

**ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**  
**ΣΧΟΔΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ: ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ/ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ, ΑΝΑΛΥΣΗ  
ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ, ΜΕ ΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΑΛΟΓΗΣ  
ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΟ EXCEL»**



**ΑΓΚΑ ΠΑΡΘΕΝΙΑ**

**ΓΙΩΤΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΡΗΣ ΖΑΧΟΥΡΗΣ**

**ΠΑΤΡΑ, 2015**



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	5
<b>ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ</b> .....	5
<b>1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	5
<b>1.2 Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ</b> .....	7
<b>1.3 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ</b> .....	9
<b>1.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b> .....	11
<b>1.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ</b> .....	12
<b>1.6 ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ</b> .....	15
<b>1.7 ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΕΝΑΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ</b> .....	16
<b>1.8 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ</b> .....	17
<b>1.9 ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ</b> .....	19
<b>1.9.1 ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΠΟΥ ΚΑΛΥΠΤΟΥΝ ΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ</b> .....	19
<b>1.9.2 ΜΕΘΟΔΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ</b> .....	19
<b>1.9.3 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΟΥΣ</b> .....	20
<b>1.9.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ</b> .....	21
<b>1.10 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b> .....	21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	24
<b>Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ</b> .....	24
<b>2.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ</b> .....	24
<b>2.2 Ο ΤΡΟΠΟΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ</b> .....	26
<b>2.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ</b> .....	28
<b>2.4 ΌΡΓΑΝΑ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ</b> .....	29
<b>2.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ</b> .....	30
<b>2.6 ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ</b> .....	30

<b>2.6.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....</b>	<b>31</b>
<b>2.6.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....</b>	<b>33</b>
<b>2.6.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ .....</b>	<b>38</b>
<b>2.6.4 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>40</b>
<b>2.6.5 ΕΛΑΣΤΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ .....</b>	<b>44</b>
<b>2.6.6 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΗΔΕΝΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ (ΠΜΒ).....</b>	<b>45</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<b>47</b>
<b>Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 ΕΛΕΓΧΟΣ.....</b>	<b>47</b>
<b>3.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ.....</b>	<b>48</b>
<b>3.3 ΑΝΑΦΟΡΕΣ-ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ .....</b>	<b>48</b>
<b>3.4 ΑΝΑΦΟΡΕΣ- ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΥ .....</b>	<b>49</b>
<b>3.5 ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ.....</b>	<b>50</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>	<b>52</b>
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ.....</b>	<b>52</b>
<b>4.2 ΣΗΜΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ .....</b>	<b>52</b>
<b>4.3 ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ .....</b>	<b>53</b>
<b>4.4 ΑΝΑΦΟΡΕΣ - ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ .....</b>	<b>54</b>
<b>4.5 ΑΝΑΦΟΡΕΣ - ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΥ .....</b>	<b>54</b>
<b>4.6 ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ .....</b>	<b>55</b>
<b>4.7 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ .....</b>	<b>56</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....</b>	<b>58</b>
<b>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ .....</b>	<b>58</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>66</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

#### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ύπαρξη και εξέλιξη κάθε ζωντανού οργανισμού οφείλεται στους στόχους του. Ειδικότερα για κάθε επιχείρηση, η οποία αποτελείται από πολλά επιμέρους μέλη (π.χ. μέτοχοι, διοικητικό συμβούλιο, στελέχη, εργαζόμενοι κ.λπ.), οι στόχοι της αποτελούν μια επιμέρους συνισταμένη των δυνάμεων που την απαρτίζουν. Χάρη στο σχεδιασμό και την πραγματοποίηση των στόχων της, μια επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί διαχρονικά σε ένα μεταβαλλόμενο χρονικό ορίζοντα, καθορίζοντας ανάλογα τις επιδιώξεις και τα μέσα δράσης της.

Μια επιχείρηση όμως για να λειτουργήσει αποτελεσματικά πρέπει να οργανώσει κατάλληλα τις λειτουργίες της (προγραμματισμός, οργάνωση, διοίκηση και έλεγχος) και τα διάφορα τμήματά της (παραγωγή, διάθεση, έρευνα και ανάπτυξη κ.λπ.) ώστε να λειτουργήσει σαν ένα άρτιο συντονισμένο σύστημα. Και αυτό πρέπει να το πράξει κάτω από μια συγκεκριμένη στενότητα πόρων (ανθρώπινων, κεφαλαιουχικών και χρηματοδοτικών), τους οποίους θα καταναίμει σε κάθε επιμέρους λειτουργία της ύστερα από μια ανάλυση των δυνατοτήτων και επιθυμιών της. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα είναι σε θέση να υλοποιήσει επιθυμητά αποτελέσματα.

Η διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας και της υλοποίησης των επιθυμητών αποτελεσμάτων απαιτεί την ύπαρξη ενός σχεδίου. Μια επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργεί άναρχα αλλά ούτε βασιζόμενη στην τύχη. Το σχέδιο αυτό ονομάζεται προϋπολογισμός (budgeting) και αποτελεί ένα λεπτομερή οδηγό δράσης, ο οποίος αναφέρεται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα για την επιχείρηση ως σύνολο αλλά και στα επιμέρους τμήματά της.

Ο προϋπολογισμός μιας επιχείρησης εκφράζει τα μακροπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα σχέδια της διοίκησής της. Οφείλει να περιέχει μελλοντικές επενδύσεις, στόχους της διοίκησης, απαραίτητους πόρους - για να επιτευχθούν οι στόχοι - καθώς και χρονοδιάγραμμα. Συγκεκριμένα χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό για ελεγκτικούς σκοπούς οι οποίοι είναι: α) ποσοτική έκφραση ενός εισηγμένου σχεδίου εργασιών από την διοίκηση για μία συγκεκριμένη περίοδο και β) κατευθυντική βοήθεια για την

επίτευξη του παραπάνω σχεδίου. Επίσης, καλύπτει τόσο την οικονομική όσο και τη μη οικονομική πλευρά του σχεδίου και χρησιμοποιείται ως το πρόγραμμα που θα ακολουθήσει η εταιρεία την ερχόμενη περίοδο.

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

Ένας σωστά σχεδιασμένος προϋπολογισμός αποτελεί αποδοτικό δίαυλο επικοινωνίας. Διευθυντικά στελέχη όλων των επιπέδων ενημερώνονται μέσω αυτού για τους στόχους της επιχείρησης και τους πόρους που διατίθενται στα τμήματά τους. Ο λεπτομερής προϋπολογισμός θέτει περιορισμούς εντός των οποίων οφείλει να κινείται κάθε διευθυντικό στέλεχος κάθε οργανωτικής μονάδας μιας επιχείρησης και αποτελούν ένα κεντρικό τμήμα των σύγχρονων συστημάτων διοικητικής λογιστικής. Επίσης, αποτελεί ένα κριτήριο μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης και ένα εργαλείο ανίχνευσης αποκλίσεων από τα αρχικά σχέδια.

Ο προϋπολογισμός αποτελεί την ποσοτική έκφραση του τρόπου δράσης για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης βάσει των συγκεκριμένων πόρων που διαθέτει. Δηλαδή αφού καθοριστεί ο στόχος που θέλει να πετύχει η επιχείρηση (βάση του προγραμματισμού της), ο προϋπολογισμός απαντά στο πώς θα φτάσει η επιχείρηση στην επίτευξη του στόχου αυτού (τι μέσα θα χρησιμοποιήσει, ποιες ενέργειες θα λάβει, πότε θα τις πραγματοποιήσει κ.λπ.).

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

Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι:

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

Για να ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά η επιχείρηση θα πρέπει:

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

Ο προϋπολογισμός δηλαδή αποτελεί για την επιχείρηση ένα "καλούπι", βάση του οποίου θα "χτιστεί" το "έργο", δηλαδή θα πραγματοποιηθούν τα σχέδιά της. Το καλούπι όμως δεν αποτελεί το έργο, αλλά έναν οδηγό πραγματοποίησης του έργου. Το έργο θα είναι πάντα απόφαση της διοίκησης και θα εκφράζει πάντα την επιχειρησιακή προοπτική και όχι μια προϋπολογιστική μεθοδολογία.

## 1.2 Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Οι προϋπολογισμοί όπως συνήθως και άλλες τεχνικές του μανάτζμεντ εφαρμόζονται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις τις οποίες χρησιμοποιούν καθημερινά σαν εργαλεία στη λήψη αποφάσεων. Οι προϋπολογισμοί όμως είναι πολύ

χρήσιμοι για τις μεσαίες και τις μικρές επιχειρήσεις. Πάρα πολλές πτωχεύσεις αλλά και μη εξασφαλισμένες δημιουργίες (ενάρξεις) πολλών μικρών επιχειρήσεων θα μπορούσαν να αποφευχθούν αν γινόταν μια έγκαιρη προσπάθεια να ποσοτικοποιηθούν οι επιδιώξεις πολλών φιλόδοξων αλλά ανοργάνωτων στη σκέψη και χωρίς συστήματα επιχειρηματιών, οι οποίοι ποτέ δεν αντιμετώπισαν στα σοβαρά την αβεβαιότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Σαν παράδειγμα αναφέρεται η περίπτωση μιας μικρής επιχείρησης η οποία μπήκε σε μια ανεπτυγμένη αγορά, με μια καινούρια και μοντέρνα σειρά προϊόντων με πολύ υψηλές προοπτικές για ανάπτυξη και κέρδη. Κατασκεύαζε και διένειμε ειδικό εξοπλισμό για τα ανάπηρα και διανοητικώς καθυστερημένα παιδιά, τόσο στα ειδικά σχολεία και ιδρύματα όσο και κατευθείαν στους γονείς των παιδιών αυτών. Ο κακός όμως προγραμματισμός και η αποτυχία στο να προβλέψουν τις δυσκολίες και τις καθυστερήσεις στην είσπραξη μετρητών και στην πρόβλεψη του ύψους πιθανών πωλήσεων ώστε να περιορίσουν και να ελέγξουν τα έξοδα από την αρχή, είχε σαν αποτέλεσμα την αποτυχία και την καταστροφή στο δεύτερο χρόνο λειτουργίας της.

Οι προϋπολογισμοί για τις μικρές επιχειρήσεις δε χρειάζεται να είναι τόσο σημαντικοί και εξειδικευμένοι όπως περιγράφονται στα διάφορα βιβλία, αλλά κάποιοι προϋπολογισμοί οποιασδήποτε φύσης και έκφρασης είναι χρήσιμοι τόσο για τις επιχειρήσεις όλων των μεγεθών όσο για τους διάφορους οργανισμούς οι οποίοι δεν έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Στην πραγματικότητα πολλοί επιχειρηματίες χρησιμοποιούν τους προϋπολογισμούς χωρίς να αντιλαμβάνονται την ύπαρξή τους και αυτό συμβαίνει όταν ο επιχειρηματίας λαμβάνει υπόψη του το μέλλον στη λήψη αποφάσεων.

Πολλοί μάνατζερ ισχυρίζονται ότι οι αβεβαιότητες και οι ειδικές συνθήκες του κλάδου τους κάνουν τους προϋπολογισμούς μη πρακτικούς. Κι όμως μπορεί κανείς πάντα να βρει έστω και μια επιχείρηση στον ίδιο κλάδο η οποία να χρησιμοποιεί τους προϋπολογισμούς. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι συνήθως οι καλύτερες στον κλάδο, οι πιο κερδοφόρες και οι καλύτερα οργανωμένες, ακριβώς επειδή θεωρούν τους προϋπολογισμούς σαν απαραίτητο εργαλείο και αναγκαία βοήθεια στην εργασία τους.

Είναι εξάλλου γεγονός ότι οι μάνατζερ αντιμετωπίζουν πολλούς κινδύνους και πρέπει να παλέψουν με την αβεβαιότητα είτε με προϋπολογισμούς είτε χωρίς προϋπολογισμούς. Οι υποστηρικτές των προϋπολογισμών ισχυρίζονται ότι τα οφέλη



από τη χρησιμοποίησή τους ξεπερνούν, σχεδόν πάντα, το κόστος της ετοιμασίας τους.

Τουλάχιστον μερικοί προϋπολογισμοί είναι χρήσιμοι και απαραίτητοι σχεδόν σε κάθε οργανισμό. Όταν οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται κατάλληλα διευκολύνουν τον προγραμματισμό, παρέχουν συγκεκριμένους στόχους - οι οποίοι αποτελούν τη βάση για συγκρίσεις και εκτιμήσεις της αποτελεσματικότητας - προάγουν την επικοινωνία και το συντονισμό μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και διευκολύνουν τον απολογιστικό έλεγχο αυτής.

### **1.3 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ**

Η εφαρμογή των προϋπολογισμών συμβάλλει αναλυτικότερα στην πραγματοποίηση των ακόλουθων:

#### **Ωθεί τις επιχειρήσεις να προγραμματίσουν**

Η ύπαρξη προϋπολογισμών αναγκάζει κατά κάποιο τρόπο τους μάνατζερ να αποστασιοποιηθούν από τα καθημερινά τους καθήκοντα και να εξετάσουν το ρόλο τους μέσα στην επιχείρηση καθώς και τη συμβολή τους στους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης. Η συνειδητοποίηση των ευρύτερων στόχων καθώς και των συνθηκών του περιβάλλοντος στο οποίο κινείται η επιχείρηση μπορούν να διευρύνουν τον τρόπο δράσης των στελεχών στις λειτουργικές δραστηριότητες.

#### **Αποκαλύπτει νέα στοιχεία για το μέλλον της επιχείρησης και κατά συνέπεια μειώνει τους κινδύνους που ελλοχεύουν στις μελλοντικές δραστηριότητες.**

Οι διαφορετικές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις των αποκεντρωμένων τμημάτων, αναφορικά με τους πόρους της επιχείρησης, μπορεί να μην είναι εμφανείς στην αρχή αν δεν παρουσιαστούν σε ένα συγκεντρωτικό προϋπολογισμό. Ο συνδυασμός των επιμέρους προϋπολογισμών θα βοηθήσει στον εντοπισμό πιθανού πλεονάσματος ή ελλείμματος των πόρων, με αποτέλεσμα να υπολογίζεται πιο σωστά το κόστος για τη χρήση των εν λόγω πόρων.

#### **Ενθαρρύνει την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων.**

Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού έχει ως αποτέλεσμα τη διάχυση των πληροφοριών, αναφορικά με τις προτεινόμενες δραστηριότητες για την επιχείρηση, σε όλους τους τομείς και σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές στις οποίες

αυτή δραστηριοποιείται. Η διάδοση αυτή των πληροφοριών βοηθά στο συντονισμό των στόχων που έχουν τεθεί και την εξεύρεση επαρκών πόρων για την επίτευξή τους. Ειδικά σε περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση λειτουργεί σε πολλές ανομοιογενείς αγορές μέσω υποκαταστημάτων ή θυγατρικών, και η ευθύνη και εξουσιοδότηση είναι αποκεντρωμένες, ο προϋπολογισμός εξυπηρετεί στη διάδοση των καθορισμένων στόχων των μελών της επιχείρησης με τρόπο κατανοητό για όλα τα στελέχη, ώστε να αποφεύγονται οι παρανοήσεις και οι τυχόν αποκλίσεις από την σχεδιαζόμενη πολιτική.

### **Σχέδιο δράσης**

Η καθεαυτή διαδικασία του προϋπολογισμού δίνει πληροφορίες στη διοίκηση σχετικά με τη δυνατότητα πραγματοποίησης των επιδιωκόμενων λειτουργιών και ενεργειών δράσης αλλά και την καταλληλότητά τους και βοηθάει τη διοίκηση να αναγνωρίσει τους παράγοντες εκείνους που είναι κρίσιμοι για την επιτυχία των στόχων. Αν διαπιστωθεί ότι οι στόχοι που έχουν προγραμματιστεί είναι ανέφικτοι ή ακατάλληλοι, δίνεται το έναυσμα για αναπροσαρμογή και διορθωτικές κινήσεις για να σχηματιστεί ο τελικός προϋπολογισμός. Έτσι τα στελέχη έχουν μια πιο καθαρή εικόνα για τα καθήκοντα τους καθώς και τι περιμένει η διοίκηση από αυτούς.

### **Τρόπος μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης.**

Πολλοί συγγραφείς θεωρούν ότι ο προϋπολογισμός και η επίπτωσή του στη συμπεριφορά των στελεχών είναι ίσως η πιο σημαντική παράμετρος του. Η προετοιμασία και η τελική μορφή του προϋπολογισμού προσφέρει ένα μέτρο συγκριτικής προτυποποίησης (benchmark) τόσο για την εταιρεία, όσο και για τη απόδοση των επιμέρους στελεχών. Η σύγκριση των προϋπολογιστικών προγραμμάτων με την πραγματική εμπειρία αποτελεί πηγή επαναπληροφόρησης σχετικά με την ποιότητα του προγραμματισμού, τις αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον και το εφικτό των δραστηριοτήτων. Τα στελέχη με αυτόν τον τρόπο καθίσταται υπεύθυνα για συγκεκριμένα μέρη του προϋπολογισμού.

### **Σύγκλιση στόχων.**

Η διαδικασία του προγραμματισμού και του ελέγχου είναι επαναλαμβανόμενη και βοηθά στο "πάντρεμα" των στόχων της επιχείρησης με εκείνους των επιμέρους φορέων της (που συχνά άλλωστε δεν ταυτίζονται). Οδηγεί δηλαδή στη σύγκλιση στόχων μεταξύ

των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης (υπεύθυνων στελεχών) και της ίδιας της επιχείρησης.

#### **1.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

Οι προϋπολογισμοί είναι εργαλεία τα οποία ετοιμάζονται και χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση. Είναι εκείνες οι διαδικασίες και οι προσπάθειες που καταβάλλονται για τον καταρτισμό προγραμμάτων (συνήθως με τη μορφή πινάκων), σύμφωνα με τα οποία προσδιορίζεται από πριν κάποιο αναμενόμενο αποτέλεσμα, στα πλαίσια των επιδιωκόμενων σκοπών και στόχων της επιχείρησης για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Ο προϋπολογισμός είναι μια ποσοτική έκφραση της αναμενόμενης λειτουργίας της επιχείρησης. Βοηθά τη διοίκηση στη συγκεκριμενοποίηση των στόχων και επιβεβαιώνει ότι η πραγματική λειτουργία της επιχείρησης συμμορφώνεται προς τα εγκεκριμένα προγράμματα.

