκριση με κριτήριο τη φιλοσοφία προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών

Ανάλογα με τη φιλοσοφία προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών, πώς δηλαδή γίνεται ο υπολογισμός των εκάστοτε κονδυλίων διακρίνουμε τους προϋπολογισμούς που καταρτίζονται με βάση τους αντίστοιχους προϋπολογισμούς της προηγούμενης χρονιάς, στους οποίους υπολογίζεται και ένα ποσοστό προσαύξησης ή μείωσης (Προσαυξητικοί προϋπολογισμοί - Incremental Budgets). Λόγω του ότι οι υπολογισμοί γίνονται λαμβάνοντας υπόψη ποσά προηγούμενων χρήσεων, ονομάζονται και προϋπολογισμοί σε ιστορική βάση. Ακόμα διακρίνουμε τους προϋπολογισμούς σε μηδενική βάση, όταν οι υπολογισμοί δεν στηρίζονται στο παρελθόν (zero-based budgeting).

### 3.3.1 Προσαυξητικός Προϋπολογισμός

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

### 3.3.2 Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης

Στο αντίθετο άκρο από τον προσαυξητικό προϋπολογισμό βρίσκεται ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (Zero Based Budget). Οι προϋπολογισμοί μηδενικής βάσης προσφέρονται κυρίως για περιοδική δικαιολόγηση της ύπαρξης όλων των στοιχείων του κόστους ώστε να συμβάλλουν στον αποτελεσματικό έλεγχο και την κερδοφορία της επιχείρησης. Βοηθάει τη διοίκηση να κατανοεί καλύτερα τις λειτουργίες της και να αντιμετωπίζει τυχόν δυσλειτουργίες παλαιότερων προϋπολογισμών. Της δίνει επίσης τη δυνατότητα να επανεξετάζει τα προγράμματα δράσης της και να προβαίνει σε ριζικές λύσεις με κριτήριο την αποδοτικότητα τους. Παρόλο τα πλεονεκτήματα του ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης είναι εξαιρετικά χρονοβόρος διότι πρέπει όλα τα στοιχεία του να εξετάζονται κάθε φορά από την αρχή. Παράλληλα αυξάνει τη γραφειοκρατία δεδομένου ότι και το μικρότερο τρμήμα τυ απαιτεί έγκριση από τα ανώτερα διοικητικά όργανα. Οι προϋπολογισμοί μηδενικής βάσης αποτελούν συχνά κοινή πρακτική σε δημόσιους οργανισμούς ενώ στις ιδιωτικές επιχειρήσεις των προβλημάτων που αναφέρθηκαν δεν χρησιμοποιούνται συχνά. (Δημητράς & Μπάλλας, 2009, σ. 312)

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης εξετάζει όλες τις αξιώσεις των πλουτοπαραγωγικών πόρων σαν να ήταν εντελώς νέες για εντελώς νέα έργα.

Μια βασική απάιτηση κατά την εφαρμογή της προϋπολογιστικής μηδενικής βάσης είναι ότι όλοι οι διευθυντές καταρτίζουν τους προϋπολογισμούς για το κόστος λειτουργίας των διευθύνσεων τους σε ένα κατ' ελάχιστο επίπεδο. Το επίπεδο ορίζεται ως εκείνο κάτω από το οποίο είναι αντικειμενικά αδύνατο να λειτουργήσει η διεύθυνση. Υστερα καλούνται να υπολογίσουν τις δαπάνες και τα οφέλη μιας απόφασης να αυξηθούν οι δαπάνες πάνω από το επίπεδο αυτό. Το επιπλέον ποσό αναλύεται με την μορφή εναλλακτικών (διαφορετικών) «πακέτων αποφάσεων» διευκολύνοντας τους ανώτερους διευθυντές να κάνουν τις καλύτερες επιλογές μεταξύ των ανταγωνιζόμενων αξιώσεων επί των λιγοστών πόρων της εταιρείας.

Την τεχνική αυτή την υιοθετούν πολλές άλλες εταιρείες. Επίσης χρησιμοποιήθηκε εκτεταμένα από την τοπική αυτοδιοίκηση και εθνικές κυβερνήσεις καθώς επίσης από φορείς υγείας και εκπαίδευσης τομείς όπου η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού

δεν ανανεώνεται από τον ένα χρόνο στον άλλον, ενώ οι βασικές παραδοχές σπανίως αμφισβητούνται.

Οι κριτικές για την προϋπολογιστική μηδενικής βάσης εστιάζονται σε κάποιες πρακτικές δυσκολίες υλοποίησης και στο γεγονός ότι είναι χρονοβόρα διαδικασία. Η παραδοσιακή επαυξητική προϋπολογιστική τεχνική διατηρεί το μεγάλο πλεονέκτημα της απλότητας. (Φίλιος, 2012, σσ. 67-68)

## 3.4 Διακρίσεις με κριτήριο το είδος

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

### 3.4.1 Στατικοί Προϋπολογισμοί

Οι στατικοί προϋπολογισμοί καταρτίζονται λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης, όπως επίσης και το επίπεδο πωλήσεων και ωρών άμεσης εργασίας. Με βάση αυτό το είδος προϋπολογισμού όλα τα προϋπολογισθέντα ποσά υπολογίζονται βάσει αυτού του επιπέδου δραστηριότητας. Αυτός ο τρόπος κατάρτισης των προϋπολογισμών συχνά οδηγεί σε λάθη καθώς σε περιβάλλοντα με συνεχή μεταβολή κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών, το επίπεδο δραστηριότητας σπάνια συμπίπτει με το προϋπολογισμένο. Συνεπώς αποφεύγεται η χρήση του.

### 3.4.2 Ελαστικοί Προϋπολογισμοί

Ο ελαστικός προϋπολογισμός αναφέρεται συνήθως στα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Ο έλεγχος των εξόδων αυτών κυρίως επιτυγχάνεται μέσω των ελαστικών προϋπολογισμών για τα διάφορα κέντρα κόστους της επιχείρησης. Ο ελαστικός προϋπολογισμός είναι την πραγματικότητα μια σειρά από ατομικούς προϋπολογισμούς που δείχνουν ποιο θα πρέπει να είναι το ύψος του κόστους για τα διάφορα επίπεδα παραγωγής των κέντρων κόστους.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει παραπάνω οι προϋπολογισμοί αποτελούν ποσοτικά προβλέψεις των διάφορων οικονομικά μεγεθών της επιχείρησης στις οποίες βασίζεται ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων και ο έλεγχος των επιτευχθέντων ή μη στόχων της επιχείρησης. Εξετάζονται δηλαδή οι αποκλίσεις από τους συγκεκριμένους στόχους και παίρνονται διορθωτικές αποφάσεις και μέτρα για την πληρέστερη επιτυχία των στόχων αυτών. Οι αποκλίσεις όμως πολλές φορές μεταξύ προγραμματισθέντων και επιτευχθέντων στόχων μπορεί να οφείλονται στην επίτευξη διαφορετικού επιπέδου συνολικής παραγωγής και μη πλήρους χρησιμοποιήσης της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογισθέντων και προγραμματισθέντων εξόδων δεν βοηθούν στο να αποκαλύφθούν τα αίτια και οι υπεύθυνοι των πραγματικών διαφορών. Πρόκειται για πραγματοποιήση διαφορετικών επιπέδων παραγωγής το οποίο συνεπάγεται όπως είναι γνωστό διαφορετικό επίπεδο συνολικών εξόδων παραγωγής. Για την πλήρη διαφώτιση και ερμηνεία των αποκλίσεων αυτών πρέπει να συνταχθούν εναλλακτικοί προϋπολογισμοί, προϋπολογισμοί δηλαδή για κάθε διαφορετικό επίπεδο παραγωγής χωριστά. Οι προϋπολογισμοί αυτοί ονομάζονται ελαστικοί προϋπολογισμοί σε αντίθεση με τους σταθερούς ή στατικούς προϋπολογισμούς οι οποίοι αναφέρονται σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο παραγωγής. (Τσακλάγκανος, 2007, σσ. 187-188)

Βάση των ελαστικών προϋπολογισμών για τα έξοδα στηρίζεται στο ότι όλα τα έξοδα συμβαίνουν λόγω του χρόνου που περνά, της παραγωγής ή και των δύο. Συνεπώς τα έξοδα: (Μηλιώτη, 2005, σ. 261)

- Πρέπει να αναγνωριστούν στα σταθερά και μεταβλητά τους τμήματα ως προς την παραγωγή.
- Πρέπει να εξαρτώνται λογικά από τον όγκο παραγωγής.
- Η παραγωγή μπορεί να μετρηθεί
- Οι τύποι του ελαστικού προϋπολογισμού για κάθε έξοδο πρέπει να είναι για ορισμένο χρονικό διάστημα και δυναμικότητα
- Οι τύποι εξόδων ελαστικών προϋπολογισμών να δημιουργούνται σε κάθε κέντρο ευθύνης.

