

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μέθοδοι σύνταξης προϋπολογισμού και ταμειακών ροών



ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΚΑΚΑΛΕΤΡΗΣ ΗΛΙΑΣ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΠΠΑΣ ΓΙΩΡΓΟΣ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ, 2017

Επισήμανση

Οι διαπιστώσεις, τα αποτελέσματα, τα συμπεράσματα και οι πιθανές προτάσεις της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας, εκτός των αναφορών που σημαίνονται ως λήμματα, αποτελούν προσωπικές θεωρητικές ή εμπειρικές διαπιστώσεις του φοιτητή/φοιτήτριας ή της ομάδας των φοιτητών που την επιμελήθηκαν και δεν απηχούν κατ' ανάγκη τη γνώμη του εισηγητή εκπαιδευτικού, ή του Εκπαιδευτικού Προσωπικού του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής ή του Α.Τ.Ε.Ι. Δυτ. Ελλάδας.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται τα σύγχρονα εργαλεία γύρω από την κατάρτιση του προϋπολογισμού και της κατάστασης ταμειακών ροών. Η κατάρτιση των οικονομικών αυτών καταστάσεων είναι μείζονος σημασίας στο ασταθές οικονομικό περιβάλλον που ζούμε διότι διευκολύνουν την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη μίας επιχείρησης.

Ο προϋπολογισμός είναι μια ποσοτική έκφραση του προγράμματος δράσης μιας επιχείρησης διευκολύνοντας τη διαδικασία λήψης ορθών αποφάσεων. Έτσι κάθε επιχείρηση ακολουθεί μια διαδικασία προετοιμασίας για την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού η οποία μπορεί να διαφέρει ανάλογα το διάστημα, το στόχο ή τη φύση της. Στην εργασία αυτή θα δούμε τα είδη του προϋπολογισμού, τον τρόπο σύνταξης του κάθε είδους καθώς και τα πλεονεκτήματα ή τα μειονεκτήματα που προσφέρουν στις επιχειρήσεις .

Παράλληλα, θα αναφερθούμε στις ταμειακές ροές που δίνουν πληροφορίες για την μεταβολή στην καθαρή περιουσία και τα χρηματοοικονομικά στοιχεία μιας επιχείρησης. Οι ταμειακές ροές παρουσιάζουν τις εισροές ή εκροές των ταμειακών διαθεσίμων και των ταμειακών ισοδυνάμων που αποτελούν μέρος των επιχειρηματικών, χρηματοοικονομικών και επενδυτικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Θα αναλύσουμε τον σκοπό και τον τρόπο κατάρτισης της κατάστασης ταμειακών ροών ενώ τέλος θα δούμε κάποια βασικά παραδείγματα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εργασία αυτή μελετάμε τη σημασία του προϋπολογισμού και των ταμειακών ροών. Αρχικά εξετάζουμε τον προϋπολογισμό που αντιπροσωπεύει το πλάνο δράσης και τα στρατηγικά σχέδια μιας επιχείρησης. Η κατάρτιση του προϋπολογισμού αποτελεί ένα εργαλείο αξιολόγησης της οικονομικής πορείας και των προοπτικών της επιχείρησης. Επίσης, το σύστημα κατάρτισης προϋπολογισμού διακρίνεται σε αρκετές κατηγορίες, με βάση διάφορες παραμέτρους, όπως για παράδειγμα το μέγεθος της επιχείρησης. Ωστόσο έχει και πολλούς επικριτές, οι οποίοι επικεντρώνονται στα μειονεκτήματα που μπορεί να έχει ένας προϋπολογισμός στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Παρόλο αυτά, συνεχίζει να εφαρμόζεται σε ιδιωτικούς αλλά και σε δημόσιους οργανισμούς, ως η “πυξίδα” για την επίτευξη των στόχων τους. Ταυτόχρονα, η ταμειακή ροή αποτελεί ζωτικό στοιχείο της ύπαρξης μιας επιχείρησης διότι η ύπαρξη ρευστών διαθέσιμων είναι το απαραίτητο «καύσιμο» που χρειάζεται για να λειτουργήσει. Η κατάσταση ταμειακών ροών αποτελεί μία από τις πέντε οικονομικές καταστάσεις και οι χρήστες αυτής, όπως οι επενδυτές, μπορούν να αντλήσουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης. Συνεπώς, για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων μίας επιχείρησης κρίνεται απαραίτητο η σύνταξη του προϋπολογισμού και της κατάστασης ταμειακών ροών σε τακτά χρονικά διαστήματα. Στην εργασία αυτή, επικεντρωνόμαστε στη μελέτη της σύνταξης των δύο παραπάνω εργαλείων που αποτελούν το μέσο στήριξης της σύγχρονης επιχείρησης.

Λέξεις-Κλειδιά: ταμειακή ροή, προϋπολογισμός, είδη προϋπολογισμού, κατάσταση ταμειακών ροών, παραγωγή, πωλήσεις

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή.....	5
1.1	Υπόβαθρο έρευνας	5
1.2	Σκοπός και επιμέρους στόχοι της έρευνας.....	6
1.3	Σημαντικότητα της έρευνας	6
2	Γενικά στοιχεία για τον Προϋπολογισμό	8
2.1	Ορισμός προϋπολογισμού.....	8
2.2	Γενικές αρχές προϋπολογισμού	11
2.3	Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα προϋπολογισμού	12
2.4	Διαδικασία προετοιμασίας ενός προϋπολογισμού.....	14
2.5	Μέρη του γενικού προϋπολογισμού	16
2.6	Είδη προϋπολογισμού	17
2.6.1	Διακρίσεις με βάση το χρονικό διάστημα που καλύπτουν.....	17
2.6.2	Διακρίσεις με βάση τη μέθοδο κατάρτισης.....	19
2.6.3	Διακρίσεις με βάση τον προσδιορισμό των προϋπολογιστικών ποσών...	22
2.6.4	Διακρίσεις με βάση το είδος.....	26
3	Γενικά στοιχεία για τις Ταμειακές Ροές	29
3.1	Ταμειακές ροές.....	29
3.2	Ο κύκλος των ταμειακών ροών.....	32
3.3	Σκοπός της Κατάστασης Ταμειακών Ροών	34
3.4	Κατάσταση ταμειακών ροών	35
3.4.1	Άμεση μέθοδος και έμμεση μέθοδος	37
3.4.2	Προετοιμασία της Κατάστασης Ταμειακών Ροών	42

3.5	Πλεονεκτήματα ταμειακών ροών.....	47
3.6	Μειονεκτήματα ταμειακών ροών.....	48
4	Σύνταξη Προϋπολογισμού και Ταμειακών Ροών	50
4.1	Κατάρτιση του προϋπολογισμού	50
4.2	Βήματα κατάρτισης του συνολικού προϋπολογισμού	51
4.2.1	Προϋπολογισμός πωλήσεων	53
4.2.2	Προϋπολογισμός Παραγωγής - Αποθεμάτων.....	55
4.2.3	Προϋπολογισμός πρώτων υλών.....	56
4.2.4	Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας	58
4.2.5	Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων.....	59
4.2.6	Προϋπολογισμός Γενικών Εξόδων Διοίκησης και Διάθεσης.....	61
4.2.7	Ταμειακός Προϋπολογισμός.....	63
4.2.8	Προϋπολογισμός Κόστους Προϊόντων.....	64
4.3	Παραδείγματα κατάρτισης του προϋπολογισμού	65
4.3.1	Παραδείγματα κατάρτισης ταμειακού προϋπολογισμού.....	66
4.3.2	Παράδειγμα Κατάρτισης Προϋπολογισμού Παραγωγής	68
4.3.3	Παράδειγμα κατάρτισης Προϋπολογισμού Αγοράς υλικών	69
4.3.4	Παράδειγμα κατάρτισης Προϋπολογισμού πωλήσεων και διοίκησης.....	70
4.4	Κατάρτιση της Κατάστασης Ταμειακών Ροών.....	73
4.4.1	Τεχνική Κατάρτισης της Κατάστασης Ταμειακών ροών από Λειτουργικές δραστηριότητες.....	73
4.4.2	Τεχνική Κατάρτισης της Κατάστασης Ταμειακών ροών από Επενδυτικές δραστηριότητες.....	75
4.4.3	Τεχνική Κατάρτισης της Κατάστασης Ταμειακών ροών από Χρημ/κές δραστηριότητες.....	76
4.5	Παραδείγματα κατάρτισης ταμειακών ροών.....	77

5	Συμπεράσματα	82
	Βιβλιογραφία	84

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η καταχώρηση, η ταξινόμηση και η περιληπτική απεικόνιση με χρηματικούς όρους των χρηματοοικονομικών συναλλαγών και η επεξήγηση των αποτελεσμάτων τους είναι η βασική ασχολία της λογιστικής. Στόχος της είναι η ποιοτική και αντικειμενική πληροφόρηση των εσωτερικών και εξωτερικών χρηστών μίας επιχείρησης ή ενός οικονομικού οργανισμού (AICPA, 1953).

Τα τελευταία χρόνια, η σταδιακή ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας αλλά και του μεγέθους των επιχειρήσεων οδήγησε στο διαχωρισμό της διοίκησης από τους μέτοχους. Ως συνέπεια η αξία της οικονομικής πληροφορίας αυξήθηκε και απόκτησε ακόμη μεγαλύτερη σπουδαιότητα για τους λήπτες αποφάσεων. Πλέον, τα πληροφοριακά στοιχεία οφείλουν να είναι διαχρονικά συγκρίσιμα στα πλαίσια της ίδιας της επιχείρησης, αλλά και μεταξύ επιχειρήσεων στον ίδιο κλάδο. Η σύγκριση επιτυγχάνεται μόνο μέσα από την εφαρμογή κοινών λογιστικών αρχών μεθόδων και επιστημονικών παραδοχών για την κατάρτιση μίας οικονομικής κατάστασης.

Η σωστή σύνταξη του προϋπολογισμού και της κατάστασης ταμειακών ροών διευκολύνει όλα τα παραπάνω. Η σύνταξη των οικονομικών αυτών καταστάσεων παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την οικονομική θέση, την απόδοση και τις ταμειακές ροές μίας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι πληροφορίες για τα στοιχεία του

ενεργητικού, τις υποχρεώσεις, τα ίδια κεφάλαια, τα έσοδα και τα έξοδα (λειτουργικά και μη) και τις ταμειακές ροές ωθούν μία επιχείρηση προς την πραγμάτωση του οράματός της.

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η καταγραφή των σύγχρονων δεδομένων γύρω από την κατάρτιση του προϋπολογισμού και της κατάστασης ταμειακών ροών. Θα γίνει μελέτη των επιμέρους κατηγοριών, των πλεονεκτημάτων, των μειονεκτημάτων, των παραγόντων που τις επηρεάζουν και των επιπτώσεων τους στη σύγχρονη επιχείρηση.

Συνεπώς, οι επιμέρους στόχοι είναι:

- Βιβλιογραφική ανασκόπηση των στοιχείων που αφορούν τη σύνταξη προϋπολογισμού.
- Βιβλιογραφική αναφορά των χαρακτηριστικών της κατάστασης ταμειακών ροών
- Μελέτη των βημάτων για την κατάρτιση του προϋπολογισμού και της κατάρτισης ταμειακών ροών σε μία επιχείρηση.

1.3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο προϋπολογισμός αντιπροσωπεύει το πλάνο δράσης μιας επιχείρησης, διότι μεταφράζει τα στρατηγικά σχέδια της σε μετρήσιμες δαπάνες κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Βοηθά λοιπόν στη διασαφήνιση των βραχυπρόθεσμων αλλά και των μακροπρόθεσμων στόχων. Η καταγραφή των πιθανών κινδύνων και κερδών οδηγεί στην καλύτερη αξιολόγηση της οικονομικής πορείας και προοπτικών της επιχείρησης. Έτσι, όταν συμβεί κάποια αλλαγή πορείας αυτή ερμηνεύεται σε οικονομικά μεγέθη και οι αποφάσεις δράσης είναι ταχύτερες.

Ταυτόχρονα, η ταμειακή ροή είναι ζωτική για την επιχείρηση και θεμελιώδης για την ύπαρξη της, και αυτό γιατί η ύπαρξη ρευστών διαθέσιμων είναι το απαραίτητο «καύσιμο» που χρειάζεται μία επιχείρηση για να λειτουργήσει. Η ανεπάρκεια των ταμειακών ροών έχει σοβαρές επιπτώσεις στην επιχείρηση συμπεριλαμβανομένων της μείωσης της αποδοτικότητας και της αύξησης του κινδύνου ακόμα και της πιθανής χρεοκοπίας. Συνεπώς, για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων μίας επιχείρησης κρίνεται απαραίτητο η σύνταξη του προϋπολογισμού και της κατάστασης ταμειακών ροών σε τακτά χρονικά διαστήματα. Στην εργασία αυτή, θα επικεντρωθούμε στη μελέτη σύνταξης των δύο παραπάνω εργαλείων που θα αποτελέσουν το μέσο στήριξης της σύγχρονης επιχείρησης.

2 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ο προϋπολογισμός (budget) είναι μια έννοια η οποία βρίσκει εφαρμογή σε διάφορες δραστηριότητες του ανθρώπου. Η ανάπτυξη του προϋπολογισμού πραγματοποιείται από ένα απλό νοικοκυριό, μια επιχείρηση, ή ακόμα και από μεγάλους πολυεθνικούς κολοσσούς και κράτη. Έτσι για παράδειγμα στην περίπτωση ενός νοικοκυριού τα μέλη της οικογένειας πρέπει αρχικά να υπολογίσουν τα έσοδά και τα έξοδα τους για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Στη συνέχεια υπολογίζουν τις ταμειακές εισροές και εκροές ταμειακών εισροών και αναπτύσσουν ένα σχέδιο για την κατανομή των διαθέσιμων πόρων ανάλογα με τις προτεραιότητες και τις ανάγκες τους.

Με ανάλογο τρόπο δραστηριοποιείται και μία επιχείρηση. Συγκεκριμένα, η διοίκηση μιας επιχείρησης για την οργάνωση της λειτουργίας της, καταστρώνει τη στρατηγική της με τη θέσπιση συγκεκριμένων στόχων. Για την επίτευξη αυτών των στόχων συντελείται ένα πρόγραμμα δράσης για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ο προϋπολογισμός λοιπόν, είναι μια ποσοτική έκφραση αυτό του προγράμματος δράσης διότι διευκολύνει τη διαδικασία λήψης ορθών αποφάσεων. Με άλλα λόγια, με τον προϋπολογισμό διαφαίνονται οι αποφάσεις και οι στόχοι της διοίκησης αφού μέσω αυτού αποφασίζεται, πως θα χρησιμοποιηθούν οι πόροι της επιχείρησης για μια ορισμένη περίοδο και ποια είναι τα προσδοκώμενα αποτελέσματα μετά τη χρήση αυτών. Η σύνταξη του προϋπολογισμού συνήθως αφορά ένα βραχυπρόθεσμο χρονικό διάστημα που δεν υπερβαίνει το ένα χρόνο (Τσακλάγκανος, 2007).

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για την περιγραφή του προϋπολογισμού. Σύμφωνα με την UNESCO, “ο προϋπολογισμός είναι το σχέδιο για την κατανομή των πόρων μόνο την χρονική περίοδο που οι πόροι δεν είναι ευρέως διαθέσιμοι. Ο προϋπολογισμός επίσης, ενδέχεται να έχει διαφορετική μορφή αναλόγως αν χρησιμοποιείται από μια επιχείρηση, ένα πρόσωπο, μια οικογένεια, ή το δημόσιο”. Σε έναν ακόμα ορισμό θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο προϋπολογισμός είναι ένα σχέδιο τόσο για την απόκτηση όσο και για τη χρησιμοποίηση οικονομικών ή άλλων πόρων μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Εκφράζει το σχέδιο της επιχείρησης με ποσοτικούς όρους και σε συγκεκριμένες χρηματικές μονάδες

(Garrison & Noreen, 2005). Με την παροχή ενός μέσου μέτρησης της αληθινής απόδοσης της επιχείρησης, γίνεται τελικά πιο εύκολα η βελτίωση της. Δεν είναι τυχαίο ότι πολλές φορές ο προϋπολογισμός θεωρείται η πυξίδα του σχεδίου μίας επιχείρησης. (Μανουσόπουλος, 2015).

Ακόμη, ο προϋπολογισμός απεικονίζει το οικονομικό σχεδιάγραμμα ή πλάνο δράσης μιας επιχείρησης, μεταφράζοντας τα στρατηγικά σχέδια της σε μετρήσιμες δαπάνες κατά τη διάρκεια μίας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου (Narayanan, 2015). Με αυτό τον τρόπο ξεκαθαρίζονται όχι μόνο οι βραχυπρόθεσμοι αλλά και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι. Η καταγραφή των πιθανών κινδύνων και κερδών οδηγεί στην καλύτερη αξιολόγηση της οικονομικής πορείας και προοπτικών της επιχείρησης. Έτσι, όταν συμβεί κάποια αλλαγή πορείας αυτή ερμηνεύεται σε οικονομικά μεγέθη και οι αποφάσεις δράσης είναι ταχύτερες. Ως εκ τούτου, αν και οι κριτικές απέναντι στους προϋπολογισμούς είναι έντονες, αυτοί συνεχίζουν να χρησιμοποιούνται λόγω της δυνατότητας που έχουν να ενσωματώνουν τους στόχους, τη στρατηγική και τους κινδύνους της επιχείρησης

Επιπρόσθετα, ο προϋπολογισμός συνιστά ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Αποτελεί ένα μέσο υποκίνησης των στελεχών και των υπαλλήλων για την μείωση του κόστους και τη βελτίωση της κερδοφορίας του οργανισμού, διότι γνωρίζουν εις βάθος τη στρατηγική και τους στόχους του. Συνεπώς, ο προϋπολογισμός εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που έχουν ως στόχο την κερδοφορία. Δεν είναι σπάνια βέβαια, η εφαρμογή του σε μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις η στο δημόσιο όπως στην περίπτωση των υπουργείων, νοσοκομείων κτλ. (Κοττώρης, 2011).

Παρόλο που γενικά, η σύνταξη του προϋπολογισμού πραγματοποιείται από τις μεγάλες επιχειρήσεις, ως ένα εργαλείο λήψης των αποφάσεων, θα ήταν πολύ σημαντική για τις μικρές και τις μεσαίες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να αποφευχθούν αρκετές πτωχεύσεις ή λανθασμένες δημιουργίες πολλών μικρών επιχειρήσεων αν γινόταν οργανωμένη καταγραφή της στρατηγικής και του προϋπολογισμού των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Φυσικά, η μορφή των προϋπολογισμών στις μικρές επιχειρήσεις θα έπρεπε να είναι λιγότερο εξειδικευμένη, αλλά θα ήταν εξίσου χρήσιμη (Τσακλάγκανος, 2007).

Αξίζει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι υπάρχουν και αποτυχίες κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του προϋπολογισμού, οι οποίες συνήθως οφείλονται είτε σε λανθασμένη

στρατηγική είτε σε λανθασμένες αποφάσεις. Ένας ακόμα έμμεσος τρόπος αποτυχίας του προϋπολογισμού, είναι μέσω της λανθασμένης εφαρμογής του, που μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στις ανθρώπινες σχέσεις ή στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, εάν η διοίκηση χρησιμοποιεί τον προϋπολογισμό ως μέσο αστυνόμευσης, τότε θα δημιουργήσει έντονη δυσπιστία και πίεση στους υπαλλήλους. Αντίθετα, πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως μέσο υποκίνησης για την επίτευξη των ατομικών και συλλογικών στόχων των υπαλλήλων και της επιχείρησης. Πρέπει να γίνει ιδιαίτερη μνεία τέλος, στην ανάγκη της ύπαρξης ευελιξίας όσον αφορά την τέλεση των βημάτων του προϋπολογισμού. Ο προϋπολογισμός άλλωστε, όπως αναφέραμε, είναι ένα διοικητικό εργαλείο για την βελτίωση της επίτευξης του οράματος της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, οι βασικές λειτουργίες του προϋπολογισμού είναι τα εξής:

- ο Δημιουργεί την ανάγκη του προγραμματισμού. Η ύπαρξη ενός προϋπολογισμού βοηθά τα στελέχη μίας επιχείρησης να εξετάσουν το ρόλο τους στην επίτευξη των μελλοντικών στόχων της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η γνώση της ευρύτερης στρατηγικής και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης διευρύνει την δραστηριότητα των στελεχών της.
- ο Βοηθά στην αποκάλυψη νέων στοιχείων όσον αφορά το μέλλον της επιχείρησης. Η γνώση αυτών των στοιχείων οδηγεί στη μείωση του κινδύνου από τις μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Σε μεγάλες επιχειρήσεις οι απαιτήσεις των επιμέρους τμημάτων για τη χρήση των πόρων μπορεί να είναι αλληλοσυγκρουόμενες. Η σύνταξη ενός συγκεντρωτικού προϋπολογισμού βοηθά στη διαλεύκανση του πιθανού πλεονάσματος ή ελλείμματος των πόρων και τελικά στη σωστή χρήση τους.
- ο Βοηθά στην ενίσχυση της επικοινωνίας και της συνεργασίας των επιμέρους τμημάτων. Για τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού απαιτείται ενημέρωση σχετικά με τις δραστηριότητες κάθε τμήματος. Συνεπώς, η ανταλλαγή αυτή των πληροφοριών βοηθά στο συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων για την επίτευξη των κοινών στόχων. Ειδικά στις περιπτώσεις που οι τομείς βρίσκονται σε

διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και στοχεύουν σε ανομοιογενείς αγορές μέσω θυγατρικών καταστημάτων, ο προϋπολογισμός εξυπηρετεί την οργάνωση για τη διάδοση των καθορισμένων στόχων. Επιπλέον, μέσω αυτού αποφεύγονται οι πιθανές παρανοήσεις ή οι αποκλίσεις από την αρχική στρατηγική.

- Ενισχύει τη σύγκληση των στόχων μεταξύ των στελεχών και της επιχείρησης. Λόγω της συνεχούς επανάληψης της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού, είναι ευκολότερο να πραγματοποιηθεί η ταύτιση μεταξύ των επιμέρους στόχων.
- Λειτουργεί ως ένας τρόπος οργάνωσης των προτεραιοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με τους πόρους της. Μέσα από την παροχή ενός σχεδίου δράσης, ο προϋπολογισμός κατευθύνει τη διοίκηση για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών που θα βοηθήσουν στην επιτυχία των στόχων της. Εξετάζεται έτσι η καταλληλότητα αυτών των παραγόντων και στην περίπτωση που θα θεωρηθούν ακατάλληλοι, γίνονται προσαρμοστικές κινήσεις για να σχηματιστεί ο τελικός προϋπολογισμός.
- Αποτελεί τη βάση αξιολόγησης της απόδοσης τόσο των τμημάτων όσο και των στελεχών τους. Η οργάνωση του προϋπολογισμού δημιουργεί πρότυπα για την συγκριτική ανάλυση της εταιρείας και των επιμέρους στελεχών. Πολλές φορές, η σύγκριση των προγραμμάτων προϋπολογισμού και της τελικής εμπειρίας βοηθά στην ανάλυση της απόδοσης της επιχείρησης και του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

2.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Για την κατάρτιση του υπολογισμού πρέπει να λαμβάνονται συγκεκριμένες βασικές αρχές. Αυτές είναι (Τσακλάγκανος, 2007):

1. Ο προϋπολογισμός ισχύει για συγκεκριμένη χρονική περίοδο η οποία πρέπει να αναφέρεται ρητά.

2. Τα ποσοτικά και ποιοτικά μεγέθη του πρέπει να είναι ξεκάθαρα καθορισμένα. Πρέπει να συντάσσεται με απλό και κατανοητό τρόπο ώστε να δίνει απάντηση για κάθε πιθανό ερώτημα.
3. Πρέπει να εφαρμόζεται η αρχή της αποκέντρωσης της ευθύνης – εξουσίας στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με αυτή την αρχή, ο συνολικός προϋπολογισμός πρέπει να υποδιαιρείται σε επιμέρους προϋπολογισμούς για κάθε τομέα χωριστά.
4. Οι επιμέρους στόχοι του κάθε τομέα της επιχείρησης πρέπει να μην αντιτίθεται στους κεντρικούς στόχους της ή στους στόχους ενός άλλου τομέα. Συνεπώς πρέπει να υπάρχει εναρμόνιση των στόχων με γενική, μακροχρόνια στρατηγική της επιχείρησης.
5. Είναι πολύ σημαντικό οι στόχοι που επιδιώκει να πετύχει ο προϋπολογισμός να μπορούν να εφαρμοστούν στις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν. Με άλλα λόγια, δεν πρέπει να είναι ούτε πολύ συντηρητικοί ούτε πολύ ενθουσιώδης, για να μην ενθαρρύνονται ή αποθαρρύνονται, αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι.
6. Οι έξω επιχειρησιακές συνθήκες μπορεί να μεταβληθούν ανά πάσα στιγμή. Ως εκ τούτου ο προϋπολογισμός οφείλει να είναι ευπροσάρμοστος και ελαστικός στις μεταβολές του περιβάλλοντος.
7. Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού πρέπει να υπάρχει συνολική συμμετοχή από όλους τους διοικητικούς φορείς (είτε πρόκειται για ανώτερα ή κατώτερα επίπεδα της διοίκησης).
8. Ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι ένα αποδεκτό μέσο για την άσκηση ελέγχου σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης. Για να συμβεί αυτό δεν θα πρέπει να είναι καταπιεστικός, ούτε να περιορίζει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων.