Ο καταρτισμός των προϋπολογισμών προϋποθέτει σημαντική προσπάθεια σε κόπο, χρόνο και δαπάνες. Οι προϋπολογισμοί υποβάλλονται έγκαιρα και η ετοιμασία τους πολλές φορές απαιτεί αρκετούς μήνες. Ακολουθεί η διαδικασία έγκρισης του προϋπολογισμού, τροποποίησης, προσαρμογής ορισμένων στοιχείων και τελικά η οριστικοποίησή του και η ενσωμάτωση στους γενικούς προϋπολογισμούς και προγράμματα της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή απαιτεί χρόνο και δαπάνες. Για το λόγο αυτό οι προϋπολογισμοί πρέπει να παρουσιάζουν αρκετά πλεονεκτήματα. Μερικά από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των προϋπολογισμών είναι τα εξής:

- Ø Υποχρεώνει τη διοίκηση να αναλύει τις δραστηριότητες της επιχείρησης λεπτομερειακά και δημιουργικά.
- Ø Στρέφει την προσοχή της διοίκησης από το παρόν στο μέλλον.
- Ø Καθιστά τη διοίκηση ικανή να προβλέψει τα προβλήματα έγκαιρα αντιμετωπίζοντάς τα αποτελεσματικά και να εκμεταλλευτεί οποιεσδήποτε ευκαιρίες παρουσιαστούν.
- Ø Υποβοηθά κατά κάποιο τρόπο και ενθαρρύνει τα κίνητρα για εργασία και υψηλή απόδοση από τη διοίκηση ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και οι επιδιώξεις της επιχείρησης.

- Ø Αποτελεί μια συνεχή υπενθύμιση για τη διοίκηση των ενεργειών και δραστηριοτήτων που έχουν αποφασίσει να ακολουθήσουν.
- Ø Αποτελεί τη βάση για έλεγχο και συγκρίσεις μεταξύ των προϋπολογισθέντων και επιτευχθέντων αποτελεσμάτων. Χωρίς προϋπολογισμό δεν μπορεί να διεξαχθεί απολογιστικός έλεγχος.
- Ø Αποτελεί ένα μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων μέσω της συνεργασίας όλων εκείνων που επιδιώκουν να πετύχουν ένα κοινό σκοπό.
- Ø Οι προϋπολογισμοί βοηθούν στο να κατανοήσουν τα διάφορα μέλη της διοίκησης τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι άλλοι και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Ø Ο προϋπολογισμός είναι ένα πολύ καλά μελετημένο και προσαρμοσμένο σχέδιο, το οποίο μπορεί να επιτευχθεί και να ακολουθηθεί με κάθε λεπτομέρεια.
- Ø Ο προϋπολογισμός χρησιμοποιείται σαν οδηγός βάσης.
- Ø Ο προϋπολογισμός επιβάλλει μια υποχρέωση στην επιχείρηση να διατηρεί επαρκή στοιχεία και λεπτομερή αρχεία, τα οποία έχουν σχέση με τα στάδια επίτευξης των στόχων που καθορίζονται.
- Ø Με τον προϋπολογισμό όλοι μέσα στην επιχείρηση είναι ενήμεροι και προσπαθούν με κάθε τρόπο να εξοικονομήσουν ή να μη σπαταλήσουν άσκοπα τους διάφορους παραγωγικούς συντελεστές και πόρους της επιχείρησης.
- Ø Η αποτελεσματική ή μη χρησιμοποίηση των παραγωγικών συντελεστών αποκαλύπτεται με τους προϋπολογισμούς, οι οποίοι καταρτίζονται για το σκοπό αυτό.
- Ø Ο προϋπολογισμός δίνει στη διοίκηση τα μέσα για τη μέτρηση της επιτελούμενης προόδου.

## **1.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ**

Το πρώτο στάδιο της προετοιμασίας του προϋπολογισμού ξεκινά μερικούς μήνες πριν αρχίσει το επόμενο οικονομικό έτος όπου διατυπώνονται σκέψεις, νέες ιδέες και καθορίζονται γενικότερα οι στόχοι και οι γενικές κατευθύνσεις πάνω στις οποίες βασίζεται η κατάρτιση του προϋπολογισμού. Σε αυτό το στάδιο οι επιμέρους διευθύνσεις πληροφορούνται για τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης και γίνεται η ανάθεση

των ευθυνών για την προετοιμασία, σύνταξη, παρακολούθηση και εκτέλεση του προϋπολογισμού στα αρμόδια όργανα. Ακόμη λαμβάνονται υπόψη η δυναμικότητα της επιχείρησης και η ύπαρξη τυχόν μακροχρόνιου προγράμματος, σύμφωνα με το οποίο πρέπει να εναρμονίζεται ο προϋπολογισμός.

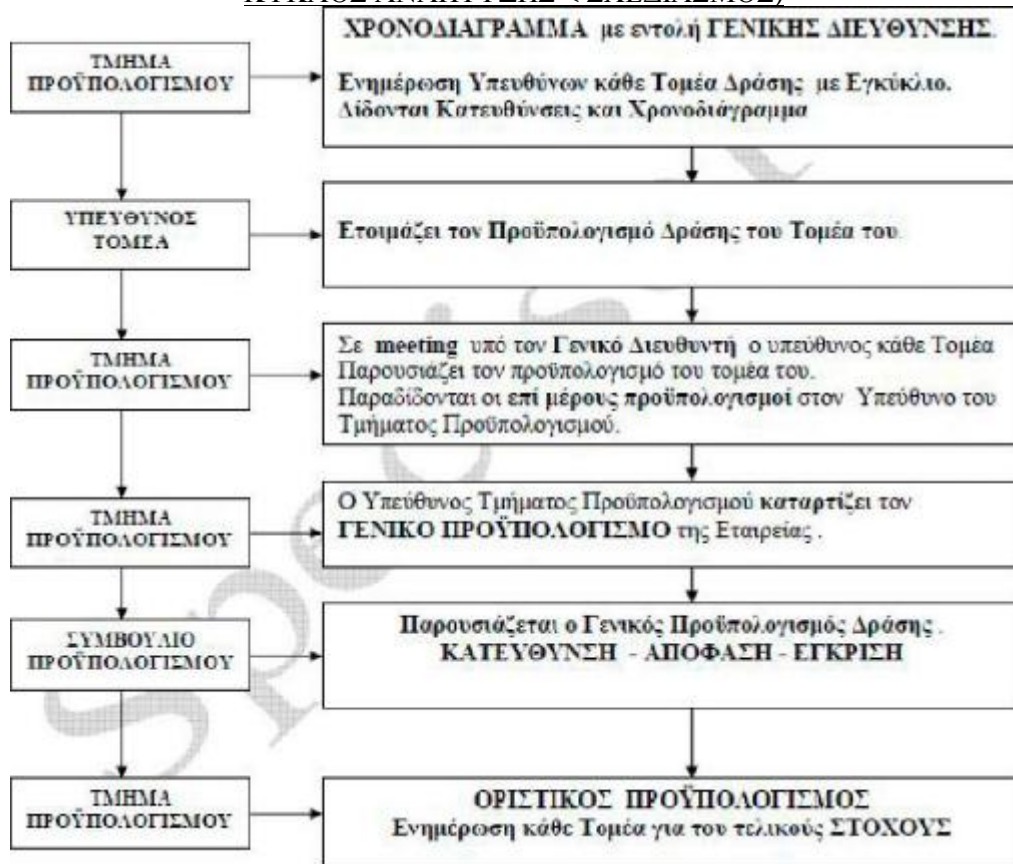
Ακολουθεί η πρόβλεψη των πωλήσεων για το έτος που έρχεται. Για την καλύτερη εκτίμηση των πωλήσεων εφαρμόζονται στατιστικές ή άλλες εμπειρικές μέθοδοι που βασίζονται στη διαίσθηση και εκτίμηση των πωλητών και στη γνώση των συνθηκών της αγοράς. Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν το ύψος των πωλήσεων όπως είναι: α) οι γενικές συνθήκες του κλάδου, β) μελέτες έρευνας της αγοράς, γ) τιμολογιακή πολιτική, δ) ανταγωνισμός, ε) οικονομικές διακυμάνσεις, στ) ποιότητα και οργάνωση των πωλητών.

Αφού δοθούν οι γενικές κατευθύνσεις και οδηγίες, οι προϊστάμενοι κάθε τομέα, τμήματος ή διεύθυνσης πλουτίζουν τις παρεχόμενες πληροφορίες με νέα στοιχεία που αποτελούν την πρώτη ύλη με την οποία θα γίνει η κατάρτιση των επί μέρους προϋπολογισμών, από τους υπεύθυνους στα χαμηλότερα κέντρα ευθύνης. Σε αυτό το στάδιο είναι απαραίτητη η καλή επικοινωνία, η συμμετοχή και η διάθεση συνεργασίας μεταξύ των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης. Επίσης πρέπει να παρέχεται κάθε βοήθεια, συμπαράσταση και καθοδήγηση από τους προϊστάμενους της επιχείρησης.

Μετά την υποβολή των επιμέρους προϋπολογισμών από κάθε τμήμα ακολουθεί συζήτηση για τα μεγέθη που περιλαμβάνονται σε αυτούς. Η συζήτηση γίνεται συνήθως μεταξύ εκείνου που έχει κάνει την εκτίμηση του μεγέθους και του προϊστάμενού του. Υπάρχει πάντα μια τάση υπερεκτίμησης των αναγκών από τη μεριά των υφισταμένων και γι' αυτό οι προϊστάμενοι προχωρούν συνήθως σε μια πολιτική περιορισμού των δαπανών. Μετά την ανταλλαγή των απόψεων και επιχειρημάτων από τις δυο πλευρές γίνεται η συμφωνία για το μέγεθος που θα περιληφθεί στον προϋπολογισμό.

Ο επιμέρους προϋπολογισμός περνώντας από κάθε επίπεδο ιεραρχίας υφίσταται διάφορες τροποποιήσεις, γιατί ακολουθείται η πιο πάνω διαδικασία. Ο προϋπολογισμός μπορεί να επιστραφεί στα χαμηλότερα επίπεδα για νέους υπολογισμούς, όταν τα μεγέθη στα οποία αναφέρεται δεν εξυπηρετούν τους γενικότερους σκοπούς της επιχείρησης (αναθεώρηση). Ακόμη τα μέρη του γενικού προϋπολογισμού πρέπει να μη συγκρούονται αλλά να συμφωνούν μεταξύ τους, έτσι ώστε να εξυπηρετούν το σκοπό της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με συσκέψεις για να απαλειφθούν οι αντιθέσεις και να λυθούν τα προβλήματα.

ΚΥΚΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ < ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ)



Σχήμα 1: Σχεδιασμός προϋπολογισμού

### 1.6 ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Οι λόγοι δημιουργίας του προϋπολογισμού μπορούν να συνοψιστούν παρακάτω :

- Οι πιθανοί επενδυτές, πέρα από το επιχειρηματικό πλάνο, θα ζητήσουν και μια συνοπτική έκθεση του προϋπολογισμού - πολύ περισσότερο εάν η επιχείρηση έχει συσταθεί πρόσφατα.
- Βοηθά στο να προγραμματιστεί το μέλλον.
- Βοηθά στην αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων.
- Προσφέρει μεγαλύτερη σιγουριά για την κερδοφορία της επιχείρησης.
- Εντοπίζει προβλήματα πριν αυτά παρουσιαστούν (όπως π.χ. την ανάγκη για χρηματοδότηση κ.λπ.).
- Βοηθά στο να παρθούν πιο σίγουρες αποφάσεις.
- Αυξάνει τα κίνητρα του προσωπικού να επιτύχουν τους στόχους τους.
- Παρακολουθεί τις επιδόσεις της επιχείρησης (π.χ. έχει καταφέρει να επιτύχει τους παλαιότερους προϋπολογισμένους στόχους της;).

Εάν πρόκειται για ετήσιο προϋπολογισμό, τότε ο επόμενος θα πρέπει να σχεδιάζεται τουλάχιστον τρεις μήνες πριν λήξει το έτος. Εάν πάλι ο προϋπολογισμός είναι βραχυπρόθεσμος, ας πούμε μηνιαίος, ο νέος προϋπολογισμός θα πρέπει να σχεδιάζεται 1 - 2 εβδομάδες πριν την έναρξη του νέου μήνα. Το πότε πρέπει να καταρτίζεται ένας προϋπολογισμός παραμένει συζητήσιμο. Η γενική λογική πάντως είναι ότι ο προϋπολογισμός πρέπει να προετοιμάζεται σε τέτοιο χρόνο, ώστε οι στόχοι και τα προτεινόμενα έσοδα ή πληρωμές να είναι ξεκάθαρα στο νέο πλάνο.

## **1.7 ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΕΝΑΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ**

Όπως είπαμε και νωρίτερα, ο προϋπολογισμός είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη των απαιτούμενων στόχων, π.χ. ελαχιστοποίηση εξόδων, αύξηση εισοδημάτων, απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς (με αύξηση των πωλήσεων), κ.λπ. Επομένως είναι απαραίτητο να γνωρίζει η επιχείρηση ποιοι είναι αυτοί οι στόχοι, ώστε να μπορέσει να καταρτίσει ένα αποτελεσματικό σχέδιο.

Αφού αποφασιστεί ποιοι είναι οι στόχοι και ποιος είναι ο χρονικός κύκλος του προϋπολογισμού (π.χ. μια εβδομάδα, ένας μήνας, ένας χρόνος κ.λπ.) πρέπει να συγκεντρωθούν οι πληροφορίες που απαιτούνται για την κατάρτισή του. Σε αυτές, περιλαμβάνονται προηγούμενες και πρόσφατες επιδόσεις, οι οποίες παρέχονται από απολογισμούς κερδών και απωλειών, ισοσκελισμούς και προηγούμενες αναλύσεις ταμειακών ροών. Με αυτή την πληροφορία, η επιχείρηση μπορεί να αναγνωρίσει κοινές τάσεις στα μεγέθη των πωλήσεων και στα κόστη, στο μέλλον. Πολλές φορές, πάλι, η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού γίνεται εκ νέου, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη παλαιότερα μεγέθη και επιδόσεις. Αυτό είναι γνωστό και ως προϋπολογισμός εκ του μηδενός, μπορεί όμως να είναι πολύ ριψοκίνδυνο.

Κατά την ετοιμασία ενός προϋπολογισμού, κάποιοι από τους υπολογισμούς είναι βάσιμοι, π.χ. τα κόστη, και κάποιοι άλλοι αβάσιμοι π.χ. το ύψος των πωλήσεων δεν μπορεί να προβλεφθεί, καθώς εξαρτάται από διάφορες μεταβλητές που μπορεί να ισχύσουν ανά πάσα στιγμή (άνοδος ή πτώση της ζήτησης, το μέγεθος του ανταγωνισμού, κ.λπ.).



## **1.8 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ**

Στην έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί για τους προϋπολογισμούς, κάτω από τις αρχές της Οικονομικής Θεωρίας, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζεται η απόδοση του οργανισμού από τις σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και υπαλλήλων ή μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Σε αυτή την θεωρητική προσέγγιση οι προϋπολογισμοί έχουν μελετηθεί από την πλευρά των σχέσεων μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στους οργανισμούς αλλά πάντα με σκοπό την οργανική - επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Οι μελέτες που έχουν γίνει μπορούν να κατηγοριοποιηθούν (με κριτήριο την ανάλυση, τις επιστημονικές ερωτήσεις και την μεθοδολογία) σε τέσσερις μεγάλες ομάδες:

### **1. Προϋπολογισμοί ως συμβόλαια αμοιβαίων δικαιωμάτων και υποχρεώσεων μεταξύ των ιδιοκτητών των επιχειρήσεων ή διοικητών οργανισμών και των εργαζομένων ή μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.**

Εργασίες που έχουν γίνει για τις πρακτικές του προϋπολογισμού και του προϋπολογιστικού ελέγχου ερευνούν κυρίως την σχέση μεταξύ ανάληψης κινήτρων και αναλαμβανόμενου κινδύνου. Αποτελέσματα ερευνητικών μελετών που ακολουθούν αυτή την προσέγγιση παρουσίασαν ότι σε μεγάλους βιομηχανικούς οργανισμούς στις Η.Π.Α. υπάρχει σαφής σύνδεση μεταξύ των στόχων που τίθενται στους προϋπολογισμούς και του ετήσιου πλάνου πριμ παραγωγικότητας ή bonus.

### **2. Προϋπολογισμοί και συμμετοχή των εμπλεκόμενων στην διαδικασία ανάπτυξης αυτών - συμμετοχικός προϋπολογισμός.**

Στην συγκεκριμένη κατηγορία αναλύσεων θα πρέπει να εντάξουμε και μελέτες που έχουν γίνει με την διαδικασία του Top - down ή Bottom - Up στην πορεία ανάπτυξης / σύνταξης, συμμετοχής και επικοινωνίας των στοιχείων του προϋπολογισμού.

Οι προσεγγίσεις που έχουν ως βάση τους Top - down προϋπολογισμούς αποτελούν τη χρηματοοικονομική άποψη σύνταξης των προϋπολογισμών. Η άποψη αυτή θέλει τους προϋπολογισμούς να διαμορφώνονται με βάση τους στόχους των Διοικήσεων / Ιδιοκτητών. Οι στόχοι τίθενται σε ανώτατο επίπεδο και διαμορφώνουν ή και επικοινωνούν τον προϋπολογισμό στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας. Συνήθως γίνεται χρήση μαθηματικών - χρηματοοικονομικών μοντέλων με στόχο τη βελτιστοποίηση ή των στόχων που έχουν τεθεί.