# 4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (MASTER BUDGET)

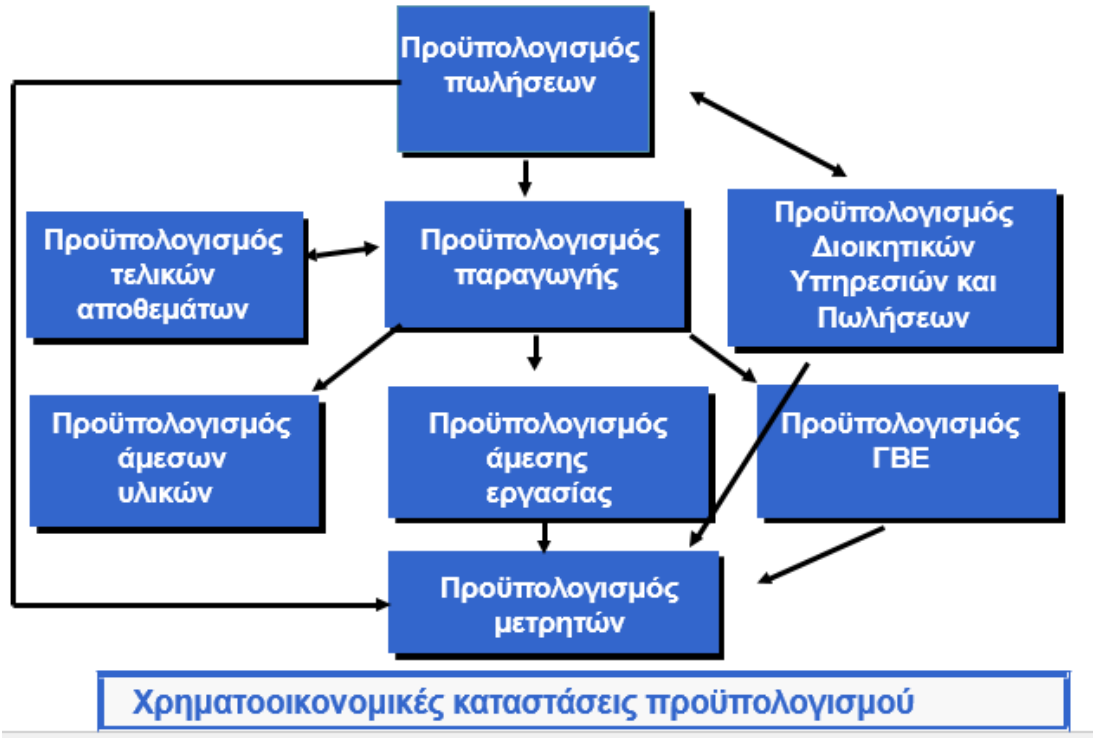
## 4.1 Ορισμός του γενικού προϋπολογισμού

Ο γενικός προϋπολογισμός αποτελείται από χωριστούς, άλλα αλληλεξαρτημένους προϋπολογισμούς.

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

1. Ένας προϋπολογισμός πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένης μιας κατάστασης των αναμενόμενων εισπράξεων σε μετρητά.
2. Ένας προϋπολογισμός παραγωγής (αν πρόκειται για εμπορική επιχείρηση θα μπορούσε να αποτελεί ένα προϋπολογισμό αγοράς εμπορευμάτων).
3. Ένας προϋπολογισμός άμεσων υλικών, συμπεριλαμβανομένης μιας κατάστασης με τις αναμενόμενες εκταμιεύσεις χρηματικών ποσών για τις πρώτες ύλες.
4. Ένας προϋπολογισμός άμεσης εργασίας.
5. Ένας προϋπολογισμός έμμεσου κόστους εργασίας.

6. Ένας προϋπολογισμός για το απόθεμα έτοιμων προϊόντων τέλους χρήσης.
7. Ένας προϋπολογισμός για τις δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης.
8. Ένας προϋπολογισμός μετρητών.
9. Μια προϋπολογισμένη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.
10. Ένας προυπολογιζόμενος ισολογισμός




*Εικόνα 4-1 Συνολικός Προϋπολογισμός – Master Budget*

## 4.2 Κατάρτιση του γενικού προϋπολογισμού

Το βασικό αποτέλεσμα ενός συστήματος κατάρτισης προϋπολογισμού είναι ο γενικός προϋπολογισμός (master budget). Πρόκειται για τον συνολικό προϋπολογισμό της οικονομικής μονάδας καθώς συγκεντρώνει και συνδέει μεταξύ τους όλα τα στοιχεία από

τους επιμέρους προϋπολογισμούς οι οποίοι αφορούν τις διαφορετικές λειτουργίες και δραστηριότητες. (Δημητράς & Μπάλλας, 2009, σ. 319)

## 4.3 Προϋπολογισμός πωλήσεων

Για κάθε γενικό προϋπολογισμό το σημείο εκκίνησης είναι ο προϋπολογισμός εσόδων από πωλήσεις ο οποίος στηρίζεται σε προβλέψεις για το επίπεδο του αριθμού των μονάδων που θα πουληθούν και την τιμή πώλησης για καθένα από τα προϊόντα της επιχείρησης. Οι προβλέψεις των εσόδων από πωλήσεις είναι το πλέον σημαντικό βήμα καθως είναι δεδομένο ότι υπάρχει πολύ μεγάλη δυσκολία να επιτευχθεί υψηλή ακρίβεια σε τέτοιου είδους προβλέψεις οι οποίες στηρίζονται σε μια σειρά από πηγές και δεδομένα ενώ παράλληλα λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες:

- Προηγμένα επίπεδα πωλήσεων και τάσεις
- Γενικές οικονομικές τάσει ( πχ αναμένεται ανάπτυξη ή συρρίκνωση της οικονομίας και με ποια ταχύτητα)
- Οικονομικές τάσεις στον συγκεκριμένο κλάδο
- Αλλοι παράγοντες οι οποίοι τυχόν προβλέπεται να επηρεάσουν τις πωλήσεις του κλάδου
- Εξελίξεις σε θέματα πολιτικής και νομοθεσίας
- Τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης
- Προγραμματισμένες ενέργειες προώθησης προϊόντων
- Αναμενόμενες αντιδράσεις από τους ανταγωνιστές
- Εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων από την ενδιαφερόμενη ή άλλες επιχειρήσεις
- Έρευνες αγοράς

Σχεδόν πάντοτε η διαδικασία πρόβλεψης ξεκινά από το επίπεδο πωλήσεων του αμέσως προηγούμενου έτους και τα στελέχη της επιχειρήσης χρησιμοποιούν οικονομετρικές και στατιστικές μεθόδους για την ανάλυση των δεδομένων, τη διαμόρφωση μοντέλων και τη διατύπωση προβλέψεων. (Δημητράς & Μπάλλας, 2009, σ. 321)

### 4.3.1 Παράγοντες για επιτυχία στον προϋπολογισμό πωλήσεων

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

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

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

### 4.3.2 Προβλέψεις των Πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων βασίζεται συνήθως στη πρόβλεψη πωλήσεων της επιχείρησης ή της εταιρείας. Ως σημείο εκκίνησης χρησιμοποιούνται οι πωλήσεις των παρελθόντων ετών. Ακόμα σε συνδυασμό με τις ανεκτέλεστες παραγγελίες, την τιμολογιακή πολιτική της και τα σχέδια μάρκετινγκ της επιχείρησης ή της εταιρείας, τις τάσεις που επικρατούν στο κλάδο παραγωγής όπου ανήκει, τις ευρύτερες οικονομικές

συνθήκες και το γενικότερο κλίμα στην οικονομία της αγοράς σε συνδυασμό με προηγμένα εργαλεία ανάλυσης και στατιστικής, ή μοντέλα προβλέψεων μπορούν να προσδιοριστούν μέχρι ενός βαθμού οι παράγοντες που επηρεάζουν τις πωλήσεις της επιχείρησης ή της εταιρείας. Ωστόσο έρευνες αγορών που διεξάγονται από μεγάλες εταιρείες (για παράδειγμα ICAP) για τις διάφορες αγορές προϊόντων συμβάλουν σε μεγάλο βαθμό στη πρόβλεψη των πωλήσεων (Garrison & Noreen, 2005, σ. 384).