2.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού μπορεί να προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα στις επιχειρήσεις τις εταιρείες ή τους οργανισμούς (Garrison & Noreen, 2005). Τα βασικά πλεονεκτήματα είναι:

- Συνιστά ένα μέσο υποκίνησης τόσο των υπαλλήλων όσο και των στελεχών για την επίτευξη του οράματος της εταιρείας. Οι προσωπικοί στόχοι των στελεχών τείνουν να ταυτίζονται με τους στόχους της επιχείρησης.
- Αποτελεί ένα μέσο μετάδοσης των σχεδίων της διοίκησης σε όλους τους εργαζόμενους.
- Υποχρεώνει τη δημιουργία μελλοντικών σχεδίων. Χωρίς τον προϋπολογισμό τα στελέχη κατά πάσα πιθανότητα θα ασχολούνταν αποκλειστικά με την αντιμετώπιση των καθημερινών αναγκών της επιχείρησης.
- Φιλτράρει την διάθεση των πόρων προσφέροντας μεγαλύτερο ποσοστό πόρων στα τμήματα της επιχείρησης που αποδίδουν καλύτερα και αποτελεσματικότερα.
- Αποκαλύπτει πιθανά προβλήματα που μπορεί να εκδηλωθούν στο μέλλον.
- Συντονίζει τις συνολικές δραστηριότητες της επιχείρησης ολοκληρώνοντας τους στόχους των επιμέρους τμημάτων.
- Αποτελεί ένα μέσο υπενθύμισης στην διοίκηση για τους στόχους και τις επιδιώξεις της.
- Βοηθά στην οργάνωση και στην δομή μιας επιχείρησης.
- Διασφαλίζει ότι το σύνολο των προσπαθειών του οργανισμού συγκλίνει προς την ίδια κατεύθυνση.
- Καθορίζει τους στόχους που παίζουν το ρόλο βέλτιστης πρακτικής για την αξιολόγηση της μελλοντικής απόδοσης.

Παρόλα αυτά, η κατάρτιση του προϋπολογισμού βρίσκει πολλούς επικριτές, οι οποίοι επικεντρώνονται στα παρακάτω ζητήματα:

- Λόγω των γρήγορων μεταβαλλόμενων επιχειρησιακών περιβαλλόντων, ο προϋπολογισμός θα είναι πάντα ξεπερασμένος για το χρονικό διάστημα που έχει συνταχθεί κι έτσι αξία του είναι μειωμένη.
- Για την προετοιμασία του απαιτείται αρκετός χρόνος από τα στελέχη της επιχείρησης τα οποία υποχρεωτικά παραμερίζουν σημαντικά καθημερινά καθήκοντα τους.
- Επειδή επικεντρώνεται στη μείωση του κόστους δεν υπολογίζει τη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση. Συνεπώς, ενθαρρύνει τα στελέχη να λαμβάνουν αποφάσεις έχοντας ως κριτήριο μόνο το κόστος.

- Η κατάρτιση του προϋπολογισμού συνήθως συντάσσεται από τη διοίκηση άρα δε λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των υπαλλήλων.
- Δεν είναι σπάνιο να είναι επίτηδες κατευθυνόμενος προς μία κατεύθυνση η οποία εξυπηρετεί συγκεκριμένα οφέλη.
- Αναπαράγεται συνήθως το ίδιο πρόγραμμα προϋπολογισμού της προηγούμενης περιόδου με ελάχιστες περιοδικές αλλαγές.
- Οι προϋπολογισμός καταπιέζει την πρωτοβουλία και την καινοτομία των ιεραρχικά κατώτερων στελεχών, ενώ συμβάλλει στο συγκεντρωτισμό στη λήψη αποφάσεων.
- Το κόστος για την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού είναι μεγαλύτερο από τα οφέλη που δημιουργεί.
- Λόγω της σύγχρονης θέσπισης ανέφικτών και υπερβολικών στόχων στον προϋπολογισμό, δημιουργείται στους εργαζόμενους το αίσθημα της αποθάρρυνσης, της απογοήτευσης και της παραίτησης.
- Από τη φύση του, το πρόγραμμα του προϋπολογισμού στηρίζεται σε εκτιμήσεις.

2.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Κάθε επιχείρηση ακολουθεί διαφορετική διαδικασία προετοιμασίας για την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται σύστημα κατάρτισης προϋπολογισμού και εξαρτάται από (Δημητράς & Μπάλλας, 2009):

- το μέγεθος της επιχείρησης,
- τον τύπο του προϋπολογισμού,
- τη χρήση του προϋπολογισμού και
- το είδος της διοίκησης.

Σε γενικές γραμμές, η ευθύνη για την οργάνωση της κατάρτισης του προϋπολογισμού έγκειται σε μία επιτελική ομάδα που υπάγεται στη γενική διεύθυνση. Αυτή η ομάδα συγκεντρώνει, συντονίζει και παρακολουθεί το σύστημα κατάρτισης του προϋπολογισμού και στη συνέχεια το προωθεί για συζήτηση και έγκριση στην επιτροπή του προϋπολογισμού. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, η όλη διαδικασία γίνεται κάτω από την εποπτεία ενός συγκεκριμένου

στελέχους- ελεγκτή. Αυτό το στέλεχος είναι υπεύθυνο για την διεξαγωγή της συγκέντρωσης των δεδομένων ενώ έχει την ευθύνη όλων των ατόμων που εμπλέκονται στο σύστημα κατάρτισης προϋπολογισμού.

Πολλές φορές βέβαια, το στέλεχος αυτό, μπορεί να δέχεται βοήθεια από μία επιτροπή προϋπολογισμού η οποία αποτελείται από υψηλόβαθμα στελέχη. Τα υψηλόβαθμα στελέχη μπορεί να είναι μέλη του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας ή οι επικεφαλής των εκτελεστικών διευθύνσεων. Στόχος τους είναι ο σχολιασμός, ο συντονισμός, η αποδοχή και η αναθεώρηση του προϋπολογισμού ώστε στη συνέχεια η επιτελική ομάδα να προχωρήσει προς τη σύνταξη του νέου προϋπολογισμού της επιχείρησης.

Συνοπτικά, τα διαδοχικά βήματα για την προετοιμασία των ετήσιων στοιχείων του γενικού προϋπολογισμού είναι (Δημοπούλου - Δημάκη, 2006):

1. Το σημείο εκκίνησης για την σύνταξη του γενικού προϋπολογισμού είναι η προετοιμασία του προγράμματος πωλήσεων. Για να γίνει αυτό απαιτείται εμπειρία, διότι θα πρέπει να γίνει εκτίμηση των συνολικών επιχειρηματικών και οικονομικών συνθηκών και των κινήσεων των ανταγωνιστών.
2. Μετά την πρόβλεψη πωλήσεων ακολουθεί η προετοιμασία του κόστους της παραγωγής και των εξόδων λειτουργίας. Πραγματοποιείται ο σχεδιασμός της παραγωγής ενώ γίνονται εκτιμήσεις των λειτουργικών και βιομηχανικών εξόδων του έτους .
3. Στη συνέχεια γίνεται η προετοιμασία της προϋπολογισμένης κατάστασης των αποτελεσμάτων χρήσης. Για να πραγματοποιηθεί βέβαια έχει ολοκληρωθεί η εκτίμηση των πωλήσεων, και των βιομηχανικών εξόδων δηλαδή του κόστους πωληθέντων και εξόδων λειτουργίας.
4. Έπεται, η προετοιμασία του ταμειακού προϋπολογισμού δηλαδή η εκτίμηση των εισπράξεων και των πληρωμών για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Για να υπολογιστούν τα επίπεδα των εισπράξεων, εκτιμώνται οι πωλήσεις, οι όροι πίστωσης προς πελάτες και η εμπειρία της εταιρείας όσον αφορά την είσπραξη των απαιτήσεων. Από την άλλη, για να υπολογιστούν τα επίπεδα των πληρωμών εκτιμώνται τα

βιομηχανικά έξοδα, τα έξοδα λειτουργίας, οι κεφαλαιουχικές δαπάνες και οι όροι πίστωσής των προμηθευτών.

5. Αμέσως μετά, γίνεται προετοιμασία του προϋπολογισμού του ισολογισμού. Για να πραγματοποιηθεί πρέπει αρχικά να γίνει προσδιορισμός των επιδράσεων των ταμειακών συναλλαγών στα στοιχεία του ενεργητικού, των υποχρεώσεων και της καθαρής περιουσίας.

2.5 ΜΕΡΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Συνολικά ένας προϋπολογισμός θα μπορούσε να αποτελείται στη γενική του μορφή από τις παρακάτω καταστάσεις και έγγραφα (Γεωργιτσόπουλος, 2013):

1. Προϋπολογισμό πωλήσεων, που συμπεριλαμβάνει μια πρόβλεψη της κατάστασης των αναμενόμενων εισπράξεων σε μετρητά.
2. Προϋπολογισμό παραγωγής (πχ σε μία εμπορική επιχείρηση αποτελεί τον προϋπολογισμό αγοράς εμπορευμάτων).
3. Προϋπολογισμό αμέσων υλικών, που συμπεριλαμβάνει μία πρόβλεψη της κατάστασης των εκταμιεύσεων των χρηματικών ποσών για τις πρώτες ύλες.
4. Προϋπολογισμό άμεσης εργασίας.
5. Προϋπολογισμό έμμεσου κόστους εργασίας
6. Προϋπολογισμό αποθέματος έτοιμων προϊόντων τέλους χρήσης.
7. Προϋπολογισμό δαπανών πωλήσεων και διοίκησης
8. Προϋπολογισμό μετρητών.
9. Προϋπολογισμένη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.
10. Προϋπολογιζόμενος ισολογισμός.

2.6 ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

2.6.1 Διακρίσεις με βάση το χρονικό διάστημα που καλύπτουν

Για να επιλεγθεί πόσο διάστημα θα πρέπει να καλύπτει κάθε προϋπολογισμός πρέπει να γίνει πρώτα μια εξέταση συγκεκριμένων παραγόντων. Αυτοί είναι:

- ο κύκλος ζωής των προϊόντων (πχ. ο μικρός κύκλος ζωής των προϊόντων απαιτεί συχνές λειτουργικές αποφάσεις),
- ο τύπος των πελατών (πχ. οι βιομηχανικοί πελάτες εμπλέκονται συνήθως σε πιο μακροχρόνια συνεργασία),
- η εποχικότητα της ζήτησης για τα προϊόντα (τα προϊόντα για παράδειγμα που έχουν εποχιακή ζήτηση επηρεάζουν τον προϋπολογισμό),
- οι πιθανοί περιορισμοί (περιορισμοί σε πρώτη ύλη, εργατικό δυναμικό κτλ.) και
- τα ειδικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης (πχ. η ανάγκη χρήσης περίπλοκου τεχνολογικού σχεδιασμού δεν επιτρέπουν τις οποιεσδήποτε μεταβολές στον προϋπολογισμό).

Αφού ολοκληρωθεί η εξέταση των παραπάνω παραγόντων επιλέγεται το κατάλληλο χρονικό διάστημα. Ανάλογα το χρονικό διάστημα που καλύπτει ο προϋπολογισμός μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε βραχυχρόνιος ή μακροχρόνιος.

Αναλυτικότερα, ο βραχυχρόνιος προϋπολογισμός ονομάζεται αλλιώς και λειτουργικός προϋπολογισμός. Το κύριο χαρακτηριστικό του είναι ότι διαρκεί συνήθως ένα έτος αλλά αναλύεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα (τρίμηνο, μήνα, δεκαπενθήμερο, εβδομάδα). Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στην διοίκηση να επανεξετάζει τον προϋπολογισμό όταν το κρίνει απαραίτητο. Μάλιστα, οι μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν τον κυλιόμενο ή συνεχή προϋπολογισμό (rolling ή continuous), ο οποίος αν και αναφέρεται σε μια σταθερή περίοδο (συνήθως ετήσια), αναθεωρείται ανά συγκεκριμένα διαστήματα.



Εικόνα 1. Βραχυπρόθεσμος- λειτουργικός προϋπολογισμός

(<https://www.icann.org/resources/pages/operating-plan-budget-2015-06-12-en>)

Βασικό πλεονέκτημα του κυλιόμενου προϋπολογισμού είναι η δυνατότητα εναρμόνισης με τις εξωτερικές αλλαγές. Έτσι, ο προϋπολογισμός υπολογίζεται εκ νέου ανά σύντομο χρονικό διάστημα που συνήθως είναι ένας μήνας ή ένα τρίμηνο, για ολόκληρη τη διάρκεια του, μετατοπίζοντάς τον (Garbutt, 1995). Για παράδειγμα, ένας κυλιόμενος προϋπολογισμός που θα υπολογιστεί να ξεκινήσει τον Ιανουάριο του 2018, θα συνταχθεί εκ νέου τον Μάρτιο για ένα έτος, δηλαδή μέχρι τον Μάρτιο του 2019 κοκ.. Οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προχωρήσουν σε τέτοιες λύσεις ώστε να μπορούν να προλάβουν το ρυθμό των εξελίξεων οι οποίες συμβαίνουν σίγουρα σε διάστημα πιο σύντομο από ένα έτος.

Όσον αφορά τη μέθοδο σύνταξης του κυλιόμενου προϋπολογισμού, αυτή δεν αλλάζει. Η μόνη ουσιαστική διαφορά είναι ότι πραγματοποιείται αρκετές φορές το χρόνο. Πολλές επιχειρήσεις, δράττονται της ευκαιρίας και βελτιστοποιούν κάθε φορά αρκετά στοιχεία της διαδικασίας. Αξίζει να σημειωθεί, ότι υπάρχουν εξειδικευμένα υπολογιστικά πακέτα που μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις αφενός να ολοκληρώσουν τη διαδικασία χωρίς να χάσουν πολύ χρόνο, κι αφετέρου να εξετάσουν διάφορα επίπεδα κόστους, σενάρια πωλήσεων κτλ. (Whiting, 2001).

Αντίθετα, η σύνταξη ενός στατικού προϋπολογισμού πραγματοποιείται μόνο μια φορά το έτος. Όμως, πολλές φορές, η διαδικασία ξεκινά αρκετούς μήνες πριν την ημερομηνία έναρξής του. Τι θα συμβεί όμως αν από τον πρώτο μήνα εφαρμογής του, αποδειχθεί λανθασμένος; Η επιχείρηση θα πρέπει να τον ακολουθεί παρόλο που γνωρίζει ότι δεν πρόκειται να αποδώσει; Η απάντηση δεν είναι άλλη από τον κυλιόμενο προϋπολογισμό. Ο κυλιόμενος προϋπολογισμός βοηθά την συνειδητοποίηση τόσο του εξωτερικού όσο και τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος. Έτσι όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, αν κάποιος υπάλληλος πετύχει γρηγορότερα τους στόχους του τότε οι νέοι στόχοι που θα του τεθούν θα είναι ακόμη πιο φιλόδοξοι. Επίσης, έστω ότι το κόστος ήταν μεγαλύτερο από ό,τι είχε προβλεφθεί αρχικά, με την βοήθεια του κυλιόμενου προϋπολογισμού η επιχείρηση θα μπορέσει να κινηθεί άμεσα χωρίς να περάσει μια ολόκληρη προϋπολογιστική περίοδος (Myers, 2001). Γενικότερα, σε κάθε επίπεδο οι επιχειρήσεις μπορούν να κινηθούν άμεσα, χωρίς την ανάγκη να ακολουθούν προηγούμενες ανεπαρκείς προβλέψεις. Συνεπώς αν ένα μήνα οι πωλήσεις ενός προϊόντος πέσουν, η διοίκηση θα μπορέσει να πάρει άμεσα αποφάσεις επανεξετάζοντας τις νέες συνθήκες.

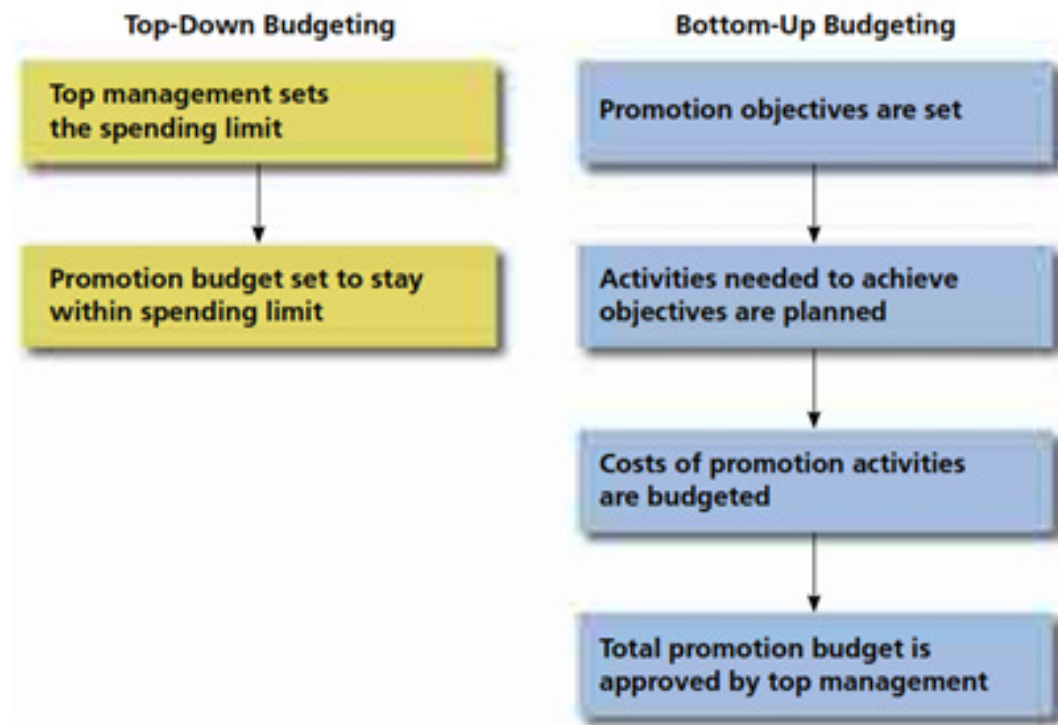
Αξίζει εδώ να αναφερθεί, ότι αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το μοντέλο της *κυλιόμενης πρόβλεψης* (rolling forecast). Η *κυλιόμενη πρόβλεψη*, ουσιαστικά δεν είναι προϋπολογισμός, αλλά μια τακτική ενημέρωση των προβλέψεων των πωλήσεων σε μηνιαία βάση. Στη συνέχεια η επιχείρηση διαμορφώνει τις βραχυπρόθεσμες δαπάνες στο αναμενόμενο επίπεδο εσόδων. Επιπλέον, στην παρούσα προσέγγιση η ενημέρωση των στοιχείων είναι πολύ εύκολη, δεν απαιτεί υποδομή προϋπολογισμού, δίνοντας υψηλό βαθμό ευελιξίας στις επιχειρήσεις (Bragg, 2012).

Από την άλλη, όσον αφορά το μακροχρόνιο προϋπολογισμό, αυτός αφορά χρονικά διαστήματα από τρία έως δέκα χρόνια. Ο μακρόχρονος προϋπολογισμός χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη της γενικότερης στρατηγικής και του οράματος της επιχείρησης ενώ μπορεί να αφορά τη φύση, τη θέση της στον κλάδο, τις μελλοντικές επενδύσεις κτλ.

2.6.2 Διακρίσεις με βάση τη μέθοδο κατάρτισης

Ο προϋπολογισμός μπορεί να διακριθεί με βάση το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη σύνταξη του. Σύμφωνα με αυτή τη διάκριση μπορεί να είναι (Garbutt, 1995):

- Bottom-up προσέγγιση όπου οι εργαζόμενοι παίζουν ενεργό ρόλο,
- Top-down προσέγγιση όπου ο προϋπολογισμός επιβάλλεται από την διοίκηση
- Συνδυασμός των προηγούμενων δύο.



Εικόνα 2. Μοντέλο προϋπολογισμού με βάση τη μέθοδο κατάρτισης
<https://sabkepasand.files.wordpress.com/2012/10/top-down.png>

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τη bottom-up διαδικασία, αυτή αφορά τη συμμετοχή των εργαζομένων στη σύνταξη του προϋπολογισμού. Αρχικά, η διοίκηση της επιχείρησης αφού αναλύσει την κατάστασή, δίνει γενικές οδηγίες όσον αφορά τους στόχους του προϋπολογισμού. Στη συνέχεια, οι υπεύθυνοι των επιμέρους τμημάτων αντιπροτείνουν ή συζητούν τους όρους πρέπει να ακολουθήσουν για να καταρτιστεί ο προϋπολογισμός. Επιπλέον, ο υπεύθυνος που συντάσσει το συνολικό προϋπολογισμό μπορεί να δεχτεί τις αλλαγές ή να αντιπροτείνει κάτι άλλο. Αυτό μπορεί να συνεχιστεί μέχρι να συνταχθεί ο προϋπολογισμός ή ανάλογα την πολιτική της επιχείρησης. Με τη μέθοδο αυτή, ο ρόλος της διοίκησης αφορά κυρίως την χάραξη των γενικών στόχων.

Ενώ τα βασικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση, αυτής της μεθόδου είναι ότι επειδή τα στελέχη καταρτίζουν τους προϋπολογισμούς για τα τμήματα τους:

- Είναι υπεύθυνα για την εκπλήρωση των στόχων που έχουν θέσει και σε περίπτωση τυχόν αποκλίσεων αναλαμβάνουν την ευθύνη
- Έχω καλύτερη γνώση σε σχέση με την κεντρική διοίκηση του τρόπου των μεγεθών λόγω της θέσης τους, και άρα μπορούν να συντάξουν ακριβείς προϋπολογισμούς.

Από την άλλη, όσον αφορά τη top down μέθοδο κατάρτισης του προϋπολογισμού, αυτή ολοκληρώνεται από την ανώτερη διοίκηση και στη συνέχεια επιβάλλεται στα υπόλοιπα στελέχη.

Τα βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι (Sloan, 2016):

- Η ευκολία και η ταχύτητα με την οποία συντάσσεται ο προϋπολογισμός
- Το κόστος της προετοιμασίας του προϋπολογισμού σε εργατοώρες που παραμένει χαμηλό.
- Η ανώτερη διοίκηση εξετάζει τις εκτιμήσεις δαπανών και τα προβλεπόμενα κέρδη της επιχείρησης ώστε να δημιουργεί το προϋπολογισμό.
- Ο επιχειρηματίας δεν χρειάζεται να βασίζεται σε άλλους για να λαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τον προϋπολογισμό.

Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί στην περίπτωση αυτή, ότι ο επιχειρηματίας δεν συμμετέχει στενά στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και ενδέχεται να μην έχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την χρήση της μεθόδου αυτής. Επίσης υπάρχει πάντα ο κίνδυνος τα στελέχη να μη δεσμευθούν πλήρως στην επίτευξη των στόχων και αν δεν πραγματοποιηθούν, μπορούν να ισχυριστούν ότι ήταν ανέφικτοι. Στην συγκεκριμένη μέθοδο, πολύ συχνά παρατηρείται το φαινόμενο υπερβολικής κατανομής πόρων σε ορισμένα τμήματα και περιορισμένη κατανομή σε άλλες (Sloan, 2016).

Στην πραγματικότητα, οι δύο παραπάνω μέθοδοι αλληλοσυμπληρώνονται με την έντονη συνεργασία όλων των ιεραρχικών επιπέδων.

2.6.3 Διακρίσεις με βάση τον προσδιορισμό των προϋπολογιστικών ποσών

Ο προϋπολογισμός μπορεί να διακριθεί με βάση τον προσδιορισμό των ποσών που εγγράφονται στα διάφορα πεδία σε δύο κατηγορίες:

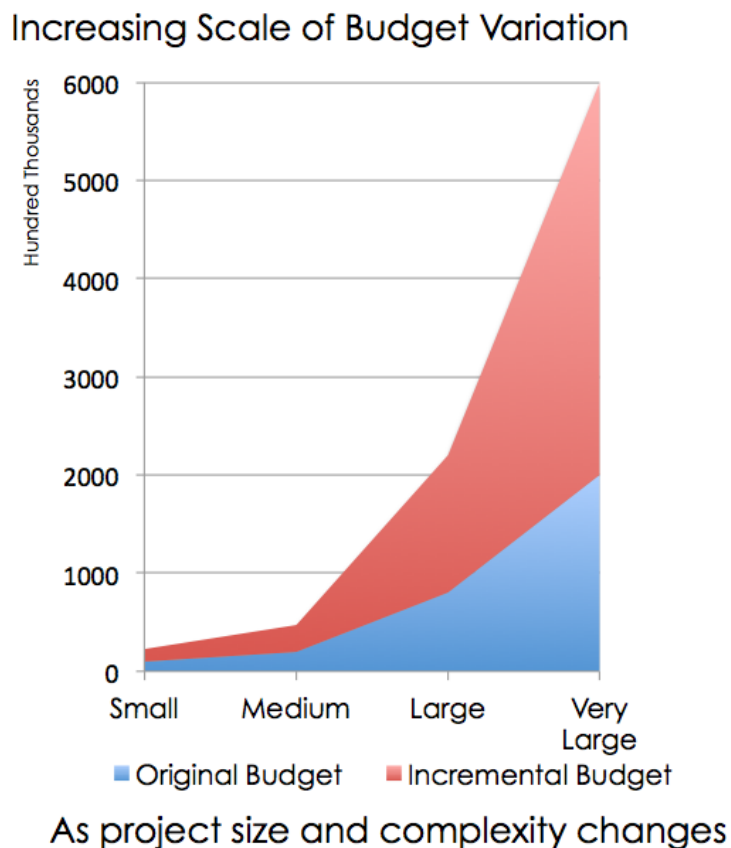
- a) Επαυξητικός προϋπολογισμός (incremental budget) δηλαδή ο προϋπολογισμός που καταρτίζεται με βάση τους αντίστοιχους προϋπολογισμούς της προηγούμενης χρονιάς με πρόσθεση ή αφαίρεση ενός ποσοστού προσαύξησης ή μείωσης αντίστοιχα και
- b) Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (Zero based budgeting).