Οι προσεγγίσεις που μελετούν τους προϋπολογισμούς που αναπτύσσονται / συντάσσονται από τα χαμηλότερα επίπεδα και καταλήγουν σε ένα συνολικό σχέδιο

(Bottom-Up) οδηγούνται κυρίως από ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν στη συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη των προϋπολογισμών, στην απόκρυψη στοιχείων τόσο κατά την σύνταξη όσο και κατά την εκτέλεση του προϋπολογισμού αλλά και στις δεσμεύσεις που αναλαμβάνουν οι εργοδότες / προϊστάμενοι έναντι των εργαζομένων / υφισταμένων (η τελευταία κατηγορία ερευνητικών ερωτημάτων ταυτίζεται με την ανάπτυξη δικαιωμάτων και υποχρεώσεων μεταξύ εργοδοτών / προϊσταμένων και εργαζομένων / υφισταμένων).

### **3. Οι προϋπολογισμοί και η κεφαλαιακή δραστηριότητα της εταιρείας.**

Εδώ παρουσιάζεται η προσέγγιση ότι η κάθε εταιρεία αποτελείται από επιμέρους επενδυτικές δραστηριότητες. Κάθε δραστηριότητα έχει τον αυτοτελή προϋπολογισμό της. Η κάθε δραστηριότητα (μέσω των ατόμων που την υπηρετούν) έχει συγκεκριμένες υποχρεώσεις και δικαιώματα (συμβόλαια). Όμως παράλληλα τα μεγέθη του προϋπολογισμού αποτελούν την βάση για την λήψη της απόφασης, για την αποδοχή ή απόρριψη της εκτέλεσης ενός έργου ή μιας δραστηριότητας που έχει στην κατοχή της και διαχειρίζεται η επιχείρηση ή ο οργανισμός.

### **4. Προϋπολογισμοί και αποκλίσεις.**

Στην κατηγορία αυτή, οι μελετητές προσπαθούν να προσδιορίσουν τις σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ προϋπολογισθέντων και πραγματοποιηθέντων μεγεθών μέσα από το πλήθος των λογιστικών πληροφοριών. Παράλληλα σημασία έχουν και οι μελέτες οι οποίες επικεντρώνονται στο ενδιαφέρον που επιδεικνύουν οι ιδιοκτήτες / προϊστάμενοι για τις αποκλίσεις και στα μέτρα που λαμβάνουν για την θεραπεία τους. Επίσης ερευνάται το πώς τα αποτελέσματα των αποκλίσεων χρησιμοποιούνται για να αναπτυχθούν διαδικασίες, ενέργειες και τακτικές με στόχο την παροχή κινήτρων για την εξάλειψη αυτού του είδους των αποκλίσεων ή τη διαχείριση αυτών για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας των επιχειρήσεων ή οργανισμών.

Κύρια λοιπόν οπτική της θεωρητικής προσέγγισης των Οικονομικών στους προϋπολογισμούς αποτελεί η σύνδεση της ευημερίας των εμπλεκόμενων (ιδιοκτητών / προϊσταμένων και υπαλλήλων / υφισταμένων) με την απόδοση, η οποία προδιαγράφεται (το παιχνίδι γίνεται με συγκεκριμένους όρους) και βασίζεται στους προϋπολογισμούς (οι οποίοι αποτελούν στόχους), παρακολουθείται δε, μέσα από την διαδικασία του προϋπολογιστικού ελέγχου, και καταγράφει αποκλίσεις. Οι αποκλίσεις σηματοδοτούν υποχρεώσεις και δικαιώματα των εμπλεκόμενων, αφού αποτελούν το κριτήριο απόδοσης. Επίσης η οικονομική θεωρία εξετάζει και τον τρόπο εφαρμογής των

προϋπολογισμών (αυστηρή εφαρμογή και έλεγχος - χαλαρή εφαρμογή και μέθοδοι ελέγχου).

## **1.9 ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ**

Μια συνήθης διάκριση των προϋπολογισμών, γίνεται με βάση τα παρακάτω κριτήρια :

- > το χρονικό διάστημα που καλύπτουν
- > τη μέθοδο κατάρτισής τους και
- > τη φιλοσοφία προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών
- > με βάση το είδος τους

(Παυλοπούλου Γεωργία (2009) «Χρηματοοικονομική διαχείριση των δήμων μέσω των προϋπολογισμών»)

### **1.9.1 ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΠΟΥ ΚΑΛΥΠΤΟΥΝ ΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ**

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

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

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

### **1.9.2 ΜΕΘΟΔΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ**

Ανάλογα με την μέθοδο της κατάρτισής τους, οι προϋπολογισμοί διακρίνονται σε αυτούς που καταρτίζονται από τα στελέχη (bottom up) και σε αυτούς που επιβάλλονται από την διοίκηση (top down).

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

Σύμφωνα με το κριτήριο του προσδιορισμού των ποσών που εγγράφονται στον προϋπολογισμό, υπάρχουν δύο κατηγορίες προϋπολογισμών :

- ❖ *Αυτοί που καταρτίζονται με βάση τους προϋπολογισμούς της προηγούμενης χρονιάς, στους οποίους υπολογίζεται ένα ποσοστό προσαύξησης ή μείωσης.*

Στην πρώτη περίπτωση των επαυξητικών προϋπολογισμών, λαμβάνονται υπόψη εκτιμήσεις όπως ο αναμενόμενος πληθωρισμός, η τάση του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και άλλες μεταβλητές που μπορεί να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τα έσοδα και τα έξοδα της περασμένης χρήσης. Δηλαδή, η βάση του επαυξητικού προϋπολογισμού είναι τα δεδομένα της προηγούμενης περιόδου και η σύνταξή του εστιάζει στον υπολογισμό και την αιτιολόγηση των μεταβολών.

- ❖ *Αυτοί που καταρτίζονται από μηδενική βάση*

Στην περίπτωση κατάρτισης από μηδενική βάση, δεν λαμβάνονται υπόψη τα αποτελέσματα των προηγούμενων χρήσεων, αλλά εξετάζονται τα επιμέρους στοιχεία του προϋπολογισμού και η αναγκαιότητα της κάθε δαπάνης. Είναι, δηλαδή, μια μορφή διοίκησης και προγραμματισμού, όπου το κάθε τμήμα της επιχείρησης καλείται να αναλύσει και να αιτιολογήσει το κάθε ποσό και την κάθε δαπάνη ανεξαρτήτως ύψους, ξεκινώντας από το μηδέν. Η μορφή αυτή επιδιώκει την εύρεση ενός βέλτιστου τρόπου σύνταξης και εκτέλεσης του προϋπολογισμού, όπου απορρίπτεται ως δεδομένο οποιοδήποτε ποσό εξόδων.

### **1.9.3 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΟΥΣ**

Επίσης, άλλη μια διάκριση των προϋπολογισμών με βάση το είδος τους, είναι σε στατικούς και ελαστικούς ή δυναμικούς.

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

Οι ελαστικοί ή δυναμικοί προϋπολογισμοί προβλέπουν τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης για τα διάφορα επίπεδα της παραγωγικής της δραστηριότητας. Καταρτίζονται με βάση τόσο τα μεταβλητά όσο και τα σταθερά κόστη και απαιτείται η ταξινόμηση των εξόδων στα κατάλληλα κέντρα κόστους. Τα έξοδα καθορίζονται από τα διαφορετικά επίπεδα παραγωγής και η διαδικασία χρησιμοποιεί στατιστικές μεθόδους παλινδρόμησης και προσδιορισμού του βαθμού συσχέτισης των εξόδων και των επιπέδων. Μειονέκτημα της μεθόδου, έγκειται στο γεγονός ότι παρουσιάζει δυσκολίες

λόγω της αδυναμίας του ακριβούς προσδιορισμού των μεταβολών των εξόδων. Επιπλέον, μέσω των ελαστικών προϋπολογισμών προσδιορίζονται το κόστος παραγωγής, οι αναλώσεις υλικών για την συντήρηση και την επισκευή των παραγωγικών εγκαταστάσεων και οι αναλώσεις που αφορούν στην λειτουργία της παραγωγής. Συνεπώς, οι ελαστικοί προϋπολογισμοί αποτελούν για τα στελέχη δυνατά εργαλεία ελέγχου.

#### **1.9.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ**

Μια ακόμη διάκριση των προϋπολογισμών είναι η εξής: Ο σε λειτουργικούς ή λειτουργικά προγράμματα και Ο σε χρηματοοικονομικούς προϋπολογισμούς. Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί περιλαμβάνουν τους προϋπολογισμούς εσόδων και εξόδων. Μέσω αυτών παρουσιάζονται τα ποσά των αγαθών και των υπηρεσιών, τα οποία η επιχείρηση σχεδιάζει να χρησιμοποιήσει κατά την περίοδο λειτουργίας της, και τα οφέλη τα οποία, προσδοκά να εξασφαλίσει από τις δραστηριότητές της.

Μια περαιτέρω διάκριση των λειτουργικών προϋπολογισμών είναι σε:

- προϋπολογισμούς κατά πρόγραμμα και
- προϋπολογισμούς κατά ευθύνη.

Οι χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί, παρουσιάζουν τα χρηματικά ποσά, τα οποία η επιχείρηση προγραμματίζει να ξοδέψει κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου και τις πηγές, από τις οποίες προγραμματίζει να τα αντλήσει. Περαιτέρω, οι χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί μπορούν να διακριθούν στους ταμειακούς προϋπολογισμούς και στις προϋπολογιζόμενες χρηματοοικονομικές καταστάσεις των ισολογισμών, των αποτελεσμάτων χρήσεως και του πίνακα διάθεσης κερδών.

#### **1.10 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Ένα σημαντικό όφελος από την διαδικασία του προϋπολογισμού όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο είναι ότι ελέγχει εκ των προτέρων ολόκληρη τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Πράγματι ο προϋπολογισμός μπορεί να παρακολουθήσει με αξιοπιστία τις πιο σταθερές διαδικασίες του οργανισμού. Είναι αξιοσημείωτο ότι ακόμη και η παρακολούθηση της πορείας του προϋπολογισμού μέσα στην επιχείρηση βοηθάει στον έλεγχο και στην διοίκηση αυτής.

Μια απλή μορφή ελέγχου είναι η μελέτη των αποκλίσεων την οποία θα εξετάσουμε παρακάτω σε ιδιαίτερο κεφάλαιο. Επίσης η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιήσει τις αναφορές του προϋπολογισμού σαν διαγνωστικό εργαλείο για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων σε σύγκριση με τον σχεδιασμό.

Η επίδραση των προϋπολογισμών στην συμπεριφορά των ανθρώπων και ιδιαίτερα σε αυτή των διευθυντών όλων των επιπέδων είναι αναμφισβήτητη. Οι προϋπολογισμοί σαν μέθοδος και σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου είναι χρήσιμοι εφόσον καταφέρνουν και επηρεάζουν τη σκέψη και ενέργεια των ανθρώπων που εργάζονται και αποτελούν έναν οργανισμό διότι με αυτό τον τρόπο θα καταφέρουν να περάσουν τα προϋπολογιζόμενα επίπεδα απόδοσης ή έστω και να τα φτάσουν.

Η πρώτη υπόθεση στην οποία βασίζονται τα συστήματα προϋπολογισμού και ελέγχου είναι άλλα στοιχεία και όχι ο προϋπολογισμός και οι στόχοι που θα υποκινήσουν αποτελεσματικά τους διευθυντές και γενικότερα το προσωπικό της επιχείρησης ώστε να εργαστούν σκληρά για να φτάσουν ή να περάσουν τα προϋπολογισθέντα επίπεδα απόδοσης. Η υποκίνηση των ατόμων προσδιορίζεται από τις ίδιες τις ανάγκες τους και από την αντίληψη ότι η απόδοση και η επίτευξη των προϋπολογισθέντων στόχων θα οδηγήσει στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

Για τον παραπάνω λόγο είναι έργο της διοίκησης να μπορέσει να συμβιβάσει τους στόχους των ατόμων με εκείνους της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό οι εργαζόμενοι της επιχείρησης να αποδεχτούν τους στόχους της επιχείρησης σαν δικούς τους, να υπάρχει μια εσωτερική παρόρμηση, για τους στόχους ώστε να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια να τους πετύχουν. Ένας λόγος για να το δεχτούν αυτό οι εργαζόμενοι είναι η πορεία των προϋπολογισμών στο παρελθόν δηλαδή αν στο παρελθόν οι στόχοι ικανοποιούνταν τότε πολύ πιθανό να επιτευχθούν και στο παρόν. Ένας άλλος λόγος είναι η προσωπική τους επιτυχία. Ακόμη ένας παράγοντας είναι ότι είναι ικανοί να καταφέρουν να προβλέψουν το μέλλον.

Οι προϋπολογισμοί επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να επιτύχει και έλεγχο πρόδρασης και έλεγχο ανάδρασης. Οι προϋπολογισμοί έχουν σημαντικό μέρος στην επίτευξη ελέγχου πρόδρασης και αυτό διότι βοηθούν τους διευθυντές μιας επιχείρησης να ελέγχουν και να σχεδιάζουν το μέλλον κάνοντας εκτιμήσεις για σημαντικά θέματα. Οι προϋπολογισμοί επίσης έχουν σπουδαίο ρόλο στην επίτευξη ελέγχου ανάδρασης διότι οι συγκρίσεις πρέπει να γίνονται ανάμεσα στην πραγματική και τη σχεδιασμένη επίδοση της επιχείρησης ενώ οι αποκλίσεις ανάμεσα στα παραπάνω θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για διορθωτικούς λόγους. Επίσης η σύγκριση των πραγματικών με τα

προϋπολογισμένα αποτελέσματα βοηθά ώστε τα στελέχη να αξιολογήσουν την επίδοση ατόμων, τμημάτων τομέων, παραρτημάτων ή και ολόκληρων επιχειρήσεων. Για παράδειγμα εάν ένας μακροχρόνιος στόχος αποκλίνει αρκετά με τον έλεγχο ανάδρασης επιτρέπεται η διόρθωση του. Δηλαδή σε μια επιχείρηση όπου έχει τεθεί στόχος αύξησης των πωλήσεων για το τρέχον εξάμηνο το 1.000.000 € και κατά το τέλος του τρίμηνου με τον έλεγχο ανάδρασης διαπιστώνετε ότι η αύξηση είναι 300.000 € τότε λαμβάνονται επιπλέον μετρά για την επίτευξη του στόχου όπως περισσότερη διαφήμιση.

Εκτός από το παραπάνω οι προϋπολογισμοί προσφέρουν κίνητρα για την αύξηση της απόδοσης σε κάθε επίπεδο. Για παράδειγμα εάν επιτευχθούν οι στόχοι σε κάποιο τμήμα μπορεί να δοθεί μια επιπλέον αμοιβή στους εργαζόμενους για αυτό. Η κατάρτιση των προϋπολογισμών δημιουργεί εξειδικευμένες ευθύνες σε συγκεκριμένα άτομα τα οποία είναι υπόλογα για την επίτευξη των προϋπολογισθέντων στόχων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

#### 2.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Για τη σωστή και εύκολη κατάρτιση του προϋπολογισμού και για την πραγματοποίηση των σκοπών του, είναι απαραίτητες ορισμένες προϋποθέσεις. Οι προϋποθέσεις αυτές μπορεί να σχετίζονται με την ύπαρξη της επιχείρησης σαν οικονομική μονάδα, έτσι ώστε η ίδια η επιχείρηση να τις μεταβάλλει ευνοϊκά προς αυτήν, αλλά μπορεί να σχετίζονται και με την οικονομική και πολιτική κατάσταση, οπότε είναι αδύνατο να ελεγχθούν από την επιχείρηση.

Οι απαραίτητες προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται από την ίδια την επιχείρηση είναι:

Η καλή οργανωτική διάρθρωση και η λογιστική οργάνωση της επιχείρησης. Είναι απαραίτητο η επιχείρηση να υποδιαιρείται σε μικρά τμήματα διεύθυνσης που είναι γνωστά σαν κέντρα ευθύνης. Τα κέντρα αυτά στη συνέχεια υποδιαιρούνται σε μικρότερα τμήματα ή ομάδες που επιτρέπουν την πιο εύκολη διοίκηση τους από ένα υπεύθυνο πρόσωπο, που έχει την ευθύνη για τον έλεγχο του προϋπολογισμού στον τομέα του. Έτσι, κάθε σχέδιο ή πρόγραμμα διαχωρίζεται και αναλύεται κατά τμήματα. Η παραχώρηση εξουσίας στο κάθε υπεύθυνο πρόσωπο και η υπευθυνότητα του στην εφαρμογή του συστήματος του προϋπολογιστικού ελέγχου, απαιτεί τον ακριβή καθορισμό των ορίων κάθε κέντρου ευθύνης. Επίσης πρέπει να καθορίζονται σαφώς οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες των διοικητικών στελεχών των παραπάνω κέντρων, όσον αφορά τις απολογιστικές εκθέσεις (σύγκριση πραγματοποιηθέντων - προγραμματισθέντων).

Έτσι και η κατάρτιση του προϋπολογισμού γίνεται απαραίτητη με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε υποδιαίρεση του να ανταποκρίνεται στο αντίστοιχο κέντρο ελέγχου. Επίσης η κατάταξη των διαφόρων λογαριασμών, ανάλογα του περιεχομένου και του κέντρου ευθύνης, τα οποία αφορούν, βοηθάει στη συστηματικότερη παρακολούθηση της πορείας κάθε κέντρου ευθύνης. Ένα βελτιωμένο λογιστικό σύστημα βοηθάει επίσης στην εύκολη ενημέρωση κι έγκαιρη παροχή των στοιχείων, που περιλαμβάνονται στις απολογιστικές εκθέσεις, που υποβάλλονται στη διεύθυνση. Η δυσκολία όμως στη συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων έχει σοβαρές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα ενός προϋπολογισμού, με κίνδυνο να παρουσιάζεται εξωπραγματικός.