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

## 4.4 Προϋπολογισμός παραγωγής

Ο προϋπολογισμός της παραγωγής προσδιορίζει τις προγραμματισθείσες ποσότητες για παραγ ωγή στην προβλεπόμενη περίοδο. Συνεπώς πρώτα πρέπει να προσδιορισθούν τα επίπεδα αποθέματων. Στη συνέχεια θα προσδιορισθεί η προς παραγωγή ποσότητα κάθε προϊόντος και τέλος θα γίνει κατανομή της παραγωγής σε μικρότερες χρονικές περιόδους. Το πλήρες πρόγραμμα παραγωγής θα έχει τα εξής στοιχεία:

a. Τα προϊόντα
b. Τις ενδιάμεσες χρονικές περιόδου
c. Τις δραστηριότητες κάθε κέντρου ευθύνης

Με τον προϋπολογισμό παραγωγής συσχετίζονται και οι άλλοι 3 κύριοι προϋπολογισμοί:

a. Των άμεσων υλικών και λοιπών στοιχείων
b. Τον άμεσων εργατικών ( ποσότητα και κόστος)
c. Των ΓΒΕ

Το πρόγραμμα παραγωγής αντιπροσωπεύει τις επιπτώσεις του προγραμματισθέντος όγκου πωλήσεων στον προγραμματισθέντα όγκο παραγωγής σαν

βάση για την παραγωγή – απαίτήσεις δυναμικότητας – άμεσα υλικά και έμμεσα, χρονοπρόγραμμα αγορών άμεσα εργατικά και κόστος και ΓΒΕ.

Ο προϋπολογισμός παραγωγής εκφράζεται σε ποσότητες ετοίμων προϊόντων. Οι ανώτεροι διοικητικοί πρέπει να επιλύσουν το πρόβλημα του συντονισμού των πωλήσεων, αποθεμάτων και παραγωγής ώστε να προκύψει το ελάχιστο συνολικό πόσό. (Μηλιώτη, 2005, σ. 249)

Συστατικά στοιχεία του προγράμματος αυτού είναι :

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

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

**Προσυπολογιζόμενες πωλήσεις σε μονάδες**
**(+) επιθυμητό τελικό απόθεμα**
**= Συνολικές ανάγκες**
**(-) αρχικό απόθεμα**
**= Απαιτούμενη παραγωγή**

Οι ανάγκες για κάθε περιόδου επηρεάζονται και από το επιθυμητό τελικό απόθεμα της περιόδου που χρησιμεύει ως απόθεμα ασφαλείας για να μη ξεμείνει η επιχείρηση ποτέ από προϊόντα και δεν έχει να καλύψει τυχόν την αυξημένη ζήτηση της αγοράς που μπορεί να παρουσιαστεί. Γι’ αυτό ο προγραμματισμός των αποθεμάτων πρέπει να γίνεται προσεχτικά γιατί πλεονάζοντα αποθέματα δεσμεύουν κεφάλαια και δημιουργούν προβλήματα και έξοδα αποθήκευσης για τη συντήρηση τους. Από την άλλη μεριά τα ανεπαρκή αποθέματα μπορεί να οδηγήσουν σε απώλεια εσόδων από τις πωλήσεις. Το επιθυμητό τελικό απόθεμα διαμορφώνει ρόλο «αμορτισέρ» σε περίπτωση που

παρουσιαστούν προβλήματα στην παραγωγή ή αυξηθούν απροσδόκητα οι πωλήσεις (Garrison & Noreen, 2005, σ. 387).

## 4.5 Προϋπολογισμός αγοράς πρώτων υλών

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

1. Προϋπολογισμός α'υλών ( σε ποσότητα κάθε α΄ύλης, ανά χρονικό διάστημα, προϊον και κέντρο ευθύνης)
2. Προϋπολογισμός αγορών α'υλών ( προγραμματισθείσες ποσότητες, κόστος αγοράς, ημερομηνίες παράδοσης)
3. Προϋπολογισμός αποθεμάτων α'υλών ( σε ποσότητα και αξία)
4. Προϋπολογισμός κόστους α'υλών που χρησιμοποιήθηκαν

Ο προϋπολογισμός θα κατανέμεται κατά είδος, κατά κέντρο ευθύνης, κατά μικρές χρονικές περιόδους και κατά το είδος ετοίμων προϊόντων. Τα άμεσα υλικά αποτελούν το μεταβλητό κόστος. Εμμεσα υλικά, υλικά παραγωγής, που δεν προσδιορίζεται το κόστος τους εύκολα σε κάθε προϊόν.

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

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

**Απαιτούμενες α΄ύλες ανά μονάδα**
**(x) Κόστος αγοράς ανά μονάδα**
**= Κόστος αγοράς α'υλών**

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

**Πρώτες ύλες που απαιτούνται για να τη κάλυψη της παραγωγής**
**(+) επιθυμητό τελικό απόθεμα Α' υλών**
**= Συνολικές ανάγκες σε Α' ύλη**
**(-) αρχικό απόθεμα Α' υλών**
**= Α' ύλες που πρέπει να αγοραστούν**

Ο προϋπολογισμός αυτός συνοδεύεται και από μια κατάσταση συνήθως, με τις αναμενόμενες εκταμιεύσεις μετρητών για την αγορά των πρώτων υλών. Η κατάσταση αυτή θα χρησιμεύσει αργότερα για τη σύνταξη του προϋπολογισμού μετρητών. Οι εκταμιεύσεις μετρητών περιλαμβάνουν συνήθως και πληρωμές για αγορές προηγουμένων περιόδων συν τις πληρωμές για αγορές πρώτων υλών που θα γίνουν κατά την περίοδο που αφορά ο προϋπολογισμός που καταρτίζεται (Garrison & Noreen, 2005, σ. 389).

## 4.6 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

Βασικό παράγοντα του κόστους των παραγόμενων προϊόντων μαζί με τις πρώτες ύλες και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα αποτελέι και η άμεση εργασία. Σε πολλές επιχειρήσεις το κόστος εργασίας είναι πολύ μεγαλύτερο από το συνολικό κόστος των δυο άλλων κατηγοριών κόστους. Και αν αυτό δεν συμβαίνει όμως απαιτείται πάντοτε προσωπική μελέτη συστηματικός έλεχγος του κόστους της άμεσης εργασίας. Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος της άμεσης εργασίας περιλαμβάνει

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

Όπως και στις άμεσες πρώτες ύλες εδώ αναφερόμαστε στην άμεση εργασία η οποία μπορεί να αποδοθεί σε συγκεκρίμενη παραγωγή ορισμένων προϊοντων. Η έμμεση εργασία ( διοίκηση, επισκευές, επίβλεψη,κτλ) αποτελεί τα γενικά βιομηχανικά έξοδα, το κόστος της άμεσης εργασίας. Εκτός από τα βασικά ημερομήσθια περιλαμβάνει και τα πάσης φύσεως έξοδα όπως εργοδοτικές εισφορές πριμ, δώρα, άδειες, κτλ.

Ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας διαφέρει από τον προϋπολογισμό πληρωμών εξόδων άμεσης εργασίας στο ότι έδω μας ενδιαφέρει να γνωρίζουμε πότε και πόσα θα πληρώσουμε για άμεση ερηγασία. Μπορεί όμως πολλές φορές να συμπίπτουν οι δυο προϋπολογισμοί, αν και ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας συντάσσεται 1) σε ώρες άμεσης εργασίας και σε 2) κόστος άμεσης εργασίας κατά τμήμα, διεύθυνση, προϊόν, κέντρο ευθύνης κτλ.

Για τον καθορισμό των ωρών άμεσης εργασίας όπως και του κόστους χρησιμοποιούνται στάνταρτ ώρες, μέσα, μισθοί, σχέσεις κόστους εργασίας και συνολικού κόστους, μελέτες χρόνου και κίνησης, στανταρτ κόστους, στατιστικές εκτιμήσεις κτλ. (Τσακλάγκανος, 2007, σσ. 79-80)

**Απαιτούμενες μονάδες παραγωγής**
**(x) Ωρες άμεσης εργασίας ανά μονάδα**
**(x) Ωρομίσθιο**
**= Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας**

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

Οι χρήσεις του προϋπολογισμού της άμεσης εργασίας έχουν τα εξής πλεονεκτήματα: (Μηλιώτη, 2005, σ. 253)

- Μπορεί να δημιουργηθούν καλύτερες εργασιακές σχέσεις γιατί υπάρχει η βάση για το καλό προγραμματισμό.
- Βοηθάται η χρηματοοικονομική λειτουργία γιατί τα άμεσα εργατικά απαιτούν τα περισσότερα ρευστά μέσα στη χρήση.
- Το προϋπολογιζόμενο κόστος κατασκευής κάθε προϊόντος μπορεί να είναι σημαντικός παράγοντας για λήψη αποφάσεων.
- Βοηθάται ο έλεγχος του κόστους των άμεσων εργατικών.