Αναλυτικότερα, όπως ήδη αναφέραμε, ο προϋπολογισμός μπορεί να αποδειχθεί μία αρκετά χρονοβόρα διαδικασία για έναν οργανισμό διότι χρειάζεται συνεργασία, ενημέρωση, συναντήσεις κτλ. Συνεπώς, πολλές επιχειρήσεις για να αποφύγουν την κατανάλωση χρόνου και χρήματος για τη σύνταξη ενός προϋπολογισμού καταφεύγουν στον προσαυξητικό προϋπολογισμό, μεταβάλλοντας στην ουσία όλα τα ποσά του τελευταίου προϋπολογισμού με ένα ποσοστό ή ποσό. Αυτό έχει ως βάση αφενός το γεγονός της αύξησης του πληθωρισμού και αφετέρου τη φυσιολογική ανάπτυξη της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, εάν ο μηνιαίος προϋπολογισμός μιας μικρής επιχείρησης είναι 5.000\$, προσμετρώντας τον πληθωρισμό και άλλα επιχειρηματικά έξοδα, αποφασίζεται ότι πρέπει να προστεθεί επιπλέον ένα 5% στον προϋπολογισμό της. Ο νέος προϋπολογισμός της επιχείρησης θα διαμορφωθεί στα 5250\$. Αυτή είναι μία εξαιρετικά απλουστευμένη μέθοδος, όπου μπορεί εύκολα να απεικονιστεί αλλά και να κατανοηθεί (Sloan,2016).

Αυτό που συνηθίζεται είναι, οι επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα να χρησιμοποιούν τον προσαυξητικό προϋπολογισμό. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις τον χρησιμοποιούν συνήθως για έμμεσες λειτουργίες, όπως είναι ο σχεδιασμός ή ο τομέας της έρευνας και ανάπτυξης. Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό, δεν είναι απαραίτητο ολόκληρος ο προϋπολογισμός να είναι προσαυξητικός, αν και αυτό δεν αποκλείεται. Ο προσαυξητικός προϋπολογισμός έχει δεχθεί κριτικές για τη χρήση μη επιστημονικής μεθοδολογίας. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, για την σύνταξη αυτού του προϋπολογισμού δεν εξετάζεται η σχέση αιτίας-αιτιατού διότι δεν αποδίδεται η προστιθέμενη αύξηση σε κάποια ρεαλιστική αιτία. Επιπρόσθετα δεν εξετάζεται η πιθανότητα, κάποια έξοδα να έχουν καλυφθεί και να μην χρειάζονται πλέον (Garbutt, 1995).

Σε κάθε περίπτωση, μια επιχείρηση πρέπει να προσμετρήσει τα υπέρ και τα κατά του συγκεκριμένου εργαλείου. Άλλωστε, το κέρδος σε χρόνο και χρήμα αποτελεί από μόνο του ένα ισχυρό κίνητρο για τη χρησιμοποίησή του. Επίσης ένα σημαντικό πλεονέκτημα είναι ότι μπορεί να μειώσει τις διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων καθώς όλα τα τμήματα της επιχείρησης έχουν το ίδιο ποσό χρημάτων να ξοδέψουν (Sloan, 2016). Εξάλλου, κάποιες φορές και για κλάδους χωρίς μεγάλη κινητικότητα ή ανταγωνισμό μπορεί να είναι αποτελεσματικός. Ταυτόχρονα, μπορεί να είναι κατάλληλος για επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να έχουν έναν οδηγό για τα έξοδα και τα έσοδα τους χωρίς μεγάλη ακρίβεια. Σε αυτή την περίπτωση βέβαια, δεν μπορεί να προσφέρει άλλες υπηρεσίες στους χρήστες του.



Εικόνα 3. Επαγγελματικός προϋπολογισμός (<http://www.sheltonconsulting.com/>)

Από την άλλη πλευρά ακριβώς, βρίσκεται ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης. Σύμφωνα με τους Hilton et al., (2000), στον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης κάθε ένα από τα επιμέρους στοιχεία του μηδενίζεται μέχρι να οριστεί το τελικό ύψος του. Ο

προϋπολογισμός μηδενικής βάσης δημιουργήθηκε από τον Peter Pyhrr της Texas Instruments ως μία λύση για τις μεγάλες αλλαγές που αντιμετώπιζε εκείνη την περίοδο η επιχείρηση. Δημιουργήθηκε η ανάγκη να μειωθούν τα περιττά έξοδα του προσαυξητικού προϋπολογισμού και εξετάστηκε η χρησιμότητα κάθε ενός στοιχείου και εξόδου για τις μελλοντικές περιόδους.

Γενικά, ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης δεν θεωρείται ρεαλιστική επιλογή. Σύμφωνα με μία άποψη, ο μηδενισμός των πόρων για μία δραστηριότητα ή ένα τμήμα πάρα τη σκοπιμότητα που μπορεί να εξυπηρετεί σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, δεν είναι βιώσιμος. Αντί αυτού προτείνεται μια παραλλαγή αυτού του προϋπολογισμού, η οποία να λαμβάνει ως δεδομένο μόνο ένα ποσοστό (πχ το 70%) της προηγούμενης περιόδου και ο υπεύθυνος του προϋπολογισμού να υπολογίζει την αναγκαιότητα του υπόλοιπου (πχ του 30%) ή ακόμη περισσότερων πόρων. Με αυτόν τον τρόπο, εξετάζεται αρχικά οι πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης ενώ προσμετράται και η αποδοτικότητα των πόρων πριν καταλήξει στην τελική απόφαση σχετικά με την χορήγησή τους ή μη (Welsch et al., 1988).

Πάντως, ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης είναι ιδανικός για την αιτιολόγηση της ύπαρξης όλων των στοιχείων του κόστους ανά τακτά χρονικά διαστήματα συμβάλλοντας στον αποτελεσματικό έλεγχο και την κερδοφορία της επιχείρησης (Werner, 1978). Επιπλέον, μέσω αυτού, είναι πιο εφικτή για τη διοίκηση η κατανόηση των λειτουργιών της επιχείρησης καθώς και η αντιμετώπιση ορισμένων προβλημάτων που υπήρχαν σε παλιότερες μορφές προϋπολογισμού (Hayes & Cron, 1988). Το βασικό πλεονέκτημά του, φυσικά σε σχέση με τον προσαυξητικό προϋπολογισμό, δεν είναι άλλο από την δυνατότητα που παρέχεται στη διοίκηση να επανεξετάζει τα προγράμματα της και να προβαίνει σε ριζικές λύσεις με κριτήριο την αποδοτικότητά τους.

Τα βήματα για τη δημιουργία προϋπολογισμού μηδενικής βάσης είναι τα εξής (Sloan, 2016):

1. Προσδιορισμός των αναγκών και διερεύνηση για εύρεση άλλου τρόπου εκτέλεσης εργασιών, όπως την εξωτερική ανάθεση (outsourcing).
2. Καθορισμός των απαιτούμενων ενεργειών για την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων και εξέταση του επιχειρηματικού κόστους. Αυτό θα βοηθήσει στην λήψη αποφάσεων για το τρόπο και την κατεύθυνση, που θα ξοδευτούν τα χρήματα.

Ωστόσο, ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης, παρουσιάζει κάποια ελαττώματα που κάνουν πιο δύσκολη την εκτέλεση του. Για παράδειγμα, αν το χαρακτηριστικό του προσαυξητικού προϋπολογισμού είναι η ευκολία και το χαμηλό κόστος σχεδιασμού, το χαρακτηριστικό του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης είναι το ακριβώς αντίθετο. Πιο συγκεκριμένα, ο προϋπολογισμός αυτός είναι εξαιρετικά χρονοβόρος αφού πρέπει όλα τα στοιχεία του να εξετάζονται κάθε φορά εκ του μηδενός. Για την ολοκλήρωση ακόμα και του μικρότερο τμήματός, θα πρέπει να δοθεί έγκριση από τα ανώτερα στελέχη, συνεπώς συμβάλλει στην αύξηση της γραφειοκρατίας.

Έχει παρατηρηθεί επίσης, η τάση τα στελέχη της να προτείνουν κάθε φορά τους στόχους που οι ίδιοι προτιμούν ελέγχοντας μ' αυτό τον τρόπο τη ροή πληροφοριών και δυσχεραίνοντας τον ίδιο τον οργανισμό να επιλέξει τις καταλληλότερες γι' αυτόν λύσεις. Αυτό τελικά οδηγεί, στην μη επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος και συνεπώς στην μείωση της αποτελεσματικότητας του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης.

Τελικά, κυρίως λόγω του προβλήματος της αυξανόμενης γραφειοκρατίας, οι προϋπολογισμοί μηδενικής βάσης δεν χρησιμοποιούνται συχνά σε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Αντίθετα, είναι μία κοινή πρακτική σε οντότητες που παρέχουν υπηρεσίες, όπως οι δημόσιοι οργανισμοί όπου η παροχή υπηρεσιών είναι πρωταρχικής σημασίας (Bragg, 2012).



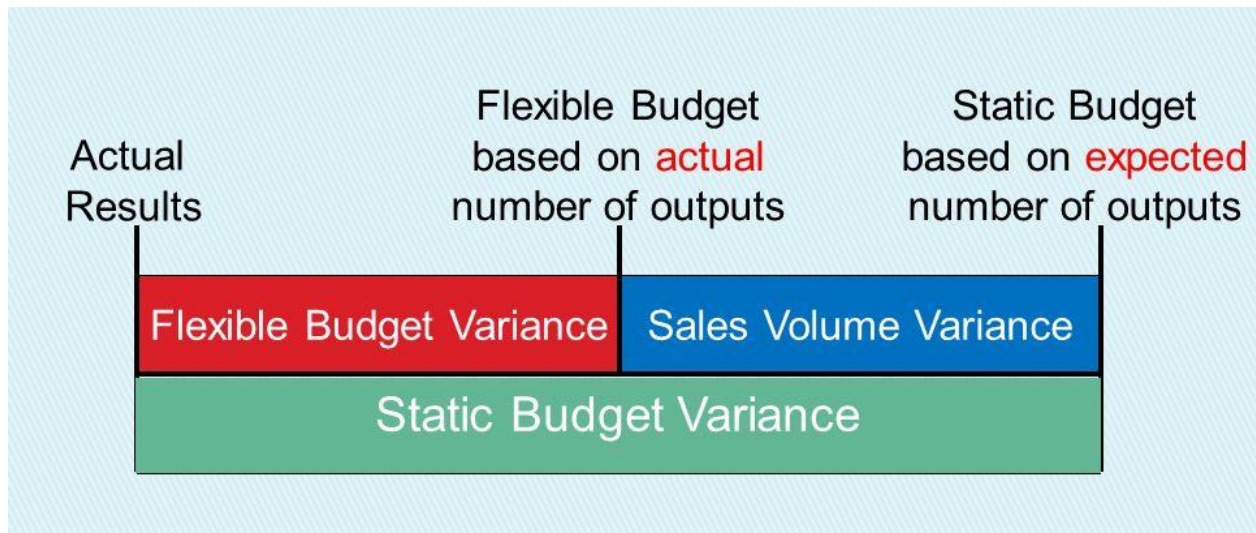
Εικόνα 4. Οφέλη προϋπολογισμού μηδενικής βάσης (<https://www.linkedin.com/pulse/zero-based-budgeting-ankit-shetty>)

2.6.4 Διακρίσεις με βάση το είδος

Ένας από τους τρόπους κατάταξης του προϋπολογισμού είναι με βάση το είδος του. Στην περίπτωση αυτή μπορεί να είναι:

- Στατικός προϋπολογισμός (static budget) και
- Ελαστικός προϋπολογισμός (flexible budget).

Τόσο ο στατικός όσο και ελαστικός προϋπολογισμός μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το πρόγραμμα κατάρτισης του επιμέρους προϋπολογισμού των τμημάτων μιας επιχείρησης ή του συνολικού προϋπολογισμού.



Εικόνα 5. Διαφορά μεταξύ στατικού και ελαστικού προϋπολογισμού

(<http://slideplayer.com/slide/8928821/>)

Όσον αφορά τον στατικό προϋπολογισμό, αυτός θέτει ως σημείο αναφοράς το «κανονικό» επίπεδο τεχνικής και παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης, καθώς και το «κανονικό» επίπεδο πωλήσεων και εργατοωρών. Ως εκ τούτου για τον υπολογισμό όλων των ποσών χρησιμοποιείται ως δεδομένο το συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας. Ωστόσο όπως είναι αναμενόμενο, μπορεί να αλλάξουν οι οικονομικοί, κοινωνικοί ή οι πολιτικοί παράγοντες. Η εξωτερική μεταβολή συνήθως μεταβάλλει το επίπεδο δραστηριότητας της επιχείρησης και τελικά δε συμπίπτει με το προϋπολογισμένο. Ουσιαστικά, η σημασία του στατικού προϋπολογισμού είναι ελάχιστη σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον ενώ δεν είναι εφικτή η εξαγωγή συμπερασμάτων και ο έλεγχος. Παρόλο αυτά, το στατικό μοντέλο είναι μακράν το πιο συνηθισμένο σε επιχειρήσεις και οργανισμούς (Bragg, 2012).

Όσον αφορά τον ελαστικό προϋπολογισμό, αυτός εκτιμά τα έσοδα και τα έξοδα μιας επιχείρησης για διάφορα επίπεδα παραγωγικής δραστηριότητας. Ουσιαστικά ευθυγραμμίζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες με τους επιχειρηματικούς στόχους. Αυτό βοηθάει στην αύξηση της αποδοτικότητας και της κερδοφορίας της επιχείρησης. Ωστόσο, απαιτεί βαθιά κατανόηση των διάφορων λειτουργικών τομέων της επιχείρησης και εξειδικευμένο προσωπικό. Όπως, επίσης, μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι βασίζεται μόνο σε βραχυπρόθεσμους στόχους (www.eFM.com).

Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού εξετάζονται τόσο τα μεταβλητά κόστη, που μεταβάλλονται ανάλογα με τον όγκο δραστηριότητας όσο και τα σταθερά κόστη τα οποία είναι ανεξάρτητα του επιπέδου δραστηριότητας της επιχείρησης. Για τον υπολογισμό των πρώτων (μεταβλητά κόστη) δημιουργείται ένας αλγόριθμος προϋπολογισμού (budget formula), που διατυπώνει την αλληλεξαρτώμενη σχέση μεταξύ της δαπάνης και του επιπέδου δραστηριότητας για κάθε κατηγορία δαπανών.

Ο ελαστικός προϋπολογισμός είναι πιο δύσκολο να ετοιμαστεί από έναν στατικό προϋπολογισμό, αλλά τείνει να αποφέρει ένα προϋπολογισμό εύλογα συγκρίσιμο με τα πραγματικά αποτελέσματα. Αυτός ο τύπος είναι ιδιαίτερα χρήσιμος όταν τα επίπεδα πωλήσεων είναι δύσκολο να εκτιμηθούν και ένα σημαντικό ποσοστό των εξόδων ποικίλει ανάλογα με τις πωλήσεις της επιχείρησης. Συνεπώς, ο ελαστικός προϋπολογισμός συνιστά ένα ισχυρό εργαλείο ελέγχου, διότι επιτρέπει τον υπολογισμό του κόστους σε κάθε επίπεδο παραγωγικής δραστηριότητας (Bragg, 2012).

3 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ

3.1 ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ

Σύμφωνα με τους τελευταίους κανόνες παρουσίασης των οικονομικών καταστάσεων όλες οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να τηρούν τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (ΔΛΠ). Ταυτόχρονα όμως, πρέπει να συντάσσουν και την Κατάσταση Ταμειακών Ροών που είναι μία από τις πέντε καταστάσεις οικονομικών καταστάσεων, σύμφωνα με τα Δ.Λ.Π. Επιπλέον, σύμφωνα με την τροποποίηση του Ν.3487/2006 που έγινε στον Κ.Ν.2190/1920, οι ανώνυμες εταιρείες που συντάσσουν ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις των οποίων μετοχές ή άλλες κινητές αξίες δεν είναι εισηγμένες σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, πρέπει να καταρτίζουν εκτός της Κατάστασης Ταμειακών Ροών και την Κατάσταση Μεταβολών Ιδίων Κεφαλαίων (Φράγκος, 2011).

Ιστορικά μιλώντας, η δημιουργία των ταμειακών ροών χρονολογείται το 1863. Η εταιρία Dowlais Iron Company, αν και την περίοδο εκείνη είχε ανακάμψει από την ύφεση των επιχειρήσεων, δεν είχε ρευστό για να επενδύσει σε μια νέα υψικάμινο, παρά το γεγονός ότι εμφάνιζε κέρδος. Για να μπορέσει να αντιληφθεί για ποιο λόγο δεν είχε πόρους για επενδύσεις, ο διαχειριστής πραγματοποίησε μία νέα οικονομική κατάσταση, τη σύγκριση του ισολογισμού. Η νέα αυτή οικονομική κατάσταση ήταν η απαρχή των Ταμειακών Ροών, που χρησιμοποιούνται έως σήμερα (Παντελεάκου & Σκλαβαίνα, 2011).

Στη συνέχεια, το 1960 δημιουργήθηκε η ανάγκη κατάρτισης μιας κατάστασης πηγών και χρήσεων κεφαλαίων, η οποία ονομάστηκε Κατάσταση Κεφαλαίων. Αργότερα το 1971 στις ΗΠΑ, το Συμβούλιο Λογιστικών Προτύπων (FASB) στο πλαίσιο της μμελέτης για την δημοσιοποίηση λογιστικών πληροφοριών, προχώρησε στον καθορισμό των Γενικών Αποδεκτών Λογιστικών Αρχών (GAAP), που αποτελούν καθορισμένους υποχρεωτικούς κανόνες σύμφωνα με τους οποίους οι επιχειρήσεις πρέπει να αναφέρουν τις πηγές και τις χρήσεις των κονδυλίων τους. Αυτή ονομάστηκε Κατάσταση Μεταβολών Οικονομικής θέσης. Ακόμη εδώ, ο ορισμός του «καθαρού κεφαλαίου κίνησης» δεν είναι σαφής αφού μπορεί να είναι είτε σε μετρητά είτε ως διαφορά μεταξύ του κυκλοφορούν ενεργητικού και βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.

Η αυξημένη ανάγκη των επενδυτών για επιπλέον πληροφορίες για μία επιχείρηση και καθώς η εξέλιξη της τεχνολογίας οδήγησαν στη δυναμική ανάλυση, στην δημιουργία και στην δημοσίευση καταστάσεων των χρηματοοικονομικών θέσεων της επιχείρησης. Από τα τέλη του 1970 έως τα μέσα του 1980, το FASB μάλιστα, συζήτησε τη χρησιμότητα της πρόβλεψης των μελλοντικών ταμειακών ροών. Το 1992, το Συμβούλιο Διεθνών Λογιστικών Προτύπων εξέδωσε το Διεθνές Λογιστικό Πρότυπο 7 (Δ.Λ.Π. 7), που τέθηκε σε ισχύ το 1994 και σύμφωνα με το οποίο οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρέχουν τις καταστάσεις ταμειακών ροών (Παντελεάκου & Σκλαβαίνα, 2011). Συγκεκριμένα, τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα 7 (Δ.Λ.Π. 7) αναφέρουν όλες εκείνες τις απαραίτητες λεπτομέρειες για τη σύνταξη των Καταστάσεων Ταμειακών Ροών. Ελέγχεται η δυνατότητα και η έκταση μιας επιχείρησης να δημιουργεί ταμειακά διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα ώστε να ληφθούν οι σωστές οικονομικές αποφάσεις από τους χρήστες της. Βέβαια στις ΗΠΑ, το Δ.Λ.Π. 7 είχε ενσωματωθεί ήδη από τον 1987 μέσω του προτύπου SFAS 95.

Αξίζει να αναφερθεί ότι, οι πληροφορίες για τις ταμειακές ροές ενδιαφέρουν όλο και περισσότερο τις επιχειρήσεις και τους μετόχους τους. Σύμφωνα με τις λογιστικές πρακτικές διαχείρισης 3120 που ισχύουν στον Καναδά, υπάρχουν τέσσερις τάσεις υπεύθυνες για αυτό το αυξημένο ενδιαφέρον (CIMA, 2007):

1. η αυξημένη αναγνώριση του θεμελιώδους ρόλου που παίζουν οι πληροφορίες για τις ταμειακές ροές στην αποτίμηση των περιουσιακών στοιχείων.
2. η ισχυρή σχέση ανάμεσα στις χρηματοοικονομικές πληροφορίες, ιδίως τις πληροφορίες για τις ταμειακές ροές, τις τιμές των μετοχών και της αποτίμησης των επιχειρήσεων.
3. η αυξημένη απογοήτευση λόγω της δυνατότητας χειραγώγησης του εισοδήματος με λογιστικά πρότυπα
4. η αυξημένη κατανόηση της σημασίας της διαχείρισης των ταμειακών ροών για την αποφυγή άσκοπης δανειοδότησης ή έλλειψης μετρητών.

Υπάρχουν δύο τύποι πληροφοριών για τις ταμειακές ροές: αναδρομικές και μελλοντικές. Οι αναδρομικές πληροφορίες για τις ταμειακές ροές εξετάζονται σε πρώτη φάση. Αντίθετα, οι πληροφορίες σχετικά με τις μελλοντικές ταμειακές ροές απεικονίζονται

στον προϋπολογισμό των ταμειακών ροών που καταρτίζεται στο πλαίσιο της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού (CIMA, 2007).

Τι είναι όμως οι ταμειακές ροές; Οι ταμειακές ροές δίνουν πληροφορίες για την μεταβολή στην καθαρή περιουσία και τα χρηματοοικονομικά στοιχεία μιας επιχείρησης. Οι ταμειακές ροές είναι οι εισροές ή οι εκροές ταμειακών διαθεσίμων και ταμειακών ισοδυνάμων που αποτελούν μέρος των επιχειρηματικών, χρηματοοικονομικών και επενδυτικών δραστηριοτήτων της. Με αυτό τον τρόπο οι ταμειακές ροές δίνουν την δυνατότητα στους χρήστες να συγκρίνουν διάφορες επιχειρήσεις. Μία επιχείρηση, από την άλλη, μπορεί να επηρεάζει τα ποσά και το χρόνο των ταμειακών ροών με βάση τις συνθήκες της οικονομίας αλλά και τον κλάδο στον οποίο ανήκει.

Το τμήμα 1540 του Εγχειριδίου CICA ορίζει τις ταμειακές ροές ως «ταμιακές εισροές και ισοδύναμα μετρητών». Τα ρευστά διαθέσιμα περιλαμβάνουν μετρητά και καταθέσεις όψεως. Τα ισοδύναμα ταμειακών διαθεσίμων περιλαμβάνουν βραχυπρόθεσμες επενδύσεις υψηλής ρευστότητας που είναι άμεσα μετατρέψιμες σε γνωστά ποσά μετρητών και υπόκεινται σε ασήμαντο κίνδυνο αλλαγής της αξίας. Η προτεινόμενη κατευθυντήρια γραμμή για το «βραχυπρόθεσμο» διάστημα έχει διάρκεια τριών μηνών ή μικρότερη. Παραδείγματα ισοδύναμων μετρητών περιλαμβάνουν επενδύσεις στην αγορά χρήματος, εμπορικά χρεόγραφα και έντοκα γραμμάτια (CIMA, 2007).