Τα κέντρα ευθύνης είναι να διακριθούν αυτά σε κέντρα κόστους και σε κέντρα κέρδους, ανάλογα με το αν εμφανίζουν αντίστοιχα το σύνολο των δαπανών και του κέρδους. Η διάκριση αυτή παρουσιάζεται πολύ δύσκολη διότι είναι σχεδόν αδύνατος ο ακριβής επιμερισμός του κόστους και του κέρδους σε κάθε ένα κέντρο ευθύνης.

Η στενή συνεργασία των στελεχών της επιχείρησης και η ύπαρξη ενός αρμόδιου φορέα της διεύθυνσης προϋπολογισμού για την επεξεργασία των επί μέρους προϋπολογισμών, της κατάρτισης του γενικού προϋπολογισμού και της εισήγησης του για έγκριση στη Γενική Διεύθυνση.

Τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τη συνειδητοποίηση της σημασίας και την κατανόηση της φύσης και των χαρακτηριστικών του προϋπολογιστικού ελέγχου και θα πρέπει να αφιερώσουν χρόνο και προσπάθειες για να επιτύχουν τους σκοπούς του προϋπολογισμού. Πρέπει όμως, ο προϋπολογισμός να εκφράζει στόχους ρεαλιστικούς, που μέσα στο δεδομένο οικονομικό - θεσμικό περιβάλλον η επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιήσει. Εξωπραγματικοί όμως στόχοι θα οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα λόγω της πτώσης του ηθικού και των δυσάρεστων συναισθημάτων που θα αναπτυχθούν στο προσωπικό της επιχείρησης.

Ο συντονισμός των εργασιών της κατάρτισης του προϋπολογισμού, πρέπει να ανατίθεται σε έναν φορέα, ο οποίος θα συμβάλλει στην επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών στελεχών και της Γενικής Διεύθυνσης ή της Επιτροπής του Προϋπολογισμού. Ο φορέας αυτός θα καλείται Διευθυντής του προϋπολογισμού και θα έχει στις αρμοδιότητες του την παροχή των γενικών κατευθύνσεων για τον τρόπο κατάρτισης του προϋπολογισμού. Παρέχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία (λογιστικά, στατιστικά), πληροφορίες σχετικές με την επιχείρηση ή με την οικονομική κατάσταση γενικά και κάθε είδους βοήθεια για την κατάρτιση του προϋπολογισμού. Καθορίζει το χρόνο υποβολής των προϋπολογισμών και υποβάλλει εισήγηση στη Γενική Διεύθυνση για την έγκριση ή την τροποποίηση τους. Τέλος, καταρτίζει τον Γενικό προϋπολογισμό και τον υποβάλλει για έγκριση. Επίσης, προβαίνει στη μελέτη και επεξεργασία των αναφορών και εκθέσεων ελέγχου, που υποβάλλονται από τους υπεύθυνους φορείς της διοίκησης και παρακολουθεί την εκτέλεση του προϋπολογισμού, τις τυχόν αποκλίσεις που παρουσιάζονται και τη σωστή αντιμετώπιση τους.

Μάλιστα μπορεί να συσταθεί και μια επιτροπή προϋπολογισμού με αρμοδιότητες όμοιες με του Διευθυντή προϋπολογισμού.

Η σωστή εκτίμηση των παραγωγικών δυνατοτήτων της επιχείρησης. Η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης δεν πρέπει να υπερεκτιμηθεί ή να υποεκτιμηθεί, γιατί τότε όλοι οι προϋπολογισμοί θα συντάσσονται με λανθασμένη βάση και δε θα ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

Η παραγωγική δυναμικότητα αναφέρεται τόσο στον εξοπλισμό και την οργάνωση της επιχείρησης σε μηχανολογικό υλικό όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να επιβλέπει την επίδοση των ατόμων, μεμονωμένων, αλλά και σε ομάδες. Η εκτίμηση πρέπει να είναι δίκαιη, αμερόληπτη και ακριβής. Ιδιαίτερα όταν πρόκειται για το προσωπικό της επιχείρησης, η εκτίμηση πρέπει να γίνεται με μεγαλύτερη προσοχή, έτσι ώστε να προστατεύεται η προσωπικότητα κάθε εργαζομένου, και σε περίπτωση αρνητικών αποκλίσεων, πρέπει να ερευνούνται οι λόγοι και οι πιέσεις που τυχόν συνέβαλαν στη χαμηλή επίδοση του. Ένα από τα σπουδαιότερα στοιχεία είναι ότι η κατάρτιση του προϋπολογισμού και η σωστή αξιολόγηση των δεδομένων και αποκλίσεων είναι σημαντική. Έτσι, ο ίδιος ο προϋπολογισμός θα πρέπει να δίνει μια σωστή εκτίμηση των επιδόσεων ή των ομάδων, πρέπει δηλαδή να αποτελεί μια φωτεινή εικόνα, όπου θα διαγράφονται οι δυνατότητες της επιχείρησης σε κάθε τομέα της.

## **2.2 Ο ΤΡΟΠΟΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ**

Όπως αναφέρθηκε, κάθε υπεύθυνος διεύθυνσης, τομέα, τμήματος της επιχείρησης συγκεντρώνει τα απαραίτητα στοιχεία και πληροφορίες και σύμφωνα με τις οδηγίες και τη γενική κατεύθυνση από το διοικητικό συμβούλιο προχωρεί στην κατάρτιση του προϋπολογισμού. Οι επί μέρους προϋπολογισμοί ελέγχονται από ανώτερα διοικητικά στελέχη και αφού τροποποιηθούν κατάλληλα ενσωματώνονται στο Γενικό προϋπολογισμό.

Η βάση πάνω στην οποία θεμελιώνονται οι υπόλοιποι προϋπολογισμοί είναι ο προϋπολογισμός πωλήσεων. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι περισσότερες επιχειρήσεις πραγματοποιούν το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους από την πώληση των προϊόντων τους. Μπορεί όμως κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της κατάρτισης του προϋπολογισμού να παρουσιαστούν περιορισμοί και δυσκολίες, που θα επιδράσουν δυσμενώς στους υπόλοιπους επί μέρους προϋπολογισμούς. Εάν για παράδειγμα διαπιστωθεί ότι υπάρχει έλλειψη των απαραίτητων πρώτων υλών για την παραγωγή των προϊόντων, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να περιορίσει τις πωλήσεις ή να αποκτήσει τους

πόρους που θα της επιτρέψουν να παράγει τα προϊόντα που προβλέπονται από τον προϋπολογισμό πωλήσεων; Σε αυτή την ερώτηση απαντά ο προϋπολογισμός παραγωγής. Προσδιορίζει την ποσότητα που μπορεί να παράγει η επιχείρηση με τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις και τις ποσότητες των πρώτων υλών που απαιτούνται. Ο προϋπολογισμός πωλήσεων και ο προϋπολογισμός παραγωγής υποβάλλονται στο αρμόδιο όργανο (διευθυντής προϋπολογισμού ή επιτροπή προϋπολογισμού) και συμπληρώνει το πρώτο στάδιο της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού.

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

Οι αρμόδιοι φορείς με τη διαδικασία της κατάρτισης του προϋπολογισμού προσπαθούν να αυξήσουν την απόδοση των χρησιμοποιούμενων υλικών και ανθρώπινων πόρων.

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

## 2.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Το πρώτο στάδιο της προετοιμασίας του προϋπολογισμού ξεκινά μερικούς μήνες πριν αρχίσει το επόμενο οικονομικό έτος όπου διατυπώνονται σκέψεις, νέες ιδέες και καθορίζονται γενικότερα οι στόχοι και οι γενικές κατευθύνσεις πάνω στις οποίες βασίζεται η κατάρτιση του προϋπολογισμού. Σε αυτό το στάδιο οι επί μέρους διευθύνσεις πληροφορούνται τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης και γίνεται η ανάθεση των ευθυνών για την προετοιμασία, σύνταξη, παρακολούθηση και εκτέλεση του προϋπολογισμού στα αρμόδια όργανα. Ακόμη λαμβάνονται υπόψη η δυναμικότητα της επιχείρησης και η ύπαρξη τυχόν μακροχρόνιου προγράμματος, σύμφωνα με το οποίο πρέπει να εναρμονίζεται ο προϋπολογισμός.

Ακολουθεί η πρόβλεψη των πωλήσεων για το έτος που έρχεται. Για την καλύτερη εκτίμηση των πωλήσεων εφαρμόζονται στατιστικές ή άλλες εμπειρικές μέθοδοι που βασίζονται στη διαίσθηση και εκτίμηση των πωλητών και στη γνώση των συνθηκών της αγοράς. Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν το ύψος των πωλήσεων όπως είναι, οι γενικές συνθήκες του κλάδου, μελέτες έρευνας της αγοράς, τιμολογιακή πολιτική, ανταγωνισμός, οικονομικές διακυμάνσεις, ποιότητα και οργάνωση των πωλητών.

Αφού δοθούν οι γενικές κατευθύνσεις και οδηγίες, οι προϊστάμενοι κάθε τομέα, τμήματος, διεύθυνσης πλουτίζουν τις παρεχόμενες πληροφορίες με νέα στοιχεία που αποτελούν την πρώτη ύλη με την οποία θα γίνει η κατάρτιση των επί μέρους προϋπολογισμών, από τους υπεύθυνους στα χαμηλότερα κέντρα ευθύνης. Σε αυτό το στάδιο είναι απαραίτητη η καλή επικοινωνία, η συμμετοχή και η διάθεση συνεργασίας μεταξύ των επί μέρους τμημάτων της επιχείρησης. Επίσης πρέπει να παρέχεται κάθε βοήθεια, συμπαράσταση και καθοδήγηση από τους προϊστάμενους της επιχείρησης.

Μετά την υποβολή των επί μέρους προϋπολογισμών από κάθε τμήμα ακολουθεί συζήτηση για τα μεγέθη που περιλαμβάνονται σε αυτούς. Η συζήτηση γίνεται συνήθως μεταξύ εκείνου που έχει κάνει την εκτίμηση του μεγέθους και του προϊστάμενου του. Υπάρχει πάντα μια τάση υπερεκτίμησης των αναγκών από τη μεριά των υφισταμένων και γι' αυτό οι προϊστάμενοι προχωρούν συνήθως σε μια πολιτική περιορισμού των δαπανών. Μετά την ανταλλαγή των απόψεων και επιχειρημάτων από τις δυο πλευρές γίνεται η συμφωνία για το μέγεθος που θα περιληφθεί στον προϋπολογισμό.

Ο επί μέρους προϋπολογισμός περνώντας από κάθε επίπεδο ιεραρχίας υφίσταται διάφορες τροποποιήσεις, γιατί ακολουθείται η πιο πάνω διαδικασία. Ο προϋπολογισμός

μπορεί να επιστραφεί στα χαμηλότερα επίπεδα για νέους υπολογισμούς, όταν τα μεγέθη στα οποία αναφέρεται δεν εξυπηρετούν τους γενικότερους σκοπούς της επιχείρησης (αναθεώρηση). Ακόμη τα μέρη του γενικού προϋπολογισμού πρέπει να μη συγκροτούνται αλλά να συμφωνούν μεταξύ τους, έτσι ώστε να εξυπηρετούν το σκοπό της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με συσκέψεις για να απαλειφθούν οι αντιθέσεις και να λυθούν τα προβλήματα συντονισμού με τις απαραίτητες αλλαγές στους επί μέρους προϋπολογισμούς.

Τελευταίο στάδιο της προετοιμασίας του προϋπολογισμού είναι η υποβολή του από τον αρμόδιο φορέα, ο οποίος μπορεί να είναι το Διοικητικό Συμβούλιο και η τελική του έγκριση.

## **2.4 ΟΡΓΑΝΑ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ**

Συνήθως τα πιο αρμόδια όργανα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι ο διευθυντής προϋπολογισμού και η επιτροπή προϋπολογισμού. Οι αρμοδιότητες του διευθυντή προϋπολογισμού περιλαμβάνουν τη διανομή των γενικών κατευθύνσεων και οδηγιών, παροχή πληροφοριών σχετικών με την επιχείρηση, στατιστικών στοιχείων, επεξεργασία των υποβαλλόμενων σχεδίων προϋπολογισμών, υπόδειξη των αναγκαίων τροποποιήσεων, μελέτη των αποκλίσεων, έκδοση του κανονικού προϋπολογισμού και υποβολή του για έγκριση.

Η επιτροπή προϋπολογισμού είναι συμβουλευτικό σώμα που αποτελείται από ανώτερα διοικητικά στελέχη. Είναι απαραίτητη για τις μεγάλες επιχειρήσεις κι έχει τις ίδιες αρμοδιότητες με τον διευθυντή προϋπολογισμού. Δηλαδή, καθορίζει τις γενικές γραμμές που πρέπει να ακολουθηθούν και γενικά συντονίζει όλη τη διαδικασία της κατάρτισης του προϋπολογισμού.

Επίσης και οι διευθυντές των επί μέρους τμημάτων της επιχείρησης παίρνουν αποφάσεις σχετικές με τα μεγέθη που αφορούν το τμήμα τους, σύμφωνα με τις γενικές κατευθύνσεις που δόθηκαν από τη γενική διεύθυνση της επιχείρησης. Ακόμη σημαντική και ουσιαστική είναι η συμβολή των στελεχών κάθε τμήματος που με τη συνεργασία τους ο διευθυντής τους παίρνει σημαντικές αποφάσεις σχετικά με την κατάρτιση του επί μέρους προϋπολογισμού.

## **2.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ**

Η οργάνωση της κατάρτισης του προϋπολογισμού ανατίθεται σε συγκεκριμένο φορέα, τμήμα ή υπηρεσία, που μπορεί ανάλογα να αποτελεί:

1. Ανεξάρτητο τμήμα ή διεύθυνση που υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση της επιχείρησης.
2. Μέρος της διεύθυνσης πωλήσεων ή παραγωγής και
3. Μπορεί να κατανέμεται στα επί μέρους τμήματα ή διευθύνσεις με τη μορφή επιτελικών υπηρεσιών, με κεντρική υπηρεσία προγραμματισμού. Η υπηρεσία αυτή έχει σαν κύρια εργασία:
  - Την παροχή κάθε πληροφορίας σχετικής με τις συνθήκες της αγοράς του κλάδου και τη μελέτη και ανάλυση των προβλημάτων, που παρουσιάζονται από τη δράση της επιχείρησης και από την οικονομία σαν σύνολο.
  - Τον καθορισμό των γενικών κατευθύνσεων που υπαγορεύονται από ένα γενικότερο πρόγραμμα της επιχείρησης.
  - Το συντονισμό της κατάρτισης των προϋπολογισμών των επί μέρους διευθύνσεων.
  - Την παρακολούθηση και τον έλεγχο της εκτέλεσης του προϋπολογισμού, την επισήμανση των επιδόσεων, τη διαπίστωση των αρνητικών αποκλίσεων καθώς και των συνθηκών που επέδρασαν για την πραγματοποίησή τους.
  - Τη σύνοψη των παρατηρήσεων και τα συμπεράσματα της σε έκθεση, που παρουσιάζει στη γενική διεύθυνση και στις επί μέρους διευθύνσεις.

## **2.6 ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ**

Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα βασικό εργαλείο της διοίκησης των επιχειρήσεων και οργανισμών. Στις περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμούς ο προϋπολογισμός αποτελεί την οικονομική κατάσταση στην οποία καταγράφονται όλα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις, αλλά και οι εισροές και εκροές που θα έχει μια επιχείρηση / οργανισμός, σε ένα αλλά και για ένα, συγκεκριμένο διάστημα χρόνου.

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

Οι προϋπολογισμοί και τα προγράμματα που συντάσσονται και διαμορφώνουν τον συνολικό προϋπολογισμό καταγράφονται παρακάτω: Ο Πρόγραμμα Πωλήσεων Ο Προϋπολογισμός Πωλήσεων Ο Πρόγραμμα Παραγωγής Ο Προϋπολογισμός παραγωγής Ο Προϋπολογισμός εξόδων παραγωγής Ο Πρόγραμμα αγορών Ο Προϋπολογισμός κόστους αγοράς αποθεμάτων Ο Προϋπολογισμός εξόδων λειτουργίας διοικήσεως Ο Προϋπολογισμός κόστους χρηματοοικονομικής λειτουργίας Ο Προϋπολογισμός κόστους έρευνας και ανάπτυξης Ο Προϋπολογισμός προγράμματος επενδύσεων Ο Προϋπολογισμός ταμειακών εισροών - εκροών Ο Προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων Ο Προϋπολογιστική κατάσταση ισολογισμού Ο Προϋπολογισμός κόστους παραγωγής προϊόντων.

## **2.6.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

### **Προϋπολογισμός πωλήσεων**

Το πρόγραμμα και οι προϋπολογισμοί των πωλήσεων ετοιμάζονται πριν από τους άλλους προϋπολογισμούς γιατί αποτελούν τη βάση και προϋπόθεση της κατάρτισης των προϋπολογισμών όλων των άλλων δραστηριοτήτων των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Η ποσότητα των προϊόντων που πρόκειται να παραχθεί εξαρτάται από τον προϋπολογισμό των πωλήσεων. Ο προϋπολογισμός παραγωγής με όλες τις λεπτομέρειες, για απαιτούμενες πρώτες ύλες, εργατικά και γενικά έξοδα εξαρτάται από τις προβλέψεις των πωλήσεων. Επίσης ο προϋπολογισμός των εξόδων πωλήσεων και των διοικητικών εξόδων σχετίζονται άμεσα με τον προϋπολογισμό των πωλήσεων. Οι ταμειακοί προϋπολογισμοί βασίζονται στα έσοδα των πωλήσεων και τις πληρωμές των αγορών. Ακόμη ο προβλεπόμενος προϋπολογισμός των αποτελεσμάτων χρήσεως και των μικτών και καθαρών κερδών εξαρτάται από τον προϋπολογισμό των πωλήσεων. Άρα η διαδικασία του προϋπολογισμού αρχίζει με τον καθορισμό των αναμενόμενων ή δυνατών πωλήσεων. Αν ο προϋπολογισμός αυτός δεν είναι ρεαλιστικός και δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, τότε όλοι οι άλλοι προϋπολογισμοί θα είναι και αυτοί ξένοι προς την πραγματικότητα και τελείως άχρηστοι. Ο προϋπολογισμός των πωλήσεων μπορεί να καθορίζει:

Τα είδη των προϊόντων που αναμένεται να πουληθούν.