## 4.7 Προϋπολογισμός έμμεσου κόστους παραγωγής (ΓΒΕ)

Τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα (Γ.Β.Ε.) είναι το έμμεσο κόστος που δημιουργείται στα πλαίσια της παραγωγικής λειτουργίας της επιχείρησης και πρέπει να βαρύνει όλα τα παραγόμενα προϊόντα. Παραδείγματα τέτοιων δαπανών είναι: α) τα έμμεσα ή βοηθητικά υλικά, β) η έμμεση εργασία, γ) τα διάφορα λειτουργικά έξοδα (ενοίκια, ενέργεια, ασφάλιστρα, αποσβέσεις), κτλ. Ο προϋπολογισμός των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (Γ.Β.Ε.) αφορά τόσο τα κύρια όσο και τα βοηθητικά τμήματα της παραγωγής. Ο

υπολογισμός των Γ.Β.Ε. μπορεί να γίνει άμεσα από τους υπευθύνους του κάθε τμήματος ή από διευθυντές που δεν σχετίζονται με τη παραγωγή. Στη δεύτερη περίπτωση, οι δαπάνες, αφού υπολογιστούν συγκεντρωτικά, επιμερίζονται στα σχετικά κέντρα κόστους. Οι διευθυντές των τμημάτων είναι υπόλογοι για τα έξοδα που προκύπτουν στο τμήμα τους. Οποιαδήποτε άλλα έξοδα που επιμερίζονται και καταλογίζονται στα τμήματά τους, εμφανίζονται χωριστά. Σε κάθε περίπτωση προκειμένου ο προϋπολογισμός να είναι ακριβής για κάθε ένα στοιχείο Γ.Β.Ε. θα πρέπει να υπάρχει επαρκής τεκμηρίωση. Για παράδειγμα, το κόστος της συντήρησης των μηχανημάτων θα πρέπει να προϋπολογίζεται λαμβάνοντας υπόψη το κόστος της προγραμματισμένης προληπτικής συντήρησης, τη συχνότητα των βλαβών στο παρελθόν, κτλ.

**Συνολικά σταθερά ΓΒΕ**
**(+) Μεταβλητά ΓΒΕ που αντιστοιχούν στο επίπεδο παραγωγής**
**= Προϋπολογισμός ΓΒΕ**

Ο προϋπολογισμός έμμεσου κόστους παραγωγής (manufacturing overhead budget) προσφέρει μια κατάσταση με όλα τα στοιχεία κόστους παραγωγής εκτός από το κόστος των άμεσων υλικών και της άμεσης εργασίας. Το μεταβλητό κόστος μπορεί να περιλαμβάνει ένα σταθερό έμμεσο κόστος και ένα μεταβλητό έμμεσο κόστος. Συνήθως το τελευταίο υπολογίζεται με ένα προκαθορισμένο συντελεστή καταλογισμού σε μια μονάδα βάσης που μπορεί να είναι είτε οι ώρες άμεσης εργασίας που χρειάζονται για τη παραγωγή του προϊόντος είτε οι μονάδες του παραγόμενου αγαθού. Πολλαπλασιάζοντας τις ώρες άμεσης εργασίας με το προκαθορισμένο συντελεστή μεταβλητού κόστους προκύπτει το μεταβλητό έμμεσο κόστος παραγωγής για κάθε περίοδο. Έτσι στη συνέχεια το άθροισμα του σταθερού και του μεταβλητού έμμεσου κόστους δίνουν το συνολικό έμμεσο κόστος παραγωγής. Επειδή όμως δεν συνδέονται όλα τα στοιχεία του έμμεσου κόστους παραγωγής με εκταμιεύσεις μετρητών θα πρέπει να προσαρμοστεί κατάλληλα, για παράδειγμα με αφαίρεση του ποσού των αποσβέσεων, αν υπάρχουν (Garrison & Noreen, 2005, σ. 392).

## 4.8 Ταμειακός προϋπολογισμός (Cash Budget)

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις εξασφαλίζουν εκ των προτέρων ένα ικανοποιητικό επίπεδο ρευστότητας, προκειμένου να είναι σε θέση να αντεπεξέλθουν στις πληρωμές των υποχρεώσεών τους χωρίς καθυστερήσεις. Επομένως, ο ταμειακός προϋπολογισμός αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τη διοίκηση. Η ύπαρξη ενός αναλυτικού προϋπολογισμού εξασφαλίζει την αποφυγή επικίνδυνων μεταβολών στο ύψος των διαθεσίμων της επιχείρησης, που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τη φερεγγυότητά της. Ιδιαίτερη προσοχή στον ταμειακό προγραμματισμό πρέπει να δοθεί στις περιπτώσεις υψηλών ταμειακών εκροών όπως για παράδειγμα εξόφληση τραπεζικών δανείων, εξαγορά άλλης επιχείρησης, εισφορές σε ασφαλιστικούς οργανισμούς, τμηματικές καταβολές φόρου εισοδήματος, κτλ.

Δύο βασικές προσεγγίσεις χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη του ταμειακού προϋπολογισμού. Η μια είναι η προσέγγιση των εισπάξεων και πληρωμών μετρητών ( που λέγεται και άμεση ή μέθοδος λογαριασμού ταμείου). Η μέθοδος αυτή βασίζεται σε μια λεπτομερή ανάλυση των αυξήσεων και των μειώσεων στον προϋπολογιζόμενο λογαριασμό ταμείου που θα αντανακλά όλες τις ταμειακές εισροές και εκροές από προϋπολογισμούς όπως των πωλήσεων, των εξόδων και των δαπανων κεφαλαίου. Είναι εύκολο να δημιουργηθεί και είναι κατάλληλος όταν χρησιμοποιείται ένα λεπτομερές πρόγραμμα.Συχνά χρησιμοποιείται για βραχυχρόνιο ταμειακό προϋπολογισμό σαν τμήμα του ετήσιου προγράμματος. Η προσέγγιση αυτή δεν είναι κατάλληλη για πιο γενικό μακροχρόνιο πρόγραμμα. Οι προϋπολογισμοί που προκαλούν τις ταμειακές εισροές και εκροές αναλύονται προσεκτικά για να μετατραπούν από μια συνολική βάση σε μια ταμειακή βάση.

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

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι ταμειακές εισροές προέρχονται κυρίως από πωλήσεις με μετρητά και από πωλήσεις με πίστωση. Αναλύοντας τον τρόπο εισπράξεως

της επιχείρησης και λαμβάνοντας υπόψη τη πιστοδοτική πολιτική μπορεί να προσδιοριστεί ένα χρονοδιάγραμμα εισπράξεων. Ξεκινώντας την κατάρτιση της κατάστασης των αναμενόμενων ταμειακών εκροών, το αρχικό υπόλοιπο διαθεσίμων προστίθεται στις αναμενόμενες ταμειακές εισροές για να προσδιοριστεί το συνολικό ύψος των διαθεσίμων κάθε μήνα. Στη συνέχεια, από το ποσό αυτό αφαιρούνται οι αναμενόμενες ταμειακές εκροές για να προσδιοριστεί το ταμειακό πλεόνασμα ή το έλλειμμα του μηνός. Εάν προκύψει πλεόνασμα, τότε θα πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο πιθανών βραχυπρόθεσμων επενδύσεων. Εάν προκύψει έλλειμμα τότε η επιχείρηση θα πρέπει να διερευνήσει την περίπτωση σύναψης τραπεζικού δανείου, επιμήκυνσης της περιόδου λήψης πίστωσης ή συντόμευσης του χρόνου είσπραξης των απαιτήσεων ή συνδυασμό των ανωτέρω, εντός πάντα των συνήθων συναλλακτικών ηθών που ισχύουν στον κλάδο προκειμένου να καλύψει το ταμειακό άνοιγμα.

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

Η χρονική κατανομή των εισροών και εκροών μετρητών μπορεί να επηρεάστεί και να ελεγχθεί από την επιχείρηση, μέχρι κάποιο σημείο και σε ορισμένη έκταση χρησιμοποιώντας διάφορους τρόπους και πολιτικές.

Τα ταμειακά προγράμματα ή ταμειακοί προϋπολογισμοί είναι απαραίτητα για κάθε επιχείρηση γιατί έτσι μπορεί να εξασφαίστεί η ισορροπία μεταξύ του υπόλοιπου των μετρητών και την αναγωγή για μετρητά για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, την πραγματοποίηση επενδύσεων κτλ. Τα ταμειακά προγράμματα αναφέρονται στο χρονικό προγραμματισμό των μετρητών ( κατά μήνα, εβδομάδα, μέρα κτλ) και για ορισμένη χρονική περίοδο. Είναι συνήθως βραχυχρόνια ( ένα η 18 μήνες) αλλά πολλές επιχειρήσεις κάνουν και μακροχόνιες προβλέψεις μετρητών.