Η κατάσταση των ταμειακών ροών επεξηγεί εις βάθος τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης ώστε ο χρήστης να μπορεί να εξετάσει την επιχείρηση τόσο διαχρονικά όσο και κλαδικά. Επίσης, ο χρήστης με τις ταμειακές ροές δεν δίνει έμφαση μόνο στα κέρδη αλλά και στις χρηματικές ροές με αποτέλεσμα να αποκτά καλύτερη εικόνα για την ρευστότητα της επιχείρησης (Φράγκος, 2011). Οι ταμειακές ροές όμως δεν περιλαμβάνουν μετακινήσεις μεταξύ στοιχείων που συνιστούν ταμειακά διαθέσιμα ή ταμειακά ισοδύναμα, γιατί αυτά τα στοιχεία αποτελούν μέρος της ταμειακής διαχείρισης της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η ταμειακή διαχείριση περιλαμβάνει την επένδυση του ταμειακού πλεονάσματος σε ταμειακά ισοδύναμα (Παντελεάκου & Σκλαβαίνα, 2011).

Τέλος όπως θα αναλύσουμε και παρακάτω, η κατάσταση ταμειακών ροών, παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις πραγματικές ταμειακές εισπράξεις και πληρωμές κατά την διάρκεια μιας περιόδου. Αυτές μπορεί να προέρχονται από:

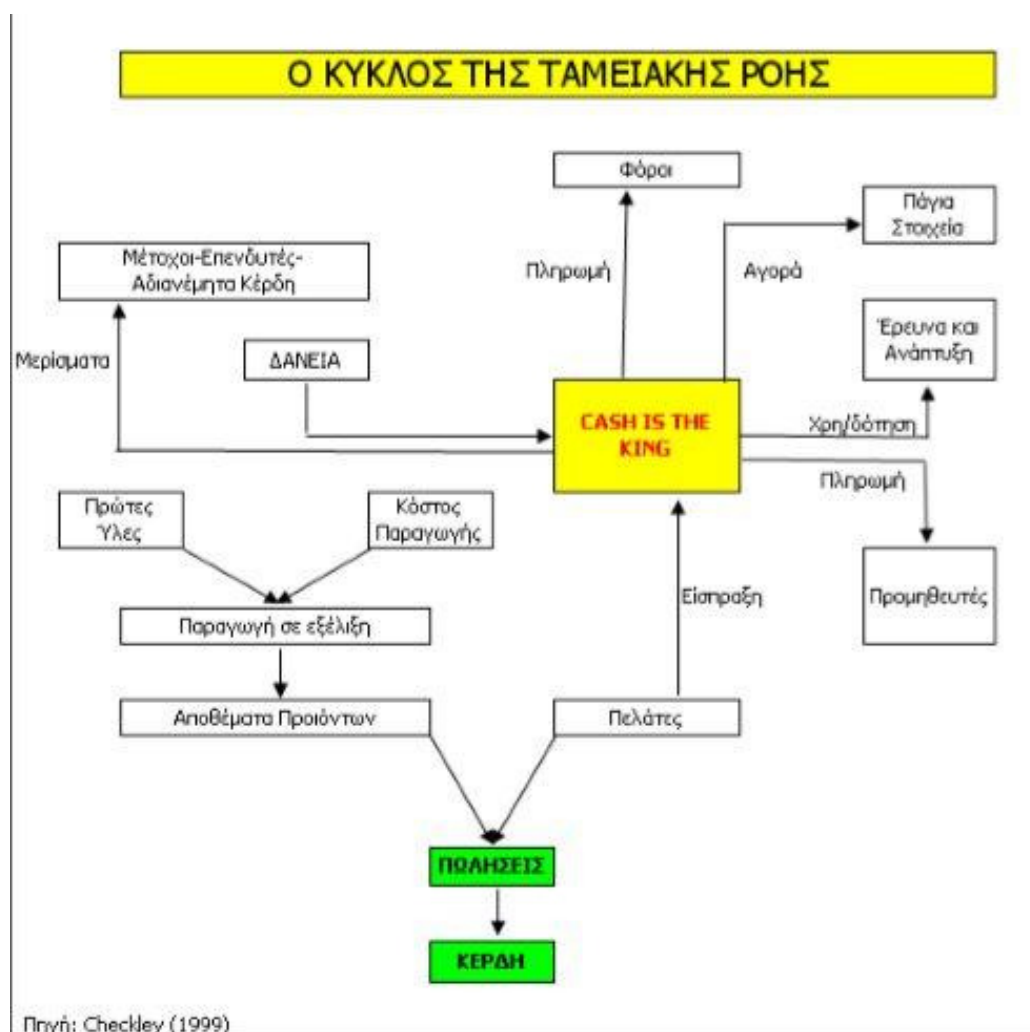
- ✓ Από τις λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης (εργασίες)
- ✓ Από τις επενδυτικές δραστηριότητες της επιχείρησης (αγοραπωλησίες παγίων και χρεογράφων)
- ✓ Από τις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες της επιχείρησης (έκδοση μετοχικού κεφαλαίου και δανεισμού).

Πίνακας 1. Υπόδειγμα Κατάστασης Ταμειακών Ροών Σύμφωνα με το ΔΛΠ 7 (Συρίopoulos & Λουκόπουλος, 2010)

Μετρητά από:	
▪ Λειτουργικές Δραστηριότητες	€ 900
▪ Επενδυτικές Δραστηριότητες	- € 300
▪ Χρηματοδοτικές Δραστηριότητες	€ 200
Καθαρή αύξηση ή μείωση των μετρητών	€ 700
Μετρητά στην αρχή της περιόδου	€ 2.000
Μετρητά στο τέλος της περιόδου	€ 2.700

3.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΩΝ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

Όπως αναφέραμε, οι ταμειακές ροές εμφανίζουν πληροφορίες, σχετικά με τις μεταβολές στα ταμειακά διαθέσιμα και τα ταμειακά ισοδύναμά μιας επιχείρησης. Η κατάσταση ταμειακών ροών μπορεί να οφείλεται σε επιχειρηματικές, επενδυτικές και χρηματοοικονομικές δραστηριότητες. Συνεπώς, η κατάσταση ταμειακών ροών καταγράφει τις μεταβολές σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης που επηρεάζουν τα ταμειακά διαθέσιμα όπως παρουσιάζεται στον κύκλο της ταμειακής ροής της επιχείρησης (Φράγκος, 2011).



εικόνα 6. Ο κύκλος της ταμειακής ροής (Φράγκος, 2011)

Η κατάσταση ταμειακών ροών αποτελεί μία από τις πέντε οικονομικές καταστάσεις όπως δημοσιεύτηκαν στο ΔΛΠ 7. Οι χρήστες αυτών των οικονομικών καταστάσεων ενδιαφέρονται για το πως η επιχείρηση δημιουργεί και χρησιμοποιεί τα ταμειακά διαθέσιμα και τα ταμειακά ισοδύναμα ώστε να εξοφλήσει τις υποχρεώσεις της και να δημιουργήσει κέρδος. Η ανάγνωση των ταμειακών ροών βοηθά τους επενδυτές στην απόφασή τους. Συγκεκριμένα, εάν μία επιχείρηση παράγει ταμειακά διαθέσιμα μέσα από τις επιχειρηματικές ή επενδυτικές δραστηριότητές της, αυτά δύναται να χρησιμοποιηθούν ως ένα μέσο σύγκρισης

από τους επενδυτές. Έτσι, μπορούν να αποφασίσουν αν η επιχείρηση διαθέτει τα ρευστά διαθέσιμα για να μπορέσει να πραγματοποιήσει τις πολιτικές κερδοφορίας που υπόσχεται η διοίκηση.

Γενικά, οι ταμειακές ροές αν και δεν υποκαθιστούν τις άλλες οικονομικές καταστάσεις, λειτουργούν αρκετά συμπληρωματικά ως προς την πληροφόρηση. Ουσιαστικά, για πολλούς χρήστες αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των αναλύσεων τους καθώς δίνουν την δυνατότητα να πραγματοποιήσουν αναλύσεις με βάση την προεξόφληση των ταμειακών ροών και να συγκρίνουν αποτελέσματα με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

3.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

Ο κύριος σκοπός της κατάστασης ταμειακών ροών είναι να παρέχει πληροφορίες για τα έσοδα και τις πληρωμές σε μετρητά για μια επιχείρηση κατά τη διάρκεια μιας περιόδου. Κατά την παροχή αυτών των πληροφοριών, η κατάσταση ταμειακών ροών βοηθά επίσης τους χρήστες των οικονομικών καταστάσεων να (CIMA, 2007):

1. Προβλέψουν το ποσό, το χρονοδιάγραμμα και την αβεβαιότητα των μελλοντικών ταμειακών ροών, με βάση την υπόθεση ότι το παρελθόν είναι ένας καλός προγνωστικός παράγοντας για το μέλλον.
2. Αξιολογήσουν τις διαχειριστικές αποφάσεις βλέποντας τον τρόπο με τον οποίο οι διαχειριστές έλαβαν μετρητά και το χρησιμοποίησαν για να λειτουργήσουν την οντότητα.
3. Προσδιορίσουν την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει τα αναγκαία μετρητά για να παρέχει ικανοποιητική απόδοση στους επενδυτές με τη μορφή μερισμάτων, να καταβάλει τόκους επί του χρέους για να εξοφλεί τα κεφάλαια και να διατηρεί ή να αυξάνει την παραγωγική ικανότητα της οντότητας.
4. Εξηγήσουν τη διαφορά μεταξύ του καθαρού εισοδήματος, του δεδουλευμένου μέτρου της απόδοσης και της ταμειακής ροής από τις

δραστηριότητες και του ποσού των ταμειακών ροών που παράγονται από το εισόδημα αυτό.

3.4 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

Η κατάσταση ταμειακής ροών παρέχει πληροφορίες για τις πηγές παραγωγής των ρευστών από μία επιχείρηση και του τρόπου χρήσης αυτών. Η ανάλυση της ταμειακής ροής στηρίζεται στη μελέτη της κατάστασης ταμειακών ροών και βοηθάει την επιχείρηση να αξιολογήσει την προηγούμενη απόδοση της και να σχεδιάσει όλες τις μελλοντικές κατευθύνσεις της. Η μελέτη της κατάστασης ταμειακών ροών παρέχει επίσης ένα μέσο αξιολόγησης της ικανότητας της επιχείρησης να εξοφλεί τα χρέη της εμπρόθεσμα. Συνεπώς, μπορεί να βοηθήσει την σωστή εκτίμηση μιας επιχείρησης. Γενικά η κατάσταση ταμειακών ροών απαντά στα παρακάτω ερωτήματα (Παρτακελίδου, 2003):

- Από πού χρηματοδοτήθηκε η επένδυση που πραγματοποιήθηκε για την αγορά νέων εγκαταστάσεων και εξοπλισμού;
- Από πού προέρχονται τα κεφάλαια της επιχείρησης;
- Ποιες και πόσες οφειλές εξοφλήθηκαν ;
- Πως χρησιμοποιήθηκε το καθαρό εισόδημα;
- Ποιο είναι το ποσό που εισπράχθηκε από την έκδοση μετοχών;
- Ποιο είναι το ποσό που χρησιμοποιήθηκε για την κάλυψη των χρεών;

Ως εκ τούτου, η παρουσίαση της κατάρτισης των ταμειακών ροών ετησίως βοηθά τις επιχειρήσεις ποικιλοτρόπως. Όπως αναφέραμε οι ταμειακές ροές προέρχονται από λειτουργικές, επενδυτικές και χρηματοδοτικές δραστηριότητες. Αναλόγως, η κατάσταση της ταμειακής ροής πρέπει να κατανέμει σε κατηγορίες τις εισπράξεις και τις πληρωμές των διαθεσίμων από λειτουργικές, επενδυτικές και χρηματοδοτικές δραστηριότητες και στα αντίστοιχα τμήματα.

Όσον αφορά τις λειτουργικές δραστηριότητες, αυτές είναι οι κυριότερες δραστηριότητες που παράγουν τα έσοδα της επιχείρησης. Περιλαμβάνουν τις ταμειακές επιπτώσεις των εσόδων και εξόδων, όπως οι πληρωμές προς τους προμηθευτές, οι εισπράξεις από τους πελάτες και η καταβολή των μισθών. Οι λειτουργικές ταμειακές ροές επηρεάζουν τα κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία και τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις στον ισολογισμό (CMA, 2007).

Πίνακας 2. Ενδεικτικές Λειτουργικές Δραστηριότητες (Συριόπουλος & Λουκόπουλος, 2010)

Ταμειακές εισροές από:	Ταμειακές εκροές προς:
Πωλήσεις αγαθών και υπηρεσιών τοις μετρητοίς ή με πίστωση	Προμηθευτές
Τόκους δανείων και μερίσματα	Εργαζόμενους και ασφαλιστικά ταμεία
	Δημόσιο για φόρους
	Δανειστές/Ομολογιούχους για τόκους κλπ.
	Διάφορα λειτουργικά έξοδα

Κάποια στοιχεία μπορούν να ταξινομηθούν εύκολα. Για παράδειγμα, τα επενδυτικά στοιχεία ενεργητικού είναι η απόκτηση και διάθεση μακροπρόθεσμων περιουσιακών στοιχείων και αφορούν τις επενδύσεις που δεν περιλαμβάνονται στα ταμειακά ισοδύναμα και τα εισπρακτέα. Οι δραστηριότητες χρηματοδότησης επίσης, αφορούν μεταβολές των ιδίων κεφαλαίων και των υποχρεώσεων των μετόχων, όπως τα πληρωτέα χαρτονομίσματα και τα πληρωτέα ομόλογα.

Η ταξινόμηση κάποιων άλλων στοιχείων όμως είναι πιο περίπλοκη. Τα μερίσματα και τα έσοδα από τόκους από μακροπρόθεσμες επενδύσεις περιλαμβάνονται ως λειτουργικές ταμειακές ροές. Η αντιμετώπιση των αποδόσεων που καταβάλλονται στους επενδυτές της επιχείρησης εξαρτάται από το εάν οι επενδύσεις θεωρούνται χρέος ή ίδια κεφάλαια. Οι αποδόσεις στους κατόχους μετοχών αντιμετωπίζονται ως εκροές χρηματοδότησης, ενώ οι αποδόσεις στους κατόχους χρεωστικών τίτλων αντιμετωπίζονται ως λειτουργικές εκροές. Τα μερίσματα και οι τόκοι που εισπράττονται από τις μακροπρόθεσμες επενδύσεις περιλαμβάνονται ως λειτουργικές ταμειακές ροές. Οι πληρωμές φόρου εισοδήματος ταξινομούνται ως λειτουργικές ταμειακές ροές, εκτός εάν μπορούν να προσδιοριστούν συγκεκριμένα με χρηματοοικονομικές και επενδυτικές δραστηριότητες.

Ορισμένες δραστηριότητες επηρεάζουν τόσο το λειτουργικό τμήμα όσο και το επενδυτικό ή χρηματοδοτικό τμήμα της κατάστασης ταμειακών ροών. Τα μετρητά που εισπράττονται από την πώληση ενός κεφαλαιουχικού περιουσιακού στοιχείου ταξινομούνται ως επενδυτική δραστηριότητα, αλλά το κέρδος ή η ζημία από τη διάθεση αυτή πρέπει να αφαιρεθεί ή να προστεθεί στις λειτουργικές ταμιακές ροές, ώστε να αποφευχθεί η διπλή καταμέτρηση μέρους των εσόδων από την πώληση. Ομοίως, τα ταμειακά διαθέσιμα που χρησιμοποιούνται για την εξόφληση μιας υποχρέωσης εμφανίζονται ως χρηματοοικονομική δραστηριότητα, αλλά οποιοδήποτε κέρδος ή ζημία ή εξόφληση χρέους πρέπει επίσης να προσαρμολοστεί στο λειτουργικό τμήμα.

Αξίζει να αναφερθεί ότι στην Ενότητα 1540.46 του Εγχειριδίου της CICA απαιτείται οι σημαντικές επενδυτικές και χρηματοοικονομικές συναλλαγές που δεν επηρεάζουν τα μετρητά να γνωστοποιούνται σε άλλα σημεία των οικονομικών καταστάσεων. Αυτό μπορεί να γίνει με γνωστοποίηση σημείων ή ξεχωριστό χρονοδιάγραμμα ακολουθώντας τη δήλωση ταμειακών ροών. Παραδείγματα τέτοιων σημαντικών συναλλαγών εκτός μετρητών είναι η έκδοση μετοχών σε αντάλλαγμα περιουσιακών στοιχείων, η μίσθωση περιουσιακών στοιχείων βάσει μιας χρηματοδοτικής μίσθωσης, η μετατροπή χρεών ή προνομιούχων μετοχών σε κοινές μετοχές και η έκδοση μετοχών προς αποχώρηση (CIMA, 2007).

3.4.1 Άμεση μέθοδος και έμμεση μέθοδος

Δύο μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον υπολογισμό των ταμειακών διαθεσίμων που παρέχονται από τις (χρησιμοποιούμενες) λειτουργικές δραστηριότητες (CIMA, 2007). Αυτές είναι:

- i. η άμεση μέθοδος και
- ii. η έμμεση μέθοδος

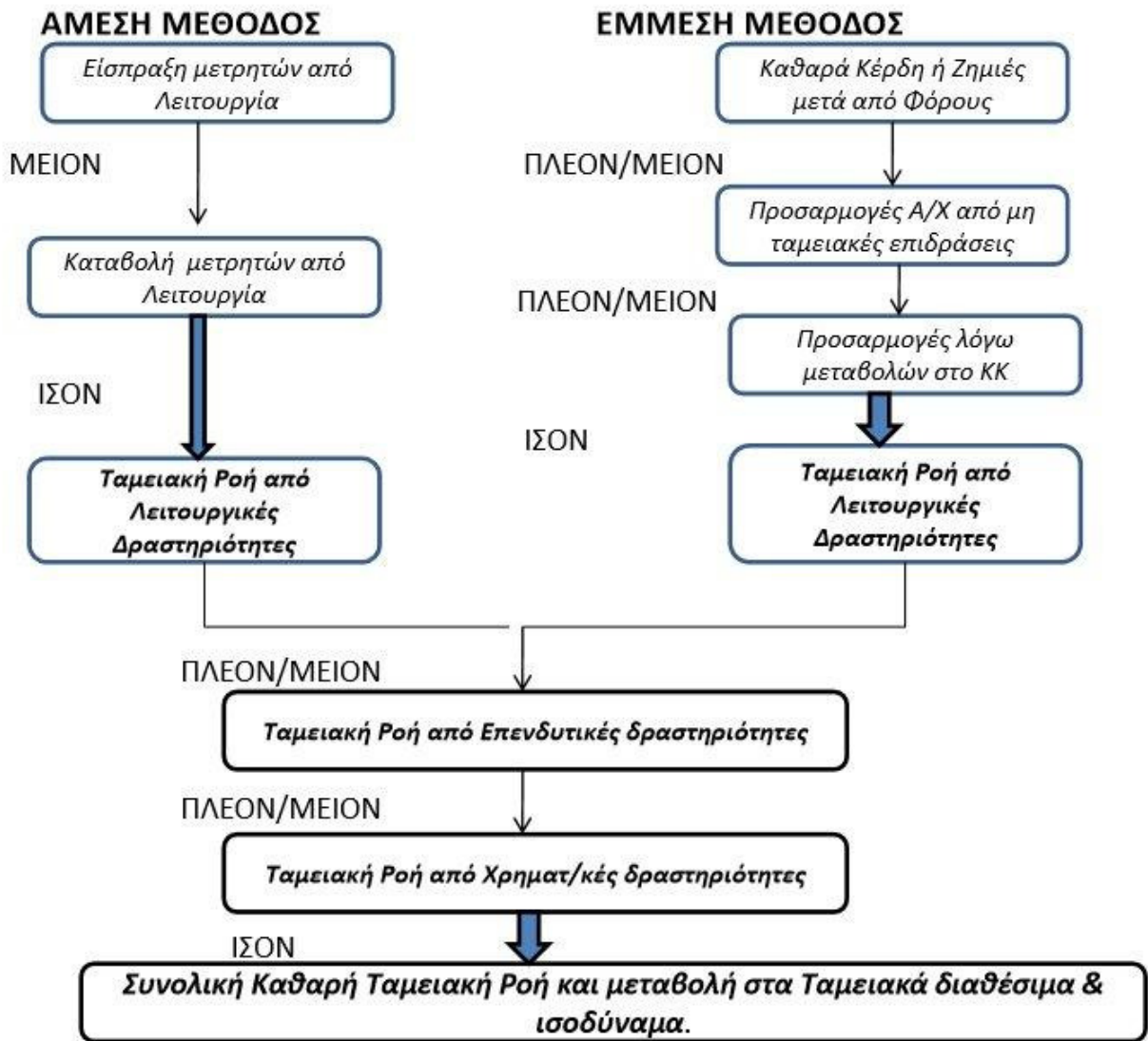
Η άμεση μέθοδος περιλαμβάνει (Bragg, 2017):

- ✓ τα μετρητά που εισπράττονται από τους πελάτες
- ✓ τους τόκους και τα μερίσματα που ελήφθησαν

- ✓ Μετρητά που καταβάλλονται στους πελάτες
- ✓ Μετρητά που καταβάλλονται σε προμηθευτές
- ✓ Καταβληθέντες τόκοι
- ✓ Καταβληθέντες φόροι εισοδήματος

Σχετικά με την έμμεση μέθοδος παρουσίασης των ταμειακών ροών, η παρουσίαση της ξεκινά με καθαρά έσοδα ή ζημιές, με επακόλουθες προσθήκες ή μειώσεις του ποσού αυτού για τα έσοδα και τα έξοδα μη ταμειακών ροών. Το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι τα καθαρά έσοδα που προέρχονται από λειτουργικές δραστηριότητες. Η έμμεση μέθοδος προτιμάται από τις περισσότερες επιχειρήσεις διότι οι πληροφορίες που απαιτούνται ,συγκεντρώνονται σχετικά εύκολα από τους λογαριασμούς που συνήθως κρατάει μια επιχείρηση (Bragg, 2017).

Ουσιαστικά, οι δύο μέθοδοι διαφέρουν μεταξύ τους κατά κύριο λόγο στο 1^ο από τα 3 τμήματα που αναφέρονται: ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες (Peavler, 2016).



Εικόνα 7. Άμεση και έμμεση μέθοδος παρουσίασης των ταμειακών ροών των λειτουργικών δραστηριοτήτων (Τριάρχης, 2017)

3.4.1.1 Άμεση Μέθοδος παρουσίασης των λειτουργικών ροών

Τα βασικά πλεονεκτήματα της άμεσης μεθόδου είναι (Τριάρχης, 2017):

- Το κύριο πλεονέκτημα της άμεσης μεθόδου είναι ότι παρουσιάζει ομαδοποιημένα τις λειτουργικές εισπράξεις και πληρωμές. Αυτός άλλωστε είναι ο κύριος στόχος της κατάστασης ταμειακών ροών - να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα έσοδα και τις πληρωμές μετρητών μιας επιχείρησης. Έτσι παρουσιάζεται η ικανότητα μίας επιχείρησης να δημιουργεί ικανοποιητικές ταμειακές ροές από την λειτουργία της, που θα της επιτρέψουν να πληρώσει τις υποχρεώσεις της, να επενδύσει και να επαυξήσει την λειτουργική της δραστηριότητα, και τέλος να αποπληρώσει τις υποχρεώσεις της προς δανειστές και μετόχους της.
- Η άμεση μέθοδος δείχνει τις συγκεκριμένες πηγές των λειτουργικών εισπράξεων και τους συγκεκριμένους σκοπούς για τους οποίους έγιναν οι πληρωμές σε μετρητά, συνεπώς είναι χρήσιμη στην εκτίμηση των μελλοντικών λειτουργικών ταμειακών ροών. Αποτελεί δηλαδή ένα μοντέλο αποδοτικότητας μέσω των αναμενόμενων και των πραγματοποιούμενων λειτουργικών ταμειακών ροών.
- Η άμεση μέθοδος παρουσίασης των λειτουργικών ροών είναι απλή και κατανοητή προς τον χρήστη που έχει χαμηλή εξειδίκευση στην ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων.

Αντίθετα τα βασικά της μειονεκτήματα είναι:

- Οι πληροφορίες που απαιτούνται για τη χρήση αυτής της μεθόδου δεν συλλέγονται συστηματικά στα περισσότερα λογιστικά συστήματα. Δηλαδή, δεν έχουν όλες οι επιχειρήσεις την δυνατότητα να έχουν την τεχνική (μηχανογραφική) υποδομή για να παράγουν τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την χρήση της άμεσης μεθόδου.
- Με τη χρήση της άμεσης μεθόδου επίσης μπορεί να δοθεί ως μέτρο απόδοσης μεγαλύτερη έμφαση στα μετρητά από ότι στις συνολικές λειτουργίες της επιχείρησης. Μπορεί δηλαδή να δημιουργηθεί η εντύπωση ότι οι καθαρές

ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες αποτελούν ένα υποκατάστατο μέτρησης της αποδοτικότητας της οικονομικής οντότητας αντί του κέρδους που παρουσιάζεται στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης. Συγκεκριμένα, ορισμένοι χρήστες των οικονομικών καταστάσεων θεωρούν ότι τα μετρητά από το καθαρό εισόδημα είναι πιο ακριβή μέθοδος από τη μέτρηση των λειτουργικών δραστηριοτήτων, ενώ άλλοι θεωρούν ότι μπορεί να είναι δυνητικά παραπλανητικά. Για να εξαλειφθεί αυτό το πρόβλημα, το SFAS 95 προβλέπει ότι όταν επιλέγεται η άμεση μέθοδος παρουσίασης, τότε θα πρέπει να αναφέρονται και συμπληρωματικές πληροφορίες που θα επιτρέπουν τη συμφωνία των καθαρών αποτελεσμάτων χρήσης με τις καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες.