Την ποσότητα κάθε είδους προϊόντων που θα πουληθεί.

• Την τιμή στην οποία θα πουληθεί κάθε είδος προϊόντος ή το μικτό κέρδος με συντελεστή πάνω στο κόστος αγοράς η' παραγωγής.

• Τη γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων κατά περιοχή.

- Û Τη διαχρονική κατανομή των πωλήσεων κατά τη διάρκεια της προϋπολογιστικής περιόδου (δηλαδή κατά εβδομάδα, μήνα, τρίμηνο, έτος κλπ).
- Û Την κατανομή των πωλήσεων κατά πελάτη.
- Û Την κατανομή των πωλήσεων κατά πωλητή ή επιθεωρητή πωλήσεων.
- Û Τον τρόπο και είδος πωλήσεων, δηλαδή χονδρικές και λιανικές πωλήσεις, πωλήσεις "τοις μετρητοίς" και "επί πιστώσει", πωλήσεις στο δημόσιο (π.χ. στρατιωτικές μονάδες) και οργανισμούς δημοσίου δικαίου και πωλήσεις σε ιδιώτες κλπ.
- Û Οποιοσδήποτε άλλες κατηγορίες ή και συνδυασμό των παραπάνω κατηγοριών.

Υπεύθυνος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι συνήθως ο διευθυντής του τμήματος του μάρκετινγκ της επιχείρησης. Οι πληροφορίες από το τμήμα έρευνας της αγοράς καθώς και από τους πωλητές ή τους περιφερειακούς μάνατζερς πωλήσεων θα αποτελέσουν τη βάση για τον καταρτισμό του προϋπολογισμού των πωλήσεων. Οι συζητήσεις μεταξύ των διαφόρων ομάδων των πωλητών στην ετοιμασία του προϋπολογισμού συχνά διευκολύνουν στο να εξομαλυνθούν τα προβλήματα που προκύπτουν στα προγράμματα πωλήσεων και διαφήμισης και να ευρύνουν τη σκέψη των συμμετεχόντων στη θέση και την πολιτική της επιχείρησης στην αγορά.

Οι πωλήσεις του παρελθόντος συνήθως αποτελούν το σημείο εκκίνησης για την εκτίμηση του προϋπολογισμού των πωλήσεων. Κατόπιν τα στοιχεία αυτά τροποποιούνται για να λάβουν υπόψη τις νέες συνθήκες της αγοράς, τις αναμενόμενες μεταβολές στις οικονομικές συνθήκες, τις μεταβολές στα προγράμματα διαφήμισης και άλλους παράγοντες οι οποίοι πιθανόν να επηρεάσουν τον προϋπολογισμό των πωλήσεων. Στο τέλος ο διευθυντής πωλήσεων, βασιζόμενος στην πείρα και τη γνώση της αγοράς και των προϊόντων της επιχείρησης, με τη συνεργασία με υπεύθυνων επιθεωρητών πωλήσεων και άλλων παραγόντων, θα αποφασίσει για τις ακριβείς ποσότητες και αξίες του προϋπολογισμού των πωλήσεων για την επόμενη περίοδο προγραμματισμού.

Ο ακριβής καθορισμός των ποσοτήτων και της αξίας των πωλήσεων υποπίπτει σε πολλές τεχνικές και πρακτικές δυσκολίες. Ωστόσο υπάρχουν επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν μεγάλη ακρίβεια στις προϋπολογιζόμενες πωλήσεις παρά το σύνθετο και πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν, γιατί η διοίκηση της επιχείρησης δίνει μεγάλη σημασία και διαθέτει σημαντικούς πόρους για τον καταρτισμό των προϋπολογιστικών προγραμμάτων και θεωρεί τις προβλεπόμενες πωλήσεις σαν



στόχους στους οποίους πρέπει να πετύχει και βάση των οποίων αναπτύσσει τις στρατηγικές της και δεσμεύει τους απαραίτητους πόρους για να τους πετύχει.

## **2.6.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

### **Προϋπολογισμός παραγωγής**

Μετά την ετοιμασία το προϋπολογισμού πωλήσεων η επιχείρηση προχωρά στην ετοιμασία άλλων προϋπολογισμών, οι οποίοι θεωρούνται απαραίτητοι αλλά και προϋπόθεση του προϋπολογισμού πωλήσεων. Έτσι, με βάση τον προϋπολογισμό πωλήσεων θα καταρτιστεί ο προϋπολογισμός παραγωγής, ο οποίος θα αποτελέσει τη βάση για τον καταρτισμό των προϋπολογισμών άμεσων και έμμεσων υλικών, τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας καθώς και τον προϋπολογισμό των γενικών βιομηχανικών εξόδων.

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

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

Οι προϋπολογισμοί αυτοί περιλαμβάνουν:

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

Ο προϋπολογισμός παραγωγής αυτός συντάσσεται από το διευθυντή ή με ευθύνη του διευθυντή παραγωγής. Ο προϋπολογισμός παραγωγής γενικά περιλαμβάνει:

- Τη χρονική κατανομή της παραγωγής κατά μήνα, εβδομάδα, ημέρα κ.λ.π. Η χρονική κατανομή της παραγωγής εξαρτάται από τις προβλέψεις των πωλήσεων, από τον αριθμό και τον τύπο των διαφόρων προϊόντων, από τα αποθέματα και το χρόνο προμήθειας των πρώτων υλών, από το υπάρχον εργατικό δυναμικό και τη δυνατότητα πρόσληψης κι εκπαίδευσης νέου προσωπικού, από τα υπάρχοντα αποθέματα ετοιμών προϊόντων και τις απαιτήσεις της επιχείρησης για διατήρηση συγκεκριμένου επιπέδου τελικών αποθεμάτων, από τις γενικές συνθήκες του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και ακόμη από τις γενικότερες συνθήκες της αγοράς και της οικονομίας της χώρας ή και τις διεθνείς οικονομικές συνθήκες (όταν πρόκειται για εξαγωγές).
- Το επίπεδο παραγωγής από άποψη ποσότητας και κόστους, το οποίο επηρεάζεται από τους ίδιους σχεδόν παράγοντες όπως και η χρονική κατανομή της παραγωγής.
- Τους διαθέσιμους παραγωγικούς συντελεστές (εγκαταστάσεις, μηχανήματα, νέες επενδύσεις για συντήρηση κι επέκταση) και τη χρησιμοποιούμενη παραγωγική διαδικασία και μεθόδους παραγωγής όπως και τον απαιτούμενο χρόνο παραγωγής.
- Τον καθορισμό των διαφόρων παραγωγικών δαπανών (άμεσα κι έμμεσα υλικά, άμεση κι έμμεση εργασία, βοηθητικά μέσα) και
- Τον καθορισμό μεθόδων ελέγχου ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και γενικότερα της αποδοτικότητας του προγράμματος παραγωγής.

Ακόμη ο προϋπολογισμός παραγωγής επηρεάζεται από τον τύπο και τη φύση της παραγωγής, δηλαδή αν η παραγωγή γίνεται για:

- Άμεση παράδοση των προϊόντων όταν εκκρεμούν παραγγελίες,
- Αποθήκευση η' αναπλήρωση αποθεμάτων ή
- Άμεση μερική παράδοση και για μερική αποθήκευση.

Γενικά η ανάπτυξη ενός πετυχημένου προγράμματος παραγωγής αποσκοπεί στην εξισορρόπηση των πωλήσεων, των αποθεμάτων ετοιμών προϊόντων, των αποθεμάτων πρώτων υλών και ημικατεργασμένων προϊόντων της παραγωγής για την επιτυχία του ελαχίστου δυνατού κόστους.

Ο προϋπολογισμός παραγωγής, εκτός από το ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής περιλαμβάνει και τους προϋπολογισμούς Άμεσων Εργατικών, Υλικών και Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων Παραγωγής.

### **Προϋπολογισμός άμεσων εργατικών**

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

- Αριθμός ανειδίκευτων εργατών
- Αριθμός ειδικευμένων εργατών
- Αμοιβή εργαζομένων κατά ειδικότητα
- Πρόβλεψη αναπροσαρμογής των αμοιβών στη διάρκεια του προϋπολογισμού
- Δαπάνες που είναι συνδεδεμένες με τις αμοιβές προσωπικού (π.χ. εισφορές, συσσίτια, ασθένειες, εκπαίδευση και άλλες παροχές)
- Χρόνος που απαιτείται για την παραγωγή του προϊόντος σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, αν μιλάμε για υπηρεσίες, μπορεί να υπολογιστεί ο χρόνος που θα απαιτηθεί για την εξυπηρέτηση του πελάτη, βέβαια όταν εμπλέκεται ο ανθρώπινος παράγοντας δεν μπορούμε να υπολογίσουμε με ακρίβεια τον χρόνο, αλλά κατά μέσο όρο.

### **Προϋπολογισμός αγοράς πρώτων υλών**

Ένα γενικό σύστημα προϋπολογισμού περιλαμβάνει και στοιχεία για τον έλεγχο των διαφόρων υλικών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία. Το επίπεδο των πρώτων υλών εξαρτάται:

- από τις ανάγκες της παραγωγής για πρώτες ύλες,
- από το επιθυμητό επίπεδο των αποθεμάτων των πρώτων υλών και

- από τις αγορές των πρώτων υλών.

Αμέσως μετά τον καθορισμό των ποσοτήτων κάθε προϊόντος που πρέπει να παραχθεί θα πρέπει να προσδιοριστούν οι απαιτούμενες πρώτες ύλες, η άμεση εργασία και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα.

Για να εξασφαλισθούν οι πρώτες ύλες στην αναγκαία ποσότητα και στο χρόνο που χρειάζεται, απαιτείται:

- Ένας αναλυτικός προϋπολογισμός πρώτων υλών που θα καθορίζει την ποσότητα και το κόστος των πρώτων υλών και
- Ένας σχετικός προϋπολογισμός αγορών πρώτων υλών.

Δηλαδή για τον προγραμματισμό των πρώτων υλών απαιτούνται συνήθως τέσσερις επιμέρους προϋπολογισμοί, οι οποίοι είναι οι εξής:

- Ø Ο προϋπολογισμός πρώτων υλών που καθορίζει τις ποσότητες κάθε υλικού που απαιτούνται στην παραγωγή κάθε προϊόντος για ορισμένη χρονική περίοδο.
- Ø Ο προϋπολογισμός αγορών που καθορίζει τις ποσότητες και τον χρόνο που κάθε υλικό χρειάζεται και τις ποσότητες που πρέπει να αγοραστούν, τον χρόνο παράδοσης και το κόστος των υλικών αυτών.
- Ø Ο προϋπολογισμός αποθεμάτων πρώτων υλών που καθορίζει την ποσότητα και το κόστος των αποθεμάτων των πρώτων υλών. Η διαφορά μεταξύ του προϋπολογισμού των πρώτων υλών που απαιτούνται στην παραγωγή και του προϋπολογισμού αγορών αποτελεί την αύξηση ή τη μείωση του προϋπολογισμού των αποθεμάτων των πρώτων υλών.
- Ø Ο προϋπολογισμός κόστους χρησιμοποιηθέντων πρώτων υλών ο οποίος καθορίζει το κόστος των πρώτων υλών που χρησιμοποιήθηκαν στην παραγωγή.

Οι παραπάνω προϋπολογισμοί μπορούν να συγχωνευτούν και συνήθως είναι γνωστοί σαν προϋπολογισμοί πρώτων υλών και προϋπολογισμοί αγορών. Ο αντικειμενικός σκοπός των προϋπολογισμών αυτών είναι:

- Ο έλεγχος των πρώτων υλών και
- Η κοστολόγηση του έτοιμου προϊόντος γιατί το κόστος των πρώτων υλών αποτελεί το σπουδαιότερο στοιχείο του κόστους των παραγόμενων προϊόντων.

Επίσης πρέπει να σημειωθεί ότι ο προϋπολογισμός πρώτων υλών περιλαμβάνει τα άμεσα υλικά τα οποία αποτελούν μέρος του έτοιμου προϊόντος και το κόστος αυτών επιβαρύνει άμεσα το κόστος του παραχθέντος προϊόντος. Ένα έμμεσο κόστος υλικών, τα αναλώσιμα ή βοηθητικά υλικά, περιλαμβάνονται στα γενικά βιομηχανικά έξοδα.

Ο προϋπολογισμός πρώτων υλών βοηθά στο να προγραμματίζεται η παραγγελία και προμήθεια τους έγκαιρα, για τις ανάγκες της παραγωγής, έτσι ώστε να μην υπάρχουν ελλείψεις και καθυστερήσεις που θα οδηγήσουν στη δυσλειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας. Για την καλύτερη αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού πολλές εταιρείες αναπτύσσουν το σύστημα just in time.

Ο προϋπολογισμός αγορών καθορίζει:

- Ø Τις ποσότητες κάθε είδους πρώτων υλών που πρέπει να αγοραστούν,
- Ø Το χρόνο που πρέπει να γίνουν οι αγορές και
- Ø Το αναμενόμενο κόστος των αγορών πρώτων υλών κατά μονάδα και συνολικά.

Έτσι ο προϋπολογισμός αγορών διαφέρει από τον προϋπολογισμό πρώτων υλών στο ότι αναφέρονται σε διαφορετικές ποσότητες κάθε είδους πρώτων υλών λόγω των μεταβολών στα αποθέματα πρώτων υλών και ακόμη στο ότι ο προϋπολογισμός πρώτων υλών αναφέρεται μόνο σε ποσότητες, ενώ ο προϋπολογισμός αγορών αναφέρεται σε ποσότητες και σε αξία κόστους.

Ο προϋπολογισμός αγορών αναφέρεται στην αγορά και την παραλαβή των πρώτων υλών σε ορισμένο χρόνο, ενώ ο προϋπολογισμός πρώτων υλών στην πραγματική χρησιμοποίηση των πρώτων υλών στην παραγωγική διαδικασία.

Η ποσοτική διαφορά μεταξύ του προϋπολογισμού αγορών και του προϋπολογισμού πρώτων υλών οφείλεται στις μεταβολές του επιπέδου των αποθεμάτων των πρώτων υλών. Ο προϋπολογισμός των αποθεμάτων των πρώτων υλών αποτελεί την ασφάλεια μεταξύ των δυο άλλων προϋπολογισμών, ιδιαίτερα όταν υπάρχει εποχική ζήτηση των πρώτων υλών ή όταν οι αγορές γίνονται μόνο ορισμένες εποχές του έτους.

### **Προϋπολογισμός κόστους παραχθέντων, κόστους πωληθέντων και αξίας τελικών αποθεμάτων**

Το κόστος παραχθέντων προϊόντων στη διάρκεια μιας περιόδου αφορά το κόστος των προϊόντων που ολοκληρώθηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής και υπολογίζεται από το άθροισμα των αναλώσεων των πρώτων υλών, της άμεσης εργασίας και των αναλογούντων Γ. Β. Ε. πλέον τη μεταβολή στο κόστος των αποθεμάτων των ημικατεργασμένων.

Το κόστος πωληθέντων προϊόντων στη διάρκεια μιας περιόδου αφορά το κόστος των προϊόντων που πωλήθηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής και υπολογίζεται από το άθροισμα της αξίας του αρχικού αποθέματος των ετοιμών προϊόντων πλέον το

κόστος παραχθέντων προϊόντων μείον την αξία του τελικού αποθέματος των ετοιμών προϊόντων.

Ο προϋπολογισμός του κόστους του τελικού αποθέματος των έτοιμων προϊόντων είναι απαραίτητος προκειμένου να μπορούν να καταρτισθούν τόσο ο προϋπολογισμός του κόστους των πωληθέντων προϊόντων, καθώς και η αξία των αποθεμάτων στον προϋπολογιστικό Ισολογισμό. Η αποτίμηση των αποθεμάτων γίνεται με βάση τη μέθοδο που χρησιμοποιεί η εταιρεία, δηλαδή LIFO (Last in - First out), FIFO (First in - First out) ή Σταθμικό Μέσο Όρο (Weighted Average Method).

### **2.6.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ**

#### **Προϋπολογισμός έμμεσου κόστους παραγωγής (Γ.Β.Ε)**

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

Εφόσον δεν χρησιμοποιεί προϋπολογισμό με βάση δραστηριοτήτων, θα πρέπει να αναπτύξει το σύστημα με βάση καταλογισμού για να υπολογίσει πόσο θα επιβαρύνεται κάθε προϊόν από τα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Ο υπολογισμός αυτός δεν είναι πάντα ακριβής, αλλά αν υπολογιστεί με προσοχή μπορεί να εξυπηρετήσει πολύ καλά τον σκοπό του.

Το έμμεσο κόστος παραγωγής περιλαμβάνει, την έμμεση εργασία, τις βοηθητικές ύλες και λοιπά έξοδα που σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία, όπως μεταξύ άλλων έξοδα λειτουργίας και συντήρησης των μηχανημάτων, βοηθητικές πρώτες ύλες, ηλεκτρικό ρεύμα, αποσβέσεις και μισθοί διευθυντή.

Τα Γ. Β. Ε. χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες :

- Ø Τα Σταθερά
- Ø Τα Ανάμικτα (ημιμεταβλητά)
- Ø Τα Μεταβλητά

Τα Σταθερά έξοδα είναι το ενοίκιο, τα Μεταβλητά έξοδα οι βοηθητικές πρώτες ύλες, και σε πολλές περιπτώσεις χωρίζονται και σε Ημιμεταβλητά όπως είναι ο μισθός επόπτη παραγωγής που έχει ένα σταθερό και ένα μεταβλητό μέρος.

Προϋπολογισμός Γ.Β.Ε. = Συνολικά Σταθερά Γ.Β.Ε + Μεταβλητά Γ.Β.Ε. που αντιστοιχούν στο επίπεδο παραγωγής.