Ενας ταμειακός προϋπολογισμός περιλαμβάνει δυο βασικά μέρη. Α) τις προβλεπόμενες εισπράξεις μετρητών (εισροές μετρητών) και Β) τις προβλεπόμενες πληρωμές μετρητών ( εκροές μετρητών). Ο καθορισμός των πιθανών εισροών και εκροών μετρητών επιτρέπει την πιθανή εκτίμησητης ταμειακής θέσης της επιχείρησης για

την περίοδο του προϋπολογισμού. Η εκτίμηση της ταμειακής θέσης θα καθορίσει α) τις ανάγκες για χρηματοδότηση για να καλυφθούν τα προβλεπόμενα ελλείμματα μετρητών και β)τον προγραμματισμό βραχυχρόνιων επενδύσεων ώστε να επενδυθεί παραγωγικά το προβλεπόμενο πλεόνασμα μετρητών. (Τσακλάγκανος, 2007, σσ. 98-99)

**Αρχικό υπόλοιπο διαθεσίμων**
**(+) Αναμενόμενες εισπαράξεις (ταμειακές εισροές) περιόδου**
**(-) Αναμενόμενες πληρωμές (ταμειακές εκροές) περιόδου**
**= Τελικό υπόλοιπο διαθεσίμων**

## 4.9 Προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσης

Το τελικό αποτέλεσμα όλων των λειτουργιών εμφανίζεται συνοπτικά στην προϋπολογισμένη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης. Με άλλα λόγια, στην κατάσταση αυτή, παρουσιάζεται το καθαρό αποτέλεσμα όλων των λειτουργιών της περιόδου που καλύπτουν οι προϋπολογισμοί. Η διοίκηση ελέγχει εάν το τελικό αυτό αποτέλεσμα συνάδει με τους αρχικούς στόχους και εγκρίνει το συνολικό προϋπολογισμό.

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

## 4.10 Προϋπολογιστικός ισολογισμός

Ο προϋπολογιστικός ισολογισμός απεικονίζει την περιουσιακή κατάσταση της οικονομικής μονάδας όπως προβλέπεται να δημιουργηθεί στο τέλος της προϋπολογιστικής περιόδου.

Τα μεγέθη του προϋπολογιστικού ισολογισμού αντιπροσωπεύουν στόχους προς πραγματοποίηση κατα την διάρκεια της προϋπολογιστικής περιόδου.

Όλα τα μεγέθη του προϋπολογιστικού ισολογισμού προέρχονται από τους αναλυτικότερους προϋπολογισμούς. Κάθε μέγεθος είναι δυνατόν να προσδιορίζεται από έναν αναλυτικό προϋπολογισμό ή μετά από συνδυασμό δυο ή περισσότερων προϋπολογισμών, πάντοτε όμως λαμβάνεται υπόψη ο αρχικός ισολογισμός της προϋπολογιστικής περιόδου.

Το πάγιο ενεργητικό προϋπολογίζεται με την βοήθεια των στοιχείων του προϋπολογισμού επενδύσεων και του προϋπολογισμού των εξόδων κατ'είδος στον οποίο περιλαμβάνονται και οι αποσβέσεις.

Το κυκλοφοριακό ενεργητικό προϋπολογίζεται α) όσον αφορά τα αποθέματα από τον προϋπολογιστικό λογαριασμό της γενικής εκμετάλλευσης και β) όσον αφορά τις απαιτήσεις, από τους προϋπολογισμούς πωλήσεων – άλλων εσόδων εκμετάλλευσης, ανόργανων εσόδων – εξόδων και ταμειακού προγράμματος από τον οποίο προϋπολογιζονται και τα διαθέσιμα.

Οι μακροπρόθεσμες απαιτήσεις προϋπολογιζονται από τα στοιχεία του προϋπολογισμού των αγορών, επενδύσεων, πωλήσεων, ταμειακού προγραμματισμού και ανόργανων εσόδων – εξόδων. Από τους ίδιους προϋπολογισμούς επιβοηθείται και ο προϋπολογισμού βραχυπρόθεσμων απαιτήσεων.

Τα μεγέθη του προϋπολογιστικού ισολογισμού με τα πραγματικά μεγέθη του προϋπολογισμού τέλους της προϋπολογιστικής περιόδου. Από την σύγκριση αυτή προσδιορίζονται οι αποκλίσεις οι οποίες εκφράζουν τον βαθμό την ορθότητα των προβλέψεων ή των βαθμό αποτελεσματικότητας της δραστηριότητας των φορέων της διοικητικής εξουσίας στην προσπάθεια επιτεύξεως των στόχων του προγράμματος δράσης. (Μηλιώτη, 2005, σσ. 281- 282)

# 5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΕΦΑΡΜΟΓΗ – ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

## Προϋπολογισμοί μιας μεταποιητικής επιχείρησης

## Παρουσίαση της επιχείρησης

Η επιχείρηση «Παπαδοπούλου ΑΕ» ιδρύθηκε το 2000 και δραστηριοποιείται στο χώρο της ζαχαροπλαστικής. Παρασκευάζει ένα είδος γλυκό του κουταλιού. Στην επιχείρηση έγινε κατάρτιση λειτουργικού προϋπολογισμού.

### Η πρόβλεψη των πωλήσεων για το 1ο τρίμηνο του 2018

Οι προϋπολογισθείσες πωλήσεις που εμφανίζονται στον προϋπολογισμό των πωλήσεων που ακολουθεί βασίζονται κυρίως σε εκτιμήσεις της Διοίκησης αλλά και σε προβλέψεις για την ζήτηση του προϊόντος στην περιοχή δραστηριότητας της επιχείρησης.
Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την έρευνα αγοράς του τμήματος Πωλήσεων της εταιρείας και ακολουθώντας την προσέγγιση της μηδενικής βάσης προπροβλέπεται:
Η ζήτηση γενικά για γλυκίσματα, αναμένεται να κυμανθεί σε υψηλά επίπεδα, λόγω της λόγω της ανάκαμψης της οικονομίας (σύμφωνα με έκθεση του ΙΟΒΕ). Τα στελέχη του τμήματος πωλήσεων της επιχείρησης πιστεύουν ότι το γλυκό του κουταλιού θα έχει ανοδική πορεία, γιατί είναι φθηνό γλυκό και με σταθερή λίγο-πολύ πελατεία. Προτείνουν ως στόχο τον Ιανουάριο τις 30.000 μονάδες και τον επόμενο μήνα θέλουν να ακολουθήσουν ακόμα πιο αισιόδοξο σενάριο με διπλάσια ποσότητα πωλήσεων ενώ τον Μάρτιο θέλουν να κάνουν μια πιο συντηρητική προβλεψη εκτιμώντας ότι οι πωλήσεις θα φτάσουν τις 40.000 μονάδες.

**Προϋπολογισμός πωλήσεων**

Οι προϋπολογισμοί των Πωλήσεων ετοιμάζονται πριν από όλους τους άλλους προϋπολογισμούς γιατί αποτελούν την βάση και προϋπόθεση της κατάρτισης των προϋπολογισμών όλων των άλλων δραστηριοτήτων των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης.

Ουσιαστικά ο τύπος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι:

**Προϋπολογισμός πωλήσεων = [ Προϋπολογισμός πωλήσεων(σε μονάδες)] Χ τιμή πώλησης ανά μονάδα]**

Η εταιρία Παπαδοπούλου ΑΕ ετοιμάζει προϋπολογισμούς για το τρίμηνο που λήγει στις 31 Μαρτίου. Οι πωλήσεις που έχουν προϋπολογιστεί για τους επόμενους πέντε μήνες είναι:

**Ιανουάριος 30.000 μονάδες**
**Φεβρουάριος 60.000 μονάδες**
**Μάρτιος 40.000 μονάδες**
**Απρίλιος 35.000 μονάδες**
**Μάϊος 25.000 μονάδες**

Η τιμή πώλησης είναι €10 ανά μονάδα. Επομένως προκύπτει ο προϋπολογισμός πωλήσεων του προϊόντος για το πρώτο τρίμηνο του 2018.

| | Ιανουάριος | Φεβρουάριος | Μάρτιος | Τρίμηνο |
|---|---|---|---|---|
| Προϋπολογισμός πωλήσεων (μονάδες) | 30.000 | 60.000 | 40.000 | 130.000 |
| Τιμή πώλησης ανά μονάδα | € 10 | € 10 | € 10 | € 10 |
| Συνολικές πωλήσεις | € 300.000 | € 600.000 | € 400.000 | € 1.300.000 |

*Πίνακας 1Προϋπολογισμός πωλήσεων*

Η πολιτική εισπράξεων της εταιρίας Παπαδοπούλου ΑΕ έχει ως εξής:

**70%** της συνολικής αξίας των πωλήσεων εισπράττεται το μήνα της πώλησης,

**30%** το μήνα μετά την πώληση,

Το υπόλοιπο των εισπρακτέων λογαριασμών της 31 Δεκεμβρίου που ανέρχεται στο ποσό των €30.000, θα συλλεχθεί ολόκληρο τον μήνα Ιανουάριο.

| | Ιανουάριος | Φεβρουάριος | Μάρτιος | Τρίμηνο |
|---|---|---|---|---|
| Εισπρακτ.Λογ.- 31/3 | 30.000 | | | € 30.000 |
| Πωλήσεις Ιανουαρίου | | | | |
| 70% x €300.000 | 210.000 | | | € 210.000 |
| 30% x €300.000 | | 90.000 | | € 90.000 |
| Πωλήσεις Φεβρουαρίου | | | | |
| 70% x €600.000 | | 420.000 | | € 420.000 |
| 30% x €600.000 | | | 180.000 | € 180.000 |
| Πωλήσεις Μαρτίου | | | | |
| 70% x €400.000 | | | 280.000 | € 280.000 |
| Σύνολο ταμειακών ροών | 240.000 | 510.000 | 460.000 | € 1.210.000 |