3.4.1.2 Έμμεση μέθοδος παρουσίασης των λειτουργικών ροών

Τα βασικά πλεονεκτήματα της έμμεσης μεθόδου είναι (Τριάρχης, 2017):

- Το κύριο πλεονέκτημα της έμμεσης μεθόδου είναι ότι επικεντρώνεται στις διαφορές μεταξύ καθαρού εισοδήματος προ φόρων και καθαρών ταμειακών ροών από τις λειτουργικές δραστηριότητες. Έτσι, παρέχει μια σαφή σχέση μεταξύ της κατάστασης ταμειακών ροών και της κατάστασης των αποτελεσμάτων χρήσης και των μεταβολών των στοιχείων του ισολογισμού (μεταβολές εισπρακτέων -πληρωτέων λογαριασμών που αφορούν λειτουργικές δραστηριότητες). Συνεπώς, διευκολύνει τους χρήστες των οικονομικών καταστάσεων να αντιληφθούν τους λόγους των διαφορών μεταξύ των αποτελεσμάτων χρήσης και του ταμειακού αποτελέσματος χρήσης και να εκτιμήσουν έτσι καλύτερα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των αποτελεσμάτων.
- Καταρτίζεται σχετικά εύκολα και με χαμηλό κόστος ακόμη και από τις επιχειρήσεις που δεν έχουν τεχνική (μηχανογραφική) υποδομή για να παράγουν τις πληροφορίες απαραίτητες για τη σύνταξη της κατάστασης ταμειακής ροής.

- Είναι η μορφή με την οποία οι συντάκτες και οι χρήστες είναι πιο εξοικειωμένοι.

Αντίθετα τα βασικά της μειονεκτήματα είναι:

- Δεν είναι τόσο απλή και κατανοητή για τους χρήστες που έχουν χαμηλή εξειδίκευση και γνώση της τεχνικής ανάλυσης των οικονομικών καταστάσεων.
- Δεν υπάρχει ομαδοποιημένη παρουσίαση των λειτουργικών εισπράξεων και πληρωμών. Συνεπώς δεν μπορεί να φανεί η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί ικανοποιητικές λειτουργικές ταμειακές ροές, για την αποπληρωμή υποχρεώσεων και δημιουργία μελλοντικών επενδύσεων.
- Δεν προβλέπει την ανάπτυξη του μοντέλου αποδοτικότητας της επιχείρησης μέσω των αναμενόμενων λειτουργικών ταμειακών ροών.

Αξίζει να αναφερθεί, τέλος, ότι σύμφωνα με την απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (5/204/14.11.2000), οι εταιρίες που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, υποχρεούνται στην κατάρτιση κατάστασης ταμειακών ροών. Αυτή πρέπει να ταξινομεί τις ταμειακές ροές ανά λειτουργικές, επενδυτικές και χρηματοδοτικές δραστηριότητες. Μάλιστα, προβλέπεται η χρήση της άμεσης μεθόδου (καθαρές ροές από πληρωμές και εισπράξεις), και όχι της έμμεσης μεθόδου (αναμόρφωση κερδών χρήσεως) (Τριάρχης, 2017).

3.4.2 Προετοιμασία της Κατάστασης Ταμειακών Ροών

Η προετοιμασία της κατάστασης ταμειακών ροών περιλαμβάνει τέσσερα βήματα (Defond & Hung, 2003):

1. Προσδιορισμός της μεταβολής των μετρητών. Αυτός είναι ο «αριθμός ελέγχου» για την κατάσταση ταμειακών ροών.

2. Καταγραφή των πληροφοριών από την κατάσταση λογαριασμού στην κατάσταση ταμειακών ροών. Αυτή είναι η αρχή για τον υπολογισμό των μετρητών από τις λειτουργικές δραστηριότητες.

3. Ανάλυση των μεταβολών κάθε λογαριασμού ισολογισμού, προσδιορισμός των σχετικών ταμειακών ροών που σχετίζονται με κάθε μεταβολή και καταγραφή της επίδρασης στην κατάσταση ταμειακών ροών.

4. Συμπλήρωση της κατάστασης ταμειακών ροών με τον υπολογισμό των υποσυνόλων και έλεγχος της συνολική μεταβολής των μετρητών με τον αριθμό που υπολογίστηκε στο πρώτο βήμα.

Αναλυτικότερα, στην περίπτωση της έμμεσης μεθόδου για τον προσδιορισμό της καθαρής ταμειακής ροής από λειτουργικές δραστηριότητες πρέπει να υπολογιστούν τα καθαρά έσοδα και να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

1. Να γίνουν οι προσαρμογές στα στοιχεία που επηρεάζουν το καθαρό εισόδημα αλλά δεν επηρεάζουν τα μετρητά. Οι πιο συνηθισμένες προσαρμογές είναι οι εξής:

- Η επιστροφή των εξόδων απόσβεσης στα περιουσιακά στοιχεία και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία.
- Η προσθήκη της απόσβεσης της έκπτωσης των ομολόγων (η απόσβεση μιας πριμοδότησης αντιμετωπίζεται ως εκροή χρηματοδότησης.)
- Η προσθήκη των ζημιών από επενδύσεις σε μετοχές.
- Η αφαίρεση εισοδήματος από επενδύσεις σε μετοχές.
- Οι απώλειες από πωλήσεις παγίων ή επενδύσεων.
- Η αφαίρεση κερδών από πωλήσεις παγίων ή επενδύσεων.

2. Να γίνουν οι προσαρμογές των μεταβολών των λογαριασμών κεφαλαίου κίνησης ως εξής:

- Η προσθήκη μειώσεων των κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων, όπως οι απαιτήσεις από πελάτες, αποθέματα και προπληρωμένα έξοδα.
- Η αύξηση των κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων.

- ο Η προσθήκη αυξήσεων στις τρέχουσες υποχρεώσεις, όπως πληρωτέοι λογαριασμοί, πληρωτέοι μισθοί και δεδουλευμένες υποχρεώσεις.
- ο Η μείωση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.
- ο Η προσθήκη αυξήσεων στον μελλοντικό φόρο εισοδήματος.
- ο Η αφαίρεση των μειώσεων του μελλοντικού φόρου εισοδήματος.

Αντίθετα, στην περίπτωση της άμεσης μεθόδου για τον προσδιορισμό της καθαρής ταμειακής ροής από λειτουργικές δραστηριότητες πρέπει αρχικά να οργανωθούν τα μεμονωμένα στοιχεία (έσοδα, έξοδα, κέρδη και ζημιές) που συνιστούν το καθαρό εισόδημα και μετά να πραγματοποιηθούν οι προσαρμογές στα αναφερόμενα ποσά των γραμμικών στοιχείων που επηρεάζουν τα καθαρά έσοδα, αλλά δεν επηρεάζουν τα μετρητά και τις μεταβολές στους λογαριασμούς του κεφαλαίου κίνησης. Οι προσαρμογές είναι παρόμοιες με εκείνες που απαιτούνται για την έμμεση μέθοδο, αλλά αφορούν μεμονωμένα στοιχεία και όχι το συνολικό καθαρό εισόδημα.

Τα πιο κοινά χρηματικά έσοδα είναι οι εισπράξεις από πελάτες, οι τόκοι και τα μερίσματα. Για να υπολογιστούν οι εισπράξεις από τους πελάτες, ελέγχονται τα έσοδα από τις πωλήσεις και το ποσό αυτό αυξάνεται ή μειώνεται με βάση το εάν οι εισπρακτέοι λογαριασμοί έχουν μειωθεί ή αυξηθεί. Για τον υπολογισμό των εσόδων από τους τόκους ή τα μερίσματα, ελέγχονται τα έσοδα από τόκους και τα έσοδα από μερίσματα και τα ποσά αυτά προσαρμόζονται ανάλογα με το αν οι εισπρακτέοι τόκοι και τα εισπρακτέα μερίσματα έχουν μειωθεί ή αυξηθεί (Watson & Wells, 2005).

Οι πληρωμές σε μετρητά μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις βασικούς τύπους:

- ❖ πληρωμές προς τους προμηθευτές,
- ❖ πληρωμές προς τους μισθωτούς,
- ❖ πληρωμές τόκων και
- ❖ πληρωμές φόρων.

Για τον υπολογισμό των πληρωμών προς τους προμηθευτές είναι απαραίτητο να γίνουν δύο προσαρμογές στο κόστος των πωληθέντων αγαθών. Αρχικά, προστίθενται ή αφαιρούνται τυχόν αυξήσεις ή μειώσεις στο απόθεμα. Και στη συνέχεια, προστίθενται ή αφαιρούνται τυχόν αυξήσεις ή μειώσεις στους πληρωτέους λογαριασμούς. Όσον αφορά τα άλλα λειτουργικά έξοδα προς τους προμηθευτές προστίθενται ή αφαιρούνται τυχόν αυξήσεις ή μειώσεις στις προπληρωμένες δαπάνες και στις δεδουλευμένες υποχρεώσεις.

Για τον υπολογισμό των πληρωμών προς τους μισθωτούς, αρχικά μετρούνται οι μισθοί και τα έξοδα μισθοδοσίας και στη συνέχεια προσαρμόζεται το ποσό αυτό προς τα επάνω ή προς τα κάτω ανάλογα με το εάν οι μισθοί και οι αμοιβές έχουν μειωθεί ή αυξηθεί. Για τον υπολογισμό των πληρωμών για τόκους, μετριέται η μείωση ή η αύξηση των πληρωτέων τόκων. Τέλος, για τον υπολογισμό των πληρωμών του φόρου εισοδήματος, γίνεται προσαρμογή του φόρου εισοδήματος ανάλογα τη μείωση ή την αύξηση του οφειλόμενου φόρου εισοδήματος.

Στο επόμενο στάδιο, υπολογίζονται οι ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες. Στην περίπτωση αυτή οι επενδύσεις εισροών προκύπτουν από πωλήσεις μακροπρόθεσμων περιουσιακών στοιχείων, όπως επενδύσεις ή πάγια περιουσιακά στοιχεία, καθώς και εισπράξεις μακροπρόθεσμων απαιτήσεων. Οι εκροές επενδύσεων προκύπτουν από αγορές μακροπρόθεσμων περιουσιακών στοιχείων ή μακροπρόθεσμων δανείων που έχουν εκδοθεί σε τρίτους.

Πίνακας 3. Ενδεικτικές Επενδυτικές Δραστηριότητες (Συριόπουλος & Λουκόπουλος, 2010)

Ταμειακές εισροές από:	Ταμειακές εκροές από:
Πώληση πάγιων περιουσιακών στοιχείων (ακίνητα, μηχανήματα, κλπ.)	Απόκτηση περιουσιακών στοιχείων ακινήτων και μηχανημάτων από τρίτους
Ρευστοποίηση επενδύσεων (ομολογιών, μετοχών ή άλλων στοιχείων)	Πραγματοποίηση επενδύσεων μέσω αγοράς τίτλων δηλαδή ομολογιών ή μετοχών από τρίτους
Ομολογιούχους των χρεολυσίων	Χορήγηση δανείων σε τρίτων

Το ποσό των πάγιων στοιχείων ενεργητικού που αγοράζεται εμπεριέχει συνήθως τις διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με το έξοδο από την απόσβεση, τα έσοδα από πωλήσεις των πωληθέντων περιουσιακών στοιχείων και την καθαρή λογιστική αξία των πωληθέντων στοιχείων ενεργητικού.

Τέλος, οι ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες αφορούν τη χρηματοδότηση των εισροών που προκύπτει από την έκδοση μετοχών, πληρωτέων τραπεζογραμματίων και πληρωτέων ομολόγων. Οι εκροές χρηματοδότησης περιλαμβάνουν την επαναγορά μετοχών, την πληρωμή τραπεζογραμματίων ή ομολόγων και την πληρωμή μερισμάτων.

Πίνακας 4. Ενδεικτικές Χρηματοδοτικές Δραστηριότητες (Συριόπουλος & Λουκόπουλος, 2010)

Ταμειακές Εισροές από:	Ταμειακές Εκροές για:
Βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο δανεισμό (έκδοση ομολογιακών δανείων και λήψη πιστώσεων)	Εξόφληση δανειακών κεφαλαίων (υποχρεώσεων) εκτός χρεωστικών τόκων
Από τους φορείς (μετόχους) με έκδοση τίτλων μετοχών	Για καταβολή μερισμάτων στους μετόχους

3.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

Το βασικό πλεονέκτημα της κατάστασης ταμειακών ροών είναι ότι επιτρέπει στους χρηματοοικονομικούς αναλυτές τον εύκολο υπολογισμό των αδέσμευτων ταμειακών ροών (ATP ή free cash flows). Οι ATP ορίζονται ως ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες μείον τις καθαρές εκροές για επενδύσεις και εξυπηρέτηση χρεών. Οι ATP είναι πολύ σημαντικές για τους επενδυτές διότι βοηθούν στην λήψη αποφάσεων σχετικά με τη χρηματοδότηση νέων επενδύσεων, τη μερισματική πολιτική, την εξόφληση υποχρεώσεων, την αποτίμηση μετοχών και επιχειρήσεων.

Η έλλειψη ρευστότητας επιδρά άμεσα στις ταμειακές ροές της επιχείρησης. Συνεπώς, οι ταμειακές ροές θεωρούνται το μέσο με το οποίο η επιχείρηση προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την αξία της επένδυσης των μετόχων της. Στόχος μίας επιχείρησης είναι να παράγει περισσότερα κέρδη σε μια συγκεκριμένη περίοδο από αυτά που ξόδεψε για την επένδυση που πραγματοποίησε την ίδια περίοδο. Άρα η επιχείρηση προσπαθεί να παράγει μεγαλύτερο πλεόνασμα στις ταμειακές της ροές για να επιτύχει αυτή την κερδοφορία (Φράγκος, 2011).

Ο όρος επένδυση εμπεριέχει τόσο εκείνες τις επενδύσεις σε πάγια στοιχεία ενεργητικού πχ. την αγορά ενός μηχανήματος όσο και τις επενδύσεις στο κεφάλαιο κίνησης πχ. την αύξηση του αποθέματος εμπορευμάτων ή την αύξηση στην πίστωση που δίνεται

στους πελάτες της επιχείρησης. Για παράδειγμα, όσον αφορά την πίστωση προς τους πελάτες είναι μία αρκετά συχνή τακτική πώλησης των επιχειρήσεων. Μάλιστα, κυρίως σε περιόδους κρίσης, η πτώση των πωλήσεων αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προβούν σε εκπτώσεις και ευκολίες πληρωμής, οδηγώντας σε πτώση των ταμειακών ροών. Αυτό συμβαίνει γιατί το ποσό της πίστωσης αποτελεί στην ουσία παροχή χρηματοδότησης μίας επιχείρησης προς τους πελάτες της και ορίζεται ως μια ταμειακή εκροή. Ταυτόχρονα όμως, όσο μεγαλύτερη είναι η πίστωση σε μια συγκεκριμένη περίοδο τόσο λιγότερο είναι το εισπρακτέο ποσό στο ταμείο της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση, αναγκάζεται να αναλάβει το ρόλο της τράπεζας πραγματοποιώντας μία ανεπιθύμητη, αλλά αναγκαστική επένδυση (Johnson, 2009).

Αξίζει να αναφερθεί ότι εάν κάποιος προχωρήσει σε βιαστική ερμηνεία των ταμειακών ροών διαφόρων επιχειρήσεων μπορεί να βγάλει λανθασμένα συμπεράσματα αναιρώντας τα πλεονεκτήματα της δημιουργίας τους. Πιο αναλυτικά, έστω ότι δύο επιχειρήσεις εμφανίζουν το ίδιο λειτουργικό κέρδος και έχουν τις ίδιες καθαρές ταμειακές ροές. Αυτό δεν συνεπάγεται ισότιμη αποτελεσματικότητα των δύο επιχειρήσεων στην δημιουργία χρηματικού πλεονάσματος. Θα μπορούσαν να διαφοροποιούνται οι επενδύσεις στις οποίες έχει προβεί η καθεμιά. Η μία επιχείρηση θα μπορούσε να έχει επενδύσει σε νέα προϊόντα που θα φέρουν πωλήσεις και κέρδη στο μέλλον ενώ η άλλη θα μπορούσε να έχει επενδύσει αναγκαστικά στην πίστωση των πελατών της για να προστατέψει την κερδοφορία της. Ως συνέπεια, παρόλο που οι ταμειακές ροές τους είναι ίδιες, η ποιοτική διαφορά των επενδύσεων τους οδηγεί σε διαφορές προσδοκίες για το μέλλον της καθεμιάς (Φράγκος, 2011).

3.6 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

Η Κατάσταση Ταμειακών Ροών παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα όπως:

1. Βασίζεται σε παρελθοντικά γεγονότα για τη δημιουργία των πηγών και των χρήσεων κεφαλαίων.
2. Περιγράφει τις αυξήσεις ή τις μειώσεις στα στοιχεία του ενεργητικού όπως στην αγορά των παγίων ή στην αύξηση των αποθεμάτων. Όμως δεν μπορεί

να αναφέρει αν η δαπάνη που απαιτήθηκε για την αύξηση των παραπάνω στοιχείων ήταν αναγκαία ή επωφελής για την επιχείρηση. Δεν εμπεριέχει δηλαδή ποιοτικές πληροφορίες για το αν για παράδειγμα η αύξηση του ενεργητικού ήταν αποτέλεσμα ανεπάρκειας στην ικανότητα της διοικήσεως της επιχειρήσεως στην προώθηση των πωλήσεων ή σκοπιμότητας αυτής στην πολιτική των πωλήσεων.

3. Εμφανίζει αυξομειώσεις στην εισροή κεφαλαίων της επιχείρησης αλλά δεν μπορεί να εξηγήσει ούτε εάν αυτές ήταν αναγκαίες για την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης ούτε εάν η άντλησή τους έγινε με τον πιο συμφέροντα τρόπο ή εάν, τελικά, θα έπρεπε να είχε αποφευχθεί η άντλησή τους με παράλληλο έλεγχο των στοιχείων του ενεργητικού ώστε να γίνει αποτελεσματικότερη η χρησιμοποίησή τους.
4. Δεν αναφέρει το σύνολο των κεφαλαίων στην περίπτωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων, που έχουν κι άλλες θυγατρικές επιχειρήσεις σε διάφορες χώρες,
5. Αδυνατεί να περιγράψει τις πληροφορίες σχετικά με την δυνατότητα δανεισμού της επιχείρησης. Για παράδειγμα εάν μία επιχείρηση εμφανίσει μια μείωση ρευστότητας, αυτή μπορεί να μην να μην απασχολήσει την επιχείρηση αν οι τράπεζες την ενισχύσουν. Αντίθετα, εάν μία επιχείρηση εμφανίσει μια αύξηση ρευστότητας, αυτή μπορεί να οφείλεται στο ότι υποχρεώθηκε από τις τράπεζες να περιορίσει τις εργασίες της, με τελικό αποτέλεσμα τη βελτίωση της ρευστότητάς της.

Συνεπώς, είναι φανερό ότι η κατάσταση ταμειακών ροών δίνει κάποιες γρήγορες και ποσοτικές απαντήσεις για την προέλευση των κεφαλαίων της επιχείρησης και του τρόπου που χρησιμοποιήθηκαν. Όμως, για την διεξαγωγή ενός ολοκληρωμένου χρηματοοικονομικού ελέγχου απαιτείται η μελέτη της κατάστασης ταμειακών ροών σε συνδυασμό με τον ισολογισμό, την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως, το προσάρτημά, τη χρήση αριθμοδεικτών, καθώς και με άλλες διαθέσιμες πληροφορίες (Φράγκος, 2011).

4 ΣΥΝΤΑΞΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

4.1 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Αρχικά, για την κατάρτιση του προϋπολογισμού συγκεντρώνονται τα απαραίτητα στοιχεία- πληροφορίες από τον υπεύθυνο του τμήματος της επιχείρησης και στη συνέχεια προχωρεί στην κατάρτιση του προϋπολογισμού σύμφωνα με τις γενικές οδηγίες και την κατεύθυνση που έχει δοθεί από το διοικητικό συμβούλιο, ή από το επίσημο εγχειρίδιο ετοιμασίας του προϋπολογισμού. Κάθε ανώτερο διοικητικό στέλεχος ελέγχει τον επί μέρους προϋπολογισμό του τμήματός του και τον τροποποιεί κατάλληλα ώστε να ενσωματωθεί στο Γενικό Προϋπολογισμό. Η βάση όλων των επιμέρους προϋπολογισμών είναι ο προϋπολογισμός πωλήσεων διότι στις περισσότερες επιχειρήσεις το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους πραγματοποιείται από την πώληση των προϊόντων τους (Τσακλάγκανος, 2007).

Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού είναι αρκετά πολύπλοκη και η εξεύρεση της καλύτερης δυνατής λύσης απαιτεί συνεχή επεξεργασία των επί μέρους προϋπολογισμών και ανάλυση όλων των προβλημάτων. Μάλιστα, η συνεχή επανάληψη του παραπάνω κύκλου αυτής της διαδικασίας είναι ο μόνος τρόπος ώστε να αντιμετωπιστούν επιτυχώς, να μετατεθούν και να υποκαθιστούν οι περισσότεροι περιορισμοί. Στόχος των αρμόδιων φορέων είναι να μπορέσουν μέσα από την διαδικασία της κατάρτισης του προϋπολογισμού να αυξήσουν την απόδοση των χρησιμοποιημένων υλικών και ανθρωπίνων πόρων (Τσακλάγκανος, 2007).

Όταν συντίθενται οι επιμέρους προϋπολογισμοί από τα διάφορα τμήματα ή τις λειτουργίες μιας επιχείρησης τότε δημιουργείται ο συνολικός προϋπολογισμός. Η σύνταξη του συνολικού προϋπολογισμού επομένως πραγματοποιείται σταδιακά και προσεκτικά διότι

πρέπει να ληφθούν ουσιαστικές αποφάσεις, αναφορικά με θέματα τιμολόγησης και τιμολογιακής πολιτικής, γραμμών παραγωγής προϊόντων, προγραμματισμού παραγωγής, δαπανών επενδύσεων, εξόδων έρευνας και ανάπτυξης, κ.λπ. Γι' αυτό, ο συνολικός προϋπολογισμός μιας επιχείρησης οριστικοποιείται όταν εγκριθεί από την Επιτροπή Προϋπολογισμού της επιχείρησης. Η Επιτροπή Προϋπολογισμού αρχικά ελέγχει το αρχικό σχέδιο του συνολικού προϋπολογισμού και με συνεχείς αναμορφώσεις καταλήγει στην τελική μορφή του. Συγκεκριμένα, στο αρχικό σχέδιο πρέπει να είναι ξεκάθαρη η σκοπιμότητα και η δυνατότητα επίτευξης των επιμέρους στοιχείων ώστε να μπορέσει να εγκριθεί και να πραγματοποιηθεί (Μανουσόπουλος, 2015).

4.2 ΒΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

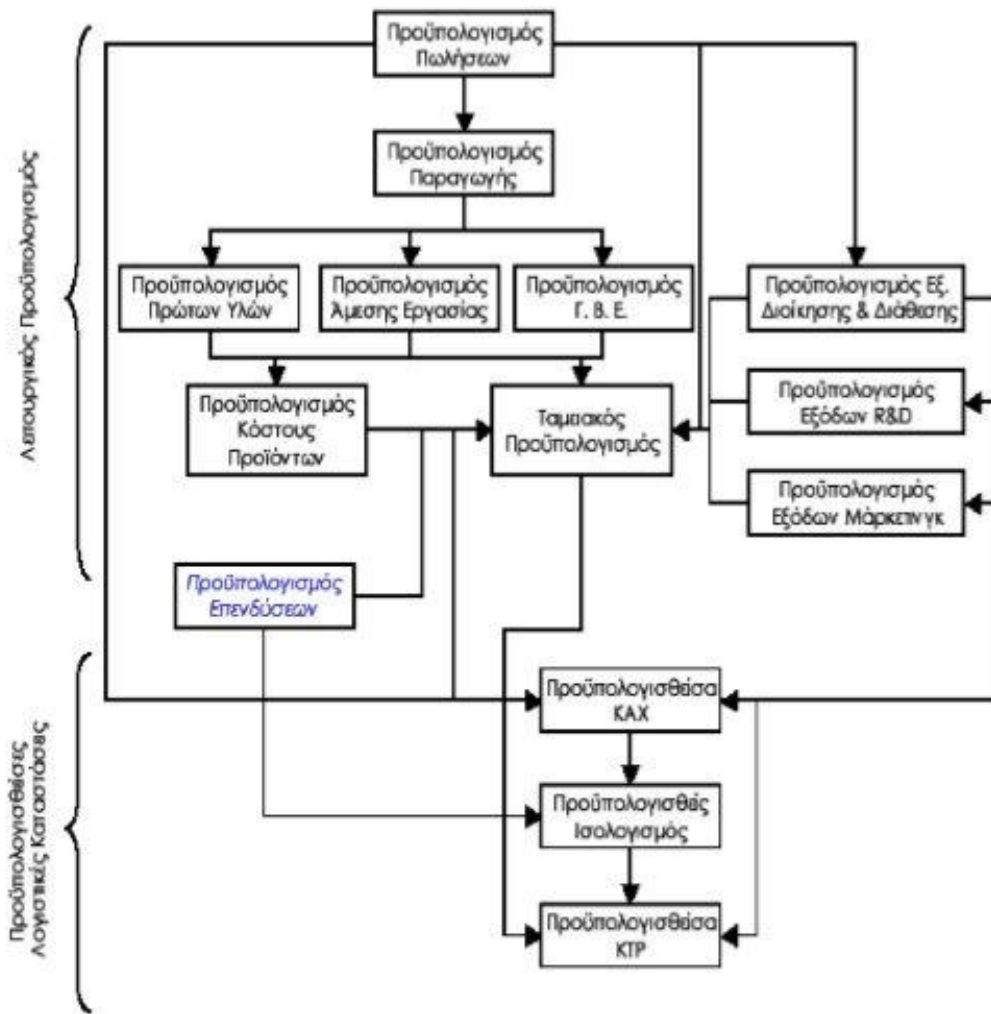
Το πρώτο βήμα είναι η εκ μέρους της ανώτερης διοίκησης γνωστοποίηση των βασικών στόχων, οι οποίες συνήθως εκφράζονται με τιμές των επιδιωκόμενων αριθμητικών δεικτών όπως αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 5%, αύξηση του μικτού κέρδους κατά 10%, μείωση του κόστους παραγωγής κατά 3% κτλ. Εν συνεχεία, οι υπεύθυνοι των επιμέρους τμημάτων, με μία από κάτω προς τα πάνω (bottom-up) προσέγγιση, αναπτύσσουν, (μεμονωμένα ή σε συνεργασία μεταξύ τους) τους επιμέρους προϋπολογισμούς τους (Τσακλάγκανος, 2007).