Τα Γ.Β.Ε. χωρίζονται σε δύο κατηγορίες :

- Ø **Ελέγξιμες δαπάνες:** Είναι εκείνες που ουσιαστικά και άμεσα εξυπηρετούν την παραγωγή και την ευθύνη τους έχει κάθε τμήμα. Τέτοιες είναι : οι αμοιβές διοικητικού και τεχνικού προσωπικού του τμήματος, οι δαπάνες συντήρησης κ.α.
- Ø **Μη ελέγξιμες δαπάνες:** Είναι εκείνες για τις οποίες ευθύνη φέρει η διοίκηση. Τέτοιες είναι : οι αποσβέσεις , οι δαπάνες σχεδιασμού παραγωγής κ.α.

### **Προϋπολογισμοί γενικών και διοικητικών εξόδων - εξόδων διοικητικής λειτουργίας**

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

Η επιχείρηση μεταξύ άλλων καταρτίζει και τον προϋπολογισμό διοικητικών, γενικών και εξόδων διάθεσης. Όπως τα γενικά βιομηχανικά έξοδα, έτσι και αυτά δεν επιβαρύνουν απευθείας το κόστος κάθε μονάδας προϊόντος. Περιλαμβάνουν δε στοιχεία όπως έξοδα πωλήσεων, δικαιώματα δικαιοχρησίας, μισθοί διοικητικού προσωπικού, διαφήμιση, τηλεπικοινωνίες κτλ..

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

Σχετικά με τον τρόπο υπολογισμού του ύψους των δαπανών ισχύουν σε γενικές γραμμές όσα ειπώθηκαν για τα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη, εννοείται, τους παράγοντες που επηρεάζουν τα στοιχεία αυτών των γενικών εξόδων. Για παράδειγμα ο προϋπολογισμός για το μάρκετινγκ σχετίζεται με τα νέα προϊόντα που θα εισάγει η επιχείρηση και τις κινήσεις του ανταγωνισμού -σε συνδυασμό με πολλούς άλλους παράγοντες κτλ.

Αναλυτικότερα ο προϋπολογισμός μεταξύ άλλων περιλαμβάνει δαπάνες όπως:

### **1. Σταθερές**

- Διαφήμισης
- Αποσβέσεις ακινήτων, μεταφορικών μέσων, γραφειακού εξοπλισμού
- Μισθοί και έξοδα προσωπικού πωλήσεων, γραφείων και διοικητικού προσωπικού
- Ασφάλιστρα
- Φόροι ακίνητης περιουσίας κ.ο.κ.

### **2. Μεταβλητές**

- Τηλεπικοινωνίας
- Προμήθειες
- Διανομή
- Γραφειακή ύλη
- Ταξίδια και παραστάσεις κ.ο.κ.

### **Προϋπολογισμός εξόδων έρευνας και ανάπτυξης**

Ο προϋπολογισμός αυτός δεν εμφανίζεται στο σχέδιο προϋπολογισμοί και σειρά κατάρτισης. Αποτελεί όμως βασικό προϋπολογισμό για όλες τις σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες. Σε αυτόν καταγράφονται τα κονδύλια της επιχείρησης που κατευθύνονται στην έρευνα ή την ανάπτυξη. Υπάρχει λοιπόν μεγάλη πιθανότητα ο προϋπολογισμός αυτός να αποτυπωθεί σε δύο διαφορετικούς προϋπολογισμούς. Τον προϋπολογισμό εξόδων έρευνας και αυτόν των δαπανών ανάπτυξης. Ο διαχωρισμός αυτός είναι σημαντικός, γιατί ακολουθώντας τις αρχές της Χρηματοοικονομικής παρουσίασης όπως αυτές αναλύονται στα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Παρουσίασης (I.F.R.S.), τα έξοδα έρευνας ενημερώνουν άμεσα τα αποτελέσματα της επιχείρησης ενώ οι δαπάνες ανάπτυξης παρουσιάζονται στις ισολογιστικές καταστάσεις του προϋπολογισμού.

## **2.6.4 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**

### **Ταμειακός προϋπολογισμός**



Μια επιχείρηση είναι δυνατόν να πραγματοποιεί κέρδη, και ταυτόχρονα να αντιμετωπίζει κίνδυνο πτώχευσης. Για να μπορέσει να λειτουργεί αποτελεσματικά πρέπει πάντα να έχει πάντα αρκετά ρευστά διαθέσιμα για να καλύπτει τις υποχρεώσεις της και να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες. Παράλληλα, είναι αναγκαίο να προϋπολογίζει τις ταμειακές ροές της ώστε να αποφεύγει δύσκολες καταστάσεις. Εξάλλου, λόγω του ετεροχρονισμού των εισπράξεων και πληρωμών, τα χρήματα δεν μπαίνουν στο ταμείο τη στιγμή της αγοράς ή της πώλησης.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να ελέγχει ως κάποιο βαθμό τους χρόνους εισπράξεων και πληρωμών. Η πολιτική αγοράς με πίστωση, πωλήσεων τοις μετρητοίς, χρήση factoring, κεφάλαιο κίνησης από τράπεζες, είναι μερικά μόνο από τα μέσα που μπορεί να χρησιμοποιήσει προς αυτό το σκοπό.

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

Παράλληλα, η επιχείρηση πρέπει να βασιστεί σε στοιχεία του παρελθόντος και να υπολογίσει αν για παράδειγμα οι συνθήκες στην αγορά είναι ίδιες ώστε να είναι βέβαιη για τους όρους των προμηθευτών ή των αγοραστών. Αυτό εντάσσεται και στην ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter: η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών (σε συνδυασμό με την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων και τους υπάρχοντες ή μελλοντικούς ανταγωνιστές) είναι παράγοντες που πρέπει να εξετασθούν από την επιχείρηση για τον σχεδιασμό της στρατηγικής της. Βασικές επιδιώξεις ενός ταμειακού προγράμματος είναι:

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

Ο ταμειακός προϋπολογισμός μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να εντοπίσει τη μέγιστη πίστωση που μπορεί να δώσει σε ένα πελάτη, ή να προσδιορίσει το πότε η ίδια θα χρειαστεί δανεισμό.

Από την άλλη μεριά σοβαρές επιχειρήσεις διατηρούν πάντοτε ένα ελάχιστο ποσό μετρητών για να αποφεύγουν το δανεισμό. Επιπλέον, γεγονότα αδύνατα να προβλεφθούν, πάντα συμβαίνουν. Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να συντονίζονται και να ενεργούν αποτελεσματικά.

Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις είναι ενήμερες για το τι θα αντιμετωπίσουν, δίνοντας τους την ευκαιρία να συντονιστούν και να ενεργήσουν αποτελεσματικά. Ο προϋπολογισμός μετρητών αποτελείται από τέσσερις σημαντικές κατηγορίες:

- Τις Εισπράξεις που περιλαμβάνουν όλες τις εισροές μετρητών πλην των χρηματοδοτήσεων, όπου έχουμε κυριότερη πηγή εισπράξεις τις πωλήσεις.
- Τις Εκταμιεύσεις όπου περιλαμβάνονται όλες οι πληρωμές σε μετρητά οι οποίες αφορούν κυρίως αγορές πρώτων υλών, πληρωμές άμεσης εργασίας έμμεσο κόστος παραγωγής, εκταμιεύσεις μισθών, όπως επίσης περιλαμβάνονται εκταμιεύσεις για αγορές μηχανημάτων, μερισμάτων και αναλήψεις μετρητών από τους ιδιοκτήτες.
- Στην διάρκεια αυτής της περιόδου, αν οι συνολικές εισπράξεις που θα έχουμε είναι λιγότερες από τις συνολικές πληρωμές, τότε η εταιρεία έχει ένα ταμειακό έλλειμμα το οποίο θα πρέπει να καλύψει με εξωτερικά κεφάλαια. Αυτό γίνεται κυρίως με τον δανεισμό κεφαλαίων. Αν οι εισπράξεις είναι περισσότερες από τις πληρωμές τότε η εταιρεία θα παρουσιάσει ταμειακό πλεόνασμα, σ' αυτή την περίπτωση θα είναι σε θέση να επιστρέψει κεφάλαια που δανείστηκε σε προηγούμενες περιόδους ή ακόμη και να επενδύσει. Οι παρακάτω υπολογισμοί πραγματοποιούνται για την εύρεση ταμειακού ελλείμματος ή πλεονάσματος και είναι:

Υπόλοιπο ταμείου αρχικό.....	30.000	30.000
<b>Συν</b> εισπράξεις.....	100.000	100.000
Σύνολο διαθέσιμων μετρητών.....	130.000	130.000
<b>Μείον</b> εκταμιεύσεις.....	80.000	150.000
Πλεόνασμα / έλλειμμα διαθέσιμων μετρητών.....	50.000	(20.000)

- Τη Χρηματοδότηση όπου περιλαμβάνονται οι εκτιμήσεις που θα πραγματοποιηθούν σε δάνεια, αποπληρωμές δανείων και καταβολές τόκων που οφείλονται για τα δάνεια.

ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ = ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ - ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ *H'*  
 ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ = ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ + ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ

Ο προϋπολογισμός μετρητών πρέπει να αναλύεται σε όσο το δυνατό μικρότερης διάρκειας χρονικές περιόδους. Όσο πιο μεγάλης διάρκειας είναι η περίοδος ανάλυσης, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος συγκάλυψης σημαντικών διακυμάνσεων στα υπόλοιπα του ταμείου. Η πιο συνήθης μορφή προϋπολογισμού είναι σε μηνιαία βάση, πολλές επιχειρήσεις όμως λειτουργούν με προϋπολογισμούς σε εβδομαδιαία, ακόμα και σε ημερήσια βάση. Σε ό,τι αφορά στην παρουσίαση του προϋπολογισμού δεν υπάρχει κοινή φόρμα και είναι δυνατόν να παρουσιάζονται ξεχωριστά οι πληρωμές από τις πωλήσεις ή σε συνδυασμό. Στο τέλος, καθορίζονται τα διαθέσιμα της επιχείρησης ή οι ανάγκες της για δανεισμό.

### **Προϋπολογιστική κατάσταση 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.

### **Προϋπολογιστικός ισολογισμός**

Τέλος, στον προϋπολογιστικό Ισολογισμό παρουσιάζεται μια εικόνα της αναμενόμενης χρηματοοικονομικής κατάστασης στο τέλος της προϋπολογιστικής περιόδου στην περίπτωση που όλες οι εκτιμήσεις επαληθευτούν. Με βάση τα προϋπολογιστικά αυτά στοιχεία διενεργείται μια ανάλυση με αριθμοδείκτες προκειμένου να διερευνηθεί εάν επαληθεύονται οι στόχοι αποδοτικότητας, ρευστότητας, κτλ. που αποτέλεσαν τους άξονες ανάπτυξης του προϋπολογισμού. Για την κατάρτιση του

προϋπολογιστικού ισολογισμού χρησιμοποιούμε σχεδόν όλα τα προγράμματα που αναφέρθηκαν. Παρακάτω παρουσιάζεται περιληπτικά η πηγή πληροφόρησης για κάθε λογαριασμό του Ισολογισμού:

- Ταμείο - Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών μεγεθών
- Λογαριασμοί εισπρακτέοι - Προϋπολογισμός πωλήσεων (πρόγραμμα τιμολογιακής πολιτικής)
- Αποθέματα - Προϋπολογισμός δαπανών παραγωγής (προϋπολογισμός αγορών και πρόγραμμα εξόφλησης προμηθευτών - πολιτική χρηματοοικονομικής διαχείρισης)
- Προκαταβολές (ασφαλιστρών , ενοικίου κλπ) - Προϋπολογισμός γενικών και διοικητικών εξόδων
- Τεχνικές εγκαταστάσεις - μηχανολογικός εξοπλισμός - Προηγούμενο Ισολογισμό προσαρμοσμένο από το προϋπολογισμό κεφαλαιουχικών δαπανών
- Λογαριασμοί πληρωτέοι , Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών αναγκών
- Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις, Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών αναγκών
- Μετοχικό κεφάλαιο , Προϋπολογισμός χρηματοοικονομικών αναγκών
- Παρακρατηθέντα κέρδη για σχηματισμό αποθεματικών , Από τον προηγούμενο ισολογισμό σε σχέση με την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως και τις σχετικές νομοθετικές διατάξεις.

### **2.6.5 ΕΛΑΣΤΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ**

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

Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι προϋπολογισμοί αποτελούν ποσοτικά προβλέψεις των διαφόρων οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης στις οποίες βασίζεται ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων και ο έλεγχος των επιτευχθέντων ή μη στόχων της επιχείρησης. Δηλαδή εξετάζονται οι αποκλίσεις από τους συγκεκριμένους στόχους και παίρνονται διορθωτικές αποφάσεις και μέτρα για την πληρέστερη επιτυχία των στόχων αυτών. Οι αποκλίσεις όμως πολλές φορές μεταξύ

προγραμματισθέντων και επιτευχθέντων στόχων οφείλονται στην επίτευξη διαφορετικού επιπέδου συνολικής παραγωγής και μη πλήρης χρησιμοποίησης της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή οι αποκλίσεις μεταξύ προϋπολογισθέντων και προγραμματισθέντων εξόδων δε βοηθούν στο να αποκαλυφθούν τα αίτια και οι υπεύθυνοι των πραγματικών διαφορών. Πρόκειται για πραγματοποίηση διαφορετικών επιπέδων παραγωγής, το οποίο συνεπάγεται διαφορετικό επίπεδο συνολικών εξόδων παραγωγής. Για την πλήρη κατανόηση και ερμηνεία των αποκλίσεων αυτών πρέπει να συνταχθούν εναλλακτικοί προϋπολογισμοί, προϋπολογισμοί για κάθε διαφορετικό επίπεδο παραγωγής χωριστά.

Οι προϋπολογισμοί αυτοί ονομάζονται ελαστικοί, σε αντίθεση με τους σταθερούς ή στατικούς προϋπολογισμούς, οι οποίοι αναφέρονται σε ένα συγκεκριμένο μόνο επίπεδο παραγωγής.

Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί αποτελούνται είτε από μια σταθερή σχέση (εξίσωση) κόστους - όγκου παραγωγικής δραστηριότητας ή από μια σειρά σταθερών προϋπολογισμών, ένα για κάθε διαφορετικό επίπεδο παραγωγικής δραστηριότητας.

#### **2.6.6 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΗΔΕΝΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ (PMB)**

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

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (PMB) αποτελεί μια νέα λειτουργική μεθοδολογία στην κατάστρωση των ετησίων προϋπολογισμών οποιουδήποτε οργανισμού ανεξάρτητα από το εάν είναι δημόσιος ή ιδιωτικός. Η νέα μεθοδολογία απαιτεί από κάθε μάνατζερ να αιτιολογήσει με κάθε λεπτομέρεια, αρχίζοντας πάντα από το μηδέν (σε αυτό οφείλεται η ονομασία του), ολόκληρο το προϋπολογισμό κι επίσης να δικαιολογήσει τις δαπάνες ακόμη και των μικρών ποσών.

Ένας ορισμός του PMB: Μια μέθοδος προγραμματισμού και προϋπολογισμού που με την παραμικρή λεπτομέρεια - δηλαδή με μηδενική βάση - μετατοπίζει το βάρος απόδειξης στον κάθε εισηγητή να δικαιολογήσει γιατί πρέπει να δαπανήσει χρήματα.

Υποστηρίζεται ότι ο ΠΜΒ δεν είναι εννοιολογικά κάτι καινούριο. Θεωρείται ότι είναι μια λογική μέθοδος που συνδυάζει πολλά στοιχεία καλής διοίκησης όπως καθορισμός των στόχων, αξιολόγηση εναλλακτικών προτάσεων και λήψη μέτρων αποδοτικότητας, ιεράρχηση των προτεραιοτήτων κλπ.

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

Σύμφωνα με τους ισχυρισμούς αυτούς, ο ΠΜΒ είναι πρώτα μια μέθοδος διοίκησης, μετά μια μέθοδος προγραμματισμού και τέλος μια μέθοδος προϋπολογισμού.

Οι υποστηρικτές του ΠΜΒ ισχυρίζονται πως αντιπαρέρχεται πολλές από τις ελλείψεις και τις ατέλειες της παραδοσιακής μεθοδολογίας, γνωστής σαν "αυξανόμενο ή προσθετό προϋπολογισμό" (ΑΠ) ή "επαυξητικό προϋπολογισμό" (ΕΠ).

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

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

#### 3.1 ΕΛΕΓΧΟΣ

Η μεγάλη εξειδίκευση της εργασίας οδήγησε στη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση κι έκανε αναγκαία την ανάγκη ελέγχου από τη διοίκηση και πάνω στο προσωπικό της επιχείρησης.

Ο έλεγχος μιας δραστηριότητας αφορά την ποιότητα, ποσότητα, χρόνο ή το κόστος. Επίσης είναι προληπτικός ή κατασταλτικός. Συνήθως οι εργαζόμενοι θεωρούν την άσκηση ελέγχου από τους προϊστάμενους τους καταπιεστική ενέργεια, που προσβάλλει την προσωπικότητα τους και περιορίζει την ελευθερία τους. Η διοίκηση για να αλλάξει τη λανθασμένη αυτή αντίληψη των εργαζομένων, ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στον καθορισμό των στόχων, διεγείροντας το ενδιαφέρον και τη δημιουργικότητά τους. Με αυτόν τον τρόπο θα εργάζονται πρόθυμα κι ευχάριστα και θα αποφεύγεται η άσκηση καταπιεστικού ελέγχου με αυταρχικό τρόπο.

Ο έλεγχος των δραστηριοτήτων διακρίνεται στα παρακάτω στάδια:

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

Για να γίνει ο έλεγχος αποτελεσματικός είναι απαραίτητα ορισμένα στοιχεία και πληροφορίες που παίρνονται από το περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτά συνοψίζονται στους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης (προγραμματισμό), στα στοιχεία του περιβάλλοντος (ληφθείσες παραγγελίες, απαιτήσεις), στη μέτρηση των αποτελεσμάτων (κόστος, ποιότητα, χρήση μέσων και υλικών, επιτεύξεις), στις αποκλίσεις και στις δραστηριότητες στις οποίες πρέπει να επέμβει η διοίκηση.