*Πίνακας 2Πίνακας ταμειακών εισροών*

**Προϋπολογισμός παραγωγής**

Έχοντας ήδη γίνει ο προϋπολογισμός πωλήσεων το επόμενο βήμα είναι να προγραμματιστεί η παραγωγή των απαιτούμενων ποσοτήτων προϊοντων. Η παραγωγή θα πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες των πωλήσεων και του τελικού αποθέματος. Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού της παραγωγής λαμβάνονται υπόψη οι αναμενόμενες πωλήσεις, τα αρχικά αποθέματα ετοίμων και τα επιθυμητά τελικά αποθέματα ετοίμων. Ο τύπος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού παραγωγής είναι:

**Προϋπολογισμός παραγωγής = [Προϋπολογισμός πωλήσεων(σε μονάδες) + Επιθυμητό τελικό απόθεμα (σε μονάδες) – Αρχικό απόθεμα (σε μονάδες)]**

Η εταιρία Παπαδοπούλου ΑΕ επιθυμεί ότι το τελικό απόθεμα σε έτοιμα προϊόντα θα πρέπει να είναι ίσα με το 30% των προϋπολογιζόμενων πωλήσεων του επόμενου μήνα. Στις 31 του Δεκεμβρίου 5.000 μονάδες ετοίμων προϊόντων ήταν διαθέσιμες.

Η προς παραγωγή ποσότητα του προϊόντος για το πρώτο τρίμηνο του 2018 προϋπολογίστηκε ως εξής:

| | Ιανουάριος | Φεβρουάριος | Μάρτιος | Τρίμηνο |
|---|---|---|---|---|
| Προϋπολογιστικές Πωλήσεις | 30.000 | 60.000 | 40.000 | 130.000 |
| Συν: Επιθυμητά τελικά αποθέματα(30% επόμενου μήνα) | 18.000 | 12.000 | 10.500 | 10.500 |
| Απαιτούμενο σύνολο | 48.000 | 72.000 | 50.500 | 140.500 |
| Μείον: Αρχικό απόθεμα | 5.000 | 18.000 | 12.000 | 5.000 |
| Απαιτούμενη παραγωγή | 43.000 | 54.000 | 38.500 | 135.500 |

*Πίνακας 3Προϋπολογισμός παραγωγής*

Προβλέπεται ελάχιστα αποθέματα έτοιμων προϊόντων στο τέλος της περιόδου ύφους 10.500Kg. Οι προβλεπόμενες πωλήσεις είναι 130.000 Kg Συνεπώς ο αριθμός μονάδων πού απαιτείται για να ικανοποιήσει την πρόβλεψη πωλήσεων και τα ελάχιστα αποθέματα τέλους είναι 140.500 Kg. Αφού στην αρχή της περιόδου τα διαθέσιμα αποθέματα είναι 5.000 Kg, το μέγεθος αυτό αφαιρείται από το σύνολο των απαιτούμενων μονάδων. Τα υπόλοιπα 135.500 Kg του προϊόντος θα πρέπει να παραχθούν στην διάρκεια της περιόδου προϋπολογισμού.

**Ο προϋπολογισμός αγορών και κόστους α΄υλών**

Για τον καθορισμό των αναγκαίων ποσοτήτων σε α΄ύλες και υλικά παραγωγής καταρτίστηκε ο προϋπολογισμός αγορών. Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού χρησιμοποίησης α΄υλών λαμβάνονται υπόψη το προϋπολογισθέν επίπεδο της παραγωγής και οι τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος. Ο τύπος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού αγοράς α΄υλών είναι:

**Προϋπολογισμός αγορών α΄υλών = [προϋπολογισμός παραγωγής (σε μονάδες) Χ Μονάδες α'υλών απαιτούμενων ανά μονάδα προϊόντος + επιθμητό τελικό απόθεμα α΄υλών(σε μονάδες) – αρχικό απόθεμα α΄υλών]**.

Στην εταιρία Παπαδοπούλου ΑΕ απαιτούνται 5 κιλά υλικού για κάθε μονάδα προϊόντος.

Τα στελέχη επιθυμούν τα διαθέσιμα υλικά στο τέλος κάθε μήνα να ισούνται με το 20% της παραγωγής του επόμενου μήνα.
Στη 31 του Δεκεμβρίου, 15.000 κιλά υλικού είναι διαθέσιμα. Το κόστος του υλικού είναι €0,5 ανά κιλό.

| | Ιανουάριος | Φεβρουάριος | Μάρτιος | Τρίμηνο |
|---|---|---|---|---|
| Παραγωγή | 43.000 | 54.000 | 38.500 | 135.500 |
| Υλικά ανά μονάδα | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Απαιτήσεις | 215.000 | 270.000 | 192.500 | 677.500 |
| Συν: Επιθυμητά τελικά αποθέματα(20% επόμενου μήνα) | 54.000 | 38.500 | 32.000 | 32.000 |
| Απαιτούμενο σύνολο | 269.000 | 308.500 | 224.500 | 709.500 |
| Μείον: Αρχικό απόθεμα | 15.000 | 54.000 | 38.500 | 15.000 |
| Υλικά προς αγορά | 254.000 | 254.500 | 186.000 | 694.500 |

*Πίνακας 4Προϋπολογισμός άμεσων υλικών*

Από το συνολική ποσότητα των υλών που προϋπολογίστηκε ότι απαιτεί η παραγωγή πρέπει να αφαιρεθεί η ποσότητα που υπάρχει σε απόθεμα στην αρχή της περιόδου και να προστεθεί το τελικό επιθυμητό απόθεμα στο τέλος της περιόδου. Ετσι, προκύπτει ο πίνακας 4 που δείχνει την ποσότητα σε μονάδες ά υλών για την παραγωγή του προϊόντος, που πρέπει να αγορασθεί στην διάρκεια της περιόδου προϋπολογισμού.

Σε αυτό το σημείο είναι αναγκαίο να προϋπολογιστεί και το κόστος της κάθε ύλης του προϊόντος, για να προκύψει το συνολικό κόστος των ά υλών. Αυτά τα στοιχεία θα χρειαστούν αργότερα στον προϋπολογισμό κόστους πωληθέντων όπου θα προστεθούν όλα τα έξοδα και θα υπολογιστεί το κόστος για την παραγωγή μίας μονάδας. Η εταιρία Παπαδοπούλου ΑΕ πληρώνει €0,50 ανά κιλό για τα υλικά της. Η μέθοδος κατάρτισης του εν λόγω προϋπολογισμού έχει ως εξής:

**Προϋπολογσμός κόστους αγορών α'υλών = [Προϋπολογισμός αγορών α'υλών (μον.) Χ κόστος αγοράς ανά μονάδα α'υλης.]**

| | Ιανουάριος | Φεβρουάριος | Μάρτιος | Τρίμηνο |
|---|---|---|---|---|
| Προϋπολογισμός άμεσων υλικών (μονάδες) | 254.000 | 254.500 | 186.000 | 694.500 |
| Κόστος ανά μονάδα | 0,50 € | 0,50 € | 0,50 € | 0,50 € |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Συνολικές κόστος άμεσων υλικών | 127.000 € | 127.250 € | 93.000 € | 347.250 € |

*Πίνακας 5Προϋπολογισμός κόστους άμεσων υλικών*

**Προβλεπόμενες ταμειακές εκροές**

Η πολιτική πληρωμών της εταιρίας Παπαδοπούλου ΑΕ έχει ως εξής:
Το μισό της αξίας των αγορών ενός μήνα πληρώνεται τον μήνα της αγοράς, και το υπόλοιπο τον ακόλουθο μήνα.
Το υπόλοιπο πληρωτέων λογαριασμών της 31 Δεκεμβρίου είναι €15.000.

| | Ιανουάριος | Φεβρουάριος | Μάρτιος | Τρίμηνο |
|---|---|---|---|---|
| Πληρωτέοι.Λογ.- 31/12 | 15.000 | | | € 15.000 |
| Αγορές Ιανουαρίου | | | | |
| 50% x 127.000€ | 63.500 | | | € 63.500 |
| 50% x 127.000€ | | 63.500 | | € 63.500 |
| Αγορές Φεβρουαρίου | | | | |
| 50% x 127.250€ | | 63.625 | | € 63.625 |
| 50% x 127.250€ | | | 63.625 | € 63.625 |
| Αγορές Μαρτίου | | | | |
| 50% x 93.000€ | | | 46.500 | € 46.500 |
| Σύνολο ταμειακών εκροών | 78.500 | 127.125 | 110.125 | € 315.750 |