Γενικά, η Ανώτερη Διοίκηση, μπορεί να θέσει στόχους που είναι ποιοτικοί. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να μετατραπούν σε ποσοτικούς. Κάποιοι στόχοι της Διοίκησης μπορεί να είναι: η επίτευξη ενός επιθυμητού μεριδίου της αγοράς, η αύξηση στις πωλήσεις σε συγκεκριμένο ποσοστό, η αύξηση του βαθμού απόδοσης των χρησιμοποιούμενων κεφαλαίων, το επίπεδο ρευστότητας σε συγκεκριμένο ποσοστό, μια συγκεκριμένη πιστοληπτική και πιστοδοτική πολιτική, μια συγκεκριμένη πολιτική διατήρησης αποθεμάτων ασφαλείας, κ.ά. (Τσακλάγκανος, 2007).

Κατά τη σύνταξη των προϋπολογισμών από τα τμήματα της επιχείρησης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι στόχοι καθώς και η γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης. Δεδομένου ότι οι ετήσιοι προϋπολογισμοί αποτελούν το βραχυχρόνιο κομμάτι ενός

μακροχρόνιου προγραμματισμού, ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της Διοίκησης θα πρέπει να κατευθύνει τη σύνταξη των επιμέρους προϋπολογισμών. Ακόμη, πολλές επιχειρήσεις συντάσσουν και διατηρούν ένα «εγχειρίδιο προϋπολογισμού» (budget manual) με πληροφορίες για τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη διαδικασία κατάρτισης και εκτέλεσης του συνολικού προϋπολογισμού, όπως, τα χρονικά όρια, την έγκριση και την παρακολούθηση των προϋπολογισμών, τους εννοιολογικούς όρους και τις απαιτήσεις κάθε τμήματος (Μανουσόπουλος, 2015).

Ο συνολικός προϋπολογισμός μιας παραγωγικής μονάδας αποτελείται από μεμονωμένους επιμέρους προϋπολογισμούς, οι οποίοι, ουσιαστικά, περιέχουν τα έσοδα από τις πωλήσεις των παραγόμενων και εμπορευόμενων αγαθών (Προϋπολογισμός πωλήσεων - Sales budget), την παραγωγή (Προϋπολογισμός παραγωγής - Production budget), τα έξοδα υποστηρικτικών δραστηριοτήτων αναλυτικότερα, τα έξοδα πωλήσεων και μάρκετινγκ (Selling and marketing budget), τα έξοδα διοίκησης (Research and development budget), τα έξοδα διάθεσης (Distribution budget), την ταμειακή θέση της επιχείρησης (Ταμειακός προϋπολογισμός - Cash budget), το χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα που αναμένεται από τις δραστηριότητες της επιχείρησης (Budgeted income statement), και τέλος, τη χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης στο τέλος της χρήσης, όπως αυτή διαμορφώνεται στον Προϋπολογιστικό Ισολογισμό (Budgeted balance sheet) (Κεχράς, 2013).



Εικόνα 8. Διαδικασία Κατάρτισης Προϋπολογισμού (Hilton et al., 2000)

4.2.1 Προϋπολογισμός πωλήσεων

Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων θα πρέπει να συνοψισθούν τα στοιχεία από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτά μπορεί να είναι (Welsch et al., 1988):

- Οι γενικότερες επιχειρηματικές συνθήκες που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση
- Τα νέα εξωτερικά δεδομένα που μπορεί να προκύψουν

- Οι τάσεις του πληθυσμού των πελατών στις υπό εξέταση περιοχές
- Οι πιθανές αλλαγές στις οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες
- Οι κινήσεις του ανταγωνισμού
- Οι αλλαγές στις προωθητικές ενέργειες των προϊόντων ή υπηρεσιών
- Οι μεταβολές στην τοποθεσία της επιχείρησης
- Οι μεταβολές στην πολιτική προσωπικού
- Οι μεταβολές στα σημεία διάθεσης ή εξυπηρέτησης
- Οι διαφοροποιήσεις στην πολιτική τιμών
- Οι αλλαγές στην πιστωτική πολιτική της επιχείρησης

Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Προϊόν	Ιανουάριος		Φεβρουάριος		Μάρτιος		Απρίλιος		Σύνολο
	%	Πωλήσεις	%	Πωλήσεις	%	Πωλήσεις	%	Πωλήσεις	
Κατηγορία Α									
Προϊόν 1									
Προϊόν 2									
Κατηγορία Β									...
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
Σύνολα	100%		100%		100%		100%		100%

Εικόνα 9. Υπόδειγμα φόρμας προϋπολογισμού πωλήσεων για μια εμπορική επιχείρηση (Welsch et al., 1988)

Εν συνεχεία, η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει τι και πόσο αναμένει να διαθέσει και σε ποιο χρονικό διάστημα (Welsch et al., 1988). Έτσι, σε μία φόρμα πωλήσεων μπορεί να προσδιοριστούν ανάλογα τις ανάγκες της επιχείρησης, οι περίοδοι εξόφλησης, το μέγεθος των πωλήσεων που πρέπει να επιτύχει ένας πωλητής. Όπως γίνεται αντιληπτό, η καταγραφή των προβλεπόμενων πωλήσεων σε μια μικρή εταιρία δεν είναι αρκετά δύσκολο. Όμως, το έργο δυσκολεύει για μια μεγάλη επιχείρηση με πολλά προϊόντα.

Ο προϋπολογισμός πωλήσεων συσχετίζεται άμεσα με τους προϋπολογισμούς παραγωγής ή πρώτων υλών. Επίσης και ο αριθμός του προσωπικού εξαρτάται σε ένα μεγάλο βαθμό από αυτόν. Να αναφερθεί ακόμη ότι ο προϋπολογισμός πωλήσεων είναι ένα μέσο, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να καταλήξουν στα επόμενα πιθανά επίπεδα δραστηριότητας, ιδίως αν υπάρχει αβεβαιότητα στην αγορά.

Αυτό που αξίζει να αναφερθεί τέλος, είναι ότι ο προϋπολογισμός ως εργαλείο της διοίκησης, παίζει σημαντικό ρόλο. Για παράδειγμα, μια μη δικαιολογημένη απόφαση για το ύψος των πωλήσεων ή μια επιδιωκόμενη μείωση κόστους μπορεί να φέρει τα αντίθετα αποτελέσματα. Δεν είναι, άλλωστε, ασυνήθιστο το φαινόμενο η μεγάλη κινητικότητα και γραφειοκρατία για τον προσδιορισμό των πωλήσεων και ως εκ τούτου του προϋπολογισμού, να καταλήξει ως τρόπος επιβολής των απόψεων της διοίκησης (Libby and Lindsay, 2003).

4.2.2 Προϋπολογισμός Παραγωγής - Αποθεμάτων

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού παραγωγής απαιτεί τρία βήματα (Welsch et al., 1988):

1. Ενημέρωση των πολιτικών για τα επίπεδα των αποθεμάτων. Κάθε εταιρία έχει συγκεκριμένες δυνατότητες και κόστος αποθήκευσης, ταχύτητα κίνησης των προϊόντων, συγκεκριμένα αγαθά που διακινεί και απαιτούν διαφορετικές διαδικασίες αναλόγως της φύσης τους, συγκεκριμένες ικανότητες λιανεμπορίου κτλ.
2. Καθορισμός των ολικών ποσοτήτων προς παραγωγή για την περίοδο ισχύος του παρόντος προϋπολογισμού.
3. Κατάρτιση του πλήρους προγράμματος παραγωγής για κάθε χρονική υποδιαίρεση του προϋπολογισμού.

Όπως είναι αντιληπτό, οι μονάδες παραγωγής ενός προϊόντος για μια χρονική περίοδο υπολογίζονται μετρώντας τις προϋπολογιζόμενες πωλήσεις, προσθέτοντας το επιθυμητό απόθεμα τέλους και αφαιρώντας το αρχικό απόθεμα.

Πίνακας 5. Υπολογισμός μονάδων παραγωγής (Hilton et al., 2000)

Προϋπολογιζόμενες Πωλήσεις	
+	Επιθυμητό Απόθεμα Τέλους
-	Αρχικό Απόθεμα
=	Επιθυμητή Παραγωγή

Όταν η επιθυμητή παραγωγή υπολογίζεται σε μονάδες, ο καθορισμός του προϋπολογισμού παραγωγής είναι σχετικά εύκολος. Όμως, στην πραγματικότητα οι αναλύσεις είναι πιο πολύπλοκες καθώς μια επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει το κόστος των προϊόντων που πουλά με ακρίβεια, υπολογίζοντας τελικά όλα τα στοιχεία του κόστους που το αποτελούν, χρησιμοποιώντας ένα είδος ταυτόχρονης συσχέτισης. Για την επίλυση ζητημάτων ταυτόχρονης συσχέτισης πρέπει να χρησιμοποιήσει τον γραμμικό προγραμματισμό (CIMA, 2000).

Τελειώνοντας τον υπολογισμό του προϋπολογισμού παραγωγής η επιχείρηση μπορεί να προβεί στην κατάρτιση των προϋπολογισμών α' υλών, γενικών βιομηχανικών εξόδων, και άμεσης εργασίας.

	1ο Τρίμηνο	2ο Τρίμηνο	3ο Τρίμηνο	4ο Τρίμηνο	Σύνολο
Πωλήσεις					
+ Απόθεμα Τέλους					
- Αρχικό Απόθεμα					
Επιθυμητή Παραγωγή					

Εικόνα 10. Υπόδειγμα φόρμας προϋπολογισμού παραγωγής- αποθεμάτων (Welsch et al., 1988)

4.2.3 Προϋπολογισμός πρώτων υλών

Η κατάρτιση προϋπολογισμού πρώτων υλών (συνολικός ή επιμέρους) βοηθά στον προγραμματισμό των πρώτων υλών (Τσακλάγκανος, 2007):

1. Ο προϋπολογισμός των πρώτων υλών για κάθε χρονική περίοδο σε ποσότητες, για κάθε προϊόν,

2. Ο προϋπολογισμός των αγορών που να προσδιορίζει χρόνο, ποσότητες, είδη και κόστος αγοράς των πρώτων υλών καθώς επίσης και τον χρόνο παράδοσής τους,
3. Ο προϋπολογισμός των αποθεμάτων πρώτων υλών,
4. Ο προϋπολογισμός του κόστους πρώτων υλών που προσδιορίζει το σχεδιασμένο κόστος των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή.

Η επιχείρηση για την σωστότερη λήψη των παραγγελιών της πρέπει να λάβει υπόψη της τα ακόλουθα (Welsch et al., 1988):

- ✓ Τις πραγματικές τις ανάγκες για την παραγωγική της διαδικασία (σε ποσότητες και χρονισμό)
- ✓ Τα οφέλη από συγκεντρωτικές αγορές
- ✓ Τη διαθεσιμότητα πρώτων υλών αλλά και τη διάρκεια ζωής τους
- ✓ Τις ανάγκες σε αποθήκευση, το κόστους της και τη χρηματοδότηση της αγοράς πρώτων υλών
- ✓ Τις πιθανές μεταβολές στο κόστος πρώτων υλών
- ✓ Το κόστος ευκαιρίας.

Προϋπολογισμός Πρώτης Ύλης «Υ» Για Το Προϊόν «Α»					
	1ο Τρίμηνο	2ο Τρίμηνο	3ο Τρίμηνο	4ο Τρίμηνο	Σύνολο
x Ανάγκες σε «Υ» / μονάδα					
Απαιτούμενη ποσότητα «Υ»					
+ Επιθυμητό Απόθεμα «Υ»					
- Αρχικό Απόθεμα «Υ»	-----	-----	-----	-----	-----
Αγορές σε «Υ»					
x Κόστος ανά Μονάδα «Υ»	-----	-----	-----	-----	-----
Συνολικό Κόστος «Υ»					

Εικόνα 11. Υπόδειγμα φόρμας προϋπολογισμού πρώτων υλών (Hilton et al., 2000)

4.2.4 Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

Σε μία επιχείρηση, ο χρόνος που χρειάζεται για την εξυπηρέτηση ενός πελάτη ή ο φόρτος εργασίας που μπορεί να επωμισθεί ένας εργαζόμενος είναι σχετικά καθορισμένος. Βεβαίως, υπάρχει μία σημαντική απόκλιση διότι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να λειτουργούν με την ακρίβειά ενός μηχανήματος, παρόλο που υπάρχουν συστήματα όπως το sigma που βοηθούν στην μείωση των λαθών στις διαδικασίες (George, 2003). Ο υπολογισμός λοιπόν των επιμέρους παραγωγικών εργασιών βοηθά την κατάρτιση του προϋπολογισμού άμεσης εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί όμως, ότι στη πραγματικότητα, οι μικρές διακυμάνσεις της απόδοσης των εργαζομένων δεν επηρεάζουν σημαντικά το τελικό αποτέλεσμα στο έτος που καλύπτει ο προϋπολογισμός.

Σε κάθε περίπτωση, για την εύρεση του ακριβούς χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας υπάρχουν τέσσερις κύριοι μέθοδοι (Ryan et al., 2002):

1. Μελέτη του χρόνου και της κίνησης. Σε μια επιχείρηση αναλύονται και χρονομετρούνται οι λειτουργίες που απαιτούνται για ένα προϊόν και μετά καθορίζεται ένας πρότυπος χρόνος για κάθε εργασία. Για τον καθορισμό του πρότυπου χρόνου χρησιμοποιείται ο ταχύτερος, ο αργότερος ή ο μέσος χρόνος. Αν εφαρμοστεί σωστά η μέθοδος παρέχει την καλύτερη λύση για τον σχεδιασμό της πρότυπης εργατοώρας.
2. Προσδιορισμός πρότυπου κόστους. Η πρότυπη κοστολόγηση προσδιορίζει το χρόνο που χρειάζεται για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος. Για να γίνει αυτό απαιτείται μια ανάλυση σαν την προηγούμενη.
3. Εκτίμηση των προϊσταμένων. Μερικές επιχειρήσεις ζητούν από τους προϊσταμένους να υπολογίσουν το χρόνο που απαιτείται για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος. Οι προϊστάμενοι για την εξαγωγή σωστών αποτελεσμάτων βασίζονται στη κρίση τους, σε παλαιότερα στοιχεία απόδοσης αλλά και στη βοήθεια του τεχνικού προσωπικού.
4. Χρήση στατιστικών στοιχείων. Εάν μια επιχείρηση παράγει πολλά προϊόντα ή έχει πολύπλοκη παραγωγική διαδικασία μπορεί να απαιτούνται πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις για τον προσδιορισμό της εργατοώρας.

Σε αυτές τις περιπτώσεις μπορούν με τη χρήση ιστορικών στοιχείων να εξάγουν ένα μέσο όρο των ωρών που απαιτούνται για την παραγωγή. Φυσικά, αυτή η μέθοδος δεν είναι τόσο ακριβής όσο οι προηγούμενες και μπορεί για παράδειγμα να παρατείνει τη παρουσία υφιστάμενων δυσλειτουργιών.

Προϋπολογιστικό κόστος εργασίας για το Προϊόν Α, 1ο Τρίμηνο					
	Μονάδες	Απαιτούμενος Χρόνος / Μον.	Συν. Ώρες Εργασίας	Ρηθαιία Αμοιβή	Προϋπολογιστικό Κόστος
Τμήμα Α					
Λειτουργία 1					
Λειτουργία 2					
Τμήμα Β					
Λειτουργία 1					
Λειτουργία 2					
Σύνολο					

Εικόνα 12. Υπόδειγμα φόρμας για τον προϋπολογισμό άμεσης εργασίας μιας επιχείρησης (Alexander Hamilton Institute, 1996).

4.2.5 Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων

Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα αποτελούνται από την έμμεση εργασία, τις βοηθητικές ύλες και τα λοιπά έξοδα που σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία όπως αποσβέσεις, ηλεκτρικό ρεύμα κτλ. Η επιχείρηση, για να μπορέσει να συντάξει τον προϋπολογισμό της θα πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα που να υπολογίζει πόσο θα επιβαρύνεται κάθε προϊόν από τα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Ο καταλογισμός χωρίς να είναι πάντα απόλυτα ακριβής, μπορεί να εξυπηρετήσει πολύ καλά τη διοίκηση. Αναμφισβήτητα, ο σχεδιασμός του καταλογισμού του κόστους συμφέρει οικονομικά και από άποψη χρόνου και προσπάθειας από τα συστήματα εντοπισμού των αιτίων του κόστους (Βαρβάκης, 2001).

Αξίζει να σημειωθεί επίσης, ότι ανάλογα με την επιχείρηση, κάποια από τα γενικά βιομηχανικά έξοδα είναι σταθερά, ανεξαρτήτως από το ύψος της παραγωγικής διαδικασίας π.χ. ενοίκιο, άλλα είναι μεταβλητά ενώ άλλα εμπεριέχουν ένα σταθερό και ένα μεταβλητό μέρος. Στις πρώτες περιπτώσεις λοιπόν, είναι σχετικά εύκολο να προϋπολογισθούν τα έξοδα

που θα χρειαστεί να κάνει η επιχείρηση για ένα στοιχείο. Σε άλλες περιπτώσεις όμως, η επιχείρηση θα πρέπει να υπολογίσει –με βάση τον προϋπολογισμό παραγωγής– τι έξοδα θα έχει (Alexander Hamilton Institute, 1996).

Το σημείο γενικά, που χρειάζεται προσοχή είναι η χρήση των ιστορικών στοιχείων για τη κατάρτιση του προϋπολογισμού των γενικών βιομηχανικών εξόδων. Πολλές φορές αυτή η τεχνική δημιουργεί προβλήματα διότι διαωνίζει την αναποτελεσματικότητα ή τις δυσλειτουργίες μιας επιχείρησης. Από την άλλη μεριά έχει παρατηρηθεί στις ελληνικές επιχειρήσεις ότι ο στόχος κατάρτισης του προϋπολογισμού είναι ο έλεγχος του κόστους. Βέβαια, αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι όχι ο έλεγχος του ύψους των εξόδων, αλλά κυρίως ο έλεγχος της απόδοσης τους (Βαρβάκης, 2001). Επίσης, είναι χαρακτηριστικό, ορισμένα τμήματα μιας επιχείρησης προς το τέλος της χρονικής περιόδου του προϋπολογισμού να αυξάνουν τις δαπάνες τους ώστε να φθάσουν το ποσό που είχε υπολογιστεί στον προϋπολογισμό ώστε να εξασφαλίσουν απαίτηση για ίσους ή μεγαλύτερους πόρους την επόμενη χρονική περίοδο (Germain, 2000).

Ετήσιος Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων					
Στοιχεία Κόστους	1ο Τρίμηνο	2ο Τρίμηνο	3ο Τρίμηνο	4ο Τρίμηνο	Σύνολο
Επιπέδου μονάδας Προϊόντος					
Μονάδες					
Βοηθητικές Ύλες					
Ηλεκτρισμός					
Σύνολο					
Επιπέδου Παρτίδας					
Συχνότητα χρήσης μηχανών					
Ρυθμίσεις					
Επιθεωρήσεις					
Σύνολο					
Επιπέδου εργοστασίου					
Ασφάλειες					
Συντήρηση					
Αποσβέσεις					
Μισθοί διευθυντή					
Σύνολο					
Συνολικά ΓΒΕ					
(-) Αποσβέσεις					
Συνολικές Πληρωμές για ΓΒΕ					

Εικόνα 13. Υπόδειγμα φόρμας για τον προϋπολογισμό γενικών βιομηχανικών εξόδων μιας επιχείρησης (Hilton et al., 2000)

4.2.6 Προϋπολογισμός Γενικών Εξόδων Διοίκησης και Διάθεσης

Η επιχείρηση μεταξύ άλλων καταρτίζει και τον προϋπολογισμό διοικητικών, γενικών και εξόδων διάθεσης. Τα γενικά έξοδα διοίκησης και διάθεσης περιλαμβάνουν τα έξοδα πωλήσεων, τα δικαιώματα δικαιοχρησίας, τους μισθούς διοικητικού προσωπικού, τη διαφήμιση, τις τηλεπικοινωνίες κτλ. Όπως τα γενικά βιομηχανικά έξοδα, έτσι και αυτά δεν επιβαρύνουν απευθείας το κόστος κάθε μονάδας προϊόντος ενώ μπορούν να παρακολουθούνται εύκολα κάθε ένα από αυτά. Στις περισσότερες επιχειρήσεις άλλωστε, οι

υπεύθυνοι των τμημάτων καταρτίζουν ξεχωριστό προϋπολογισμό για τα τμήματά τους όπως τον προϋπολογισμό για τις πωλήσεις ή το μάρκετινγκ (Βαρβάκης, 2001).

Ο τρόπος υπολογισμού του ύψους των δαπανών είναι ανάλογος με τον τρόπο υπολογισμού των γενικών βιομηχανικών εξόδων. Έτσι, για την κατάρτιση του προϋπολογισμού, πρέπει να ληφθούν υπόψη όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν τα στοιχεία αυτών των γενικών εξόδων. Για παράδειγμα ο προϋπολογισμός του τομέα μάρκετινγκ σχετίζεται με τα πιθανά νέα προϊόντα που θα εισάγει η επιχείρηση στην αγορά, τις κινήσεις του ανταγωνισμού και πολλούς άλλους παράγοντες κτλ.. Παρακάτω φαίνονται δύο υποδείγματα προϋπολογισμού: ένα υπόδειγμα προϋπολογισμού πωλήσεων (με αναφορά στα σταθερά και μεταβλητά στοιχεία) και ένα υπόδειγμα προϋπολογισμού εξόδων λειτουργίας, ώστε να γίνει η συσχέτιση μεταξύ των δύο τους.

	1ο Τρίμηνο	2ο Τρίμηνο	3ο Τρίμηνο	4ο Τρίμηνο	Σύνολο
Σταθερές δαπάνες					
Αποσβέσεις					
Μισθοί					
Τηλέφωνο					
Σύνολο					
Μεταβλητές δαπάνες					
Προμήθειες					
Ταξίδια και Παραστάσεις					
Τηλέφωνο					
Σύνολο					
Συνολικά Έξοδα					

Εικόνα 14. Υπόδειγμα φόρμας για τον ετήσιο προϋπολογισμό πωλήσεων μιας επιχείρησης (Hilton et al., 2000)

	1ο Τρίμηνο	2ο Τρίμηνο	3ο Τρίμηνο	4ο Τρίμηνο	Σύνολο
Αποσβέσεις					
Μισθοί					
Τηλέφωνο					
Εξόδα Πωλήσεων					
Ενοίκια					
Σύνολο					
Συνολικές Πληρωμές					

Εικόνα 15. Υπόδειγμα φόρμας για τον ετήσιο προϋπολογισμό εξόδων διοίκησης και διάθεσης μιας επιχείρησης (Τσακλαγκάνος, 2007)

4.2.7 Ταμειακός Προϋπολογισμός

Ο ταμειακός προϋπολογισμός είναι απαραίτητος για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης και ως εκ τούτου δεν είναι τυχαίο που οι τράπεζες συχνά τον ζητούν πριν την χορήγηση ενός δανείου. Ο ταμειακός προϋπολογισμός, που ονομάζεται και ταμειακό πρόγραμμα, περιλαμβάνει τον προϋπολογισμό πληρωμών και τον προϋπολογισμό εισπράξεων που δείχνουν αντίστοιχα τις εκροές και εισροές μετρητών. Όπως είναι σαφές, ο ταμειακός προϋπολογισμός συνδέεται άμεσα με τους προϋπολογισμούς των πωλήσεων και των εξόδων (άμεσης εργασίας, γενικών βιομηχανικών εξόδων, διοικητικών, γενικών και εξόδων διάθεσης κτλ.).