Τα παραπάνω στοιχεία τις περισσότερες φορές είναι ελλιπή ή δεν είναι διαθέσιμα. Επίσης μεταβλητές όπως η πείρα, η δεξιοτεχνία, τα κίνητρα, κ.α επηρεάζουν τη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων. Το άτομο μέσα στην επιχείρηση αποτελεί έναν από τους πιο ασταθείς παράγοντες. Είναι χαρακτηριστικό των ανθρώπων να αποφεύγουν τις

δυσκολίες της δουλειάς τους και να προσπαθούν να κρύψουν κάποια αποτυχία τους. Έτσι η κακή χρήση του ελέγχου μπορεί να επιφέρει αντίθετα αποτελέσματα.

Το λογιστικό σύστημα είναι η κυριότερη πηγή στοιχείων και πληροφοριών. Το λογιστήριο δίνει μια εικόνα της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, χωρίς όμως να παρέχει στοιχεία που να αφορούν και να μετρούν τη δραστηριότητα και τη παραγωγικότητα των εργαζομένων ή να μετρούν την επίδραση του περιβάλλοντος. Η λογιστική βασίζεται σε ένα μεγάλο αριθμό ετερογενών στοιχείων και δίνουν μια γενική εικόνα, η οποία όμως είναι παρελθόν.

Έτσι είναι ανεπαρκής η πρόσφορα των στοιχείων - πληροφοριών που παρέχει το λογιστικό σύστημα για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης από τη διοίκηση. Αυτό που απαιτείται είναι στοιχεία μελλοντικά, προβλεπόμενα στοιχεία που μόνο οι προϋπολογισμοί μπορούν να εξασφαλίσουν. Στα στοιχεία αυτά μπορεί να βασιστεί η διοίκηση και να πάρει τις αναγκαίες αποφάσεις.

### **3.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ**

Κατάλληλο μέσο για την πληροφόρηση των υπεύθυνων κάθε επιπέδου διοίκησης, γύρω από τα αίτια των αποκλίσεων (λογιστικό σφάλμα, μεταβολή τιμών) αποτελούν οι αναφορές - εκθέσεις. Έχουν τον τύπο των πληροφοριών - στοιχείων και πρέπει να συσχετίζουν αντικειμενικούς στόχους, standards, πρόοδο, επιτεύξεις, μεταβολές συνθηκών, κ.α. πρέπει επίσης να αποκαλύπτουν τις τάσεις εξέλιξης και τα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Ανάλογα με το σκοπό που εξυπηρετούν οι αναφορές - εκθέσεις χωρίζονται σε αναφορές προγραμματισμού και αναφορές ελέγχου.

### **3.3 ΑΝΑΦΟΡΕΣ-ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**



1. Προβλέψεις μικρής διάρκειας (σε κανονικά χρονικά διαστήματα) όπως εκτιμήσεις εσόδων - εξόδων, δαπανών κεφαλαιουχικών αγαθών, κ.α, είναι γνωστές σαν προγραμματισμός εσόδων - εξόδων, δαπανών.
2. Έκθεση ή ειδική μελέτη μιας δραστηριότητας της επιχείρησης, όπως παραγωγή ενός προϊόντος, διανομή του προϊόντος σε ορισμένη περιοχή, χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή στο λογιστικό τμήμα της επιχείρησης.
3. Προβλέψεις μακράς διάρκειας, όπως μεταβολή των καταναλωτικών συνηθειών. Οι εκθέσεις αυτές γίνονται συνήθως από μια ομάδα ατόμων, που μπορεί να μην ανήκουν στο προσωπικό της επιχείρησης.
4. Δελτία ενημέρωσης με πλήθος πληροφοριών: Αναφορές για την εξέλιξη των τάσεων στους διάφορους τομείς (μπορεί να εκφράζονται με αριθμοδείκτες και είναι αποτέλεσμα σύγκρισης διαχρονικά μιας δραστηριότητας της επιχείρησης). Αναλύσεις που αφορούν τη μεταβολή στη χρηματοοικονομική σύνθεση, τις πωλήσεις, το νεκρό σημείο, κ.α.

### **3.4 ΑΝΑΦΟΡΕΣ- ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΥ**

A. Συγκεντρωτική αναφορά ελέγχου όλων των τομέων της επιχείρησης όπως κατάσταση πραγματοποιηθέντων - προϋπολογισθέντων εσόδων, εξόδων, συγκεντρωτική αναφορά κόστους κατά λειτουργικό φορέα, μηνιαία κατάσταση αποθεμάτων, κ.α.

B. Εκθέσεις άμεσου ελέγχου όπως ημερήσια ή εβδομαδιαία αναφορά πωλήσεων κατά προϊόν σε σύγκριση με τις προβλέψεις:

• Ημερήσια ή εβδομαδιαία αναφορά εργασίας που πραγματοποιήθηκε σε σύγκριση με standards εργατοώρας,

• Εβδομαδιαία αναφορά εισπράξεων, πληρωμών σε σύγκριση με τις προϋπολογισθείσες, κ.α.

Τέλος, πρέπει οι προϊστάμενοι κάθε επιπέδου να γνωρίζουν καλά το σύστημα επικοινωνίας που έχει καθιερωθεί για την εύκολη χρησιμοποίηση του περιεχομένου αναφορών - εκθέσεων. Η σύγκριση είναι κανονική και σε κάποιο βαθμό αυτοματοποιημένη. Οι αποκλίσεις μεταξύ πραγματοποιηθέντων και προϋπολογιζόμενων, οι οποίες είναι ευνοϊκές ή δυσμενείς, ανακοινώνονται αμέσως και οδηγούν στη λήψη διορθωτικών αποφάσεων.

### 3.5 ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ

Οι προϋπολογισμοί καταρτίζονται σε μια θεωρητική βάση. Όσο καλές κι αν είναι οι προβλέψεις, τα πραγματικά αποτελέσματα σπάνια συμπίπτουν με εκείνα του προϋπολογισμού. Κατά την εκτέλεση του προϋπολογισμού πρέπει να γίνονται συγκρίσεις και να επισημαίνονται οι αποκλίσεις. Οι συγκρίσεις λοιπόν είναι αναγκαίες και αποσκοπούν:

- Στην επισήμανση των αποκλίσεων.
- Υποδεικνύουν έμμεσα νέους τρόπους δράσης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων στο μέλλον.
- Στην απόκτηση πείρας και εξειδίκευση σε ορισμένους τομείς.
- Στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας των παρισταμένων και γενικότερα του προσωπικού.
- Στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, η οποία όμως επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες.

Υπάρχουν ποιοτικοί συντελεστές και παράγοντες που δεν μπορούν να μετρηθούν. Όπως είναι φυσικό, οι συγκρίσεις επηρεάζονται και από ανεξέλεγκτους και υποκειμενικούς παράγοντες. Οι πολλοί βραχυχρόνιοι στόχοι δημιουργούν ένα πολύπλοκο πλέγμα σχέσεων, όταν οι εργασίες καταμερίζονται με ακρίβεια. Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες, σφάλματα προϋπολογισμού, μεταβολές των τιμών, αλλαγές στα σχέδια της επιχείρησης μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές αποκλίσεις.

- Η σύγκριση αποκαλύπτει το πραγματικό πρόβλημα, ενώ τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα αποτελούν τα συμπτώματα του προβλήματος. Με τη σύγκριση το βάρος δεν πέφτει σε απόλυτα μεγέθη που μετριούνται εύκολα, τα οποία πολλές φορές αποσπούν την προσοχή κι οδηγούν σε λάθος συμπεράσματα.
- Η σύγκριση βοηθάει να βρεθούν που οφείλονται τα δυσμενή αποτελέσματα (σε κακή διοίκηση, κ.α).
- Η σύγκριση επιβεβαιώνει και την ορθότητα του προγραμματισμού. Διαπιστώνεται αν οι στόχοι είναι υπερβολικοί και κατά συνέπεια μη πραγματοποιήσιμοι, αν είναι πολύ χαμηλοί κι εύκολα επιτεύξιμοι.

Όταν παρουσιάζονται αποκλίσεις, πρέπει να ζητούνται στοιχεία και σχετικές αναφορές από τους υπεύθυνους των κέντρων ευθύνης που παρουσιάστηκαν. Βάσει αυτών των στοιχείων, αναζητούνται τα αίτια που τις προξένησαν. Καλό είναι οι αποκλίσεις να ανακοινώνονται αμέσως στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια, αλλά ο κάθε

υπεύθυνος να επισημαίνει και να εκτιμά την έκταση και τις μελλοντικές επιπτώσεις της κατάστασης αυτής στο δικό του κέντρο ευθύνης και να αναθεωρεί τις προβλέψεις που έχει κάνει αφού τηρεί ορισμένη διαδικασία. Έτσι όλο το σύστημα διοίκησης έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και βελτιώνεται σημαντικά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

#### 4.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Το πρώτο και ένα από τα μεγάλα οφέλη της διαδικασίας του προϋπολογισμού είναι ότι ελέγχει εκ των προτέρων ολόκληρη τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Κάθε μία διαδικασία η ενέργεια εμπεριέχεται σε ένα μοναδικό σύνολο από χρηματοοικονομικές καταστάσεις, με τις οποίες μπορούν να συγκριθούν τα πραγματικά αποτελέσματα. Αυτό βέβαια έχει και το μειονέκτημα του γεγονότος ότι ο προϋπολογισμός σχετίζεται με το παρελθόν και ως εκ τούτου μοιάζει «με το να οδηγάς ένα αυτοκίνητο κοιτάζοντας μέσα από τον καθρέπτη». Αυτό αληθεύει ως κάποιιο βαθμό, αλλά αν η επιχείρηση γνωρίζει τις ατέλειες του προϋπολογισμού ως μέσο, σίγουρα μπορεί να το χρησιμοποιήσει ως το βαθμό που είναι αποτελεσματικό.

Ένα άλλο απλό σημείο με το οποίο η επιχείρηση ελέγχει μέσω του προϋπολογισμού είναι απλά η παρακολούθηση της πορείας του. Μπορεί να γίνεται όσο τακτικά επιθυμεί η επιχείρηση, συνήθως πραγματοποιείται σε μηνιαία βάση αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις απολογιστικά. Ακόμη και έτσι όμως παίζει το ρόλο του. Η πιο απλή μορφή ελέγχου είναι η μελέτη των αποκλίσεων, όπως ακριβώς παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο για τους ελαστικούς προϋπολογισμούς. Και μόνο το αν οι διαφορές οφείλονταν σε αποκλίσεις όγκου ή δαπάνης δίνει σημαντικότερες πληροφορίες στη διοίκηση. Με βάση αυτές, μπορεί η επιχείρηση να εντοπίσει και να διορθώσει προβλήματα στη λειτουργία της, προάγοντας με αυτό τον τρόπο και την γνώση στον οργανισμό.

#### 4.2 ΣΗΜΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Οι επιδιώξεις του ελέγχου μέσω του προϋπολογισμού για τις επιχειρήσεις θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

**Û Η ολοκλήρωση της στρατηγικής του οργανισμού:** Ο έλεγχος δείχνει αν η επιχείρηση είναι σε θέση να επιτύχει τους

μακροχρόνιους στόχους της και βοηθάει στον ανασχεδιασμό τους όποτε κρίνεται απαραίτητο.

**Û Η καθιέρωση σημείων ελέγχου:** Μέσω του προϋπολογισμού μπορούν να προσδιορισθούν τα πιο σημαντικά σημεία στην επιχείρηση, τα οποία και αποτελούν τη βάση για οποιαδήποτε σύγκριση.

**Û Ο έλεγχος των εξόδων:** Αυτός επιτυγχάνεται μέσω των εκάστοτε εγκρίσεων και τη συσσωμάτωση τους σε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο. Παράλληλα, η παρακολούθησή τους και ο έλεγχος των αποκλίσεών τους συμβάλλει στον ίδιο σκοπό.

**Û Ο έλεγχος της κερδοφορίας και η πορεία των χρηματικών ροών:** Καθώς όλα τα στοιχεία του προϋπολογισμού σχετίζονται εν τέλει με την κερδοφορία της επιχείρησης και το ταμείο της, ο προϋπολογισμός είναι σε θέση να προειδοποιήσει για πιθανά προβλήματα και να συμβάλλει στη καλύτερη λειτουργία τους.

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

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

#### **4.3 ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ**

Κατάλληλο μέσο για την πληροφόρηση των υπεύθυνων κάθε επιπέδου διοίκησης, γύρω από τα αίτια των αποκλίσεων (λογιστικό σφάλμα, μεταβολή τιμών κ. ά.) αποτελούν οι αναφορές - εκθέσεις. Έχουν τον τύπο των πληροφοριών - στοιχείων και πρέπει να συσχετίζουν αντικειμενικούς στόχους, standards, πρόοδο, επιτεύξεις, μεταβολές συνθηκών, κ. ά. Πρέπει επίσης να αποκαλύπτουν τις τάσεις εξέλιξης και τα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Ανάλογα με το σκοπό που εξυπηρετούν οι αναφορές - εκθέσεις χωρίζονται σε αναφορές προγραμματισμού και αναφορές ελέγχου.

#### 4.4 ΑΝΑΦΟΡΕΣ - ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

- Ø Προβλέψεις μικρής διάρκειας (σε κανονικά χρονικά διαστήματα) όπως εκτιμήσεις εσόδων - εξόδων, δαπανών κεφαλαιουχικών αγαθών κ. ά., είναι γνωστές σαν προγραμματισμός εσόδων - εξόδων, δαπανών.
- Ø Έκθεση ή ειδική μελέτη μιας δραστηριότητας της επιχείρησης, όπως παραγωγή ενός προϊόντος, διανομή του προϊόντος σε ορισμένη περιοχή, χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή στο λογιστικό τμήμα της επιχείρησης.
- Ø Προβλέψεις μακράς διάρκειας, όπως μεταβολή των καταναλωτικών συνηθειών. Οι εκθέσεις αυτές γίνονται συνήθως από μια ομάδα ατόμων, που μπορεί να μην ανήκουν στο προσωπικό της επιχείρησης.
- Ø Δελτία ενημέρωσης με πλήθος πληροφοριών:
  - α) Αναφορές για την εξέλιξη των τάσεων στους διάφορους τομείς (μπορεί να εκφράζονται με αριθμοδείκτες και είναι αποτέλεσμα σύγκρισης, διαχρονικά, μιας δραστηριότητας της επιχείρησης).
  - β) Αναλύσεις που αφορούν στη μεταβολή της χρηματοοικονομικής σύνθεσης, τις πωλήσεις, το νεκρό σημείο, κ. ά.

#### 4.5 ΑΝΑΦΟΡΕΣ - ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Συγκεντρωτική αναφορά ελέγχου όλων των τομέων της επιχείρησης όπως κατάσταση πραγματοποιηθέντων - προϋπολογισθέντων εσόδων, εξόδων, συγκεντρωτική αναφορά κόστους κατά λειτουργικό φορέα, μηνιαία κατάσταση αποθεμάτων, κ.ά.

Εκθέσεις άμεσου ελέγχου όπως ημερήσια ή εβδομαδιαία αναφορά πωλήσεων κατά προϊόν σε σύγκριση με τις προβλέψεις:

- Ø Ημερήσια ή εβδομαδιαία αναφορά εργασίας που πραγματοποιήθηκε σε σύγκριση με standards εργατωρών.
- Ø Εβδομαδιαία αναφορά εισπράξεων, πληρωμών σε σύγκριση με τις προϋπολογισθείσες κ. ά.

Τέλος, πρέπει οι προϊστάμενοι κάθε επιπέδου να γνωρίζουν καλά το σύστημα επικοινωνίας που έχει καθιερωθεί για την εύκολη χρησιμοποίηση του περιεχομένου αναφορών - εκθέσεων. Η σύγκριση είναι κανονική και σε κάποιο βαθμό αυτοματοποιημένη. Οι αποκλίσεις μεταξύ πραγματοποιηθέντων και προϋπολογιζόμενων,

οι οποίες είναι ευνοϊκές ή δυσμενείς, ανακοινώνονται αμέσως και οδηγούν στη λήψη διορθωτικών αποφάσεων.

#### **4.6 ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ**

Οι προϋπολογισμοί καταρτίζονται σε μια θεωρητική βάση. Όσο καλές κι αν είναι οι προβλέψεις, τα πραγματικά αποτελέσματα σπάνια συμπίπτουν με εκείνα του προϋπολογισμού. Κατά την εκτέλεση του προϋπολογισμού πρέπει να γίνονται συγκρίσεις και να επισημαίνονται οι αποκλίσεις. Οι συγκρίσεις λοιπόν είναι αναγκαίες και αποσκοπούν:

- Ø Στην επισήμανση των αποκλίσεων.
- Ø Υποδεικνύουν έμμεσα νέους τρόπους δράσης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων στο μέλλον.
- Ø Στην απόκτηση πείρας και εξειδίκευσης σε ορισμένους τομείς.
- Ø Στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας των προϊσταμένων και γενικότερα του προσωπικού.
- Ø Στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, η οποία όμως επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες.

Υπάρχουν ποιοτικοί συντελεστές και παράγοντες που δεν μπορούν να μετρηθούν. Όπως είναι φυσικό, οι συγκρίσεις επηρεάζονται και από ανεξέλεγκτους και υποκειμενικούς παράγοντες. Οι πολλοί βραχυχρόνιοι στόχοι δημιουργούν ένα πολύπλοκο πλέγμα σχέσεων, όταν οι εργασίες καταμερίζονται με ακρίβεια.

Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες, σφάλματα προϋπολογισμού, μεταβολές των τιμών, αλλαγές στα σχέδια της επιχείρησης μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές αποκλίσεις.