*Πίνακας 6Προϋπολογισμός ταμειακών εκροών*

**Ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας**

Στον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας προϋπολογίζεται το κόστος της επιχείρησης για άμεσα εργατικά. Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού άμεσης εργασίας λαμβάνονται υπόψη ο προϋπολογισμός της παραγωγής και το κόστος της άμεσης εργασίας. Τα πρότυπα άμεσης εργασίας συνήθως βασίζονται σε μελέτες χρόνου που ετοιμάζονται από ειδικούς τεχνικούς. Το κόστος της έμμεσης εργασίας περιλαμβάνεται στον Προϋπολογισμό Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων. Η μέθοδος είναι η ακόλουθη:

**Προϋπ/σμος άμεσων εργατικών = [Προϋπ/σμος παραγωγής (σε μονάδες) Χ ώρες άμεσης εργασίας (ανά μονάδα προϊόντος) Χ κόστος ανά ώρα άμεσης εργασίας]**

Οι πρότυπες ώρες απαιτούμενης εργασίας ανά μονάδα προϊόντος είναι 0,10Ω. Η αμοιβή ανά ώρα καθορίστηκε από τη σύμβαση εργασίας και 8,00€.

| | Ιανουάριος | Φεβρουάριος | Μάρτιος | Τρίμηνο |
|---|---|---|---|---|
| Παραγωγή | 43.000 | 54.000 | 38.500 | 135.500 |
| * Ώρες Άμεσης Εργασίας | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 |
| Συνολικές ώρες Άμεσης Εργασίας | 4.300 | 5.400 | 3.850 | 13.550 |
| * Κόστος ανά Ώρα | 8 € | 8 € | 8 € | 8 € |
| Συνολικό κόστος άμεσης εργασίας | 34.400 € | 43.200 € | 30.800 € | 108.400 € |

*Πίνακας 7Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας*

Για να προϋπολογίσουμε το ετήσιο κόστος παραγωγής πολλαπλασιάσαμε αρχικά τις ετήσιες μονάδες που πρέπει να παραχθούν (σύμφωνα με τον προϋπολογισμό παραγωγής) με τον απαιτούμενο χρόνο και προέκυψαν οι απαιτούμενες ώρες εργασίας. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το κόστος τριμήνου των άμεσων εργατικών είναι 108.400 €.

**Ο προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων**

Ο προϋπολογισμός των ΓΒΕ αφορά τα έξοδα των κύριων και των βοηθητικών τμημάτων της παραγωγής. Η εταιρία Παπαδοπούλου ΑΕ χρησιμοποιεί ένα ποσό μεταβλητών γενικών βιομηχανικών εξόδων της τάξης του €1 ανά παραγόμενη μονάδα.Τα σταθερά γενικά βιομηχανικά έξοδα είναι €60.000 ανά μήνα και περιλαμβάνουν €30.000 απόσβεση περιουσιακών στοιχείων. Προϋπολογίζεται ότι οι δαπάνες της επιχείρησης για τα Γ.Β.Ε είναι συνολικά 225.500€.

| | Ιανουάριος | Φεβρουάριος | Μάρτιος | Τρίμηνο |
|---|---|---|---|---|
| Παραγωγή σε μονάδες | 43.000 | 54.000 | 38.500 | 135.500 |
| Γενικό μεταβλ. κόστος ανά παραγόμενη ποσότητα | 1,00 € | 1,00 € | 1,00 € | 1,00 € |
| Μεταβλητά γενικά κόστη | 43.000 | 54.000 | 38.500 | 135.500 |
| Σταθερά γενικά κόστη | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 180.000 |
| Συνολικά γενικά κόστη | 103.000 | 114.000 | 98.500 | 315.500 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Μείον: Απόσβεσεις | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 90.000 |
| Πληρωμές για γενικά έξοδα παραγωγής | 73.000 € | 84.000 € | 68.500 € | 225.500 € |

*Πίνακας 8Προϋπολογισμός ΓΒΕ*

**Ο προϋπολογισμός ετοίμων**

Στον προϋπολογισμό τον κόστους παραχθέντων αθροίζονται όλες οι δαπάνες των τριών προηγούμενων προϋπολογισμών δηλαδή των ά υλών, των άμεσων εργατικών και των γενικών βιομηχανικών εξόδων. Η εταιρία Παπαδοπούλου ΑΕ μπορεί στο σημείο αυτό να ολοκληρώσει τον προϋπολογισμό του αποθέματος των έτοιμων προϊόντων.
Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα επιμερίζονται στις μονάδες του προϊόντος έχοντας ως βάση επιμερισμού τις ώρες άμεσης εργασίας.

| **Κόστος παραγωγής ανά μονάδα** | Ποσότητα | Κόστος | Σύνολο |
|---|---|---|---|
| Άμεσα υλικά | 5 κιλά | 0,50 € | 2,50 € |
| άμεση εργασία | 0,10 ωρες | 8,00 € | 0,80 € |
| Γ. Β. Ε. παραγωγής | 0,10 ωρες | 23,28 € | 2,33 € |
| | | | 5,63 € |
| **Προϋπολογιστικό απόθεμα τελικών αγαθών** | | | Σύνολο |
| Τελικό απόθεμα σε μονάδες | | | 10.500 |
| Κόστος μονάδας προϊόντος | | | 5,63 € |
| Αξία τελικού αποθέματος ετοίμων | | | 59.094,00 € |

*Πίνακας 9Προϋπολογισμός ετοίμων προϊόντων*

**Ο προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων και διοίκησης**

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού διοίκησης και διάθεσης βασίστηκε στα λογιστικά στοιχεία παρελθόντων ετών και οι δαπάνες χωρίστηκαν ανάλογα με το είδος τους σε σταθερές και μεταβλητές. Ο προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων αφορά κυρίως τα εξοδα κίνησης πωλητών, εξοδα εκθέσεων,αναλώσιμα για την παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση και αμοιβές πωλητών και προμήθειες. Ο προϋπολογισμός εξόδων διοίκηση αφορά κυρίως, σταθερές δαπάνες. Παραδείγματα τέτοιων δαπανών είναι οι αμοιβές Δ.Σ.,αμοιβές ελεγκτών, αποσβέσεις, ενοίκια, κτλ.

Ορισμένες από τις παραπάνω δαπάνες προϋπολογίζονται συγκεντρωτικά και στη συνέχεια επιμερίζονται σε άλλες διευθύνσεις, όπου συμπεριλαμβάνονται στον προϋπολογισμό τους.

Στην εταιρία Παπαδοπούλου ΑΕ, τα μεταβλητά έξοδα πωλήσεων και διοικητικών εξόδων είναι € 1,00 ανά πωλούμενη μονάδα. Τα σταθερά έξοδα πωλήσεων και διοικητικών εξόδων είναι €50.000 ανά μήνα. Τα σταθερά έξοδα πωλήσεων και διοικητικών εξόδων περιλαμβάνουν €5.000 σε κόστη – κυρίως αποσβέσεων – που δεν είναι εκροές μετρητών του τρέχοντος μήνα

| | Ιανουάριος | Φεβρουάριος | Μάρτιος | Τρίμηνο |
|---|---|---|---|---|
| Προϋπολογιστικές πωλήσεις | 30.000 | 60.000 | 40.000 | 130.000 |
| Ποσοστό μεταβλητών εξόδων πωλήσεων και διοικ.εξόδων | € 1,00 | € 1,00 | € 1,00 | € 1,00 |
| Μεταβλητά έξοδα | 30.000 | 60.000 | 40.000 | 130.000 |
| Σταθερά έξοδα έξοδα πωλήσεων και διοικ. Έξοδα | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 150.000 |
| Συνολικά έξοδα | 80.000 | 110.000 | 90.000 | 280.000 |
| Μείον: Αποσβέσεις | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 15.000 |
| Διοικητικά και έξοδα πωλήσεων προς πληρωμή | 75.000 | 105.000 | 85.000 | 265.000 |

*Πίνακας 10Προϋπολογισμός διοίκησης και διάθεσης*

**Ταμειακός προϋπολογισμός**

Για την κατάρτιση του ταμειακού προϋπολογισμού λαμβάνονται υπόψη το αρχικό ταμειακό υπόλοιπο, οι εισπράξεις κάθε περιόδου (μήνας, τρίμηνο, κτλ.). Επηρεάζονται από τους όρους πίστωσης που δίνονται στους πελάτες Οι πληρωμές κάθε περιόδου επηρεάζονται από το είδος της δαπάνης και το διακανονισμό των πωλήσεων.