Για τη σύνταξη του ταμειακού προϋπολογισμού, η επιχείρηση βασίζεται σε στοιχεία του παρελθόντος και υπολογίζει στοιχεία όπως τις μελλοντικές συνθήκες στην αγορά. Επίσης χρησιμοποιεί την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter (1980) για τον σχεδιασμό της στρατηγικής της που περιλαμβάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών (σε συνδυασμό με την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων και τους υπάρχοντες ή μελλοντικούς ανταγωνιστές). Βασικές επιδιώξεις ενός ταμειακού προϋπολογισμού είναι (Παπαδάκης, 2007):

- 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.

Γενικά, ο ταμειακός προϋπολογισμός βοηθά την επιχείρηση να εντοπίσει το μέγιστο ποσό που μπορεί να δανείσει σε ένα πελάτη ή το ποσό και το χρόνο που μπορεί να χρειαστεί δανεισμό και η ίδια. Στόχος των επιχειρήσεων εν προκειμένω είναι βέβαια να διατηρούν ένα ελάχιστο ποσό μετρητών για να αποφεύγουν τον έκτακτο δανεισμό. Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να συντονίζονται και να ενεργούν πιο αποτελεσματικά. Καθορίζονται επίσης τα διαθέσιμα της επιχείρησης ή οι ανάγκες της για δανεισμό (Τσακλάγκανος, 2007).

<u>Ταμειακός Προϋπολογισμός</u>					
	1ο Τρίμηνο	2ο Τρίμηνο	3ο Τρίμηνο	4ο Τρίμηνο	Σύνολο
Εισπράξεις					
Πωλήσεις Μετρητοίς					
Πελάτες Εσωτερικού					
Τραπεζικός Δανεισμός					
Σύνολο					
Πληρωμές					
Αγορές μετρητοίς					
Προμηθευτές Α' Υλών					
Εξοδα λειτουργίας					
Λοιπές Υποχρεώσεις					
Σύνολο					
Ταμειακό Υπόλοιπο					

Εικόνα 16. Υπόδειγμα φόρμας για τον ταμειακό προϋπολογισμό (Τσακλάγκανος, 2007)

4.2.8 Προϋπολογισμός Κόστους Προϊόντων

Ο προϋπολογισμός του κόστους των προϊόντων που έχουν πωληθεί και παραχθεί δείχνει το κόστος των πρώτων και βοηθητικών υλών, της άμεσης και έμμεσης εργασίας

καθώς και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα που προβλέπεται να συμβούν σε μια χρονική περίοδο (Hilton et al., 2000).

<i>Πρώτες ύλες</i>		
Απόθεμα Α' Υλών 1/1		
+ Αγορές Α' Υλών		
- Αποθέματα Α' Υλών 31/12		
Αναλωθείσες Α' Υλες		
Άμεση εργασία		
Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα		
Συνολικό Κόστος Παραγωγής		
+ Ημικατεργασμένα 1/1		
- Ημικατεργασμένα 31/12		
Κόστος Παραγθέντων Προϊόντων		
+ Απόθεμα Έτοιμων 1/1		
- Απόθεμα Έτοιμων 31/12		
Κόστος Πωληθέντων		

*Εικόνα 17. Υπόδειγμα φόρμας για τον προϋπολογισμό κόστους πωληθέντων προϊόντων
(Τσακλάγκανος, 2007).*

4.3 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Παρακάτω, παρεντίθενται πρακτικά παραδείγματα στα μέρη του προϋπολογισμού (Χατζής, 2010; Γεωργιτσόπουλος, 2013; Βουλγαρόγλου, 2015).

4.3.1 Παραδείγματα κατάρτισης ταμειακού προϋπολογισμού

Το πρώτο παράδειγμα αφορά ένα ταμειακό προϋπολογισμό του μηνός Μαρτίου μιας επιχείρησης. Ο ταμειακός προϋπολογισμός όπως προαναφέραμε, απεικονίζει τις προβλεπόμενες εισπράξεις και πληρωμές. Αυτές είναι:

- ο Υπόλοιπο Μετρητών 1ης Μαρτίου 65.000 €
- ο Αμοιβές προσωπικού για Μάρτιο 30.000 €
- ο Οφειλόμενοι μισθοί από προηγούμενο μήνα 20.000 €
- ο Γραμμάτια πληρωτέα 3.000 € λήξεως 29ης Μαρτίου
- ο Γραμμάτια εισπρακτέα 2.000 € λήξεως 20ης Μαρτίου
- ο Πωλήσεις Μαρτίου: 40.000 € εισπρακτέες 60% μέσα στο μήνα, 30% μέσα στον επόμενο μήνα και 10% μέσα στο τρίτο μήνα. 27.000 € από πωλήσεις Ιανουαρίου με ρυθμό είσπραξης όπως και παραπάνω.
- ο Αποσβέσεις Μαρτίου 10.000 €, Αγορές εμπορευμάτων Μαρτίου 20.000, πληρωτές 60% μέσα στο Μάρτιο και 40% στον επόμενο μήνα.

<u>Προβλεπόμενες Εισπράξεις</u>	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος
Από Υπόλοιπο			65.000	18.700	22.700
Πωλήσεις Μαρτίου	40.000		24.000	12.000	4.000
Πωλήσεις Ιανουαρίου	27.000	16.200	8.100	2.700	
Γραμμάτια Εισπρακτέα			2.000		
Σύνολο	16.200	8.100	93.700	30.700	26.700
<u>Προβλεπόμενες Πληρωμές</u>					
Γραμμάτια Πληρωτέα			3.000		
Οφειλόμενοι Μισθοί από προηγούμενο μήνα			20.000		
Μισθοί			30.000		
Αποσβέσεις			10.000		
Αγορές Εμπορευμάτων	20.000		12.000	8.000	
Σύνολο	0	0	75.000	8.000	0
Υπόλοιπο προς εξίσωση	0	16.200	65.000	18.700	26.700

Εικόνα 18. Κατάρτιση ταμειακού προϋπολογισμού πρώτου παραδείγματος

Το δεύτερο παράδειγμα αφορά προβλέψεις της ταμειακής κινήσεως των επόμενων έξι μηνών. Το ιστορικό της επιχείρησης απεικονίζεται στην Εικόνα 19. Τα στοιχεία που υπολογίζονται εν προκειμένω είναι:

	<u>Ιανουάρ</u>	<u>Φεβρ.</u>	<u>Μάρτ</u>	<u>Απρίλ</u>	<u>Μάιος</u>	<u>Ιούνιος</u>
Πωλήσεις μετρητοίς	45.000	42.000	36.000	48.000	43.500	54.000
Αγορές	36.000	49.500	42.000	54.000	75.000	37.500
Λογ/σμοί πληρωτ.	33.000	90.000	75.000	90.000	42.000	20.000
Πωλήσεις πιστωτικ.	195.000	240.000	216.000	180.000	225.000	204.000
(Νοεμβρ.	1.200.000					
Δεκεμβρ.	1.400.000					

Εικόνα 19. Ιστορικό της επιχείρησης

- ο Ο ρυθμός εισπράξεως των πωλήσεων επί πιστώσει γίνεται 50% μέσα στον τρέχοντα μήνα, 45% τον επόμενο μήνα και 5% τον τρίτο μήνα ενώ οι αγορές και οι λογαριασμοί πληρωτέοι εξοφλούνται μέσα στο μήνα.
- ο Το υπόλοιπο μετρητών 1ης Ιανουαρίου ήταν 15.000 €
- ο Η μηνιαία μισθοδοτική κατάσταση (προβλεπόμενη) στα 120.000 €
- ο Οι πληρωτέοι τόκοι 1.500 €
- ο Οι πληρωτέοι φόροι μέσα στο Μάρτιο 30.000 €,

Επομένως ο Ταμειακός Προϋπολογισμός για τους έξι μήνες θα έχει ως εξής:

Ταμειακό Προϋπολογισμός Ιανουαρίου-Ιουνίου							
<u>Προβλεπόμενες Εισπράξεις</u>	<u>Ιανουάριος</u>	<u>Φεβρουάριος</u>	<u>Μάρτιος</u>	<u>Απρίλιος</u>	<u>Μάιος</u>	<u>Ιούνιος</u>	
Από Υπόλοιπο	15.000€	36.000€	31.750€	25.000€	6.700€	16.000€	
Πωλήσεις Μετρητοίς	45.000€	42.000€	36.000€	48.000€	43.500€	54.000€	
Πωλήσεις Πιστωτικές Νοεμβρίου	120.000	6.000€	0€	0€	0€	0€	0€
Δεκεμβρίου	140.000	63.000€	7.000€	0€	0€	0€	0€
Ιανουαρίου	195.000	97.500€	87.750€	9.750€	0€	0€	0€
Φεβρουαρίου	240.000	0€	120.000€	108.000€	12.000€	0€	0€
Μαρτίου	216.000	0€	0€	108.000€	97.200€	10.800€	0€
Απριλίου	180.000	0€	0€	0€	90.000€	81.000€	9.000€
Μαΐου	225.000	0€	0€	0€	0€	112.500€	101.250€
Ιουνίου	204.000	0€	0€	0€	0€	0€	102.000€
Προβλεπόμενες Εισπράξεις	226.500€	292.750€	293.500€	272.200€	254.500€	282.250€	
<u>Προβλεπόμενες Πωλήσεις</u>							
Αγορές	36.000€	49.500€	42.000€	54.000€	75.000€	37.500€	
Λογαριασμοί Πληρωτέοι	33.000€	90.000€	75.000€	90.000€	42.000€	20.000€	
Μισθοί	120.000€	120.000€	120.000€	120.000€	120.000€	120.000€	
Τόκοι	1.500€	1.500€	1.500€	1.500€	1.500€	1.500€	
Φόροι Μαρτίου	0€	0€	30.000€	0€	0€	0€	
Προβλεπόμενες πληρωμές	190.500€	261.000€	268.500€	265.500€	238.500€	179.000€	
Υπόλοιπο προς εξίσωση	36.000€	31.750€	25.000€	6.700€	16.000€	103.250€	

Εικόνα 20. Κατάρτιση ταμειακού προϋπολογισμού δεύτερου παραδείγματος

4.3.2 Παράδειγμα Κατάρτισης Προϋπολογισμού Παραγωγής

Μία επιχείρηση τηλεπικοινωνίας, η Crystal Telecom έχει καταρτίσει τον προϋπολογισμό πωλήσεων ενός καινοτόμου κινητού τηλεφώνου της για το επόμενο εξάμηνο. Τα αποτελέσματα ήταν:

Πωλήσεις σε μονάδες:

- ο Ιούλιος 30.000
- ο Αύγουστος 45.000
- ο Σεπτέμβριος 60.000
- ο Οκτώβριος 50.000

Σύμφωνα με αυτά, η εταιρεία οργανώνει την κατάρτιση του προϋπολογισμού παραγωγής για το τρίτο τρίμηνο. Η εμπειρία από το παρελθόν δείχνει ότι τα αποθέματα έτοιμων προϊόντων στο τέλος του μήνα πρέπει να είναι ίσα με το 10% των πωλήσεων του επόμενου μήνα. Το απόθεμα στο τέλος του Ιουνίου ήταν 3.000 μονάδες. Συνεπώς, ο προϋπολογισμός παραγωγής θα είναι όπως παρουσιάζεται στην Εικόνα 21.

	Προϋπολογισμός Παραγωγής			
	Τρίτο Τρίμηνο του έτους			
	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος
Προβλεπόμενες Πωλήσεις	30.000	45.000	60.000	50.000
Συν Επιθ. Αποθέματα Τέλους	4.500	6.000	5.000	-
Συνολικές Ανάγκες	34.500	51.000	65.000	50.000
(Μείον) Αρχικά αποθέματα	3.000	4.500	6.000	5.000
Απαιτούμενη παραγωγή	31.500	46.500	59.000	45.000

Εικόνα 21. Ο προϋπολογισμός παραγωγής

4.3.3 Παράδειγμα κατάρτισης Προϋπολογισμού Αγοράς υλικών

Μια εταιρία πληροφορικής, η Micro Products INC έχει κατασκευάσει μια πολύ ισχυρή ηλεκτρονική αριθμομηχανή. Κάθε ηλεκτρονική αριθμομηχανή χρειάζεται τρία μικρά τσιπ, κάθε ένα από τα οποία κοστίζει 2€ και αγοράζονται από προμηθευτή του εξωτερικού. Η Micro Products έχει καταρτίσει ήδη έναν προϋπολογισμό παραγωγής της αριθμομηχανής για τα τέσσερα τρίμηνα του Έτους 2 και για το πρώτο τρίμηνο του Έτους 3. Αυτά είναι:

Πίνακας 6. Προϋπολογισμός παραγωγής της αριθμομηχανής

	Έτος 2				Έτος 3
	Πρώτο	Δεύτερο	Τρίτο	Τέταρτο	Πρώτο
Προϋπολογιζόμενη παραγωγή αριθμομηχανών	60.000	90.000	150.000	100.000	80.000

Επειδή τα τσιπ που χρησιμοποιούνται στη παραγωγή είναι μερικές φορές δυσεύρετα, η εταιρεία τηρεί μεγάλα αποθέματα. Το απόθεμα των τσιπ στο τέλος κάθε τριμήνου πρέπει να είναι ίσο με το 20% των αναγκών της παραγωγής του επόμενου τριμήνου. Συγκεκριμένα, περίπου 36.000 τσιπ θα είναι διαθέσιμα στην αρχή του πρώτου τριμήνου του έτους 2. Επομένως ο προϋπολογισμός αγοράς υλικών για τα τσιπ παρουσιάζεται στην Εικόνα 22.

	Προϋπολογισμός Αγοράς άμεσων υλικών					Συνολικά για Έτος 2
	Έτος 2				Έτος 3	
	Πρώτο	Δεύτερο	Τρίτο	Τέταρτο	Πρώτο	
Απαιτούμενη παραγωγή σε μον.	60.000	90.000	150.000	100.000	80.000	400.000
Απαιτούμενα τσιπ ανά μον.		3	3	3	3	3
Ανάγκες παραγωγής σε τσιπ	180.000	270.000	450.000	300.000	240.000	1.200.000
Συν επιθυμητό τελικό απόθεμα τσιπ	54.000	90.000	60.000	48.000	240.000	
Συνολικές Ανάγκες	234.000	360.000	510.000	348.000	480.000	1.452.000
Μείον Αρχικό απόθεμα τσιπ	36.000	54.000	90.000	60.000	48.000	
Μονάδες τσιπ προς αγορά	198.000	306.000	420.000	288.000	432.000	1.212.000
Κόστος τσιπ ανά μονάδα	2,00 €	2,00 €	2,00 €	2,00 €	2,00 €	
Κόστος τσιπ προς αγορά	396.000 €	612.000 €	840.000 €	576.000 €	864.000 €	2.424.000 €

Εικόνα 22. Ο προϋπολογισμός αγοράς υλικών

4.3.4 Παράδειγμα κατάρτισης Προϋπολογισμού πωλήσεων και διοίκησης

Η γαλλική εταιρία HAERVE SA έχει συντάξει προϋπολογισμό πωλήσεων για το επόμενο οικονομικό έτος. Αυτός είναι:

Πίνακας 7. Προϋπολογισμός πωλήσεων HAERVE SA

	Τρίμηνο 1	Τρίμηνο 2	Τρίμηνο 3	Τρίμηνο 4
Προϋπολογιζόμενες πωλήσεις σε μονάδες	12.000	14.000	11.000	10.000

:

Οι μεταβλητές δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης είναι 2,75 €. Στις σταθερές δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης περιλαμβάνονται:

- ο οι διαφημιστικές δαπάνες: 12.000 ανά τρίμηνο,
- ο οι μισθοί των υψηλόβαθμων στελεχών: 40.000€ ανά τρίμηνο και
- ο οι αποσβέσεις: 16.000€ ανά τρίμηνο.

- ο τα ασφάλιστρα ύψους 6.000€ στο δεύτερο τρίμηνο και 6.000 στο τέταρτο τρίμηνο.
- ο οι φόροι ακίνητης περιουσίας ύψους 6.000 ευρώ για το τρίτο τρίμηνο.

Επομένως, ο προϋπολογισμός δαπανών πωλήσεων και διοίκησης για το επόμενο οικονομικό έτος θα χωρίζεται βάσει μεταβλητού και σταθερού κόστους. Στη πρώτη γραμμή εμφανίζονται οι προϋπολογιζόμενες πωλήσεις σε μονάδες για κάθε τρίμηνο που τις παίρνουμε από τον προϋπολογισμό πωλήσεων. Οι προϋπολογιζόμενες μεταβλητές δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης υπολογίζονται πολλαπλασιάζοντας τις προϋπολογιζόμενες πωλήσεις σε μονάδες επί τις μεταβλητές δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης ανά μονάδα.

Για παράδειγμά εδώ στο πρώτο τρίμηνο αυτές είναι 33.000€ (12.000 προϋπολογιζόμενες πωλήσεις σε μονάδες * 2,75€ ανά μονάδα). Οι σταθερές δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης που δίνονται από την άσκηση και προστίθενται με τη σειρά τους στις μεταβλητές δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης και από το άθροισμα τους προκύπτουν οι συνολικές προϋπολογιζόμενες δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης.

Τέλος για τον υπολογισμό των εκταμιεύσεων μετρητών για δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης, προσαρμόζονται οι συνολικές προϋπολογιζόμενες δαπάνες πωλήσεων διοίκησης, αφαιρώντας οποιοδήποτε ποσό που δεν είναι ταμειακή δαπάνη πωλήσεων και διοίκησης όπως στην περίπτωση εδώ οι αποσβέσεις (16.000€).

	Τρίμηνο 1	Τρίμηνο 2	Τρίμηνο 3	Τρίμηνο 4	Έτος
Προϋπολογιζόμενες πωλήσεις σε μονάδες	12.000€	14.000€	11.000€	10.000€	47.000€
Μεταβλητές δαπάνες πωλήσεων & διοίκησης ανά μονάδα	2,75€	2.75€	2.75€	2.75€	2.75€
Προϋπολογιζόμενες μεταβλητές δαπάνες	33.000€	38.500€	30.250€	27.500€	129.250€
Προϋπολογιζόμενες σταθερές δαπάνες:					
Διαφημίσεις	12.000€	12.000€	12.000€	12.000€	48.000€
Μισθοί στελεχών	40.000€	40.000€	40.000€	40.000€	160.000€
Ασφάλιστρα	- €	6.000€	- €	6.000€	12.000€
Φόροι ακίνητης περιουσίας	- €	- €	6.000€	- €	6.000€
Αποσβέσεις	16.000€	16.000€	16.000€	16.000€	64.000€
Συνολικές προϋπολογιζόμενες σταθερές δαπάνες πωλήσεων & διοίκησης	68.000€	74.000€	74.000€	74.000€	290.000€
Συνολικές προϋπολογιζόμενες δαπάνες πωλήσεων & διοίκησης	101.000€	112.500€	104.250€	101.500€	429.250€
Μείον αποσβέσεις	16.000€	16.000€	16.000€	16.000€	64.000€
Εκταμιεύσεις μετρητών για δαπάνες πωλήσεων & διοίκησης	85.000€	96.500€	88.250€	85.000€	355.250€

Εικόνα 23. Προϋπολογισμός δαπανών πωλήσεων και διοίκησης

4.4 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

4.4.1 Τεχνική Κατάρτισης της Κατάστασης Ταμειακών ροών από Λειτουργικές Δραστηριότητες

Η τεχνική κατάρτισης της Κατάστασης Ταμιακών Ροών από λειτουργικές δραστηριότητες είναι ανάλογη της μεθόδου υπολογισμού των καθαρών ροών μετρητών. Έτσι η τεχνική διαφέρει με το αν η μέθοδος είναι άμεση ή έμμεση (Γκατζιάρη, 2012).

Πίνακας 8. Άμεση Μέθοδος κατάρτισης της Κατάστασης Ταμιακών Ροών από λειτουργικές δραστηριότητες

ΑΜΕΣΗ ΜΕΘΟΔΟΣ	
1) Εισπράξεις Από Πελάτες	X
Πληρωμές Σε Προμηθευτές Και Υπαλλήλους Και Άλλες Πληρωμές	(X)
Ροή Μετρητών Από Λειτουργικές Δραστηριότητες	X
2) Ροή Μετρητών Από Λειτουργικές Δραστηριότητες	X
Τόκοι Που Πληρώθηκαν	(X)
Φόροι Που Πληρώθηκαν	(X)
Καθαρή Ροή Μετρητών Από Λειτουργικές Δραστηριότητες	X

Πίνακας 9. Έμμεση Μέθοδος κατάρτισης της Κατάστασης Ταμιακών Ροών από λειτουργικές δραστηριότητες

ΈΜΜΕΣΗ ΜΕΘΟΔΟΣ	
1. Κέρδος Πριν Από Τη Φορολογία	X
Αποσβέσεις	X
Ζημιά/(Κέρδος) Από Εκποίηση Πάγιων	X/(X)

Στοιχείων	
Συναλλαγματικές Ζημιές/(Κέρδη) Μη-Πραγματοποιηθείσες	X/(X)
Χρηματοοικονομικά Έξοδα (Τόκοι)	X
Χρηματοοικονομικά Εισοδήματα (Τόκοι)	(X)
Ροή Μετρητών Από Λειτουργικές Δραστηριότητες Πριν Από Τις Μεταβολές Στο Κεφάλαιο Κίνησης	X
2. Αύξηση Στους Χρεώστες	(X)
Μείωση Στα Αποθέματα	X
Μείωση Στους Πιστωτές	(X)
Ροή Μετρητών Από Λειτουργικές Δραστηριότητες	X
3. Ροή Μετρητών Από Λειτουργικές Δραστηριότητες	X
Τόκοι Που Πληρώνονται	(X)
Φόροι Που Πληρώνονται	(X)
Καθαρή Ροή Μετρητών Από Λειτουργικές Δραστηριότητες	X

Στις περιπτώσεις των επιδράσεων από τις μεταβολές στο κεφάλαιο κίνησης συμπεριλαμβανόμενων των (Γκατζιάρη, 2012):

- μεταβολών αποθεμάτων
- μεταβολών απαιτήσεων
- μεταβολών φόρων
- μεταβολών προμηθευτών
- μεταβολών λοιπών υποχρεώσεων

Οι αυξήσεις του κυκλοφορούντος ενεργητικού και οι μειώσεις των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων συνηθίζονται να αφαιρούνται από τα κέρδη προ φόρων χρήσης (ως χρήσεις ή εκροές μετρητών). Ισχύει ακριβώς το αντίστροφο για τις μειώσεις του κυκλοφορούντος

ενεργητικού και τις αυξήσεις των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (ως πηγές ή εισροές μετρητών).

4.4.2 Τεχνική Κατάρτισης της Κατάστασης Ταμειακών ροών από Επενδυτικές Δραστηριότητες

Στην τεχνική κατάρτισης της Κατάστασης Ταμιακών Ροών από επενδυτικές δραστηριότητες πρέπει να παρουσιάζονται όλες οι ακαθάριστες εισπράξεις και πληρωμές από αυτές τις δραστηριότητες εκτός εάν επιτρέπεται η παρουσίαση τους σε «καθαρή» βάση. Ως εκ τούτου, οι κατηγορίες που παρουσιάζονται ξεχωριστά συνήθως είναι:

- τα πραγματικά ποσά πληρωμής (είσπραξης) από αγορές (πωλήσεις) διαφόρων υλικών πάγιων και άυλων στοιχείων ενεργητικού
- τα πραγματικά ποσά που πληρώνονται για επενδύσεις και απόκτηση συμμετοχών
- ο δανεισμός σε τρίτα μέρη και οι σχετικές αποπληρωμές,
- οι καταβολές των μετρητών για, και εισπράξεις από, συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης, προθεσμιακά συμβόλαια, συμβόλαια δικαιωμάτων προαίρεσης και συμβόλαια ανταλλαγών, εκτός εάν τα συμβόλαια κατέχονται για συναλλακτικούς ή εμπορικούς σκοπούς, ή οι πληρωμές τοις μετρητοίς κατατάσσονται στις χρηματοδοτικές δραστηριότητες.

Αναλυτικότερα η τεχνική κατάρτισης της Κατάστασης Ταμιακών Ροών από επενδυτικές δραστηριότητες παρουσιάζεται στον Πίνακα 10.