Η σύγκριση αποκαλύπτει το πραγματικό πρόβλημα, ενώ τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα αποτελούν τα συμπτώματα του προβλήματος. Με τη σύγκριση το βάρος δεν πέφτει σε απόλυτα μεγέθη που μετριούνται εύκολα, τα οποία πολλές φορές αποσπούν την προσοχή κι οδηγούν σε λάθος συμπεράσματα. Η σύγκριση βοηθάει να βρεθούν που οφείλονται τα δυσμενή αποτελέσματα (σε κακή διοίκηση κ. ά.) και επιβεβαιώνει και την ορθότητα του προγραμματισμού. Διαπιστώνεται αν οι στόχοι είναι υπερβολικοί και κατά συνέπεια μη πραγματοποιήσιμοι, αν είναι πολύ χαμηλοί κι εύκολα επιτεύξιμοι.

Όταν παρουσιάζονται αποκλίσεις, πρέπει να ζητούνται στοιχεία και σχετικές αναφορές από τους υπεύθυνους των κέντρων ευθύνης που παρουσιάστηκαν. Βάσει αυτών των στοιχείων, αναζητούνται τα αίτια που τις προξένησαν. Καλό είναι οι αποκλίσεις να ανακοινώνονται αμέσως στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια, αλλά ο κάθε υπεύθυνος να επισημαίνει και να εκτιμά την έκταση και τις μελλοντικές επιπτώσεις της κατάστασης αυτής στο δικό του κέντρο ευθύνης και να αναθεωρεί τις προβλέψεις που έχει κάνει αφού τηρεί ορισμένη διαδικασία. Έτσι όλο το σύστημα διοίκησης έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και βελτιώνεται σημαντικά.

#### **4.7 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ**

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της διαδικασίας του προγραμματισμού για την επιχείρηση, τα περισσότερα των οποίων προκύπτουν από τους προηγηθέντες ορισμούς του προγραμματισμού, είναι τα ακόλουθα:

##### **Διαμόρφωση Στρατηγικής**

Με τα προγράμματα καθορίζεται η στρατηγική της επιχείρησης. Μια επιχείρηση χρειάζεται σαφή ορίζοντα και κατεύθυνση ανάπτυξης, τα οποία δεν μπορούν να προσδιοριστούν με τη χρησιμοποίηση μόνο των αντικειμενικών σκοπών. Στρατηγική είναι οι επιπρόσθετοι κανόνες λήψης αποφάσεων, οι οποίοι απαιτούνται προκειμένου η επιχείρηση να έχει συστηματική και κερδοφόρο ανάπτυξη.

##### **Εκχώρηση περισσότερων δικαιοδοσιών στα στελέχη**

Ο προγραμματισμός της δράσης της επιχείρησης βασίζεται στην αρχή της ευθύνης. Η εφαρμογή του προγραμματισμού προϋποθέτει την ύπαρξη σχεδίου διοικητικής διάρθρωσης, το οποίο να καθορίζει σαφώς τις αρμοδιότητες κάθε διοικητικού οργάνου της επιχείρησης και τα όρια των αντίστοιχων τομέων δράσης. Κάθε πρόγραμμα καταρτίζεται από το στέλεχος της επιχείρησης το οποίο είναι υπεύθυνο για το συγκεκριμένο τομέα δράσης. Ο καταρτισμός των προγραμμάτων, τα οποία διαγράφουν τα όρια δράσης κάθε τομέα της επιχείρησης και εξασφαλίζουν τον συντονισμό και τον έλεγχο της δράσης τους, επιτρέπουν στη διοίκηση της επιχείρησης να εξουσιοδοτεί τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης να ενεργούν εντός των ανωτέρω ορίων. Κατά συνέπεια, με τη διαδικασία προγραμματισμού επιτυγχάνεται διοικητική αποκέντρωση και δημιουργούνται πλαίσια ανάπτυξης πρωτοβουλιών και ανάληψης ευθυνών σε όλες τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης.



### **Μείωση Κόστους**

Η λεπτομερής ανάλυση και μελέτη όλων των στοιχείων που αφορούν στην επιχείρηση, η οποία πραγματοποιείται κατά την κατάρτιση των προγραμμάτων, διαφωτίζει και διευκολύνει σημαντικά την προσπάθεια μείωσης του κόστους μέσω της αποφυγής σπατάλης υλικών και χρόνου, της πληρέστερης χρησιμοποίησης των παραγωγικών μέσων και του προσωπικού, της αποκάλυψης ασθενών σημείων στην παραγωγική διαδικασία κ.λπ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Το Small Hotel είναι Μικρός Ξενώνας 15 δωματίων παραδοσιακά κτισμένος σε μια περιοχή μεταξύ Γαύριου και Μπατσί πριν 20 χρόνια. Τον δημιούργησε το 1994 ένας ντόπιος της Άνδρου και τον λειτούργησε με επιτυχία μόνος του χωρίς να έχει τις γνώσεις του τουριστικού/ξενοδοχειακού επαγγέλματος αλλά είχε μεράκι και ανεπτυγμένη την έννοια της ελληνικής φιλοξενίας.

Η Άνδρος είναι ένα από τα είκοσι τέσσερα νησιά των Κυκλάδων με ιδιαίτερη ιστορικότητα. Το νησί διαθέτει τεράστιο φυσικό κάλλος και γι' αυτό προκαλεί το διεθνές τουριστικό ενδιαφέρον. Θα μπορούσε να σκεφθεί κάποιος πως όλα τα νησιά παρουσιάζουν τουρισμό, καθώς η θάλασσα αποτελεί πόλο έλξης για την πλειονότητα των ανθρώπων, ωστόσο, η Άνδρος δε διαθέτει μόνο υπέροχη θάλασσα αλλά και πολλές φυσικές ομορφιές έξω και πέρα απ' αυτή.

Ο σημαντικότερος τροφοδότης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι οι αλλοδαποί τουρίστες οι οποίοι επισκέπτονται τη χώρα μας κυρίως τους θερινούς μήνες για παραθερισμό. Ειδικά οι Γερμανοί και Βρετανοί αποτελούν τις βασικότερες αγορές για τον ελληνικό τουρισμό με μερίδιο αγοράς 24,3%.

Όμως στην Άνδρο το ποσοστό των αλλοδαπών τουριστών που την επισκέπτονται δεν ξεπερνά το 30% σε σχέση με τους Έλληνες επισκέπτες που κατακλύζουν το νησί από την άνοιξη μέχρι το φθινόπωρο και αντιπροσωπεύουν το 70% των αφίξεων.

## Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το Small Hotel θα λειτουργήσει κανονικά από τον μήνα Μάιο χωρίς καθυστέρηση από εξωτερικά γεγονότα και ότι η ανακαίνιση θα ολοκληρωθεί βάσει προγράμματος, οι μηνιαίες προβλέψεις για τη καλοκαιρινή περίοδο του πρώτου έτους υπολογίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Μήνας/2011	Πωλήσεις Δωματίων με πρωινό	Πωλήσεις Εστίασης	Πωλήσεις Open bar	ΣΥΝΟΛΟ
Μάιος	9.000	0	3.000	12.000
Ιούνιος	15.500	0	4.500	20.000
Ιούλιος	45.000	8.000	9.000	62.000
Αύγουστος	45.000	8.000	9.000	62.000
Σεπτέμβριος	15.500	0	4.500	20.000
Σύνολο	130.000	16.000	30.000	176.000

Μήνας/2012	Πωλήσεις Δωματίων με πρωινό	Πωλήσεις Εστίασης	Πωλήσεις Open bar	ΣΥΝΟΛΟ
Μάιος	9.800	0	4.000	13.800
Ιούνιος	15.400	0	4.900	20.300
Ιούλιος	46.300	9.600	9.800	65.700
Αύγουστος	44.300	8.900	9.600	62.800
Σεπτέμβριος	15.300	0	6.900	22.200
Σύνολο	131.100	18.500	35.200	184.800

Μήνας/2013	Πωλήσεις Δωματίων με πρωινό	Πωλήσεις Εστίασης	Πωλήσεις Open bar	ΣΥΝΟΛΟ
Μάιος	10.200	0	3.800	14.000
Ιούνιος	16.300	0	4.950	21.250
Ιούλιος	48.600	9.600	9.650	67.850
Αύγουστος	44.600	10.300	9.600	64.500
Σεπτέμβριος	16.200	0	10.240	26.440
Σύνολο	135.900	19.900	38.240	194.040

Μήνας/2014	Πωλήσεις Δωματίων με πρωινό	Πωλήσεις Εστίασης	Πωλήσεις Open bar	ΣΥΝΟΛΟ
Μάιος	11.200	0	3.900	15.100
Ιούνιος	17.600	0	5.542	23.142
Ιούλιος	49.300	10.300	10.600	70.200
Αύγουστος	46.300	11.200	9.700	67.200
Σεπτέμβριος	16.900	0	11.200	28.100
Σύνολο	141.300	21.500	40.942	203.742

Μήνας/2015	Πωλήσεις Δωματίων με πρωινό	Πωλήσεις Εστίασης	Πωλήσεις Open bar	ΣΥΝΟΛΟ
Μάιος	11.300	0	4.700	16.000
Ιούνιος	18.500	0	6.900	25.400
Ιούλιος	49.600	10.560	12.400	72.560
Αύγουστος	46.700	13.219	11.200	71.119
Σεπτέμβριος	17.500	0	11.350	28.850
Σύνολο	143.600	23.779	46.550	213.929

Όπως παρατηρείται από τον παραπάνω πίνακα του προϋπολογισμού πωλήσεων του πρώτου έτους οι πλέον κερδοφόροι μήνες είναι ο Ιούλιος και ο Αύγουστος λόγω των καλοκαιρινών διακοπών του μεγαλύτερου μέρους των ευρωπαίων και ελλήνων πολιτών.

Ωστόσο η επιχείρηση μέσω του συνεχούς marketing θα προσπαθήσει να αυξήσει τις πωλήσεις της τους μήνες Μάιο, Ιούνιο και Σεπτέμβριο προσφέροντας ειδικές τιμές διαμονής με ημερήσιες πεζοπορίες στα μοναδικά μονοπάτια της Άνδρου και δωρεάν εκδρομές, επισκέψεις σε βυζαντινές εκκλησίες και μουσεία στους πελάτες που θα προτιμήσουν να κάνουν διακοπές την άνοιξη και το φθινόπωρο.

**Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται αναλυτικά τα έξοδα κόστους ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</b>	2011	2012	2013	2014	2015
1 άτομο στη Reception (1.006 ευρώ/μήνα) για 6 μήνες	5.541	6.800	6.830	6.832	6.780
1 σερβιτόρος (904 ευρώ/μήνα) για 5 μήνες	4.149	4.900	4.960	4.926	4.925
1 σερβιτόρος / barman ( 904 ευρώ/μήνα) για 5 μήνες	4.149	5.900	5.962	5.986	5.926
1 βοηθός εστιατορίου & open bar ( 874 ευρώ/μήνα) για 5 μήνες	4.012	4.900	4.960	4.969	4.936
1 καμαριέρα (904 ευρώ/μήνα) για 5 μήνες	4.149	5.850	5.900	5.920	5.929
1 καμαριέρα (874 ευρώ/μήνα) για 5 μήνες	4.012	6.500	6.700	6.700	6.800
1 άτομο γενικών καθηκόντων (874 ευρώ/μήνα) για 7 μήνες	5.616	7.058	7.250	7.150	7.130
1 φύλακας (400 ευρώ/μήνα) για τους χειμερινούς 5μήνες	1.836	1.915	2.000	1.985	2.000
<b>Ασφαλιστικές εισφορές Εργοδότη 24,56%</b>	8.219	8.269	8.420	8.360	8.395
<b>ΔΕΗ</b>	6.400	6.410	6.460	6.420	6.530
<b>ΟΤΕ</b>	2.200	2.300	2.600	2.840	2.840
<b>ΝΕΡΟ</b>	1.500	1.600	1.820	1.820	1.830
<b>Απορρυπαντικά σαπούνια κλπ</b>	2.516	2.698	3.690	3.900	3.520
<b>Έξοδα open bar</b>	15.000	15.935	16.200	14.600	15.300
<b>Εστιατόριο ( έξοδα ταβέρνας )</b>	6.000	6.200	6.200	6.300	6.200
<b>Έξοδα κήπου-περιβάλλοντος χώρου-πισίνας</b>	3.000	4.600	4.720	4.830	4.930
<b>Έξοδα βενζίνης αυτοκινήτου, λάδια κλπ. &amp; service</b>	2.200	3.500	3.600	2.900	3.000
<b>Διάφορα</b>	14.000	2.000	1.983	6.825	9.390
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	94.500	97.335	100.255	103.263	106.361

### Προϋπολογισμός Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Με το παραπάνω επενδυτικό πρόγραμμα η επιχείρηση αναμένει οι πωλήσεις να αυξηθούν κατά 5% ετησίως για την πρώτη πενταετία ενώ συγχρόνως θα γίνει προσπάθεια να μειωθεί το λειτουργικό κόστος. Οι δαπάνες διαφήμισης θα είναι αυξημένες μόνο το πρώτο έτος και στην πορεία θα εξορθολογιστούν. Τα καθαρά κέρδη στο τέλος της πενταετίας θα αυξηθούν κατά 42,76%.

<b>Αποτελέσματα Χρήσεως</b>	2011	2012	2013	2014	2015
Πωλήσεις	176.000	184.800	194.040	203.742	213.929
Μείον κόστος παροχής υπηρεσιών	94.500	97.335	100.255	103.263	106.361
<b>Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης</b>	81.500	87.465	93.785	100.479	107.569
Λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Μείον έξοδα διοίκησης	8.150	8.747	9.378	10.048	10.757
Μείον έξοδα προώθησης - Διαφήμισης	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>Μερικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης</b>	74.350	79.719	85.406	91.431	97.812
Μείον Χρεωστικοί τόκοι Δανείου	6.450	5.198	3.858	2.418	876
<b>Ολικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης</b>	67.900	74.521	81.548	89.013	96.936
Μείον έκτακτα και ανόργανα έξοδα	3.395	3.726	4.077	4.451	4.847
<b>Κέρδη προ φόρων</b>	64.505	70.794	77.471	84.563	92.089
Φόροι	16.771	18.407	20.142	21.986	23.943
<b>Καθαρά κέρδη</b>	47.734	52.388	57.329	62.576	68.146

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο μέρος του κόστους πωληθέντων μίας ξενοδοχειακής μονάδας είναι τα έξοδα προσωπικού (αποδοχές και ασφαλιστικές εισφορές) που συγκεκριμένα για το Small Hotel ανέρχονται στο 44,11% του κόστους πωληθέντων, ενώ τα υπόλοιπα διάφορα έξοδα λειτουργίας του αντιπροσωπεύουν το 55,89%.

### Προϋπολογιστικοί Ισολογισμοί

Προϋπολογιστικοί Ισολογισμοί	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
<b><u>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u></b>					
Έξοδα Ίδρυσης	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Οικόπεδα	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Κτίρια	160.000	153.600	147.200	140.800	134.400
Έπιπλα & λοιπός Εξοπλισμός	60.000	48.000	36.000	24.000	12.000
Μηχανήματα & Εργαλεία	10.000	9.000	8.000	11.000	19.000
Μεταφορικά Μέσα	20.000	17.600	15.200	17.800	14.800
<b>Σύνολο Παγίου</b>	<b>380.000</b>	<b>358.200</b>	<b>336.400</b>	<b>323.600</b>	<b>310.200</b>
Αποθέματα	5.500	7.000	8.000	6.000	5.000
Απαιτήσεις Πελάτες	1.200	1.000	3.000	2.223	1.840
Ταμειακά διαθέσιμα	4.505	5.794	7.471	9.563	2.089
Καταθέσεις Τραπεζών	40.000	40.000	40.000	40.000	50.000
<b>Σύνολο Κυκλοφορούντος</b>	<b>51.205</b>	<b>53.794</b>	<b>58.471</b>	<b>57.786</b>	<b>58.929</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>431.205</b>	<b>411.994</b>	<b>394.871</b>	<b>381.386</b>	<b>369.129</b>



<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Μετοχικό Κεφάλαιο	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Αποθεματικό	2.387	2.619	2.866	3.129	3.407
Αποτέλεσμα εις νέο	8.037	6.207	4.560	3.106	1.854
<b>Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων</b>	<b>290.424</b>	<b>288.826</b>	<b>287.426</b>	<b>286.235</b>	<b>285.261</b>
Μακροπρόθεσμο Δάνειο	100.000	82.690	64.128	44.226	22.884
<b>Σύνολο Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων</b>	<b>100.000</b>	<b>82.690</b>	<b>64.128</b>	<b>44.226</b>	<b>22.884</b>
Προμηθευτές	5.000	1.689	1.500	5.000	5.000
Υποχρεώσεις προς εργαζομένους	1.200	1.320	1.452	1.597	1.757
Πιστωτές Διάφοροι	500	500	321	1.000	7.400
Υποχρεώσεις από Φόρους	16.771	18.407	20.142	21.986	23.943
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες την επόμενη χρήση	17.310	18.562	19.902	21.342	22.884
<b>Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων</b>	<b>40.781</b>	<b>40.478</b>	<b>43.317</b>	<b>50.925</b>	<b>60.984</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>431.205</b>	<b>411.994</b>	<b>394.871</b>	<b>381.386</b>	<b>369.129</b>

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Αυγουστίνος Ι. Δημητράς, Απόστολος Α. Μπάλας (2009), «Διοικητική Λογιστική για προγραμματισμό και έλεγχο», Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα

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

Βενιέρης Γεώργιος, Κοέν Σάνδρα, Κωλέτση Μαρία (2005) «Λογιστική κόστους αρχές και εφαρμογές», Pela Ioannidou Publishing, Αθήνα

Δημητράς Α., Μπάλας Α., (2010), Διοικητική Λογιστική για Προγραμματισμό και Έλεγχο, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα

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

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

Τσακλάγκανος Α. (2000), "Προϋπολογισμοί - Budgeting" για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη

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

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

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

Hilton R. (1999), "Managerial Accounting". Irwin/Mc Craw-Hill, New York,

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