Διατηρεί ένα ανοιχτό λογαριασμό σε τράπεζα με μέγιστο πλαφόν €60.000 και επιτόκιο 16% επίσης διατηρεί ένα ελάχιστο υπόλοιπο μετρητών €30.000. Δανείζεται την πρώτη μέρα του μήνα και ξεπληρώνει το δάνειο την τελευταία. Πληρώνει ένα μέρισμα με μετρητά

τον Ιανουάριο €40.000. Αγοράζει με μετρητά εξοπλισμό ποσού €150.000 το Φεβρουάριο και €100.000 τον Μάρτιο. Έχει ένα υπόλοιπο μετρητών την 1η Ιανουαρίου της τάξης των €40.000.

| | Ιανουάριος | Φεβρουάριος | Μάρτιος | Τρίμηνο |
|---|---|---|---|---|
| Αρχικό υπόλοιπο μετρητών | 40.000 | 30.000 | 30.675 | 40.000 |
| Συν: Συνολικές ταμειακές εισροές | 240.000 | 510.000 | 460.000 | 1.210.000 |
| Σύνολο διαθέσιμων μετρητών | 280.000 | 540.000 | 490.675 | 1.250.000 |
| Μείον: Πληρωμές | | | | |
| Προϋπ/μος κόστους υλικών (Ταμειακές εκροές) | 78.500 | 127.125 | 110.125 | 315.750 |
| Προϋπ/μος άμεσης εργασίας | 34.400 | 43.200 | 30.800 | 108.400 |
| Προϋπ/μος ΓΒΕ | 73.000 | 84.000 | 68.500 | 225.500 |
| Προϋπ/μος εξόδων πώλησης και διοικητικών | 75.000 | 105.000 | 85.000 | 265.000 |
| Αγορές εξοπλισμού | 0 | 150.000 | 100.000 | 192.000 |
| Μερίσματα | 40.000 | 0 | 0 | 40.000 |
| Σύνολο πληρωμών | 300.900 | 509.325 | 394.425 | 1.146.650 |
| Υπέρβαση (έλλειψη) μετρητών διαθεσίμων εκτός των πληρωμών | -€ 20.900 | € 30.675 | € 96.250 | € 103.350 |

*Πίνακας 11Ταμειακός προϋπολογισμός*

| | Ιανουάριος | Φεβρουάριος | Μάρτιος | Τρίμηνο |
|---|---|---|---|---|
| Πλεόνασμα (έλλειμμα) μετρητών διαθεσίμων μετά τις πληρωμές | -20.900 € | 30.675 € | 96.250 € | 103.350 € |
| Χρηματοδοτώντας: | | | | |
| Δανεισμό | 50.900 € | | | |
| Αποπληρωμές | 0 € | | 50.900 € | |
| Τόκος | 0 € | | 2.036 € | |
| Συνολική χρηματοδότηση | 50.900 € | | 52.936 € | |
| Τελικό υπόλοιπο μετρητών | 30.000 € | 30.675 € | 43.314 € | 103.350 € |

*Πίνακας 12Προϋπολογιζόμενη χρηματοδότηση*

| Προυπολογιζόμενα αποτελέσματα χρήσης για το πρώτο τρίμηνο (λήξη στις 31 Μαρτίου) | |
|---|---|
| Πωλήσεις (130.000 μονάδες Χ €10) | 1.300.000 € |
| Κόστος πωληθέντων (100,000 Χ €5,63) | 563.000 € |
| Μεικτό κέρδος | 737.000 € |
| Έξοδα πώλησης και διοικητικά έξοδα | 280.000 € |
| Λειτουργικό κέρδος | 457.000 € |
| Έξοδα τόκων | 2.036 € |
| Καθαρό κέρδος | 454.964 € |

*Πίνακας 13Προϋπολογισμός Αποτελεσμάτων Χρήσης*

| **Προϋπολογιστικός Ισολογισμός 31 Μαρτίου** | |
|---|---|
| **Κυκλοφορ. περιουσιακά στοιχεία** | |
| Μετρητά | 43.314 |
| Εισπρακτέοι λογαριασμοί | 120000 |
| Τελικό απόθεμα πρώτων υλών | 16000 |
| Τελικό απόθεμα ετοίμων προϊόντων | 59115 |
| **Σύνολο κυκλοφ.περιουσιακών στοιχείων** | 238.429 |
| **Πάγια περιουσιακά στοιχεία** | |
| Γη | 60.000 |
| Κτίρια | 180.000 |
| Εξοπλισμός | 250.000 |
| **Σύνολο παγίων περιουσιακών στοιχείων** | 490.000 |
| **Σύνολο ενεργητικού** | **728.429** |
| | |
| Πληρωτέοι Λογ/μοι | 46.500 |
| Μετοχικό κεφάλαιο | 150.000 |
| Παρακρατηθέντα κέρδη | 531.929 |
| **Σύνολο υποχρεώσεων και κεφαλαίου** | **728.429** |

*Πίνακας 14Προϋπολογισμός Ισολογισμού*

# 6 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΕΠΙΛΟΓΟΣ

## 6.1 Σύνοψη και συμπεράσματα

Η συγκεκριμένη μελέτη αναδεικνύει την αξία και την σημαντικότητα που έχει ο προϋπολογισμός για μια επιχείρηση ιδιαίτερα την σύγχρονη εποχή όπου όλα αλλάζουν συνεχώς. Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία σχεδιασμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να προβλέψουν την πορεία τους, να ερμηνεύσουν τις οποιεσδήποτε αλλαγές στα οικονομικά τους μεγέθη και να πάρουν γρήγορες αποφάσεις σε περιπτώσεις προβλημάτων που εμφανίζονται στο οικονομικό περιβάλλον τους.

Επιπλέον με τον προϋπολογισμός τα στελέχη κινητοποιούνται για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης και την επίτευξη της κερδοφορίας μέσα από τα Προϋπολογιζόμενα Αποτελέσματα χρήσης. Δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να γνωρίζει την κερδοφορία της. Είναι σε θέση να γνωρίζει τις εισροές και τις εκροές κεφαλαίων της επιχείρησης που θα προκύψουν μέσα από τις δραστηριότητες με αποτέλεσμα όλα τα τμήματα της επιχείρησης να έχουν ένα κοινό σκοπό και ένα στόχο ο οποίος θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μέχρι το τέλος της διαχειριστικής περιόδου. Δείχνει το τι θα πρέπει να υπάρχει στο ταμείο της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τις επενδυτικές δραστηριότητες της. Ο προϋπολογισμός μπορεί με την ίδια ευκολία να εφαρμοστεί σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων ειτε είναι ιδιωτικές είτε δημοσίου είτε μη κερδοσκοπικές.

Με τον προϋπολογισμό και την εφαρμογή του εντοπίζονται έγκαιρα τα τυχόν λάθη , οι αποκλίσεις που μπορεί να παρουσιαστούν και έγκαιρα να αντιμετωπιστούν τα λάθη και να ληφθούν μέτρα για την αντιμετώπιση τους. Με την χρήση του έλεγχου δίνεται η δυνατότητα και ο χρόνος στην διοίκηση της επιχείρησης να λάβει τις σωστές αποφάσεις και να κάνει τις διορθωτικές κινήσεις που είναι απαραίτητες σχετικά με τον προϋπολογισμό

Οι προϋπολογισμοί καθορίζουν σκοπούς και στόχους που μπορούν να παίξουν ρόλο προτύπων βέλτιστης πρακτικής για την αξιολόγηση της μετέπειτα απόδοσης. Επίσης παρέχει πληροφορίες για τον αριθμό των απασχολούμενων εργαζόμενων που

απαιτούνται και τους μήνες που θα απασχοληθούν για την επίτευξη του στόχου που έθεσαν. Καθώς και των εξόδων που υπάρχουν για τις αμοιβές τους.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες θα πρέπει να εφαρμόσουν τον προϋπολογισμό ώστε να μπορέσουν να επιτύχουν όλους τους στόχους τους και να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

# 7 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ


Garrison, R., & Noreen, E. (2005). *Διοικητική Λογιστική.* Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Δημητράς, Α., & Μπάλλας, Α. (2009). *Διοικητική Λογιστική:Για Προγραμματισμό και Έλεγχο.* Αθήνα: Gutenberg.

Δημοπούλου - Δημάκη, Ι. (2006). *Διοικητική Λογιστική: Κοστολόγηση- Προϋπολογισμοί-Λήψη Αποφάσεων.* Αθήνα: Interbooks.

Μηλιώτη, Ε. (2005). *Οικονομοτεχνικές Μελέτες.* Αθήνα: ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΕΠΕ.

Ξένος, Δ. (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση του Προϋπολογισμού των Επιχειρήσεων .* Αθήνα: Παπαζήσης.

Τσακλάγκανος, Α. (2007). *Προϋπολογισμοί = Budgeting : για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.* Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Φίλιος, Β. (2012). *Διοικητική λογιστική : management accounting : κοστολόγηση & λογιστική κόστους για τη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων : ειδικότερα θέματα & σύστημα ασκήσεων.* Αθήνα: ΟΠΑ.

Χατζής Α. (2010). *Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης.* Θεσσαλονίκη : Χατζής Αναστάσιος.