Πίνακας 10. Φόρμα κατάρτισης της Κατάστασης Ταμιακών Ροών από επενδυτικές δραστηριότητες

Πληρωμές Για Αγορές Πάγιων Στοιχείων	(X)
Εισπράξεις Από Πώληση Πάγιων Στοιχείων	X
Τόκοι Που Εισπράττονται	X
Μερίσματα Που Εισπράττονται	X
Καθαρή Ροή Μετρητών από Επενδυτικές Δραστηριότητες	X

4.4.3 Τεχνική Κατάρτισης της Κατάστασης Ταμιακών ροών από Χρηματοδοτικές Δραστηριότητες

Στην τεχνική κατάρτισης της Κατάστασης Ταμιακών Ροών από χρηματοδοτικές δραστηριότητες παρουσιάζονται οι ακαθάριστες εισπράξεις και πληρωμές από αυτές τις δραστηριότητες εκτός εάν επιτρέπεται η παρουσίαση τους σε «καθαρή» βάση. Στην περίπτωση αυτή, οι κατηγορίες που παρουσιάζονται συχνά ξεχωριστά είναι:

- εισπράξεις από έκδοση μετοχικού κεφαλαίου, παραγώγων κλπ.
- εισπράξεις από έκδοση δανειακού κεφαλαίου
- αποπληρωμή δανεισμού και χρηματοδοτικών μισθώσεων
- αγορά ιδίων μετοχών
- πληρωμή μερισμάτων

Αναλυτικότερα η τεχνική κατάρτισης της Κατάστασης Ταμιακών Ροών από χρηματοδοτικές δραστηριότητες παρουσιάζεται στον Πίνακα 11.

Πίνακας 11. Φόρμα κατάρτισης της Κατάστασης Ταμιακών Ροών από χρηματοδοτικές δραστηριότητες

Εισπράξεις Από Έκδοση Κεφαλαίου (ονομαστική αξία + υπέρ το άρτιο)	X
Εισπράξεις Από Έκδοση Ομολόγου	X
Αποπληρωμή Μακροχρόνιων Δανείων	(X)
Αποπληρωμή Χρηματοδοτικών Μισθώσεων- Κεφάλαιο	(X)
Μερίσματα Που Πληρώνονται	(X)
Καθαρή Ροή Μετρητών Για Χρηματοδοτικές Δραστηριότητες	X

4.5 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

Το παρακάτω παράδειγμα αφορά τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις μιας Βιομηχανίας Βορείου Ελλάδας (Μηλιώνης, 2011).

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2000	2001	Αυξομειώσεις
Γ. Πάγιο Ενεργητικό			
I. Ασόματες ακινητοποιήσεις	57.600	72.000	(14.400)
II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις			
Γήπεδα	450.000	375.000	75.000
Κτίρια	1.386.000	1.386.000	0
Αποσβέσεις κτιρίων	(273.000)	(237.000)	(36.000)
Μηχανήματα-Εγκαταστάσεις	479.190	501.690	(22.500)
Αποσβέσεις μηχ-εγκατ/σεων	(130.200)	(136.800)	6.600
III.Μακροπρόθεσμες επενδύσεις			
Τίτλοι με χαρακτήρα ακινητοποιήσεων	108.000	258.000	(150.000)
Δ. Κυκλοφορούν Ενεργητικό			
I. Αποθέματα	966.000	903.000	63.000
III. Απαιτήσεις	888.000	943.500	(55.000)
III. Διαθέσιμα	347.550	365.550	(18.000)
Ε. Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού			
Πληρωθέντα έξοδα	23.400	17.400	6.000
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	4.302.540	4.448.340	(145.800)
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
A. Ίδια κεφάλαια			
I. Μετοχικό Κεφάλαιο			
II. Διαφορά υπέρ το άρτιο	1.080.000	900.000	180.000
III. Αποθεματικά και αποτελέσματα	270.000	150.000	120.000
B. Υποχρεώσεις	629.190	279.990	349.200
I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Ομολογιακά Δάνεια			
Δάνεια Τραπεζών (ενυπόθηκα)	630.000	930.000	(300.000)
II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	990.000	1.050.000	(60.000)
Προμηθευτές			
Γραμμάτια Πληρωτέα	401.250	701.250	(300.000)
Υποχρεώσεις από φόρους	227.100	437.100	(210.000)
Λοιπές υποχρεώσεις	60.000	0	60.000
Λοιπές υποχρεώσεις	15.000	0	15.000
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	4.302.540	4.448.340	(145.800)

Εικόνα 24. Ισολογισμός της 31.12.2001 της Βιομηχανίας Βορείου Ελλάδας Α.Ε

Πωλήσεις		4.950.000	
Κόστος πωληθέντων	(1)	2.879.700	
		<hr/>	
Μικτό κέρδος		2.070.300	
Έξοδα λειτουργιών		1.290.300	
		<hr/>	
Μερικό κέρδος εκμεταλλεύσεως		780.000	
Έσοδα από μερίσματα	10.200		
Κέρδος από πώληση χρεογράφων (επενδύσεων)	37.500		
Ζημία πώλησεως μηχανήματος	(6.900)		
Τόκοι χρεωστικοί	(165.000)		(124.200)
		<hr/>	<hr/>
Κέρδη εκμεταλλεύσεως προ φόρων			(658.800)
Φόρος εισοδήματος			(156.600)
			<hr/>
Καθαρά κέρδη			499.200
			<hr/>
(1): Συμπεριλαμβάνει αποσβέσεις ως εξής:			
Αποσβέσεις ασωμάτων		14.400	
Αποσβέσεις κτιρίων		36.000	
Αποσβέσεις μηχανημάτων		69.300	
		<hr/>	
Σύνολο		119.700	
		<hr/>	<hr/>

Εικόνα 25. Ανάλυση λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσεως 2001 της Βιομηχανίας Βορείου Ελλάδας Α.Ε

Ταμιακές ροές από επιχειρηματικές δραστηριότητες			
Εισπράξεις από πωλήσεις		(1)	5.005.500
Πληρωμές για: Αγορές	(2)	3.123.000	
Δαπάνες επιχειρήσεως	(3)	1.281.300	
Φόρος εισοδήματος	(4)	96.600	4.500.900
			<hr/>
Ταμιακές ροές από επιχειρηματικές δραστηριότητες			504.600
Ταμιακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες			
Πώληση μακροπροθ. Επενδύσεως	247.500		
Αγορά μακροπροθ. Επενδύσεως	(60.000)		
Αγορά γηπέδου	(70.000)		
Πώληση μηχανήματος	29.700		
Εισπραχθέντα μερίσματα	10.200		62.400
			<hr/>
Ταμιακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες			
Εξόφληση συναλ/κών πληρωτέων	(300.000)		
Αποδοχή νέων συναλλαγματικών	90.000		
Μείωση ενυπόθηκου δανείου	(60.000)		
Τόκοι πληρωθέντες	(165.000)		
Μερίσματα πληρωθέντα	(150.000)		(585.000)
			<hr/>
Καθαρή μεταβολή στις ταμιακές ροές			(18.000)
			<hr/>

Εικόνα 26. Κατάσταση ταμιακών ροών - Χρήση 2001 της Βιομηχανίας Βορείου Ελλάδας Α.Ε

Το δεύτερο παράδειγμα αφορά τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις μιας Ανώνυμης Βιομηχανικής και Εμπορικής Εταιρίας, της «ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ» (Μηλιώνης, 2011).

Ανάλυση	2001	2000	Αυξομειώσεις	
Ενεργητικό				
Πάγιο Ενεργητικό				
Αποσβέσεις πάγιου Ενεργητικού	1.430.000	1.010.000	+	420.000
Καθαρό Πάγιο Ενεργητικό	(206.000)	(136.000)	-	70.000
	1.224.000	874.000	+	350.000
Κυκλοφορούν Ενεργητικό				
Αποθέματα	288.000	220.000	+	68.000
Απαιτήσεις (εισπρακτέοι λογαριασμοί)	94.000	110.000	-	16.000
Χρεόγραφα	230.000	254.000	-	24.000
Διαθέσιμα	92.000	30.000	+	62.000
	704.000	614.000	+	90.000
Σύνολο Κυκλοφορ. Ενεργητικού				
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού				
Προπληρωθέντα έξοδα	2.000	10.000	-	8.000
	1.930.000	1.498.000	+	432.000
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ				
ΠΑΘΗΤΙΚΟ				
Ίδια Κεφάλαια				
Μετοχικό Κεφάλαιο	552.000	400.000	+	152.000
Αποθεματικό υπέρ το άρτιο	378.000	230.000	+	148.000
Αποθεματικά και υπόλοιπα κερδών εις νέο	280.000	264.000	+	16.000
Σύνολο Ίδιων Κεφαλαίων	1.210.000	894.000	+	316.000
Υποχρεώσεις				
Μακροπρόθεσμες Ομολογιακό δάνειο	590.000	490.000	+	100.000
Βραχυπρόθεσμες Προμηθευτές	100.000	86.000	+	14.000
Ελληνικό Δημόσιο-Φόροι Πληρωτέοι	6.000	10.000	-	4.000
Λοιπές υποχρεώσεις	24.000	18.000	+	6.000
	720.000	604.000	+	116.000
Σύνολο Υποχρεώσεων				
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.930.000	1.498.000	+	432.000

Εικόνα 27. Ισολογισμός της 31.12.2001 της Ανώνυμης Βιομηχανικής και Εμπορικής Εταιρίας, «ΑΘΗΝΑΪΚΗ».

Ταμιακές ροές από επιχειρηματικές δραστηριότητες		
Εισπράξεις από πωλήσεις		1.412.000 (1)
Πληρωμές για:		
Αγορές	1.094.000 (2)	
Έξοδα λειτουργιών κ.λ.π.	206.000 (3)	
Φόρος εισοδήματος	<u>18.000 (4)</u>	<u>1.318.000</u>
Καθαρή ταμιακή ροή από επιχ/κες δραστηριότητες		94.000
Ταμιακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες		
Αγορά χρεογράφων	(156.000)	
Πώληση χρεογράφων	204.000	
Αγορά παγίων	(240.000)	
Πώληση παγίων	10.000	
Εισπραχθέντες τόκοι	<u>12.000</u>	<u>(170.000)</u>
Ταμιακές ροές από χρηματοδοτικές επενδύσεις		
Εξόφληση ομολογιών	(100.000)	
Αύξηση κεφαλαίου	300.000	
Πληρωθέντα μερίσματα	(16.000)	
Πληρωθέντες τόκοι	<u>(46.000)</u>	<u>138.000</u>
Καθαρή αύξηση στις ταμιακές εισροές		<u>62.000</u>
Σημείωση:		
Μη ταμιακές επενδυτικές και χρηματοδοτικές συναλλαγές:		
Έκδοση ομολογιακού δανείου για την απόκτηση παγίων		<u>200.000</u>

Εικόνα 28. Κατάσταση ταμιακών ροών-Άμεση μέθοδος-Χρήση 2001 της Ανώνυμης Βιομηχανικής και Εμπορικής Εταιρίας, «ΑΘΗΝΑΪΚΗ».

Καθαρό κέρδος		32.000
Πλέον ή μείον:		
Κονδύλια μη επηρεάζοντα τις ταμιακές ροές		
Αποσβέσεις	74.000	
Δαπάνες τόκων	46.000	
Έσοδα τόκων	(12.000)	
Κέρδος πωλήσεως παγίων	(24.000)	
Ζημία πωλήσεως παγίων	6.000	
Αύξηση στους εισπρακτέους λογαριασμούς (απαιτήσεις)	16.000	
Αύξηση στα αποθέματα	(68.000)	
Μείωση στα προπληρωθέντα έξοδα	8.000	
Αύξηση στους πληρωτέους λογαριασμούς (προμηθευτές)	14.000	
Αύξηση στις λυιτές υποχρεώσεις	6.000	
Μείωση στους πληρωτέους φόρους	(4.000)	62.000
Ταμιακές ροές από επιχειρηματικές δραστηριότητες		94.000
Ταμιακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες		
Αγορές χρεογράφων	(156.000)	
Πώληση χρεογράφων	204.000	
Αγορά παγίων	(240.000)	
Πώληση παγίων	10.000	
Τόκοι εισπραχθέντες	12.000	(170.000)
Ταμιακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες		
Εξόφληση ομολογιών	(100.000)	
Αύξηση κεφαλαίου	300.000	
Μερίσματα πληρωθέντα	(16.000)	
Πληρωμές τόκων	(46.000)	138.000
Καθαρή αύξηση σε ταμιακές ροές		62.000
Σημείωση:		
Μη ταμιακές επενδύσεις και χρηματοδοτικές συναλλαγές:		
Έκδοση ομολογιακού δανείου για την απόκτηση παγίων		200.000

Εικόνα 29. Κατάσταση ταμιακών ροών - έμμεση μέθοδος - Χρήση 2001 της Ανώνυμης Βιομηχανικής και Εμπορικής Εταιρίας, «ΑΘΗΝΑΪΚΗ».

5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία μελετήσαμε την επίδραση της κατάρτισης του προϋπολογισμού στη λήψη κρίσιμων επιχειρηματικών αποφάσεων σε μια επιχείρηση. Ο προϋπολογισμός ως εργαλείο για τη λήψη ποιοτικών αποφάσεων, αποτελεί μέρος του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης και βασίζεται στους στόχους της επιχείρησης. Η κατάρτιση του προϋπολογισμού αποτελεί μία σχετικά απλή διαδικασία, αρκεί να υπάρχει πρόσβαση σε σωστή και ακριβή πληροφορία. Βέβαια, όπως είδαμε υπάρχουν διάφορα είδη προϋπολογισμού που κατηγοριοποιούνται ανάλογα το σκοπό τους, την χρονική τους διάρκεια, το τρόπο προσδιορισμού των ποσών, την μέθοδο κατάρτισης κλπ.

Συμπερασματικά, ο γενικός προϋπολογισμός είδαμε ότι συντίθεται από επιμέρους προϋπολογισμούς που αλληλεξαρτώνται, αλληλοεπηρεάζονται και αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων που θέτει η επιχείρηση. Η βάση του συστήματος των επιμέρους προϋπολογισμών είναι ο προϋπολογισμός πωλήσεων διότι τα περισσότερα έσοδα μιας επιχείρησης προέρχονται από τις πωλήσεις των προϊόντων/υπηρεσιών της.

Επιπλέον, αναφέραμε ότι η ισχύς του προϋπολογισμού μπορεί να ποικίλει σε διάρκεια αν και η πιο συνηθισμένη είναι ετήσια. Παρόλα αυτά μπορεί να είναι:

- ο ετήσια,
- ο εξάμηνη,
- ο τριμηνιαία,
- ο μηνιαία
- ο εβδομαδιαία.

Επίσης, αναφέραμε ότι ο προϋπολογισμός συντάσσεται συνήθως από τον υπεύθυνο διευθυντή και την επιτροπή προϋπολογισμού στην οποία συμμετέχουν αρκετά ανώτερα και κατώτερα στελέχη. Η σημασία του προϋπολογισμού είναι μεγαλύτερη σε μεγαλύτερες σε έκταση επιχειρήσεις. Ο λόγος είναι ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις τείνουν να έχουν μικρότερη δυνατότητα ελέγχου. Ως εκ τούτου, η κατάρτιση του προϋπολογισμού διατηρεί τον έλεγχο της επιχείρησης σε βάθος χρόνου ενώ αυξάνει τα κέρδη και την απόδοση. Τέλος ο έλεγχος αποτελεί αναπόσπαστο εργαλείο δίπλα στον προϋπολογισμό καθώς με την εφαρμογή του εντοπίζονται έγκαιρα τα τυχόν λάθη η οι αποκλίσεις που μπορεί να παρουσιαστούν. Τέλος, η

κατάρτιση προϋπολογισμού βοηθά την επιχείρηση να λάβει σωστές αποφάσεις και να κάνει διορθωτικές κινήσεις.

Παράλληλα, στην εργασία αυτή αναφερθήκαμε στη σημασία και στη σπουδαιότητα της κατάστασης ταμειακών ροών. Συμπερασματικά, οι πληροφορίες για τις ταμειακές ροές βοηθούν τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ταμειακά διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα. Επίσης λειτουργούν ως μέσο σύγκρισης μεταξύ των λειτουργικών αποτελεσμάτων διαφορετικών επιχειρήσεων. Μία ακόμα λειτουργία της κατάστασης ταμειακής ροής είναι η αύξηση της πληροφόρησης για τις εισροές μετρητών (από ποιες πηγές η επιχείρηση αντλεί τα μετρητά της) και τις εκροές μετρητών (πως διαθέτει τα μετρητά της) μιας επιχείρησης. Επιπλέον, η κατάσταση ταμειακής ροής αποτελεί το έναυσμα των μελλοντικών ταμειακών ροών και χρηματοδοτικών αναγκών της επιχείρησης.

Ακόμη είδαμε ότι σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα, οι ταμειακές ροές χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες, τις ταμειακές ροές από λειτουργικές, επενδυτικές και χρηματοδοτικές δραστηριότητες. Η διάκριση των ταμειακών ροών, που προέρχονται από τις εργασίες της επιχειρήσεως δείχνει την ικανότητα αυτής να διανέμει μερίσματα στους μετόχους της, γεγονός το οποίο είναι σημαντικό για τους επενδυτές και τους μετόχους της επιχειρήσεως. Η διάκριση των ταμειακών ροών στις χρηματοοικονομικές και επενδυτικές δραστηριότητες διαλευκάνει τις σχέσεις μεταξύ αυτής και αυτών οι οποίοι τη χρηματοδοτούν.

Η κατάσταση ταμειακών ροών είναι σημαντικό μέρος των χρηματοοικονομικών καταστάσεων μίας οντότητας διότι είδαμε ότι η ρευστότητα είναι πολύ σημαντική για τη βραχυπρόθεσμη σταθερότητα και βιωσιμότητα της. Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι τόσο η κατάσταση ταμειακών ροών όσο και ο προϋπολογισμός δίνουν ορισμένες γρήγορες απαντήσεις σε ερωτήματα και βοηθούν στην αύξηση της βιωσιμότητας και της ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΗ

- Βαρβάκης, Κ. (2001), *Θεωρία του κόστους - το κόστος και οι επιχειρηματικές αποφάσεις*, Αθήνα
- Βουλγαρόγλου, Θ. (2015), *Η διαδικασία κατάρτισης και ελέγχου του προϋπολογισμού μιας επιχείρησης*, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΤΕΙ Αν. Μακεδονίας
- Γεωργιτσόπουλος, Φ.Ν. (2013), *Προϋπολογισμός Έννοια Περιεχόμενο Ασκήσεις*, Τμήμα Λογιστικής, ΤΕΙ Θεσσαλονίκης
- Γκατζιάρη, Γ. (2012), *ΔΑΠ και ταμειακές ροές*, ΠΜΣ Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Δημητράς, Α. & Μπάλλας, Α. (2009), *Διοικητική Λογιστική - Για Προγραμματισμό και Έλεγχο*, Αθήνα : Gutenberg
- Δημοπούλου-Δημάκη, Ι. (2006), *Διοικητική-Λογιστική: Κοστολόγηση-Προϋπολογισμοί-Έλεγχο*, Αθήνα: Gutenberg
- Κεχράς, Ι. (2013), *Κατάρτιση συνολικού προϋπολογισμού*, Επιχείρηση, 99/2013, Ενότητα: Άρθρα- Πρακτικά Θέματα, σ. 1130
- Μηλιώνης, Α. (2011), *Ταμειακές ροές: Θεωρία και Πράξη*, Τμήμα Λογιστικής, ΤΕΙ Μεσολογγίου
- Παντελεάκου, Π. & Σκλαβαίνα, Φ. (2011), *Ταμειακές Ροές: Θεωρία και Πράξη*, Τμήμα Λογιστικής, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Μεσολόγγι
- Παπαδάκης, Β. (2007), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα : Εκδόσεις Μπένου
- Παρτακελίδου, Α. (2003), *Ταμειακές ροές και προβλέψεις πωλήσεων*, ΤΕΙ Σερρών
- Συριόπουλος, Κ. & Λουκόπουλος, Π. (2010), *Κατάσταση Ταμειακών Ροών*, Τμήμα Διοίκησης επιχειρήσεων Πανεπιστήμιο Πατρών

- Τριάρχης, Δ. (2017), Καταστάσεις Ταμειακών Ροών, Σύστημα Διαχείρισης , ΤΕΙ Κρήτης
- Τσακλάγκανος, Α. (2007), *Προϋπολογισμοί - Budgeting* : για τη λήψη επιχειρηματικών Αποφάσεων, Θεσσαλονίκη :Εκδοτικός οίκος αδελφών Κυριακίδη Α. Ε,
- Φράγκος, Π , (2011), Ανάλυση και εφαρμογή των Ταμειακών Ροών με βάση τα διεθνή Λογιστικά Πρότυπα και η επίδραση τους στις αποδόσεις των μετοχών , MBA, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίου Πατρών
- Χατζής, Α. (2010), *Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης*, Θεσσαλονίκη: Χατζής Αναστάσιος

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- AICPA, (1953), Restatement and Revision of Accounting Research Bulletins No43, New York: American Institute of Certified Public Accountants
- Alexander Hamilton Institute (1996), Methods of preparation of Business Plan for Companies. Contemporary Techniques and Applications, Athens: Kritirion Publications and Consulting
- CIMA, (2000), How to Manage Better Without Budgets, Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, 78, 1.
- CIMA, (2007). Cash Flow Statement and Cash Budgeting, The Society of Management Accountants of Canada
- Defond, M. & Hung, M, (2003), An empirical analysis of analysts' cash flow forecasts, Journal of Accounting and Economics, Vol. 35, No. 1, 73-100
- Garrison R. & Noreen E., (2005), *Διοικητική Λογιστική*, Αθήνα : Κλειδάριθμος, , 423 – 714 σελ.
- George, M. L. (2003) Lean Six Sigma for Service – How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions, NY: McGraw-Hill.
- Germain, C. (2000), *Balance your project*, Strategic Finance, pp. 46-52.
- Hayer RB & Cron WR (1988), Changes in Task Uncertainty Induced by Zero-Base Budgeting: Using the Thompson and Hirst Models to Predict Dysfunctional Behaviour, TOC, 24(2),145-161

- Hilton, R. Maher, M., Selto, F. (2000), *Cost Management: strategies for business decisions*, Boston: Irwin McGraw-Hill,
- Libby, T. Lindsay, R. M. (2003), *Budgeting – an Unnecessary Evil*, CMA Management. Vol. 4.
- Myers, SC. (2001). Capital Structure. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2): 81-102
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, NY: Free Press
- Ryan, B., Scapens, R., Theobald, M. (2002), *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*, London: Thomson
- Watson, J. & Wells, P. (2005), The Association between Various Earnings and Cash Flow Measures of Firm Performance and Stock Returns: Some Australian Evidence, Working Paper, School of Accounting, University of Technology, Sydney.
- Welsh, G. Hilton, R. Gordon, P. (1988), *Budgeting, Profit Planning and Control*, U.S.A: Prentice-Hall
- Werner WP, Friedrich S. (1978), Fiscal illusion, political institutions and local public spending, *TOC*, 31(3),381-408
- Werner WP, Friedrich S. (1978), Fiscal illusion, political institutions and local public spending, *TOC*, 31(3),381-408
- Whiting, SH. (2001). *Power and Wealth in Rural China: The Political Economy of Institutional Change*, New York: Cambridge University Press

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- Budgeting, Ανασύρθηκε 12/09/2017 από <https://efinancemanagement.com/budgeting>
- Bragg, S. (2012), The types of budgeting models, Ανασύρθηκε στις 09/09/2017 από <https://www.accountingtools.com/articles/what-are-the-types-of-budgeting-models.html>
- Bragg, S. (2017), Cash Flow Indirect Method, Ανασύρθηκε στις 06/09/2017 από <https://www.accountingtools.com/articles/2017/5/17/cash-flow-statement-indirect-method>

- Bragg, S. (2017), Cash Flow Statement Direct Method, Ανασύρθηκε στις 06/09/2017 από <https://www.accountingtools.com/articles/2017/5/17/cash-flow-statement-direct-method>
- Johnson S. (2009) Customers Banking on Your Working Capital, Ανασύρθηκε στις 05/09/2017 από <http://ww2.cfo.com/accounting-tax/2009/03/customers-banking-on-your-working-capital/>
- Peavler, R. (2016), Prepare a Statement of Cash Flows Using the Direct Method, Ανασύρθηκε στις 05/09/2017 από <https://www.thebalance.com/prepare-a-statement-of-cash-flows-using-the-direct-method-393238>
- Sloan, K. (2016), Three different budgeting methods, Ανασύρθηκε στις 05/09/2017 από <https://due.com/blog/budgeting-methods-business/>
- Κοττώρης, Σ. (2011) Η έννοια και τα είδη του προϋπολογισμού στις επιχειρήσεις, Ανασύρθηκε στις 23/05/2017 από <http://omilosxini.blogspot.gr/2011/03/mba.html>
- Narayanan, V.G. (2015), Κατάρτιση Προϋπολογισμού, Ανασύρθηκε στις 20/03/2017 από: http://www.elearning.gr/ekp/nd/fresco/content/packages/hmm11_Budgeting_grbudgeting/print_topic.html [http](http://www.elearning.gr/ekp/nd/fresco/content/packages/hmm11_Budgeting_grbudgeting/print_topic.html)
- Μανουσόπουλος, Γ. (2015), Προϋπολογισμός, η πυξίδα της επιχείρησης , Ανασύρθηκε στις 18/03/2017 από www.specisoft.gr>docs>arthro_budget